



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**UNIDAD DE POSGRADOS**

***Análisis de los diez principios de comunicación excelente en  
el MIES.***

*Trabajo de graduación previo a la obtención del título de: Magíster en  
comunicación y marketing*

**Autora:** Lcda. Diana Patricia Pesántez Martínez

**Directora:** Dra. Maria Aparecida Ferrari.

Cuenca- Ecuador

2016

## **DEDICATORIA**

Este esfuerzo lo dedico en primer lugar a Dios por permitirme estar aquí cumpliendo esta importante meta a pesar de las adversidades y contratiempos; a mis padres que son el motor de mi vida, a un pedazo de mi vida que me mira desde el cielo, a mi hermana y sobrinos que me han dado la fuerza y la alegría para seguir adelante.

También les dedico esta tesis a mis abuelitos Manuel y Sara por creer en mí y ser mi ejemplo de superación y amor, finalmente esta alegría la dedico a toda mi familia y amigos que siempre me apoyan.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer de manera especial a esos ángeles que tengo por amigas ya que han sabido aparecer cuando más lo necesitaba para poner orden y equilibrar mi vida, gracias por su apoyo constante Salo y Lore.

A mi directora de tesis María Aparecida Ferrari por compartir conmigo su tiempo y sus brillantes conocimientos para ayudarme a crecer profesionalmente. Y una vez más a Dios y a mis padres por estar conmigo siempre.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ubica en el campo de las relaciones públicas contemporáneas, tomando en cuenta que esta rama de la comunicación tiene una naturaleza multifacética y trata de establecer los relacionamientos entre la organización y sus públicos estratégicos.

El objetivo principal de esta tesis es verificar si los principios de excelencia de comunicación basados en las investigaciones de Grunig et. Al. (1992) son practicados por las áreas de comunicación del Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES.

La aplicación de los diez principios de la comunicación excelente propiciará conocer cómo la comunicación es comprendida por la alta dirección y, con los resultados obtenidos, ofrecer un análisis de la situación comunicacional del Ministerio.

**Palabras Clave:** Relaciones Públicas, comunicación excelente, estrategia, organización, principios.

### ABSTRACT

This research corresponds to the field of contemporary public relations, taking into account that this is a multifaceted area of communication, which seeks to establish the relationships between the organization and its strategic public. The main objective of this research paper is to verify whether the principles of communications excellence based on the research performed by Grunig et. Al (1992), are practiced by the areas of communication of the Ministry of Economic and Social Inclusion - MIES. The implementation of the ten principles of the excellent communication will help to know how communication is understood by senior management; and with the results obtained, present an analysis of the communicational situation of the Ministry.

**Keywords:** Public Relations, Excellent Communication, Strategist, Organization, Principles



  
Translated by:  
Lic. Lourdes Crespo

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y ANEXOS.....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	2
1.1. Antecedentes de las relaciones públicas como disciplina .....	2
1.2. La comunicación excelente y sus principios .....	3
1.2.1. Principio No. 1.- Participación de las relaciones públicas en la administración estratégica .....	6
1.2.2. Principio No. 2.- Participación directa de relaciones públicas en las decisiones de la alta dirección / CEO .....	6
1.2.3. Principio No. 3.- Función integrada de relaciones públicas .....	7
1.2.4. Principio No. 4.- Relaciones Públicas como función gerencial, en departamento específico, desacoplada de las demás funciones .....	8
1.2.5. Principio No. 5.- Departamento de relaciones públicas coordinado por un ‘gestor’ en lugar de un ‘técnico’ .....	8
1.2.6. Principio No. 6.- Uso del modelo simétrico de relaciones públicas.....	9
1.2.7. Principio No. 7.- Adopción del sistema simétrico de comunicación interna .....	9
1.2.8. Principio No. 8.- Profundo conocimiento del papel de gestor y de las relaciones públicas simétricas.....	10
1.2.9. Principio No. 9.- Diversidad de los papeles. La diversidad debe estar incorporada en la actuación de los miembros del departamento de relaciones públicas. ....	10
1.2.10. Principio No. 10.- Contexto organizativo para la excelencia de la comunicación .....	11
1.3. ¿Qué es la Comunicación Excelente, según el <i>Excellence Study</i> ?.....	11
1.4. Escenario de la comunicación y relaciones públicas en el Ecuador.....	12

CAPÍTULO II .....	14
PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS .....	14
2.1. Enfoque .....	14
2.2. Métodos .....	14
2.3. Modalidad .....	14
2.4. Técnicas: .....	15
2.5. Instrumentos .....	15
2.6. Población y muestra .....	15
CAPÍTULO III .....	17
RESULTADOS .....	17
3.1. Antecedentes de la institución .....	17
3.2. Resultados de las encuestas .....	18
3.3. Resultados de las entrevistas a las funcionarias de la alta dirección .....	35
CAPÍTULO IV .....	40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	40
4.1. Conclusiones .....	40
4.2. Recomendaciones para estudios futuros .....	41
Referencias .....	43
Anexos .....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y ANEXOS

Figura 1: Los diez principios de la comunicación excelente .....	5
Figura 2: Formación educacional de los funcionarios del MIES .....	19
Figura 3: Años que laboran los funcionarios en la organización .....	19
Figura 4: Cargo que ocupan los funcionarios .....	20
Figura 5: Autoridades a las que reportan el trabajo.....	21
Figura 6: Apoyo a las labores de los funcionarios .....	22
Figura 7: Relación entre el departamento de comunicación la comunicación interna .....	23
Figura 8: Información sobre comunicación interna.....	24
Figura 9: Eventos del MIES .....	25
Figura 10: Plan de comunicación interna.....	26
Figura 11: persona encargada de las relaciones públicas .....	27
Figura 12: Parámetros de estrategias de comunicación .....	28
Figura 13: Canales de información .....	28
Figura 14: Formación continua .....	29
Figura 15: Formación académica .....	30
Figura 16: Capacitaciones y actualización de conocimientos .....	30
Figura 17: Diversidad cultural en los colaboradores del MIES .....	31
Figura 18: Diversidad de lenguas .....	32
Figura 19: Número de hombres que trabajan en el MIES .....	33
Figura 20: Número de mujeres que trabajan en el MIES .....	33
Figura 21: Medidas en momentos de crisis .....	34
Tabla 1: Funcionarios de la dirección de comunicación del MIES .....	16
Tabla 2: Análisis comparativo del cumplimiento de los 10 principios de comunicación excelente según las respuestas de las funcionarias de alta dirección .....	35
Anexo 1: Entrevista a la Ministra del MIES.....	44
Anexo 2: Entrevista a la Directora del departamento de comunicación del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES.....	47
Anexo 3: Entrevista a la Asesora del departamento de comunicación del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES.....	50
Anexo 4: Cuestionario Funcionarios del Departamento de Comunicación .....	52
Anexo 5: Organigrama MIES .....	55

## INTRODUCCIÓN

Las relaciones públicas son un eje trascendental en toda entidad pública o privada, ya que contribuyen a lograr los objetivos organizacionales mediante el permanente relacionamiento con los públicos estratégicos.

Es por ello que esta investigación busca identificar si los diez principios de la comunicación excelente se aplican en el Ministerio de Inclusión Económica y Social, con el fin de que se pueda tomar en cuenta esta investigación para mejorar las acciones comunicacionales y lograr cumplir con las metas que tiene esta institución del Estado.

La metodología utilizada para esta investigación incluyó técnicas cualitativas y cuantitativas. Fueron utilizados como instrumentos de la investigación encuestas aplicadas a 37 funcionarios del departamento de comunicación a nivel nacional del MIES, vía plataforma on-line y tres entrevistas en profundidad para conocer la visión de la máxima autoridad del Ministerio la Asesora de Comunicación y Directora de Comunicación del MIES.

En el Primer Capítulo de esta tesis se presenta la fundamentación teórica sobre los antecedentes de las relaciones públicas, la comunicación excelente y sus principios, la comunicación excelente según e *Excellence Study*, escenario de la comunicación y relaciones públicas en el Ecuador.

El Segundo Capítulo contiene información sobre los procedimientos metodológicos aplicados para esta investigación: enfoque, métodos, modalidad, población y muestra, finalmente el procesamiento de la información.

Los resultados de la investigación conforman el Tercer Capítulo con la presentación de los antecedentes de la institución, resultados de las encuestas y de las entrevistas.

Luego de analizar los resultados de esta investigación en el Capítulo Cuatro presenta las conclusiones y las recomendaciones en base a los diez principios de la comunicación excelente propuesto por Grunig y su equipo de trabajo (1992).

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 1.1. Antecedentes de las relaciones públicas como disciplina

Las relaciones públicas se constituyen como una disciplina relativamente joven, sobre todo en América Latina donde ha existido un proceso lento para incorporar los procesos comunicacionales en las organizaciones. Ferrari (2012, p. 47) confirma ese escenario cuando refuerza que “en el inicio del siglo XXI, las Relaciones Públicas aún no se practicaban como una función estratégica en las estructuras de las organizaciones en América Latina”.

Las relaciones públicas conforman una de las disciplinas base de las organizaciones contemporáneas. Su apareamiento responde a la necesidad de mejorar estructuralmente la relación entre las organizaciones, el entorno y los públicos estratégicos a fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de la comunidad.

En este contexto, no pueden dejarse de lado los planteamientos de Edward Bernays (1891-1995), uno de los más importantes pioneros y promotores de las relaciones públicas que desarrollaron los fundamentos teóricos de esta disciplina. Rey Lennon, (2006) le ha atribuido el título de “padre de las relaciones públicas modernas”.

Bernays empezó por establecer vínculos entre las relaciones públicas y la comunicación persuasiva. En su trabajo denominado Propaganda (1928), el autor plantea que todo el tiempo existen influencias significativas del entorno que intervienen constantemente en la vida del ser humano, una de ellas la propaganda y explica tal relación:

La propaganda nos rodea por los cuatro costados y no cabe duda de que altera las imágenes mentales que nos formamos del mundo. Incluso si esta afirmación parece demasiado pesimista —lo cual estaría por ver-, no es menos cierto que refleja una tendencia real incuestionable. De hecho, el uso de propaganda va en aumento en la misma medida en que se reconoce su eficacia cuando se trata de recabar el apoyo del público. Bernays (2008, p. 29).

Su aporte radica en direccionar por un camino diferente a la propaganda, que se ha caracterizado por tener una connotación negativa. A través de una resignificación del término, Bernays afirmaba que existe un beneficio en aplicar el poder de las relaciones públicas al bien común. Es así que basándose en la difusión y transmisión de la información desarrolla las primeras nociones para una comunicación estratégica que ayude a relacionar positivamente a las entidades.

En este ámbito el papel del comunicador es trascendental porque se constituye como un profesional que presta sus servicios con el objetivo de ordenar, asesorar y sistematizar las acciones que han de llevarse a cabo a fin de que las relaciones entre las organizaciones,

cualquiera sea su entorno de acción y desarrollo, sean equilibradas y puedan llevarse en buenos términos.

Para Bernays (apud Castillo, 2010, p. 128) las relaciones públicas comprenden las siguientes acciones:

- ✓ Definir los objetivos comunes entre organización y sus públicos.
- ✓ Asesorar como experto sobre las relaciones con esos públicos y que sean satisfactorias para las dos partes.
- ✓ Intentar descubrir, por medio de la investigación, qué ajustes o desajustes hay entre la organización y sus públicos.

A través del cumplimiento de las acciones mencionadas Bernays (1990) enfatizó en la necesidad de ampliar la visión de las organizaciones hasta los intereses de sus públicos, de tal forma que sus esfuerzos estén enfocados a satisfacer las necesidades de estos últimos. Con ello se logrará el cumplimiento exitoso de los objetivos de la entidad.

Según Ferrari y França (2011, p. 29) “las relaciones públicas contemporáneas se deben orientar según una visión global de las relaciones y demostrar la capacidad de planificar, definir, elaborar y gestionar las políticas de comunicación, sobrepasando su carácter mediático y operacional, muy propio de la comunicación utilizada exclusivamente como herramienta”. Finalmente, las relaciones públicas basan sus actuaciones en estrategias concretas, una de ellas es canalizar la información para formar en los públicos una mejor idea y un concepto positivo de la organización.

## **1.2. La comunicación excelente y sus principios**

Desde los primeros planteamientos en relaciones públicas esbozados por Bernays (1928), se puede decir que las relaciones públicas modernas buscan cuidar de la esencia de las organizaciones y conformar un concepto positivo ante los públicos. Esta representación, desde luego, se basa en la realidad de la organización, en su comportamiento frente a la sociedad. Por lo tanto, su actitud junto a sus públicos es tangible de ser evaluada por valores perceptibles, como por ejemplo, el alza de las acciones en la bolsa de valores.

