



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
Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad Abierta y a Distancia,
período académico Abril – Agosto 2014

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Coba Ubidia, Alexandra Magdalena

DIRECTORA: Velásquez Benavides, Andrea Victoria, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO SAN RAFAEL

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister

Andrea Victoria Velásquez Benavides

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación, denominado: “**Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica**” realizado por la profesional en formación: **Coba Ubidia Alexandra Magdalena**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre 17 del 2014

Andrea Victoria Velásquez Benavides

C.I. 1103195143

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Alexandra Magdalena Coba Ubidia declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación “Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica” siendo Andrea Victoria Velásquez Benavides; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

Alexandra Magdalena Coba Ubidia

C.I. # 1712050309

DEDICATORIA

A Dios por ser esa fuerza en mi vida que siempre la llevo conmigo, a mi esposo mi compañero de lucha, mi apoyo, a quien amo tanto, a mis hijos que son la razón de mi existencia, a mis padres por haberme dado la vida y demostrarme su amor, a mis hermanos y cuñados porque cada uno contribuyó con un granito de arena en este trayecto, a toda mi familia en general una dedicación especial porque siempre han estado junto a mí en los buenos y malos momentos dándome ese empuje para no decaer, a mis amigos y compañeros de trabajo de quienes recibí apoyo y mucha comprensión.

Alexandra Magdalena Coba Ubidia

AGRADECIMIENTO

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

A las autoridades y personal de la Universidad Técnica Particular de Loja de las ciudades de Loja y Quito, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Mgs. Andrea Velásquez Benavides, por haber guiado y orientado acertadamente nuestra práctica profesional.

Finalmente agradecer a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación del trabajo de investigación.

Alexandra Magdalena Coba Ubidia

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	i
Aprobación del director del trabajo de fin de titulación	ii
Declaración de Autoría y Cesión de derechos	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas.....	xii
Índice de cuadros.....	xii
Índice de ilustraciones.....	xii
Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Capítulo I.....	5
1. MARCO INSTITUCIONAL.....	5
1.1 Naturaleza.....	6
1.2 Reseña histórica.....	7
1.3 Lineamientos de Acción.....	8
1.3.1 Objetivos Organizacionales.....	8
1.3.2 Visión.....	9
1.3.3 Misión.....	9
1.3.4 Filosofía.....	10
1.3.5 Valores Institucionales.....	10
1.3.6 Extensión y vinculación con la sociedad.....	10
1.3.7 Líneas estratégicas de desarrollo.....	11
1.4 Identidad Visual.....	11
1.5 Localización y dimensiones.....	16
1.6 Estructura organizativa.....	17
1.6.1 Gobierno.....	18
1.6.2 Consejo Tutelar.....	18
1.6.3 Consejo Superior.....	18
1.7 Instituciones con las que se relaciona.....	19
1.8 Existe un área de comunicación externa, sus responsables, presupuestos y recursos humanos asignados.....	19
1.9 Existe una política de comunicación externa explicita, si se aplica y	

si tiene coherencia con las demás políticas de la organización.....	20
1.10 Medios y técnicas que utiliza la organización para la comunicación externa.....	20
Capítulo II.....	21
2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	21
2.1 La comunicación en las organizaciones.....	22
2.1.1 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.....	23
2.1.2 Los comportamientos organizativos y la comunicación.....	24
2.1.3 El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva).....	25
2.1.4 La planificación estratégica en comunicación: El modelo RACE.....	29
2.1.4.1 Investigación.....	31
2.1.4.2 Acción.....	31
2.1.4.3 Comunicación.....	31
2.1.4.4 Evaluación.....	32
2.1.5 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.....	32
2.2 Medición y evaluación en comunicación estratégica.....	33
2.2.1 La función de evaluación.....	33
2.2.2 Medición y evaluación.....	34
2.2.3 Métodos de medición y evaluación.....	34
2.3 El modelo Communication Management Bridge.....	38
2.3.1 Supuestos teóricos y metodológicos.....	38
2.3.2 Fases y actividades del modelo.....	40
2.3.3 Fase estratégica: Planificación de la evaluación.....	42
2.3.4 Fase táctica: Diseño de la medición.....	44
2.3.5 Fase operativa: Medición.....	45
Capítulo III.....	48
3. MARCO METODOLÓGICO PARA EL DIAGNÓSTICO DESCRIPTIVO.....	48
3.1 Diseño de Investigación.....	49
3.1.1 Modalidad de Educación abierta y a distancia.....	49
3.1.2 Organización de la modalidad abierta y a distancia.....	50
3.2 Variables de estudio.....	51
3.2.1 Objetivos organizacionales.....	52
3.2.1.1 Modelo de gestión.....	52
3.2.1.2 Objetivo del negocio.....	53
3.2.2 Gestión de la comunicación.....	53
3.2.2.1 Acciones de comunicación.....	54

3.2.2.2 Planificación estratégica.....	54
3.2.2.2.1 Diagnóstico.....	61
3.2.2.2.2 Acción.....	61
3.2.2.2.2.1 Estrategias de comunicación.....	61
3.2.2.2.2.2 Objetivo de resultado.....	62
3.2.2.2.3 Comunicación.....	62
3.2.2.2.3.1 Política de comunicación.....	62
3.2.2.2.3.2 Programas y acciones.....	63
3.2.2.2.3.3 Medios de comunicación.....	63
3.2.2.2.4 Evaluación.....	64
3.2.2.2.4.1 Planificación de la Evaluación.....	65
3.2.2.2.4.2 Diseño de Medición.....	65
3.2.2.2.4.3 Medición.....	66
3.3 Unidades y Análisis de temporalidad.....	66
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	67
3.4.1 Análisis documental.....	67
3.4.2 Entrevista semi estructurada.....	67
3.4.2.1 Fase estratégica.....	67
3.4.2.1.1 Modelo de Gestión Organizacional.....	67
3.4.2.1.1.1 ¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores?.....	67
3.4.2.1.1.2 ¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la organización?.....	68
3.4.2.1.1.3 ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?.....	68
3.4.2.1.1.4 ¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?.....	69
3.4.2.1.1.5 ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?.....	69
3.4.2.1.1.6 ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacionales?.....	69
3.4.2.1.2 Objetivos Organizacionales.....	69
3.4.2.1.2.1 ¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?.....	69
3.4.2.1.2.2 ¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?.....	70
3.4.2.1.2.3 ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?.....	70

3.4.2.1.2.4 ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?.....	70
3.4.2.1.2.5 ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?..	70
3.4.2.1.3 Objetivos de comunicación.....	71
3.4.2.1.3.1 ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa que se aplicó en el año 2014?.....	71
3.4.2.1.3.2 ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?.....	72
3.4.2.1.3.3 ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?.....	72
3.4.2.1.3.4 ¿El programa empleado en el año 2014, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?.....	73
3.4.2.1.3.5 ¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?.....	73
3.4.2.2 Fase táctica.....	73
3.4.2.2.1 Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.....	73
3.4.2.2.1.1 ¿El programa de comunicación en el año 2014 ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales?...	73
3.4.2.2.1.2 ¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?.....	74
3.4.2.2.2 Dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultado.....	74
3.4.2.2.2.1 ¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?.....	74
3.4.2.2.2.2 ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?.....	75
3.4.2.3 Fase operativa.....	75
3.4.2.3.1 Niveles y dispositivos de medición.....	75
3.4.2.3.1.1 ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el programa?.....	75
3.4.2.3.1.2 ¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?.....	75
3.4.2.3.1.3 ¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?.....	76
3.4.2.3.1.4 ¿Cómo se midieron los cambios en las variables de	

comunicación gestionadas?.....	76
3.4.2.3.1.5 ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?.....	76
3.4.2.3.1.6 ¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación?.....	77
3.4.2.3.1.7 ¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el programa de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?.....	77
3.4.2.3.2 Tratamiento de resultados.....	77
3.4.2.3.2.1 ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?..	77
3.4.2.3.2.2 ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?.....	77
3.4.2.3.2.3 ¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?.....	78
3.4.2.3.2.4 ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?.....	78
3.4.2.3.3 Reportes e informes.....	78
3.4.2.3.3.1 ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleados para ello los indicadores y metas establecidas?.....	78
3.4.2.3.3.2 ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?.....	79
3.4.2.3.3.3 ¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?.....	79
Capítulo IV.....	80
4. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	80
4.1 Fase estratégica.....	81
4.1.1 Determinación del Modelo de Gestión Organizacional.....	81
4.1.1.1 Perfil de gestión organizacional.....	81
4.1.1.2 Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes.....	81
4.1.2 Selección de Objetivos Organizacionales.....	83
4.1.2.1 Objetivos organizacionales (Business results).....	83
4.1.2.2 Estrategias establecidas para esos objetivos.....	83
4.1.3 Definición de los objetivos de comunicación.....	84
4.1.3.1 Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación.....	84

4.1.3.2	Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación.....	84
4.2	Fase táctica.....	85
4.2.1	Conceptualización de las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.....	85
4.2.1.1	Catálogo de definiciones de las variables de evaluación.....	85
4.2.2	Dimensiones e indicadores a medir objetivos de resultado.....	86
4.2.2.1	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.....	86
4.3	Fase operativa.....	87
4.3.1	Niveles y dispositivos de medición.....	87
4.3.1.1	Estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.....	87
4.3.1.2	Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos.....	88
4.3.1.3	Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto.....	88
4.3.1.4	Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.....	90
4.3.2	Análisis e interpretación de resultados, elaboración de índices.....	91
4.3.2.1	Análisis de datos.....	91
4.3.2.2	Interpretación de resultados.....	92
4.3.3	Reportes e informes.....	93
4.3.3.1	Informes finales.....	93
4.3.3.2	Presentación de resultados finales.....	93
Capítulo IV	94
5.	CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORAS.....	94
5.1	Conclusiones.....	95
5.2	Propuesta de mejoras.....	96
Bibliografía	98
Anexos	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Estrategias Generales para la Difusión y Promoción de la Modalidad Abierta y a Distancia UTPL, Campaña Abril – Agosto 2014.....	55
Tabla 2:	VARIABLES A MEDIR DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS OBSERVABLES.....	86

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1:	Total estudiantes por períodos Quito y sus Delegaciones 2011 – 2014...	91
Cuadro 2:	Total estudiantes nuevos Quito y sus Delegaciones 2011 – 2014.....	92

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:	Campus Universitario. Fuente portal de la UTPL www.utpl.edu.ec	6
Ilustración 2:	Tríptico general, Campaña Publicitaria octubre 2014 – febrero 2015. Fuente: Departamento de Comunicación.....	12
Ilustración 3:	Oferta Titulaciones, Campaña Publicitaria octubre 2014 – febrero 2015. Fuente: Departamento de Comunicación.....	13
Ilustración 4:	Sistema de estudio y apoyo aprendizaje, Campaña Publicitaria octubre 2014 – febrero 2015. Fuente: Departamento de Comunicación.....	14
Ilustración 5:	Material Bibliográfico Digital, Campaña Publicitaria octubre 2014 – febrero 2015. Fuente: Departamento de Comunicación.....	15
Ilustración 6:	Oferta Becas, Campaña Publicitaria octubre 2014 – febrero 2015. Fuente: Departamento de Comunicación.....	16
Ilustración 7:	Orgánico Estructural 2012 de la UTPL. Fuente: Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Personal.....	17
Ilustración 8:	Communication Management Bridge Model. Fuente: Alvarez Nobell, Manual del estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado, 2014.....	40
Ilustración 9:	Integración del Communication Management Bridge Model en la Planificación Estratégica de Comunicación. Fuente: Alvarez Nobell, Manual del estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado, 2014.....	42
Ilustración 10:	Organización General de Modalidad Abierta y a Distancia. Fuente Rubio Gómez, 2013.....	50

RESUMEN

Determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos planteados por la Universidad Técnica Particular de Loja, con el análisis del proceso de planificación estratégica en comunicación. Con un acercamiento al caso de estudio se basa en los conceptos teóricos planteados e intenta proporcionar al mismo, discusiones propias que lo consoliden hacia un desarrollo autónomo y genuino.

Explica las estrategias aplicadas en comunicación de acuerdo al Plan Estratégico General de difusión y promoción de la Modalidad Abierta y a Distancia que utiliza para medir el avance hacia los objetivos de la institución. Como caso principal para esta investigación se toma el período académico Abril – Agosto 2014, su planificación, evaluación y resultados.

Se realiza las conclusiones y propuesta de mejoras con lo que se aporta con un análisis que forma parte de un proyecto para establecer el estado de comunicación existente en las empresas ecuatorianas.

PALABRAS CLAVES: Análisis del plan estratégico con los objetivos institucionales

ABSTRACT

To determine the contribution of communication management related to the objectives stated by the Universidad Técnica Particular de Loja, with the analysis of the strategic planning process in communication. With an approach to the case study is based on theoretical concepts raised and it attempts to provide the same, own discussions to consolidate it into an autonomous and genuine development.

It explains the applied strategies in communication according to the General Strategic Plan to socialize and promote the Open and Distance System which is used to measure the progress in order to reach the goals of the institution. This research is based on the academic period April - August 2014 as main case, taking into account its planning, evaluation and results.

Conclusions and proposed improvements are established to contribute with an analysis that is part of a project to determine the level of communication that is performed among Ecuadorian companies.

KEYWORDS: Analysis of the strategic plan with corporate goals

INTRODUCCION

El tema del trabajo de investigación es “Planificación Estratégica en Comunicación” con lo cual se pretende analizar un caso real suscitado en el período académico Abril – Agosto 2014 en la Universidad Técnica Particular de Loja, para medir la Gestión de Comunicación.

Se realiza un estudio previo investigando el estado actual de la Universidad Técnica Particular de Loja, elaborando un Marco Institucional para esto se recurre a diferentes materiales informativos con los que cuenta la institución de esta forma enfocar el programa más importante desarrollado durante el 2014 para llevar a cabo el diagnóstico y la propuesta de mejora en caso de que sea necesario.

El objetivo principal del trabajo de investigación es demostrar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de la organización, utilizando para esto la planificación estratégica en comunicación, incluida la evaluación de resultados y la función de medición.

En los objetivos específicos se reflejará lo siguiente:

- Una aproximación a la realidad de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- La contribución de la comunicación a los objetivos de la organización, mediante la aplicación del caso seleccionado como modelo de medición realizado durante el 2014.
- El aporte con especial énfasis será en las mejoras que se pueda hacer a la planificación estratégica de la organización.
- Evaluar las facilidades y oportunidades, con los inconvenientes o limitaciones a enfrentar en el desarrollo del trabajo.

En el capítulo 1 Marco Institucional se encuentra los rasgos generales de la Universidad Técnica Particular de Loja a través de una descripción detallada y sistematizada de la misma.

En el capítulo 2 Marco Teórico Conceptual se realiza una síntesis descriptiva de la perspectiva teórica y del modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica a implementar a partir del corpus teórico propuesto.

En el capítulo 3 Marco Metodológico para el Diagnóstico descriptivo se realiza una investigación tipo exploratoria y descriptiva, aplicando una metodología de estudio de un período académico que se selecciona como el más destacado en la Universidad Técnica Particular de Loja en el año 2014, previo análisis documental, entrevistas y observación directa.

En el capítulo 4 Trabajo de Investigación y Análisis de resultados encontrados en la descripción del trabajo de campo (Modalidad Abierta y a Distancia período académico abril – agosto 2014) con tabulaciones y análisis precisos y certeros, se utiliza ilustraciones y cuadros que permitirán la interpretación de los datos y resultados.

Y por último en el capítulo 5 conclusiones y propuestas de mejoras se aportan con soluciones que sirvan para mejorar algunos procesos de comunicación dentro de la institución.

CAPÍTULO I

1. MARCO INSTITUCIONAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Es una institución educativa privada que imparte conocimientos a nivel universitario.



Ilustración 1: Campus Universitario

Fuente: Universidad Técnica Particular de Loja (2014) Disponible en www.utpl.edu.ec 25/06/14

1.1. Naturaleza

La Universidad Técnica Particular de Loja se constituye una persona jurídica autónoma de derecho privado, con finalidad social, sin fines de lucro, cofinanciada por el Estado Ecuatoriano de conformidad con la Constitución de la República del Ecuador. Es una institución de educación superior de carácter bimodal, ya que posee las modalidades de estudio; presencia, y abierta y a distancia, ésta última desde 1976, modalidad de la que ha sido pionera en Latinoamérica. (UTPL C. T., 2011, p.11)

Situada a 2100 metros sobre el nivel del mar, tiene alrededor de 150.000 habitantes. Conocida también como “Capital musical del país”, Loja ha sido cuna de grandes artistas, poetas, escritores y académicos. La hospitalidad y cordialidad del lojano resalta y enaltesa sus mejores tradiciones. (UTPL, Revista Institucional de la Universidad Técnica Particular de Loja, 2007, p.6)

1.2. Reseña Histórica

La Universidad Técnica Particular de Loja tiene 43 años de existencia al servicio de educación superior, a continuación se presenta su reseña histórica.

La Universidad Técnica Particular de Loja fue fundada por la Comunidad Marista Ecuatoriana (AME) el 3 de mayo de 1971 y administrada por la misma hasta octubre de 1997. Desde ese momento hasta la actualidad se encuentra regentada por la Comunidad de Misioneros y Misioneras Identes.

La UTPL mediante el Decreto No. 646 publicado en el registro oficial Nro. 217 del 5 de mayo de 1971 y al amparo del Modus Vivendi, se constituye como persona jurídica autónoma, con finalidad social y pública; pudiendo impartir enseñanza, desarrollar investigaciones con libertad científico-administrativa y participar en los planes de desarrollo del país, otorgar, reconocer y revalidar grados académicos y títulos profesionales y en general, realizar las actividades propias para la consecución de sus fines.

De acuerdo al Estatuto y la Ley de Educación Superior la Universidad Técnica Particular de Loja goza de los derechos, facultades y deberes que le conceden la Constitución y las Leyes de la República.

La Modalidad Abierta o de Educación a Distancia fue creada mediante resolución del Consejo Gubernativo en sesión del 2 de septiembre de 1976. El estatuto aprobado por el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP) determinó, en sesiones del 27 y 28 de agosto de 1987, que la universidad imparte estudios a través de las dos modalidades: Tradicional, Convencional o Presencial; y, Abierta y a Distancia. El Estatuto actual, aprobado el 30 de enero del 2002 mediante resolución No. RCP-S2-R050,02, establece en su art. 31 que la Universidad Técnica Particular de Loja brinda educación superior de pre y postgrado a través de las modalidades de estudio:

- a) Presencial; y
- b) Abierta y a Distancia, con sus variantes:
 - b.1. A distancia tradicional,
 - b.2. Semipresencial y,
 - b.3. Virtual

Para ello, el Consejo Superior de la universidad autoriza al Rector-Canciller el desarrollo de la estructura de dichos sistemas y los convenios que daban celebrarse para su creación, operación y funcionamiento y somete lo correspondiente a la aprobación del CONESUP de conformidad con la Ley de Educación Superior.

La Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad fue pionera en Latinoamérica desde 1976, es coesencial a desempeño de la misión de la universidad, por la función social que tiene, posibilitando el acceso a la educación superior a quienes por diversos motivos no pueden hacerlo de otra forma. Su desarrollo, en consonancia con las tendencias de nuestro

tiempo, es tarea esencial que la universidad debe acometer, a través de sus órganos respectivos, para continuar ofreciendo su aporte al país.

La Modalidad Abierta y a Distancia nace iluminada por el lema de la UTPL: Memento Ascendere Sempre (recuerda ascender siempre) y como respuesta a la problemática vivida por un amplio sector de Magisterio Ecuatoriano que, hasta esa fecha, no había podido acceder a la formación universitaria. Actualmente trata de dar respuesta no sólo a este sector, sino a diversos grupos de personas y circunstancias por las que atraviesan determinadas poblaciones, atendiendo a la demanda que desde las mismas se reclaman. En este sentido hemos visto hacer nuevas titulaciones y centros universitarios en los lugares más recónditos de nuestro país, e incluso del extranjero, tratando de facilitar el acceso a una titulación universitaria, o bien propiciando la culminación de la que iniciaron hace cierto tiempo. (Rubio Gómez, 2013,p.13)

1.3. Lineamientos de acción

1.3.1. Objetivos organizacionales.

Los objetivos organizacionales son la base fundamental para sus metas a continuación se detallan:

- Articular los diferentes saberes universitarios y roles de participación: docente – alumnos para la ejecución de consultorías, programas y proyectos en asociación con organismos externos a la universidad que contribuyan al desarrollo humano y cumplimiento de sus fundamentos y objetivos.
- Contribuir con la capacitación de los estudiantes a través de su incorporación a proyectos reales necesarios para mejorar las condiciones de vida de la población.
- Brindar servicios de formación y capacitación del recurso humano **VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD**
- Ejecutar proyectos de colaboración recíproca con los sectores productivos
- Transferir conocimiento y apoyar al desarrollo de competencias locales en los organismos cooperantes en cada territorio.
- Contribuir con la primera experiencia laboral del estudiante que se convertirá en la carta de presentación para el futuro.” (UTPL, 2014, p.13)

1.3.2. Visión.

Al ser una Universidad Católica basa su visión en el Humanismo de Cristo como se expone a continuación.

Su visión es el Humanismo de Cristo que, en su manifestación histórica y el desarrollo de su pensamiento en la tradición de la Iglesia Católica, propugna una universalidad potenciadora, conforme a la dignidad que el ser humano tiene como “hijo de Dios”, que hace a la universidad acoger, defender y promover en la sociedad, el producto y la reflexión de toda experiencia humana. (Rubio Gómez, 2013, p.23)

1.3.3. Misión.

Su misión es de mucha responsabilidad ya que debe formar al hombre para que sirva a la sociedad, se detalla a continuación:

Su misión es, desde la visión del Humanismo de Cristo: “Buscar la verdad y formar al hombre, a través de la ciencia, para que sirva a la sociedad”. La verdad como horizonte hacia el que dirigir, en comunión y respeto, nuestras más hondas dimensiones cognoscitivas, activas y vitales; una formación integral que aúne las dimensiones científico-técnicas de alta calidad, con las humanísticas, éticas y espirituales; un espíritu de investigación que contribuya al desarrollo de las ciencias experimentales y experienciales; y una disposición de servicio a la sociedad que suponga un efectivo aporte al desarrollo humanamente sustentable de su entorno local, del Ecuador y de toda la humanidad, con preferencia hacia los sectores menos favorecidos, todo ello desde el sentido que aporta la reflexión metafísica y la pedagogía idente.

Goza de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente, conforme a sus principios y los fines generales de la legislación universitaria ecuatoriana y de la Iglesia: y desde ellos garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común. Sin embargo es ajena a las actividades político partidistas; sus miembros no pueden usar a la institución para actividades de esta naturaleza.

La co-responsabilidad de toda la comunidad universitaria en la consecución de sus fines institucionales supone: Asumir con fidelidad, la visión y misión institucionales, un espíritu de equipo, una actitud de gestión y liderazgo, humildad intelectual, entendida como la continua superación y apertura a nuevos conocimientos, y flexibilidad operativa, que permita la adaptación a las circunstancias desde los principios. La docencia, la investigación y la extensión convergen hacia un modelo educativo activo de innovación, que traduce el liderazgo de servicio en realizaciones concretas y de vinculación con el entorno y en que los

profesores y estudiantes sean agentes de su desarrollo y del aporte a la sociedad. (Rubio Gómez, 2013, p. 23)

1.3.4. Filosofía.

A continuación se presenta su filosofía que se basa en los principios del humanismo de Cristo:

La Universidad Técnica Particular de Loja, como Universidad Católica, basa su filosofía educativa en los principios del humanismo de Cristo y en los derechos del hombre. Exige respeto a dichos principios e implementa las políticas necesarias para organizar su reconocimiento y aplicación entre profesores y alumnos, respetando a su vez, la libertad de conciencia y las libertades individuales que no se opongan a los fines de la institución y al bien común.

Siendo una filosofía humanística y proyectivamente personalizada, considera al ser humano como persona capaz de su realización plena, como ser trascendente, y en continua progresión; por lo mismo, se esfuerza en comprender y atender los problemas académicos y humanos del estudiante, con tal de que él mismo alcance la máxima dignidad y dimensión humana. (Rubio Gómez, 2013, p.33)

1.3.5. Valores institucionales.

La co-responsabilidad de toda la comunidad universitaria en la consecución de sus fines institucionales supone:

- Fidelidad a la visión y misión institucionales,
 - Espíritu de equipo,
 - Actitud de gestión y liderazgo,
 - Humildad intelectual, entendida como la continua superación y apertura a nuevos conocimientos, y
 - Flexibilidad operativa que permita adaptarse a las circunstancias desde los principios.
- (UTPL C. T., 2011, p.8)

1.3.6. Extensión y vinculación con la sociedad.

La vinculación de la Universidad con la sociedad consiste en el conjunto de acciones y procesos académicos ejecutados por los departamentos en cooperación con sectores externos a la Universidad, como el Estado, los gobiernos locales, los sectores productivos y

la sociedad civil, orientados a resolver problemas y ejecutar programas y proyectos que tengan impactos positivos en el país y el mundo.

La vinculación de la Universidad con la colectividad está fundada en la investigación, la transferencia de tecnología, extensión y la responsabilidad social Universitaria. Los aportes de la UTPL al desarrollo de la sociedad y el Estado se realizan en cada uno de dichos campos y desde las distintas fortalezas erradicadas en sus alumnos y docentes en constante especialización.

En el segundo año de plan de vinculación con la colectividad Gerenciado por la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social, mantiene como zona de influencia la región#7 (Loja, El Oro y Zamora Chinchipe) sin embargo durante este período existió la posibilidad de desarrollar proyectos de vinculación con el estudiante de post-grado.

