



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TITULACION DE LICENCIADA EN ASISTENCIA GERENCIAL
Y RELACIONES PÚBLICAS**

**Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de estudio
Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial del Fondo de
Accidentes de Tránsito FONSAT**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Tapia Escalante, Mercedes del Cisne

DIRECTORA: Velásquez Benavides, Andrea Victoria, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister

Andrea Victoria Velásquez Benavides

DOCENTE DE LA TITULACIÓN DE ASISTENCIA GERENCIAL

Y RELACIONES PÚBLICAS

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de estudio Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial del Fondo de Accidentes de Tránsito FONSAT, realizado por la estudiante Tapia Escalante Mercedes del Cisne, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

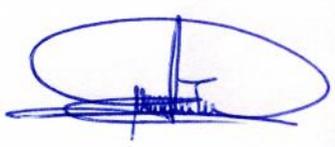
Loja, octubre del 2014

F).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Mercedes del Cisne Tapia Escalante, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de estudio Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial del Fondo de Accidentes de Tránsito FONSAT, siendo la Mg. Andrea Victoria Velásquez Benavides la directora; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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



F.

Autora: Mercedes del Cisne Tapia Escalante

Cedula: 1103598676

DEDICATORIA:

A Dios, El que nunca falla y nunca me abandona,
y a lo máspreciado que me ha regalado en la
tierra,

Mi Familia: mis padres, hermanos y sobrinos.

Ustedes son mi pilar, mi ejemplo, mi fortaleza
y mi adoración.

Mercedes

AGRADECIMIENTO

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

Al Ing. Carlos Emanuel Véliz, Dra. Sandra Delgado y Dr. Cristian Chimbo, Directores Ejecutivo, Técnica y Jurídico del FONSAT, y a todos los funcionarios de la institución por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

A la Magíster Andrea Victoria Velásquez Benavides, mi gratitud infinita por dedicar su tiempo, asesoría, paciencia y comprensión para que alcance mi meta.

A la Magíster Mónica Abendaño, por su constante guía y apoyo durante toda la carrera.

A Miriam, Michell, Alexandra, Silvi, Paty, María Augusta, Lauri, compañeras y amigas cuyo apoyo en la realización de este trabajo es invaluable.

Mercedes

INDICE DE CONTENIDOS

1. Marco Institucional	1
1.1. Razón Social.....	2
1.2. Descripción del Sector Institucional.....	2
1.3. Descripción de Actividades	2
1.4. Historia	3
1.5. Lineamientos de acción	5
1.6. Identidad visual.....	6
1.7. Localización y dimensiones	7
1.8. Estructura organizativa	10
1.9. Mapa de públicos.....	12
1.10. Área de comunicación externa.....	15
1.11. Planificación de la comunicación	16
1.12. Medios y técnicas para la comunicación externa	17
2. Marco Teórico Conceptual	27
2.1. La comunicación en las organizaciones.....	28
2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos	28
2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación	29
2.1.3. El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas	31
2.1.4. La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE	34
2.1.5. La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación	40
2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica	42
2.2.1. La función de evaluación	43
2.2.2. Medición y evaluación.....	44
2.2.3. Métodos de medición y evaluación	44
2.3. El Modelo Communication Management Bridge	45
2.3.1. Supuestos teóricos y metodológicos	46
2.3.2. Fase estratégica: planificación de la evaluación.....	47
2.3.3. Fase táctica: diseño de la medición	48
2.3.4. Fase operativa: medición	49
3. Marco Metodológico	51
3.1. Metodología	52
3.2. Diseño de la investigación	52
3.3. Variables de estudio	53
3.4. Unidades de análisis y temporalidad.....	53
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53

4. Trabajo de Investigación	60
A. FASE ESTRATÉGICA	62
1. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	62
1.1. Perfil de gestión organizacional	62
1.2. Modelo gerencial de la organización	63
1.3. Gestión de comunicación y espacio en los ejes estratégicos de la institución	63
1.4. Posición del responsable de comunicación en la institución	64
1.5. Procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización	64
1.6. Procedimientos de control organizacionales en la gestión de comunicación	64
2. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	65
2.1. Gestión de comunicación en base a objetivos estratégicos institucionales	65
2.2. Gestión de comunicación y su relación con el modelo de gestión, de liderazgo y cultura de la institución	65
2.3. Plan estratégico de comunicación y su relación con el plan estratégico organizacional	66
2.4. Plan operativo de comunicación y su relación con el plan operativo organizacional	66
2.5. Indicadores para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos	67
3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	67
3.1. Objetivos de comunicación para la Campaña Permanente de Educación	67
3.2. Estudios previos para definir necesidades de la organización	68
3.3. Correlación entre los objetivos de comunicación definidos	68
3.4. Objetivos de producción que verifican el cumplimiento de la Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial	69
3.5. Participación del área de comunicación en el diseño	70
B. FASE TÁCTICA	70
4. VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO	70
4.1. Variables propuestas en los objetivos organizacionales	70
4.2. Comprensión del alcance de las variables de comunicación	71
5. DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO	72
5.1. Indicadores observables en la realidad	72
5.2. Medición de resultados a través de indicadores	72
C. FASE OPERATIVA	73
6. NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	73
6.1. Diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos	73
6.2. Medición de resultados: escalas para graduar la variación y agrupar medidas	73
6.3. Claridad de las diferencias entre diagnóstico inicial	73
6.4. Medición de los cambios en las variables de comunicación gestionadas	74

6.5.Instrumentos para medir la variación y los resultados alcanzados	74
6.6.Procedimiento de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición	74
6.7.Instancias y procedimientos establecidos en la ejecución del programa de comunicación para medir resultados durante y finalizada la acción.....	75
7.TRATAMIENTO DE RESULTADOS	75
7.1.Procesamiento de los datos obtenidos en las mediciones realizadas	75
7.2.Análisis de los datos en función de los objetivos de comunicación	75
7.3.Manera de interpretar los datos y analizar los resultados.....	76
7.4.Evaluación de los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados.....	76
8.REPORTES E INFORMES	76
8.1. Elaboración de informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando indicadores y metas establecidas.....	76
8.2.Recomendaciones de mejora que sean usados como objetivos de comunicación.....	77
8.3.Reportes y presentación de los resultados de la campaña	77
4.Análisis de Resultados.....	78
A.FASE ESTRATÉGICA.....	78
B. FASE TÁCTICA.....	82
C. FASE OPERATIVA	83
5.Conclusiones y Recomendaciones	86
5.1. Conclusiones	86
5.2. Recomendaciones	88
BIBLIOGRAFIA.....	90

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Logo del Fondo de Accidentes de Tránsito.....	6
Gráfico 2. Logo del Seguro Obligatorio de Accidentes de tránsito.....	7
Gráfico 3. Oficina Matriz Quito	9
Gráfico 4. Instalaciones Oficinas matriz Quito.....	9
Gráfico 5. Oficina sucursal del FONSAT en Guayaquil	10
Gráfico 6. Campaña difundida a través de medios televisivos	18
Gráfico 7. Prevención vial	19
Gráfico 8. Twitter Fonsat.....	19
Gráfico 9. Prevención Vial, FONSAT	20
Gráfico 10. Invitación FONSAT	20
Gráfico 11. Visita de las brigadas informativas del FONSAT.....	21
Gráfico 12. Taller dictado por el FONSAT a personal del Municipio de Riobamba.....	22
Gráfico 13. Publicidad en colegios, folletería, brandeo, ferias	23
Gráfico 14. Publicity: entrevista a directivos del FONSAT en medios de comunicación	24
Gráfico 15. Publicity: Notas de prensa digitales	24
Gráfico 16. Publicity: Notas de prensa escrita.....	25
Gráfico 17. Auspicio carrera 5K: Tu meta, la vida	26
Gráfico 18. Auspicio Misa: Día mundial de recuerdo a víctimas de accidentes de tránsito...	26

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organigrama del Funcionamiento del FONSAT	11
Tabla 2. Mapa de públicos	12
Tabla 3. Presupuesto Institucional FONSAT	16
Tabla 4. Estructura del Communication Management Bridge.....	54
Tabla 5. Perfil Organizacional y Procedimientos Organizacionales de Control de Gestión ..	78
Tabla 6. Objetivos e indicadores de cumplimiento organizacional.....	79
Tabla 7. Objetivos de Comunicación de Producción	80
Tabla 8. Variables e Indicadores a medir de los objetivos de resultado	82
Tabla 9. Dispositivos de medición y protocolos de aplicación.	83
Tabla 10. Tratamiento de resultados, reportes e informes	84

RESUMEN

En el presente trabajo se realizará el estudio de la Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial del Fondo de Accidentes de Tránsito FONSAT, implementada de mayo a noviembre del año 2013 para efectuar la Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica, con la finalidad de demostrar que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de las entidades públicas o privadas.

Para la consecución de este propósito se ha utilizado el Modelo de Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica "Communication Management Bridge", el mismo que será aplicado mediante la metodología cualitativa para a través de la investigación basada en entrevistas, conductas observables y documentos que se recojan de la institución, se pueda obtener los datos exploratorios y descriptivos que permitan cumplir con los objetivos planteados para el caso de estudio.

Con la aplicación de este estudio se pretende demostrar que no sólo es importante gestionar acciones de comunicación, sino medirlas y evaluarlas para saber los efectos que producen en los públicos objetivo.

PALABRAS CLAVES: Comunicación, Evaluación, Campaña, Educación, Seguridad Vial.

ABSTRACT

In this thesis, we study the Permanent Road Safety Education Campaign of the Road Accident Fund FONSAT, implemented from May to November 2013 to carry out the measurement and evaluation in strategic communication, in order to prove that the strategic communication planning, including the role of measurement and evaluation of results, allow us to determine the contribution of communication to manage objectives of public or private entities.

To achieve this purpose we used the model of measurement and evaluation in strategic communication, "Communication Management Bridge," which will be applied using a qualitative methodology through research based on interviews, observable behaviors, and documents obtained from FONSAT, to attain exploratory and descriptive data to meet the objectives for the case study.

The application of this study is to demonstrate that not only is it important to manage communication activities, but to measure and evaluate them as well in order to see the effects they have on the target audiences.

KEYWORDS: Communication, Evaluation, Campaign, Education, Road Safety.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo cuyo tema es la Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica, ha sido desarrollado con la finalidad de determinar la importancia que las organizaciones le otorgan a medir y evaluar la gestión de comunicación para la consecución de sus objetivos estratégicos organizacionales. La relevancia de esta investigación radica en que desde hace varios años las entidades han puesto en marcha programas y planes comunicacionales con la finalidad de llegar hacia sus públicos con un mensaje, ya sea para vender un producto, un servicio o dar a conocer su rol en la sociedad, poco a poco se fueron dando cuenta del valor de comunicar a lo interno y externo de la empresa y se han reforzado las acciones en ese sentido; se han creado unidades de comunicación, información o relaciones públicas, se asigna anualmente un presupuesto para desarrollar sus acciones, pero en la actualidad se ha dado un paso más en la gestión estratégica organizacional y se está buscando determinar qué efecto tienen las acciones de comunicación en los públicos objetivo, cuáles son los resultados que se obtienen al poner en marcha una campaña, cómo ayuda la comunicación a la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales, preguntas que se buscarán responder en el desarrollo de este trabajo.

Para alcanzar el propósito de este estudio se realizó el análisis de un caso en el Fondo de Accidentes de Tránsito FONSAT en donde se investigó su estado actual y los programas y planes comunicacionales desarrollados durante el año 2013, para después de la revisión y análisis seleccionar la Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial, que fue implementada durante 7 meses, de mayo a noviembre del 2013, sobre la cual se llevará a cabo el diagnóstico y la propuesta de mejora, de ser el caso.

A través de la investigación de la campaña seleccionada para el estudio, se pretende llegar a cumplir los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Demostrar a través del estudio de la Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial del Fondo de Accidentes de Tránsito FONSAT, realizada durante el año 2013, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de las organizaciones.

Objetivos Específicos:

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

Durante el desarrollo del trabajo se contó con la apertura total de los directivos y funcionarios del Fondo de Accidentes de Tránsito, quienes proporcionaron las autorizaciones necesarias para que sea entregada toda la información que fuera necesaria en el transcurso del desarrollo del mismo ya que es de su interés obtener un análisis del manejo de la gestión comunicacional en la institución para tomar acciones de mejora; de la misma manera, se tuvo las facilidades para poder hacer las entrevistas a los encargados de la Unidad de Información y Control y al responsable de la Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial quienes colaboraron abiertamente en los momentos que fueron requeridos. Una de las limitantes fue la escasa información institucional que existe en el portal web de la entidad, por lo que se requirió buscar otros medios para completar la investigación en este sentido.

En el **primer capítulo** se describe los rasgos generales del Fondo de Accidentes de Tránsito FONSAT, el contexto y sector al que pertenece, sus actividades, historia, objetivos, misión y visión, identidad visual, estructura organizativa, mapa de públicos, política de comunicación y medios y técnicas utilizados para la comunicación externos.

El **segundo capítulo** corresponde al marco teórico conceptual que incluye el fundamento teórico en el que se basa el trabajo desarrollado, que incluye 3 grandes temas que son: La Comunicación en las Organizaciones, La Medición y Evaluación en la Comunicación Estratégica y el Modelo Communication Management Bridge.

En el **tercer capítulo** se desarrolla el marco metodológico para el diagnóstico descriptivo; en el caso de estudio se utilizará la combinación metodológica de tipo cualitativo a través de 4 actividades: el diseño de la investigación, la determinación de las variables de estudio, el

establecimiento de las unidades de análisis y temporalidad y la recolección de datos a través de diversas técnicas e instrumentos.

En los **capítulos cuatro y cinco** se presentan los resultados de la aplicación del modelo y se analizan e interpretan los resultados obtenidos.

Finalmente en el **capítulo seis** se presentan las conclusiones del estudio realizado y se incluyen recomendaciones y mejoras a la problemática definida en la etapa de investigación.

1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1. Razón Social

Nombre: Fondo de Accidentes de Tránsito FONSAT

Dirección: Iñaquito E3-93 entre Amazonas y Atahualpa - Quito

Teléfono: (02) 245 3832 – 224 3808 – 226 1591

Fax: (02) 256 1269

Web: www.fonsat.gob.ec

Redes Sociales:

Twitter: FONSAT @Soat_Ec

Facebook: FONSAT Prevención Vial

1.2. Descripción del sector institucional

El Fondo de Accidentes de Tránsito FONSAT, es una institución de carácter público, que fue creada mediante Decreto Ejecutivo N° 809 del 19 de diciembre de 2007, en su Art. 24 establece que se crea el Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito FONSAT, y en el Art. 25 señala que se financiará con el 22% del valor de cada prima percibida por concepto del seguro obligatorio de accidentes de tránsito SOAT. De este 22% se destina un 16.5% para el pago de indemnizaciones y un 5.5% para la promoción y difusión del SOAT y de actividades enfocadas a la disminución de accidentes de tránsito y seguridad vial. El 25 de junio de 2012 se publica la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, y en su Reglamento modifica el nombre del Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito a Fondo de Accidentes de Tránsito, y el porcentaje que percibe para su funcionamiento del 22 al 25% del valor de la prima.

1.3. Descripción de Actividades

De acuerdo al Art. 227 de la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, el FONSAT tiene dos actividades específicas que son:

1. El pago de las indemnizaciones que se deriven de accidentes provocados por vehículos no identificados o que no cuenten con el seguro obligatorio de accidentes de tránsito SOAT, que ampara a cualquier persona, sea conductor, pasajero o peatón que sufra lesiones corporales, funcionales u orgánicas, o falleciere a causa o

como consecuencia de un accidente de tránsito, con motivo de la circulación del vehículo a motor. Las indemnizaciones serán de USD 5.000 por muerte accidental, hasta USD 3.000 por hospitalización, hasta USD 5.000 por discapacidad, de hasta USD 400 por transporte de heridos y hasta USD 400 por gastos funerarios.

2. La implementación de planes, programas, proyectos y actividades relacionadas con la prevención de accidentes de tránsito y educación en seguridad vial, así como la implementación de campañas para la promoción y difusión del SOAT.

1.4. Historia

El Fondo de Accidentes de Tránsito fue constituido en el año 2007 mediante Decreto Ejecutivo 809 y cambia su nombre a Fondo de Accidentes de Tránsito de acuerdo a la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, expedido el 25 de junio de 2012. Empieza su funcionamiento en la ciudad de Quito en las instalaciones de la antigua Comisión de Tránsito del Ecuador, ubicada en la avenida Juan León Mera y La Niña, en el mes de noviembre de 2008 se traslada a sus nuevas instalaciones ubicadas en el décimo piso del edificio Torre Alba, y finalmente en el mes de junio del año 2014 se trasladan a sus actuales oficinas.

La institución se creó por la necesidad de universalizar el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, ya que este seguro garantiza la atención médica e indemnizaciones a todas las víctimas de accidentes de tránsito mientras se transportan en un vehículo que tenga contratado el SOAT y se encuentre vigente a la fecha del accidente; al realizar un análisis minucioso de quienes serían los beneficiarios de las indemnizaciones se observó que las personas que son atropelladas y los vehículos fugan, se encontrarían desamparadas al no poder determinar las placas del causante del accidente, igualmente quienes tienen un accidente en un vehículo que tiene caducado el SOAT o no fue comprado a tiempo; para esto nace el FONSAT, con el fin de garantizar que todas las víctimas de accidentes, sin ninguna excepción sean cubiertas por este seguro.

En sus inicios en el año 2007, la institución se conformaba de un Directorio integrado por un delegado del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, un delegado del Ministerio de Salud, un delegado del Ministerio de Gobierno y un delegado de la Presidencia de la República, la autoridad responsable que era el Director Ejecutivo y una Analista de Reclamos; en el mes de abril se incorporaron al equipo de trabajo dos analistas más para

formar el equipo que realizaban la revisión, análisis y aprobación de las indemnizaciones por fallecimiento, gastos médicos y gastos funerarios; en el mes de junio del año 2008 el Director Ejecutivo fallece y se da un cambio en la administración que inicia sus actividades en el mes de julio por designación del Directorio del FONSAT, se integra un nuevo Director Ejecutivo quien a su vez designa a la Directora Técnica, Director Jurídico y Director Administrativo – Financiero, incorporándose también personal administrativo en un número de 3, que sumaron 10 personas que desarrollaron sus actividades en las áreas correspondientes, hasta el año 2009 que se legaliza su estructura definitiva a través del Ministerio de Relaciones Laborales, para hoy en día conformar un equipo de 30 personas entre directores, personal administrativo y de servicios.