Según Ferrari y França es función de las relaciones públicas

Respaldar la organización en su interacción con los componentes políticos, económicos, sociales y culturales del entorno, contribuir preventivamente en situación de crisis y conflictos, y señalar a la sociedad el papel activo de la organización en pro del desarrollo colectivo. Esa visión defendida por los investigadores norteamericanos también es aceptada por los estudiosos europeos para quienes las relaciones públicas constituyen un ‘fenómeno social’ que impacta los subsistemas social, político, económico y mediático. Para los europeos, el concepto contemporáneo de relaciones públicas está apoyado en el componente social y educacional de la función, sin descuidar el hecho de que las organizaciones existen para el mantenimiento y la perpetuidad del sistema social en el cual operan Ferrari y França (2011, p. 30).

La práctica comunicativa y organizacional en su dimensión ética es indispensable para que la organización pueda operar y conseguir los objetivos trazados, por lo tanto no está en sus

funciones el maquillar una realidad y presentarla a los públicos, como erróneamente ha concebido.

Las relaciones públicas tienen una función estratégica y comunicativa, estas deben articularse desde el área directiva de la organización a fin de optimizar todos sus procesos "si puedes influir en los líderes, ya sea con su colaboración consciente o sin ella, automáticamente influyes sobre el grupo que les sigue" Bernays (2008 , p. 64)

Así también, para poder determinar las necesidades de los públicos y definir las estrategias a ser empleadas, es fundamental conocer el entorno cultural. En consecuencia, el comunicador estratega, bajo ningún punto de vista, podrá obviar la relación entre el andamiaje sociocultural y la organización, entonces además de relacionarse con el área directiva debe hacerlo con el entorno al que responde la organización, por ello el estratega es versátil.

Bajo estos parámetros, Grunig y un equipo de seis investigadores de la Universidad de Maryland (1992) desarrollaron una investigación conocida como *Excellence Study*, en cuyos resultados los autores presentaron diez principios de la práctica de la comunicación excelente.

Según Ferrari y França (2011, p. 81)

El estudio de Excelencia fue desarrollado en dos etapas. La primera incluyó la conducción de una encuesta cuantitativa en las 327 organizaciones de Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña. Los cuestionarios fueron contestados por 407 directivos del área de la Comunicación (en algunas organizaciones fueron identificados más de un departamento de relaciones públicas), 292 CEOs y 4.631 empleados (un promedio de 14 empleados por organización). El universo de la encuesta estuvo compuesto por empresas privadas, agencias gubernamentales, organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones comerciales y de profesionales. La segunda etapa constó de entrevistas cualitativas con gestores de relaciones públicas, otros profesionales de relaciones públicas y directivos de 25 organizaciones. Las informaciones cualitativas aportaron nitidez respecto a cómo lograban la excelencia en las relaciones públicas las diferentes organizaciones bajo la perspectiva de sus altos directivos y responsables del sector de relaciones públicas.

El equipo desarrolló un extenso estudio considerado el más importante en las últimas décadas, sobre la valoración de las relaciones públicas para el éxito organizacional y la identificación de las características de excelencia de la comunicación, el objeto de estudio fue conformado por organizaciones privadas, agencias gubernamentales entre otras.

Según los autores las organizaciones son eficaces cuando proponen y logran metas que corresponden a sus propios intereses y a los intereses de los públicos estratégicos de su entorno con la colaboración del departamento de comunicación.

Por este motivo se considera que el presente estudio es útil para evaluar las prácticas de comunicación del MIES y cómo el área de comunicación está posicionada frente a los diez principios de Grunig et. al. (1992)

A continuación, la Figura 1 presenta los diez principios que están basados en la ética, la visión de los públicos, del entorno, de la cultura y que se definen de la siguiente manera:

Figura 1: Los diez principios de la comunicación excelente



**Fuente:** Ferrari y França (2011, p. 80- 87)

Los diez principios presentados en la Figura 1 son detallados a continuación a partir de la explicación de Grunig et. al. (1992) que retoman su teoría como parte de las relaciones públicas contemporáneas.

### **1.2.1. Principio No. 1.- Participación de las relaciones públicas en la administración estratégica**

Grunig et. al. decían que “El ejecutivo de relaciones públicas debe participar en los procesos de gestión estratégica de la organización para asegurar que los programas de comunicación se formulen según los públicos estratégicos identificados en los procesos de decisión”. La comunicación corporativa incide en todas las áreas, entre ellas, la dirección de la empresa y desde allí se proyecta al buen manejo de la relación entre la organización y los públicos con los que se relaciona y ello dependerá, en gran parte, de la imagen que se establezca en ellos.

Toda empresa, institución u organización tiene direccionamientos propios y caminos trazados de acuerdo con su razón de ser, de ello dependerá la imagen que proyecte, una suerte de representación fundamentada en su esencia. Para Parra y Rincón los factores que intervienen en la conformación de la imagen son:

La imagen de una empresa es una complicada red de actitudes y criterios formados en la mente de un grupo de personas a partir de las políticas y los productos o servicios que ofrece, es la representación mental (cognitiva y afectiva) de una empresa, organización e institución como un todo, formada por creencias, ideas y sentimientos que surgen de la totalidad de las actividades y comunicaciones emitidas las cuales son capaces de originar una respuesta por parte de sus públicos. Parra & Rincón (2011, p. 3)

Las relaciones públicas responden a una gestión estratégica por la evaluación minuciosa que hace del contexto en el que actúa y en el que influye con sus decisiones. Ferrari (2012) hace énfasis en que el manejo y dirección de relaciones públicas deben optimizar los procesos de comunicación con los públicos para trasladar sus inquietudes a la gestión estratégica para que a partir de esta base conocimiento se construyan los planes de la organización.

Subsiguientemente, se dirá que la relación con los públicos proporciona una clara direccionalidad hacia donde deben enfocarse las estrategias de la organización y la comunicación a fin de llegar a dichos públicos. “Esta teoría ha demostrado ser un enfoque bien desarrollado para la segmentación de una población de individuos en públicos estratégicos de una organización”. (Grunig & Hunt, Dirección de relaciones públicas, 2003)

### **1.2.2. Principio No. 2.- Participación directa de relaciones públicas en las decisiones de la alta dirección / CEO**

El segundo principio plantea lo que se ha venido mencionando como base de los principios de comunicación excelente, y es la intervención de la comunicación corporativa en la alta dirección de la empresa. Toda organización está estructurada en niveles jerárquicos y es precisamente, desde la alta dirección que se configuran y direccionan los demás procesos que son jerárquicamente menores. Esta área se define de la siguiente manera:

Un equipo de alta dirección puede definirse de dos formas. Formalmente lo componen las personas que integran el comité ejecutivo de la empresa, por tanto, en este caso, es la posición jerárquica que se ocupa en una empresa la que determina si se pertenece o no al equipo de alta dirección. Informalmente, en el equipo de alta dirección se incluyen también aquellos ejecutivos que son centrales en la empresa. Es decir, todos aquellos que son considerados por el director general como jugadores centrales en la toma de decisiones. Iborra et al (2014, p. 41)

En este principio se deja claro que el profesional de las relaciones públicas debe, necesariamente, implicarse y establecer relaciones sólidas con el equipo que direcciona tomas las decisiones importantes de la organización, pues coordinar directamente con los miembros de esta área. Si no existe esta relación, las relaciones públicas no adquirirán la importancia necesaria en el actuar ni en las decisiones posteriores de la organización, por lo que no tendría sentido, la comunicación deberá tener relevancia en la planificación estratégica, y para ello es necesario que se mantenga cercana a la alta dirección.

Este proceso es recíproco porque además la alta dirección debe tener potestad para actuar sobre las relaciones públicas y coordinar con el comunicador estrategia las acciones que se emprendan desde este ámbito. “Los directivos de relaciones públicas deben, asimismo, tener la libertad de tomar decisiones respecto a los problemas de relaciones públicas sin tener que cumplir un proceso desmesurado de autorización de los demás dirigentes de la organización”. Grunig, Grunig, & Ferrari, (2015, p. 4). Una vez que se ha aclarado esta relación primaria que debe existir, es necesario mencionar un siguiente paso dictado por los principios de excelencia.

### **1.2.3. Principio No. 3.- Función integrada de relaciones públicas**

Este tercer punto planteado responde a las asignaciones que tiene el departamento de relaciones públicas para dirigir la comunicación tanto interna como externa conjuntamente. La primera hace referencia a aquel tipo de comunicación que “está orientada a un público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella”. Vértice (2008, p. 6).

Por otra parte está también el trabajo de este departamento en los asuntos de la comunicación externa que al contrario de la interna, atiende a públicos que no corresponden a quienes participan en la organización estos son: “clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general” Vértice (2008, p. 4).

Al referirse a una función integrada, este principio se refiere a una suerte de ensamblaje entre los diferentes tipos de comunicación dentro de la organización. Esta aclaración deviene del hecho de que en algunas ocasiones suele darse una suerte de separación y desvinculación entre las áreas del departamento de comunicación. La aplicación de la unidad en el departamento de comunicación favorece a una adecuada estructuración de los mensajes “suelen ser más coherentes, y hay mejor coordinación en la ejecución y evaluación de los planes de comunicación”. Grunig et al (2015, p. 5). Los beneficios de este

ensamblaje en el departamento de comunicación están en un equilibrio y acuerdo en la toma de decisiones:

...cuando las actividades de comunicación interna y externa se concentran bajo un mismo departamento o sector, los objetivos de la organización se cumplen con mayor coherencia y uniformidad. Los resultados obtenidos a partir de la conducción sinérgica de la comunicación interna y externa son más positivos que aquellos obtenidos cuando las actividades se desarrollan en diferentes departamentos. Grunig et al (2015, p. 5).

#### **1.2.4. Principio No. 4.- Relaciones Públicas como función gerencial, en departamento específico, desacoplada de las demás funciones**

En una organización, las funciones de la gerencia son diversas, si bien es cierto, debe existir una coordinación entre éstas, las relaciones públicas incumben a una función autónoma y diferenciada de las demás. Las relaciones públicas y su utilidad se ven debilitadas cuando en una organización se le divide en algunas secciones, esto hace que no tenga los mismos beneficios y que se transforme en un sistema utilitario y simplemente complementario para otras dependencias.

La función de relaciones públicas no se puede gestionar estratégicamente cuando está subordinada a otros departamentos porque ese formato no suele conllevar la transferencia de recursos financieros de forma independiente de un programa para otro. En esa situación, las relaciones públicas permanecen sometidas a otra función, quizás de más status, y renuncian a su papel estratégico. Por otro lado, es admisible el concurso de consultorías externas en el desempeño de las funciones de relaciones públicas, con tal de que exista un departamento de relaciones públicas independiente de las demás funciones en el organigrama de la empresa. Grunig et al (2015, p. 5).

En consecuencia, las relaciones públicas deben tener en una organización el lugar que les corresponde dentro de la planificación y de la dirección, no se puede esperar que siendo parte de cualquier otro departamento tenga la suficiente autonomía para actuar libremente pero con conciencia de las condiciones en que lo hace. Su autonomía, como departamento o área, es esencial para que su función sea implementada exitosamente.

#### **1.2.5. Principio No. 5.- Departamento de relaciones públicas coordinado por un 'gestor' en lugar de un 'técnico'**

El perfil de un estratega tiene como principio la planificación y la organización sistematizada de acciones orientadas a objetivos claros, así como habilidad para resolver adecuadamente problemas que se deben sortear en una organización. Esto, frente a la perspectiva de un técnico que actúa con base en parámetros establecidos y que no está preparado para actuar estratégicamente frente a eventos inesperados.

El departamento de relaciones públicas debe administrarse por un 'estratega' en lugar de un 'técnico'. Los sectores de relaciones públicas excelentes deben contar con profesionales con formación en comunicación y especializaciones que les aportan el expertise para planificar, coordinar, ejecutar y evaluar los programas de relaciones públicas. De lo contrario, la 'coalición dominante' no alcanzará a

comprender el valor estratégico de las relaciones públicas para los negocios de la organización Grunig et al (2015, p. 6).

El comunicador corporativo es quien está preparado para manejar la comunicación de tal forma que resulte efectiva y llegue a todos los sectores a fin de fomentar una unidad en la información. El comunicador es quien se encarga de establecer relaciones con los demás, entre los que se encuentran los directivos y además de lograr que comprendan las relaciones públicas y el vínculo existente entre ellas y sus propias funciones.