A través del Plan de Vinculación con la Colectividad se ha contribuido a satisfacer las necesidades de sectores alejados que por falta de recurso de los gobiernos autónomos no han sido atendidos. El Plan en este momento es conocido en gran mayoría por GAD, asociaciones, fundaciones, federaciones entre otras que han visto en esta propuesta de la universidad una alternativa a la falta de recursos pudiendo así cubrir la necesidad de una población. (UTPL, 2014, p.132)

1.3.7. Líneas estratégicas de desarrollo.

La Universidad Técnica Particular de Loja, reafirmando el compromiso, con su visión y misión, de contribuir con mayor efectividad en el desarrollo humano de la región sur del país, asume este gran desafío a partir de un claro posicionamiento que sustenta una propuesta de gestión planificada en el largo plazo. Esta propuesta se concreta en el desarrollo de las siguientes líneas estratégicas:

- Desarrollar una Universidad como Alma Mater para el siglo XXI
- Investigación, Desarrollo e Innovación
- Docencia pertinente y de alto nivel
- Educación a distancia
- Recursos Naturales, Biodiversidad y Geodiversidad
- Ciencias Biomédicas
- Liderazgo y excelencia (Rubio Gómez, 2013, p.22)

1.4. Identidad Visual

Como lo dice Miguel Tuñez, 2011, “La Identidad de la organización es el conjunto de señales que ésta envía a la sociedad como elementos que la identifican... Es la personalidad de la organización proyectada a la sociedad. (p.33)

El folleto que se presenta a continuación elabora el Departamento de Comunicación y es la carta de presentación con que la Universidad Técnica Particular de Loja llega a toda la gente a nivel nacional e internacional.

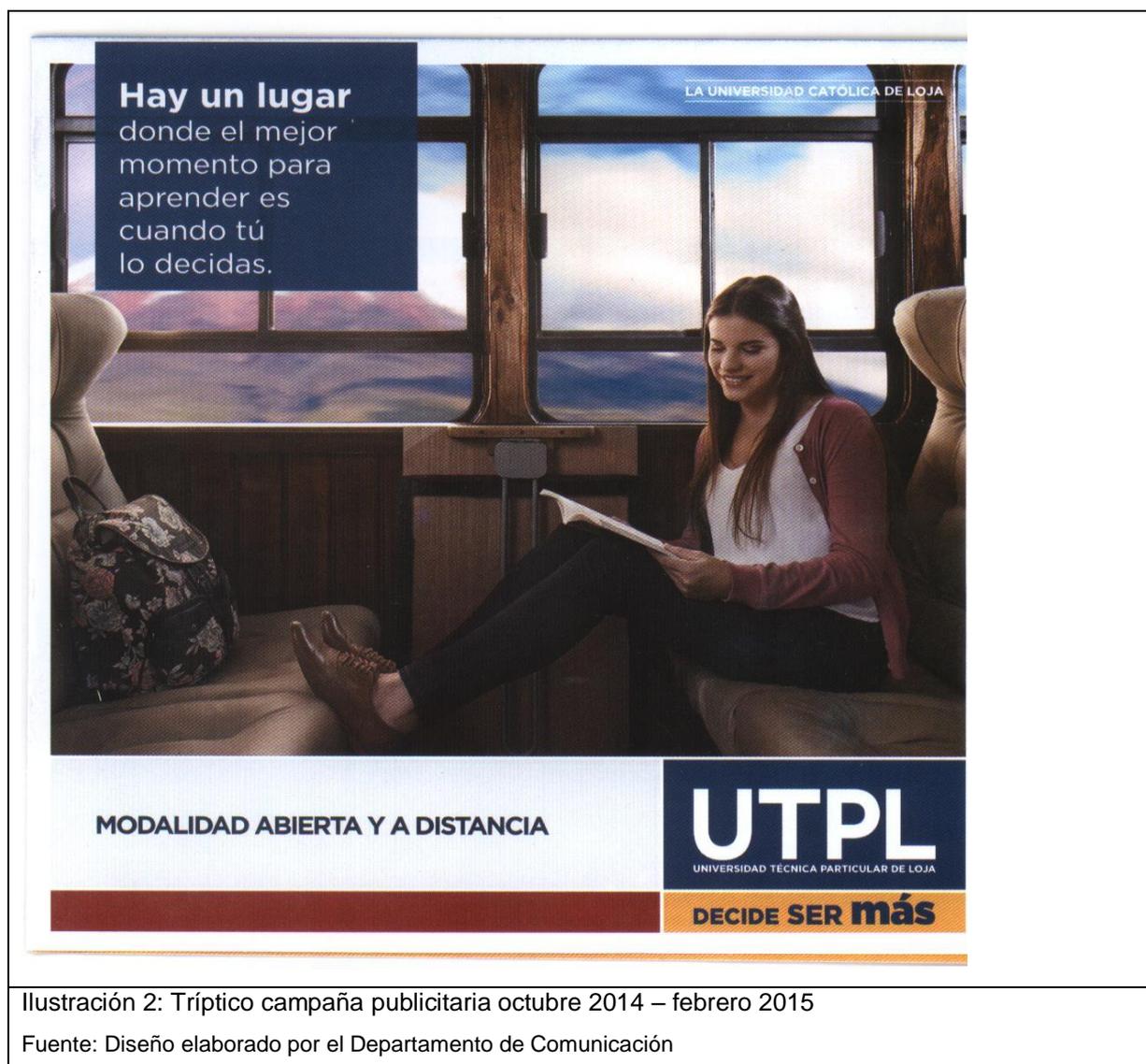


Ilustración 2: Tríptico campaña publicitaria octubre 2014 – febrero 2015

Fuente: Diseño elaborado por el Departamento de Comunicación

En los folletos que se imparte al público interesado se detalla las titulaciones y/o carreras que oferta la Universidad Técnica Particular de Loja, en la Modalidad Abierta y a Distancia en sus cuatro áreas: Técnica, Administrativa, Sociohumanística y Biológica se aprueba con el sistema de créditos ECTS, tiempo de duración en ciclos (períodos de 5 meses) y el título que se otorga.

PREGRADO

< ÁREA TÉCNICA >	* CRÉDITOS	CICLOS	TÍTULO
• Informática	282	10	Ingeniero
< ÁREA ADMINISTRATIVA >			
• Administración de Empresas	282	10	Ingeniero
• Administración en Gestión Pública	282	10	Ingeniero
• Administración en Banca y Finanzas	282	10	Ingeniero
• Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras	282	10	Ingeniero
• Contabilidad y Auditoría	282	10	Ingeniero
• Economía	282	10	Economista
• Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas	255	8	Licenciado
< ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA >			
• Abogacía	282	10	Abogado
• Comunicación Social	255	8	Licenciado
• Psicología	282	10	Licenciado
• Ciencias de la Educación, mención en:			
- Ciencias Humanas y Religiosas	255	8	Licenciado
- Educación Básica	255	8	Licenciado
- Educación Infantil	255	8	Licenciado
- Físico-Matemáticas	255	8	Licenciado
- Inglés	255	8	Licenciado
- Lengua y Literatura	255	8	Licenciado
- Químico-Biológicas	255	8	Licenciado
< ÁREA BIOLÓGICA >			
• Gestión Ambiental	282	10	Ingeniero

* Duración ingenierías (282 créditos): diez ciclos incluido el trabajo de titulación.

* Duración licenciatura (255 créditos): ocho ciclos más trabajo de titulación.

Ilustración 3: Oferta de titulaciones campaña octubre 2014 febrero 2015

Fuente: Diseño elaborado por el Departamento de Comunicación

Se publica la cantidad de titulaciones que se maneja en la Educación a Distancia, los 265 docentes que se están preparando en el exterior para que la educación sea de calidad, la experiencia que posee en estudios a distancia y los diferentes apoyos que da al estudiante.

Sistema de estudios:

37 años de experiencia

19 titulaciones

desde cualquier punto del país

265 docentes cursando doctorados

Modalidad de enseñanza-aprendizaje apoyada en:

- Entorno Virtual de Aprendizaje
- Guías autoinstruccionales
- Libros y guías en soporte digital (eBooks)
- Recursos educativos abiertos
- Biblioteca virtual
- Atención tutorial continua

MURAL EDIFICIO DE MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Zona Metropolitana Quito: 3977900 • crq@utpl.edu.ec

1800 8875 8875
 www.utpl.edu.ec
 /utpl.loja
 @utpl

Ilustración 4: Sistema de estudios y apoyo aprendizaje. Campaña octubre 2014 febrero 2015
 Fuente: Diseño elaborado por el Departamento de Comunicación

Se promociona el modelo de libro electrónico es decir el material bibliográfico en digital que en la actualidad se proporciona al estudiante, en el folleto se explica todos los beneficios con los que cuenta, la beca que obtiene al adquirir el dispositivo electrónico que es la opción más óptima para cargar los libro como las guías y las especificaciones y programas que debe tener si opta por un dispositivo propio. Esta adaptación al material en digital lo realiza paulatinamente semestre a semestre.

Modelo de libro electrónico (E-books)

material bibliográfico digital



MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

UTPL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

DECIDE SER más

Ilustración 5: Material bibliográfico digital. Campaña octubre 2014 – febrero 2015

Fuente: Diseño elaborado por el Departamento de Comunicación

La Universidad Técnica Particular de Loja Oferta becas en diferentes aspectos como son: Beca de apoyo económico, beca minoría (indígenas, privados de libertad), beca discapacitado, beca excelencia (alumnos que obtengan los mejores puntajes), beca

religiosos, beca plan de contingencia, beca apoyo acceso tics (para los estudiantes que deseen obtener para sus estudios una tablet).

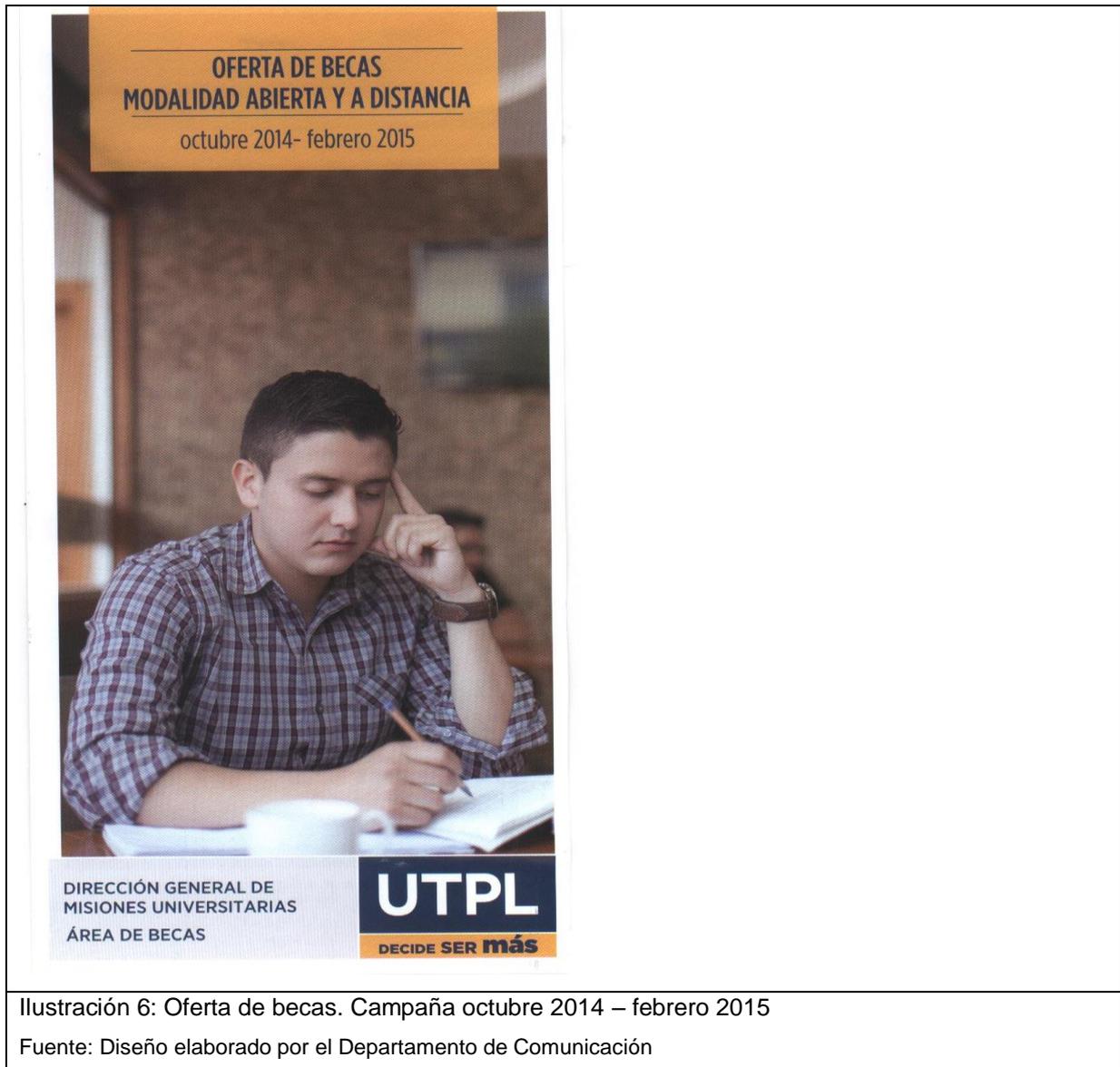


Ilustración 6: Oferta de becas. Campaña octubre 2014 – febrero 2015

Fuente: Diseño elaborado por el Departamento de Comunicación

1.5. Localización y dimensiones

La Universidad Técnica Particular de Loja de acuerdo a los datos extraídos del último video institucional la Universidad Técnica Particular de Loja cuenta con 92 centros a nivel nacional y 4 a nivel internacional (España, Italia, Estados Unidos y Bolivia) por lo que la comunicación llega interna y externamente.

La Universidad se encuentra facultada para establecer otras extensiones o sedes, o suprimirlas, lo mismo que crear en cualquiera de ellas las unidades académicas y de gestión que estime conveniente, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley de Educación Superior, los lineamientos, reglamentos y políticas aprobadas por el CONESUP (Consejo Nacional de Educación Superior).

La Modalidad de estudios Abierta y a Distancia por su definición, naturaleza y características se dirige a una amplitud de estudiantes situados geográficamente de forma dispersa y en su mayoría limitados para asistir a las aulas presenciales, por esta situación y otras como la laboral es necesario atenderlos en su lugar de origen en procesos administrativos y académicos, disponiendo la Universidad para ello de Centros Universitarios o estructuras de apoyo, cuya sede matriz se constituye en el centro de todas las actividades académicas de la modalidad de estudios abierta y a distancia y desde la cual se dan las directrices generales de este modelo educativo, en donde se reposan los expedientes académicos correspondientes. (UTPL, Informe de Evaluación Institucional con fines de Autoevaluación, 2007, p.11)

1.6. Estructura organizativa

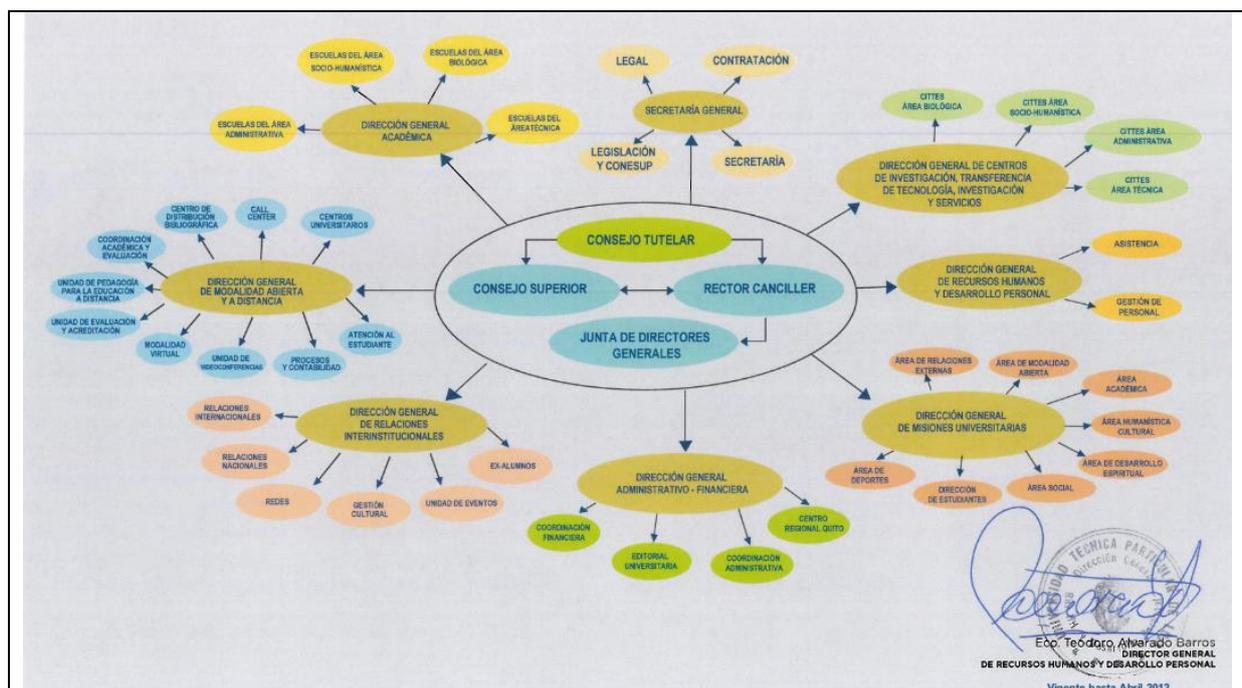


Ilustración 7: Orgánico Estructural 2012 de la Universidad Técnica Particular de Loja

Fuente: Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Personal

María José Rubio (2013) presenta El Estatuto Orgánico determina que el Gobierno general de la Universidad Técnica Particular de Loja lo ejercen, en orden jerárquico: Gobierno, Consejo Tutelar y Consejo Superior.

1.6.1. Gobierno.

- a) El Consejo Superior y el Consejo Tutelar,
- b) El Rector-Canciller,
- c) El Vicecanciller,
- d) Los Directores Generales, y
- e) Las comisiones de evaluación interna y de vinculación con la sociedad y las autoridades y organismos que se crearen (p.15).

1.6.2. Consejo Tutelar.

El Consejo Tutelar es un organismo de tutela mediante el cual la Iglesia Católica, a través del Instituto ID de Cristo Redentor, Misioneros y Misioneras Identes, ejerce su responsabilidad Institucional en la Universidad, fijando su visión: el Humanismo de Cristo y asegurando el cumplimiento de la misión específica de ésta. Está conformado por:

- Rector Canciller
- Obispo de la Diócesis de Loja
- Presidente del Instituto ID de Cristo Redentor, Misioneras y Misioneros Identes
- Vicecanciller
- Director General Académico
- Directora General de Modalidad Abierta y a Distancia
- Director General de Relaciones Interinstitucionales
- Secretario General (p.16)

1.6.3. Consejo Superior.

El Consejo Superior es el máximo órgano de gobierno de la universidad y está integrado por los siguientes miembros que tienen voz y voto:

- Rector Canciller
- Vicecanciller
- Director General Académico
- Directora General de la Modalidad Abierta y a Distancia
- Director General de Relaciones Interinstitucionales
- Director General Administrativo – Financiero
- Director General de Misiones Universitarias
- Director General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal
- Director General de Investigación y Transferencia de Tecnología
- Secretario General

- Directores en Representación de las Áreas Académicas
- Director del Centro Regional Quito
- Director del Centro Regional de Guayaquil
- Representante de la Dimensión Virtual de la Modalidad Abierta y a Distancia
- Director General de los Centros de Investigación, y Transferencia de Tecnología
- Director Delegado por el Centro de Investigación, y Transferencia de Tecnología
- Presidente de la Federación de Estudiantes
- Representante de los estudiantes de Modalidad Abierta y a Distancia
- Presidente de la Asociación de Profesores
- Presidente de la Asociación del Personal Administrativo y de Servicio (p.17-18)

1.7. Instituciones con las que se relaciona

La Universidad Técnica Particular de Loja es una institución que se relaciona tanto a nivel nacional como internacional.

La Dirección General de Relaciones Interinstitucionales, establece vínculos internos entre las diferentes unidades académicas y los CITTES, y de estos en conjunto con los diferentes actores nacionales y mundiales como universidades, organismos internacionales, gobiernos, organizaciones no gubernamentales y otras entidades vinculadas al desarrollo social comunitario; está compuesta de las siguiente unidades: Relaciones Nacionales, Relaciones Internacionales, Programa de Egresados y Profesionales, Programa de Redes Universitaria, Relaciones Públicas, Comunicaciones y Eventos; y Gestión Cultural. (UTPL, Informe de Evaluación Institucional con fines de Autoevaluación, 2007, p.20)

1.8. Existe un área de comunicación externa, sus responsables, presupuestos y recursos humanos asignados

De acuerdo a la información brindada por la PhD Karina Valarezo, trabajan con agencias para temas puntuales externos es decir no lo pueden hacer todo solos, porque además resulta más conveniente por ejemplo en etapa de matrículas el poder hacer a través de una agencia toda la pauta en medios porque ellos tienen varias cuentas y al negociar en paquete con los medios de comunicación pueden lograr que los costos sean más convenientes entonces la respuesta es que la universidad trabaja con agencias externas para ciertos temas puntuales, se trabaja a veces con una agencia de comunicación, otras veces con una agencia de publicidad y marketing también con una agencia de comunicación digital y con una agencia de estudios de mercado.

1.9. Existe una política de comunicación externa explícita, si se aplica y si tiene coherencia con las demás políticas de la organización

En la entrevista a la PhD Karina Valarezo la universidad sí disponen de una política de comunicación que cada vez está afinando más, antes había lineamientos generales, nada formal nada escrito está tratando de que todas las políticas queden expresamente en un documento.

1.10. Medios y Técnicas que utiliza la organización para la comunicación externa

Según el Informe de Evaluación Institucional con fines de Acreditación dice que:

La utilización de la imagen, la publicación de reportajes en revistas educativa, el Informativo de la Universidad, Informativo estudiantil, blog de noticias, pendones con la imagen de Autoevaluación ubicados en el Campus Universitario, adhesivos colocados en buses de la Universidad, trípticos, afiches, programa televisivo, reuniones ampliadas con el personal docente, administrativo y estudiantes; han sido alguno de los medios utilizados para informar y sobre todo comunicar.

Como nos indicó la PhD Karina Valarezo encargada del Departamento de Comunicación, la Universidad cuentan con el portal como primera instancia, tienen una revista institucional, un boletín llamado Cascarilla que llega a todos los contactos, redes etc. cuenta con un noticiero institucional que por ahora está en un medio de comunicación local en Loja y es una herramienta de comunicación externa, un programa que se llama Miradas que se lo pasa en Telerama por temporadas, si bien es cierto no tiene la marca, la imagen corporativa de la Universidad sin embargo se hace sentir que es ella quien produce ese programa, no es un programa institucional de noticias universitarias, pero trata de hacer una contribución a la sociedad mostrando temas culturales, temas sociales, temas turísticos, gastronómicos y por último tiene una serie que se llama Memoria Viva que son documentales de personajes ilustres por ahora de la ciudad de Loja, esperan estos documentales hacerlos a nivel nacional con personajes e instituciones relevantes de todo el Ecuador, la idea es resaltar a personas e instituciones que hayan contribuido al bienestar de la sociedad ecuatoriana, esta es otra herramienta de comunicación que da la perspectiva de poder nuevamente contribuir con la sociedad.

Capítulo II

2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. La comunicación en las organizaciones

La comunicación, en este capítulo, se torna en el tema central del presente trabajo. Por ello, se lo dedicará a su estudio de manera más sucinta y cuidando los detalles que amerita para su mejor comprensión. Existen varios autores que dan su criterio basados en experiencias vividas y compartidas a lo largo de su carrera. Surgen algunas interrogantes al respecto: ¿cuál es la función de la comunicación en una organización? ¿La comunicación es el soporte necesario de una organización?

La actividad de administrar es una actividad humana que relaciona a un grupo de personas que persiguen objetivos comunes. Para que esta actividad sea llevada a cabo es necesario que produzca un intercambio de información entre los miembros de los grupos... La consideración de las organizaciones como sistemas abiertos y dinámicos exige un continuo intercambio de información con los demás elementos del entorno. (Caro, 2006, p53)

Es claro que el objetivo en una organización es consolidar y poner en concreto los propósitos debidamente planificados y de común acuerdo. Por ello, es muy importante que toda información que genera la organización deba ser bien canalizada a través de una buena y excelente comunicación entre las partes implicadas, sean éstas internas o externas.

El autor Francisco Caro en su texto Gestión de Empresas Informativas define a la comunicación como:

El proceso mediante el cual se intercambia información en las organizaciones (tanto entre agentes internos como entre estos y el exterior) para contribuir a lograr con eficiencia sus objetivos... Es una herramienta al servicio de los gerentes que en buena medida contribuye a la cohesión de los diferentes elementos que conforman la organización originando un sistema integrado. (p.54)

Otro concepto que se refiere a la comunicación es:

La comunicación es una necesidad inherente al ser humano como lo menciona el autor. Sin ella, todos no podríamos poder llegar a los otros con los mensajes necesarios e indispensables; sería un caos entre todos, una anarquía del que imponga su mensaje o lo que quiera comunicar, si es que lo puede hacer. Porque, "la importancia de la comunicación deriva de su rol como agente social y de su función esencial, permanente e inherente al ser

humano. La comunicación es la materia prima de la cultura de un pueblo, de una nación” (López F., 2004, p.31).

Existen autores que hablan de la comunicación organizacional quienes dicen que:

La comunicación en las organizaciones está presente en todas sus actividades, del director general o presidente a las actuaciones de los miembros de base... Las organizaciones son espacios de comunicación que tienen que adaptarse y reajustando y fortaleciendo sus modos de comunicar pero cada vez se busca más el control de la imagen que se genera, y se trabaja más por conseguir que la relación con los públicos se personalice en la formas y se establezca en el tiempo” (Túñez, 2011, p.13,14).

La comunicación organizacional busca lograr la eficiencia en las comunicaciones de una organización, lograr que los diferentes departamentos funcionen bajo un mismo esquema de normas. En la actualidad existen medios tecnológicos que ofrecen mayores oportunidades para que la comunicación pueda alcanzar sin distorsiones los más alejados niveles dentro la organización.

2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.

Como nos dice Alejandro Novell en su Revista Comunicar acerca de las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.

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

Los sistemas de entrada y salida deben dar un resultado adecuado que permita adaptarse a cambios y corregir proceso como nos indica a continuación.