Durante el tiempo de funcionamiento de la institución ha pasado básicamente por 3 etapas:

1. *Constitución.*- Que se da bajo Decreto Ejecutivo 809, firmado en diciembre del año 2007, comienza su funcionamiento con una estructura mínima de 5 personas, quiénes revisan, analizan y aprueban los pagos de las indemnizaciones las cuales se hacen a través del Departamento Financiero de la Comisión de Tránsito del Ecuador. La estructura definitiva se encontraba en proceso de aprobación en el Ministerio de Relaciones Laborales, pero las gestiones se detienen en junio de 2008, con el fallecimiento del Director Ejecutivo de la institución, lo que causa un retraso en lo concerniente a su funcionamiento. En el mes de julio el Directorio de la institución designa un nuevo Director Ejecutivo, quien comienza su trabajo con el equipo que venía funcionando e incorpora a los directores técnico, jurídico y administrativo - financiero y 3 personas en funciones administrativas.
2. *Aprobación de estructura definitiva de la institución.*- En el mes de enero del año 2009 el Ministerio de Relaciones Laborales aprueba la estructura administrativa definitiva del FONSAT la cual estaría conformada por un máximo de 30 personas distribuidas en 4 áreas, que serían: Dirección Ejecutiva, Técnica, Jurídica y Administrativa - Financiera, poco a poco y de acuerdo a los requerimientos se van llenando las vacantes para el día de hoy contar con un grupo de 30 personas que incluyen a los directores, personal administrativo y de servicio, con los cuales se ha podido crear una importante infraestructura que atiende a través de las coordinaciones Quito y Guayaquil, los reclamos presentados desde todo el país.
3. *Funcionamiento bajo Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.*- El 25 de junio del año 2012 se publicó la Ley

Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en la misma se introdujeron importantes modificaciones relacionadas al funcionamiento del FONSAT, entre ellas:

- Se cambia el nombre de Fondo de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito a Fondo de Accidentes de Tránsito; las siglas FONSAT, se mantienen.
- El FONSAT deja de ser una Unidad Técnica adscrita al Ministerio del Interior y pasa a ser adscrita al Ministerio de Transporte y Obras Públicas.
- El financiamiento del FONSAT ya no se realiza con el 22% de las primas de los seguros, sino con el 25%, para de ese valor tomar un 4% para financiar administrativamente a la institución.
- El Directorio ya no está conformado por un delegado del Ministerio del Interior, ex Ministerio de Gobierno, se reemplaza por un delegado de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.
- Los reclamos por ocurrencia de siniestros caducaba en 2 años, con esta reforma ya no hay fecha de caducidad.
- Las coberturas se incrementan de USD 2.500 a USD 3.000 para el caso de gastos médicos, de hasta USD 3.000 a USD 5.000 por discapacidad, y de USD 50 a USD 400 por gastos de transporte de víctimas.

Cambios que principalmente benefician a las víctimas de los accidentes al mejorar las coberturas y ampliar los plazos de reclamo de las indemnizaciones, por lo cual es una de las más importantes etapas por las que ha atravesado la institución.

1.5. Lineamientos de acción

Misión.- La Misión del FONSAT, es garantizar la universalidad del Seguro de Accidentes de Tránsito SOAT, para de esta manera cumplir con el objetivo de indemnizar a toda víctima de accidentes de tránsito, a través de una Aseguradora o del FONSAT para el caso de accidentes ocasionados por vehículos no identificados (fantasmas), o que al momento de ocurrir el accidente no cuenten con el SOAT, por lo que su institucionalización es un mérito gubernamental.

Visión.- La Visión principal del FONSAT es la de indemnizar a las víctimas de accidentes de tránsito en cualquier número cuando el vehículo que ocasionó el siniestro sea un vehículo no identificado, tenga su SOAT caducado o no posea el mismo.

Valores.- Los valores en los que se basa la gestión del FONSAT son:

- Actitud de servicio, calidez, buen trato
- Compromiso de carácter social respecto a los beneficiarios del FONSAT
- Honestidad y transparencia de las actividades institucionales
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad, eficiencia y eficacia

Objetivos.-

1.-Desarrollar la política social del gobierno para cumplir con el apoyo a las víctimas de accidentes de tránsito.

2.-Desarrollar y ejecutar programas y proyectos que contribuyan a mejorar la seguridad vial a través del SOAT.

3.-Desarrollar y ejecutar un sistema integrado de monitoreo, evaluación y un programa integral de gestión de seguridad vial.

1.6. Identidad visual

Logotipo.- El logotipo de la institución es el que se muestra a continuación:

Gráfico 1. Logo del Fondo de Accidentes de Tránsito



Fuente: <http://www.fonsat.gob.ec/index.php/12-soat>

El **elemento lingüístico** lo constituyen las siglas de la institución, que es FONSAT, no incluye ningún elemento lingüístico adicional, con el objetivo de que todas las personas identifiquen claramente a la entidad que garantiza la universalización del SOAT, por eso se

tomó como base el logo del SOAT, Fig. 1.6.2, para crear el del FONSAT con el mismo concepto para lograr una mejor recordación por parte de todos quienes potencialmente pueden ser usuarios o beneficiarios del sistema SOAT.

Gráfico 2. Logo del Seguro Obligatorio de Accidentes de tránsito



El **elemento icónico** del logotipo está formado por la curvatura que forma la letra A, y que denota la curva de una carretera para ejemplificar la circulación vial; se refuerza el concepto y la recordación de que al hablar del FONSAT, estamos hablando de las vías, y de que al transitar por ellas como peatones o conductores estamos cubiertos por un seguro en caso de ser víctimas de tránsito.

El **elemento cromático** del logo lo conforman los colores amarillo y negro, para mantener el concepto del sistema SOAT que también utiliza los mismos colores, y así reforzar la idea de que el FONSAT está ligado directamente al SOAT para garantizar que aunque el vehículo fugue, no esté asegurado, o su seguro caduque, está cubierto en caso de estar involucrado en un accidente.

La institución no posee slogan, y durante los años que lleva funcionando no ha registrado cambios en su imagen y logotipo, se viene manteniendo la misma con la que se empezó desde su constitución.

1.7. Localización y dimensiones

El FONSAT inició sus actividades con una sola oficina que hacía las veces de matriz en la ciudad de Quito, estaba ubicada en el quinto piso de la antigua Comisión de Tránsito del Ecuador, ese local fue temporal ya que aún no tenía una estructura propia y no contaba con departamento financiero para realizar los pagos de las indemnizaciones, por lo que a través

de la oficina de tesorería de la CTE, se realizaron los pagos durante varios meses. Una vez que el nuevo Director del FONSAT se posesionó y junto a su equipo directivo y nuevo personal administrativo realizaron las gestiones necesarias para obtener el presupuesto de la institución; la primera acción que se tomó luego de conseguir esta asignación, fue realizar el cambio de oficinas ya que las de la Comisión de Tránsito no prestaban las facilidades para atender a los usuarios que acudían a realizar trámites, eran 2 oficinas que solo tenían un escritorio para albergar a las 10 personas que formaban parte de la entidad en ese momento.

En el mes de noviembre del año 2008, se traslada a la calle Amazonas y Orellana, edificio Torre Alba, en donde ocupan la mitad del décimo piso. Cuando en enero del año 2009, el Ministerio de Relaciones Laborales aprueba la estructura definitiva de la Institución, se empiezan a realizar las gestiones para abrir la sucursal en Guayaquil, la que serviría a las personas que viven en la costa, y a quienes les queda más cerca Guayaquil que Quito; además, en marzo del mismo año se alquila la otra parte del décimo piso y se adecua para el nuevo personal que ingresa a conformar el equipo institucional.

Desde el mes de junio del año 2014 la matriz del FONSAT de la ciudad de Quito, empieza a funcionar en la Ñaquito E3-92 y Amazonas, es la casa que consta en la Fig. 1.6.3; en los 3 pisos está distribuido todo el personal directivo, administrativo y de servicio que labora en la institución, ofreciendo una mayor amplitud y comodidad para la atención a víctimas o familiares de las personas accidentadas, tal como consta en los gráficos anteriores.

Las oficinas del FONSAT en Guayaquil, se han mantenido en el mismo lugar desde que se abrieron al público, están situadas en la Av. Jaime Roldós Aguilera, El Terminal Centro de Negocios, local 59, bloque D, antigua Bahía Norte, desde este lugar se atiende a un gran número de usuarios que acuden de diferentes lugares de la costa, especialmente de la misma provincia del Guayas y de Los Ríos, en donde se tiene un índice de accidentabilidad bastante alto, especialmente de motocicletas.

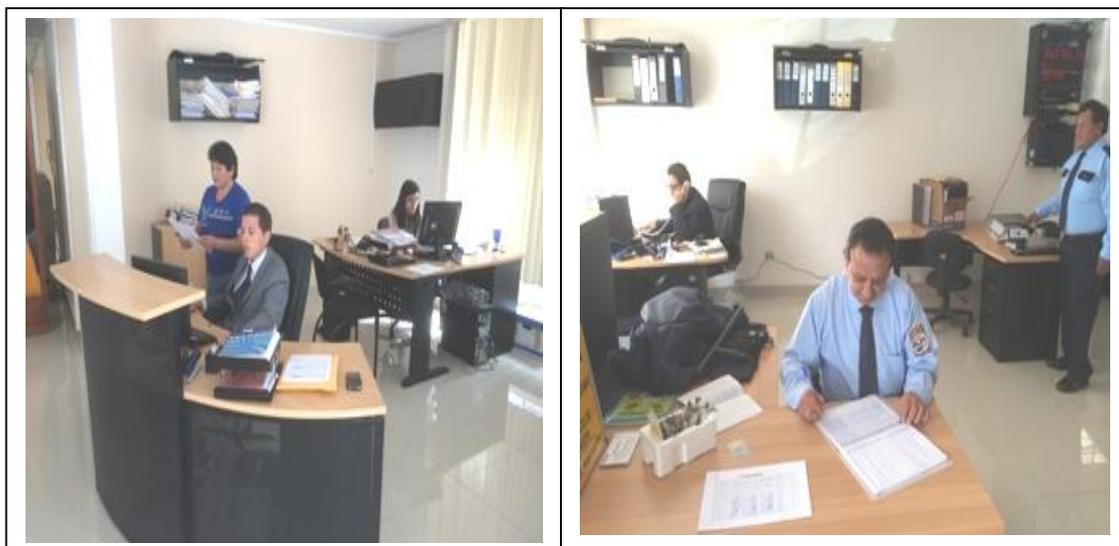
- **Matriz Quito:** ubicada en la Iñaquito E3-92 y Amazonas

Gráfico 3. Oficina Matriz Quito



Fuente: <http://www.fonsat.gob.ec/>

Gráfico 4. Instalaciones Oficinas matriz Quito



Fuente: <http://www.fonsat.gob.ec/>

- **Sucursal Guayaquil:** Av. Jaime Roldós Aguilera, El Terminal Centro de Negocios, local 59, bloque D, antigua Bahía Norte.

Gráfico 5. Oficina sucursal del FONSAT en Guayaquil



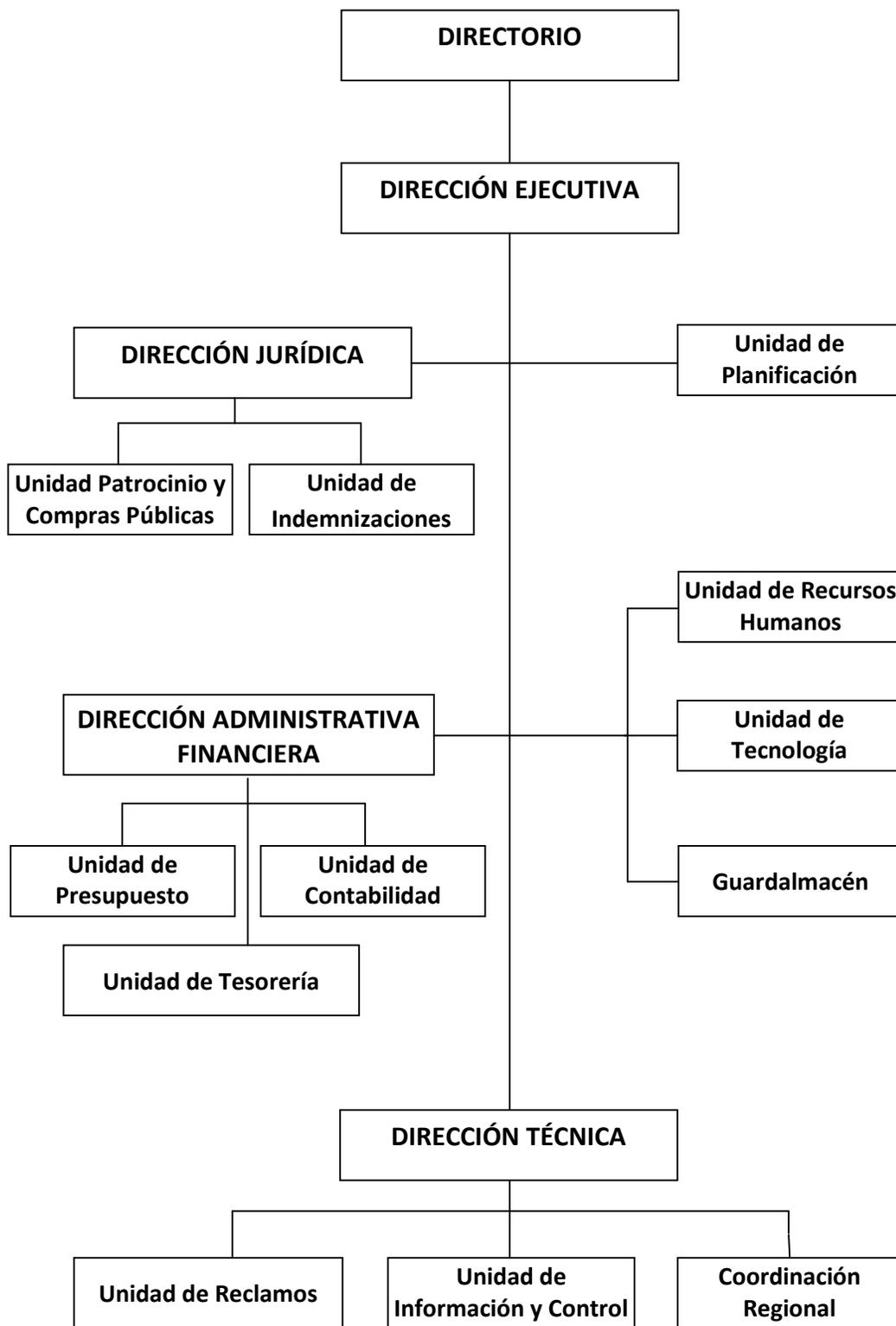
Fuente: <http://www.fonsat.gob.ec/>

Actualmente se está trabajando con la Senplades y el Ministerio de Relaciones Laborales para ampliar las sucursales a una en cada zona que conforma el país; de esta manera, se podrá brindar un mejor servicio a los usuarios procurando que siempre tengan cerca un punto de la institución a donde puedan acudir para conocer los derechos que tienen al ser víctimas de accidentes de tránsito y también hacer el trámite que corresponde para obtener las indemnizaciones.

1.8. Estructura organizativa

El organigrama que fue aprobado el 19 de noviembre de 2008 mediante Resolución Nro.007-FONSAT-2008 del Directorio, se basa en la estructura aprobada por el Ministerio de Relaciones Laborales y se mantiene hasta la actualidad, de acuerdo a esta estructura el Director Ejecutivo es nombrado por el Directorio y permanecerá en sus funciones 2 años con posibilidad a reelección, los 3 directores son designados por el Director Ejecutivo, y serán cargos de libre remoción; entre personal administrativo y de servicios son hasta 30 personas bajo la modalidad de nombramiento, de este número a la presente fecha hay 22 que ya han sido nombradas a través de concurso de méritos y oposición, y 8 personas que tienen contrato o nombramiento provisional.

Tabla 1. Organigrama de Funcionamiento del FONSAT



Fuente: <http://www.fonsat.gob.ec/>

1.9. Mapa de públicos

Tabla 2. Mapa de públicos

PÚBLICO	TIPO DE PÚBLICO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	EXPECTATIVAS FRENTE A LA ORGANIZACIÓN	NIVEL DE PRIORIDAD
Directorio FONSAT	Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Representantes de la Presidencia, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Ministerio de Salud y de la Asociación de Municipios. - De los 4 representantes se elige un Presidente del Directorio que dura 2 años, luego se cambia rotativamente. - El Presidente del Directorio tiene 2 votos y los otros miembros del Directorio 1 voto para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que las normativas aprobadas por el Directorio, sean aplicadas oportunamente, para que los usuarios reciban un servicio eficiente. - Que todos los programas aprobados en Directorio, sean puestos en marcha de manera oportuna. 	ALTA: el Directorio aprueba toda la normativa interna para que el FONSAT funcione.
Dirección Ejecutiva	Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Debe ser nombrado mínimo con 3 votos del Directorio del FONSAT - Debe tener título de tercer nivel y conocimientos en seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que cada departamento funcione de manera independiente, pero de manera integrada con los otros. - Que todas las actividades se efectúen de acuerdo a la Ley y enmarcados en los valores institucionales. 	ALTA: el Director Ejecutivo es el representante en la Institución del Directorio y es la cabeza y responsable del funcionamiento del FONSAT
Directores de Área	Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Son nombrados de forma directa por el Director Ejecutivo del FONSAT. - Deben tener mínimo título de tercer nivel. - Manejan el área técnica, área jurídica y área administrativa financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que el área que dirigen funcione de manera eficiente y sus resultados sean positivos. - Que cada trabajador del área aporte de manera positiva al desarrollo del departamento. 	ALTA: cada Director es responsable del eficiente funcionamiento de cada área a nivel nacional.