#### **1.2.6. Principio No. 6.- Uso del modelo simétrico de relaciones públicas**

El profesional encargado de las relaciones públicas en una organización debe necesariamente disponer de una base de conocimientos que son imprescindibles para tener un acceso al manejo correcto de un “modelo simétrico de doble flujo y lograr la comunicación excelente que resulta de su plan de acción”. Grunig et al (2015, p. 6). Para efectos de comprensión, el plan de acción son actividades estratégicamente definidas a fin de favorecer el cumplimiento de objetivos importantes para la organización.

El trabajo del relacionista público con respecto a la observancia de un modelo simétrico consiste en demostrar al área de dirección de la empresa que le la comunicación corporativa es importante para direccionarla hacia el éxito. En tal virtud, es necesario que el comunicador estratega articule sus estrategias con base en conocimientos previos y además con ellos explique al área administrativa la importancia de asumir modelos simétricos de comunicación.

Relaciones Públicas simétricas significa que el proceso de comunicación de la organización debe observar y analizar los escenarios interno y externo y actuar con equidad, con equilibrio y entender cuando es necesario aceptar los errores, así como también es importante enfatizar sus posiciones frente a situaciones positivas o negativas junto a sus públicos estratégicos.

#### **1.2.7. Principio No. 7.- Adopción del sistema simétrico de comunicación interna**

En muchas ocasiones las organizaciones suelen utilizar como principio general una preocupación basada únicamente en los públicos externos y descuidan una de las bases principales de la constitución organizativa e institucional que es la comunicación interna, esta suele quedar relegada a un segundo plano y cuando es así no puede hablarse de la existencia de un modelo simétrico de comunicación.

Los empleados configuran un público del cual depende la organización para llevar a cabo su proyecto. Esta es la razón por la cual los relacionistas deberían incentivar la cultura de comunicar simétricamente, en especial con los empleados, pues son ellos a la vez ‘multiplicadores’ de los valores organizativos y fuente de formación de la reputación para otros públicos. Grunig et al (2015, p. 6).

Los principios de la comunicación tienen desde su base, un modelo que debe ser simétrico, con la finalidad de que exista reciprocidad, este es el soporte para que se pueda hablar de una verdadera comunicación. “El mantener informados a los empleados es una obligación

moral, por lo tanto ética. Sabiendo que ética y moral son sinónimas” Rodríguez (2008, p. 72).

Un proceso de comunicación para ser eficaz debe siempre empezar a relacionarse de adentro para fuera, es decir, primero es necesario conocer y comunicarse de forma adecuada con los empleados y demás niveles de la jerarquía organizacional y, después comunicarse hacia afuera.

#### **1.2.8. Principio No. 8.- Profundo conocimiento del papel de gestor y de las relaciones públicas simétricas**

La dirección que tome la empresa en cuanto al área de las relaciones públicas depende en gran parte de la formación y capacitación de la persona encargada y de su equipo, si fuere el caso; y en segundo lugar, de sus habilidades para poner en práctica lo aprendido y desarrollar sus competencias, cuando los resultados son positivos se evidencia una formación continua y de una actualización constante. Un relacionador público no puede descuidar su base de conocimientos por lo tanto la educación continua es parte de su quehacer.

El conocimiento según lo que indica Ferrari (2015, p. 7) se expresa en “la participación en las asociaciones de la categoría, con la producción de investigación en el mercado y en la academia, y con la participación en eventos científicos y profesionales”. El intercambio constante de conocimientos dotará del aprendizaje necesario con el objetivo de que el grupo que trabaja en el área de comunicación corporativa, tenga la posibilidad de hacer frente a las constantes transformaciones del campo y favorecer persistentemente al área administrativa y de dirección en los procesos de decisión.

Es importante que la organización valore la capacitación del personal de comunicación porque es a través de ellos que serán puestos en marcha los planes de comunicación. Definir presupuestos para capacitar y mejorar el nivel de los comunicadores es fundamental para el éxito del trabajo comunicacional.

#### **1.2.9. Principio No. 9.- Diversidad de los papeles. La diversidad debe estar incorporada en la actuación de los miembros del departamento de relaciones públicas.**

Un relacionador público debe tener clara su función, pero debe estar preparado para hacer frente a la diversidad que se requiere en sus roles. El departamento de relaciones públicas es más bien dinámico, por ello en la comunicación excelente se ha planteado el principio del requisito variedad que se refiere a la pluralidad de las organizaciones. Es decir que entre sus colaboradores deben existir grupos de diferente origen que puedan compartir su propia cultura y posición frente a cuestiones trascendentales.

Los autores mencionan la importancia de contar con equipos multiculturales, con comunicadores de diferentes razas, etnias, franja etaria, género, porque sólo de esa manera la función de relacionamiento puede ser transversal en la jerarquía organizacional.

En el caso de Ecuador, es importante llevar en consideración que el país es mestizo y cuenta con fuerte carga cultural indígena, europea y negra. La sociedad es un mix cultural y cuanto más se encuentren personas de diferentes orígenes, más fácil será entender a los demás y proponer un plan efectivo de comunicación.

#### **1.2.10. Principio No. 10.- Contexto organizativo para la excelencia de la comunicación**

Ese principio está basado en el modelo de gestión participativa de las organizaciones. Cuanto más las organizaciones son abiertas, democráticas y ofrezcan espacio para que sus empleados puedan crecer, mejor será el desempeño y la comunicación entre ellos. Ferrari y França (2011. P. 87) refuerzan cuando afirman que:

Los resultados del *Excellence Study* sugieren que las relaciones públicas excelentes serán exitosas cuando se identifique en la organización una estructura orgánica, una cultura participativa y un sistema simétrico de comunicación, que promueva la igualdad de oportunidades para mujeres y minorías raciales. El estudio reveló asimismo que estas condiciones, por sí solas, no generan relaciones públicas excelentes, aunque puedan promover un entorno ideal para la práctica de la comunicación simétrica. El *Excellence Study* reveló, por último, que las relaciones públicas excelentes son aquellas que añaden valor a la organización, ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos, colaboran para que la organización establezca sinergia con sus públicos y promueven la construcción de procesos relacionales teniendo en cuenta el interés público.

Del estudio aplicado por Grunig, Grunig, & Ferrari (2015) se desprende la necesidad que tiene toda organización de actuar con base en las necesidades de su entorno, que la comunicación deba ser sustancialmente recíproca, pero que además sea inclusiva.

Este último punto es especialmente importante en países como el Ecuador, cuya característica principal proviene de su diversidad, si se toma en cuenta que esto interviene tanto en la estructuración y conformación de la misma así como en los procesos que establece con sus públicos externos, se infiere que aquello aporta en gran parte con el éxito y el cumplimiento de los objetivos que persigue, ya sea esta una institución pública o una empresa privada.

#### **1.3. ¿Qué es la Comunicación Excelente, según el *Excellence Study*?**

El *Excellence Study* plantea un fundamento esencial para el desarrollo de los principios que es: “La comunicación gestionada de un modo excelente, contribuye a la eficacia de la organización porque construye relaciones duraderas y estables con los públicos estratégicos (los llamados stakeholders)”. Grunig (2002, p. 22). Se denomina stakeholders a los grupos de interés que tienen las organizaciones.

Las relaciones públicas en el marco de la comunicación excelente determinan que su gestión sea estructurada de forma estratégica y se desarrolle sistemáticamente en un modelo de doble flujo que esté siempre vinculado al área directiva o a aquella que tenga en sus manos el poder de la toma de decisiones, para llegar a tener una comunicación excelente deben ensamblarse las funciones y actividades en un entorno multidisciplinar, que pese a la diversidad logre una cohesión.

#### **1.4. Escenario de la comunicación y relaciones públicas en el Ecuador**

La escasa información que existe en el país a cerca del inicio de la práctica de las relaciones públicas dificulta la búsqueda de bibliografía especializada y, como consecuencia, una investigación profunda sobre el tema. Al mismo tiempo, abre un espacio para que la presente investigación sea innovadora y traiga nuevos conocimientos para el área.

En el Ecuador, no es sino hasta la década de 1960 que las relaciones públicas empiezan a canalizarse hacia el ámbito académico. Según Ferrari & Franca (2011, p. 67). “José Vicente Trujillo, antiguo embajador del Ecuador ante la ONU, propuso al instituto Speedwriting la enseñanza de las relaciones públicas”. Posteriormente, las relaciones públicas se fueron afianzando, sobre todo gracias a organizaciones privadas, especialmente en las empresas multinacionales que llegaron al país.

A partir de la década del 70 con el advenimiento de la época petrolera en el Ecuador se incrementaron específicamente oficinas de Relaciones Públicas ya no sólo a nivel de Estado sino también en compañías petroleras extranjeras que se instalaron en Ecuador y que desarrollaban actividades particularmente en las relaciones con los medios de comunicación y en la oportunidad de influir en la opinión pública con el objetivo de despertar simpatías hacia la explotación petrolera. López & Ribio (2012, p. 20)

Según la norma técnica de diseño de reglamentos de gestión por procesos SENRES (2006), en estado vigente hasta la fecha, en el artículo 13 de los componentes del proceso de diseño de reglamento o estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, determina los niveles jerárquicos en las instituciones del Estado, en la que se consideran 4 niveles: “Directivo, Asesor, Apoyo y Operativo”. (Resolución oficial No. 251, 2006)

Comunicación Social se encuentra en el nivel de Asesoría, el mismo que se encarga de proporcionar asesoría o asistencia técnica específica, para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales.

Esta resolución está vigente desde el 2006, por tal motivo se ha podido observar el creciente valor de la comunicación en el sector público, en la toma de decisiones, eventos y planes estratégicos que desarrolla cada organización.

Algunos de los resultados del *Excellence Study* evidencian que el valor de las relaciones públicas se crea mediante los relacionamientos que las organizaciones desarrollan con los públicos, especialmente con aquellos que se ubican en el interior de la empresa. En este escenario resulta importante realizar un análisis profundo de las estrategias de comunicación y relaciones públicas que se manejan en el MIES para fortalecer el trabajo que desempeña el Ministerio.

En el Ecuador, no es sino hasta el año 2009 que se empiezan a desarrollar las relaciones públicas en el ámbito académico y paralelamente se inicia el debate acerca de si son simplemente un agregado de otros departamentos o si tiene una función trascendental en cualquier organización. Según lo indicado por Luna (2009).

Actualmente las relaciones públicas constan en la oferta académica de las universidades más prestigiosas del Ecuador, entre las que se encuentran la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) que cuenta con las modalidades on-line y presencial; la Universidad de Cuenca, Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), en la Universidad de Especialidades Turísticas (UCT) se cuenta con la carrera de relaciones públicas en el contexto de las empresas turísticas y sus necesidades. Asimismo, la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE), Universidad Espíritu Santo (UESS), Universidad ECOTEC, Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) ofertan la licenciatura en relaciones públicas. En cuanto a los programas de posgrado, hay universidades que ofrecen esta carrera comprendida en el dominio de la comunicación organizacional, como por ejemplo la UDLA y la universidad del Azuay que las sitúa en el plano de Comunicación y marketing.

## CAPÍTULO II

### PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Este proyecto de investigación tuvo como objetivo principal verificar si los principios de excelencia de comunicación basados en las investigaciones de Grunig et. al. (1992) son practicados por las áreas de comunicación del Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES. La aplicación de los diez principios de la comunicación excelente fue esencial para conocer cómo la comunicación era comprendida por la alta dirección del MIES.

#### 2.1. Enfoque

Esta investigación adoptó los métodos cuantitativo y cualitativo. De acuerdo al enfoque cualitativo, se buscó estudiar la realidad del departamento de comunicación con relación al cumplimiento de sus funciones en el sistema de relaciones públicas de la institución, mientras que el enfoque cuantitativo trató de verificar las prácticas de los comunicadores en diferentes sectores del MIES por el país.

#### 2.2. Métodos

**Los métodos a utilizarse son:**

**Método Deductivo** porque se parte de conocimientos previos expresados en conceptos planteados por profesionales en el ámbito de la comunicación que posteriormente son aplicadas a un entorno en particular, en este caso el MIES. Todo apunta a la obtención de conclusiones válidas en torno al cumplimiento del objetivo de esta investigación que es identificar si los diez principios de la comunicación excelente se aplican en dicha institución.

Como parte del método está la investigación secundaria que es toda la revisión de la literatura que se ha desarrollado en estos temas.

**Método analítico:** se utiliza porque se propuso el conocimiento de un objeto de estudio, que es cómo se maneja el departamento de comunicación del MIES, a través de los 10 principios de comunicación excelente en el Ministerio y “la finalidad del análisis radica, pues, en conocer las partes de un todo, determinar los nexos o relaciones que hay entre ellas y las leyes que rigen su desarrollo”. Hurtado & Toro (2007, p. 65) Para ello se requiere observar los elementos que conforman el objeto de estudio a fin de estudiarlas de manera individual.