Habrán sistemas abiertos, diferenciando entre el sistema (lo que está adentro) y el contexto (lo que está afuera) siempre que exista interacción entre ellos. Los sistemas de entrada/salida o entrada/proceso/salida son capaces de generar algún resultado (salida o output) siempre también que estén alimentados adecuadamente (entrada o input). El sistema requerirá

adaptarse a los cambios del contexto y corregir el proceso (aprendizaje y ajuste) por retroalimentación (feed-back) o prealimentación (feed-forward) si ajustamos antes de que se produzca un resultado indeseado. En este caso, lo central son las corrientes de entradas y de salidas mediante las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente. (Alvarez Nobell, 2011, p.31)

2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación.

Para el comportamiento organizacional mucho depende de la cultura, es decir los valores, creencias impartidas en ella.

Al abordar la temática de las comunicaciones en los grupos y organizaciones, es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que estos se expresan por medio de la manera en que las personas realizan su tarea, como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas. Se construye así una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización. La cultura de la organización tiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, la manera que se realizan las actividades y especialmente la comunicación. (Mora Vanegas, 2011, p.15)

El éxito en la organización depende de la conducta que adopten los diferentes individuos según su cargo dentro de ella.

El desarrollo económico de las sociedades ha hecho necesario generar planteamientos psicológicos y sociológicos para comprender racionalmente la conducta de los individuos en la actividad económica y dicho campo de estudio es denominado Teoría de Organización. Este campo considera tres grandes modelos teóricos generales de referencia, los cuales atienden de diferente manera las cuestiones comunicativas en las organizaciones: la Escuela Clásica, la Escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Sistémica (Lucas Marín, 1997, p.63)

En la escuela clásica según Alejandro Novell dice que a la comunicación en las organizaciones se le da relativamente poca importancia, ya que la misma tiene como propósito transmitir órdenes e información sobre tareas laborales para lograr obediencia y coordinación en el trabajo. Además, la dirección de los flujos de comunicación es vertical hacia abajo, de la dirección a los trabajadores para persuadirlos o convencerlos de seguir instrucciones.

En la escuela de Relaciones Humanas Novell dice que en ella se intenta superar el reduccionismo economicista y mecanicista de las Teorías Clásicas con la consideración del

sujeto productivo como ser social, incluso de persona que busca “realizarse en las tareas que ejecuta... el modelo presenta flujos ascendentes y descendentes y considera a la comunicación importante y necesaria para el buen funcionamiento de la organización. Sus principales propósitos son satisfacer las necesidades de los trabajadores para conseguir interacción entre iguales y facilitar la participación de éstos en la toma de decisiones.

Por último en la escuela de Teorías Sistémicas Novell dice que la organización es considerada como un sistema social formado por partes interrelacionadas en equilibrio, subsistemas, y cuyas características son el dinamismo, la apertura y la importancia de la comunicación, considerada como el elemento que mantiene unidos a los subsistemas. Entiende que la comunicación con su entorno también es importante. (Alvarez Nobell, 2011, p.34)

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

La labor de las relaciones públicas no es de improvisación. Requiere una formación y una aplicación de ciertas técnicas para dirigirse a una sociedad teniendo en cuenta las características que le rodea. Dada la complejidad de nuestra sociedad cada día más cambiante, con una evolución de los hábitos frenética, una sociedad compleja, altamente competitiva y multicultural que tiene por definición unos valores, creencias y formas de comunicación diferentes, la formación de las relaciones públicas debe ser de gran profesionalidad y altamente calificados.

Los profesionales de las relaciones públicas deben ser capaces por lo tanto de identificar y de estar familiarizados con las distintas culturas que componen el público al que se dirige sus empresas. Deben comprender y conocer sus hábitos de consumo, sus comportamientos y sus mensajes de comunicación. Para ello es necesario que realicen prácticas en ambientes de distintas subcultura y vayan ampliando sus destrezas de manera que puedan interpretar sus significados desde diferentes perspectivas y estar siempre atentos a los cambios de las condiciones sociales para poder asesorar sobre las modificaciones necesarias de acuerdo a esos cambios culturales y de opinión de la sociedad. (Carretón Ballester, 2010)

Las Relaciones Públicas son el nexo existente entre las organizaciones y los públicos internos y externos que tiene toda institución. Así visto, para (Gruning y Hunt, 2000) “los relacionistas públicos desarrollan diferentes funciones:

- Dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo.
- Gestionan el discurrir de los mensajes dentro de la organización a través de los diversos métodos de investigación para, a partir de ahí, elaborar las estrategias comunicativas más adecuadas.

- Gestionan la circulación de un mensaje fuera de la organización cuando ayudan a la dirección a decidir la forma de explicar una política o una acción al público y luego intentan acceder a los medios de comunicación para explicar la actividad.

Y su participación y relación con el resto de subsistemas organizativos se concreta con las siguientes aportaciones:

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

Después del programa de investigación que realizó Gruning para explicar cuál era el comportamiento de las organizaciones en término de Relaciones Públicas y al ver que los resultados no fueron muy convincentes, vamos a referirnos a cuatro modelos de Relaciones Públicas basados en la investigación empírica definidos por Gruning y Hunt en su obra “Dirección de Relaciones públicas”, estos modelos van a significar una verdadera “revolución científica en el campo de la Relaciones públicas” y son:

a) Agentes de prensa/Publicity

En este modelo que aparece en los años 1850 y 1900 hace que las relaciones públicas propaguen la información a todos los públicos y principalmente, hacia los medios de comunicación esta relación con los periodistas es engañosa y su objetivo es que toda información que sobresalga de la institución sea siempre positiva sin importar si se compra periodistas, se da información distorsionada o verdades a medias.

En consecuencia, el tipo de relación entre organización y públicos es de linealidad directa que va de la organización a los periodistas. Los profesionales que practican este modelo no suelen recurrir a la investigación salvo que recopilen las salidas en los medios de comunicación o realcen un recuento para comprobar cuántas personas han asistido a un acontecimiento. (Alvarez Nobell, 2011, p.38)

b) Información pública

Este aparece del año 1900 y permanece hasta 1920 y su intención es difundir información sin ninguna persuasión, solo pretende suministrar datos de la organización. Esta información no es engañosa ni tergiversada sino plenamente informativa.

Su génesis tiene lugar en un contexto en el que empresarios están más interesados en conseguir beneficios económicos permanentes que en las condiciones socio-laborales de sus trabajadores. (Alvarez Nobell, 2011, p.38)

Gruning y Hunt (citado por Alvarez Nobell, 2011) dice que:

En un país democrático, toda actividad empresarial empieza con el permiso del público y existe gracias a la aprobación del mismo. Si eso es cierto, lo que se desprende de ello es que el sector empresarial debería estar alegremente deseoso de explicar al público cuáles son sus políticas, lo que está haciendo y lo que espera y confía hacer. Ese parece ser, prácticamente, un deber.

c) Asimétrico Bidireccional

Este modelo inicia por el año 1920 es un proceso que pretende persuadir de la mejor manera posible.

Los practicantes de este modelo recurren a la teoría de las ciencias sociales e investigan las pautas de comportamiento, valores y actitudes de los públicos con la pretensión de persuadirlos para que hagan suyos los postulados organizativos y los asuman como propios. (Alvarez Nobell, 2011, p.39)

Bernays (citado por Alvarez Nobell, 2011, p.40) piensa que la necesidad de que el profesional de relaciones públicas debía conocer las actitudes o valores del público para que las organizaciones realizaran acciones acordes a esas características, a lo que se dio en llamar la "ingeniería del consenso" o "cristalizando la opinión pública.

Ello conlleva una planificación estudiada de los instrumentos y canales más pertinentes para analizar los impactos conseguidos con éxito. Para realizar esa comprobación es necesario obtener alguna respuesta, por mínima que sea, por lo que no es posible hablar de un modelo unidireccional. Se contempla esa pequeña revisión, ahora bien, no para modificar la conducta organizativa sino más bien al contrario, sino cómo conseguir un mejor y mayor grado de éxito. Esto es, la organización no se adapta a lo que recibe debido a que lo que pretende es mejorar la manera y forma de cambiar las actitudes y la conducta del público. (Alvarez Nobell, 2011, p.40)

El profesional de relaciones públicas debe utilizar una investigación formativa para de esta manera descubrir qué es lo que el público puede o no aceptar.

d) Simétrico bidireccional

Las relaciones públicas tienen como función servir de mediadores entre las organizaciones y los públicos, buscando una comprensión mutua entre ambos. Los profesionales utilizan para su función teorías de la comunicación, conjuntamente con teorías y métodos de las ciencias sociales, dejando de lado instrumentos de comunicación persuasiva. (Alvarez Nobell, 2011, p.40)

En este modelo, tanto el emisor como el receptor no están establecidos apriorísticamente sino que es una función ejercida por la organización y los públicos y en la que la iniciativa puede partir de ambos, al tiempo que ambos son susceptibles de asumir esas indicaciones. Eso conlleva una interacción recíproca en la que tanto uno como otro son al mismo tiempo, emisor y receptor.

Como modelo bidireccional, la investigación es una de sus actividades esenciales a través de una investigación formativa, para conocer la manera en la que el público percibe a la organización y para determinar qué consecuencias tiene la organización para el público. A partir de esos resultados, se planifican y ejecutan las estrategias organizativas que mejor respondan a los requerimientos del público. Asimismo, es pertinente cometer una investigación evaluativa para comprobar el grado de comprensión que tienen los públicos de la organización y el de ésta sobre los públicos. (Alvarez Nobell, 2011, p.41)

e) Modelo bidireccional simétrico persuasivo

Este modelo trata de destacar el mutuo entendimiento y el posible cambio en las dos partes, emisor y público receptor, para lograr una mayor eficacia y alcanzar una mayor persuasión.

Porque el cuarto modelo es difícil de aplicar desde la mentalidad de la comunicación persuasiva profesionalizada, es decir, desde la comunicación preparada por un emisor que, finalmente, lo que quiere es persuadir a sus públicos (aun corrigiendo eventualmente para ello la postura propia) y no sólo relacionarse bien con ellos. (Alvarez Nobell, 2011, p.41)

Otero (citado por Alvarez Nobell, 2011, p. 42) piensa que al referirse al quinto modelo de Grunig como el Simétrico de Motivación Mixta (Dozier, Grunig, Grunig, 1995).

Está basado en el papel fronterizo del profesional de las Relaciones Públicas entre la organización y el público y que necesita encontrar un espacio común de entendimiento entre intereses contrapuestos. Incorpora la naturaleza contractual de esta relación: nos ofrece una dimensión conflictual poco conocida de las relaciones públicas y horizonte de entendimiento lejos de planteamientos utópicos.

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

Etimológicamente la palabra Estrategia proviene “del latín *strategia*, el término remite a la actividad del ejército y se define como el “arte de dirigir las operaciones militares”. Hablar de estrategia en comunicación equivale hablar de planificación y supone reconocer que hay un diseño pautado de las actuaciones y de los mensajes para lograr una meta concreta”. (Túñez, 2011, p.59)

Albrecht (citado por Alvarez Nobell, 2011, p.42) 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”.

El autor Túñez (2011) enfatiza su definición de estrategia diciendo que:

Ésta “incluye las decisiones que justifican las acciones públicas y no públicas, las que la organización reconoce y las que no admite en público estar realizando, que se llevan a cabo para conseguir un fin previamente fijado. La suma de estrategias define la política de comunicación de la organización que es algo así como la estrategia referencial de la que emanan y a la que se ajustan todas las acciones en comunicación” (p.58)

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

Xifra (citado por Alvarez Nobell, 2011) sostiene que:

Si bien la investigación y su posterior evaluación constituyen las etapas más esenciales de todo el proceso de planificación, sorprendentemente, en el campo de la comunicación y las relaciones públicas son las más menospreciadas. Y es que un problema de comunicación

sólo será correctamente tratado y eficazmente resuelto si previamente se han investigado las razones de su emergencia para diseñar una acción que lo solucione. Al adquirir la comunicación una función directiva, las acciones de planificación estratégica se vuelven fundamentales.

Tradicionalmente, en los procesos de Management se suelen distinguir cuatro funciones esenciales para la organización: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, cada una de las cuales se corresponde con una serie de actividades y tareas.

- Planear: supone prever y decidir, así como definir objetivos y modos de acción.
- Organizar: implica definir la estructura que comprende relaciones, responsabilidades (funciones y tareas) y decisiones (autoridad).
- Dirigir: integra las actividades de selección y capacitación, comunicación, motivación (creación de incentivos), liderazgo y conformación de equipos y también resolución de conflictos. (p.42)

El modelo RACE según Marston (citado por Alvarez Nobell, 2011, p.43) estableció:

Un proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas en cuatro fases, a las cuales denominó con el acrónimo RACE (en español, IACE): Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación. Para establecer el Modelo RACE, Marston se inspiró de forma literal en el proceso clásico del “management” de la Dirección por Objetivos (Management by Objectives – MBO) al que antes hacíamos referencia; y que consiste en una recopilación de información previa que debe ser analizada detalladamente para poder diseñar un plan de acción, y tras su ejecución, alcanzar unos determinados objetivos previamente definidos. Hay otros autores que han elaborado sus propios modelos teóricos, elidiendo o completando el modelo de Marston. Aun así, el método RACE es uno de los más utilizados en el desarrollo de la gestión profesional de la función de comunicación en las organizaciones y es, asimismo, uno de los más citados en el ámbito académico, puesto que constituye un punto de referencia esencial.

El modelo marstoniano es también conocido como “Método de la Espiral” porque, al ser concebido gráficamente, se dibuja como una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y finalmente, desemboca y termina en la evaluación. (Alvarez Nobell, 2011).

A continuación las características de las partes de este modelo:

2.1.4.1. Investigación.

Consiste en realizar un análisis para detectar a fondo los problemas que están pasando en la organización y los cuales deben ser afrontados. Esta información la encontraríamos en estudios anteriores, se presenta como compilación controlada, objetiva y metódica que al interpretarla comprenderíamos la situación actual.

Para planificar adecuadamente se han de tener sobre la mesa todos los datos que puedan afectar al éxito de la acción, lo que indica que no sólo se indaga en aspectos beneficiosos al objetivo sino en aquellos que pudieran resultar un impedimento para lograrlo. Mejor conocerlos de antemano para programar cómo sortearlos. La investigación permitirá a la organización comprender a los públicos, ahorrar tiempo y dinero, tomar decisiones ajustadas, evitar errores, identificar conflictos, justificar esfuerzos y conectar con el entorno /Xifra, 2005:94) (Túñez, 2011, p.60)

2.1.4.2. Acción.

Como afirma Alvarez Nobell (2011) “Es por medio de la acción que el sujeto establece un diálogo permanente con su entorno y transforma su realidad ambiental” (p.45).

El siguiente paso es planificar las actuaciones: a quién nos dirigimos como público objetivo de nuestras actuaciones, qué mensajes vamos a transmitir, cómo y cuándo usaremos las técnicas, tácticas y recursos disponibles, y por qué se produce esa actuación, es decir, cuáles son nuestros objetivos y nuestras necesidades. (Túñez, 2011, p.61)

2.1.4.3. Comunicación.

La fase de comunicación es la puesta en práctica de las acciones previstas. Se pasa del diseño de las acciones a su implementación: del papel a la realidad. Cada actividad determinará el grado de producción previa que necesita para que todo esté preparado para que pueda realizarse a partir de la fecha estimada. Los cronogramas o diagramas temporales sirven de guía para el seguimiento de la implementación de las acciones diseñadas en la fase anterior. Son indicaciones que se han de reajustar a medida que la acción se ejecuta y en función de los informes de seguimiento que se vayan obteniendo. (Túñez, 2011, p.64)

García Jiménez (citado por Alvarez Nobell, 2011, p.47) piensa que:

Las políticas de comunicación integran la totalidad de las diversas actividades contingentes emprendidas en el seno de una organización y en tanto que son el resultado de la decisión de su máximo órgano de gobierno, son el obligado cumplimiento. Las políticas configuran las respuestas a situaciones previamente diagnosticadas, bajo el formato de planes de acción. El hecho de que deba darse un diagnóstico previo obliga a un análisis exhaustivo de la realidad comunicacional y permite, posteriormente, diseñar las grandes líneas orientadoras de la acción futura y de sus prioridades.

2.1.4.4. Evaluación.

La evaluación es una acción que se inicia mientras se están desarrollando las acciones de comunicación porque incluye el seguimiento de la efectividad de las actuaciones. No cabe, pues, esperar a que todo termine para comenzar el programa de evaluación, aunque la acción conjunta tendrá que ser revisada una vez se haya ejecutado por completo para determinar los aciertos y errores en su diseño, en su planificación, y en su implementación. Este diagnóstico será referencia obligada en las próximas planificaciones estratégicas... Evaluar sirve para hacer visibles los resultados pero también para hacer evidente la necesidad de las relaciones públicas, por lo que resulta prudente tener en cuenta esta fase evaluativa cuando se diseñan los objetivos y las actuaciones, para incluir en la planificación de cada acción el análisis de la repercusión (impacto) que esa actuación va a tener sobre la organización y los beneficios que reportará. Si la actuación en comunicación se diseña en función de un objetivo concreto, los resultados se han de medir referenciados en el logro o no de ese objetivo. (Túñez, 2011, p.65)

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

Dozier y Ehling (citados por Alvarez Nobell, 2011) piensa que

A partir del momento en que el profesional de las Relaciones Públicas identifica los públicos estratégicos se hace necesario un programa de comunicación basado en la dirección por objetivos que permita maximizar su éxito, contribuyendo a la mejor efectividad en el largo plazo. Se hace imprescindible marcar objetivos realistas, cuyo alcance deberá ser medido para determinar el éxito de los programas implementados. (p.51)

Como afirma Alvarez Nobell (2011) “La investigación de evaluación se dirige a verificar las consecuencias de la implementación de un programa y éstas suelen manifestarse de formas tan ambiguas e imprecisas que, en ocasiones, parece que no permiten su medición” (p.51).

Scriven (citado por Alvarez Nobell, 2011) afirma:

Esta forma de evaluación recibe la denominación de sumativa y describe si un programa o plan posee unos objetivos concretos, articulados y mensurables, antes de que éste sea implementado, por lo que resulta de gran ayuda en el proceso de toma de decisiones relativos a si continuar, o no, con el desarrollo del plan. Asimismo, para llevar a cabo una medición evaluativa es evidente que debe realizarse, también, una investigación previa, de modo que se disponga de un elemento en relación al cual comparar los posibles logros alcanzados en la evaluación posterior. (p.51)

2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica

Antes de adentrar en el tema, se puede al menos saber brevemente lo que significa la comunicación estratégica, y posteriormente conocer lo que es la medición y evaluación en torno a este tema.

La Comunicación Estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos... Es una herramienta disponible para organizaciones de cualquier naturaleza: empresas, fundaciones, entidades de gobierno, instituciones religiosas, grupos y marcas. La tarea principal es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo. (Tironi E, 2008, p.33)

Con este concepto podemos tener una idea sobre lo que es y la función de la comunicación estratégica. Dentro de ésta, lo referente a la función y evaluación en relación con la comunicación estratégica.

2.2.1. La función de evaluación.

Esta función es de carácter directivo y estratégico y las tareas de medición se realizan por procesos operativos y tácticos ejecutados por los departamentos o equipos gestores de comunicación de las propias organizaciones.

A su vez, diremos que Evaluar, en términos de la planificación estratégica de la comunicación se refiere a la comparación de la actividad realizada con los planes o normas; para lo que será imprescindible disponer de un patrón o medida de cantidad, calidad o resultado para realizar dicha comparación, denominado genéricamente objetivo. Debe básicamente

asegurarse de que los comportamientos reales concuerden con el óptimo resultado predefinido; con lo cual, la evaluación se facilita mucho cuando todo el personal de la organización conoce las principales metas que se pretenden y los objetivos inmediatos de su unidad de trabajo. (Alvarez Nobell, 2011, p.73)

2.2.2. Medición y evaluación.

Irazu (citado por Alvarez Nobell, 2011) dice que “Medir nos permite proporcionar y comparar una cosa con la otra”. A lo que hay que agregar el uso de la estadística a fin de agrupar y estudiar metodológicamente datos y hechos que son pasibles de valuación numérica (p. 75)

Veamos de ir definiendo algunos conceptos en torno a la cuestión, que muchas veces se los utiliza de manera sinónima, como son “Medir” y “Evaluar”:

El diccionario de la Real Academia Española nos arroja respecto a la palabra “Medir”, nos dice: “comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera”. Por último, sobre el término “Evaluar”, la REA dice: “señalar el valor de algo”.

Con lo cual, será “Evaluación” la más correcta de las identificaciones con las que podrá llamarse al tema en cuestión (sin que ello imposibilite la utilización de los otros dos en su reemplazo) en función de que:

- Las definiciones literales y en la práctica profesional también, le atribuyen a “controlar” y “medir” (fundamentalmente) un peso más operativo, procedimentar; siendo que a “evaluar” se le atribuye un concepto más subjetivo (cómo es el de determinar o no la asignación de valor a algo);
- El tratamiento que la etapa en cuestión (denominada en el canónico método RACE como Evaluación) presenta en los cientos de modelos analizados, en las que predominantemente se la conoce como “Evaluación”; y
- El grado de institucionalización que el término “Evaluación” presenta (en nombres de organizaciones, publicaciones, eventos, programas académicos, etc.) a lo largo de los antecedentes recogidos.” (Alvarez Nobell, 2011, p.73)

2.2.3. Métodos de medición y evaluación.

Lincenmann (citado por Alvarez Nobell, 2011, p.82) señala:

Desde su perspectiva, el mayor problema en el ámbito de relaciones públicas no es la falta de técnicas o herramientas de medición y evaluación. Hay muchas técnicas y herramientas metodológicas disponibles que ya están siendo utilizadas en el campo. El autor afirma que en

su opinión, las tres principales cuestiones que se deben abordar relacionadas con la evaluación y medición de las relaciones públicas son:

- Una capacitación más efectiva de los profesionales de las relaciones públicas y de los directivos, sobre cómo medir y evaluar la eficacia en la gestión de comunicación en las organizaciones.
- Incorporar la medición y los componentes de la evaluación en los diversos programas y actividades de relaciones públicas que llevamos adelante.
- Y necesitamos convencer a la alta dirección de la importancia de la asignación de fondos para apoyar los esfuerzos en evaluación de las relaciones públicas.

En la encuesta que la AMEC publicó a principios de 2010: "Global Survey of Communications Measurement" se conocieron que las proporciones en las que los profesionales de todo el mundo empleaban los métodos para la medición y evaluación de la comunicación." (Alvarez Nobell, 2011)

a) Medición de la Producción

Ofrece a los directivos una idea de la productividad y producción del personal y/o área en cuestión. Consiste en contar cuántos comunicados de prensa, artículos, fotos, cartas, etc. Se producen en determinado período de tiempo.

Sin embargo, este tipo de evaluaciones no es muy útil porque resalta la cantidad por encima de la calidad. Es sin duda una medición de tipo básica.

Otro planteamiento para medir la producción consiste en especificar qué es lo que tiene que conseguir el personal de las relaciones públicas en cuanto a cobertura en los medios. Estos criterios de evaluación no son irrealistas, pero es casi imposible garantizar que se conseguirán los objetivos. Sin embargo, muchos sostienen que aporta criterios tangibles para evaluar el trabajo." (Alvarez Nobell, 2011)

b) Medición de Exposición

Uno de los métodos más utilizados y controvertidos es la contabilización de las apariciones en la prensa (pres clipping), radio y televisión. Estos recuentos miden la aceptación en los medios de comunicación de una historia y la cobertura que ha tenido. He aquí algunos indicadores:

- Impactos en los medios de comunicación. Además del número de apariciones en los medios de comunicación, las empresas y consultoras analizan cuántas personas pueden haber sido expuestas a los mensajes. Estas cifras se describen como impactos en los medios, el público potencial a la que ha llegado con un programa. Los impactos en los medios de comunicación se suelen utilizar en publicidad para mostrar la penetración de un mensaje concreto. Estas cifras permiten tener una somera estimación de cuántas personas han sido expuestas a un mensaje. Sin embargo, no reflejan cuántas personas

han llegado a leer o escuchar la noticia y, lo que es más importante, cuántas han asimilado el mensaje o cambiado su actitud a causa de la recepción de la información.

- Visitas en Internet. La versión virtual de los impactos en los medios es el número de personas a la que se ha llegado a través de la página web de una organización. Cada vez que una persona accede a la página, se considera una visita.
- Equivalencia publicitaria. Otro planteamiento consiste en calcular el valor de la exposición a los mensajes. Para ellos, se traducen los artículos en las columnas de los periódicos, o en antena, en su equivalente en anuncios, en función del coste de éstos.
- Seguimiento sistemático. Los adelantos en base de datos y programas informáticos permiten que, actualmente, se puedan hacer un seguimiento de las apariciones en los medios de comunicación de una forma más sistemática. Las bases de datos informáticas pueden utilizarse para analizar los contenidos de las apariciones en los medios de comunicación con variables tales como la penetración del mercado, el tipo de publicación, el tomo de artículo, las fuentes citadas, y la mención de los puntos clave.
- Solicitudes de información y números de teléfonos gratuitos. Otra medida de la exposición a los medios consiste en contar el número de solicitudes de información adicional; incluso en muchas ocasiones se ofrece un número de teléfono gratuito. Las solicitudes de materiales también puede revelar la efectividad de un programa de relaciones públicas.
- Coste por persona. En este caso, se ha de determinar el costo de llegar a cada miembro del público. La técnica se suele utilizar en publicidad para poder tener una perspectiva de los costos. La efectividad en costes, cómo se conoce a esta técnica, también se utiliza en Relaciones Públicas. Se calcula el coste por mil (CPM), tomando el total de impactos en los medios de comunicación de masas (analizados anteriormente) y dividiéndolo por el coste del programa de Publicity.
- Asistencia del público. La contabilización de la audiencia que ha asistido a los eventos es una forma relativamente sencilla de valorar la efectividad de la Publicity anterior al evento. Un público escaso en un acontecimiento o en una simple reunión puede ser un indicador de una Publicity y una promoción inadecuada. Puede que no exista interés por parte del público, incluso cuando la gente sabe que se va a producir una reunión o un acontecimiento. De todos modos, se debería evaluar también de forma objetiva las causas de la baja concurrencia. (Alvarez Nobell, 2011, p.86-88)

c) Medición de Impacto

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

Por lo general se emplean encuestas ya que la medición consistirá en saber si el público han recibido los mensajes: les ha llamado la atención, si los han comprendido, si los han retenido de alguna manera. (Alvarez Nobell, 2011, p.88)

d) Medición de la Participación

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

Una de las principales técnicas para valorar estos cambios consiste en el estudio de las líneas básicas. Se trata de medir las actitudes y opiniones del público antes, durante y después de la campaña de relaciones públicas.

e) Las Auditorias

1. De comunicación

La auditoría en comunicación organizacional es un proceso que diagnostica, cómo examinar y mejorar el sistema de comunicación interna y externa en todos sus niveles.