Personal Administrativo	Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Personas con nivel de educación superior. - Personas identificadas con la institución - Personas con disposición de servicio, calidez y buen trato. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que se brinden todas las herramientas necesarias para ofrecer un buen servicio al público - Capacitación continua en cada una de las áreas. 	ALTA: son los ejecutores directos a nivel nacional del procesamiento de los reclamos presentados.
Operador Logístico	Mixto	<ul style="list-style-type: none"> - Elegido mediante concurso público - Tiene oficinas en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Portoviejo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que se remitan por parte del FONSAT, oportunamente los documentos de los reclamos de gastos médicos, presentados para ser auditados. - Que se realicen los pagos por sus servicios, en las fechas estipuladas en el contrato con el FONSAT 	ALTA: son los auditores de documentos remitidos por las casas de salud y se encargan de aprobar u objetar el pago de los valores reclamados.
Ministerio de Transporte y Obras Públicas	Mixto	<ul style="list-style-type: none"> - Institución a la que se adscribe el FONSAT. - Tiene un representante en el Directorio del FONSAT 	<ul style="list-style-type: none"> - Que la parte administrativa del FONSAT sea llevada conforme lo dispone la Ley. - Que en las auditorías realizadas por Contraloría, no se presenten observaciones. 	MEDIA: al ser el FONSAT una unidad autónoma, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, no tiene directa injerencia en las decisiones que se toman en la Institución
Beneficiarios del SOAT	Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Ser víctimas de un accidente de tránsito, causado por un vehículo desconocido o que no cuente con SOAT, o que el mismo este caducado - Ser familiares directos de las víctimas de accidentes de tránsito y que al realizar una posesión efectiva de bienes, se declaren como 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser atendidos de manera cálida, con un buen trato y de forma eficiente. - Que sus pagos sean procesados a la brevedad, para recibir su indemnización rápidamente. 	ALTA: porque su situación es prioritaria, ya que luego de tener un accidente de tránsito o perder un familiar en uno, necesitan la indemnización para cubrir los gastos

		herederos legales de las indemnizaciones.		ocasionados.
Casas de Salud	Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Atienden en sus instalaciones a víctimas de accidentes de tránsito, causados por un vehículo desconocido o sin SOAT - Mantienen una cuenta en una institución financiera donde transferir el reembolso por atenciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser capacitados por el FONSAT para saber la manera precisa de presentar los reclamos. - Que se pague de manera oportuna las atenciones prestadas por las casas de salud. 	MEDIA: de acuerdo a la Ley, es parte de sus obligaciones la atención a todas las víctimas de accidentes de tránsito, además se manejan con fondos propios, hasta realizar los reembolsos.
Medios de comunicación	Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Transmiten su señal dentro del país. - Transmiten objetivamente la información recabada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que se remitan los boletines de prensa oportunamente. - Que se brinde todas las facilidades para cuando necesitan realizar coberturas. 	ALTA: a través de todos los medios de comunicación se transmite las noticias que se quiere hacer conocer a la población y las diferentes campañas de información y prevención vial que realiza el FONSAT.
Proveedores	Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar algún servicio o proveer algún producto al FONSAT. - Estar inscrito en el Sistema Nacional de Compras Públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que se especifique claramente los requerimientos de la institución, para entregar el producto o servicio de acuerdo a las necesidades. - Que los contratos se adjudiquen de manera justa y por concurso público. 	BAJA: la prioridad principal del FONSAT es indemnizar a las víctimas, los servicios adicionales que pueda requerir son secundarios en relación a la obligación que tiene por Ley.

Fuente: Unidad de Información y Control FONSAT

1.10. Área de comunicación externa

En el FONSAT no existe un área de comunicación externa de manera específica, el Departamento de Información y Control es el encargado del manejo de comunicación y relaciones públicas, tanto a nivel externo como a nivel interno. Durante los años que viene funcionando la Institución se ha puesto más énfasis a la comunicación externa; recientemente en lo que va del año 2014 se comienza la elaboración de un plan de comunicación interna que no fue considerado antes debido a que la prioridad ha sido la comunicación externa, ya que la razón de ser del FONSAT, es la población en general que al estar diariamente transitando las vías del país ya sea como peatón o conductor, están propensos a ser víctimas de un accidente de tránsito.

Inicialmente se consideró la posibilidad de contratar una empresa externa que sea la encargada de manejar la comunicación externa, pero como una de las dos funciones principales de la Institución es llevar a cabo acciones para la promoción y difusión del SOAT y de actividades tendientes a disminuir los accidentes de tránsito y coadyuvar a mejorar el control de la circulación vehicular, poniendo énfasis en la educación, prevención y seguridad vial, el Ministerio de Relaciones Laborales incluye en la estructura orgánica funcional del FONSAT el Departamento de Información y Control, que tiene a su cargo dar cumplimiento a lo estipulado en la Ley en lo concerniente a las acciones de información, comunicación y prevención vial.

Para este fin existe un equipo conformado por 4 personas que tienen licenciaturas en comunicación, la persona responsable del departamento es la Lic. María Eugenia García, quien lleva 5 años al frente del cargo de Coordinadora de Información y Control; este departamento cuenta con el presupuesto que está estipulado en la Ley de forma taxativa; todas las personas que tienen un vehículo a motor deben contratar de manera obligatoria el SOAT, del 100% de ese valor pagado, se destina un 25% al FONSAT, de ese porcentaje se destina el 16,5 % al pago de indemnizaciones, un 4% a gastos administrativos de la entidad y un 4.5% a la puesta en marcha de las campañas de promoción, información y prevención vial que se las realiza a nivel externo de forma permanente; en la tabla 3 se detalla los ingresos y cálculo del presupuesto anual del FONSAT y el presupuesto para las campañas publicitarias en los años 2013 y 2014.

Tabla 3. Presupuesto Institucional FONSAT

TOTAL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	INGRESOS POR PRIMAS	INGRESOS POR PRIMAS	EGRESOS		
	PRIMAS	25 % PRIMAS POR SEGURO OBLIGATORIO	16.5% PAGO DE INDEMNIZACIONES VEHICULOS NO IDENTIFICADOS	4.5 % IMPLEMENTAC. DE PLANES, PROYECTOS DE PUBLICIDAD	4% GASTOS OPERATIVOS
PRESUPUESTO FONSAT 2013	\$ 66.796.243,00	\$ 16.699.060,75	\$ 11.021.380,10	\$ 3.005.830,94	\$ 2.671.849,72
PRESUPUESTO FONSAT 2014	\$ 77.697.893,00	\$ 19.424.473,25	\$ 12.820.152,35	\$3.496.405,19	\$ 3.107.915,72

Fuente: Unidad Administrativa – financiera FONSAT

1.11. Planificación de la comunicación

Información y control planifica de manera semestral las campañas que serán puestas en marcha en los próximos meses, se determina las áreas que necesitan ser reforzadas o impulsadas en base a los eventos más importantes relacionados a la vialidad, por ejemplo: carnaval es una de las fechas en las que se implementa campañas agresivas de prevención de accidentes y seguridad vial ya que existe un gran movimiento de la población a balnearios o sitios turísticos; una vez realizada la planificación semestral se presenta a la Dirección Técnica, que luego de su revisión y aprobación, lo pone a consideración de las Direcciones Ejecutiva, Jurídica y Administrativa - Financiera en reunión de coordinación, para tomar las observaciones, realizar correcciones y luego ser presentado al Directorio del FONSAT, que analiza la campaña, sus objetivos, públicos, duración y otros, y aprueba el presupuesto que se invertirá, también admite la procedencia o no de contratar una agencia externa para ciertas campañas que por su tamaño no pueden ser manejadas en su totalidad desde el mismo departamento.

Todos los elementos que forman parte de la campaña son contratados a través del portal de compras públicas, ninguna adjudicación se la hace de forma directa a no ser que el artículo, producto o servicio sea de ínfima cuantía, este tipo de contratación constituyen un 15% de la totalidad de los manejados por el departamento correspondiente.

No existe una regla que determine el tiempo que durará una campaña, se lo determina de acuerdo a los objetivos que se propone cumplir, al término de la misma se hace un informe que es presentado al Directorio, dando a conocer las acciones emprendidas, la población a la que se llegó y cómo se invirtió el presupuesto.

En el FONSAT no existe una política de comunicación externa explícita, por tratarse de una entidad de carácter público y con una función social, mientras más se pueda comunicar es mejor, no hay restricciones en cuanto a la información y se da fácil acceso a los medios de comunicación y a las entidades que lo requieran, lo público debe ser transparente y por lo tanto no se ha implementado políticas para comunicar a nivel externo; existe si, un comité y plan de crisis que se activa en caso de ser necesario porque el hecho de ser una institución pública no la exime de estar fuera de la crítica colectiva y al contrario siempre está propensa a las críticas, investigaciones o acusaciones de políticos, autoridades, medios y ciudadanía en general.

1.12. Medios y técnicas para la comunicación externa

1.12.1. Medios para la comunicación externa

El FONSAT utiliza diversos medios para comunicar externamente, entre los principales se señalan los siguientes:

Prensa Escrita.- El equipo de la Unidad de Información y Control usa la prensa escrita de acuerdo al tipo de campaña que esté puesta en marcha, se considera que es uno de los medios de mayor importancia principalmente en provincias en las cuales el internet aún no llega a un gran número de familias quienes se informan por los medios de comunicación tradicionales, por esta razón no ha sido descartado y se sigue utilizando para comunicar los mensajes y campañas que pone en marcha la Institución.

Radio.- El medio de comunicación más utilizado, siempre está vigente y llega a los lugares más recónditos del país, es considerado por la entidad tal vez como el principal al momento de emprender las campañas de información, debido a que un gran número de beneficiarios del seguro, son personas de muy escasos recursos económicas, personas que viven en el campo, el páramo o haciendas lejanas de la ciudad, y que generalmente no compran diarios, pocas veces tienen televisión, pero en su mayoría tienen un radio que los ayuda a estar informados, de ahí la importancia que se le ha dado a este medio, ya que el FONSAT es una institución que tiene una visión social y que llega a las personas que más necesitan beneficiarse del seguro.

Televisión.- Por su importancia es utilizado en el mayor número de campañas que impulsa la Institución, no ha perdido vigencia frente a las nuevas tecnologías de la información y la

comunicación y llega a la mayoría de hogares ecuatorianos, sin embargo sus costos son altos, tanto en producción como en emisión, por eso los spots publicitarios no son transmitidos con la frecuencia que se aspira, pero ninguna es excluida de este medio por su poder de difusión. Como ejemplo se presenta en la Fig.1.12.1 una secuencia de una de las campañas presentadas a través de este medio de comunicación.

Gráfico 6. Campaña difundida a través de medios televisivos



Fuente: <https://www.google.com.ec/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd>

Redes Sociales.- Forman parte de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y a pesar de que en muchos lugares de nuestro país el acceso a internet todavía es limitado, en otros sectores es ampliamente utilizado, por lo tanto el FONSAT también utiliza este importante medio de comunicación, las redes más utilizadas son el Facebook: Fig. 1.12.2 y Fig. 1.12.3 y el Twitter: Fig. 1.12.4 y Fig. 1.12.5; gracias a que sus costos son sumamente bajos y a que se puede realizar publicaciones durante todo el día, todos los días y a cada momento sin que se tenga que pagar más, se considera uno de los medios por los que más se difunde la información institucional, cada día son más las personas que entran a formar parte de la redes, por lo que no se deja de lado a este medio, y al contrario es reforzado y alimentado con gran cantidad de información.

- **Facebook:** FONSAT Prevención Vial

Gráfico 7. Prevención vial



Fuente: <https://www.facebook.com/prevencionvial?fref=ts>

- **Twitter:** FONSAT @Soat_Ec

Gráfico 8. Twitter Fonsat



Fuente: https://twitter.com/Soat_Ec

Gráfico 9. Prevención Vial, FONSAT



Fuente: https://twitter.com/Soat_Ec

Gráfico 10. Invitación FONSAT



Fuente: https://twitter.com/Soat_Ec

1.12.2. Técnicas de comunicación externa

La Institución básicamente utiliza 4 técnicas de comunicación externa que han sido consideradas las que mejor se ajustan a sus necesidades. Estas son:

La comunicación personal.- Se utiliza principalmente en las brigadas informativas que realizan visitas domiciliarias a los sectores populares de cada una de las ciudades del país, se utiliza esta técnica de comunicación debido a que estas personas son las que tienen menor acceso a la información, además porque a través de la comunicación personal se puede explicar con mayor detenimiento los beneficios, requisitos, lugares a dónde acudir y dar una asesoría personalizada por casos específicos en los que no se han presentado reclamos, constituyéndose esta técnica en una de las más importantes para la Institución, por los sectores a los que se llega y que reciben de primera mano la información que necesitan saber para poder actuar en caso de ser víctimas de accidentes de tránsito; además de las brigadas informativas, el personal de la Unidad de Reclamos utiliza esta técnica en los casos de accidentes de tránsito de medianas a grandes magnitudes, en donde existen gran cantidad de víctimas, se trasladan al lugar de los hechos e informan sobre los derechos y beneficios a los que pueden aplicar a través del SOAT.

Gráfico 11. Visita de las brigadas informativas del FONSAT



Fuente: <http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.>

También se utiliza la comunicación personal como un intercambio mutuo de mensajes en talleres y seminarios que se dictan a casas de salud, policía, militares, bomberos, y personas o instituciones interesadas o relacionadas con el seguro como en la Fig. 1.12.7, quienes tienen necesidad de conocer más a fondo cómo funciona el sistema SOAT, para a su vez transmitir o asesorar a las personas que tienen un siniestro de tránsito.

Gráfico 12. Taller dictado por el FONSAT a personal del Municipio de Riobamba



Fuente: FONSAT

Publicidad.- La segunda técnica de comunicación más utilizada en el FONSAT es la publicidad, a través de la cual se busca hacer visible a la Institución, posicionar su nombre, generar recordación en las personas además de servir como instrumento para cumplir con su función de implementar campañas de publicidad enfocadas a transmitir mensajes de promoción, información y prevención vial.

Se utilizan una gran cantidad de recursos como artículos promocionales, elaboración y entrega de folletos informativos, brandeado, pancartas, banners y muchos otros elementos publicitarios informativos que refuerzan los mensajes que son objetivo de cada campaña.

Gráfico 13. Publicidad en colegios, folletería, brandeo, ferias



Fuente: FONSAT

Publicity.- Si bien es cierto la Publicity también forma parte de la publicidad, se la considera como una técnica más debido a que en el FONSAT es utilizada constantemente para convertir en noticia a la organización a través de los medios de comunicación, ya que debido a la función que cumple se convierten en novedad por sí misma; esto se logra mediante el envío de boletines de prensa, comunicados, visitas con los medios a los lugares de accidentes de considerables magnitudes, información para reportajes a beneficiarios de las indemnizaciones, entre otros. Este técnica supone un gran ahorro para la institución ya que en ocasiones lo único que solicitan los medios, es que se proporcione movilización para los periodistas, que no es significativo en relación con los 3, 4 o más minutos que el medio utiliza para transmitir estas noticias o reportajes.

Gráfico 14. Publicity: entrevista a directivos del FONSAT en medios de comunicación



Fuente: <https://www.google.com.ec/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad>

Gráfico 15. Publicity: Notas de prensa digitales

POLICIAL
FONSAT realizará campaña en la ciudad

Viernes, 5 de Abril de 2013

BABAHOYO.

Wlman Macías supervisor a nivel nacional de las brigadas del Fondo de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (FONSAT), estuvo de visita en la capital fluminense, con el objetivo de verificar que se esté cumpliendo con el pago del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT), a aquellos familiares de las víctimas que perecieron por accidentes automovilísticos.

Macías detalló que ha optado por verificar personalmente si se cumple con el pago de los 5,400 dólares que cubre el seguro obligatorio que, según mencionó, en ciertos casos existen intermediarios que impiden que este valor llegue a quien corresponde.

Además otro de los inconvenientes que se presenta con el SOAT es la falta de agilidad que existe en el trámite de la documentación requerida, el funcionario del FONSAT, dijo que eso precisamente se debe a que en ocasiones los familiares afectados se dejan llevar por malos asesores que logran que el trámite no se agilite.

Darán charlas en mayo
El inspector nacional del FONSAT sostuvo que

SEGURO. Inspectores del FONSAT, se encuentra verificando en diversos sectores donde mueren personas por accidentes de tránsito.

REGIONALES / NACIONAL

Nacional	Loja
Quito	Los Ríos
Carchi	Tungurahua
Cotacachi	Santo Domingo
Esmeraldas	Imbabura
Zamora	

Me gusta A Rincón de Borgoña, Rafael Dávila y 82 879 personas más les gusta esto.

Galería de Fotos

Fuente: http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101488379/-1/FONSAT_realizar%C3%A1_campa%C3%B1a_en_la_ciudad.html#.VFAMT5R5NSU

Gráfico 16. Publicity: Notas de prensa escrita

Última actualización: 11:17
Seguir a @el_telegrafo

EL TELÉGRAFO
www.eltelegrafo.com.ec

SUSCRÍBASE!

Buscar

Portada Política Noticias Opinión Fanático Mundo Justicia Economía Cultura Sociedad Regionales Portafolio Telo Mix

18 JUN 2012 INFORMACIÓN GENERAL VISITAS: 2620 TWEET

Clínicas privadas recibieron \$ 10,8 millones del Fonsat

Un total de 183 centros de salud privados, entre 2008 y 2011, recibieron de la entidad objeciones al pago de \$ 1,4 millones por no ajustarse al tarifario único del SOAT para accidentes de tránsito, según Vienaseg.

Redacción Actualidad

El Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (Fonsat) canceló \$10,8 millones a 183 centros de salud privados del país, entre 2008 y 2011. El mayor número de prestatarias del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) se concentró en las provincias de Pichincha y Guayas con 91 y 45 clínicas, respectivamente.

Tres clínicas de Quito, una de Santo Domingo y otra de Guayaquil, encabezan el listado de las prestadoras de

Según el Fonsat, cada día es mayor la cifra de choferes que huyen tras un accidente. Foto: Fernando Sandoval | El Telégrafo

ÚLTIMAS NOTICIAS

- 11:17 Benigno deja la selección suiza
- 11:09 Peña: "No es justicia para un estado ser preso de un..."
- 10:54 Madrid: "El sueño continúa"
- 10:49 Inicia matriculación a módulo de nivelación de universidad Ikam
- 10:32 Argentina decide a pagar el 100% de su deuda en Buenos...
- 10:20 El papa saludó al San Lorenzo a pesar de accidente familiar
- 10:20 Al menos 20 palestinos muertos en Gaza desde la ruptura de...
- 10:13 Sobreviviente de anorexia crea primera agencia de modelos talá grande en...
- 10:01 Llamen a reforzar lucha contra yihadistas en Irak tras decapitación de...
- 09:41 Justicia brasileña obliga a Google, Apple y Microsoft eliminar aplicaciones "secretas"
- 09:30 Italia aprueba enviar armas a los turcos para...

Fuente: <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/clinicas-privadas-recibieron-108-millones-del-fonsat.html>

Gestión de influencia.- Que la Institución desarrolle para comunicarse con sus públicos, principalmente a través de patrocinios, ya sea en eventos de prevención o educación vial en establecimientos educativos, con la policía, instituciones públicas, barrios y otros que ayudan a transmitir el mensaje de los beneficios que otorga el sistema SOAT y cuáles son las funciones que cumple el FONSAT. Esto se ejemplifica a través de los gráficos 17 y 18

Gráfico 17. Auspicio carrera 5K: Tu meta, la vida



Fuente: FONSAT

Gráfico 18. Auspicio Misa: Día mundial de recuerdo a víctimas de accidentes de tránsito



Fuente: FONSAT

2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. La comunicación en las organizaciones

La comunicación dentro de la organización se enmarca dentro de una serie de directrices que se generan desde la dirección general hacia cada rama o sistema de la empresa, la gestión responsable de los directivos debe encaminarse a no desatender ninguna de estas manifestaciones, atendiendo cada una en base a las necesidades y áreas desde donde generan, es decir implantar una dinámica interna en la consecución de los objetivos fijados.

Las organizaciones actuales tienen la necesidad de evolucionar y reformular sus protocolos de comunicación y elaborar planes abiertos que correspondan a estrategias actuales e innovadoras dentro de una sociedad de conocimiento y avance de la tecnología, este proceso de transformación y cambio debe reajustarse y adaptarse a los cambios y transformaciones que cada sistema empresarial genera con su crecimiento y desarrollo.