#### 2.3. Modalidad

La modalidad de la investigación es bibliográfica- documental por la necesidad de consultar libros, tesis, documentos del internet, páginas Web e incluso videos que expliquen las temáticas relacionadas a esta investigación. Asimismo se ha planteado el trabajo de campo definido como el “conjunto de actividades dirigido a recopilar información empírica sobre un aspecto o problema específico de la realidad”. Rojas Soriano (2002, pág. 180).

En esta segunda modalidad es necesario que se utilicen técnicas e instrumentos como los que se explican a continuación.

#### **2.4. Técnicas:**

**La encuesta:** con diseño evaluativo con el que se aspira a obtener datos confiables sobre si en la institución se cumplen los diez principios de comunicación excelente. Esta aplicación se realizó vía on- line.

**La entrevista en profundidad:** este tipo de entrevista se realizó personalmente y con conocimiento previo de las personas involucradas, bajo un guion de preguntas estructuradas.

Para realizar la entrevista a profundidad es primordial conocer del tema que se va a tratar, para que se pueda guiar de manera estratégica la entrevista y así obtener la información más relevante para la investigación, tal como lo dice Robles en el siguiente texto:

La entrevista en profundidad se basa en el seguimiento de un guion de entrevista, en él se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado. (Robles, 2011, p. 41)

#### **2.5. Instrumentos**

Los instrumentos que contribuye a la obtención de información son: los cuestionarios y las entrevistas a profundidad que llevan preguntas de:

**Acción:** para conocer las funciones que desempeñan las personas del departamento de comunicación

**De información:** para obtener datos confiables acerca de los criterios con los que los colaboradores manejan la comunicación en el departamento de la entidad y la visión de la máxima autoridad sobre el apoyo que da comunicación a su gestión

#### **2.6. Población y muestra**

En el área de Comunicación del MIES trabajan 40 personas, de las cuales 37 participaron en la investigación, las otras 3 personas que allí laboran estaban ausentes por motivo de vacaciones. La Tabla No. 1 presenta el directorio del departamento de comunicación que fue facilitado para esta investigación. De acuerdo con esta tabla, los funcionarios que participaron de la investigación pertenecen a los siguientes estamentos:

Tabla 1: Funcionarios de la dirección de comunicación del MIES

<b>Funcionarios de la dirección de comunicación del MIES</b>	
Servidor Público 1	6
Servidor Público 2	1
Servidor Público 3	1
Servidor Público 5	5
Servidor Público 7	6
Asistente de Periodismo	1
Asistente de Comunicación	1
Comunicadores Zonales	19
<b>Total</b>	<b>40</b>

**Fuente:** Directorio del MIES (2016, p. 1)

En cuanto a las tres entrevistas a profundidad que fueron realizadas a la Ministra, Ing. Betty Tola; a la Directora de Comunicación, Lcda. Vanessa Zurita; y la asesora de comunicación María Laura Ávila, el objeto era conocer cuál es la percepción acerca del trabajo que cumple el Departamento de Comunicación en la institución.

#### **Procesamiento y análisis de la información**

Los resultados obtenidos de las 37 encuestas fueron analizados estadísticamente a fin de ordenar las respuestas y tabularlas como corresponde mediante cuadros estadísticos. Al final de cada pregunta con el cuadro estadístico se realizó un análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Para procesar los datos de la entrevista las respuestas fueron transcritas y, a continuación se hizo un análisis de contenido de las respuestas.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS

#### 3.1. Antecedentes de la institución

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) es una de las instituciones que reformó la direccionalidad de sus funciones desde que asume el poder el presidente Rafael Correa Delgado. Anteriormente era conocido como el Ministerio de Bienestar Social, este cambio de denominación en el año 2007 obedeció a una transformación del paradigma de bienestar de la población pues con ello se pretendía dejar de lado la visión paternalista y promover un desarrollo significativo fundamentado por los mismos ciudadanos y sus iniciativas.

En esencia, el cambio en la estructuración del ministerio debía ajustarse a los principios del Buen Vivir que direccionaron el nuevo proyecto político que entró en vigencia desde el año 2007 y que buscan un desarrollo sostenible mediante valores como el respeto al ser humano y a la naturaleza, bajo 12 objetivos que direccionan el actuar de las instituciones, estos son:

- Objetivo 1.** Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular
- Objetivo 2.** Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad
- Objetivo 3.** Mejorar la calidad de vida de la población
- Objetivo 4.** Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
- Objetivo 5.** Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad
- Objetivo 6.** Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos
- Objetivo 7.** Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.
- Objetivo 8.** Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible
- Objetivo 9.** Garantizar el trabajo digno en todas sus formas
- Objetivo 10.** Impulsar la transformación de la matriz productiva
- Objetivo 11.** Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.
- Objetivo 12.** Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana. Senplades, (2013, p.a. 12)

Con los nuevos lineamientos el (MIES) establece nuevas políticas que promueven el cambio en la estructura social a través de la inclusión de grupos de la sociedad que históricamente han sido vulnerados, es así que “El presidente de la República, Rafael Correa firmó el Decreto Ejecutivo Nro. 1356, mediante el cual dispuso la reestructuración institucional”.

(Ministerio de Inclusión Económica y Social (2016, p.a. 2) Mediante dicha reestructuración, algunas instituciones especializadas como aquellas que atienden a la población infantil pasaron a integrar el ministerio.

El cambio tiene como meta pasar a un modelo de inclusión y aseguramiento, que genere oportunidades para que los ciudadanos (as) superen su condición de pobreza. Este nuevo enfoque institucional se centra en dos áreas: Inclusión al Ciclo de Vida y la Familia y Aseguramiento para la Movilidad Social. Dentro de la Inclusión al ciclo de vida se incluirán los siguientes programas: Desarrollo Integral, que centrará su atención a las necesidades específicas de la población de atención prioritaria, dirigidas a su desarrollo integral, y Protección Especial, enfocado en la prevención de la violación de derechos, y atención a la población en vulneración de derechos. Ministerio de Inclusión Económica y Social (2016, p.a. 4)

El nuevo MIES tiene una orientación hacia la igualdad, la inclusión y la cohesión social, como mecanismos que buscan afianzar una mejor sociedad y un desarrollo máximo de las capacidades en armonía con el entorno. Para ello ha centrado sus acciones en el fortalecimiento de áreas que requieren de la intervención institucional, como son la protección de los niños en su primera infancia, el mejoramiento y la apertura de espacios para la comunidad en general, la inclusión social para personas en sus diferentes etapas de desarrollo y condiciones de vida, el fortalecimiento del núcleo familiar, medidas de contingencia y amparo frente a la violación de derechos en condiciones diferentes.

### **3.2. Resultados de las encuestas**

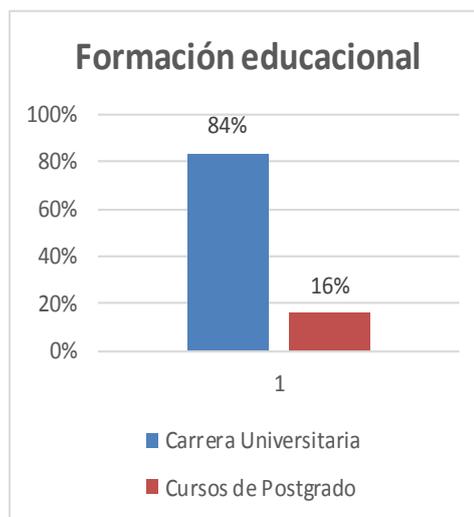
A continuación analizaremos los resultados del cuestionario que se realizó vía on-line a los funcionarios de MIES para obtener información de primera mano, que nos ayudó con datos relevantes para esta investigación.

#### **Pregunta 1.- ¿Cuál es su formación educacional?**

84% (31) de los encuestados indicaron que tienen un nivel universitario de educación, mientras que seis personas se ubican en el cuarto nivel. Los títulos de cuarto nivel son escasos. En este caso no se cumple a cabalidad el principio 8 que plantea profundo conocimiento del papel de gestor y de las relaciones públicas simétricas.

Figura 2: Formación educacional de los funcionarios del MIES

Formación educacional		
DESCRIPCION	#	%
Carrera Universitaria	31	84%
Cursos de Postgrado	6	16%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>



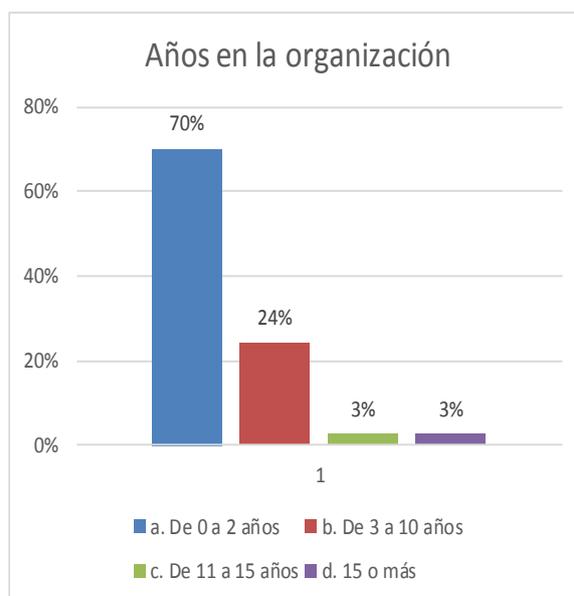
**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.  
**Elaboración:** Investigadora

### Pregunta 2.- ¿Cuántos años lleva en la organización?

El 70% (26) de los funcionarios fueron recién admitidos en el MIES y tienen hasta 2 años en la institución y son empleados contratados. Nueve (24%) funcionarios tienen tres o más años trabajando en el MIES y son los funcionarios que tienen nombramiento.

Figura 3: Años que laboran los funcionarios en la organización

Años en la organización		
DESCRIPCION	#	%
a. De 0 a 2 años	26	70%
b. De 3 a 10 años	9	24%
c. De 11 a 15 años	1	3%
d. 15 o más	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>



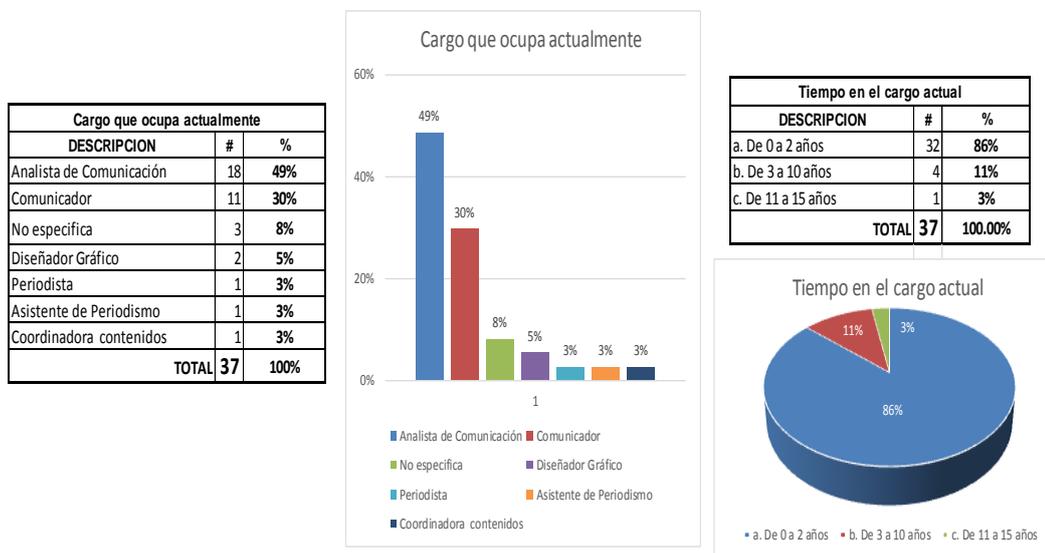
**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.  
**Elaboración:** Propia

### Pregunta 3.- ¿Qué cargo que ocupa actualmente?

Prácticamente la mitad de los encuestados 49%, indicó que se desempeña en el puesto de Analista de Comunicación. Entre las funciones de un profesional con esta denominación están: definir las políticas, acciones estratégicas y operativas del Plan de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas. Realizar planificación estratégica, realizar la planeación de las Relaciones Públicas, coordinación con los comunicadores zonales, manejo de la imagen corporativa de la institución, entre otras.