La auditoría de relaciones públicas es, además investigación formativa. Esta tipología de investigación tiene antes de que empiece un programa, en oposición a la investigación evaluativa que se despliega después de cualquier plan de acción. La auditoría de relaciones públicas tiene lugar antes de que empiece un programa, aspecto que la diferencia conceptualmente en el lapso de ejecución, en el uso de la información obtenida y en su diseño, con otros tipos de investigación cercanas: la investigación de evaluación y la de monitorización. (Alvarez Nobell, 2011, p. 91)

f) Modelos Integrales

Los modelos integrales son:

❖ Modelo Yardstick, o regla de la efectividad

Lindenmann (citado por Alvarez Nobell, 2011) elaboró este modelo al cual denominó Modelo Yardstick, o regla de efectividad. Fue definido como una regla, un conjunto de directrices o patrones que el profesional puede seguir si quiere medir efectividad en Comunicación. (p.92)

❖ Balanced Scorecards o Tablero de Comandos

Alvarez Nobell, 2011 afirma que “Llegar a un equilibrio “balanceado” en el tablero de comando nos permite construir el proceso y medir resultados desde cuatro perspectivas clave: financiera, con orientación al cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional” (p.94).

g) Medición de Acciones Comerciales

Alvarez Nobell, 2011 dice “los medios operan en la actualidad como los agentes que proporcionan a amplias capas sociales las informaciones y valoraciones que conforman las opiniones sobre las cuales rigen después sus comportamientos y toman sus decisiones” (p.95).

En cuanto al objeto de estudio, se puede llevar a delante sobre la selección de una marca en particular, sobre una selección competitiva de las mismas (muestra de marcas y formatos representativa) o el estudio completo del evento (totalidad de marcas expuestas durante la transmisión y el contexto inmediato). Siempre la unidad de análisis será “la marca” expuesta, reconocible a simple vista por un usuario medio, la cual será medida en cantidad de apariciones con continuidad y en su dimensión. Repasemos las principales variables del modelo:

- Exposición de marca (notoriedad y repeticiones).
- Proporción de pantalla (tamaño).
- Visibilidad (ubicación).
- Efectividad de los formatos elegidos
- Retorno de la inversión (en equivalencia publicitaria).
- Oportunidad Publicitaria (crónica del evento).” (Alvarez Nobell, 2011)

2.3. El Modelo Communication Management Bridge

2.3.1 Supuestos teóricos y metodológicos.

Esto se evidencia también en el recurrente diagnóstico que los más diversos estudios y encuestas han realizados sobre la temática respecto de que los profesionales necesitan contar con métodos más sencillos para la evaluación, para así poder derribar las barreras que dificultan el estudio generalizado de impacto de la comunicación estratégica. (Alvarez Nobell, 2014, p.7)

Definamos entonces un conjunto de supuestos que nos permitan enmarcar y sustentar la función de medición y evaluación en Comunicación Estratégica, cimientos necesarios para un abordaje, aún más complejo, que presenta la realidad profesional. Debemos entender entonces que:

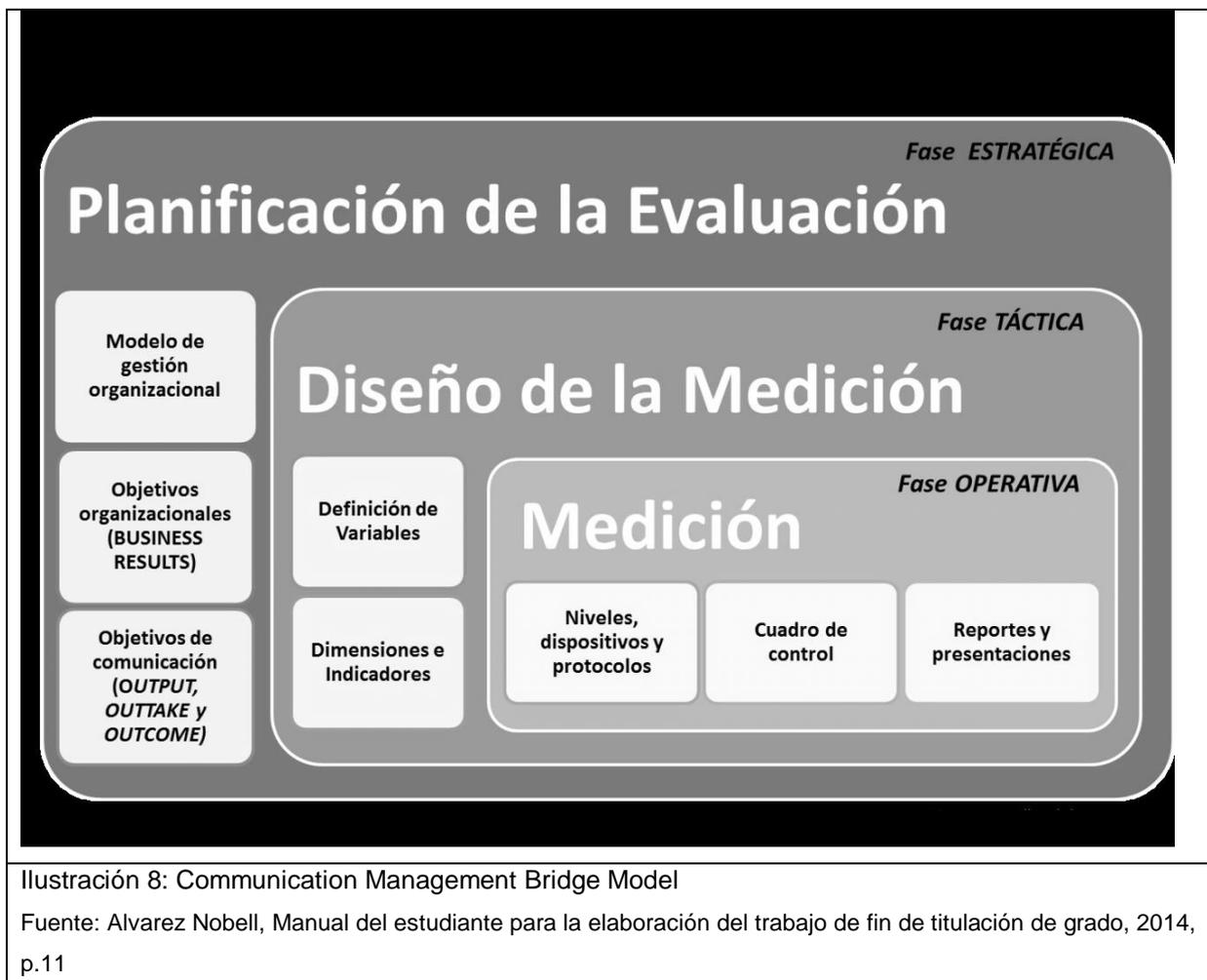
1. La comunicación, desde una perspectiva integradora y holística, es un fenómeno determinante en las organizaciones que responden a un genoma sistémico de dirección por objetivos.
2. Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización por la misma razón por la que deben coincidir los modelos de management adoptados por la organización y el DIRCOM.
3. La planificación estratégica en comunicación -bajo el fundante modelo RACE (Reserch, Acción, Communication y Evaluate) propuesto por Marston (1963)- es de naturaleza dinámica e integrada; y debe aunar las fases de investigación diagnóstica para la determinación de públicos y objetivos; selección de técnicas y diseño de las acciones; implementación del programa de comunicación; y evaluación formativa y sumativa de los distintos niveles y objetivos propuestos.
4. La evaluación es una etapa fundamental y de necesaria aplicación en aquellas organizaciones que empleen para su gestión de comunicación procesos de planificación estratégica, debiéndose dotar de los presupuestos, recursos y talentos necesarios que la legitimen y promuevan su empleo generalizado.
5. La función de evaluación es de carácter directivo y estratégico; en tanto que las tareas de medición corresponden al proceso táctico y procedimientos operativos a ejecutar por los propios departamentos o equipos gestores de la comunicación en las organizaciones.
6. Las fases que integran la función de evaluación: estratégica, táctica y operativa deben funcionar de forma articulada y retroalimentada.
7. Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando en consecuencia una proliferación de estándares, métricas y dispositivos posibles de emplear que enriquecen la propia función.
8. La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva.
9. Los objetivos, que se identifican siempre como output, outtake, outcome y business results, son el fin que justifica las técnicas, acciones y herramientas a emplear en comunicación estratégica.
10. No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las mediciones necesarias. La herramienta, técnica o metodología que puede ser invocada para medir en comunicación estratégica, debe combinarse. (Alvarez Nobell, 2014, p.8)

2.3.2 Fases y actividades del modelo.

El *Communication Management Bridge* propone, para la función de evaluación en la planificación estratégica de la comunicación, una matriz construida a partir de un conjunto de criterios organizados en tres fases integradas para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa (Figura N° 1).

La fase estratégica corresponde a la función de planificación de la evaluación que lleva adelante el responsable de comunicación estratégica en interacción con los demás departamentos y el management de la organización.

Comprende las actividades de alineación al modelo de gestión organizacional, selección de objetivos organizacionales (Business Results) y la definición de los objetivos de comunicación en sus distintos niveles (output, uptake, outcome).



El normal curso que en su proceder, la espiral de la planificación estratégica en comunicación dibuja, es el marco necesario y exclusivo que determina las actividades de la fase estratégica

(evaluación propiamente dicha) y de la cual penden las fases táctica y operativa (Figura N° 2).

Las actividades de estas dos fases restantes, en tanto corresponden a procesos de medición (diseño) y procedimiento para la aplicación de instrumentos y dispositivos, corresponden al cuadro de funciones propias de los gabinetes, equipos o áreas que gestionan la comunicación.

En el caso de la fase táctica, las actividades que se contemplan son la de conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado; y determinar las dimensiones e indicadores a medir (reducir el nivel de abstracción para posibilitar su observación, cuantificación y cualificación), también en función de los objetivos de resultado.

Finalmente, la fase operativa, muchas veces implícita en la propias técnicas o acciones de comunicación que se llevan adelante, incluye actividades mediante las cuales se establecen para cada nivel de evaluación los dispositivos de medición; se desarrolla el cuadro de mando con el análisis y la interpretación de los resultados para la evaluación tanto correctiva o formativa como sumativa o final; se calculan los posibles índices existentes; y se diseñan los reportes y las presentaciones necesarias en función de cada uno de los públicos y niveles de objetivos. (Alvarez Nobell, Manual del estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado, 2014, p.12)



Ilustración 9: Integración del Communication Management Bridge en la Planificación Estratégica de Comunicación

Fuente: Alvarez Nobell, Manual del estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado, 2014, p.12

2.3.3 Fase estratégica: planificación de la evaluación.

Esta fase tiene lugar cuando la organización define las políticas, su planificación estratégica, los planes de acción y los presupuestos que asignará a cada una de las áreas, funciones o proyectos que decida emprender. La dinámica dependerá exclusivamente del modelo de gestión (y de control de gestión) que adopte la organización en función de su tipología institucional, visión, misión, valores y estilos de liderazgos.

Evidentemente, esta fase se nutre de los resultados de investigación y auditorías que para la planificación estratégica de comunicación se apliquen; pero son actividades en las que es importante el trabajo en conjunto con el equipo directivo de la organización.

El responsable de comunicación estratégica es el verdadero protagonista de esta fase que implica de su parte un acabado conocimiento y dominio de: la organización, su/s actividad/es, issues, activos intangibles y cultura; los 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 ya señalados por la IPRA en su "the wheel of education".

Tres serán las actividades determinantes de la fase estratégica de planificación de la evaluación:

1) Alineación con el modelo de gestión organizacional.

El Dircom debe conocer y asumir como propio el perfil de gestión organizacional al cual pertenece, identificando las prácticas que le competen al sector, la actividad, misión, visión, valores y los perfiles de management. Cada organización posee un modelo de gestión organizacional (más o menos explícito) con el cual el Dircom debe lograr empatía.

A su vez, derivado de la tipología de gestión organizacional, cada modelo de management precisa para sí mismo procedimientos organizacionales de control de gestión, herramientas y dispositivos. En general son preexistentes a las iniciativas de comunicación y evaluación que se pretendan proponer. Estos indicadores de resultado, las herramientas y los dispositivos, imposibles en este sentido de no ser tenidos en cuenta, serán con los que se evaluará la gestión en relación con los objetivos propuestos.

2) Selección de objetivos organizacionales.

Esta actividad comprende la selección (propuesta o determinación, en caso de modelos de planificación estratégica participativa) de los objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results o outflow) con el programa de comunicación para el período de tiempo determinado y en función de la inversión asignada.

Se trata de escoger un conjunto claro y preciso de objetivos mediante los cuales sea factible crear valor y que impacten en la estrategia de negocio o actividad de la organización, en los objetivos financieros y en el incremento de los activos intangibles y/o tangibles.

Los objetivos deben siempre escribirse y ser (Xifra, 2005): medibles y alterables; creíbles; aceptables por parte de la dirección; realistas y alcanzables; sometidos al tiempo y presupuestables.

En este caso, los business results son el único modo de demostrar la contribución a la gestión estratégica de la organización. Por ello, también forma parte de esta actividad, determinar y acordar un conjunto de indicadores de resultados establecidos para cada uno de esos objetivos. Estos indicadores forman parte de las variables que componen los objetivos y se perfilan en función del modelo de management de la organización. Pueden ser variaciones en: ventas; el número de proyectos; acuerdos; reducciones de costos; reputación corporativa; valor de marca; rendimiento de los empleados; etc.

3) Definición de los objetivos de comunicación.

Con esta actividad se procede a definir los objetivos específicos del área de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas) y su relación con los objetivos organizacionales a los cuales se intenta contribuir.

Se deben diferenciar dos grandes grupos de objetivos: los orientados a resultados que impactarán en las actitudes, comportamientos y opiniones como efecto de los mensajes

dirigidos a los diferentes públicos (muchas veces de forma indirecta) que se conocen como OUTCOMES; y aquellos objetivos de producción previstos por el cumplimiento de las acciones de comunicación propiamente dichas (OUTTAKE y OUTPUTS).

Se definen a continuación las particularidades de cada uno de estos niveles de evaluación:

- Los OUTCOMES buscan determinar un cambio cuantificable como contribución a los objetivos de negocio (no necesariamente, objetivos corporativos). Estos resultados no siempre son directos y pueden ser medidos sobre la opinión, la actitud y las emociones que influirán en la predisposición del comportamiento y el comportamiento en sí.

Los indicadores pueden ser la variación sobre índice de reputación; la imagen de marca; la participación activa de los empleados; la intención de compra; la aportación de iniciativas e ideas innovadoras; la participación en proyecto; etc.

- Los OUTTAKE se relacionan con la determinación del nivel de recepción, comprensión, grado de retención y capacidad de reproducción. Operarían sobre las variables de percepción, utilización y conocimiento. Se trata de toda la producción de la comunicación y la eficacia de las medidas de distribución. Su importancia radica en que son los hitos que indican la posible eficacia de una campaña de comunicación a más largo plazo, pudiendo conducir a la rentabilidad, a la eficiencia y, en última instancia, a las medidas de productividad.

Los indicadores deberían variar en función de los niveles de recuerdo, reconocimiento o notoriedad; usuarios, lectores u oyentes únicos; duración del impacto; etc.

- Los OUTPUTS se corresponden con niveles de resultados más bajos (inmediatos y aparentes) y están vinculados con la medición de los elementos que se generan para llevar a cabo un programa o una campaña de comunicación. Serían variables posibles: la eficiencia del proceso, la calidad, la cobertura y el contenido.
- Entre los indicadores susceptibles de mostrar cambios podríamos destacar el cumplimiento del presupuesto, los tiempos, el número de fallos, legibilidad; índice de satisfacción de clientes internos; recortes de prensa, visitas, descargas, impactos, share of voice, etc. (Alvarez Nobell, 2014, p.12-15)

2.3.4 Fase táctica: diseño de la medición.

Seguidamente, en conjunto con el equipo de comunicación, se llevan adelante las fases táctica y operativa. El diseño de la medición corresponde a esta segunda fase, la cual permitirá hacer operativas las definiciones de la fase estratégica para poder instrumentar la medición en la fase siguiente. Para ello, se realizarán dos actividades:

- 1) Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados.

Las variables son los atributos señalados en los objetivos susceptibles de modificación por acción directa o indirecta de la comunicación. Por ello, esta actividad implica comprender y precisar el concepto que se va a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos.

Es importante manejar un lenguaje compartido que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores) y conformarán las iniciativas y actividades de comunicación que se diseñen.

Por ello, se debe formular un catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados).

2) Determinar las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados

Una vez seleccionadas y conceptualizadas las variables que vamos a medir, se deberán especificar aquellos términos que conforman cada una de las mismas, con el fin de reducir sus niveles de abstracción y poder observarlos en los hechos y determinar con claridad la variación y aporte que se está evaluando.

Esta actividad permite confeccionar en la próxima fase operativa, los distintos dispositivos, escalas y herramientas que se van a emplear en el proceso de medición. Las variables se pueden desagregar en dimensiones e indicadores según representen aspectos específicos que permitan su individualización y la descripción de su variación. Cada dimensión debe referirse detallando las características particulares que cada una de ellas tiene en el sector o bien en la organización. (Alvarez Nobell, 2014, p.15-16)

2.3.5 Fase operativa: medición.

La fase operativa es donde 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 adelante. Debe existir una integración entre la acción de comunicación que contempla indicadores de cumplimiento de objetivos que se utilizarán para medir.

Por ello, en esta fase se deben:

1) Establecer los niveles y dispositivos de medición.

De modo tal que, al ser una actividad sostenida en el tiempo, sea posible emplear referencias de estados anteriores de las variables y señalar progresos o desvíos. Así, las variables se

asimilan rápidamente y son más efectivas. Implica llevar adelante un diseño riguroso para la medición en cuanto a selección de unidades de análisis y muestras como para la elaboración y/o configuración de los dispositivos o herramientas para el trabajo de campo. Será necesario por ello:

- Determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos en lo que respecta a sus variables e indicadores. El punto de partida debe obtenerse en la etapa de investigación a través de los diagnósticos o auditorías. Las evoluciones comparativas son un parámetro importante al momento de establecer variaciones en los indicadores que se están midiendo. Aquí pueden construirse o emplearse escalas que permitan graduar la variación y agrupar las mediciones obtenidas. Significa “saber dónde estoy”.
- Por ello es importante también la delimitación de los alcances (gaps) establecido en dimensiones cuantificables o variaciones descriptivas. Conlleva determinar cuánto se debe variar la magnitud del impacto de las posibles variaciones que se sucedan.
- Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto y empleando los más diversos métodos existentes, muchos de ellos clasificados en función de las ventajas, desventajas y aportaciones que pueden determinar (exposición, impacto, participación, auditoría, redes social, integrales, etc.)
- Finalmente deberán determinarse los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición, teniendo en cuenta la muestra, los tipos de acciones al que van vinculados, los plazos y demás particularidades. Sobre este aspecto, cada acción o técnica ha configurado sus propios procedimientos, no resultando igual medir la participación de los empleados en un evento que el resultado de una acción en redes sociales o en la intranet de la organización.

2) Elaboración de cuadros de mando y cálculo de los índices.

La elaboración de cuadros de mando y la confección de índices posibilita una mejor interpretación de los resultados obtenidos, una vez analizados los datos que han sido medidos.

El cuadro de mando es una simplificación e integración de indicadores que se configura a partir de los objetivos e indicadores definidos, los estados iniciales, los gaps y las escalas.

Es una herramienta dinámica que permite el control y aporta información para la toma de decisiones.

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

Para ello se debe realizar:

- El Análisis de los datos obtenidos mediante la tabulación y sistematización de los mismos, organizados por variables y objetivos.
Para esta operación se pueden emplear herramientas estadísticas, de análisis de datos o valerse de proveedores externos que ofrecen servicios de captura y análisis de información en comunicación.
- La interpretación de los resultados se realiza en función de los objetivos propuestos y a la luz de las conceptualizaciones y alcances previamente definidos. Se suelen emplear para la evaluación formativa, índices o cuadros de mando.

3) Diseñar los reportes y presentaciones.

La confección de reportes y presentaciones, sobre todo en lo que respecta a la evaluación de tipo sumativa se constituye en un elemento clave del proceso ya que permite la sistematización de los resultados, hacerlos tangibles y obtener un registro de los mismos.

Deben incluirse logros obtenidos, su cuantificación y variación cualitativa si correspondiera, y desde luego las recomendaciones a implementar a modo de inputs para futuras planificaciones.

Además, los resultados a presentar deben seleccionarse en función de cada uno de los públicos/clientes a quienes se deba reportar, desde la alta dirección, los públicos implicados, públicos internos, etc.

El lenguaje, los formatos y los modos de presentación deben guardar coherencia con el modelo de gestión organizacional en el que se enmarcan las acciones de comunicación y los procesos de medición.

Es clave la transparencia en la presentación y justificación de los resultados; demostrar la efectividad de la comunicación midiendo y reportando lo que realmente hay que medir; y desde luego generar datos útiles para la organización y no sólo para el área de comunicación.

Es muy importante que la fase operativa funcione de manera integrada a la gestión de comunicación y de modo ininterrumpido, posibilitando la obtención de datos y resultados de manera constante.

De este modo, será posible aplicar evaluaciones formativas de manera periódica para corregir fallos en los outputs y mejorar el rendimiento de los demás niveles de los objetivos a evaluar. (Alvarez Nobell, 2014, p.16-20)

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO PARA EL DIAGNÓSTICO DESCRIPTIVO

3.1. Diseño de Investigación

Para este diseño de investigación se toma el concepto de Método Investigación-acción que dice Behar Rivero (2008): “El objetivo de ese método está en producir los cambios en la realidad estudiada. Por medio de este método nos preocuparemos por resolver los problemas específicos utilizando una metodología riguroso” (p.42) y como dice Alvarez Nobell (2014) “se realiza un estudio tipo exploratorio descriptivo, para conocer el estado de gestión de comunicación en la organización, para describir su modalidad gestión y su relación con los objetivos de la mencionada organización” (p.2).

3.1.1 Modalidad de Educación Abierta y a Distancia.

Para el caso de estudio a analizar se da a conocer lo que es el sistema de estudio de la Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Es un sistema de estudios universitarios a distancia que pretende llegar a todos los rincones del país para hacer accesible la educación superior a todas aquellas personas que por diversas razones, no pueden acceder, o no pudieron hacerlo en su momento, a las universidades clásicas o presenciales.

Pueden ingresar en ella los bachilleres que quieran culminar una licenciatura o pretendan profesionalizarse buscando la cualificación personal y les resulte difícil asistir a las universidades clásicas por diversas razones, entre otras:

- Por no disponer de tiempo para desplazarse a las aulas universitarias y cumplir con un horario de clases, exigido en dichas universidades.
- Por la distancia que tiene que recorrer para asistir a clases
- Por ser en muchos casos una persona adulta que no se encontraría en su ambiente, en una universidad diseñada para jóvenes.
- Por su horario de trabajo que le imposibilita la asistencia a las aulas.
- Por tener que cumplir obligaciones familiares que requieren de su atención.
- O bien en el caso de jóvenes sin obligaciones familiares ni laborales, pero que por encontrarse lejos de una universidad clásica tienen que abandonar a su familia y vivir lejos de la misma con los consiguientes problemas y gastos añadidos al de educación.
- Y también optan a esta modalidad personas que ya cuentan con un título de tercer nivel pero que desean por motivos profesionales o de realización personal cursar una segunda carrera. (Rubio Gómez, 2013, p.29)

3.1.2 Organización de la Modalidad Abierta y a Distancia.

La administración y gestión en la Sede se realiza a través de:

- a. La dirección general de Modalidad Abierta y a Distancia.
- b. Un equipo con cinco unidades operativas que coordinan y gestionan ámbitos fundamentales del sistema.