En este marco la comunicación organizacional se consolida como una actividad estratégica como han ido anticipando Grunig y Hunt (1984), Reilly(1987), Pavlik (1987), Pearson (1989), Grunig (1992), Botan (1993), Fombrun(1996), Villafane (1998), Spicer (1997) o Xifra (2000), a través de las relaciones públicas se convierte en una función directiva que trata de proyectar la identidad de las organizaciones en la esfera social mediante una estrategia de comunicación coordinada. (Sotelo, 2004: 53), y que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones en el ámbito de la sociedad global y como fenómeno inherente a la naturaleza de las personas y los grupos de personas que las integran. (Krohling, 2003: 149).

2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos

Caracterizar a las organizaciones como una estructura se refiere a la existencia de distintas necesidades y dentro de ello al cumplimiento de un fin común, un objetivo que permitirá a la organización verse como una estructura participativa y en donde conforme surgen las necesidades todos los componentes de la organización trabajan conjuntamente interactuando de forma tal que se pueda lograr una relación recíproca entre todas sus partes, es decir una retroalimentación que permita desarrollar de manera efectiva y coordinada en cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para definir una organización Chiavenato (2010) determina que “Una organización es una estructura conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con otras organizaciones, el ser humano es inminentemente social e interactivo” (pág. 6).

Una organización como sistema está compuesto de varios elementos, una persona, un grupo o un departamento o una empresa en si son un sistema que funciona ordenada e integradamente y que se retroalimenta a sí misma.

Un sistema es más que la suma de las partes es la interacción propia de cada elemento dentro del sistema, es un todo entregado en donde cada elemento conserva su particularidad y ese mismo es su aporte al objetivo en común.

Zaldivar, (2002) determina en cambio como “un enfoque en sistemas concibe a la empresa como un conjunto de elementos ordenados según las normas de cierta estructura y relacionados para el cumplimiento de determinados objetivos, sobre la base de determinadas funciones características” (pág. 11).

Por otra parte Chiavenato define al sistema “como una transformación o serie de transformaciones, producidas por medios del procedimientos del sistema y como resultado de ese procesamiento ocurren cambios en la posición en la forma, en el tamaño, en la función o en cualquier otro aspecto (pág. 12).

En definitiva la teoría actual de la organización orientada al cumplimiento de objetivos se fundamenta en la teoría de sistemas tanto para describir su composición compleja como para entender el comportamiento de la misma y el proceso de adaptación al entorno, esta teoría consiste en una relación Input-Output, es decir un conjunto de entradas de elementos y un conjunto de salidas que se determinan a través de un proceso de transformación.

2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación

Son varias las teorías que definen al comportamiento organizativo y a la comunicación en tal sentido se definen tres corrientes: una vertical y descendente en donde la comunicación es definida como una necesidad operativa y formal orientada al cumplimiento de órdenes en el trabajo, se mantiene una comunicación unilateral es decir no se observa retroalimentación, a esta teoría se la conoce como la Teoría Clásica o Escuela clásica que nace como respuesta a las necesidades que surgen dentro de cada organización, esta escuela mantiene una

posición vertical rígida en donde el nivel jerárquico prevalece y es marcado manteniendo la cadena de mando unilateral.

Existen aportaciones en esta teoría de Taylor, Weber y Fayol a través de teorías de administración y organización, teoría burocrática, y teoría de organización formal caracterizando al trabajador como un ente o un sujeto económico que se controla y manipula como una máquina.

Para Taylor la delimitación de cada tarea a realizarse, la planificación y la ejecución deben desarrollarse de forma separada creando un proceso de planificación ordenado y así conseguir la optimización de recursos de la organización. Para Weber las normas deben ser detalladas y rutinarias de acción repetidora para garantizar el cumplimiento de cada proceso, define la presencia de la burocracia en las organizaciones y mantiene el nivel jerárquico, las competencias bien definidas, reglamentos y actividades laborales. Fayol supone con la Teoría de Weber la racionalización de la administración de las personas y la división del trabajo manteniendo la dirección única por jerarquías.

Otra corriente es la Teoría denominada como las Relaciones Humanas en donde ya se puede entrever que existe una comunicación entre las partes, es decir las opiniones de la clase trabajadora empiezan a ser consideradas como un aporte al crecimiento de la organización,

Elton Mayo (1999) define a la comunicación:

Como una clave del comportamiento organizativo, en donde se redescubre la importancia de los aportes del grupo a la organización. Finalmente la Escuela de los Sistemas considera a ese flujo de elementos integrados en la comunicación como importante y relevante en especial asume que esta relación entre los subsistemas integra al entorno con la clase trabajadora provocando una retroalimentación en cada subsistema (pág. 46).

Mayo destaca que el trabajo en grupo es más productivo si de por medio se maneja la estimulación y la participación de cada individuo como medio para estimular e integrar al trabajador comprometiéndolo en la búsqueda de los objetivos de la empresa. Maslow aporta al hablar de la necesidad de que el hombre como ser social necesita sentirse realizado laboralmente dentro de una organización proporcionándole autonomía de

trabajador a través de una implicación real en la organización. Esta teoría pretende defender los recursos humanos que posee la organización aumentando su participación como una responsabilidad compartida.

2.1.3. El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas.

Las relaciones públicas en las organizaciones son instrumentos que desde su origen han sido los mayores entes evolucionados que han sido mayormente modificados según las nuevas necesidades organizaciones han surgido, frente a ello las primeras teorías solo se basaron en instintos e intuición pues únicamente cuando su aplicación se vio necesaria tanto en organizaciones públicas como privadas su uso se fue generalizando y argumentando en la teoría. Cutlip, Center y Broom (2001) señala: "Sin relaciones públicas efectivas las organizaciones tienden a hacerse insensibles a los cambios que suceden a su alrededor y su crecimiento no sigue en ritmo del entorno". (pág. 59).

De igual manera para Cutlip, Center y Broom (2001) explican:

Los directivos de relaciones públicas dentro de la organización deben tener capacidad de comunicación, conocimiento de los medios de comunicación, gestión y habilidad en la resolución de problemas, motivación y curiosidad intelectual, conocer el funcionamiento de la organización, tener conocimiento de los medios tecnológicos, ser una persona informada de la actualidad, capacidad para superar frustraciones y aptitud para la improvisación (pág. 91-92).

La teoría sistémica considera a cada sistema social como una entidad cambiante y compleja que no puede estructurarse desde un estudio mecanicista de ciencias exactas, es así que propone el análisis de diversas teorías interdisciplinarias de modo que se realicen análisis no aislados, este enfoque propone que cada evento forma parte de uno mayor y de esta manera surge la evolución, Lucas Marín (1998) determina "de esta manera, en un proceso de evolución teórica, las redes de individuos coordinados espacial y temporalmente se nos aparecen como sistemas sociales bien establecidos, comúnmente conocidos como organizaciones." (p.58).

Las propias organizaciones, como sistemas que son, estarían formadas por la interacción interna de sus miembros y, a la vez, inmersas como subsistema o parte de un sistema en interacción con sus públicos externos y otras organizaciones. Sus miembros se diferencian

del hombre económico u hombre máquina de la escuela clásica y del trabajador que se realiza en su entorno laboral; se perfilan como entes complejos en organizaciones complejas que confirman el entramado social.

Posteriormente se profundizó en diversos estudios a partir de un modelo denominado sistémico en donde se consideraban a las organizaciones como un todo que se formaba de diversos subsistemas interrelacionados entre sí unidos por un fin en común, una meta o un objetivo que los motiva a trabajar conjuntamente, para ello el principal recurso es la comunicación y en consecuencia surge la teoría de establecer estrategias profesionales para desarrollar dicho ámbito.

Como parte de este enfoque sistémico las relaciones públicas son un sistema complejo y juegan un papel importante en la organización ya que tanto interna como externamente la organización interactúa con el entorno y mide su participación y relación con el resto de subsistemas. Como lo establece Gruning (2000) “los modelos de Relaciones públicas están establecidos en base a 4 tipos de actuación que surgieron con el inicio de las relaciones públicas en la organización que están directamente ligados a su aparición en la historia” (pág. 204)

2.1.3.1. Modelos de comunicación.

La aplicación de modelos de comunicación sugiere el dominio de técnicas, herramientas y estrategias que aseguren una planificación que los lleve al éxito de los objetivos fijados. Esta práctica debe ir encaminada con un referente teórico más allá del análisis conceptual, se debe conocer más a fondo las diversas teorías que definen al sujeto con un ser interactivo y como actor principal en la comunicación organizacional.

La gestión en comunicación es una aplicación práctica de técnicas y habilidades de comunicación que se complementa con los análisis del comportamiento en las organizaciones y con el entorno en las que se desenvuelven siendo necesario conocer a fondo sobre aquello en donde se va a intervenir.

2.1.3.2. Modelo Agentes de Prensa.

Grunig y Hunt (2003) determinan:

Cuando los primeros agentes de prensa empezaron a promover y ejercer las relaciones públicas en base a un modelo unidireccional, sus mensajes contienen intenciones persuasivas y propagandísticas que llegaron a ser desinformantes por que la información no era completa y veraz, estos agentes se desenvolvían en ámbitos políticos y del espectáculo con la finalidad de hacer notoriedad del sujeto a través del manejo de su imagen escondiendo aquellos conceptos que pudieran considerarse negativos para la imagen del sujeto (pág.54)

Las relaciones públicas únicamente consistían en la propagación o difusión de información de manera poco ética y su único fin era manipular convenientemente la información de manera que la organización a cualquier precio pueda presentar la imagen al público que deseaba.

Es decir una comunicación unidireccional sin base ni fundamentos reales que la sustenten.

2.1.3.3. Modelo Información Pública.

Surgen en 1900 cuando en la época industrial en Estados Unidos el mejor camino de las relaciones públicas se basaba en la premisa de que si las tácticas de la organización tenían que ser secretas porque podían dañar su imagen si llegaban a conocerse, el camino correcto no era engañar y ocultar ese modo de actuar sino cambiarlo hasta lograr que pudiera contarse lo que hacían.

En este modelo la transmisión de información pública es el objetivo central, la información es completa y no se puede hacer ocultaciones deliberadas pues el objetivo es que el receptor recibe el mensaje de acuerdo a lo que debe saber, al igual que en otros modelos se establece un modelo de flujo unidireccional en una dinámica que incluye conocer los criterios que definen la actualidad informativa, la elaboración de informaciones objetivas, y un compromiso ético en las relaciones con los medios.

Este modelo tiene su contexto en presentar información de manera abierta su único fin es informar y dar a conocer acontecimientos generales sin ningún tipo de privación.

2.1.3.4. Modelo de Doble Flujo Asimétrico o Bidireccional.

En este modelo se recurre a una retroalimentación en la comunicación en donde la información se establece dependiendo de las necesidades y objetivos que la organización pretende alcanzar, es un modelo de persuasión al grupo de interés al cual va dirigido.

Dentro de este modelo ya se lleva a cabo una planificación y organización de cada instrumento a aplicar y del impacto que va a tener dentro de su aplicación, es un modelo más metódico y dinámico por lo cual ya deja de ser unidireccional y se convierte en un modelo bidireccional o recíproco con la finalidad de mejorar y cambiar la actitud del receptor.

2.1.3.5. Modelo de Doble Flujo Simétrico Bidireccional.

La función es ser intermediarios o agentes mediadores entre la organización y su entorno en base a técnicas de comunicación más eficientes y sociales, el diálogo permite una interacción más recíproca.

2.1.3.6. Modelo Bidireccional Simétrico Persuasivo.

Es la combinación del modelos asimétricos y simétrico es decir un mutuo entendimiento entre las partes con la finalidad de que ambos tanto emisor como receptor puedan ser persuadidos para lograr una mayor eficacia en la comunicación.

2.1.4. La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE

2.1.4.1. El Modelo RACE

El método RACE está vigente desde mediados del siglo XX como un modelo para programar de manera sistemática las campañas y actuaciones de la relaciones públicas, es decir la investigación, planificación y estrategias a utilizarse inspirados en la consecución de objetivos. Este modelo basa su investigación en los siguientes puntos:

Investigación.

Definida como el proceso en donde intervienen todos los actores de la organización junto con el entorno en donde se desenvuelve, en este caso investigar es sinónimo de

contextualizar el problema o el motivo que genera la actuación en relaciones públicas, la organización que la promueve y su contexto, y los públicos objetivos a los que se dirige y su entorno.

Para lograr una adecuada planificación se han de determinar primero todos los datos que permitan conocer de antemano como se va a desarrollar la planificación, lo que indica que no solo se indaga en aspectos beneficiosos al objetivo sino en aquellos que pudieran resultar un impedimento para lograrlo. Mejor conocerlos de antemano para programar como sortearlos. Xifra (2005) determina "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 "(pág. 94).

Matilla (2008) sostiene que la investigación institucional abarca también conocer la situación real de la organización administrativa, económica, histórica, política, sus recursos humanos y sus sistemas de comunicación (pág. 57). Esta investigación ha de ser el punto de partida aplicando varios instrumentos como el análisis FODA en donde se detalla las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización en su entorno. Este análisis requiere que el FODA se realice en referencia a las funcionalidades y manejo del departamento de comunicación y no solo globalmente a la organización en sí.

Acción.

Una vez definidos los antecedentes en la investigación el siguiente paso es la planificación de cada actividad dirigida al cumplimiento de objetivos, es decir cuando y como nos vamos a dirigir y que mensajes vamos a transmitir, que tácticas vamos a usar y que recursos tenemos a disposición.

Las metas serán objetivos globales y referenciales elaborados en base las propias necesidades de la empresa, están serán reajustables según como cambie el entorno de la organización y sus preferencias. En la actualidad varios conceptos definen a la planeación estratégica, pero acertadamente podemos definirla como el proceso mediante el cual la organización determina o define estrategias con la finalidad de alcanzar un fin a corto mediano o largo plazo a partir del análisis de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Hunt, (2003) explica:

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 determinaran la capacidad de actuación en la fijación de metas globales. La gente de relaciones públicas no tiene, en general, la libertad de comportarse como profesionales a menos que formen parte de la dominant coalition y cuando pertenecen a ella pueden incluir sus actuaciones como la responsabilidad social corporativa, la comprensión del público o la comunicación bidireccional en las metas que definan la actuación de la organización (pág. 203).

La acción es un dialogo permanente de la organización con su entorno y con todos sus públicos. Dialogar significa hablar y escuchar. Los objetivos dejan establecido el motivo de la comunicación y a quien se dirige, pero está por determinar cómo, cuándo y dónde se van a realizar esas actuaciones, es decir: es necesario diseñarlas, delimitar su contenido, prever su forma de difusión o contacto con los públicos objetivos y estudiar su viabilidad con el análisis de infraestructuras y partidas económicas disponibles.

Comunicación.

Esta fase es la más importante puesto que en ella se pondrá en práctica todas las acciones previstas en el diseño anterior cada actividad está determinada para sea transmitida de manera oportuna y correcta y dentro de la fecha estimada. Los cronogramas, 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.

La Evaluación.

La evaluación ha de referirse al proceso, no solo a la actuación final, por lo que los modelos evaluativos han de tener en cuenta la necesidad de estandarizar las pautas de actuación, lo que ayudaría a vertebrar la profesión de las relaciones públicas.

Broom y Dozier (1990) dieron un paso importante en esta dirección cuando propusieron que se acotasen los requisitos mínimos que deberían cumplirse antes de iniciar cualquier

actuación. Su propuesta centraba las actuaciones de relaciones públicas sobre objetivos evaluables que claramente tendrían que:

- a) Identificar el público sobre el que se quiere actuar.
- b) Describir la naturaleza del cambio que se quiere conseguir.
- c) Especificar los cambios de actitud o de conducta que se persigue lograr.
- d) Determinar el alcance o intensidad de esos cambios.
- e) Fijar una fecha estimada para que ese cambio se produzca.

La propuesta de delimitar y definir claramente los objetivos, incluso en parámetros cuantificables (s.p.).

Con este fin la empresa supone la participación activa de cada uno de sus actores desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo en la obtención constante de información y ajustes que permitirán a la gestión dentro de un proceso proactivo alcanzar sus metas con un mínimo de riesgo y con el máximo aprovechamiento de sus recursos, está relacionada con una forma de satisfacer sus objetivos a través de la utilización de diferentes medios

Porque es importante planificar, Gregory (2000) define diversas opciones:

- Se centra esfuerzo. Asegura que el esfuerzo innecesario quede excluido, hace trabajar en las cosas correctas de manera inteligente en lugar de simplemente trabajar duro. Esto le permite operar de manera eficiente y eficaz, ya que se están concentrando en las prioridades.
- Mejora la eficacia. Al trabajar en las cosas correctas, se alcanzarán los objetivos definidos. Se salvarán tiempo y dinero porque el esfuerzo no está siendo desviado en tareas dignas pero menos importantes.
- Fomenta la visión a largo plazo. Por definición, para planificar lo que tienes que mirar hacia adelante. Esto obliga a tomar una perspectiva de más largo que el aquí y ahora inmediato. Te obliga a mirar hacia atrás y evaluar los logros del pasado, mirar en torno a la organización y sus prioridades y en el contexto más amplio de negocios, y le ayuda a producir un programa estructurado para satisfacer a futura sus necesidades, así como las necesidades actuales. (pág. 35-36).

2.1.4.2. La planificación estratégica en la comunicación.

La planificación estratégica como tal define al conjunto de acciones orientadas al cumplimiento específico de un objetivo, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre las situaciones y elementos que rodean a la organización, además requiere un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el objetivo planteado.

Con el fin de encuadrar el concepto de planificación en el terreno en el cual va a ser considerada en el presente trabajo se contextualiza desde diferentes puntos de vista. Inicialmente se determina el escenario en donde se desarrollara la estrategia a través de la propuesta de construcción y aplicación de un modelo considerando que toda organización es un conjunto de seres humanos que interactúan en busca de un objetivo común y por otro sentido desde la perspectiva de la teoría de Management en donde ya se distinguen las funciones esenciales de la planificación: planear, organizar, dirigir.

Como lo señala Cutlip, Center y Broom (2001) “las relaciones y la comunicación de una organización son responsabilidad de las altas esferas de la gestión y la dirección” (pág. 60). Grunig y Hunt (2000) la definen a la planificación estratégica en comunicación como la “dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (pág. 53)

Si bien es cierto que en la planificación estratégica todo el proceso aplicado debe ser evaluado en cuanto a la comunicación y las relaciones públicas, se diseña un proceso en donde se deben determinar las causas que originaron los problemas para luego proceder a establecer planes basados en los principios básicos de la planificación estratégica: planear, organizar, dirigir y evaluar.

Marston (1963) establece un proceso en la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas estructurando en un modelo denominado RACE con 4 soportes fundamentales:

Investigación, acción, comunicación, evaluación, basado principalmente en el modelo clásico management de la dirección por objetivos que tiene por finalidad realizar una recolección previa de información (investigación), el análisis de la misma y la determinación de un plan (acción) que debe ser socializado (comunicación) para luego ser evaluado en base a los objetivos previstos. En esta misma orientación

Simons en la dirección por objetivos establece que en conjunto directivos y subordinados establecen un plan de acción y responsabilidades en conjunto en fin de los resultados que se esperan.