En seguida, 11 (30%) funcionarios ocupan el puesto de comunicador quienes se desempeñan en funciones diversas que corresponden a la comunicación organizacional, entre ellas, las que competen a las relaciones públicas. Finalmente en un número menor de apenas el 3% respectivamente se encuentran el periodista, el asistente y la coordinadora de contenidos, ocurre que generalmente el comunicador debe realizar diversas funciones y no existe definición como tal de un puesto en el que se dedique a ejercer específicamente la labor de relaciones públicas. Con esta información concluimos que se cumple con el principio 9 Diversidad de papeles, en el que un relacionador deber tener claro su función, pero estar preparado para hacer frente a la diversidad que se requiere en sus roles, lo cual si ocurre en la dirección de comunicación.

Figura 4: Cargo que ocupan los funcionarios



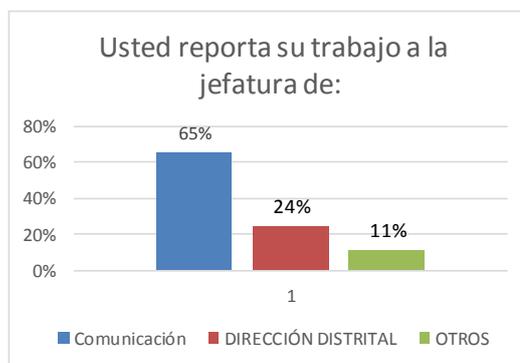
**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.  
**Elaboración:** Propia

#### Pregunta 4.- ¿A quién reporta su trabajo?

Las personas encuestadas en un 65% indican que reportan sus actividades a la jefatura de comunicación lo que demuestra que existe cierta autonomía del departamento de comunicación en las funciones y en el control de su trabajo. Un 24% reporta su trabajo a la dirección distrital y a otras personas en un 11%. Cabe destacar que las instituciones públicas por procesos de transparencia y exigencias de las jefaturas deben cumplir con procesos de información y rendición de cuentas aunque sus estructuras funcionen independientemente y especialmente en las zonales se deben reportar al secretario y la Dirección de comunicación simultáneamente. Se cumple el principio 1 de participación de las relaciones públicas en la administración estratégica ya que se demuestra que la Dirección de Comunicación es la responsable a nivel nacional de aprobar el trabajo de su equipo.

Figura 5: Autoridades a las que reportan el trabajo

Usted reporta su trabajo a la jefatura de:		
DESCRIPCION	#	%
Comunicación	24	65%
DIRECCIÓN DISTRITAL	9	24%
OTROS	4	11%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.  
**Elaboración:** Propia

#### Pregunta 5.- ¿En el MIES, la ministra y los demás directores apoyan con recursos financieros, humanos y materiales al departamento de comunicación/relaciones públicas?

Un 68% de los encuestados manifestó que en efecto que la alta dirección del ministerio, conformada por la ministra u otros directivos, apoyan las funciones del departamento de Relaciones Públicas con recursos humanos, materiales, o financieros. Un 16% contradice esta versión y señala que no recibe ningún apoyo y un mismo número indica que solamente recibe atención de la dirección en situaciones excepcionales como crisis o problemas difíciles de resolver. Se evidencia por lo tanto que se cumple con el principio 2 participación directa de relaciones públicas en las decisiones de la alta dirección.

Figura 6: Apoyo a las labores de los funcionarios

¿En el MIES, la ministra y los demás directores apoyan (con recursos financieros, humanos y materiales) el Departamento de Comunicación/Relaciones Públicas?		
DESCRIPCION	#	%
a. Si	25	68%
b. No	6	16%
c. Sólo cuando hay alguna crisis o urgencia de alguna situación extremadamente difícil de resolver	6	16%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.

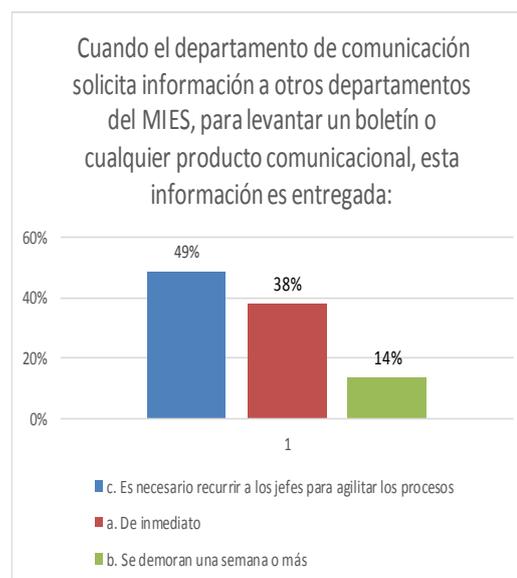
**Elaboración:** Propia

**Pregunta 6.- Cuándo el departamento de comunicación solicita información a otros departamentos del MIES, para levantar un boletín o cualquier producto comunicacional, esta información es entregada:**

Un 49% de las personas que respondieron a esta encuesta dicen que deben recurrir a los jefes para obtener dicha información más ágilmente, un 38% dice que la obtiene sin problema y de inmediato y un 14% dice que se demora una semana o más, lo que obstaculiza el proceso de comunicación y relaciones públicas, este aspecto es negativo ya que el departamento de comunicación para cumplir con su trabajo requiere de un acceso constante a la información relacionada con la institución y sus diferentes departamentos. Con la falta de importancia que demuestran a las personas de comunicación que solicitan información se determina que no se aplica el principio 4 de relaciones públicas como función gerencial ya que no lo aprecian así los funcionarios de los otros departamentos.

Figura 7: Relación entre el departamento de comunicación la comunicación interna

Cuando el departamento de comunicación solicita información a otros departamentos del MIES, para levantar un boletín o cualquier producto comunicacional, esta información es entregada:		
DESCRIPCION	#	%
c. Es necesario recurrir a los jefes para agilizar los procesos	18	49%
a. De inmediato	14	38%
b. Se demoran una semana o más	5	14%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

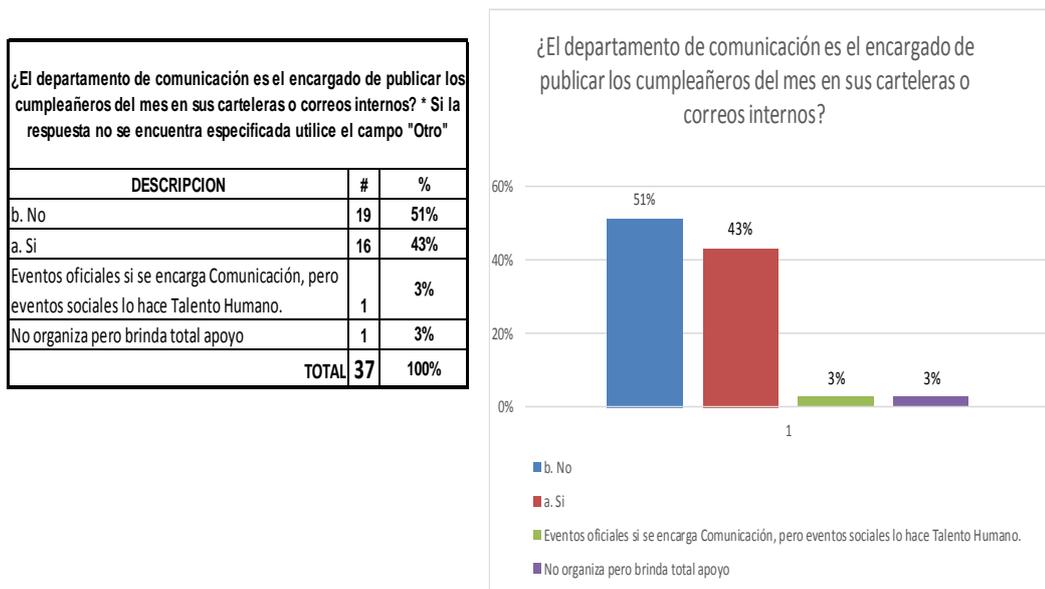


**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.  
**Elaboración:** Propia

#### **Pregunta 7.- ¿El departamento de comunicación es el encargado de publicar los cumpleaños del mes en sus carteleras o correos internos?**

Se planteó esta pregunta a fin de determinar si el departamento de comunicación es el encargado de establecer procesos de relación con los públicos internos de la institución. En un 51% los encuestados responden que el departamento de comunicación no es el encargado de publicar los nombres de los cumpleaños del mes mientras que el 43% manifiesta que si lo hace. En un número igual de 3 % indican que comunicación se encarga solo de eventos oficiales y que comunicación no organiza pero sí da apoyo total a eventos internos. Dado que esta información interna la maneja el departamento de recursos humanos, se puede decir que no existe una función integrada de las relaciones públicas en este departamento, por lo tanto el departamento de comunicación se encarga de manejar la comunicación externa del MIES lo que es un punto positivo, en este caso si se aplica el principio 4.

Figura 8: Información sobre comunicación interna



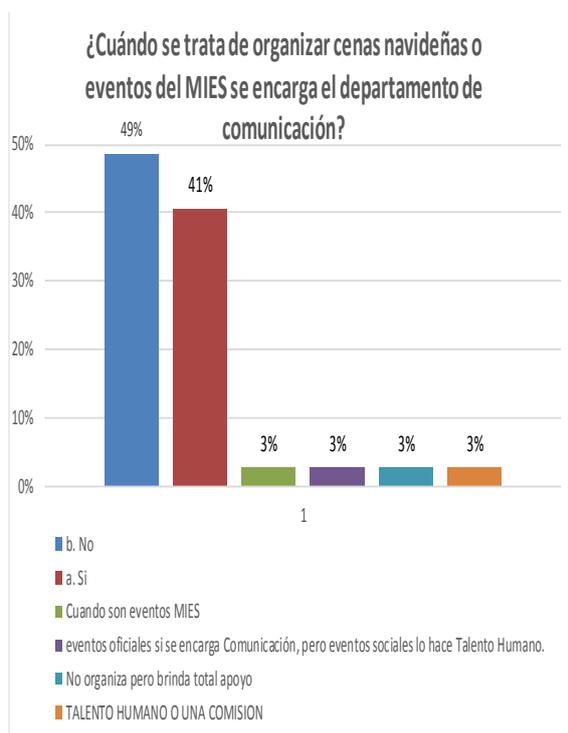
**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.  
**Elaboración:** Propia

#### **Pregunta 8.- ¿Cuándo se trata de organizar cenas navideñas o eventos del MIES, se encarga el departamento de comunicación?**

Los encuestados han respondido en un 49% que los eventos sociales internos del MIES no los organiza el departamento de comunicación este porcentaje corresponde a los funcionarios de matriz ya que cuentan con una dirección de cultura organizacional que se encarga de manejar la comunicación interna, mientras que el 41 % contradice esta versión afirmando que sí lo hacen, se trata de los funcionarios de las zonales, donde por lo general no se cuenta con todos los departamentos como en la matriz, y en estos casos comunicación asume este rol. En un número igual del 3% se obtuvieron 3 respuestas en las que se especificó que cuando son eventos oficiales sí lo hace comunicación, que no organizan pero que sí apoyan o que en su defecto, quien se encarga es una comisión asignada especialmente para el desarrollo del evento, en este caso nuevamente si se aplica el principio 4.

Figura 9: Eventos del MIES

¿Cuándo se trata de organizar cenas navideñas o eventos del MIES se encarga el departamento de comunicación?		
DESCRIPCION	#	%
b. No	18	49%
a. Si	15	41%
Cuando son eventos MIES	1	3%
eventos oficiales si se encarga Comunicación, pero eventos sociales lo hace Talento Humano.	1	3%
No organiza pero brinda total apoyo	1	3%
TALENTO HUMANO O UNA COMISION	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

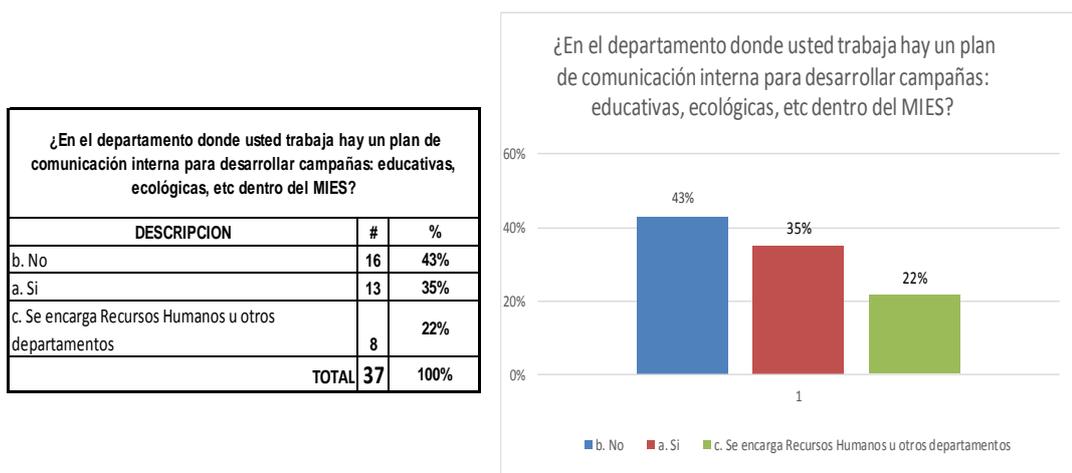


**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.  
**Elaboración:** Propia

**Pregunta 9.- ¿En el departamento donde usted trabaja hay un plan de comunicación interna para desarrollar campañas: educativas, ecológicas, etc?**

El 43% de las personas encuestadas respondieron que no hay un plan de comunicación interna que actúe en el desarrollo y ejecución de campañas educativas o ecológicas dentro del MIES. Un 35% dice que si las desarrolla mientras que un 22% dice que se encarga recursos humanos. Se identifica que no existe un total acuerdo entre las actividades que desarrollan los departamentos de comunicación del ministerio. En este caso el principio 3 no se aplica y esto genera este tipo de confusiones cuando la comunicación interna es manejada por separado.