El siguiente gráfico ilustra la organización de Modalidad Abierta y a Distancia

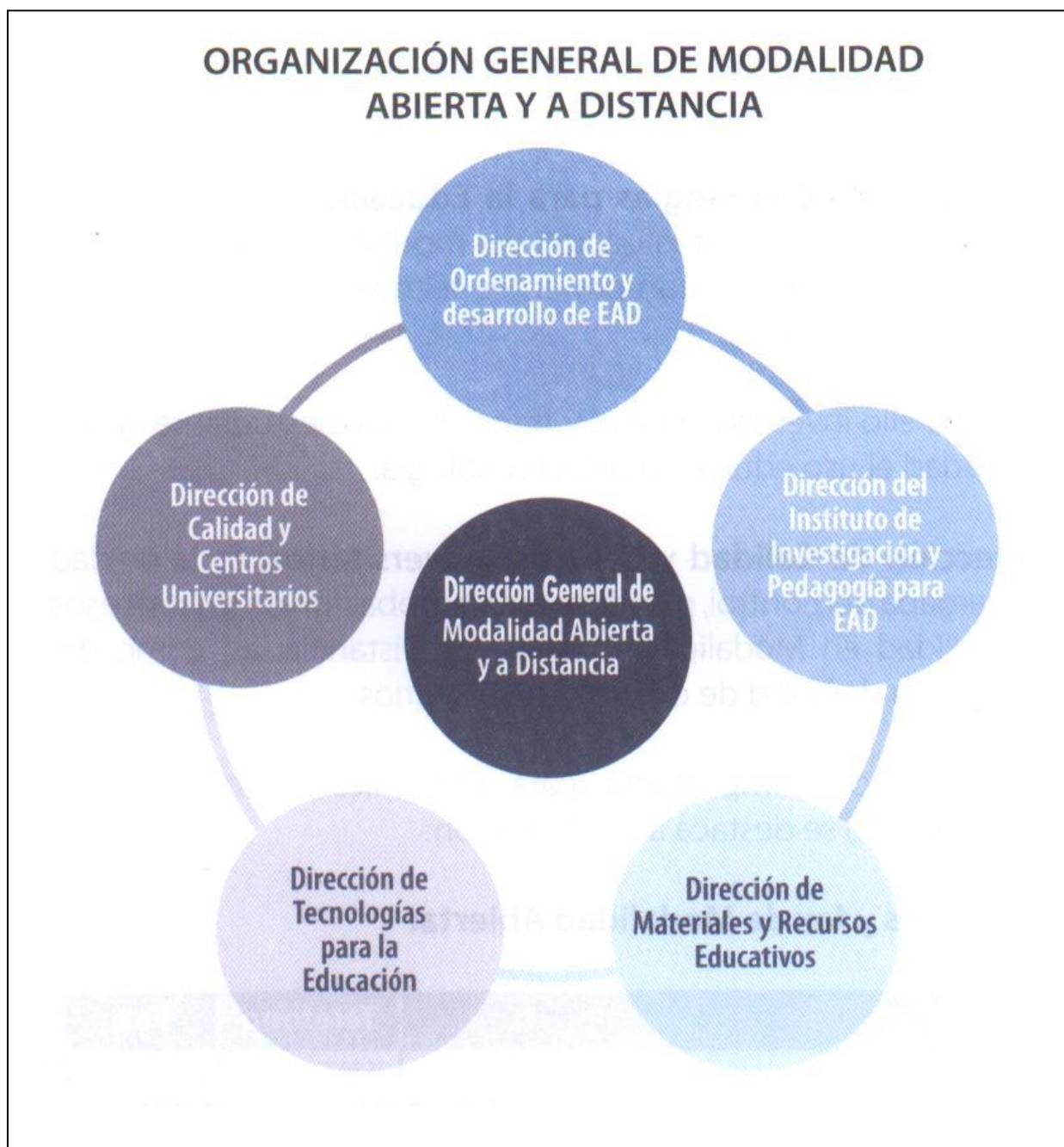


Ilustración 10: Organización General de Modalidad Abierta y a Distancia

Fuente: Rubio Gómez, 2013, p.37

Dirección de Ordenamiento y Desarrollo de Educación a Distancia: es la unidad responsable de la Dirección y organización general del sistema de estudios a distancia mediante la acción coordinada de todas las direcciones de Vicerrectorado, así como la calidad e innovación de esta modalidad.

Dirección de Instituto de Investigación y Pedagogía para Educación a Distancia: Es un organismo académico dedicado a la investigación e innovación de la Educación a Distancia, en orden a apoyar la docencia, armonizar la pedagogía con las nuevas tecnologías y transferir la experiencia adquirida.

Dirección de Materiales y Recursos Educativos: Es la unidad responsable de planificar, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con la innovación, diseño y evaluación de los materiales, técnicas, procedimientos, medios y recursos educativos.

Dirección de Tecnologías para la Educación: Es el área que tiene a su cargo la virtualización del modelo educativo a través del desarrollo de los componentes tecnológicos y formativos que ofrecen las TICs.

Para ello investiga, innova y transfiere a los estudiantes y a la sociedad el uso educativo de la tecnología.

Dirección de Calidad y Centros Universitarios: Es la unidad encargada del control, planificación y aprobación de los procesos de calidad en Modalidad Abierta y a Distancia, así como del desarrollo de la red de centros universitarios.

Los centros universitarios y oficinas de información y gestión:

- Son organismos de apoyo a la gestión administrativa y académica.
- Sirven de vínculo entre los estudiantes y la sede central.
- Para la organización y funcionamiento, siguen las líneas generales dadas desde la sede central. Los centros asociados y oficinas de información y gestión tienen carácter autogestionario, basado en la corresponsabilidad participativa de todos los estudiantes vinculados al centro". (Rubio Gómez, 2013, p.37.)

3.2. Variables de estudio

Las variables de estudio son: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales.

Como dice Alvarez Nobell (2014): "una de las etapas del proceso de planificación estratégica en comunicación como la EVALUACIÓN significa intentar proporcionarle al

campo de estudio, discusiones propias que lo consoliden hacia un desarrollo autónomo y genuino” (p.5).

En los campos disciplinares de la teoría administrativa y de las organizaciones y de la comunicación y las relaciones públicas, se cuenta con un sustrato sólido y amplio de modelos, perspectivas y conceptualizaciones en torno a las variables de estudio seleccionadas (organización, sistema, comunicación, planificación estratégica y evaluación) que posibilitan su trasposición, aplicación y/o integración con el corpus teórico en construcción. En este sentido, no cabe duda que el modelo sistémico, la dirección por objetivos y la propuesta de planificación basada en Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación (RACE) (Marston, 1963) son la base de una posible teoría sobre la Evaluación en Comunicación. (Alvarez Nobell, 2014, p.5)

3.2.1. Objetivos organizacionales.

Los objetivos organizacionales de la Universidad Técnica Particular de Loja están detallados en el Marco Institucional.

3.2.1.1. Modelo de Gestión.

El sistema de estudios de la UTPL parte de que la educación a distancia (EaD) es una forma de enseñar y aprender basada en “un diálogo didáctico mediado entre el profesor (institución) y el estudiante que, ubicado en espacio diferente al de aquél, puede aprender de forma independiente y también colaborativa” (García Aretio, 2002:41). Dado que la mediación es casi totalmente a través de las TIC’s también podemos definir la EaD como un sistema tecnológico de comunicación multidireccional que articula múltiples recursos didácticos, una sólida labor tutorial y el respaldo efectivo de una organización.

El modelo educativo a distancia tiene en cuenta la misión, visión, principios y valores institucionales, así como el conocimiento de los hombres y mujeres ecuatorianos, de su contexto socio-económico y laboral, de sus circunstancias y exigencias culturales, entorno en el que se desenvuelve el estudiante, el mismo que puede facilitar o limitar la acción educativa.

Esta modalidad apoya su gestión en componentes que se encuentran armónicamente imbricados en un modelo pedagógico basado en competencias que orientan todo el diseño curricular; en donde el alumno es el actor central del proceso educativo, el mismo que está mediado por un equipo docente y de tutoría, materiales y recursos didácticos y las nuevas tecnologías. Todo este conjunto está permanentemente retroalimentado por la evaluación-investigación que proporciona la información para el mejoramiento continuo de los procesos y de la calidad del servicio educativo que se entrega. (Rubio Gómez, 2013, p.69)

3.2.1.2. Objetivo del negocio.

Pensando en todas estas dificultades, al igual que otras universidades, entre ellas la Open University (Reino Unido) y la UNED (España) que en la década de los 70 habían tratado de solucionarlas, la Universidad Técnica Particular de Loja creó su Modalidad de Educación a Distancia, que pretende llegar a todos los ecuatorianos, al hacer factible el estudio allí donde sus estudiantes se encuentren y con los condicionamientos que cada uno tenga. De este se cumple con ella el principio de igualdad de oportunidades que promulgan los organismos nacionales e internacionales, permitiendo el acceso real a la educación superior a todas las personas que lo deseen, siempre y cuando reúnan los requisitos mínimos de haber obtenido el bachillerato.

Posibilita, por tanto, no sólo la profesionalización y formación universitaria, a quien no puede o no pudo obtenerla de otra forma, sino que intenta llegar a todos aquellos que pretenden el logro de una segunda Titulación, con la que se completa la formación de la primera y satisface las necesidades permanentes de actualizar conocimientos que el hombre moderno tiene, si no quiere quedarse a la zaga de un mundo que sufre cambios vertiginosos y exige una formación continua para hacer de su vida algo digno, sin tener que estar sometido a los avatares de la ignorancia ante los acontecimientos que el futuro le depara". (Rubio Gómez, 2013, p.30)

3.2.2. Gestión de la Comunicación.

Con la finalidad de comprender cuál es la gestión de comunicación dentro de la institución a continuación se presenta varios conceptos de comunicación estratégica que es la que se utiliza en las organizaciones "Es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos... La tarea de la Comunicación Estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo". (Tironi E, 2008, p.33)

El concepto que se presenta a continuación nos permite tener una idea más amplia de lo que la institución debe tener en cuenta para determinar los requerimientos de los clientes, alumnos en este caso y saber si se está cumpliendo con los tiempos establecidos

La gestión por procesos es un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen el sistema organizacional. Este esquema de gestión requiere que las partes que lo componen se caractericen por crear relaciones coordinadas

que permitan alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados. La Gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. (Beltrán, 2004, p. 40)

3.2.2.1. Acciones de Comunicación.

Las acciones en comunicación se dan una vez definido el público al que se quiere llegar, después de un análisis minucioso de los objetivos que desea alcanzar la institución.

No sólo fijan las actuaciones sino que han de servir para motivar a los que se involucran en hacerlos efectivos, y si se han diseñado de modo que puedan cuantificarse, serán referencia para evaluar después la efectividad de las actuaciones desarrolladas. (Túñez, 2011, p.62)

3.2.2.2. Planificación estratégica.

La Universidad Técnica Particular de Loja cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que sirve como modelo para que cada área planifique su propio Plan Organizacional Anual.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional constituye un instrumento que orienta el rumbo de la universidad y sirve como marco de referencia para que las diferentes unidades administrativas y académicas de la UTPL puedan realizar su propia reflexión estratégica. Es el punto de partida para un proceso continuado y dinámico de dirección estratégica, a través del cual se articula la implantación de las acciones propuestas y el seguimiento de su ejecución.

La Universidad Técnica Particular de Loja, reafirmando el compromiso, con su visión y misión, de contribuir con mayor efectividad en el desarrollo humano de la región sur del país, asume este gran desafío a partir de un claro posicionamiento que sustenta una propuesta de gestión planificada a largo plazo.

Esta propuesta se concreta en el desarrollo de una planificación estratégica adecuada a los retos del futuro, la misma que se incluye en el presente documento y consta de cuatro partes. La primera parte hace referencia a los antecedentes legales e históricos de la universidad; la segunda, incluye aspectos sobre universidad y desarrollo; la tercera, considera la proyección de la institución mediante el desarrollo de líneas estratégicas, objetivos estratégicos y acciones; y, finalmente, la cuarta refleja los mecanismos de monitoreo y evaluación del presente Plan Estratégico. (UTPL C. T., 2011, p.4)

A continuación se presenta el Plan Estratégico realizado por el área de Marketing de la Universidad Técnica Particular de Loja en el período abril – agosto 2014, antes de unificarse y que el Área de Marketing pase a formar parte de la Dirección de Comunicación.

Tabla 1: ESTRATEGIAS GENERALES PARA LA DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN DE LA MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA UTPL

Campana Abril - Agosto 2014

Estimados coordinadores, el presente documento describe las estrategias y actividades que se plantean desde el Departamento de Marketing:

Objetivo: Unificar la imagen corporativa de la Universidad	
Estrategia: Renovación del Manual de Imagen Corporativa	
Descripción táctica: Unificar la imagen corporativa de la universidad mediante la estandarización visual de los centros universitarios. Merchandising (letreros, señalización y pintura) de acuerdo al nuevo manual. Esta es una actividad directa del departamento de marketing. Se pide enviar las fotos de los centros universitarios y una petición de sus necesidades,	Fecha de envío de fotos y requerimientos de los centros: 14 de diciembre 2013
	Responsable: Andrés Castro

Objetivo: Tener una comunicación institucional acorde al criterio de las autoridades.	
Estrategia 1: Publicaciones institucionales	
Descripción táctica: Realizar una planificación de medios con publicaciones institucionales, en donde se muestre los proyectos que realiza la universidad. Esta actividad la realiza directamente marketing. En caso que los centros necesiten una publicación adicional se debe solicitar a nuestro departamento para aprobación.	Fecha de publicaciones: enero, febrero y marzo 2014
	Responsable: José Calderón
Estrategia 2: Campaña Ecológica	
Descripción táctica: Concienciación a la comunidad utepelina y al público externo sobre la importancia del ahorro y optimización de recursos. Desde Marketing se elaborará una campaña y plan de comunicación. Se informará oportunamente a los centros universitarios.	Fecha de inicio: marzo 2014

Objetivo: Comunicar la oferta académica	
Estrategia: Trabajar con el mismo concepto de Campaña y línea gráfica del ciclo anterior.	
Descripción táctica: Explotar el concepto de campaña “Hay un lugar” y emplear la misma línea gráfica en toda la comunicación de la universidad. Se pide a todos los centros universitarios que cuando deseen sacar publicaciones en redes sociales o en medios impresos, pidan nuestro asesoramiento para alinear la campaña.	Fecha de publicaciones: enero, febrero y marzo 2014
	Responsable: José Calderón

Objetivo: Comunicar la oferta académica	
Estrategia: Potenciar el uso de las redes sociales	
<p>Descripción táctica: Se realizará un concurso o acción específica para la convocatoria a matrículas medios digitales. El concurso será comunicado a todos los centros universitarios.</p> <p>Se enviará stickers de Facebook y Twitter para que se coloquen en las computadoras de los centros universitarios.</p> <p>Adaptación del micrositio www.decidesermas.com, estará enlazado al portal UTPL y en función de la idea de campaña.</p> <p>También se creará un chat en línea en el portal de la UTPL Actividad realizada por el área de marketing</p>	Fecha del concurso: enero, febrero y marzo 2014
	Responsable: Andrés Castro

Objetivo: Comunicar la oferta académica	
Estrategia: Plan de Motivación para centros universitarios	
<p>Descripción táctica: con motivo de incentivar a los coordinadores de los centros universitarios, se planteará un Plan de Motivación para el período Abril – Agosto 2014, el cual consistirá en otorgar una Tablet a los coordinadores que alcancen el mayor número de matriculados tanto en nuevos como en total de estudiantes. Se otorgará 3 tablets: la primera al ganador de entre los centros grandes, la segunda de los centros medianos y la tercera de los centros pequeños</p>	Fecha de entrega de resultados y premiación: mes de abril 2014
	Responsable: José Calderón

Objetivo: Comunicar la oferta académica	
Estrategia: Material promocional para centros universitarios	
Descripción táctica: Se entregará material promocional a	Fecha de envío: hasta el 11

<p>todos los centros universitarios: enrollables, esferos, camisetas, botones, chompas, gorras, manillas y algún otro souvenir. Este material dependerá del departamento de Marketing.</p>	de enero 2014
	<p>Responsable: Alfonsina Quezada</p>

<p>Objetivo: Comunicar la oferta académica</p>	
<p>Estrategia: Plan para estudiantes de colegios</p>	
<p>Descripción táctica: Se elaborará un plan específico para los quintos y sextos cursos por parte del departamento de Marketing. Y se coordinará las acciones con los coordinadores de cada centro universitario.</p> <p>Los coordinadores podrán realizar charlas en el centro universitario para los padres de familia con la información de la UTPL y el aporte para sus hijos.</p> <p>Otra opción es participar u organizar un festival de ciencias con exposiciones en los centros, donde se presenten los diferentes proyectos de la universidad.</p>	<p>Elaboración del Plan por parte de Marketing: hasta el 07 de diciembre 2013</p> <p>Responsable: Nathaly Cárdenas</p>

<p>Objetivo: Comunicar la oferta académica</p>	
<p>Estrategia 2: Uso de base de datos existentes y consecución de nuevas</p>	
<p>Descripción táctica: los centros deberán organizar las bases de datos que posean y enviarlas a Marketing para gestionar el envío de mailings. (En el caso de los centros como Quito, Guayaquil y Cuenca esto es opcional ya que ellos manejan directamente sus bases de datos).</p> <p>También para obtener bases de datos, el coordinador deberá:</p> <p>1. Aplicar una ficha en los exámenes presenciales a los alumnos, para que éstos refieran a sus contactos interesados en estudiar en la UTPL. Con ello se armarían base de datos. Los coordinadores de centros deben enviar a Marketing el archivo en digital.</p> <p>2. Aprovechar el landing page</p> <p>Los centros universitarios podrán ingresar directamente los datos de las personas interesadas en el landing page www.decidesermas.com Todos los datos e inquietudes que se ingresen en el micrositio serán gestionados directamente desde nuestro call center.</p> <p>Además desde ciclos anteriores se ha incluido el test vocacional cuyo propósito fundamental es orientar a aquellos estudiantes que aún no deciden sobre su futuro profesional. Este test se encuentra en el mencionado dominio (costado</p>	<p>Envío de la base de datos a marketing: enero y febrero 2014</p> <p>Envío de fichas a los centros: mes de diciembre 2013</p> <p>Responsable: Nathaly Cárdenas</p>

superior derecho) y también tiene un acceso desde nuestro portal en la opción **test de orientación vocacional**. Es importante que logren que los estudiantes puedan hacer este test, como apoyo a su formación y para conseguir todos los datos necesarios.

Objetivo: Comunicar la oferta académica

Estrategia 2: Apertura de Puntos de Información

Descripción táctica: Los centros pueden aperturar puntos de información en lugares o cantones aledaños. Se dará un descuento del 50% al 70% por un ciclo de estudios al alumno que colabore voluntariamente en el punto de información. Al final de la labor el alumno junto al coordinador, presentarán un informe, en donde se deberá adjuntar una base de datos de las personas interesadas y de los estudiantes que finalmente se matricularon.

Los puntos de información requieren de una aprobación previa por parte del Departamento de Marketing, en las fechas establecidas.

Marketing proveerá de todo el material necesario para el funcionamiento del punto de información.

También se puede implementar puntos de información móviles en los colegios de cada ciudad, pero a más de la información se deben realizar actividades atractivas para los estudiantes, ejemplo: BTL, concursos, entre otros.

Marketing enviará una ficha de datos, la cual debe aplicarse en el punto de información, para construir la base de datos. En los centros donde sea posible y exista una computadora, se deberá aprovechar el sitio www.decidesermas.com para ingresar los datos, si se requiere acceso a internet deben solicitar un módem a su ejecutivo de cuenta para que los prospectos puedan ingresar los datos. Se proveerá del módem a 5 puntos de información a criterio de marketing.

Postulación y aprobación: hasta el 11 de enero 2014

Inicio de actividades del punto de información: 21 de enero 2014

Envío de ficha a los centros: mes de diciembre

Responsable: Alfonsina Quezada

Objetivo: Comunicar la oferta académica

Estrategia: Canjes publicitarios

Descripción táctica: los centros universitarios deben propiciar canjes en medios de comunicación locales, sobre todo en los medios más grandes y que estén acorde a nuestro público objetivo.

Los coordinadores deberán adaptarse al procedimiento y

Fecha de nuevos cajas y renovación: 31 de enero 2014

Fecha de envío de carpeta ejecutiva: Diciembre 2013

<p>fechas que se envía todos los ciclos, para canjes publicitarios nuevos, y para las renovaciones.</p> <p>El departamento de marketing preparará una carpeta ejecutiva con la propuesta de canje e información necesaria, que será utilizada en la visita que se realice a los medios</p>	<p>Responsable: Andrés Castro</p>
--	--

<p>Objetivo: Comunicar la oferta académica</p>	
<p>Estrategia: Mercadeo Directo – contratación de promotores</p>	
<p>Descripción táctica: Visitas a los grupos objetivos específicos con la finalidad de informar los beneficios de la Universidad.</p> <p>En esta actividad se debe contar con el apoyo del promotor en los centros en donde se tenga esta contratación temporal. Marketing decidirá los centros donde se contratará promotor, este ciclo se dará prioridad a los centros de la costa.</p> <p>También se deberá visitar a las instituciones con las que la Universidad mantiene convenios y dar a conocer la oferta académica.</p> <p>En las visitas se debe aplicar una ficha de referidos con la finalidad de seguir sumando potenciales estudiantes en las bases de datos.</p>	<p>Fecha de contratación de promotores: hasta el 11 de enero 2014</p> <p>Inicio de actividades del promotor: 21 de enero 2014</p> <p>Responsable: José Calderón</p>

<p>Objetivo: Comunicar la oferta académica</p>	
<p>Estrategia: Plan de Acompañamiento al alumno – contrarrestar el abandono de nuestros estudiantes</p>	
<p>Descripción táctica: Asistir a los estudiantes durante su proceso de estudio en la UTPL, mediante un programa completo en donde se mejore la calidad en la atención al alumno, se atiendan sus requerimientos de manera ágil y se mejore la relación afectiva; lo que permitirá a su vez lograr que nuestros estudiantes sean nuestros mejores voceros con su círculo de amigos y conocidos. Las acciones han sido aprobadas por la dirección de Modalidad Abierta. Marketing ejecutará el Plan de Acompañamiento</p> <p>Los coordinadores de los centros universitarios deberán presentar adicional a su plan operativo un PLAN PARA EVITAR LA DESERCIÓN, caso contrario no se acreditará los montos para la promoción.</p>	<p>Fecha de ejecución del Plan de Acompañamiento: Todo el año 2014</p> <p>Fecha de entrega del Plan para evitar deserción: 07 de diciembre 2013</p> <p>Responsable: Andrés Castro</p>

<p>Objetivo: Comunicar la oferta académica</p>

Estrategia: Capacitación a los Coordinadores, secretarías, promotores y estudiantes de los puntos de información, a través de una empresa externa.	
Descripción táctica: A manera de incentivo y sobre todo con la finalidad de mejorar la atención en los centros. Marketing realizará una capacitación a través de una empresa externa con temas de Marketing y Relaciones Públicas, incluso con figuras conocidas.	Fecha de capacitación: enero 2014
	Responsable: Nathaly Cárdenas

Objetivo: Conocer el perfil de nuestro estudiante, el impacto de nuestra campaña publicitaria y analizar la competencia	
Estrategia: investigaciones de impacto publicitario y otras que considere pertinente el departamento de marketing.	
Descripción táctica: marketing realizará dos investigaciones de impacto publicitario de cada año para conocer el perfil del estudiante y analizar la competencia. Los resultados se darán a conocer a las autoridades y centros universitarios para que sirvan de herramienta de planificación	Fecha: durante año 2014
	Responsable: José Calderón

NOTA: En el presente ciclo se deberán enviar Plan de Actividades y Presupuesto de Marketing a cada ejecutivo de cuenta, previa revisión y visto bueno de supervisor zonal.

Los montos de los planes aprobados por marketing se depositarán a la cuenta de cada centro universitario.

Por cualquier requerimiento adicional o asesoría, se adjunta la distribución de centros desde marketing.

Aprobado por:

Dr. Santiago Acosta

VICECANCILLER UTPL

Ing. Ramiro Cárdenas

DIRECTOR GENERAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO UTPL

Solicitado por:

Andrea Velásquez

GERENTE MARKETING Y PUBLICIDAD UTPL

Dra. Rosario de Rivas

DIRECTORA MAD UTPL

Fuente: Gerencia de Marketing y Publicidad que es parte del Departamento de Comunicación

3.2.2.2.1. Diagnóstico.

Según la información proporcionada en la entrevista con la PhD Karina Valarezo para el diagnóstico trabajan bajo Programas Operativos Anuales es decir bajo el POA estos se revisan a nivel institucional por lo menos dos veces al año y ahí se hace un corte de los avances de las dificultades y se toman decisiones para poder hacer efectivo que los programas o que todas las planificaciones se cumplan.

3.2.2.2.2. Acción.

La acción es el diálogo permanente que la institución tiene con el público objetivo, la gente a la que desea llegar.

El modelo organizativo y el rol atribuido al departamento de comunicación en el organigrama de la entidad o el papel que corresponda al director de comunicación en el equipo que toma las decisiones determinará la capacidad de actuación en la fijación de metas globales. (Túñez, 2011, p.61)

3.2.2.2.2.1. Estrategias de comunicación.

Las acciones se desprenden de estrategias, trabajan con estrategias grandes y luego estas estrategias conllevan a ciertas actividades, como por ejemplo en el tema de la campaña de la modalidad abierta una estrategia podría ser el visitar a instituciones para motivar a sus empleados a través de un convenio puedan estudiar con nosotros, esa sería la estrategia grande, las actividades que de ello se desprende el hecho de que cada uno de los coordinadores o la gente de un equipo que se designe en los centros efectivamente se desplazan a instituciones para hacer las visitas con una presentación de la universidad etc. dejan material promocional de las carreras de la modalidad a distancia como tal y de eso podría desprenderse un convenio institucional, interinstitucional o no y más o menos así cada una de las estrategias, la estrategia es poder visibilizar el tema de la etapa de matrículas ordinarias de educación a distancia y de ahí se desprenden mil actividades más, el tema de poder hacer un spot, que ese spot este dentro de los parámetros de calidad hay toda una producción para poder hacer el spot cada ciclo o a veces nos dura un año y lo utilizamos para los dos ciclos y todo lo que conlleva el mensaje que vamos a dar, la gráfica en fin otras actividades puntuales que se desprenden del hecho de poder tener una pauta

en medios de comunicación y que eso esté adaptado para medios impresos, para medios digitales, para televisión, para vallas etc. Entrevista a Karina Valarezo.

3.2.2.2.2. Objetivos de resultado.

Como refleja en el Plan Estratégico de Comunicación utilizado por el Departamento de Comunicación y elaborado por el Área de Marketing, el objetivo de resultado es Comunicar la Oferta Académica.

Este análisis de resultados ha de reflejar la estrategia y su implementación, pero ha de ser sobre todo un examen honesto del acierto o desatino en las ejecuciones realizadas, y las responsabilidades que en ambos casos pueda tener la acertada o inadecuada planificación inicial. (Túñez, 2011, p. 200)

3.2.2.2.3. Comunicación.

...las labores de comunicación en cualquier organización comienzan en el momento de su constitución cuando hay que fijar la misión, la visión y los valores; la fase de promoción del marketing es comunicación persuasiva y relaciones públicas; la segmentación minuciosa de públicos es estudio del mercado pero el objetivo es entablar relaciones duradera e individualizadas; la publicidad es herramienta de marketing y apoyo de campañas informativas de divulgación... (Túñez, 2011, p. 13)

3.2.2.2.3.1. Política de Comunicación.

El objetivo principal en las Políticas de Comunicación es contar con un marco de actuación en el campo de la comunicación y asegurar que los vínculos que se establezca con los diferentes públicos a los que nos dirigimos sea veraz, consistente, adecuada, oportuna y transparente.