Este modelo está concebido en estas reglas generales:

- Identificar los componentes explicando las relaciones entre ellos
 - Ubicar el problema dentro de un marco conceptual
 - Analizar el problema desglosándolo en sus unidades más simples
 - Simplificarlo, eliminando la información redundante
 - Investigar estudios análogos consultando la literatura existente
 - Plantear el problema en una forma más viable para poder investigarlo.
- (pág. 201-209)

El proceso de comunicación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los actores de la misma, ya que su legitimidad y el grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

Para lograr esa adecuada planificación es indispensable fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y determinar cómo mejorar la atención a su público externo, tomando en cuenta cuáles serán las demandas que plantee el entorno y el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la organización.

Cuando se pretende una comunicación estratégica eficaz, las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización también deben ser tomados en cuenta, sobre todo determinar qué es capaz la organización de hacer con los medios y recursos disponibles, así como los elementos de la estructura interna que podrían mostrarse inadecuados o insuficientes a la hora de una mayor exigencia por parte del público externo en cuestión

Así, la aplicación de un modelo de planificación estratégica proporcionará mayor fiabilidad a la adopción decisional y conducirá a la acción más eficazmente, ya que se fundamentará en una construcción de hipótesis de carácter prospectivo.

2.1.5. La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación

Esta última etapa mencionada en el modelo de Marston consiste en un proceso que permitirá a los directivos realizar los ajustes necesarios dentro del plan de acción en el cual debe insertar una brújula que oriente las acciones a seguir desde el máximo representante de la dirección hasta el sistema de operativos que trabajan en ella.

Gracias a la etapa de evaluación se conoce qué tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas y cuán efectivas o no resultaron. Con esta fase, que puede empezar desde el mismo momento en que se implantaron las estrategias, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que por lógica, la fase 4 se convierte también en fase 1, cuando el proceso se vuelve un continuo.

Omalendi, (2004) recomienda 8 fases en un plan estratégico de comunicación:

1. Análisis de la empresa.
2. Estudios del sector (mercado y competencia).
3. Objetivos espacio/temporales de la empresa.
4. Destinatarios principales y sus necesidades de información.
5. Planteamiento básico de la comunicación.
6. Mix de comunicación (selección de medios).
7. Calendario para todas las acciones.
8. Presupuesto. (pág. 34)

Son muchos los logros que se pueden obtener con una buena comunicación y esta solo es posible implementándola mediante un plan estratégico debidamente estructurado. Entre los logros menciona: coordinación, motivación y elementos facilitadores en la gestión. La coordinación permite la sinergia de las distintas partes involucradas de un proyecto, puesto que con una integración cooperativa se logran los objetivos estratégicos más eficientemente.

2.1.5.1. Los modelos de Planificación Estratégica basados estrictamente en el modelo RACE

Partiendo de John Marston, quien estableció en 1963 el proceso continuo de toma de decisiones estratégicas en relaciones públicas, estructurado en el Modelo RACE en cuatro etapas o Método de la Espiral, y de los postulados de la Teoría Actionist de la Persuasión, Salas (2001) explica: “que para nuestro desarrollo modélico contemplamos la estrategia comunicativa desde una perspectiva proactiva -anticipadora-, concebida como un instrumento capaz de reducir los márgenes de incertidumbre ante el futuro” (pág. 520).

Desde que Marston supuso el modelo de planificación estratégica basado en el conocido RACE diferentes autores han trabajado en base a esta teoría. Marston se basa en el modelo de la dirección por objetivos del proceso Management que consistía en la recopilación de información para luego ser analizada, determinar objetivos y establecer un plan de acción, es decir establecer una estrategia a seguir.

Este modelo es uno de los más utilizados en las organizaciones ya que constituye un punto de referencia para el surgimiento de nuevas teorías, en sí mismo este método RACE es un proceso en el cual desde que surge la idea de organizar un plan estratégico con la recolección de información ya estamos orientando los objetivos a seguirse y cada paso continuo a ello será con un fin determinado para que al final con pleno conocimiento de la naturaleza del entorno que abarca a la organización se plantean las necesidades de la empresa y las estrategias a seguir.

Black (1980) estable 4 etapas: análisis, investigación y definición de los problemas, trazado de un programa de acción, comunicación y anotación y evaluación de resultados; basándose en el sistema original RACE (pág.67).

Hainsworth y Wilson, Arceo Vacas, Sotelo definen sus modelos en base a la matriz de Marston, mientras que Kunsh determina la evaluación a pesar de ser concebida como la última parte del proceso, esta se lleva a cabo desde el primer paso como mecanismo para evaluar la efectividad del proceso y asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados.

2.1.5.2. Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas.

Hasta ahora se ha establecido que una adecuada planificación estratégica es un elemento crucial en la toma de decisiones en la organización para Kaufmann (1967) determina “la elección entre diversas alternativas posibles se constituye en una actividad fundamental del proceso directivo en situaciones problemáticas, ya que es una responsabilidad de todo hombre de acción” (pág. 172).

La Teoría de la Decisión de Resnik (1998) determina que:

Es un compendio de teorías matemáticas, lógicas y filosóficas que estudian las decisiones tomadas por los seres humanos, ya sea aisladamente, en competencia entre ellos, o en grupos y surgirá en respuesta a la necesidad de superar las decisiones intuitivas y de construir decisiones calculadas, es decir, de sustituir la incertidumbre por un riesgo calculado, incorporando una actitud científica a la toma de decisiones. (pág. 240)

Desde una perspectiva estrictamente estratégica, un modelo deberá describir, sintéticamente, el tejido de relaciones y procesos que se producen en el seno de un sujeto desde que identifique un problema o una oportunidad, hasta que tome la decisión que procure su resolución, la ponga en práctica y, finalmente, evalúe sus resultados. Y debe ser, además, un modelo descriptivo, capaz de reproducir cómo los individuos resuelve sus conflictos y aprovechan las oportunidades que se les presentan y que permita cristalizar en una teoría normativa.

2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica

La medición y evaluación en la comunicación son elementos esenciales dentro de la planificación estratégica, estos datos permiten medir con precisión en qué consisten sus recursos y esfuerzos.

Establecer objetivos y su medición son aspectos fundamentales en todo plan estratégico los objetivos deben ser lo más cuantitativamente posibles y deben estar dirigidos a determinar qué, cómo, cuándo y hacia dónde va la organización y hasta qué punto la planificación estratégica va a ser de utilidad y beneficio para la organización.

La medición debe tener un enfoque integral, debe provocar cambios en el comportamiento de la organización y en todos los elementos que la componen.

Para esto es indispensable que los términos controlar, medir y evaluar sean aplicados de manera correcta y eficaz.

En cuanto al control de la gestión que se realiza su función es la de guiar, orientar cada actividad a realizarse dentro de la planificación es decir que cada actividad que está siendo ejecutada sea en bien de conseguir un objetivo y que su actividad no se desvíe del camino determinado, esta actividad de control deberá ser permanentemente ajustada ello implica el uso continuo de indicadores y de reajustes al plan y a los recursos necesarios para ejecutarlos.

La función de medir permitirá hacer las comparaciones entre varios parámetros a través de técnicas y métodos de medición existentes además de la aplicación y desarrollo de una actitud tendiente a que las decisiones sean basadas en hechos reales y comprobados y no únicamente en base a la experiencia. Una adecuada medición de resultados asegura eficacia y eficiencia por que determina el uso adecuado de los recursos de la organización empleados y la gestión de los directivos de la organización.

Esta herramienta como lo define Ritter (2002) determina que:

Es la herramienta única para demostrar el valor agregado al negocio, de la gestión de comunicaciones de la empresa. Por lo tanto la medición en si no es un objetivo o un fin sino una herramienta que coadyuvará al siguiente paso que es la evaluación (pág. 4).

La evaluación consiste en un proceso en donde se realizaran los ajustes necesarios y se verificará que cada plan de acción establecido haya sido concretado de manera oportuna y eficaz. Permite conocer si el plan esta implementado de manera correcta y sus efectos son los esperados dentro de la organización.

2.2.1. La función de evaluación

Una vez desarrolladas y ejecutadas las anteriores acciones comunicativas, es preciso y recomendable llevar un control, seguimiento y evaluación de todas y cada una de ellas, que permitan en todo la valoración de resultados y cuidar los pequeños detalles que puedan quedar pendientes para así finalizar con éxito dicho plan o estrategia de comunicación.

Para ello los objetivos deben ser medibles y en función de lo que se desea alcanzar en la organización, además el proceso de evaluación debe iniciar en conjunto con la etapa de planificación para que durante todo el proceso se puedan realizar los ajustes necesarios y que el impacto sea favorable en el resultado final. Estos objetivos deben ser específicos, medibles y perceptibles, como lo afirma Xifra (2005) este sistema de evaluación se lo conoce como la dirección participativa por objetivos determinando que deben ser: claramente definidos, medible, reales, alcanzables, establecidos en el tiempo y presupuestables (s.p).

2.2.2. Medición y evaluación.

Una eficaz aplicación de métodos de evaluación y medición de resultados en comunicación suponen un exhaustivo análisis de cada aspecto relevante considerado para evaluarse.

Esta evaluación debe estar encaminada a medir la eficacia de la comunicación interna y externa ya que estos resultados siempre enriquecen y permiten retroalimentar una próxima planificación, en donde se tendrán en cuenta los aspectos positivos y negativos que se evaluaron. Si no se finaliza con una buena evaluación, se perderá gran parte del beneficio de haber planificado y se pierde la oportunidad de aprender de lo hecho.

2.2.3. Métodos de medición y evaluación

La medición de la producción se realiza en diferentes niveles de productividad, en el área de comunicación consiste en medir los comunicados sean estos, folletos, volantes, cartas, afiches que se producen durante un lapso de tiempo. Es decir que esta medición solo permite conocer el número y la proporción de los recursos utilizados por la organización.

La medición de la exposición es un método mayormente utilizado ya que permite conocer la aceptación y el impacto ocasionados en el nivel de los receptores a través de diferentes medios como televisión, internet, etc.

La medición de impacto en donde se precisa determinar el impacto producido en el público y si este ha sido comprendido y recibido adecuadamente en la mente del receptor.

Medición de la participación en donde se busca determinar la percepción del público y la comprensión de los mensajes enviados y el nivel de relación o vínculo que se establece con el

receptor. La auditorías que son procesos diagnósticos para examinar las prácticas de comunicación interna y externa de una organización, la auditoría consiste en realizar una evaluación tanto micro como macro de todos los factores y elementos que intervienen dentro del proceso, se evalúa la estructura formal e informal y los agentes de comunicación involucrados en todo el proceso.

Esta auditoría tiene como finalidad proveer de información necesaria para realizar los ajustes y arreglos necesarios encaminados a promover el mayor cumplimiento de los objetivos con la utilización adecuada de los recursos expuestos.

Inicialmente las primeras teorías sobre auditoría se originaron con David 1953, Nilsen y Odiorne (1954) pero fue en los años 70 en donde se avizoró ya un procedimiento delimitado y basado en estas teorías el cual consistía en la aplicación de diferentes cuestionarios, entrevistas y análisis de redes de comunicación, experiencias y diarios.

Dentro de los modelos integrales tenemos los propuestos por Yardisk o también conocido como la Regla de la Efectividad en el cual se establecían una serie de patrones o directrices que permitían evaluar la efectividad de los procesos.

El modelo Balanced Score Cards que consistía en la aplicación de indicadores basándose en 4 perspectivas: financiera, de clientes, procesos y recursos humanos.

2.3. El Modelo Communication Management Bridge

La planificación estratégica asume un rol importante en la construcción de escenarios factibles dentro de cierta certidumbre esperada, para ello, establece un conjunto de procesos integrados capaces de sistematizar acciones que permitan lograr dentro de un contexto específico, objetivos y metas. En esta fase se deben definir las estrategias para cada objetivo, su estándar esperado, y sus responsables, del mismo modo se delinean los planes operativos o planes de acción.

En modelo management propone que para iniciar en la evaluación de la planificación estratégica se debe partir de un conjunto de criterios determinados en tres aspectos: el estratégico, en donde se planificara el modelo de gestión organizacional, la selección de objetivos y la definición de los objetivos en comunicación propuestos desde los diferentes niveles: output, outtake u outcome.

En la fase estratégica o de planificación de la evaluación se determinara los modelos de gestión organizacional a seguir, los objetivos institucionales y los objetivos de la comunicación.

En la fase táctica o de diseño de la medición se determina las variables de medición a utilizarse además de los indicadores y dimensiones a evaluar.

Y finalmente la fase operativa en donde se desarrollará la medición en base a protocolos establecidos, reportes y resúmenes de la evaluación, y controles requeridos.

La planificación estratégica no deberá concebirse de forma restrictiva ni utilitarista, en tanto sea vea como una mera herramienta al servicio de la comunicación, sino como la manera que tiene el hombre de gestionar el futuro en sentido amplio. Es decir: como una filosofía al servicio del credo fundacional corporativo, y nunca como una función, ya que la estrategia es un reto humano y no técnico. La comunicación humana, por lo tanto, se regirá por el mismo principio y también jugará un papel crucial en los movimientos competitivos de las organizaciones. Por tal motivo la actividad directiva precisa de ayudas para la toma de decisiones cotidianas, de modo que disponer de un modelo a seguir puede aportar una ayuda inestimable.

2.3.1. Supuestos teóricos y metodológicos

Marston estableció un modelo denominado RACE basado en la investigación, planificación, comunicación y evaluación previa al diseño del plan estratégico que permitirá identificar un problema de comunicación en la organización. Por lo tanto, en los tiempos actuales no puede existir plan estratégico susceptible de alcanzar eficazmente su última etapa sin una revisión permanente de todas y cada una de las anteriores, en todas y cada una de sus diversas fases evolutivas

En consecuencia realizadas estas consideraciones, procederemos a presentar nuestra propuesta modélica, que plantearemos lo más esquemáticamente posible en línea con el formato de presentación de gran parte de los modelos de los diversos autores citados en este marco conceptual.

Dentro de esta propuesta la primera etapa correspondiente a la investigación, se constituye en el tronco común inicial de la planificación estratégica aplicada a las relaciones públicas, para abrir la opción al desarrollo de múltiples ramificaciones estratégicas que, a su vez, darán paso al diseño de otros planes estratégicos como se considere necesario en la segunda etapa de “Comunicación”, en términos canónicos. La metodología modélica a seguir en todos y cada uno de los nuevos ramales abiertos a partir de ese punto será idéntica en todos los casos y su procedimiento secuencial en cuanto a etapas no sufrirá alteración de ningún tipo. Por último, tras la acción ejecutiva que configura la tercera etapa del plan estratégico, la cuarta etapa permitirá llevar a cabo el control y la evaluación final.

2.3.2. Fase estratégica: planificación de la evaluación

La planificación estratégica cuenta con una serie de elementos constitutivos y con unos elementos metodológicos para la elaboración de su plan de acción.

Entre los elementos que constituyen su proceso metodológico de elaboración se encuentran: las técnicas grupales y participativas, la comunicación interactiva, el análisis de la realidad de la organización y su entorno, las fórmulas que se utilizarán para la toma de decisión, las técnicas de evaluación y la planificación a seguir.

Desde el punto de vista de la estructura del plan estratégico Cembranos, Montesinos y Bustelo (1988) señalan como elementos que configuran la planificación estratégica los siguientes:

La Utopía orientadora del proyecto, las finalidades y objetivos generales de la acción, los exponentes y actividades clave para cada periodo determinado de tiempo, la estructura organizativa que se disponga para llevar a cabo lo planificado, la infraestructura de apoyo necesaria, las relaciones que canalizan la circulación adecuada de información, los mecanismos de evaluación de la estrategia establecida y, por último, el tiempo para el que se establece la estrategia elegida (pág.345).

Por su parte Fiorenza, Nardone (2004), desde una óptica más terapéutica basada en la comunicación y las relaciones humanas positivas señala como fases de la intervención estratégica las siguientes:

1. Definición del problema,

2. Definición de los objetivos,
3. Definición de las soluciones intentadas,
4. Definición de las estrategias. (pág. 9-15).

Se determinará además el perfil de la organización la misión, visión, valores, tipos de actividad y sector de intervención. Dentro de los objetivos organizacionales se deben seleccionar aquellos que sean reales y factibles en la determinación del tiempo que se establezca, además se deberán establecer los indicadores para medir dichos objetivos.

Dentro de los objetivos de comunicación se deberá establecer en base a los resultados previstos: Outcomes, Outoputs, Outtake.

2.3.3. Fase táctica: diseño de la medición

Dentro de la fase táctica se deberá conceptualizar las variables a evaluar, características aspectos, atributos y elementos que serán susceptibles de cambio. Se deben definir las variables que serán objeto de la medición y en qué términos serán evaluadas a través de diferentes herramientas.

El uso de un sistema de medición es un método esencial para controlar, administrar y mejorar los modelos de medición de manera eficaz; el objetivo de un sistema de medición es ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones, la elección de un conjunto de mediciones, es esencial para el éxito del sistema de medición de procesos. Una mala elección de mediciones fácilmente puede poner en peligro la eficacia de todo el trabajo de medición.

Establecer objetivos para las actividades de medición es clave para la elección del conjunto de mediciones.

La utilidad de las mediciones seleccionadas depende de los objetivos y de la perspectiva de los usuarios de medición, y de los problemas pertinentes del proyecto específico. La organización debe adaptar las mediciones para que coincidan con las características y las necesidades del proyecto específico.

2.3.4. Fase operativa: medición

En esta fase se deberá determinar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de comunicación propuestos. La experiencia ha demostrado que hay varios factores que pueden afectar la adaptación de mediciones en distintos grados. Los factores más importantes parecen ser solicitudes y objetivos empresariales específicos para medir o predecir la calidad.

Estos pueden ser otros factores:

- Tamaño, complejidad y plazo del proyecto específico;
- Disponibilidad de herramientas de asesoramiento o prácticas actuales existentes en la organización;
- Necesidades de detección de problemas, seguimiento del estado del proyecto y control de calidad de procesos;
- Necesidades de efectuar revisiones conjuntas.

Cuando se inicia un sistema de medición de procesos por primera vez, se recomienda la definición de un pequeño conjunto de mediciones que determine el avance hacia los objetivos de medición. La información debe recopilarse de manera directa; de lo contrario, puede anular los beneficios del sistema de medición. Eventualmente, el conjunto de mediciones puede ampliarse según las necesidades empresariales y las respuestas del proceso existente.

Se determinará:

- El alcance de la planificación y de las acciones llevadas a cabo
- El impacto tanto interno como externo.
- La participación activa de cada miembro de la organización
- El impacto o cambio que ocasiono la puesta en marcha de la planificación planteada. (http://www.tl9000.org/registration/documents/Design_Process_Measurement_System_Guidance_Rev_2_1_Spanish.pdf)

Para ello se utilizaran herramientas de análisis de datos estadísticos, evaluación e interpretación de resultados en función de los objetivos, elaboración de informes y socialización de los objetivos alcanzados.