Figura 10: Plan de comunicación interna

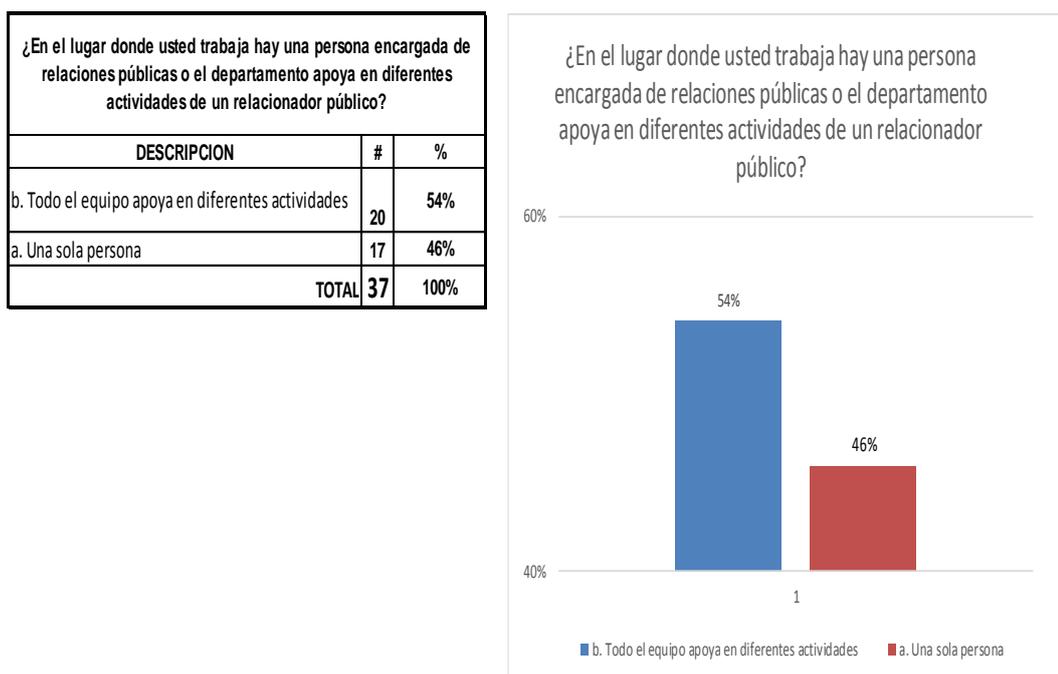


**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.  
**Elaboración:** Propia

**Pregunta 10.- ¿En el lugar donde usted trabaja hay una persona encargada de relaciones públicas o el departamento apoya en diferentes actividades de un relacionador público?**

Las personas indicaron en un 54% todo el equipo apoya en diferentes actividades y que un 46% dice que solo hace una persona las funciones de las relaciones públicas. En ciertas ocasiones las relaciones públicas aparecen como un apéndice del departamento de comunicación y los encargados tienen que cumplir además otras funciones complementarias, esto es lo que se evidencia que ocurre en el MIES. No se cumple el principio 4 ya que todos realizan alguna actividad de RRPP.

Figura 11: persona encargada de las relaciones públicas



**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.

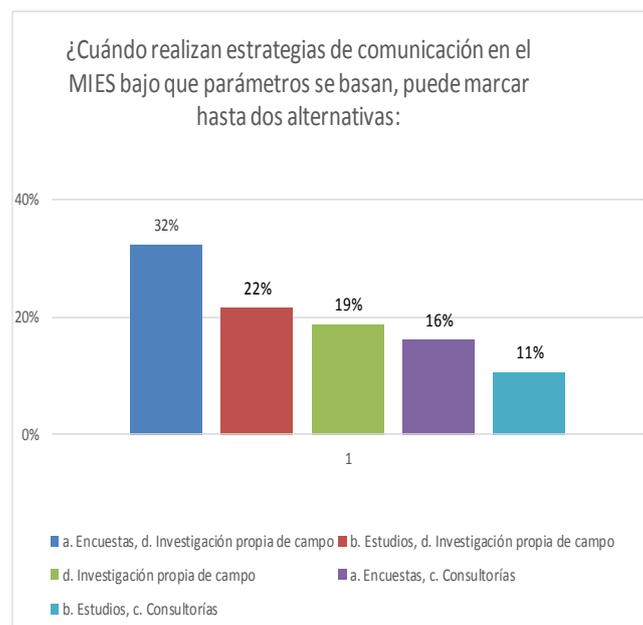
**Elaboración:** Propia

**Pregunta 11.- ¿Cuándo realizan estrategias de comunicación en el MIES bajo que parámetros se basan?**

El 32% de las personas que respondieron a la encuesta indicaron que utiliza las encuestas propias como un instrumento de recolección de información, el 22% dijo que realizaba estudios con investigación propia de campo, mientras que el 16% dijo que realiza encuestas y consultorías y el 11% dice que realiza estudios y consultorías. Se puede evidenciar que no se contrata a empresas externas de investigación, el mismo departamento se ingenia para obtener información. Se cumple el principio 9 diversidad de los papeles, ya que desde su óptica el comunicador se da modos para analizar si va o no a funcionar la estrategia que van a lanzar por métodos tradicionales de campo.

Figura 12: Parámetros de estrategias de comunicación

¿Cuándo realizan estrategias de comunicación en el MIES bajo que parámetros se basan, puede marcar hasta dos alternativas:		
DESCRIPCION	#	%
a. Encuestas, d. Investigación propia de campo	12	32%
b. Estudios, d. Investigación propia de campo	8	22%
d. Investigación propia de campo	7	19%
a. Encuestas, c. Consultorías	6	16%
b. Estudios, c. Consultorías	4	11%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>



Fuente: Funcionarios del MIES, Quito, 2016.

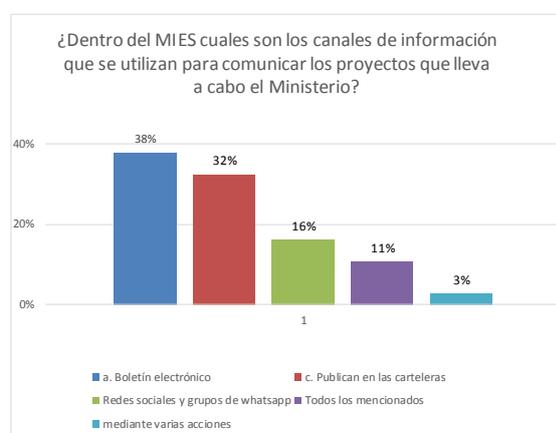
Elaboración: Propia

### Pregunta 12.- ¿Dentro del MIES cuales son los canales de información que se utilizan para comunicar los proyectos que lleva a cabo el Ministerio?

La respuesta de los funcionarios fue: 38% boletín electrónico, 32% publicar en carteleras que son los métodos utilizados frecuentemente lo cual demuestra que el departamento está manejado por un gestor en lugar de un técnico que piensa en difundir la información de manera efectiva. Se cumple con el principio 5 de la comunicación excelente.

Figura 13: Canales de información

¿Dentro del MIES cuales son los canales de información que se utilizan para comunicar los proyectos que lleva a cabo el Ministerio?		
DESCRIPCION	#	%
a. Boletín electrónico	14	38%
c. Publican en las carteleras	12	32%
Redes sociales y grupos de whatsapp	6	16%
Todos los mencionados	4	11%
mediante varias acciones	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>



Fuente: Funcionarios del MIES, Quito, 2016.

Elaboración: Propia

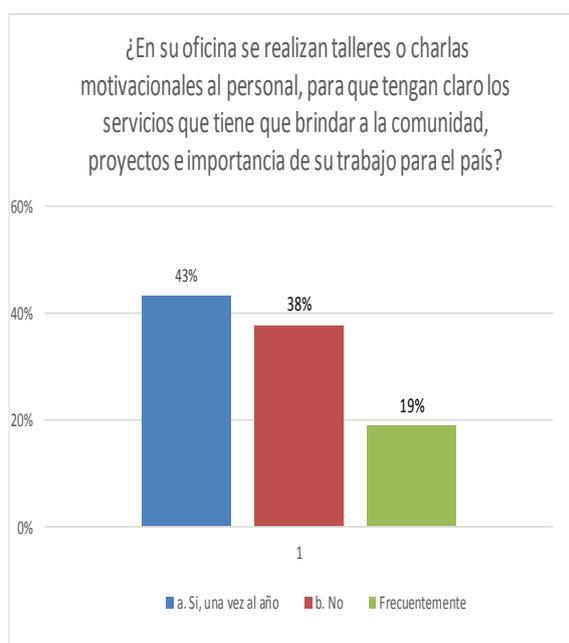
**Pregunta 13.- ¿En su oficina se realizan talleres o charlas motivacionales al personal para que tengan claro los servicios que tienen que brindar a la comunidad, proyectos e importancia de su trabajo para el país?**

#### **Análisis e interpretación**

Sobre las charlas motivacionales para los públicos internos con enfoques hacia una atención integral para la comunidad que es el público externo de la organización, los encuestados dan a conocer en un porcentaje del 43% que se lo realiza con frecuencia de una vez por año. En contraste el 38% dice que no se realiza en su departamento y un 19% manifiesta que sí lo hacen frecuentemente, lo que demuestra que no existe una total coordinación sobre todo en lineamientos y funciones integradas de los departamentos para cumplir con los objetivos de la institución que están netamente relacionadas con el servicio a la comunidad. Y una vez al año es muy poco para motivar al público interno que se convierte con su trabajo diario en la cara de la organización hacia el público externo. En este caso no se cumple con el principio 7 Adopción del sistema simétrico de comunicación interna.

Figura 14: Formación continua

¿En su oficina se realizan talleres o charlas motivacionales al personal, para que tengan claro los servicios que tiene que brindar a la comunidad, proyectos e importancia de su trabajo para el país?		
DESCRIPCION	#	%
a. Si, una vez al año	16	43%
b. No	14	38%
Frecuentemente	7	19%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

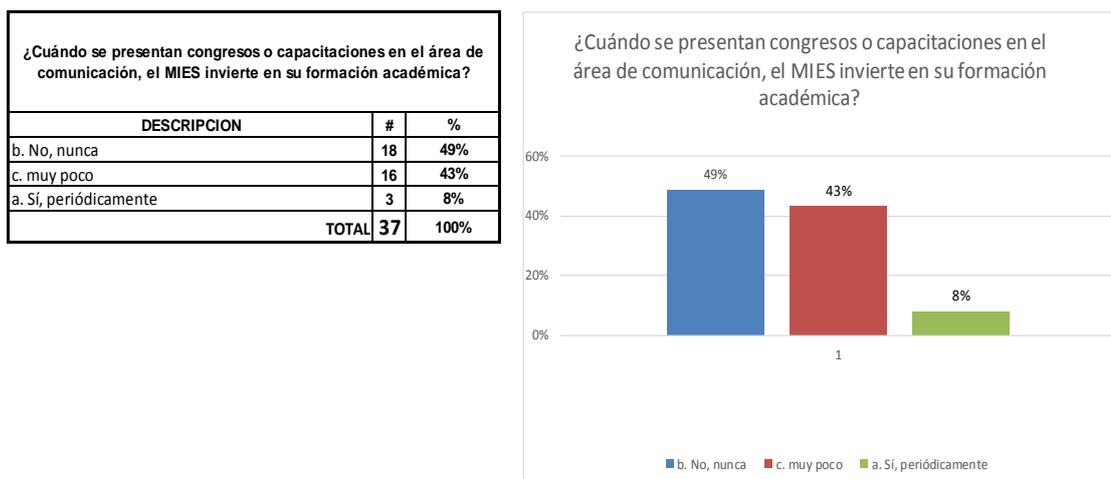


**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.  
**Elaboración:** Propia

**Pregunta 14.- ¿Cuándo se presentan congresos o capacitaciones en el área de comunicación, el MIES invierte en su formación académica?**

18 personas afirman que nunca invierten en su capacitación, 16 funcionarios dicen que muy poco y 3 personas afirman que se lo hace, por lo tanto no se cumple con el principio 8 Profundo conocimiento del papel de gestor y de las relaciones públicas simétricas.