Para asegurar su cumplimiento se han definido las siguientes políticas:

- La Universidad Técnica Particular de Loja cumplirá con todas las leyes y regulaciones que rigen en Ecuador en relación a divulgar públicamente información y material educativo y científico relevante, así como una adecuada rendición de cuentas en el ámbito social, económico y ambiental.
- Está comprometida con la adecuada liberación de información acerca de la operación de la universidad y está dispuesta a evitar la entrega selectiva de información que aventaje o ponga en desventaja a cualquier otra universidad o comunidad en general.

- Todo lo revelado a los medios será comunicado por la Unidad de Gestión de la Comunicación o voceros preparados y designados de cada área, departamento o titulación excepto en los casos especificados en la Sección de Lineamientos para Interactuar con los Medios durante una Crisis/Emergencia) y en el Manual de Crisis. (Ver en los Anexos)
- Toda información que se revele a la comunidad que tenga que ver con el análisis de desenvolvimiento, económico y financiero será canalizado desde el Vicerrectorado Administrativo.
- Todos los Boletines de Prensa Corporativos y cualquier otra información relacionada con la Universidad que vaya a ser revelada al público, debe seguir los procedimientos para revisión y aprobación definidos para el efecto propuesto.
- La Política de Comunicación en los ámbitos de actuación de la UTPL.
- El Rector, Vicerrectores, Directores Generales, Directores de Área, Directores de Departamento y el Consejo de Desarrollo Comunicacional serán responsables de asegurar que esta política y sus relativos procedimientos sean comunicados y observados por todos los niveles de la organización.
- Las preguntas de interpretación así como el esclarecimiento de los lineamientos de entrega, revelación de información y procedimientos de preparación, revisión y aprobación de materiales de Comunicación Externas deberán ser dirigidas al Departamento Legal o a la Unidad de Gestión de la Comunicación. (COMUNICACIÓN, 2012, p.3)

3.2.2.2.3.2. Programas y acciones.

Con los datos proporcionados por Karina Valarezo encargada del Departamento de comunicación de la Universidad Técnica Particular de Loja trabajan con POA (Programas Operativos Anuales) que los revisan dos veces al año y analizan los avances, dificultades y se toman decisiones para lograr que los programas y planificaciones se cumplan.

3.2.2.2.3.3. Medios de Comunicación.

Tironi (2008) afirma: “La Comunicación Estratégica depende de que terceros actores hagan suyos sus mensajes; y esto depende de la capacidad de interacción personal, de la comprensión de los criterios periodísticos y, sobre todo, de la fortaleza de la argumentación”. (p.34)

En la Universidad Técnica Particular de Loja se utilizan diferentes medios de comunicación para transmitir la información a los diferentes públicos internos como externos como nos indicó la PhD Karina Valarezo en la entrevista realizada son el portal en la página

www.utpl.edu.ec, el boletín “Cascañillas”, el Noticiero Institucional, el programa “Miradas” y la serie “Memoria Viva”.

En la información que a continuación se detalla todas las preguntas concernientes a los Medios de Comunicación ahora lo solventa la Dirección de Comunicación que es el único departamento que existe, puesto que los dos que se manejaban anteriormente se unificaron, datos proporcionados por PhD Karina Valarezo.

Todas las preguntas de los Medios de Comunicación, los requerimientos de entrevista, declaraciones o cualquier información deben ser remitidos a la Unidad de Gestión de la Comunicación para que determine la acción a seguir.

- Todo empleado de UTPL que reciba solicitudes de un medio de comunicación para entrevistas, declaraciones u otros deben remitir o contactar al medio con la Unidad de Gestión de la Comunicación; salvo que sea una entrevista a título personal.
- Las llamadas de periodistas de los medios de comunicación deben ser canalizadas inmediatamente hasta el/la responsable de la Unidad de Gestión de la Comunicación.
- En el evento de que una declaración inicial del personal sea requerida por los Medios en respuesta a una emergencia o crisis, esta declaración será entregada por el Vocero Designado dentro de la UTPL y será reportado inmediatamente, vía telefónica, al Comité de Desarrollo Comunicacional.
- Ante requerimientos puntuales de los medios (por ejemplo: actualización de datos y cifras) sobre temas que competen al área técnica de la Universidad se deberá remitir a la persona especialista de esta área, quien recibirá asesoría por parte de Unidad de Gestión de la Comunicación.
- Ningún empleado de la UTPL salvo los voceros designados y, previa consulta con la Unidad de Gestión de Comunicación, podrá divulgar información sobre la Universidad.

Estos procedimientos se justifican en la obligación y compromiso de UTPL con ofrecer información completa, precisa y transparente. (COMUNICACIÓN, 2012, p.8-9)

3.2.2.2.4. Evaluación.

La evaluación ha de tener en cuenta si se trata de una actividad puntual o de una actuación a largo plazo, y no debe adaptarse únicamente a valores de mercado porque no todas las organizaciones funcionan en un modelo de fabricación y venta de productos o servicios. En las empresas, los análisis de comunicación han de ser transversales. (Túñez, 2011, p.65)

3.2.2.2.4.1. Planificación de la evaluación.

MECANISMOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

La Universidad Técnica Particular de Loja, con la finalidad de alcanzar los objetivos y resultados esperados que se propone en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2011 – 2020, en el marco de la visión y misión institucional, realiza el seguimiento y evaluación del Plan como un proceso permanente, sistemático y participativo.

El seguimiento, como instancia organizada de acompañamiento y retroalimentación permanente de los procesos de gestión, permitirá a los responsables de las Unidades Académicas y Centros de Investigación, Transferencia de Tecnología y Extensión, seguir de cerca el cumplimiento de las acciones planificadas, ajustar los tiempos, intercambiar oportunamente información, resolver problemas operativos en el proceso, así como brindar apoyo y asesoría permanente cuando se requiera.

La evaluación posibilitará analizar y valorar sobre la marcha, y de manera formal, los logros con respecto a los objetivos y resultados esperados, el cumplimiento de los distintos proyectos y acciones, las dificultades que existan, y las alternativas que sean necesarias para lograr lo previsto tanto a nivel particular como a nivel institucional.

La evaluación será asumida por los propios actores institucionales bajo la responsabilidad del Consejo Tutelar, Consejo Superior, Junta de Directores Generales, Directores de los Centros de Investigación, Transferencia de Tecnología y Extensión, y Directores de Escuela. El informe de evaluación será presentado a los organismos correspondientes de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Educación Superior.

El seguimiento y evaluación será una instancia de aprendizaje para los actores institucionales y los directivos en particular, en la medida en que contribuyan a clarificar sus estrategias de intervención y de gestión. (UTPL C. T., 2011, p. 21)

3.2.2.2.4.2. Diseño de medición.

Como nos informó la PhD Karina Valarezo en la entrevista, a través justamente de los indicadores y como hay un seguimiento es decir siempre de la campaña anterior entonces relacionamos y establecemos diferencia y para hacer mediciones de qué es lo que pasó, en qué nos fue mejor, en los montos de inversión que nos fue mejor, antes por ejemplo pautábamos mucho menos en web entonces fruto de los estudios nos van saltando cosas que nos hacen ir tomando decisiones entonces por ejemplo hemos hecho un giro a la pauta en web y hemos mermado por ejemplo la pauta en medios impresos, revistas, periódicos etc. entonces eso nos va permitiendo ver justamente esos cambios en las variables.

3.2.2.2.4.3. Medición.

Datos proporcionados en la entrevista a la PhD Karina Valarezo, en temas de comunicación, nosotros en el POA (Plan Operativo Anual) tenemos normalmente una columna donde básicamente se encuentran los indicadores por los cuales luego vamos a medir nuestro trabajo, ahora esta situación no es tan rígida el tema de que si no se cumple un indicador puede que la universidad tome ciertas medidas, pero si tenemos especificado en nuestro POA (Plan Operativo Anual) los indicadores por los cuales nosotros vamos a dar cuenta o evidenciamos la gestión que hemos hecho desde comunicación. Deberíamos aclarar un tema que es difícil porque no siempre la comunicación es sujeta de medición, si bien es cierto nosotros tenemos los indicadores que le acabo de decir sin embargo hay otros estudios que deberíamos hacerlos y todavía no los hemos implementado y que tienen que ver básicamente con mediciones intangibles porque por ejemplo yo puedo decir mi campaña fue efectiva porque planifiqué tener 2000 alumnos y tengo 2500 pero hay otros parámetros que no estamos midiendo que es por ejemplo el tema de la reputación, la reputación no podemos decir que está en función del número de alumnos hay otros parámetros que pudieran decirnos a nosotros si es que nuestra reputación es buena, mala o más o menos, entonces esos estudios todavía no los tenemos levantados los estamos mirando cómo los podríamos hacer porque es difícil sobretodo cuantificar este tema de intangibles , reputación, imagen, credibilidad, etc. Tenemos un indicio generalmente luego de cada campaña hacemos un estudio y les preguntamos por ejemplo a nuestros alumnos de por qué se matricularon con nosotros y ellos gracias a Dios siempre en todos los estudios sale que la mayor motivación para inscribirse es que alguien le haya recomendado, entonces eso de que alguien le haya recomendado nuestra modalidad de estudios por ejemplo a distancia es muy importante porque va de la mano con el tema de credibilidad, confianza, reputación, esto sería como una base.

3.3. Unidades y análisis de temporalidad

El director de comunicación es el encargado de diseñar y ejecutar de las estrategias de comunicación como máximo responsable del departamento y del personal adscrito a él. Es el director de la orquesta. Él gestiona, planifica, analiza las necesidades de comunicación de la organización. Es un estratega que tiene bajo su responsabilidad las áreas de comunicación interna y externa; es decir, relaciones públicas, publicidad, e información. (Túñez, 2011, p.56)

Las unidades o departamentos con los que se realiza el trabajo de investigación son la Dirección de Comunicación en la sede principal Loja cuya encargada principal es la PhD Karina Valarezo y el Director del Centro Regional Quito Ing. Juan Figueroa.

3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para la investigación del caso presentado la Modalidad Abierta y a Distancia período académico Abril – Agosto 2014, se ha recurrido a diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos proporcionados por las diferentes direcciones de la institución.

3.4.1. Análisis Documental.

Los documentos facilitados por la Universidad Técnica Particular de Loja, para el trabajo de investigación son: la guía general de educación a distancia 2014, el informe de autoevaluación institucional junio 2013, Estructura Académica y de Investigación, la revista institucional 2007, Plan estratégico de desarrollo institucional, acceso a la página web de la UTPL, entre otros.

3.4.2. Entrevista semi estructurada.

3.4.2.1. Fase estratégica.

3.4.2.1.1. Modelo de gestión organizacional .

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

La característica específica o de ente que debemos tomar en cuenta para todo el trabajo de comunicación que hacemos es que somos una Universidad Católica con valores completamente basados en el Humanismo de Cristo y eso hace que seamos una institución a lo mejor diferente a cualquier otra.

Análisis: Al ser la característica principal de la Universidad Técnica Particular de Loja que es una Universidad Católica y que están basados en el Humanismo de Cristo, hace que cualquier determinación tomada en algún aspecto debe ser en base a los valores y por consiguiente entender los diferentes problemas académicos y humanos que pueda presentar el estudiante.

3.4.2.1.1.2 ¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la organización?

La universidad tiene un modelo de gestión si bien es cierto participativo pero sin embargo tenemos una estructura jerárquica es decir la máxima autoridad es el Rector, la comunicación depende ahora mismo del rectorado porque se creó una Dirección de Comunicación desde donde se lleva todo lo que significa difusión y promoción es decir lo que antes teníamos dos departamentos uno que era la Unidad de Gestión de la Comunicación y otra de Gerencia de Marketing se unificó tenemos una sola Dirección de Comunicación y esta Dirección de Comunicación depende del rectorado antes dependía la Unidad de Gestión de la Comunicación de Relaciones Interinstitucionales y la Gerencia de Marketing de la Dirección General Administrativa Financiera.

Análisis: El modelo de gestión es participativo y es una gran ventaja que los dos departamentos que funcionaban antes por separado se hayan unificado y ahora sea la Dirección de Comunicación la única que predomine y realice toda la difusión y promoción de la Modalidad Abierta entendiendo que cualquier aprobación debe hacerla el Rector.

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

Nosotros tenemos un plan estratégico y como línea estratégica no aparece la comunicación sin embargo somos transversales para poder apoyar cada uno de estos ejes estratégicos que la Universidad se ha propuesto entonces en el POA (Plan Operativo Anual) por ejemplo de la Dirección de Comunicación nos vemos como un pilar estratégico y transversal a todos los ejes estratégicos que la Universidad se ha planteado.

Análisis: Al ser necesario que dentro de los ejes estratégicos de la organización esté presente la Gestión de Comunicación, es una desventaja que la misma no conste, puesto que la Comunicación es de vital importancia, sin embargo internamente en el Departamento de Comunicación manejan un plan estratégico que es el (POA) Plan Operativo Anual y sirve de apoyo a cada uno de los ejes estratégicos.

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

Sí, tenemos la Dirección de Comunicación y en esa Dirección estoy yo ahora mismo encargada (Karina Valarezo) y tenemos una Gerencia también una persona que trabaja conmigo una Gerencia Operativa de Comunicación y Marketing

Análisis: Al tener una posición directiva o gerencial el Departamento de Comunicación ayuda a que puedan elaborar su propio plan estratégico de comunicación, basado en los datos estadísticos que revisan semestralmente y aporten con más ideas según los resultados.

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

Existen procedimientos generalmente trabajamos bajo Programas Operativos Anuales es decir bajo el POA estos se revisan a nivel institucional por lo menos dos veces al año y ahí se hace un corte de los avances de las dificultades y se toman decisiones para poder hacer efectivo que los programas o que todas las planificaciones se cumplan.

Análisis: Es de vital importancia hacer un control de la gestión en comunicación que se está aplicando por lo menos dos veces al año, con el fin de poder mejorar cualquier situación negativa que pueda estar afectando el funcionamiento óptimo del programa.

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

Si

Análisis: Estos procedimientos de control ayuda a mejorar la comunicación tanto interna como externa.

3.4.2.1.2. Objetivos organizacionales.

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

Si, lo que se toma como base es el POA en el que constan los objetivos estratégicos y los ejes temáticos.

Análisis: Con estos POA (Programas Operativos Anuales) se puede determinar lo más cerca posible que estrategias han sido las más óptimas para lograr el objetivo principal que en este caso sería comunicar la oferta académica.

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

Si.

Análisis: Para que todo salga mejor y se tenga buenos resultados deben ir a la par las dos cosas tanto la gestión de comunicación como el modelo de gestión.

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

Si, nuestro POA (Programas Operativos Anuales) de la Dirección de Comunicación toma como base el Plan Estratégico de la Universidad.

Análisis: La existencia de un plan estratégico de Desarrollo Institucional ayuda a que todos los departamentos tengan un lineamiento con el cual puedan realizar su propio plan estratégico de comunicación y de esta forma conseguir la información suficiente para el logro de sus metas.

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

Si, como se indicó anteriormente

Análisis: Se maneja un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que sirve como modelo para todos los departamentos, por lo que tienen una base para desarrollar sus propios planes operativos de comunicación.

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

En temas de comunicación, en el POA (Programas Operativos Anuales) que manejamos, tenemos normalmente una columna donde básicamente se encuentran los indicadores por los cuales luego vamos a medir nuestro trabajo, ahora no es tampoco rígido

el tema de que si no se cumple un indicador puede que la universidad toma ciertas medidas esa parte no la tenemos, pero si tenemos especificado en nuestro POA (Programas Operativos Anuales) los indicadores por los cuales nosotros vamos a dar cuenta o evidenciamos la gestión que hemos hecho desde comunicación.

Deberíamos aclarar un tema que es difícil porque no siempre la comunicación es sujeta de medición, si bien es cierto nosotros tenemos los indicadores que le acabo de decir sin embargo hay otros estudios que deberíamos hacerlos y todavía no los hemos implementado y que tienen que ver básicamente con mediciones intangibles porque por ejemplo yo puedo decir mi campaña fue efectiva porque planifiqué tener 2000 alumnos y tengo 2500 pero hay otros parámetros que no estamos midiendo que es por ejemplo el tema de la reputación, la reputación no podemos decir que está en función del número de alumnos hay otros parámetros que pudieran decirnos a nosotros si es que nuestra reputación es buena, mala o más o menos, entonces esos estudios todavía no los tenemos levantados los estamos mirando cómo los podríamos hacer porque es difícil sobretodo cuantificar este tema de intangibles , reputación, imagen, credibilidad, etc. Tenemos un indicio generalmente luego de cada campaña hacemos un estudio y les preguntamos por ejemplo a nuestros alumnos de por qué se matricularon con nosotros y ellos gracias a Dios siempre en todos los estudios sale que la mayor motivación para inscribirse es que alguien le haya recomendado, entonces eso de que alguien le haya recomendado nuestra modalidad de estudios por ejemplo a distancia es muy importante porque va de la mano con el tema de credibilidad, confianza, reputación, esto sería como una base.

Análisis: Es muy cierto que la comunicación no siempre es sujeta a medición y no es lo mismo realizar mediciones en parámetros tangibles que intangibles, este último si es un tema muy interesante porque puede ser una base para conocer qué tan verídica es la información que están transmitiendo terceras personas hacia los nuevos grupos por reclutarse.

3.4.2.1.3. Objetivos de comunicación.

3.4.2.1.3.1. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa que se aplicó en el año 2014?

Nosotros estamos básicamente en el programa de Modalidad Abierta y a Distancia en la campaña que usted va a analizar es básicamente de reclutamiento de estudiantes, para ese reclutamiento de alumnos nosotros trabajamos todo el año en todo lo que es la difusión de la universidad para que se vea que los estudios a distancia no solamente son los únicos

servicios que nosotros como universidad damos para que no se nos reconozca únicamente como una universidad que da estudios a distancia, queremos que se nos reconozca como una universidad de investigación, como una universidad que no tiene unos centros garaje en todo el país sino que tiene el respaldo de toda una institución que su matriz está en Loja donde estamos los docentes en donde están los laboratorios, donde está toda una infraestructura humana y física que hace posible que los estudios a distancia sean de calidad entonces básicamente los objetivos van alineados a este concepto.

Análisis: Según lo indicado no solo se realiza la difusión de la modalidad a distancia para reclutar estudiantes, es esencial el transmitir todo lo que la universidad ofrece desde todas sus perspectivas, esto es básico para atraer gente que se interese por los diferentes servicios, es importante informar a este público toda la infraestructura humana y física que respalda a todos los centros con los que cuenta la universidad a nivel nacional, esto mejora la imagen corporativa.

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

Si siempre se hace, trabajamos sobre la base de estudio que se hace al final de campaña eso nos sirve como base para la siguiente planificación, para poder saber cómo fueron las cosas, qué surtió efecto, que no, que se puede mejorar, etc.

Análisis: Es fundamental hacer estudios previos basándose en la campaña realizada en el último período, esto permite tener datos si no exactos lo más cercano posible a la realidad y ayuda a cambiar de estrategia o continuar con mayor impulso en lo que beneficia a la institución.

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

Si.

Análisis: Los objetivos son claros y como institución el trabajo es en conjunto para llegar a un mismo fin que es comunicar.

3.4.2.1.3.4. ¿El programa empleado en el año 2014, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?

Se cumplieron los objetivos es este generalmente nos ponemos unas metas en cuanto al número de alumnos

Análisis: Debe existir una continua verificación de que los objetivos planteados se hayan cumplido, para analizar el éxito o fracaso del programa aplicado.

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

Si. Los objetivos de producción deben estar propuestos en base a las necesidades del área de comunicación, caso contrario sería difícil llegar a un objetivo principal.

3.4.2.2. Fase táctica.

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

3.4.2.2.1.1. ¿El programa de comunicación en el año 2014 ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizaciones? Ej: Variable presente en objetivo organizacional: mejorar la productividad interna. Programa de comunicación analizado: *Revista Institucional*

Si, el plan que nosotros manejamos el POA (Programas Operativos Anuales) está en función de poder ir diciendo cuales son nuestros productos tangibles, tenemos que hacer programas integrales y todo lo que hacemos dentro tiene que verse luego reflejado fuera, hay productos específicos que nosotros necesitamos trabajarlos con calidad internamente para que luego se puedan convertir en herramientas de difusión externa.

Análisis: Hay que tomar en cuenta que para que la comunicación fluya debe existir una buena información tanto interna como externa y lograr que las variables propuestas en los objetivos organizacionales los conozcan todas las personas involucradas.

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

Aquí hay empatismo si bien es cierto ahora mismo se entiende en la Universidad la importancia de la comunicación sin embargo a veces la comunicación no es valorada con el peso que debería tener, yo creo que hemos dado un gran paso al que se evidencie en el hecho de que la Dirección de Comunicación dependa del Rectorado específicamente es decir tenemos una comunicación directa allí para saber cuál es la visión de la universidad en temas de comunicación, también tenemos una estructura de la Dirección de Comunicación que es nueva, una conexión directa con el Vicerrectorado Administrativo Financiero desde el cual también recibimos unas directrices de cómo la universidad espera se lleve la comunicación y hacia los cuales también hay una representación de parte nuestra de cómo sería nuestra participación en los objetivos que necesita la universidad como tal, sin embargo vuelvo a repetir el tema de la comunicación a veces es devaluado todo el mundo cree que puede hacer comunicación, entonces no se nos ocurriría a nosotros por ejemplo ir a tratar de hacer un experimento laparoscópico o microscópico sin embargo hay gente de otras áreas que a veces quieren opinar o son poco receptivos a las sugerencias que nosotros como equipo de comunicación podemos hacer, entonces yo creo que estamos ganando más pero creo que todavía podríamos hacer mucho más en cuanto a hacer valorar la comunicación en nuestra institución.

Análisis: Es una gran ventaja que para tomar una decisión en una institución tan grande lo tengan que hacer directamente con el Rectorado, pero el hecho de que no se dé la importancia que requiere a la comunicación es una desventaja, tomando en cuenta que es la herramienta principal para dar a conocer los servicios y beneficios que se oferta, tampoco deben involucrarse personas ajenas al departamento porque ciertamente no manejan una idea clara de las variables de comunicación que utilizan para llegar al propósito final.

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

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

Sí, siempre tenemos indicadores que nos permitan ver si es que la variable que estamos trabajando en este caso incrementar los alumnos en la costa, tenemos indicadores que nos permiten ir mirando si es que la gestión ha sido adecuada.

Análisis: De acuerdo a las variables aplicadas deben manejarse indicadores observables que identifiquen si funciona o no lo propuesto en la gestión de comunicación.

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

Sí.

Análisis: Al manejar indicadores y evaluarlos en un período de tiempo estimado, permite conocer si se completó la acción propuesta para cada objetivo y detectar el resultado positivo o negativo que este pueda presentar.

3.4.2.3. Fase operativa.

3.4.2.3.1. Niveles y dispositivos de medición.

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

Si ya lo mencioné antes que siempre partimos de un análisis previo.

Análisis: Con los resultados del diagnóstico que se realiza cada cierto tiempo se determina si los objetivos propuestos en el Programa se cumplieron, es indispensable este procedimiento porque permite evaluar si lo establecido funciona o no.

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

Siempre tenemos los estudios que hacemos y poder saber que ha funcionado y que no ha funcionado eso también hace que podamos ir mirando como optimizar las estrategias que hacemos.

Análisis: En los resultados debe haber escalas para graduar la variación de los mismos cada cierto tiempo, de modo que se trabaje con las mismas estrategias o las tengan que variar.

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

Si

Análisis: este análisis es indispensable pues el diagnóstico realizado antes de la siguiente promoción debe coincidir con las metas a alcanzar, es la única forma de saber si el objetivo se cumplió.

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

A través justamente de los indicadores y como hay un seguimiento es decir siempre de la campaña anterior entonces relacionamos y establecemos diferencia y para hacer mediciones de qué es lo que pasó, en qué nos fue mejor, en los montos de inversión que nos fue mejor, antes por ejemplo pautábamos mucho menos en web entonces fruto de los estudios nos van saltando cosas que nos hacen ir tomando decisiones entonces por ejemplo hemos hecho un giro a la pauta en web y hemos mermado por ejemplo la pauta en medios impresos, revistas, periódicos etc. entonces eso nos va permitiendo ver justamente esos cambios en las variables.

Análisis: Este proceso se da cuando los resultados obtenidos con el diagnóstico inicial están claros y permite que se planifiquen otras estrategias o a su vez se mejore las que se plantearon en un principio.

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

Los instrumentos generalmente son otros es decir, el monto de la inversión, cómo fue y si básicamente es lo que se contestó en la pregunta anterior.

Análisis: Existen algunos instrumentos que se emplean para medir los resultados y sus variaciones, el diagnóstico realizado cada cierto tiempo ayuda en conocer cuales estrategias se seguirán utilizando, que llevó a tener éxito al Programa.

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

Si, siempre hay un procedimiento estipulado para ir haciendo estos estudios de ciclo a ciclo.

Análisis: Las herramientas a utilizar en la medición del programa deben ser efectivas y certeras de manera que se aproximen a los resultados que se van a analizar, mucho cuenta la inversión realizada ya que no siempre se cuenta con un presupuesto fijo, algunas veces este puede subir como en otras ocasiones bajar.

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

Si, siempre estaban previamente establecidos, es decir cómo vamos a medir, siempre están antes.

Análisis: La medición de resultados debe realizarse una vez concluida la promoción que puede ser trimestral, semestral o anual según los diferentes casos, con el fin de aplicar nuevas estrategias en el plan de comunicación.

3.4.2.3.2. Tratamientos de resultados.

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

Si.

Análisis: Los datos deben ser procesados caso contrario no se cuenta con información para presentar un informe.

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

Si, nosotros siempre hacemos un análisis en función de las metas y de los indicadores que nos habíamos propuesto.

Análisis: Ese es el objetivo de todo análisis de resultados llegar a las metas de la institución.

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

Siempre de forma estadística haciendo comparativas y eso nos permite ir teniendo una visión más clara de lo que está sucediendo tanto con nuestro público objetivo, cómo nos están viendo?, qué problemas estamos teniendo?, que es más óptimo? los campos en los medios, que nos está produciendo mayor resultado.

Análisis: Debe existir un grupo con diferentes actividades en el Departamento de Comunicación para que interprete los resultados y determinar si la campaña aplicada tuvo o no éxito.

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

Sí.

Análisis: La evaluación de resultados es fundamental al finalizar la campaña, para equiparar con los objetivos organizacionales y detectar el avance o retroceso en las acciones que se están cumpliendo.