Además este espacio permitirá se realicen las correcciones y ajuste al plan de ser necesario. Como parte de la organización eficaz de los procesos de diseño y desarrollo, deben establecerse umbrales para las mediciones y el progreso hacia estos umbrales debe revisarse de manera periódica cuando estén disponibles, además los datos de mediciones históricos pueden utilizarse para ayudar a determinar umbrales aceptables.

En caso de que haya desviaciones de umbrales establecidos, deben efectuarse el análisis casual y las medidas correctivas para que las mediciones del modelo se encuentren dentro de los umbrales aceptables. Las mediciones del proceso de diseño y desarrollo también pueden ayudar a las organizaciones a comprender las necesidades de la organización.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología

La metodología es el conjunto de procedimientos que se establecen para alcanzar los objetivos de la investigación a través de la aplicación de técnicas o métodos concretos. Los métodos son distintos en función del tipo de investigación y de los objetivos que se pretende obtener, en el caso de la presente investigación se ha previsto realizar un diseño de tipo exploratorio y descriptivo a través de la aplicación de la metodología de estudio del caso, para lo cual se combinará la metodología cualitativa que incluye análisis documental, entrevista semi estructurada y observación directa del caso que se estudia.

La metodología cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, su estrategia es tratar de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad y no a través de medición de algunos de sus elementos, es la investigación que produce datos exploratorios y descriptivos; en este sentido el diseño de investigación se estructura en base a los objetivos propuestos y variables de estudio, de donde se desprenderán: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales.

3.2. Diseño de la investigación

La presente investigación se enmarca en un diseño de tipo correlacional, es decir que tiene como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. También se aplicará el diseño de tipo exploratorio descriptivo ya que tiene como objetivo describir de la forma más precisa el caso que se estudia para tratar de responder cómo está la gestión de la comunicación en la organización y su relación con los objetivos de la misma. Se realizará por medio del **estudio del caso**, según Martínez Carazo es:

Una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría (174).

Con base en esta definición, a través de esta metodología se busca obtener un conocimiento más amplio de la gestión de comunicación en la entidad y realizar un estudio profundo y exhaustivo para obtener un conocimiento detallado de la misma. Esta metodología enfoca la atención en la forma en que se desenvuelven los fenómenos o personas y en este caso la institución, para entender sus particularidades, sus interacciones y qué efectos producen estas.

Como conclusión señalamos que se realizará el estudio de un caso a través del diseño descriptivo correlativo que analizará las variables determinadas a partir de la implementación de un modelo de evaluación denominado *Communication Management Bridge*, para evaluar cómo la planificación estratégica de la comunicación impacta en los objetivos generales del FONSAT.

3.3. Variables de estudio

Una variable es una propiedad, característica o atributo que puede darse en ciertos objetos o acontecimientos y que permiten ubicarlos en categorías o clases y son susceptibles de identificación y medición. Es así que se ha identificado como las variables de este estudio en relación con el objetivo general a la planificación estratégica en comunicación y su impacto a los objetivos organizacionales. Las variables de estudio que utilizaremos para realizar el trabajo de campo son: la comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales.

3.4. Unidades de análisis y temporalidad

En su fase de investigación descriptiva, el estudio analizará la Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial desarrollado por el FONSAT en Ecuador, durante el año 2013.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En relación a la técnica cualitativa, consiste en la recolección y descripción detallada de situaciones, eventos, personas, comportamientos observables, citas textuales de los individuos o grupos sobre sus experiencias, actitudes, creencias y pensamientos. De acuerdo a los objetivos de investigación propuestos se implementará para las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

a. Análisis documental

A través del análisis documental es posible obtener información valiosa para lograr los objetivos planteados, se trata de obtener el soporte de documentos escritos recopilados que existen con independencia de la acción de quien investiga. Para ello será necesario realizar la lectura de los documentos vinculados a la gestión de la entidad que se encuentran en la web, leyes, informes, memorias, actas, planificación estratégica, planificación comunicacional, revistas, declaraciones, mensajes, recortes

periodísticos, folletos, a través de los que se recabará información para establecer el grado de planificación estratégica de la Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial.

b. Entrevista semi estructurada

Una entrevista es un proceso de comunicación que se suele realizar normalmente entre dos personas para obtener información del entrevistado en forma directa, de manera formal con una intencionalidad que lleva implícitos unos objetivos que forman parte de una investigación. Es así que para el caso de estudio también será necesario aplicar la técnica de la entrevista semi estructurada. Se buscará analizar el caso seleccionado mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación de las acciones de comunicación que ha implementado la entidad para la consecución de los objetivos organizacionales y así determinar la correlación entre la planificación estratégica de la comunicación y sus aportes sobre los objetivos organizacionales.

Se aplicará el banco de preguntas que se señalan a continuación, y que se basan en la estructura del *Communication Management Bridge*, las cuales se aplicaran a los principales involucrados en la gestión de la comunicación. Están planteadas de forma abierta para que los entrevistados contesten con toda la información que puedan aportar.

Tabla 4. Estructura del Communication Management Bridge

Fase	Actividades	Descriptor	Aplicación
E S T R A T	DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	<i>Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales)</i>	<p>¿Qué características tiene la institución en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores?</p> <p>¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?</p> <p>¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la institución?</p> <p>¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva, gerencial u otra?</p>

É G I C A		<i>Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.</i>	<p>¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la institución?</p> <p>¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?</p> <p>¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?</p>
	SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	<i>Objetivos organizacionales a los cuáles se pretende contribuir (Business Results)</i>	<p>¿Los objetivos estratégicos de la institución se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?</p> <p>¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?</p> <p>¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la institución?</p> <p>¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la institución?</p>
		<i>Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de los logros: financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder)</i>	<p>¿La institución ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?</p>

	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	<i>Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)</i>	<p>¿Cuáles son los objetivos de comunicación?</p> <p>¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la institución?</p> <p>¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la institución?</p>
		<i>Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)</i>	<p>Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?</p> <p>¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?</p>
Fase	Actividades	Detalle	Aplicación
T Á C T I	CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO	<i>Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)</i>	<p>¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?</p> <p>¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuáles se pretende gestionar?</p>
	DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR OBJETIVOS DE	<i>Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.</i>	<p>¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?</p> <p>¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta</p>

C A	RESULTADO		para cada objetivo de comunicación?
Fase	Actividades	Detalle	Aplicación
O P E R A T I V A	ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	<i>Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.</i>	¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?
		<i>Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc)</i>	<p>¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?</p> <p>¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?</p> <p>¿Se han especificado los GAPs existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?</p>
		<i>Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc)</i>	<p>¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?</p> <p>¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?</p>
		<i>Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.</i>	<p>¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?</p> <p>¿Se ha tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?</p>

	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ELABORACIÓN DE ÍNDICES	<i>Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables)</i>	<p>¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?</p> <p>¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?</p>
		<i>Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas)</i>	<p>¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?</p> <p>¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?</p>
	DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES	<i>Redacción de INFORMES FINALES (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)</i>	<p>¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?</p> <p>¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?</p>
		<i>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS FINALES (Alta Dirección, públicos implicados, públicos internos)</i>	<p>¿Realizaron reportes sobre los resultados?</p> <p>¿A quién se los presentarán?</p>

Fuente: Manual del Estudiante del Dr. Alejandro Álvarez Nobell

c. Observación

Es un procedimiento empírico de los más antiguos y de los más usados, es el método por el cual se establece una relación entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se resumen para desarrollar la investigación.

En el caso de estudio se deberá realizar el tipo de observación directa a través de la cual se intente estar en contacto personal con los hechos a ser estudiados, pero sin intervenir en los mismos. Será necesario realizar un cuadro que sea la plantilla donde se recabe los datos del programa de comunicación en relación con las variables y objetivos propuestos.

4. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial

El programa de comunicación seleccionado para el estudio es la **Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial**, se seleccionó esta campaña debido a que fue la más grande que desarrolló el FONSAT en el año 2013, se puso en marcha en el mes de mayo de ese año y se desarrolló durante los 7 meses siguientes; por ser la más grande ejecutada, también fue la que contó con el mayor presupuesto que fue de \$ 1'300.000,00 (un millón trescientos mil dólares). Esta campaña se implementó para dar cumplimiento a una de las funciones que por Ley le corresponde cumplir a la institución, cual es: la implementación de planes, programas, proyectos y actividades relacionadas con la prevención de accidentes de tránsito y educación en seguridad vial, así como la implementación de campañas para la promoción y difusión del SOAT.

Esta campaña utilizó como herramientas principales actividades BTL, relaciones públicas y pauta de ATL, a través de los cuáles se pretenderá concientizar a la ciudadanía y promover la denuncia ciudadana ante las malas prácticas realizada por los conductores de la transportación tanto pública como privada, además de promover una cultura de educación vial.

Las personas entrevistadas y que brindaron la información necesaria para la elaboración del presente trabajo, fueron la Lic. María Eugenia García, Coordinadora de la Unidad de Información y Control, y el Lic. Roberto Valencia, funcionario de la misma unidad y responsable de la ejecución de la Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial.

Para efectos de hacer manejable la información, los siguientes términos serán interpretados de la manera que se indica a continuación:

E1: Entrevistada 1, Lic. María Eugenia García, Coordinadora de la Unidad de Información y Control.

E2: Entrevistado 2, Lic. Roberto Valencia, responsable de la Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial.

A continuación se presenta el Informe de los resultados obtenidos en las entrevistas:

A. FASE ESTRATÉGICA

1. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

1.1. Perfil de gestión organizacional

Actividad:

El FONSAT tiene dos actividades determinadas en el decreto de su constitución:

1. Indemnizar a las víctimas que sufran lesiones corporales u orgánicas ocasionadas por un accidente de tránsito específicamente cuando el o los vehículos involucrados no cuenten con la póliza SOAT vigente a la fecha del accidente o no hayan adquirido la misma y cuando el vehículo que atropella a la víctima no pueda ser identificado.
2. La implementación de planes, programas, proyectos y actividades relacionadas con la prevención de accidentes de tránsito y educación en seguridad vial y la implementación de campañas para la promoción y difusión del SOAT.

Sector:

Pertenece al sector público, es una Unidad Técnica que se encuentra adscrita al Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

Misión:

Garantizar la universalidad del SOAT indemnizando a las víctimas de accidentes ocasionados por vehículos no identificados o que no cuenten con póliza SOAT, o esta no estuviera vigente, para de esta manera cumplir con el objetivo de indemnizar a todas las personas que se vean involucradas en accidentes de tránsito.

Visión:

Indemnizar a las víctimas de accidentes de tránsito en cualquier número cuando el vehículo que ocasiona el siniestro sea no identificado o tenga su SOAT caducado o no lo posea.

Valores:

Actitud de servicio, calidez y buen trato, compromiso de carácter social respecto a los beneficiarios del FONSAT, honestidad y transparencia de las actividades institucionales, trabajo en equipo y responsabilidad, eficiencia y eficacia.

1.2. Modelo gerencial de la organización

E1: Por ser una institución estatal se encuentra alineado a las políticas y estrategias gubernamentales, por lo tanto se podría hablar de que utiliza el modelo de planificación estratégica para su administración, ya que se encuentra alineado al plan estratégico nacional de desarrollo elaborado por SENPLADES. Está adscrito al Ministerio de Transporte y Obras Públicas, pero para su administración es autónomo, tiene un régimen administrativo y financiero propio, está formado por un Directorio y el administrador directo es el Director Ejecutivo; además hay 3 directores en las áreas determinadas en la estructura institucional que son: técnica, jurídica y administrativa - financiera.

E2: Es una institución del estado que pertenece al sector público, tiene autonomía pero está relacionado con el Ministerio de Transporte y Obras Públicas. Para la administración existe un Director Ejecutivo, también consta de las direcciones técnica, jurídica y administrativa financiera.

1.3. Gestión de comunicación y espacio en los ejes estratégicos de la institución

E1: La gestión de comunicación es una de las funciones que de acuerdo a la Ley tiene que cumplir el FONSAT, la institución fue creada para implementar campañas comunicacionales de educación vial y difusión de lo qué es y para qué se utiliza el SOAT, la gestión comunicacional es indispensable y ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización, ya que de forma permanente se debe comunicar lo que la Ley determina, para lo cual incluso tiene un presupuesto propio que es tomado del valor de la prima que se paga por la contratación del seguro.

E2: Dentro de las atribuciones que la institución tiene están las indemnizaciones para las víctimas de accidentes de tránsito y también está la parte comunicacional ya que debe desarrollar la implementación de planes, proyectos y actividades relacionadas con la

disminución de accidentes de tránsito y educación en seguridad vial, por lo tanto la comunicación es uno de los ejes fundamentales de la institución.

1.4. Posición del responsable de comunicación en la institución

E1: De acuerdo a la estructura definida por el Ministerio de Relaciones Laborales, el responsable de comunicación tiene una posición de Coordinación de la Unidad de Información y Control, dependiente de la Dirección Técnica institucional.

E2: Ocupa una posición técnica dentro de la Dirección Técnica de la institución, las decisiones son a nivel gerencial pero se encuentra bajo la dirección señalada, está diseñada para que se genere desde ahí la ejecución de los proyectos de comunicación.

1.5. Procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización

E1: Por ser una Institución de carácter público el FONSAT se encuentra sometido a varios procedimientos de control de gestión como auditorías ejecutados por la Contraloría General del Estado, la Fiscalía y por ser considerado como una aseguradora de carácter público, también está controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, estas auditorías son realizadas en cualquier momento, no tienen una fecha definida pero son aplicados rigurosamente al menos una vez al año. Internamente la institución no cuenta con procedimientos organizacionales de control de la gestión bien definidos, se utilizan controles de gestión cuando se realizan contrataciones, específicamente cuando son campañas publicitarias ya que debido a que los contratos se hacen a través del SERCOP que es el sistema nacional de compras públicas, se deben cumplir con informes que son parte de los procedimientos de control de gestión que de acuerdo a la Ley, la entidad tiene que realizar.

E2: Se tiene varias directrices para realizar el control de la gestión que son puestos en marcha por la coordinadora de la unidad y supervisados por la dirección técnica.

1.6. Procedimientos de control organizacionales en la gestión de comunicación

E1: La gestión de comunicación está sometida a los procedimientos de control organizacionales, por parte de la Contraloría General del Estado ya que es un fuerte presupuesto el que maneja la institución en la parte comunicacional y siempre está siendo auditado, pero también está bajo control interno a través de los informes que se deben

realizar cada vez que se contrata o pone en marcha una campaña de comunicación, ya que eso está determinado en la Ley de Contratación Pública.

E2: La gestión de comunicación está sometido a una evaluación a efecto de valorar cuán importante es el mensaje que se está difundiendo o el programa que se está aplicando.

2. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

2.1. Gestión de comunicación en base a objetivos estratégicos institucionales

E1: La Unidad de Información de la institución es una de las áreas básicas de la misma debido a que cumple con una de las funciones que la Ley determina para el FONSAT la cual es implementar planes, programas y proyectos comunicacionales de educación vial, campañas de seguridad vial y de promoción y difusión del SOAT, los objetivos estratégicos institucionales están dirigidos a eso, a difundir y llegar a toda la población del país con estos mensajes y por lo tanto la gestión de comunicación está enfocada a trabajar sobre los objetivos institucionales, no es algo que se puede prescindir o se puede tratar por separado.

E2: La institución al partir de la atribución que nos dicta la Ley sobre realizar planes, programas y proyectos de comunicación, la gestión comunicacional tiene que estar acorde a este enunciado, tenemos que regirnos a los objetivos institucionales, y el objetivo principal es el de difundir la temática del SOAT, pero también concientizar a la gente sobre los accidentes de tránsito.

2.2. Gestión de comunicación y su relación con el modelo de gestión, de liderazgo y cultura de la institución

E1: La gestión comunicacional está directamente relacionada con el modelo de la organización, porque la comunicación es una de las funciones de la institución, entonces es parte indispensable del modelo de gestión, liderazgo y cultura de la organización, sin gestión comunicacional el FONSAT incurriría en un incumplimiento de las funciones para la que fue creada y podría ser objeto de las sanciones que determina la Ley para este tipo de omisiones, por lo tanto la gestión de comunicación en el FONSAT tiene estricto cumplimiento con el modelo de gestión, liderazgo y cultura que lleva.

E2: La gestión de comunicación está direccionada con el modelo de gestión, liderazgo y cultura institucional ya que a la par que se realiza las indemnizaciones, se desarrollan las campañas para que sea estratégicamente difundido lo que es el SOAT, el FONSAT y la actividad que desarrolla, por lo tanto debe tener un apego estricto con la cultura organizacional institucional.

2.3. Plan estratégico de comunicación y su relación con el plan estratégico organizacional

E1: El plan estratégico de la organización incluye a la comunicación como uno de sus ejes, porque una de las funciones del FONSAT es la comunicación, la institución fue creada para indemnizar víctimas y comunicar, por eso el plan estratégico comunicacional está en relación directa con el plan estratégico de la organización.

E2: El plan estratégico de comunicación tiene que estar alineado al plan estratégico de la organización porque van a la par las dos cosas, mientras se desarrollan estrategias para el proceso de indemnizaciones y coberturas para las víctimas de accidentes de tránsito, también surgen las campañas que tenemos que desarrollar y las estrategias comunicacionales de la institución.

2.4. Plan operativo de comunicación y su relación con el plan operativo organizacional

E1: Por la misma función para la que está creado el FONSAT, no es posible que el plan operativo de comunicación esté deslindado del plan operativo de la organización, la organización no estaría cumpliendo con la finalidad para la que fue creada si se sale de estos parámetros por lo tanto es casi obligatorio que los planes operativos de comunicación se relacionen en forma directa con los de la organización.

E2: El plan operativo comunicacional está relacionado directamente con el de la institución. La planificación es importante en la parte estratégica de la comunicación de la entidad, porque conforme se desarrollan estrategias se debe desarrollar la operatividad adecuada, las estrategias y operatividad comunicacionales tienen que estar en la misma línea que las organizacionales.

2.5. Indicadores para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos

E1: El principal indicador para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos es el índice de accidentes de tránsito, a través del estudio de este indicador antes, durante y después de las campañas comunicacionales, se puede determinar cómo se va cumpliendo los objetivos planteados.

E2: Al realizar una campaña se tiene como base la contratación pública en dónde se determinan indicadores, pero a la vez ese proceso tiene que estar establecido, medido, cuantificado en el proceso de la campaña, el impacto se ve en cuántos mensajes se produjeron, a cuántas personas les llegó el mensaje, etc.

3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

3.1. Objetivos de comunicación para la Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial

E1: Los objetivos de comunicación definidos para esta campaña son los siguientes:

- a. Concientizar a los ecuatorianos y promover la denuncia ciudadana ante malas prácticas realizadas por los conductores de la transportación pública y particular.
- b. Dar a conocer los números telefónicos oficiales a los que los ciudadanos van a poder comunicarse para realizar denuncias por el cometimiento de infracciones en la conducción de transportes públicos y particulares.
- c. Concienciar a la ciudadanía y promover la educación vial ante las malas prácticas realizadas por choferes de autos públicos y particulares.
- d. Difundir las sanciones que determina incumplir con la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su Reglamento.