Figura 15: Formación académica

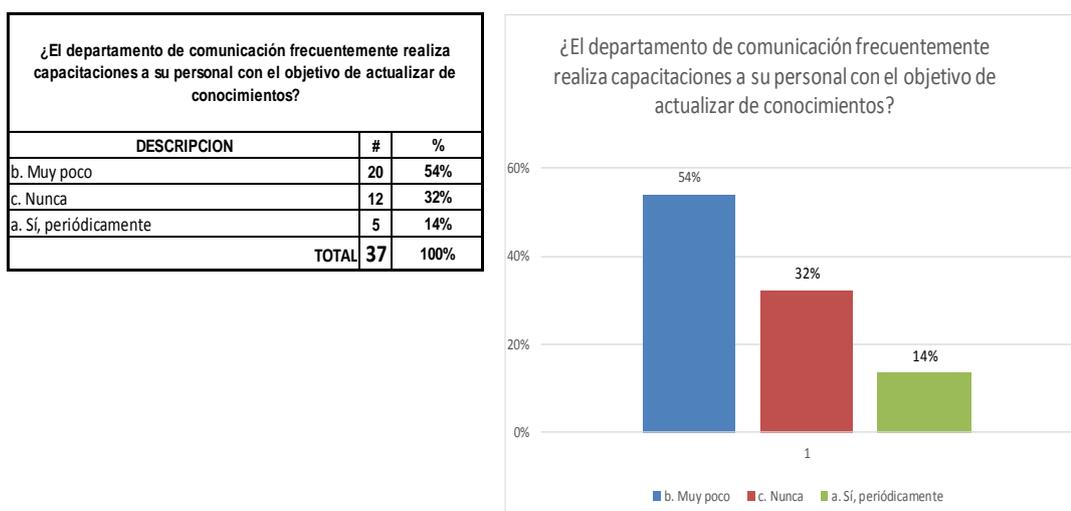


**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.  
**Elaboración:** Propia

**Pregunta 15.- El departamento de comunicación frecuentemente realiza capacitaciones a su personal con el objetivo de actualizar conocimientos?**

En esta pregunta predomina un 54% que afirma que se realizan capacitaciones muy poco es decir no están conformes, mientras que el 32% sostiene que nunca se capacitan y finalmente un 14% dice que si lo hacen frecuentemente. Tomando en cuenta en estas dos últimas preguntas el tema de capacitación es realmente bajo, lo que significa algo negativo para la organización ya que trabajar para el departamento de comunicación implica actualizarse a diario para poder innovar en estrategias y así alcanzar las metas de la organización de manera efectiva, corroboramos nuevamente que no se cumple con el principio 8 Profundo conocimiento del papel de gestor y de las relaciones públicas simétricas

Figura 16: Capacitaciones y actualización de conocimientos



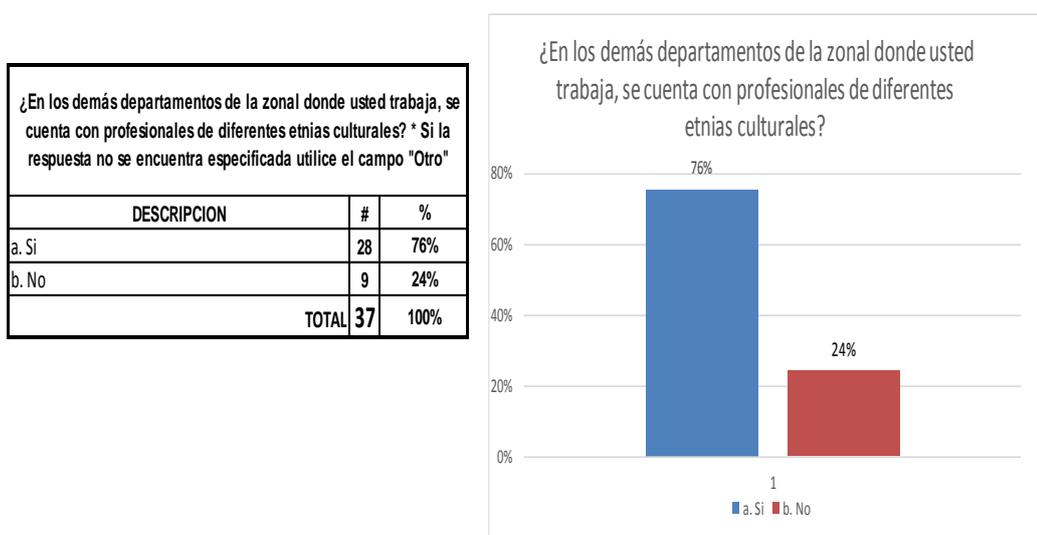
**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.  
**Elaboración:** Propia

**Pregunta 16.- ¿En los departamentos de la zona donde usted trabaja se cuenta con profesionales de diferentes etnias culturales?**

**Análisis e interpretación**

La interculturalidad y el reconocimiento de la pluralidad y la multiculturalidad propia del Ecuador son parte de los principios que dirigen las actuaciones del actual régimen hacia el objetivo del Buen Vivir, en consecuencia deben estar presentes en todos los ámbitos de la institucionalidad. El 76% de los encuestados responden que sí existen profesionales de diferentes etnias culturales trabajando en el ministerio y apenas un 24% dice que no es así. Dentro del principio 9 Diversidad de los papeles de Grunig la diversidad es un punto a favor de la organización ya que nos ayuda a palpar la realidad desde diferentes puntos de vista.

Figura 17: Diversidad cultural en los colaboradores del MIES



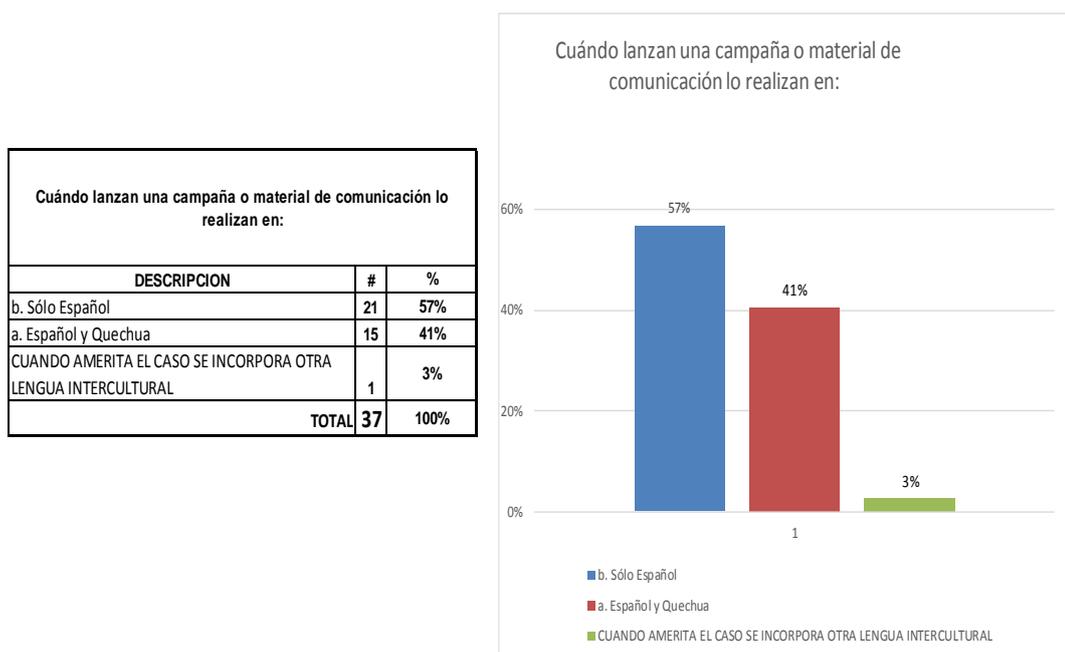
**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.

**Elaboración:** Propia

**Pregunta 17.- Cuando lanzan una campaña o material de comunicación lo realizan en: Sólo Español, español y quechua o cuando amerita el caso se incorpora otra lengua intercultural.**

En el mismo ámbito de la interculturalidad y de la inclusión de las diferentes etnias se encuentran los productos comunicacionales y los idiomas en los que se expresan. El 57% responde que solamente se hace en español y el 41% en español y quechua. Solo un 3% dice que en el caso de ser necesario se incorpora otra lengua. Considerando que el Ecuador es un país pluricultural se observan los porcentajes más altos en el idioma español y quechua lo cual es positivo para la organización porque se está cumpliendo con el principio 9 de Grunig anteriormente mencionado.

Figura 18: Diversidad de lenguas



**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.  
**Elaboración:** Propia

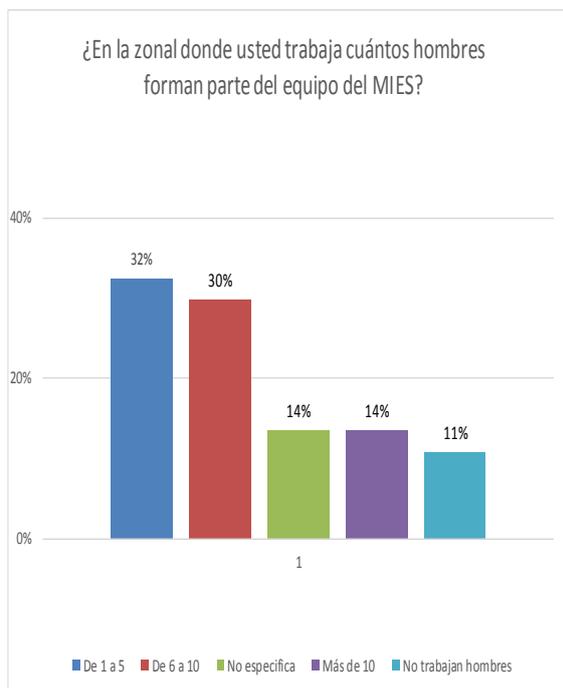
**Pregunta 18.- ¿En la zona donde usted trabaja cuántos hombres y mujeres forman parte del equipo del MIES?**

#### **Análisis e interpretación**

La inclusión además de referirse a interculturalidad e inclusión de las etnias se refiere a una participación igual de géneros. Los encuestados en un 32% respondieron que en su área trabajan hombres en un rango de 1 a 5 y en el mismo rango responden que en un 30% trabajan con mujeres. Un 14% coincide en cambio que hay más de 10 hombres y 10 mujeres trabajando por lo que se infiere que existe cierta igualdad en la repartición de las funciones. Con estos resultados se puede afirmar que se cumple con el principio 10 Contexto organizativo para la excelencia dela comunicación de Grunig.