3.4.2.3.3. *Reportes e informes.*

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

Si, hablamos en toda la entrevista de los famosos informes que hacemos y estos informes justamente se los hace en función de los objetivos que nos hemos propuesto antes y en función de los indicadores que nos hemos propuesto también.

Análisis: Los informes realizados cada cierto tiempo son la base para efectuar la medición por períodos, por año o por temporalidad, también si la organización funciona a nivel nacional también se puede evaluar por regiones, ya que en esta evaluación no siempre coincide con los resultados.

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

Si.

Análisis: Al realizar un análisis minucioso y detallado de los resultados, las estrategias estipuladas en el plan de comunicación pueden variar de modo que se puede recomendar para futuras campañas la aplicación de ciertos recursos.

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

Estos informes una vez que se los tiene se los socializa con las autoridades de la Universidad sobre todo con el Rector y el Vicerectorado Administrativo Financiero.

Análisis: Los reportes de la evaluación tienen que revisarse entre los directivos de Departamentos y sus superiores, con el fin de llegar a un acuerdo mutuo sobre el planteamiento de las próximas estrategias a utilizar en la siguiente campaña.

CAPÍTULO IV

4. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

4.1. Fase estratégica

4.1.1 Determinación del modelo de gestión organizacional.

4.1.1.1 Perfil de gestión organizacional.

Sector: Privado – Educación Superior – Servicios

Actividad: Es una institución sin fines de lucro que oferta Educación Superior a nivel de Pregrado, Postgrado y cursos de Educación Continua a nivel nacional e internacional.

VISIÓN

Al ser una Universidad Católica basa su visión en el Humanismo de Cristo lo que hace que acoja, defienda y promueva en la sociedad, el producto y la reflexión de toda experiencia humana.

MISIÓN

Lograr que el hombre a través de los conocimientos adquiridos sirva a la sociedad desde la visión del Humanismo de Cristo.

FILOSOFÍA

“Comprender y atender los problemas académicos y humanos de los estudiantes”

4.1.1.2 Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes.

La Universidad Técnica Particular de Loja tiene 43 años de existencia y en la Modalidad Abierta y a Distancia 38 años de experiencia puesto que es pionera en esta forma de estudio. Cuenta con Líneas Estratégicas que son conocidas por todas sus áreas para el mejor desarrollo institucional.

Tiene un Departamento de Comunicación y de Recursos Humanos entre otros, la máxima autoridad es el Rector quien es el responsable de las aprobaciones finales.

• Recursos Humanos:

La Universidad Técnica Particular de Loja cuenta con más de 500 empleados a nivel nacional e internacional de servicio Administrativo y Docentes de Investigación 265 de ellos cursando doctorados PH.D en el extranjero, al cual brindan capacitaciones, las mejores herramientas, respeto e incentivan el progreso personal de todo este grupo familiar quien es el responsable de brindar apoyo académico y personal a los estudiantes.

Realiza diferentes foros, jornadas de reflexión, talleres de investigación en varios aspectos para los cuales intervienen distintos departamentos, los mismos que sirven como capacitación profesional y moral a sus empleados.

- Marketing

Existe un Departamento de Comunicación y dentro de éste se encuentra la Gerencia de Marketing quienes en conjunto son los encargados de:

- Dar seguimiento a los Planes Operativos Anuales
- Desarrollar nuevos proyectos en publicidad
- Investigar el nuevo mercado
- Analizar el resultado de las campañas
- Apoya a los centros universitarios en los diferentes requerimientos, entre otras actividades.

- Medios de Comunicación

La Universidad Técnica Particular de Loja cuenta con diferentes medios de comunicación con los que llega a todos los rincones dentro y fuera del País, los mismos que sirven para atraer más estudiantes que decidan optar por esta modalidad de estudio a distancia y ayude a ganar más prestigio.

Entre ellos están el portal de Universidad, la revista institucional, el boletín "Cascarilla, el noticiero Institucional, el programa Miradas que lo pasan en Telerama por temporadas, la serie Memoria Viva que se transmite sólo en Loja, aparte realiza reportajes en revistas educativas, publicidad en buses, afiches, trípticos, etc.

Cuenta con un call center en la matriz y en los centros regionales que son de ayuda para transmitir información de las diferentes actividades que realiza.

4.1.2 Selección de objetivos organizacionales.

4.1.2.1 Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business results).

- ❖ Unificar la imagen corporativa de la Universidad
- ❖ Tener una comunicación institucional acorde al criterio de las autoridades
- ❖ Comunicar la oferta académica
- ❖ Conocer el perfil del estudiante, el impacto de la campaña publicitaria y analizar la competencia

4.1.2.2 Estrategias establecidas para esos objetivos.

- ❖ Renovación del Manual de Imagen Corporativa
- ❖ Publicaciones institucionales
- ❖ Campaña Ecológica
- ❖ Trabajar con el mismo concepto de Campaña “Hay un lugar” y línea gráfica del ciclo anterior
- ❖ Potenciar el uso de las redes sociales
- ❖ Plan de Motivación para los centros universitarios
- ❖ Material promocional para centros universitarios
- ❖ Plan para estudiantes de colegios
- ❖ Uso de base de datos existentes y consecución de nuevas aplicando una ficha en los exámenes presenciales y aprovechando el landing page www.decidesermas.com
- ❖ Apertura de puntos de información
- ❖ Canjes publicitarios
- ❖ Mercadeo Directo – contratación de promotores
- ❖ Plan de Acompañamiento al alumno – contrarrestar el abandono de nuestros estudiantes
- ❖ Capacitación a los Coordinadores, Secretarías, promotores y estudiantes de los puntos de información, a través de una empresa externa.
- ❖ Investigaciones de impacto publicitario y otras que considere pertinente el departamento de marketing.

El servicio a brindar debe ser de calidad con el fin de que la imagen de la institución supere los estándares establecidos y la reputación sea positiva.

4.1.3 Definición de los objetivos de comunicación.

4.1.3.1 *Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación.*

- Transmitir a través de la identidad corporativa la calidad, excelencia, seguridad en los programas que oferta, ya que las campañas a ejecutar son la carta de presentación para la aceptación de los potenciales estudiantes.
- La campaña para el período abril – agosto 2014 debe crear un impacto publicitario que muestre adicional a la oferta académica los proyectos que realiza la universidad, sobre la importancia del ahorro y optimización de recursos utilizando medios digitales.
- Comunicar el prestigio y el nivel académico que posee al ser una institución líder e innovadora.
- Dar a conocer el acompañamiento que tiene el estudiante por parte del docente y las diferentes actividades que debe cumplir.

4.1.3.2 *Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación.*

- Conseguir que se reconozca a la institución como una universidad de investigación.
- Los centros universitarios localizados a nivel nacional e internacional que son la cara al público y que cuentan con una institución que les respalda, que su matriz está en Loja donde están los docentes investigadores.
- La institución cuenta con una infraestructura humana y física que hace que la educación a distancia sea de calidad.
- Cuenta con laboratorios para la investigación y el desarrollo de diferentes proyectos.
- Cuenta con un nuevo Sistema de Créditos que favorece el reconocimiento de estudios y títulos en América Latina, El Caribe y Europa, facilitando la movilidad de los estudiantes.
- Realizar convenios institucionales que facilitan a que más personas opten por matricularse, porque se extiende no solo al funcionario de la empresa sino a su cónyuge, hijos, padres y hermanos.

El estudiante que ingresa por primera vez a la universidad debe considerar que no está solo, que cuenta con un equipo humano que será su apoyo académico y moral, hasta que concluya su objetivo de estudio.

4.2. Fase Táctica

4.2.1. Conceptualización de las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.

4.2.1.1. *Catálogo de definiciones de los variables previstos en los objetivos que se van a evaluar.*

IMAGEN. Implantar una imagen positiva, sofisticada, limpia y moderna en el estudiante que ingresa por primera vez a la universidad, que sea la carta de recomendación a los futuros estudiantes.

El objetivo de la campaña publicitaria debe ser además de la oferta académica, mostrarse como una universidad de confianza, seguridad, innovación, con ideales tecnológicos, dar a conocer todos los beneficios que recibe al estudiar en la Universidad Técnica Particular de Loja, que la institución es pionera en estos estudios y que su larga trayectoria es su mejor reputación.

IDENTIDAD. Es una Universidad Católica que basa su misión, visión y filosofía en el Humanismo de Cristo. Data su origen con la Comunidad Marista Ecuatoriana y en la actualidad se encuentra regentada por la Comunidad de Misioneros y Misioneras Identes, esto hace que consolide su cultura institucional con valores que la puedan posicionar como única y diferente.

PÚBLICO. El público al que llega esta campaña son jóvenes, adultos, sin importar raza, religión, condición social, regionalismo, es por ello que se considera abierta, respeta todo tipo de particularidades, ofrece la oportunidad a todas las personas cuyo anhelo sea la superación personal y el servicio a la sociedad.

4.2.2. Determinar las dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultado.

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

Tabla 2: Variables a medir dimensiones, indicadores e ítems observables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
IMAGEN	MEDIOS	Cantidad de menciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1-100 ➤ 100-500 ➤ 500-1000
		Valoración de la aparición en los medios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Positivas ➤ Negativas
		Tiempo de exposición	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escaso 5 a 30 días ➤ Logrado 30 a 90 días ➤ Superado 90 a 180 días
	ALUMNOS A MATRICULARSE	Expectativas con respecto a matrículas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Malo ➤ Bueno ➤ Muy bueno ➤ Excelente
		Satisfacción con el servicio brindado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfechos ➤ Insatisfechos
		Futuras matrículas o recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Volvería a matricularse ➤ Recomendaría el estudio ➤ No sería una opción a futuro ➤ No sabe / no contesta
OPINIÓN PÚBLICA	Cuánto conocen de la UTP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escucharon su existencia ➤ Conocen sus servicios ➤ Saben de sus valores y compromisos con el estudiante 	
	Impacto de la campaña	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por comentarios (boca a boca) ➤ Por la trascendencia en los medios ➤ Por la campaña ➤ Redes sociales 	

IDENTIDAD	Cultura Institucional	Conjunto de creencias	A desarrollar por los empleados
		Valores adoptados como propios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsabilidad ➤ Compromiso ➤ Excelencia ➤ Honestidad ➤ Compañerismo ➤ Igualdad ➤ Competencia
	Atributos	Calidad en los servicios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mala ➤ Buena ➤ Muy buena ➤ Excelente
Equipo de trabajo		<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe ➤ En formación ➤ Logrado ➤ Completamente formado 	
PÚBLICO	Alumnos	Creación de convenios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Previas a las matrículas ➤ Posteriores a las matrículas

Fuente: Manual del estudiante, Programa de Graduación 2014 para la Titulación de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas

4.3. Fase operativa

4.3.1. Niveles y dispositivos de medición.

4.3.1.1. *Estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.*

- El personal docente y de investigación está continuamente capacitado con el fin de impartir conocimientos actualizados a los estudiantes.
- El personal administrativo y de gestión está motivado y capacitado para la atención al alumno.
- Se actualiza el video institucional colocado en la página principal de la Universidad Técnica Particular de Loja con el propósito de dar a conocer toda su oferta académica.
- Se actualiza constantemente todos los medios publicitarios que utiliza la institución para llegar a todos los rincones dentro y fuera del país.

4.3.1.2. Delimitaciones de los alcances establecidos.

- Que la cantidad de estudiantes nuevos a nivel nacional sea de por lo menos 11.000 y en total entre nuevos y antiguos se llegue a 31.000
- Alcanzar un resultado en medios no mayor a 20 días
- Que la deserción de los estudiantes nuevos no tenga un porcentaje alto.
- Con el ingreso paulatino de las titulaciones a modalidad virtual con la entrega de dispositivos electrónicos (tablets), disminuya la entrega de material impreso.
- Y que la gente que ingrese a esta nueva modalidad virtual no tenga dificultades posteriores, por la costumbre de lectura en material impreso.

4.3.1.3. Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto.

Clipping: Las apariciones de la publicidad realizada en medios como radio, prensa escrita y televisión hacen que un mayor número de personas interesadas en estudiar asistan a los diferentes centros universitarios a nivel nacional con los que cuenta la Universidad Técnica Particular de Loja.

Encuesta a estudiantes: En la Jornada de Asesoría de Sistema que es el primer encuentro físico que tienen con los estudiantes, se aprovecha para conocer el grado de satisfacción con respecto a la calidad del servicio brindado y las falencias ocasionadas.

Encuesta Final: Con los resultados de esta encuesta ayuda a dirigir de mejor manera el sistema de comunicación, es con el fin de medir entre que edades están los estudiantes que ingresaron, como se enteraron de la Universidad Técnica Particular de Loja, si fue en publicidad, qué fue lo que más recuerda de la misma, cuales son las ventajas para el alumno de estudiar a distancia, adquirió o no el dispositivo electrónico que se oferta, se realiza un estudio minucioso de la frecuencia con la que utiliza la televisión, prensa escrita, radio e internet para mejorar la próxima campaña.

Ficha socioeconómica: En las matrículas se aprovecha solicitando al estudiante llene una ficha de información laboral y socioeconómica, con el fin de conocer si el alumno trabaja o no, cuál es su rango de ingresos, su estado financiero es decir si se matricula con fondos propios, familiares o con crédito que ofrecen las instituciones financieras del país.

Encuesta de opinión en ciudades distintas: Con el fin de conocer en las diferentes regiones del país, qué información tienen de la Universidad Técnica Particular de Loja, los servicios que presta y su oferta académica a qué lugares llega y a dónde es más difícil.

Internet y Redes Sociales: Tener en cuenta la cantidad de visitas que se consiga en las redes sociales tanto para la oferta académica, como para los diferentes eventos y seminarios que ofrece la institución.

Focus group: Los estudiantes tienen diferentes posturas en cuanto al estudio a distancia, unos tienen su estudio en forma virtual con un dispositivo electrónico en el que se carga el material bibliográfico, es decir todo el tiempo debe recurrir a su Tablet para elaborar sus trabajos y leer las guías y libros. Poseen también los alumnos que estudian en la forma tradicional con el material impreso. Desde un punto de vista para unos es más fácil el dispositivo electrónico, pero para otros no se acostumbran a utilizarlo como herramienta de lectura, en los alumnos jóvenes de edades entre 18 a 35 años no es problema pero los estudiantes de 36 años en adelante se complican inclusive al realizar la matrícula en línea.

Observación participante: Para obtener un registro del cumplimiento tanto del personal administrativo en cuanto a la atención en las diferentes problemáticas suscitadas en el estudiante y docentes y/o tutores realizando un seguimiento que confirme el grado de acompañamiento que dan al estudiante, escribiendo en el EVA (Entorno Virtual de Aprendizaje) el desarrollo de las diferentes inquietudes que se presenten en el componente que están impartiendo, realizando foros y video colaboraciones.

Registros reales de consumo: como en todo siempre existe un tiempo de adaptación al método que se utilizará para el estudio, por lo que al ser una universidad a distancia la única forma de establecer contacto profesor – alumno es a través del EVA (Entorno Virtual de Aprendizaje), por lo que se hace un seguimiento de la intervención del estudiante en las diferentes actividades que plantea el profesor, pese a que no son obligatorias pero el estudiante que interviene obtiene puntos en su calificación, por lo que se motiva al alumno a su participación.

4.3.1.4. Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.

Clipping: Se realiza máximo un mes después de concluido el período de matrículas con el fin de conocer cómo terminaron las matrículas, si tuvieron éxito y si surtió efecto lo aplicado.

Encuestas a estudiantes: Los centros universitarios recogen las diferentes inquietudes e inconformismos de algunos estudiantes, se notifica al Director Zonal para que haga llegar las mismas a la matriz al departamento encargado, para su análisis y solución oportuna de los casos.

Encuesta final: El aprovechar la información recopilada con la encuesta realizada a los alumnos nuevos, marca una preferencia en el medio de comunicación que sea el más óptimo para llegar a los potenciales estudiantes.

Ficha socioeconómica: Permite conocer la posición socioeconómica de los estudiantes para proponer las diferentes becas y descuentos a los cuales pueden acceder.

Encuesta de opinión en ciudades distintas: para establecer con una muestra de los resultados a qué lugares se debe prestar más atención y con qué medios publicitarios hacerse presente, porque en varias ciudades se utilizan diferentes medios de comunicación. En algunos lugares será suficiente la prensa y televisión nacional, pero en lugares más apartados se utiliza radios, revistas y prensa locales, incluso perifoneo.

Internet y Redes Sociales: el abastecimiento y cambio continuo de las redes sociales está a cargo de personal experimentado en comunicación que priorizará la información y actividades relevantes que oferte la Universidad Técnica Particular de Loja.

Focus group: Posterior a la finalización del período de matrículas se reúnen con el fin de evaluar los diferentes inconvenientes que se están suscitando en varios aspectos, en lo que se pueda tratar de dar solución a los problemas y en lo que no, buscar otro tipo de alternativas, consultando con las diferentes áreas académicas, financieras involucradas, porque existen algunas problemáticas que ya no dependen sólo del Departamento de Comunicación.

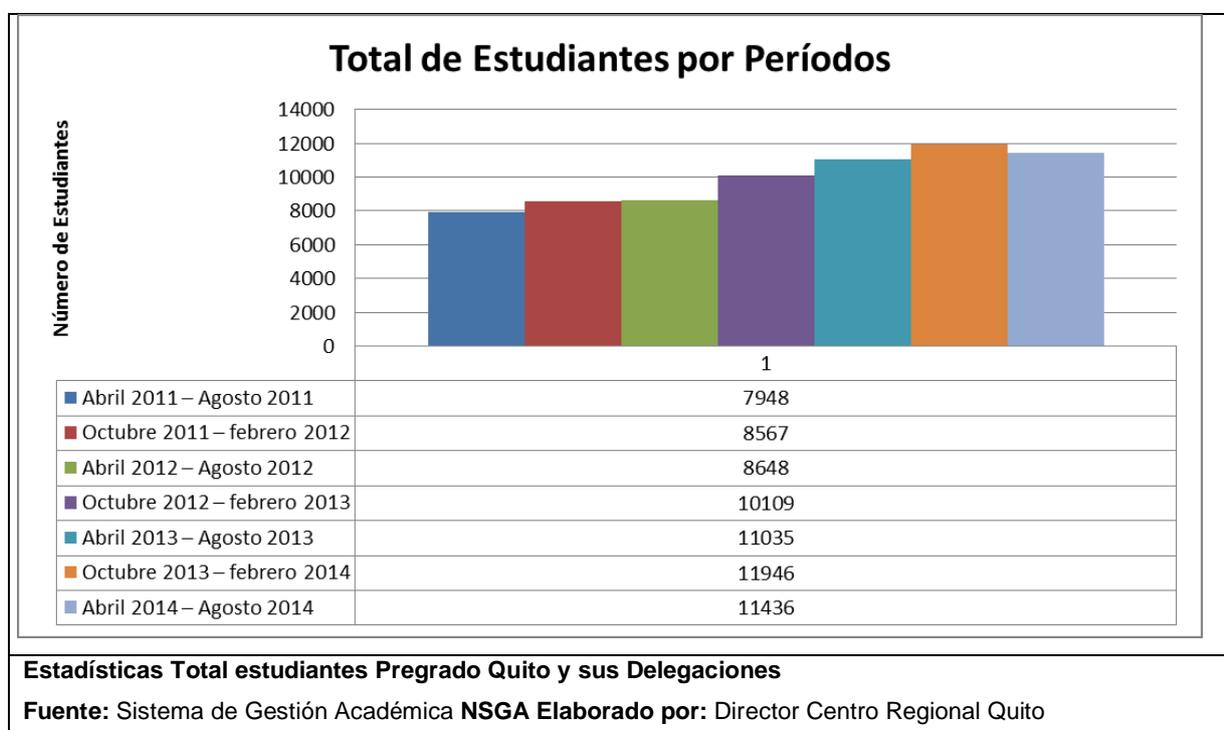
Observación participante: Al contar con profesionales expertos en el Departamento de Comunicación quienes elaboran los planes estratégicos de comunicación que se aplicarán en las campañas publicitarias y de quienes depende el éxito, con la evaluación semestral de las estrategias aplicadas en los diferentes planes operativos, para alcanzar los objetivos propuestos.

Registros reales de consumo: El tema de adaptación de un estudiante a la modalidad a distancia requiere de un proceso largo que mucho depende del acompañamiento que hacen los docentes, en los centros universitarios se lo evalúa culminado el primer bimestre, revisando notas, detectando si participaron en los encuentros en el EVA (Entorno Virtual de Aprendizaje) y si se presentaron a rendir exámenes bimestrales.

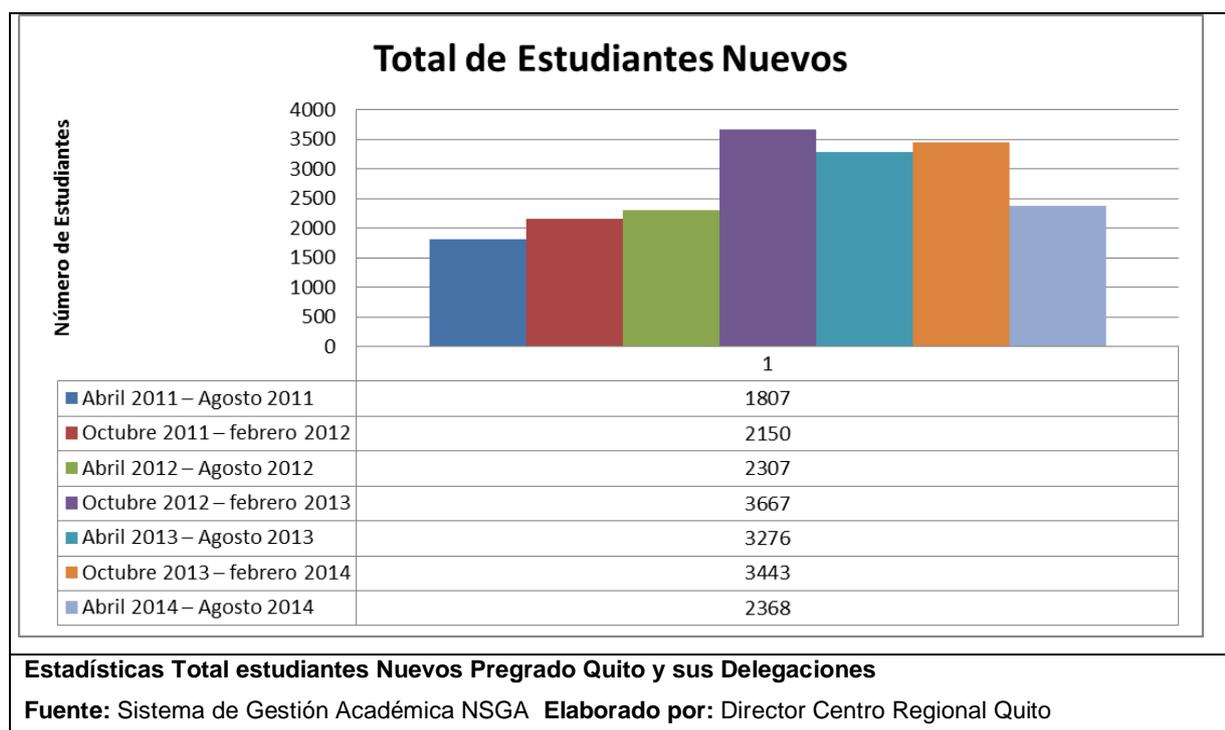
4.3.2. Análisis e interpretación de resultados. Elaboración de índices.

4.3.2.1. Análisis de datos.

Cuadro 1: Total de estudiante por períodos Quito y sus Delegaciones 2011 - 2014



Cuadro 2: Total estudiante nuevos Quito y sus Delegaciones 2011 - 2014



4.3.2.2. Interpretación de resultados.

Como se observa en el cuadro estadístico que para tener una idea se ha tomado los datos de Quito y sus Delegaciones (Carcelén, Villaflora, San Rafael, Turubamba y Tumbaco), desde hace seis períodos atrás, el total de estudiantes semestre a semestre siempre está en ascenso, el último ciclo abril agosto 2014 tiene una pequeña variación que no es tan significativa.

Por otra parte la cantidad de alumnos nuevos también muestra las cifras en aumento, cabe recalcar que el período Octubre 2012 – Febrero 2013 en el que las cifras son excesivamente altas es debido a que en ese ciclo fue cuando se dio la recategorización de las universidades y la Universidad Técnica Particular de Loja se ubicó en la Categoría A, por lo que el CES (Consejo de Educación Superior) reubicó a muchos estudiantes de universidades cerradas. La variación en porcentaje en descenso en el último semestre puede darse por dos factores, uno la competencia que se tiene a nivel nacional en estudio universitario a distancia y la dos por el cambio de material impreso a digital.

4.3.3. Reportes e informes.

4.3.3.1. Informes finales.

Logros: De acuerdo al resultado positivo que se muestra en los gráficos, se refleja el éxito en la consecución de los objetivos planteados y servirán de muestra para que las diferentes áreas involucradas elaboren nuevas propuestas y mejoras para superar los pequeños inconvenientes y de esta manera volver a superar los límites.

Recomendaciones: El problema detectado en el análisis de estas cifras es la deserción de los estudiantes nuevos, lo que indica que en el pensamiento de mucha gente sobre el estudio en la modalidad a distancia es fácil, cosa que está demostrado no es correcta, ya que el estudiante de modalidad a distancia necesita mucha disciplina, perseverancia, esfuerzo, sacrificio y abundante lectura.

4.3.3.2. Presentación de resultados finales.

Los resultados finales serán entregados en el Departamento de Comunicación y en la Dirección del Centro Regional Quito, quienes han sido las personas involucradas en el desenvolvimiento de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORAS

5.1. Conclusiones

Toda institución por pequeña que esta sea, más aún aquella que como parte importante lleva la comunicación debe tener un Plan Estratégico de Comunicación. Al desarrollar el estudio detallado del Plan Estratégico de Comunicación de la Universidad Técnica Particular de Loja, se puede presentar las siguientes conclusiones.