E2: Básicamente tenemos los siguientes:

- a. Que las personas conozcan cómo contribuir a mejorar la seguridad vial en nuestro país
- b. Disminuir los niveles de accidentalidad en el país, mejorando la seguridad vial.

3.2. Estudios previos para definir que los objetivos comunicacionales responden a las necesidades de la organización

E1: Por ser la comunicación una de las competencias de la Institución, se tiene que implementar de forma permanente, se realiza una revisión de las campañas efectuadas desde la creación de la institución y se procura innovar o fortalecer algunos de los objetivos que tiene la entidad, la comunicación siempre va a estar alineada y responder a las necesidades institucionales porque la seguridad vial es para todas las personas y la comunicación debe estar destinada a transmitir a todas las personas los conocimientos suficientes para lograr que vayan en disminución los accidentes de tránsito y tengamos una mejor cultura vial.

E2: Se define un grupo objetivo al que se quiere llegar para difundir los mensajes en base a las atribuciones que tiene la entidad, más que haber un estudio previo la institución sabe lo que tiene que hacer por las competencias que tiene, la seguridad vial es para todos.

3.3. Correlación entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización

E1: Por ser una institución que fue creada para indemnizar y para comunicar, no se puede separar los objetivos comunicacionales de los objetivos de la organización, a través de los objetivos comunicacionales lo que se hace es dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, están directamente relacionados.

E2: La institución tiene desde su nacimiento una atribución que es la comunicación y esta tiene que estar direccionada a los planes y proyectos institucionales, entonces hay una relación directa entre los objetivos de institución y los comunicacionales de esta campaña, porque los institucionales están dirigidos a educar en seguridad vial y a disminuir los accidentes de tránsito y los comunicacionales de esta campaña ponen en marcha actividades concretar para llegar a la conciencia ciudadana y reducir el índice de accidentes.

3.4. Objetivos de producción que verifican el cumplimiento de la Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial

E1: Al arrancar la campaña y subir las necesidades al portal de compras públicas, se establece los productos que deberán ser entregados, con qué periodicidad hacerlo para de esta manera verificar que se esté cumpliendo con los objetivos planteados. Los objetivos de producción son:

1. Realizar un evento de lanzamiento de la campaña que agrupe a medios de comunicación, autoridades, estudiantes e instituciones.
2. Contratar espacios publicitarios en prensa, radio y televisión
3. Contratar espacios publicitarios en pantallas de terminales de transporte urbano y transporte interprovincial
4. Conseguir entrevistas en prensa, radio y televisión para dar a conocer la campaña
5. Generar contenidos a través de boletines y comunicados en medios de comunicación masiva sobre temas relacionados a la campaña
6. Difundir información de seguridad vial en terminales terrestres y carreteras en fechas previas a feriados
7. Visitar a Escuelas de Conducción con un experto que dictará conferencias de educación vial
8. Escoger un pasajero en cada bus que sale de las terminales terrestres y designarlo como pasajero elegido para que reporte las infracciones o actuaciones peligrosas del conductor.

E2: Al hacer un plan de comunicación y desarrollar una campaña ya se tiene definido mediante el sistema contractual a qué queremos llegar, planteamos los procesos que se van a desarrollar; es decir, la campaña es definida y la evaluamos parcialmente y al final se emite reportes que señalan lo que se ha logrado.

3.5. Participación del área de comunicación en el diseño y propuesta de los objetivos de producción

E1: La unidad de información y control es la que diseña y propone los objetivos de producción, luego de esto son puestos a consideración de las direcciones técnica y jurídica y después de su aprobación, son finalmente presentados y aprobados por la dirección ejecutiva, es una responsabilidad directa de la unidad de información, elaborar los objetivos de producción.

E2: Cuando se realiza una campaña se elaboran unos pliegos en base a las necesidades estratégicas comunicacionales que la institución quiere desarrollar, el área de comunicación elabora y esquematiza estratégicamente que es lo que se quiere difundir o hacer antes de comenzar con la planificación de la campaña.

B. FASE TÁCTICA

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

4.1. Variables propuestas en los objetivos organizacionales que determinaron la Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial

E1: Uno de los objetivos institucionales es promover planes comunicacionales tendientes a disminuir la accidentalidad en las vías, en este caso la variable que determinó la Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial, es el grado de accidentalidad existente en el territorio nacional, y la campaña, justamente ha sido implementada para enseñar y concienciar a la ciudadanía en el hecho de que todos somos parte de la vialidad, como peatones, pasajeros o conductores de un vehículo, y que por lo tanto debemos estar atentos a las infracciones que ponen en riesgo la vida de las personas y denunciarlas para tener una mayor seguridad en las vías.

Otro de los objetivos institucionales es que toda la ciudadanía conozca la Ley de Tránsito y cómo funciona de acuerdo a esta Ley el SOAT, aquí la variable es el nivel de conocimiento de la Ley de Tránsito, variable que ha sido utilizada para también enfocar la campaña a una mayor difusión de esta Ley, en la misma aparte de establecerse las sanciones en lo relativo al tránsito, se estipula qué es y cómo se puede acceder al SOAT.

Adicionalmente otro objetivo institucional es que toda la ciudadanía aporte como veedora de las infracciones de tránsito y las denuncie para mejorar la seguridad en las vías, la variable el número de denuncias sobre contravenciones que se reportan diariamente, la campaña también se determinó de acuerdo a esa variable y se puso en marcha actividades específicas para motivar a todas las personas que circulan por el territorio nacional, para que presenten sus denuncias y colaboren con la policía de tránsito. En el caso de FONSAT, todas las campañas están determinadas a partir de los objetivos institucionales que están determinados en la Ley que crea la institución.

E2: La variable que vamos a utilizar y que está en relación a los objetivos institucionales, es la seguridad vial en el territorio nacional, por lo tanto en esta campaña vamos a dirigirnos a terminales terrestres para difundir la temática de seguridad vial y SOAT, debido a que por estos lugares transitan una gran cantidad de personas relacionadas a la vialidad, por lo que estas acciones están focalizadas y dirigidas a lograr los objetivos puntuales señalados en las variables propuestas.

4.2. Comprensión del alcance de las variables de comunicación sobre las que se pretende gestionar

E1: Es de la claridad conceptual de las variables sobre las que se quiere actuar que parte la campaña, si no existe una claridad sobre lo que se pretende lograr, no se podría actuar, de qué forma se podría determinar cómo alcanzar resultados, si no se sabe bien sobre qué necesito trabajar, por eso es un punto básico el tener plenamente definido y aclarado para todos los actores involucrados, qué es lo que se pretende lograr con la implementación de la campaña de acuerdo a las variables propuestas.

E2: En todas las fases de desarrollo de la campaña es necesario tener muy claro el tema conceptual, como se trata de la temática de accidentes de tránsito, la forma precisa comunicacionalmente hablando, es llegar con un mensaje de alto impacto de sensibilización para lograr un cambio de actitud en lo concerniente a esta temática.

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

5.1. Indicadores observables en la realidad que verifican el cambio en la variable de comunicación sobre la que se gestiona

E1: El indicador principal en la Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial, es el índice de accidentes de tránsito ocurridos antes, durante y después de la campaña; casi al mismo tiempo que una campaña termina, otra comienza justamente para reforzar el mensaje de la anterior, al ser una de las competencias de la institución la comunicación, el mensaje es permanente ya que la idea es calar en la conciencia ciudadana para que el nivel de accidentes de tránsito disminuya, ya que el mismo es el segundo de causas de muerte en el país. De acuerdo a la campaña también se incorporan otros indicadores como por ejemplo en esta campaña, el número de multas de los conductores del servicio público, antes, durante y después de la campaña, ya que en este caso está dirigida principalmente a conductores y pasajeros, por lo tanto los indicadores también se determinan de acuerdo a la campaña que se realiza, otro indicador en esta campaña es el número de denuncias que se presentan antes, durante y después de la campaña, de esta manera se puede verificar el cambio en las variables que se gestionan.

E2: Cuando se entrega el reporte de la campaña, se valora en qué medios y qué alcance tuvieron, basados en lo que nos presentan los indicadores medidos.

5.2. Medición de resultados a través de indicadores después de cumplidas las acciones propuesta para cada objetivo de comunicación

E1: La idea es esa, que estos indicadores nos aporten la información suficiente en la medición de resultados para poder determinar si los objetivos fueron cumplidos, sin estos indicadores sería muy difícil poder saber si se logró o no lo propuesto, además que estos indicadores nos dan las pautas para poder reforzar los mensajes en las campañas siguientes.

E2: Básicamente los indicadores nos sirven para eso en el sentido de que se puede cuantificar el número de personas que recibieron el mensaje.

C. FASE OPERATIVA

6. NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

6.1. Diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuesto para la Campaña

E1: Como el FONSAT tiene que realizar campañas permanentes de comunicación, siempre se está innovando y buscando nuevos enfoques para lograr los objetivos propuestos en cada campaña, el diagnóstico inicial parte de las campañas anteriores, qué es lo que se ha hecho, qué es lo que se ha logrado y qué es lo que hay que reforzar con la nueva campaña, la Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial es una de las más grandes que tenemos en la institución, se la realizó durante 7 meses de los 12 del año 2013, en los 5 restantes se implementó otras campañas de corta duración y luego se retomó la campaña permanente que estamos evaluando, tomando en cuenta hasta donde se llegó en los objetivos anteriores para plantearnos los nuevos objetivos específicos.

E2: Siempre hay un punto inicial, en el caso de la institución es que se tiene como atribución difundir estas campañas, partiendo de la necesidad de que sean permanentes y no importa su duración en el periodo de un año, no pueden dejar de implementarse, la entidad tiene la necesidad comunicacional de difundir lo relacionado a los accidentes de tránsito y debe de hacerlo permanentemente.

6.2. Medición de resultados: escalas para graduar la variación y agrupar medidas

E1 y E2: No se han planteado escalas para graduar la variación ni agrupar las mediciones.

6.3. Claridad de las diferencias entre diagnóstico inicial y las metas que se pretende alcanzar

E1: No hay claridad total en las diferencias entre el diagnóstico inicial y las metas a alcanzar, ya que a veces se complica realizar el diagnóstico inicial debido a que los datos que se requieren para establecer los índices, están repartidos en varias instituciones, en el FONSAT, en la Corporación de Aseguradoras, en la Superintendencia de Bancos y Seguros y en la Policía Nacional, y no todas estas entidades se ha podido contar con la apertura necesaria para tener un diagnóstico claro que nos permita determinar ese diagnóstico inicial.

E2: No hay claridad de las diferencias entre el diagnóstico inicial y lo que se pretende alcanzar, al ser campañas permanentes, constantes, consecutivas, no se tiene una claridad de cómo está la situación inicial, simplemente se refuerza constantemente el mensaje que dicta la Ley, con las campañas que se implementan.

6.4. Medición de los cambios en las variables de comunicación gestionadas

E1: Se debía realizar la tabulación de datos sobre los niveles de accidentalidad antes, durante y después de la campaña, pero no fue puesto en práctica por lo que no se tiene ninguna medición.

E2: No se tiene medición de los cambios en las variables de comunicación

6.5. Instrumentos para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación

E1: Se tenía planificado trabajar conjuntamente con Policía Nacional y Fiscalía para obtener el número de accidentes de tránsito, el número de multas emitidas y el número de denuncias presentadas, antes, durante y después de la campaña para medir la variación y resultados obtenidos para cada objetivo, pero debido a complicaciones en la cooperación institucional, no se pudo obtener la información requerida para medir los resultados alcanzados.

E2: Se midió el mix de medios, es decir los medios de comunicación en donde se difundió el mensaje, la franja horaria, el rating durante las transmisiones de los mensajes; en actividades BTL se determina el número de asistentes para saber el impacto que tuvo ante ellos la campaña.

6.6. Procedimiento de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación

E1: No existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación, en los pliegos de contratación se establece los informes que deberán ser presentados, a través de qué productos se constatará la ejecución de la campaña, pero no está establecido aún en la institución un proceso formal de medición, se está trabajando con la unidad de planificación

las herramientas de medición necesarias para poder tener una mejor interpretación de los resultados de cada campaña.

E2: Cuando se hace los pliegos en la administración del contrato se establece la entrega de reportes mensuales que indiquen la estrategia en medios utilizada, las franjas horarias, etc; es decir un reporte de avance de cómo se está proyectando la campaña para de esta forma determinar la forma en que se está ejecutando el programa de comunicación.

6.7. Instancias y procedimientos establecidos en la ejecución del programa de comunicación para medir resultados durante y finalizada la acción

E1: La institución aún está trabajando en establecer procedimientos formales para la evaluación, por lo tanto al momento de ejecutar el programa de comunicación no se tuvieron en cuenta procedimientos formales para las mediciones.

E2: Se mide en base a las observaciones realizadas y al finalizar la campaña se entrega un reporte de lo realizado, se procesa y se obtiene el impacto de la campaña.

7. TRATAMIENTO DE RESULTADOS

7.1. Procesamiento de los datos obtenidos en las mediciones realizadas

E1: No se han procesado esos datos porque no hay un procedimiento establecido de medición por lo tanto tampoco se puede realizar el procesamiento.

E2: No se han procesado los datos obtenidos

7.2. Análisis de los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr

E1: No se ha hecho un análisis de los datos en función de los objetivos de la comunicación, la institución cumple con la función que está contemplada en la Ley, cual es el de implementar planes, programas, proyectos y campañas de educación vial y de difusión del SOAT, pero se está trabajando en crear procedimientos para el análisis de los datos y poderlos cotejar con los objetivos comunicacionales.

E2: Cuando se termina la campaña con los informes respectivos se justifica el hecho de que la institución cumplió con la realización de la misma, pero en realidad no se hace una medición clara de cuál ha sido el impacto porque inmediatamente arranca otra campaña.

7.3. Manera de interpretar los datos y analizar los resultados obtenidos en la gestión de comunicación

E1: Debido a que la Ley no establece que se debe realizar un análisis de resultados de las campañas, solamente se ha tratado de revisar el índice de disminución de accidentalidad, entonces no se ha logrado interpretar los datos o resultados obtenidos, aún tenemos esa falencia en la institución y estamos trabajando para superarla.

E2: Analizar los resultados obtenidos se lo hace en las evidencias del proceso de la campaña, no tenemos un análisis tan cuantificado en el sentido de que no hay una relación de cuántas personas o hasta qué punto se llegó con el mensaje, se difunde la campaña como tal pero no tiene mediciones.

7.4. Evaluación de los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados

E1: No se han evaluado los resultados, se cumple con lo estipulado como función del FONSAT al hacer las campañas, pero no tenemos procedimientos de evaluación de resultados.

E2: Si se evalúa los resultados obtenidos porque el objetivo principal es promover y difundir la temática del SOAT y al hacer la campaña está cumpliendo con su atribución.

8. REPORTES E INFORMES

8.1. Elaboración de informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando indicadores y metas establecidas

E1: Se elaboran informes mensuales sobre la ejecución y avance de las actividades relacionadas con la campaña, se presenta informes señalando lo cumplido, las novedades que se han presentado en la ejecución durante ese tiempo, el número de personas a las que se ha llegado, los recortes de prensa, grabaciones de programas de radio y televisión donde

se menciona la campaña o a través de la cual se ha difundido, la pauta contratada, el rating de audiencia durante los días y horas en que fue difundida la campaña, pero no se elabora ningún informe con relación a los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos empleando indicadores y metas establecidas, eso es algo que se está procurando implementar, pero de la campaña en análisis no se tiene estos informes.

E2: Como avances de la campaña se presentan informes mensualmente, estos informes están relacionados con el objetivo específico que se propuso cumplir.

8.2.Recomendaciones de mejora que sean usados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones

E1: Como el FONSAT tiene dentro de sus atribuciones el hacer campañas de comunicación permanentes, continuamente se renueva y mejora la ejecución de las mismas, parte de eso es el hecho de que se haya propuesto la elaboración de métodos de evaluación de resultados en todas las campañas que se emprenden, ya que al momento no se proponen recomendaciones de mejora y al hacer esto se aportaría grandemente a tener una mejor claridad de cómo están aportando las campañas a la consecución de los objetivos institucionales.

E2: Al tener la atribución de hacer campañas permanentes permite que siempre contemos con la posibilidad de innovar y formularnos nuevos procesos de campaña.

8.3.Reportes y presentación de los resultados de la campaña

E1: Se realizaron reportes sobre las actividades cumplidas y la cantidad de personas a las que llegó la campaña, los niveles de rating en los programas y canales a través de los que se difundió la misma, esos fueron presentados a la SERCOP, al Directorio de la institución y a la Dirección Ejecutiva. No se presentaron resultados medibles de los resultados de la campaña ya que aún no se tiene un procedimiento establecido para hacer mediciones, sólo se efectúa un informe final de las actividades propuestas para la campaña, pero no de qué resultados se han obtenido.

E2: Se realizaron reportes de los resultados que se reportan por el sistema de contratación al SERCOP, luego se presentan a la Dirección Ejecutiva y Dirección Técnica de la institución.

4. Análisis de Resultados

A. FASE ESTRATÉGICA

- **EL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL FONSAT**

Tabla 5. Perfil Organizacional y Procedimientos Organizacionales de Control de Gestión

Fuente	Perfil de la Organización	Procedimientos Organizacionales de Control Gestión
Coordinadora de la Unidad	Institución del sector público dedicada a la indemnización de víctimas de accidentes de tránsito y a realizar campañas de prevención de accidentes y seguridad vial que tiene como misión garantizar la universalidad del SOAT.	La gestión de comunicación es estratégica en la institución porque es una de las funciones que debe cumplir, el encargado de comunicación tiene un nivel de coordinación de unidad que aunque no es directivo, es de asesoría a nivel directivo. El control de gestión se realiza a través de auditorías por parte de Contraloría, Fiscalía y Superintendencia de Bancos y Seguros, a nivel organizacional como comunicacional.
Responsable de la Campaña	Institución dedicada a indemnizar a víctimas de accidentes de tránsito cuando el vehículo que ocasiona el siniestro no es identificado, no tenga SOAT o este se encuentre caducado, sus valores son calidez, buen trato, actitud de servicio y compromiso de carácter social.	La gestión de comunicación si ocupa un eje estratégico en la institución. El responsable de esta área está en el nivel técnico. Los procedimientos organizacionales y de comunicación se someten a controles de gestión internos y evaluaciones.
Observación documental	Para su administración utiliza el modelo de planificación estratégica que está en concordancia con el plan estratégico nacional de desarrollo elaborado por SENPLADES. Está adscrito el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, pero tiene un sistema administrativo y financiero propio.	De acuerdo al Decreto de creación de la institución, tiene como eje estratégico a la comunicación. La Coordinadora de Unidad depende de la Dirección Técnica y está a nivel de Asesoría. Durante los años de funcionamiento se han realizado 5 auditorías, 3 para el control de gestión institucional y 2 para el control de gestión comunicacional.