1. Se acentúa la idea de que la comunicación organizacional busca lograr la eficiencia en las comunicaciones de una organización, lograr que las diferentes áreas o departamentos funcionen bajo un mismo esquema de normas. Eso se lo viene realizando en la Universidad. En la actualidad existen medios tecnológicos que ofrecen mayores oportunidades para que la comunicación pueda alcanzar sin distorsiones los más alejados niveles dentro la organización.
2. Es el caso de la Universidad Técnica Particular de Loja que cuenta con un Plan Operativo Anual y dentro del mismo como línea estratégica no aparece la comunicación, sin embargo la universidad es transversal para poder apoyar cada uno de estos ejes estratégicos; por ejemplo de la Dirección de Comunicación se la ve como un pilar estratégico y transversal a todos los ejes estratégicos que el Alma Mater se ha planteado.
3. En el trabajo de investigación se determinó que el Plan Estratégico de Comunicación que aplica la Universidad Técnica Particular de Loja, si cumple con los objetivos institucionales y de comunicación. Se realiza un rol de participación docente – estudiante en el que se le involucra y motiva a una mayor y mejor participación en las diferentes actividades propuestas por la Institución.
4. La Universidad Técnica Particular de Loja ofrece su modalidad Abierta y a Distancia que a través de tutorías permanentes utilizando la plataforma virtual por parte de los docentes capacitan frecuentemente a los estudiantes, muy aparte del desarrollo normal de sus materias, realizando foros, chats, video colaboraciones, cursos virtuales que les permiten alcanzar mejores conocimientos en su vida profesional. Así, ellos se sienten apoyados, acompañados en el proceso educativo curricular y de aprendizaje.
5. Es importante recalcar que como una fortaleza de la universidad es el aporte a la educación con foros, chats, video colaboraciones, cursos virtuales, etc., que pueden

acceder no solo los estudiantes sino está abierto a todo el público que desee participar activamente en ellos. Además, sabemos que este material pedagógico sirve de apoyo y referente para otros docentes de otras instituciones educativas.

6. La Universidad Técnica Particular de Loja a través de sus distintas titulaciones ejecuta un sinnúmero de proyectos con diferentes instituciones en todos los ámbitos: ambiental, informático, administrativo, educativo solo por mencionar y transfiere conocimientos apoyando al desarrollo de competencias. Cabe recalcar que también tiene convenios con otras universidades del mundo y de nuestro país con quienes intercambia estos y otros proyectos que hacen que sea reconocida por su labor encomiable en ellos y por el aporte de los mismos promoviendo el desarrollo del Ecuador.

5.2. Propuestas de mejora

Una de las dificultades que la Universidad debe afrontar es la Deserción de los alumnos de manera especial de los que ingresan por primera vez a la institución. Podemos citar una lista larga de motivos por los cuales desertan, sobre todo en la modalidad Abierta y a Distancia. El caso es que a nivel nacional, desde la sede conjuntamente con los centros universitarios se desarrollan estrategias para evitar que esto suceda con el objetivo propósito de que fluya la comunicación.

1. Una de las estrategias para evitar la deserción de los estudiantes nuevos es realizar un seguimiento más profundo de verificación en el acompañamiento por parte del docente al estudiante, esta es la clave principal para que el alumno se sienta como en casa y tenga la confianza de que está respaldado por una universidad de prestigio, este nexo de comunicación que existe estudiante – profesor debe ser perenne, consecutivo y eficaz.
2. La universidad quiere ir a la vanguardia como centro de educación superior y por ello, desde este período académico octubre 2014-febrero 2015 ha propuesto que los estudiantes nuevos de todas las titulaciones reciban material digital para su mejor preparación. Pero, se debe tomar en cuenta que no todo el público que son los potenciales estudiantes, están preparados para estudiar con material digital y se propone a través de la comunicación, realizar una encuesta de conformidad, con el fin de conocer cuál es su opinión de este nuevo proyecto..

3. Otro elemento que se ha implementado como ayuda a los estudiantes nuevos son tutorías opcionales de acompañamiento, antes de la Jornada de Asesoría de Sistemas donde marca el inicio del semestre; y con la comunicación existente estudiante – centro de apoyo después para conocer las dificultades y apoyar a resolverlas oportunamente. Y, adicionalmente motivar en la conformación de grupos de estudio entre compañeros de la misma titulación en cada centro universitario.

4. Y, para llegar mejor con eficiencia y eficacia a nuestros estudiantes, la comunicación interna debe ser más clara y precisa que todos los que conforman esta gran familia que es la Universidad Técnica Particular de Loja conozcan cuáles son los objetivos institucionales. No está por demás recomendar una mejor y mayor motivación de parte de las autoridades a sus empleados y a los mismos alumnos, puesto que de todo este conjunto de capital humano con el que cuenta la Universidad Técnica Particular de Loja, depende una mejor reputación y prestigio.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Alvarez Nobell, A. (29 de 03 de 2014). Manual del estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado. Loja, Loja, Ecuador: Departamento de Ciencias de la Comunicación UTPL.
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. España: Shalom.
- Beltrán, j. (21 de 08 de 2004). *Ibiscom*. Recuperado el 13 de Mayo de 2014, de http://www.ibiscom.net/index.php?option=com_content&view=article&id=46:las-organizaciones-orientadas-por-procesos&catid=25:a&Itemid=20
- Bernays, E. L. (1990). *Los últimos: radiografía de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Caro, F. (2006). *Gestión de Empresas Informativas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Carretón Ballester, M. (2010). *Las Relaciones Públicas en la sociedad del conocimiento*. Alicante - España: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.
- COMUNICACIÓN, U. U. (01 de Junio de 2012). *POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COMUNICACIONES - UTPL*. Loja, Loja, Ecuador: Ediloja.
- Dávila Z., S. (2001). *Teoría de las Organizaciones, Organización Diseño y Gestión por Procesos*. Quito - Ecuador: Ediciones Consultoría Empresarial.
- Gruning y Hunt, J. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Madrid: Gestión.
- López F., L. (2004). *Comunicación y Medios de Información*. Bogotá, Colombia: El Buho.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosch: Coleccion Bosch Comunicación.
- Mora Vanegas, C. (11 de Noviembre de 2011). *El portal del administrador*. Recuperado el 13 de Mayo de 2014, de <http://el-portal-del-administrador.lacoctelera.net/post/2011/11/20/comunicaci-n-organizacional-el-comportamiento-organizacional>
- Rubio Gómez, M. J. (2013). *Guía general de educación a distancia*. Loja - Ecuador: Ediloja.
- Tironi E, A. (2008). *Comunicación estratégica Vivir un mundo de señales*. Chile: Santillana.

- Tironi, E. C. (2004). *Comunicación Estratégica, vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Túñez, M. (2011). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social SC.
- UTPL. (01 de Julio de 2007). Informe de Evaluación Institucional con fines de Autoevaluación. Loja, Loja, Ecuador: UTPL.
- UTPL. (20 de Enero de 2007). Revista Institucional de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja, Loja, Ecuador: Editorial UTPL.
- UTPL. (04 de Enero de 2014). *INVESTIGACIÓN*. Recuperado el 10 de septiembre de 2014, de <http://investigacion.utpl.edu.ec/extensionyvinculacion>
- UTPL, C. T. (01 de Febrero de 2011). Plan estratégico de desarrollo institucional. Loja, Loja, Ecuador: UTPL.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA A LA PERSONA ENCARGADA DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Entrevista a la PhD Karina Valarezo Directora del Departamento de Comunicación

A. FASE ESTRATÉGICA

1. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

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

La característica específica o de ente que debemos tomar en cuenta para todo el trabajo de comunicación que hacemos es que somos una Universidad Católica con valores completamente basados en el Humanismo de Cristo y eso hace que seamos una institución a lo mejor diferente a cualquier otra.

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

La universidad tiene un modelo de gestión si bien es cierto participativo pero sin embargo tenemos una estructura jerárquica es decir la máxima autoridad nuestra es el Rector, la comunicación depende ahora mismo del rectorado porque se creó una Dirección de Comunicación desde donde se lleva todo lo que significa difusión y promoción es decir lo que antes teníamos dos departamentos uno que era la Unidad de Gestión de la Comunicación y otra de Gerencia de Marketing se unificó tenemos una sola Dirección de Comunicación y esta Dirección de Comunicación depende del rectorado antes dependía la Unidad de Gestión de la Comunicación de Relaciones Interinstitucionales y la Gerencia de Marketing de la Dirección General Administrativa Financiera.

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

Nosotros tenemos un plan estratégico y como línea estratégica no aparece la comunicación sin embargo somos transversales para poder apoyar cada uno de estos ejes estratégicos que la Universidad se ha propuesto entonces en el POA (Plan Operativo Anual) por ejemplo de la Dirección de Comunicación nos vemos como un pilar estratégico y transversal a todos los ejes estratégicos que la Universidad se ha planteado.

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

Si, tenemos la Dirección de Comunicación y en esa Dirección estoy yo ahora mismo encargada (Karina Valarezo) y tenemos una Gerencia también una persona que trabaja conmigo una Gerencia Operativa de Comunicación y Marketing

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

Existen procedimientos generalmente trabajamos bajo Programas Operativos Anuales es decir bajo el POA estos se revisan a nivel institucional por lo menos dos veces al año y ahí se hace un corte de los avances de las dificultades y se toman decisiones para poder hacer efectivo que los programas o que todas las planificaciones se cumplan.

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

Si

2. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

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

Si, lo que le decía que nuestros POAs tomamos como base los objetivos estratégicos y los ejes temáticos.

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

Si.

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

Si, nuestro POA de la Dirección de Comunicación toma como base el Plan Estratégico de la Universidad.

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

Si, como se indicó anteriormente

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

En temas de comunicación, nosotros en los POAS que tenemos normalmente una columna donde básicamente se encuentran los indicadores por los cuales luego vamos a medir nuestro trabajo, ahora no es tampoco rígido el tema de que si no se cumple un indicador puede que la universidad toma ciertas medidas esa parte no la tenemos, pero si tenemos especificado en nuestros POAs los indicadores por los cuales nosotros vamos a dar cuenta o evidenciamos la gestión que hemos hecho desde comunicación.

Deberíamos aclarar un tema que es difícil porque no siempre la comunicación es sujeta de medición, si bien es cierto nosotros tenemos los indicadores que le acabo de decir sin embargo hay otros estudios que deberíamos hacerlos y todavía no los hemos implementado y que tienen que ver básicamente con mediciones intangibles porque por ejemplo yo puedo decir mi campaña fue efectiva porque me planifiqué tener 2000 alumnos y tengo 2500 pero hay otros parámetros que no estamos midiendo que es por ejemplo el tema de la reputación, la reputación no podemos decir que está en función del número de alumnos hay otros parámetros que pudieran decirnos a nosotros si es que nuestra reputación es buena, mala o más o menos, entonces esos estudios todavía no los tenemos levantados los estamos mirando cómo los podríamos hacer porque es difícil sobretodo cuantificar este tema de intangibles , reputación, imagen, credibilidad, etc. Tenemos un indicio generalmente luego de cada campaña hacemos un estudio y les preguntamos por ejemplo a nuestros alumnos de por qué se matricularon con nosotros y ellos gracias a Dios

siempre en todos los estudios sale que la mayor motivación para inscribirse es que alguien le haya recomendado, entonces eso de que alguien le haya recomendado nuestra modalidad de estudios por ejemplo a distancia es muy importante porque va de la mano con el tema de credibilidad, confianza, reputación, esto sería como una base.

3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

3.1 ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa que se aplicó en el año 2014?

Nosotros estamos básicamente en el programa de Modalidad Abierta y a Distancia en la campaña que usted va a analizar es básicamente de reclutamiento de estudiantes, para ese reclutamiento de alumnos nosotros trabajamos todo el año en todo lo que es la difusión de la universidad para que se vea que los estudios a distancia no solamente son los únicos servicios que nosotros como universidad damos para que no se nos reconozca únicamente como una universidad que da estudios a distancia, queremos que se nos reconozca como una universidad de investigación, como una universidad que no tiene unos centros garaje en todo el país sino que tiene el respaldo de toda una institución que su matriz está en Loja donde estamos los docentes en donde están los laboratorios, donde está toda una infraestructura humana y física que hace posible que los estudios a distancia sean de calidad entonces básicamente los objetivos van alineados a este concepto.

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

Si siempre se hace, siempre trabajamos sobre la base de estudio que se hace al final de campaña eso nos sirve como base para la siguiente planificación, para poder saber cómo fueron las cosas, qué surtió efecto, que no, que se puede mejorar, etc.

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

Si.

3.4 El programa empleado en el año 2014, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?

Se cumplieron los objetivos es este generalmente nos ponemos unas metas en cuanto al número de alumnos

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

Si.

B. FASE TÁCTICA

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

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

Si, el plan que nosotros manejamos el POA está en función de poder ir diciendo cuales son nuestros productos tangibles, tenemos que hacer programas integrales y todo lo que hacemos dentro tiene que verse luego reflejado fuera, hay productos específicos que nosotros necesitamos trabajarlos con calidad internamente para que luego se puedan convertir en herramientas de difusión externa.

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

Aquí hay empatismo si bien es cierto ahora mismo se entiende en la Universidad la importancia de la comunicación sin embargo a veces la comunicación no es valorada con el peso que debería tener, yo creo que hemos dado un gran paso al que se evidencie en el hecho de que la Dirección de Comunicación dependa del Rectorado específicamente es decir tenemos una comunicación directa allí para saber cuál es la visión de la universidad en temas de comunicación, también tenemos una estructura de la Dirección de Comunicación que es nueva, una conexión directa con el Vicerrectorado Administrativo Financiero desde el cual también recibimos unas directrices de cómo la universidad espera

se lleve la comunicación y hacia los cuales también hay una representación de parte nuestra de cómo sería nuestra participación en los objetivos que necesita la universidad como tal, sin embargo vuelvo a repetir el tema de la comunicación a veces es devaluado todo el mundo cree que puede hacer comunicación, entonces no se nos ocurriría a nosotros por ejemplo ir a tratar de hacer un experimento laparoscópico o microscópico sin embargo hay gente de otras áreas que a veces quieren opinar o son poco receptivos a las sugerencias que nosotros como equipo de comunicación podemos hacer, entonces yo creo que estamos ganando más pero creo que todavía podríamos hacer mucho más en cuanto a hacer valorar la comunicación en nuestra institución.

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

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

Sí, siempre tenemos indicadores que nos permitan ver si es que la variable que estamos trabajando en este caso incrementar los alumnos en la costa tenemos indicadores que nos permiten ir mirando si es que la gestión ha sido adecuada.

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

De acuerdo

C. FASE OPERATIVA

6. NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

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

Si ya lo mencioné antes que siempre partimos de un análisis previo.

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

Siempre tenemos los estudios que hacemos y poder saber que ha funcionado y que no ha funcionado eso también hace que podamos ir mirando como optimizar las estrategias que hacemos.

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

Si

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

A través justamente de los indicadores y como hay un seguimiento es decir siempre de la campaña anterior entonces relacionamos y establecemos diferencia y para hacer mediciones de qué es lo que pasó, en qué nos fue mejor, en los montos de inversión que nos fue mejor, antes por ejemplo pautábamos mucho menos en web entonces fruto de los estudios nos van saltando cosas que nos hacen ir tomando decisiones entonces por ejemplo hemos hecho un giro a la pauta en web y hemos mermado por ejemplo la pauta en medios impresos, revistas, periódicos etc. entonces eso nos va permitiendo ver justamente esos cambios en las variables.

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

Los instrumentos generalmente son otros es decir, el monto de la inversión, cómo fue y si básicamente es lo que se contestó en la pregunta anterior

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

Si, siempre hay un procedimiento estipulado para ir haciendo estos estudios de ciclo a ciclo.

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

Si, siempre estaban previamente establecidos o sea cómo vamos a medir, siempre están antes.

7. TRATAMIENTO DE RESULTADOS.

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

Sí.

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

Si, nosotros siempre hacemos un análisis en función de las metas y de los indicadores que nos habíamos propuesto

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

Siempre de forma estadística haciendo comparativas y eso nos permite ir teniendo una visión más clara de lo que está sucediendo tanto con nuestro público objetivo, cómo nos están viendo?, qué problemas estamos teniendo?, que es más óptimo? los campos en los medios, que nos está produciendo mayor resultado

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

Si.

8. REPORTES E INFORMES

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

Si, hablamos en toda la entrevista de los famosos informes que hacemos y estos informes justamente se los hace en función de los objetivos que nos hemos propuesto antes y en función de los indicadores que nos hemos propuesto también.

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

Si.

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

Estos informes una vez que se los tiene se los socializa con las autoridades de la Universidad sobre todo con el Rector y el Vicerectorado Administrativo Financiero.

ANEXO 2

Entrevista al Ing. Juan Figueroa DIRECTOR CENTRO REGIONAL QUITO

A. FASE ESTRATÉGICA

1. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

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

La actividad es académica es de educación superior, está enmarcado dentro de lo que es todo este sistema de educación superior, tiene dos modalidades abierta y a

distancia, presencial en Loja y abierta y a distancia en todo el país, en todo ese sector académico superior, la visión y la misión es una universidad católica la visión es desde el humanismo de Cristo desarrollar todo ese ámbito de humanización que se da a través desde la academia y la misión es aquella que dentro de la academia se plantea y se han planteado las universidades es que es buscar la verdad y formar al hombre a través de la ciencia para que sirva a la sociedad, los valores institucionales pues atraviesan desde la flexibilidad, desde la fidelidad de la misión y la visión el trabajo en equipo, la característica de la apertura que se enmarca en el mismo espíritu de la educación a distancia.

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

Hay modelos y modelos para precisarlos, desde varias ópticas habrá un sistema de clasificaciones, cuál es el modelo preciso, qué opciones.

El perfil gerencial de la universidad primero que no es una empresa es mucho más que una empresa, porque la universidad es un poco compleja en ese sentido es una comunidad universitaria donde hay docentes, estudiantes, entonces el perfil de gerenciamiento es muy difícil definirlo o meterlo dentro de un modelo, de todas maneras en los estatutos de la institución está descrito toda la forma de gobierno, incluye la forma gerencia pero que es una forma de gobierno, es un modelo de gobierno donde están empezando desde el Consejo Tutelar, el Consejo Superior, el Rector, los cuatro Vicerectorados, las unidades académicas cuatro áreas Biológica, Técnica, Administrativa y la Sociohumanística donde se marcan todas las acciones académicas, y dentro de cada unidad académica que están organizadas por áreas, departamentos y secciones así muy rápidamente, de todas maneras para profundizar un poco en ese ámbito, mejor dicho para que la precisión sea más específica pues eso está delineado y definido en los Reglamentos y Estatutos, cabe mencionar que ha habido una transformación un pequeño cambio, no sé si decirlo pequeño desde antes del 2008, mejor dicho a partir del 2008 la universidad viene transformando su organización su modelo de gestión, su modelo de gobierno a ciertas características que vienen definidas desde la ley orgánica de Educación Superior, que sus estatutos sus estatutos todavía no han sido aprobados por la estancia superior.

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

Si, desde mi punto de vista desde lo que yo he observado porque no estoy directamente, aunque está implícita dentro de mi responsabilidad es estratégica.

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

Yo dentro de mi ámbito porque yo soy Director del Centro Regional Quito, digamos que la respuesta de esta pregunta te la debería dar la autoridad competente en este caso sería el Rector o el responsable de esta unidad de comunicación, siempre ha sido estratégico para la universidad porque obviamente es transversal a todas nuestras responsabilidades y acciones, también de lo que conozco inclusive se ha desarrollado, tecnificado, mejorado esta área de comunicación, este ámbito de la comunicación, que antes lo llevaba una unidad ahora está adjunta, está adscrita al rectorado de cuya dirección es Karina Valarezo.

Alexandra Coba: Es decir todas las definiciones que hagan en el departamento debe ser autorizado por el Rector?

Claro, es estratégico eso vuelvo y te repito esta unidad de educación que siempre ha sido estratégica y que se la ha remarcado a tal punto que institucionalmente esta área de comunicación institucional tiene una conformación no sé si es una unidad o es un departamento que está adscrito mejor dicho está dependiendo del al rectorado.

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

Digamos que aquí nos lanzamos a otro ámbito que ha sido estratégico en los últimos tiempos también para la universidad que ha sido este enfoque de buscar una institucionalidad, que implica una gestión documentada es decir que todas las cosas que se realizan en la universidad pues obviamente atañen una documentación, de ahí que definitivamente la respuesta es sí, si existen procedimientos de control de la gestión digamos en muchos ámbitos, evidentemente a tal punto de que toda la fase documental tiene inclusive un sentido más amplio dentro de la universidad al punto de tener la procuraduría que no necesariamente está inscrita en la parte de secretaría, antes era junto pero esta unidad de procuraduría lleva inclusive a estos ámbitos no sólo de documentación, sino también ámbitos que se relacionan con la ley, entiendo la pregunta es definitivamente y esto se ha acentuado últimamente bajo este concepto y bajo esta decisión estratégica de buscar una institucionalidad.

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

Debería, esta no es una respuesta que yo te puedo verificar porque es una gestión de comunicación que la hace el Departamento de Comunicación.

2. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

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

Claro

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

Bueno yo creo que sí, desde mi ámbito un indicador, una muestra para que eso se dé, es definitivamente la relación directa que se tiene de esta unidad con el rectorado de ahí que esta relación es una manera de asegurar el hecho de este modelo de gestión en la comunicación pues obviamente tenga en cuenta la cultura, el modelo de liderazgo, la estrategia.

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

Bueno yo específicamente lo desconozco porque esto es una responsabilidad en el ámbito, pero te recomiendo que busques en la unidad del rectorado y específicamente en esta unidad, te puedo decir implícitamente no sólo en el hecho del plan sino que también en el desarrollo del plan y eso si lo puedo verificar, porque mis actividades y mis funciones están en ese sentido.

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

Si, eso se puede verificar desde el ámbito de marketing, del ámbito de relaciones públicas aquí es bien interesante, porque esta unidad de comunicación que antes los llevaba un departamento se ha ido conformando directamente al rectorado, pero en ese

departamento ya desarrollaban, se puede verificar que muchos de esos ámbitos que ellos llevaban están alineados con los planes operativos de la organización.

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

Se está desarrollando dentro de la universidad esto implica toda esta gestión documental, empuja por un desarrollo de indicadores o mejor dicho esa es una visión estratégica incluso desde la unidad administrativa un enfoque operacional desde ese enfoque se ha visto el modelo de gestión en base a indicadores.

3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

3.1. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa Abril – Agosto 2014?

Digamos que dentro de los efectivos de comunicación han sido, desde el Centro Regional Quito, todos estos ámbitos de comunicación tienen varios entornos, uno es el entorno hacia estudiantes, otro es el entorno hacia la sociedad y otro es el entorno hacia las autoridades e instituciones del estado, yo creo que todos los objetivos todas las acciones en estas tres instancias son acordes o van de la mano o van la línea de los objetivos institucionales que se ha propuesto, digamos que dentro de la sociedad es verificar ese actuar que tiene la universidad dentro de su entorno humanístico científico investigativo con las autoridades verificar todo ese ámbito que tiene la universidad como una universidad de excelencia que va desarrollando calidad, que lleva ese compromiso de cumplir los requisitos que estas instancias lo establecen, con los estudiantes todo ese ámbito que implica el desarrollo de la oferta todo lo que la universidad propone para atender todo lo que es esa población estudiantil desde la comunicación en los tipos de carrera, desde la comunicación en las épocas de matrículas, desde la comunicación en cual es el espíritu de la universidad en cuanto al sector estudiantil, para precisarlo de manera general puedes ver los planes operativos y los planes estratégicos.

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

Entiendo que si porque yo no tengo un dato explícito porque eso tiene que responder la unidad.

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

Sí, lo que habíamos contestado anteriormente

3.4. El programa Abril – Agosto 2014, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?

Al decir producción veamos un poquito el hecho objetivos académicos se está desarrollando es un caminar porque no son sencillos esos procesos de comunicación tomando en cuenta que la universidad tiene 35.000 alumnos y en Quito tenemos 12.000 alumnos entonces en cuanto esos objetivos académicos que en nuestro sentido no es producción esa área tiene que ver con la parte académica definitivamente se han definido objetivos valga la redundancia y que continuamente se están evaluando para verificar su cumplimiento.

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

Entiendo que sí, al decir que interviene está interactuando directamente con el rectorado tiene esa información.

B. FASE TÁCTICA

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

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

Yo considero que sí porque existe toda una trayectoria y esa trayectoria se toman en cuenta esos elementos.

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

Si, pienso que se lo va desarrollando y hay espacios dentro de estos aspectos hay entornos para tener esta claridad en cuanto al diálogo, a la planificación

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

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

Desde el punto de vista de mi gestión se encuentra la modalidad abierta y en cuanto a la representatividad yo pienso que están esos indicadores definidos tanto explícita como implícitamente, y se han ido verificando mejor dicho transformando de acuerdo al cambio de estrategia. Los indicadores son por ejemplo: cuál es la percepción de las unidades estatales o la sociedad con respecto a la UTPL y un indicador esa aceptabilidad en cuanto a la comunicación es el acercamiento de instituciones y estudiantes hacia nosotros, en palabras claras es el número de estudiantes que tenemos.

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

Entiendo que sí

C. FASE OPERATIVA

6. NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

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

Entiendo que si porque estas unidades académicas parten de una planificación y esa planificación parte de una evaluación de un diagnóstico.

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

Entiendo que sí y de hecho este análisis lo hizo una empresa profesional yo no tengo el informe pero que cumplía esos requisitos.

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

Como yo no he recibido ese diagnóstico no te lo podría decir.

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

Referirse a la unidad encargada

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

Referirse a la unidad encargada

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

Todos estos elementos son específicos de esta área de comunicación que debe haber seguido todos estos pasos, yo entiendo que si se dio este procedimiento de aplicación de los dispositivos en el ámbito de su proyección ante la universidad.

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

Referirse a la unidad encargada

7. TRATAMIENTO DE RESULTADOS.

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

Ellos me dan soporte concretamente, pero entiendo que todo este tema del tratamiento de resultados los han realizado.

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

Referirse a la unidad encargada

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

Referirse a la unidad encargada

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

Referirse a la unidad encargada

8. REPORTES E INFORMES

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

Referirse a la unidad encargada

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

Referirse a la unidad encargada

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

Todos los reportes e informes entiendo que fueron reportados al Rectorado directamente.