Fuente: La investigadora

En cuanto al perfil organizacional está claramente determinado a través del decreto ejecutivo de constitución de la entidad, basada en la revisión documental se determina que las atribuciones para las que fue creada la institución no han cambiado desde su creación, su administración utiliza el modelo de planificación estratégica en concordancia con el Plan Estratégico Nacional de Desarrollo. La gestión comunicacional es uno de sus ejes estratégicos principales, debido a que fue creado para implementar proyectos y planes comunicacionales para disminuir los accidentes de tránsito y difundir campañas de educación vial, por lo que la comunicación es básica y se realiza de manera permanente, es por esta razón que a pesar de que en el organigrama institucional la coordinadora de información y control está bajo dependencia de la dirección técnica, tiene un nivel de asesoría, ya que todo lo que se hace institucionalmente es comunicado. Aunque existe una ligera contradicción entre la coordinadora de la unidad y el responsable de campaña respecto a los controles que se ejercen sobre la gestión de la organización y la gestión de comunicación, los documentos revisados evidencian que se han aprobado 5 auditorías, 3 de las cuáles han sido dirigidas a la gestión organizacional y 2 a la comunicacional.

- **LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Tabla 6. Objetivos e indicadores de cumplimiento organizacional.

Fuente	Objetivos Organizacionales	Indicadores de cumplimiento de objetivos
Coordinadora de la Unidad	Los objetivos estratégicos institucionales están en concordancia con la gestión de comunicación y esta a su vez con el modelo de gestión de liderazgo y cultura institucional, los planes estratégicos y operativos institucionales están en relación directa con los comunicacionales.	El indicador utilizado para determinar el cumplimiento de los objetivos, es el índice de accidentes de tránsito ocurridos en el territorio ecuatoriano.
Responsable de la Campaña	La estrategia institucional se encuentra en relación directa con la comunicacional, tanto en lo referente a los planes estratégicos y operativos, como en la cultura institucional, por ser una de sus competencias institucionales la comunicación, siempre van a estar ligadas las estrategias institucionales con las comunicacionales.	Los indicadores utilizados para determinar el cumplimiento de los objetivos propuestos, son el número de personas a las que se llega con las campañas, los ratings televisivos, los mensajes que se obtenga por cada campaña que se ejecute.

Observación documental	De los documentos revisados se obtuvo que los objetivos y estrategias comunicacionales se obtienen de los objetivos y estrategias institucionales, ya que la comunicación es una de las competencias determinadas por Ley para el FONSAT.	Se tiene un registro del índice de accidentalidad anual, pero es bastante general, no se detalla por semana o mes, sólo la totalidad al año.
-------------------------------	---	--

Fuente: La investigadora

Debido a que la institución tiene entre sus competencias la implementación de planes, programas, proyectos y actividades relacionadas con la prevención de accidentes de tránsito y educación en seguridad vial, la gestión de comunicación siempre va a tener como base los objetivos estratégicos organizacionales y se encuentra alineada con el modelo de gestión, liderazgo y cultura de la organización. No existe concordancia entre la coordinación de la unidad y el responsable de campaña respecto a los indicadores de grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, pero el indicador establecido para medir el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales es el índice de accidentes de tránsito, lamentablemente se tiene un registro anual en el cual no se puede determinar claramente qué campañas han tenido mayor o menor efecto o si han surtido efecto en el cumplimiento de objetivos propuestos, para esto se necesitaría el detalle diario, semanal y mensual, para comparar los resultados antes, durante y después de la puesta en marcha de cada campaña.

- **LOS OBJETIVOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN**

Tabla 7. Objetivos de Comunicación de Producción

Fuente	Objetivos de Comunicación	Objetivos de Producción
Coordinadora de la Unidad	Aunque no se realizó un estudio previo para implementar la campaña, los objetivos de la Campaña están en relación directa con los objetivos de la organización. Los objetivos de la Campaña de Seguridad Vial son: -Promover la denuncia ciudadana ante la mala práctica conductores -Difundir números telefónicos	- Evento de lanzamiento Campaña -Contratar espacios publicitarios en medios y en pantallas de terminales de transporte del país. -Conseguir entrevista y generar contenidos en medios. -Difundir información de seguridad vial en terminales y carreteras, previo a feriados.

	<p>para denuncia malas prácticas</p> <p>-Promover educación vial</p> <p>-Difundir sanciones de la Ley de Tránsito</p>	<p>-Visita a escuelas de conducción con experto en seguridad vial</p> <p>-Designación de pasajero elegido en unidades de transporte público.</p>
Responsable de la Campaña	<p>No se hace estudios previos ya que es una competencia de la institución realizar campañas permanentes para disminución de accidentes de tránsito, por esta misma competencia están directamente relacionados los objetivos de campaña con los de la entidad. Un objetivo básico de la campaña e institucional es:</p> <p>-Disminuir la accidentalidad en el país mejorando la seguridad vial</p>	<p>La unidad de información y control institucional, es la encargada de proponer los objetivos de producción al iniciar la campaña, se los incluye en los pliegos de contratación pública.</p>
Observación documental	<p>No hay estudios previos para puesta en marcha de ninguna campaña, los objetivos definidos en la Campaña Permanente de Educación Vial se relacionan directamente con los objetivos organizacionales, debido a que en base al documento de creación de la institución, su actividad comunicacional debe estar destinada a disminuir la accidentalidad y mejorar la seguridad vial.</p>	<p>En los pliegos de contratación subidos al INCOP se incorpora los objetivos de producción para que sean conocidos y cumplidos durante la campaña y al entregar los informes parciales y el final de cumplimiento de la campaña.</p>

Fuente: La investigadora

Por ser una institución de carácter público la realización de cualquier campaña debe ser publicada en el portal de compras públicas, de ahí que la unidad de información y control es la encargada de definir los objetivos de campaña y los de producción, para luego ser puestos en conocimiento de los Directores antes de su publicación en el portal del SERCOP. Los objetivos de la campaña y los de producción se encuentran bien definidos, se sabe

exactamente qué es lo que se quiere obtener con ellos y al ir ejecutando la campaña se presentan informes mensuales que verifican el cumplimiento de los objetivos de producción; al finalizar la misma, se presenta un informe total sobre las actividades realizadas con sus respectivas evidencias que se mantienen en el archivo institucional.

B. FASE TÁCTICA

- **VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO Y DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO**

Tabla 8. Variables e Indicadores a medir de los objetivos de resultado

Fuente	Variables a evaluar de los objetivos de resultado	Indicadores a medir de los objetivos de resultado
Coordinadora de la Unidad	<p>La Campaña Permanente de Seguridad Vial fue determinada a partir de las variables propuestas en los objetivos de la organización, estas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de accidentalidad, de acuerdo al objetivo de mejorar la seguridad vial. - Nivel de conocimiento de la Ley de Tránsito, nace del objetivo de difundir la Ley de Tránsito - Número de denuncias sobre infracciones, de acuerdo al objetivo en convertir a la ciudadanía en veedores de las infracciones que se cometen. 	<p>Los indicadores establecidos para medir los objetivos de resultado en la Campaña Permanente de Seguridad Vial son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Índice de accidentes de tránsito - Número de multas emitidas a conductores. - Número de denuncias presentadas sobre infracciones <p>Estos indicadores se evaluarán antes, durante y después de realizada la campaña.</p>
Responsable de la Campaña	<p>En todas las fases del desarrollo de la campaña se tiene claro en base a qué variables se va a trabajar para alcanzar los objetivos propuestos, sin esa claridad no se podría focalizar adecuadamente las acciones a ejecutar.</p>	<p>Los indicadores son utilizados luego de terminada la campaña para medir los resultados para cada objetivo de comunicación propuesta.</p>

Observación documental	En el pliego de contratación de la campaña que se sube al portal de compras públicas, se estipulan las variables sobre las que se va a trabajar para conseguir los objetivos planteados	En la observación realizada de la documentación, se mencionan los indicadores que se tendrán de referencia, pero no se encontró evidencia de la medición de estos indicadores.
-------------------------------	---	--

Fuente: La investigadora

Al inicio de la planificación de la campaña si se encuentran definidas las variables e indicadores a través de los cuáles se mediría los resultados del plan comunicacional, se tiene claridad en la importancia de tener determinadas las variables en las que se va a trabajar para obtener los objetivos planteados y de la misma manera se establecen los indicadores para medir resultados, pero este último punto no se evidencia en ningún lugar, no hay documentos, ni registro de los análisis realizados, por lo tanto no se puede concluir que se cumplen las dos partes, principalmente la de la obtención de los indicadores para ser medidos.

C. FASE OPERATIVA

- **NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN**

Tabla 9. Dispositivos de medición y protocolos de aplicación.

Fuente	Dispositivos de medición	Protocolos y procedimientos de aplicación
Coordinadora de la Unidad	No se diseñan dispositivos de medición para determinar los cambios en las variables gestionadas, no hay un diagnóstico inicial para plantear la campaña, ni tampoco hay escalas definidas para graduar las variaciones.	No hay procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición, se confunde estos procedimientos con los informes mensuales y finales de cómo se va ejecutando la campaña.
Responsable de la Campaña	No se pueden mencionar los dispositivos de medición, hay algo de confusión entre dispositivos de medición y productos finales a entregar como parte de la campaña.	Se justifica la existencia de los protocolos y procedimientos de medición, con los reportes mensuales que indican que si se está cumpliendo la campaña pero no miden el resultado de los objetivos.

Observación documental	En el documento que corresponde al plan de campaña no se evidencia el diseño de dispositivos de medición para determinar cambios en las variables gestionadas.	En el documento de plan de campaña no están establecidos protocolos ni procedimientos de aplicación.
-------------------------------	--	--

Fuente: La investigadora

Del análisis realizado sobre la elaboración de instrumentos y herramientas de medición y sus correspondientes protocolos y procedimientos de aplicación para la estrategia comunicacional planteada para la consecución de unos objetivos de campaña, se ha podido determinar que existe confusiones y contradicciones entre la coordinadora de la unidad y el responsable de la campaña, se pretende justificar la existencia de instrumentos de medición y protocolos de aplicación con los informes mensuales y el final de la campaña, con los cuáles lo que se hace es justificar que efectivamente la campaña fue realizada, pero con estos informes no se puede medir los resultados en la consecución de objetivos.

- **TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS Y REPORTES E INFORMES**

Tabla 10. Tratamiento de resultados, reportes e informes

Fuente	Tratamiento de Resultados	Reportes e Informes
Coordinadora de la Unidad	No se realizan mediciones de datos por lo que no se puede procesar una información que no existe, tampoco se los analiza en función a los objetivos de comunicación propuestos debido a que no se miden.	No se elaboran informes con los logros obtenidos en base a los objetivos propuestos, sólo se presentan informes mensuales y uno final del cumplimiento de la campaña, de que se efectuaron todas las actividades planificadas.
Responsable de la Campaña	No se han interpretado ni evaluado datos ni resultados obtenidos con la gestión de la comunicación en relación con los objetivos organizacionales	No se ha hecho recomendaciones de mejora, como la institución tiene como función comunicar permanentemente, se lo hace sin evaluar, solo se cumple campañas.
Observación documental	En el documento de plan de campaña no se presenta	En el plan de campaña se incluyen informes del

	mediciones de datos y por ende tampoco hay una interpretación, no se analiza resultados ni se evalúa resultados en relación con los objetivos organizacionales.	cumplimiento de las actividades propuestas para la campaña, pero no hay reportes ni informes de resultados tratados en base a los objetivos planteados, no hay evidencia de ello.
--	---	---

Fuente: La investigadora

En este punto se pretendía obtener la información de la forma en que se procesan las mediciones, como se tratan los resultados obtenidos de las mismas en función de los objetivos que se plantearon como parte de la campaña y de los objetivos estratégicos institucionales, pero se pudo verificar que no hay ningún tipo de tratamiento de los resultados, porque no hay una medición de resultados, si no se mide no se puede hacer el tratamiento necesario para obtener los alcances de la campaña puesta en marcha; sobre la presentación de reportes e informes se intenta presentar los informes de cumplimiento de campaña como informes y reportes de resultados, cuando las dos cosas son diferentes, los informes que se elaboran y presentan a las autoridades institucionales, manifiestas únicamente que las actividades fueron cumplidas, pero no dice nada sobre cómo se midió los efectos y cuál fue el resultado del programa comunicacional

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

1. Del análisis documental realizado se ha podido conocer que el FONSAT es una institución de carácter público que se maneja a través de un modelo gerencial estratégico, en el cual se incluye a la gestión de comunicación como fundamental para su funcionamiento, existe un Plan Estratégico Institucional que se encuentra alineado al Plan Nacional de Desarrollo elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación SENPLADES.
2. El FONSAT está sometido de manera continua a procedimientos de control de gestión realizados por la Contraloría y Fiscalía del Estado y además por la Superintendencia de Bancos y Seguros, todos ellos son procedimientos externos, desde su creación y hasta la actualidad no se han implementado procedimientos de control de la gestión internos.
3. El Plan Estratégico Institucional incluye como uno de sus ejes principales a la comunicación, ya que la institución fue creada para cumplir dos funciones: la indemnización a las víctimas de accidentes de tránsito y la implementación de planes, proyectos y campañas destinadas a la educación vial y a la difusión del SOAT.
4. En el análisis documental de la institución se ha verificado que existe un Plan Estratégico de Comunicación que incluye objetivos y metas a los que se pretende llegar con la gestión comunicacional que se implementa desde la entidad, este plan y sus objetivos se encuentran directamente relacionados con el Plan Estratégico Institucional.
5. Se pudo evidenciar que se tienen identificadas las variables de comunicación que se pretende gestionar a través del Plan de Campaña Permanente de Educación en Seguridad Vial y los objetivos de producción que verificarán el cumplimiento de la misma, pero no se pudo tener evidencia de que se realizan estudios previos para definir los objetivos comunicacionales que se van a cumplir.
6. No se establece un diagnóstico inicial y las metas que se pretende alcanzar con la campaña; en el documento del Plan de Campaña sólo se puede constatar que se

han establecido indicadores para verificar el cambio en las variables de comunicación gestionadas, pero que no han sido utilizadas para realizar mediciones de resultados.

7. En la Institución no se realiza análisis de datos para las variables propuestas, ni se interpreta resultados en función de los objetivos propuestos para la campaña del presente estudio ni en ninguna de las campañas ejecutadas por la entidad.
8. No existe evidencia de la existencia de protocolos y procedimientos de aplicación de dispositivos ni herramientas de medición de resultados, se elaboran informes semanales y finales del cumplimiento de las actividades de la campaña que se presenta a los directores institucionales, pero no se elabora un informe de resultados obtenidos en base a las variables y objetivos propuestos.

5.2. Recomendaciones

1. Implementar procedimientos organizacionales de control de gestión institucional, ya que actualmente los controles que se tienen son externos y enfocados a la gestión económica, más no a verificar el manejo de la gestión institucional lo cual es importante para evaluar y tomar correctivos en las falencias que se detecten.
2. Incrementar los indicadores que están propuestos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, ya que actual indicador es muy general y sólo se enfoca en un objetivo, cuando hay varios institucionales y comunicacionales que se proponen en las estrategias de la entidad.
3. Implementar la realización de estudios previos para definir los objetivos comunicacionales que se deben cumplir, ya que es de vital importancia conocer las necesidades institucionales para tener claro hacia dónde se pretende llegar, puesto que al momento se definen los objetivos sin una base que sustente los mismos.
4. Usar los indicadores de verificación del cambio en las variables de comunicación establecidos al iniciar las campañas, para realizar mediciones y conocer los resultados de las acciones propuestas para lograr los objetivos, al momento se establecen indicadores como una formalidad cuando tienen una utilidad vital para la Institución.
5. Plantear escalas de medición de los resultados de las campañas que se implementan en la institución, esto permitirá establecer un diagnóstico inicial de la situación que se pretende abordar y comparar con los resultados finales alcanzados.
6. Implementar un sistema de medición de los cambios en las variables que se gestiona para cada campaña y establecer instrumentos a través de los cuales se puedan medir los resultados alcanzados para cada objetivo comunicacional que se plantea.
7. Incorporar procedimientos formales de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición en todas las campañas institucionales, la medición es la base de la evaluación de los resultados durante y finalizados los planes comunicacionales.
8. Implementar el análisis de datos para las variables planteadas y la interpretación de los resultados que se obtengan de las mediciones, con el fin de conocer si se

lograron los objetivos planteados y proponer acciones concretas para reforzar o corregir las acciones que se implementan en la unidad comunicacional.

9. Instituir la elaboración y presentación al Directorio y Directivos institucionales, de informes de resultados y recomendaciones, que precisen los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos en base a los indicadores y metas establecidas, con ello se podrá saber de forma precisa la efectividad que ha tenido cada campaña que implemente la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, N. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación. Colección "Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación"*. N° 2 Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). pág. 116. ISBN 9788493783716 - ISBN 9788461536931.
- ÁLVAREZ, N. (2013). *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos. V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Sociedad Latina de Comunicación Social. Universidad de La Laguna. 3 al 5 diciembre de 2013. (Tenerife, España).* BROOM, G.M. Y DOZIER, D.M. (1990). *Using research in Public Relations. Applications to Program Management. Nueva Jersey: Prentice Hall.*
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. (5ta ed).* Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Bogotá. Colombia
- CUTLIP S. M. CENTER, A.H. y BROOM, G. M. (2001). *Relaciones Públicas eficaces.*
- ELTON MAYO (1999). *"The social problems of an industrial civilization"*
- GRUNIG, J. y HUNT, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas.* Edición adaptada por Jordi Xifra. Madrid: Gestión 2000
- GRUNIG, J.E. Y HUNT, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas.* Barcelona: Gestión 2000. Traducción de *Managing Public Relations* (1984). Orlando-Florida: Harcourt Brace Jovanovich.
- HAINSWORTH, B.E.; WILSON, L.J. (1992). *"Strategic Programm Planning"*, *Public Relations Review*, Spring.
- HERRERA, G. (2004). *Vale la pena invertir en comunicación organizacional.* Ed. Mico Panoch, Argentina.
- KAUFMAN, R., *Strategic Planning Plus: An Organizational Guide*, Newbury Park (CA.). Sage.
- MATILLA, K. (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral*

- MARSTON, (1963). *The Nature of Public Relations*.
- SALAS, N. M^a I DE (2001). “Las fronteras de la comunicación estratégica (II). El s. XX: Comunicación persuasiva, Publicidad y Relaciones Públicas”, en R. Alberto Pérez, (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel
- RESNIK, M.D. (1998). *Elecciones: una introducción a la teoría de la decisión*, Barcelona: Gedisa,
- XIFRA, J. (2000). *Teories I Models De Les Relacions Públiques*. Valencia: Edicions 3
- ZALDIVAR, M. (2002). *Los conceptos de la moderna empresa en el perfeccionamiento empresarial*. Publicación revista Empresas y Organización. Volumen 21.

Enlaces web:

- Recuperado por:
http://www.tl9000.org/registration/documents/Design_Process_Measurement_System_Guidance_Rev_2_1_Spanish.pdf
- Recuperado por: <http://www.comunicacionsocial.es>