Figura 19: Número de hombres que trabajan en el MIES

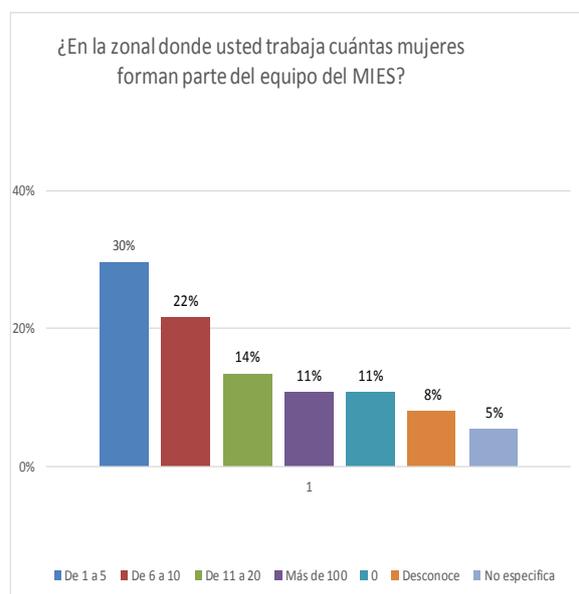
¿En la zonal donde usted trabaja cuántos hombres forman parte del equipo del MIES?		
DESCRIPCION	#	%
De 1 a 5	12	32%
De 6 a 10	11	30%
No especifica	5	14%
Más de 10	5	14%
No trabajan hombres	4	11%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.  
**Elaboración:** Propia

Figura 20: Número de mujeres que trabajan en el MIES

¿En la zonal donde usted trabaja cuántas mujeres forman parte del equipo del MIES?		
DESCRIPCION	#	%
De 1 a 5	11	30%
De 6 a 10	8	22%
De 11 a 20	5	14%
Más de 100	4	11%
0	4	11%
Desconoce	3	8%
No especifica	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>



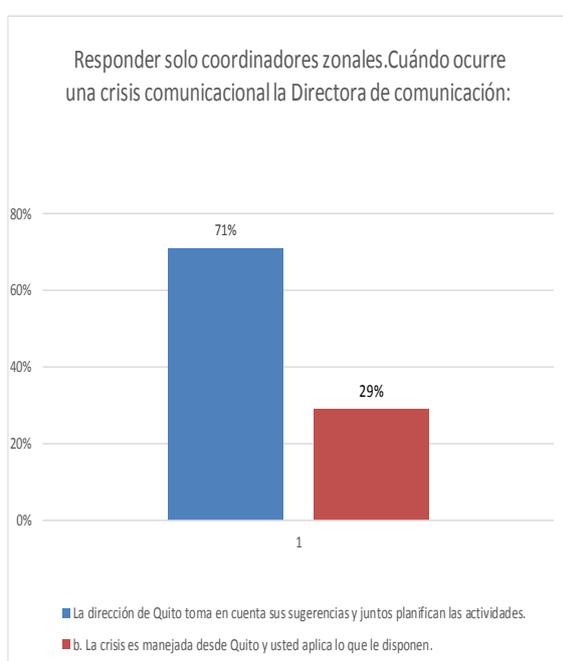
**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.  
**Elaboración:** Propia

**Pregunta 19.- Responder solo coordinadores zonales. ¿Cuándo ocurre una crisis comunicacional la Directora de comunicación: toma en cuenta sus sugerencias y juntos planifican las actividades o la crisis es manejada desde Quito y usted aplica lo le disponen?**

La coordinación entre la dirección de comunicación y los funcionarios de menor grado como los comunicadores zonales es fundamental para asegurar que las estrategias estén correctamente enfocadas hacia el público. El 71% corrobora al decir que los comunicadores zonales junto con la dirección de comunicación planifican y ejecutan acciones frente a cualquier inconveniente que puede haberse producido. Un 29% dice que las decisiones son tomadas desde la dirección y que solamente ejecutan y cumplen con ellas. Con esta información confirmamos que en su mayoría si se cumple con el principio 1 participación de las relaciones públicas en la administración estratégica.

Figura 21: Medidas en momentos de crisis

Responder solo coordinadores zonales. Cuándo ocurre una crisis comunicacional la Directora de comunicación:		
DESCRIPCION	#	%
La dirección de Quito toma en cuenta sus sugerencias y juntos planifican las actividades.	5	71%
b. La crisis es manejada desde Quito y usted aplica lo que le disponen.	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Funcionarios del MIES, Quito, 2016.

**Elaboración:** Propia

### 3.3. Resultados de las entrevistas a las funcionarias de la alta dirección

Tabla 2: Análisis comparativo del cumplimiento de los 10 principios de comunicación excelente según las respuestas de las funcionarias de alta dirección

Principios	<i>Análisis comparativo del cumplimiento de los 10 principios de comunicación excelente según las respuestas de las funcionarias de alta dirección</i>		
	<b>Ministra</b>	<b>Directora</b>	<b>Asesora</b>
<b>1. Participación de las relaciones públicas en la administración estratégica</b>	El departamento de comunicación es parte del comité estratégico del ministerio forman el comité de decisión en momentos de crisis.	El departamento de comunicación pertenece directamente al despacho ministerial.	Si totalmente, comunicación es un área transversal de todo el ministerio, ya que el plan de comunicación tiene como base la estrategia del ministerio
<b>2. Participación directa de relaciones públicas en las decisiones de la alta dirección / CEO</b>	El departamento de comunicación tiene nexo directo con el despacho ministerial, no es un departamento más.	Cuando hay algún tema que analizar, las estrategias y los hitos institucionales que se van a plantear, siempre están involucrados desde la construcción, socializando en qué consisten las actividades o cuando hay alguna crisis de un tema fuerte siempre se les involucra.	Es a través de esta área como se visibiliza, se tiene el contacto para llegar a la ciudadanía, entonces esta área tiene que estar absolutamente en todos los temas.
<b>3. Función integrada de relaciones públicas</b>	La comunicación interna no se incorpora en las tres funciones principales del ministerio mencionadas por la ministra.	El tema de la comunicación interna se maneja compartido entre comunicación y la dirección de cambio y cultura organizacional, a las competencias las tiene esta área directamente, esto si nos a traído algunos inconvenientes ya que es un departamento independiente con el cual tratamos de trabajar en conjunto.	Dentro de todas las instituciones del Estado se ha creado una Dirección de cambio y cultura organizacional ellos son los encargados de realizar campañas internas y manejar el tema de comunicación organizacional en coordinación siempre con comunicación en el tema de diseño, lineamientos y mensajes.
<b>4. Relaciones Públicas como función gerencial, en departamento específico, desacoplada de las demás funciones</b>	Las instancias de comunicación, están articuladas bajo la conducción de la dirección de comunicación y todo producto que se va a difundir pasa por la revisión del departamento de comunicación.	El estatuto del MIES también establece las funciones de comunicación interna a una dirección que se denomina cambio y cultura organizacional. El tema de la comunicación interna se maneja compartido entre comunicación y la	El MIES tiene una estructura, todos nos interrelacionamos ya que siempre necesitamos uno del otro, ahorita el tema es un poco complicado antes éramos 22 personas y ahora somos 14, y comunicación organizacional se encarga de lo que es relaciones públicas tanto en comunicación

		dirección de cambio y cultura organizacional, a veces si nos genera un poco de inconvenientes en la coordinación.	interna y externa.
<b>5. Departamento de relaciones públicas coordinado por un 'gestor' en lugar de un 'técnico'</b>	La directora y la asesora de comunicación gestionan el ámbito administrativo y la valoración política global del entorno	Para trabajar en el departamento de comunicación deben ser licenciados en comunicación y tener alguna especialidad, algunos tiene especialidad en el tema de redacción y contenidos, comunicación organizacional, coordinar medios, organiza entrevistas, eventos, pero lo más importante es tener criterio comunicacional.	La directora de comunicación, es la que gestiona y administra aparte de manejar la comunicación, sus funciones son desde firmar los contratos verificar procesos. Mientras que la asesora tiene que pensar más en la parte estratégica, de visión y de gestión con el despacho ministerial directamente.
<b>6. Uso del modelo simétrico de relaciones públicas</b>	Para nosotros es muy importante, que la comunicación que manejamos desde el MIES tenga la capacidad de receptor opinión ciudadana de lo que hace el MIES, de cómo se valora nuestro servicio, opinión ciudadana de las cosas que seguramente debemos mejorar.	Una de las prioridades de la gestión institucional ha sido no solo enfocarnos a la comunicación externa, sino informar también que es lo que está haciendo la institución para los usuarios, nosotros trabajamos de manera directa con los involucrados.  Bueno una de las políticas fundamentales que tenemos es con la que se está guiando la planificación de visibilizar los temas en este año, no es solamente generar información mediante un boletín de prensa, sino visibilizar la voz ciudadana.	A todos nos absorbe el día día incluso a mí, que apoyo totalmente a la dirección de comunicación, con las personas que tenemos en el departamento no es suficiente y nos va ganando lo urgente a lo estratégico.
<b>7. Adopción del sistema simétrico de comunicación interna</b>	Entre las tres funciones principales del departamento de comunicación del ministerio están: poder dar una información permanente respecto de los proyectos del MIES, a la ciudadanía, receptor la opinión ciudadana y el posicionamiento de medios. Están	El tema de la comunicación interna se maneja compartido entre comunicación y la dirección de cambio y cultura organizacional, nos apoyamos mutuamente pero las competencias las tiene esta área	La Dirección de cambio y cultura organizacional, ellos son los encargados de realizar campañas internas y manejar el tema de comunicación organizacional en coordinación siempre con comunicación en el tema de diseño, lineamientos y mensajes.

	enfocados más en los públicos externos y no en los públicos internos.	directamente. De lo que nos encargamos exclusivamente es del periódico interno, las carteleras, siempre articulamos conjuntamente los mensajes que vamos a difundir.	
<b>8.Formación permanente</b>	Hay una necesidad de fortalecer el nivel de conocimiento, y de capacidades en al menos algunos de los compañeros en todo lo que es comunicación alternativa	No habido un tema de capacitación, desde que ingresé hace un año y medio, no hemos tenido capacitación, no tenemos ninguna actualización de conocimientos	No hemos tenido capacitaciones, como ministerio al momento no se han realizado talleres ni nada por el estilo, nosotros estamos planteando capacitación incluso para los comunicadores zonales porque tenemos muchas falencias en redacción, manejo de redes.
<b>9.Diversidad de los papeles desempeñados</b>	Es un factor importante en la organización porque en general la definición del Estado plurinacional implica un reconocimiento a nivel constitucional de la presencia y el reconocimiento de los pueblos y nacionalidades.	A nivel nacional si tenemos diversidad, aquí en Quito no tenemos varias etnias culturales, pero si es algo que te va enriqueciendo porque cada territorio sabe su realidad como manejan a sus medios y que lenguaje utilizar.	Por el nivel de profesionalización aquí en la matriz no tenemos variedad cultural, supongo que no han presentado carpetas, pero aquí nosotros creo que somos más mujeres que hombres.
<b>10.Contexto organizacional para la excelencia de la comunicación</b>	Se cumple con la estructura orgánica, parcialmente con la cultura participativa pero aún no se logra en su totalidad un sistema simétrico de comunicación.	Nos falta consolidar mucho más la interacción con territorio, a veces se trabaja tanto en la demanda de temas coyunturales, que no da tiempo de hacer un taller con todo el equipo para trabajar las estrategias a largo plazo.	El día a día te absorbe tanto que si se pierde la parte estratégica, yo siempre dije a mi me encanta la parte estratégica hacer planes pensar en cosas nuevas, pero a veces es tanta la carga diaria de trabajo que nos toca cumplir hasta funciones de otro puesto que ya no existe, y dejar de a un lado esa parte estratégica

De acuerdo a las respuestas obtenidas de la aplicación de las entrevistas se infiere lo siguiente:

La ministra, directora y la asesora enfatizan en que el departamento de comunicación está vinculado de forma directa con el despacho ministerial, sin embargo quienes toman las decisiones son la Ministra y sus asesores. Asimismo el departamento de comunicación está presente en momentos difíciles como la resolución de problemas o en situaciones de crisis y conflictos y se fundamenta en la transversalidad que es la esencia misma de la comunicación porque se relaciona con todas las dependencias del ministerio a fin de comunicar todo lo que se realiza en la entidad. Desde estas perspectivas, se cumplen el primer y segundo principio de la comunicación excelente de manera parcial porque existe Participación de las relaciones públicas en la administración estratégica y Participación directa de relaciones públicas en las decisiones de la alta dirección.

En cuanto al manejo de la comunicación interna y externa, la ministra y la directora coincidieron en que las comunicaciones internas no son enteramente parte de las obligaciones del departamento de comunicación. Pese a que existe un involucramiento en el control de productos, planes, proyectos o programas dirigidos al público interno quien tiene realmente esta función es la Dirección de Cambio y Cultura Organizacional. La asesora menciona que en el departamento de comunicación existe una dependencia de comunicación organizacional en la que en efecto se maneja la comunicación interna y externa, al parecer no hay una versión unificada sobre este tema ya que la asesora afirma que si hay una dependencia específica para que maneja la comunicación interna y externa, mientras que la ministra y asesora dicen otra cosa.

El departamento de comunicación aprueba los productos de las demás dependencias antes de difundirlos, por lo tanto tiene un rol protagónico y transversal en la institución, sin embargo es necesario comentar un problema sustancial que ha mencionado la asesora de comunicación, en algunas situaciones no se toma en cuenta al departamento de comunicación para algunas reuniones que hacen con la ministra, y por lo general les llaman al último para que se encarguen de llamar a los medios y organizar el protocolo del evento que se va a realizar esto se da, porque no entienden todavía algunos funcionarios que comunicación maneja la parte estratégica.

Cabe destacar que en el ministerio existe únicamente el departamento de comunicación y en él se gestionan varias áreas como la de relaciones públicas, por ello es importante que los comunicadores que trabajan en el departamento tengan varias especialidades para que puedan desempeñarse en las áreas que se necesiten por ejemplo, redacción, RRPP, organización de eventos etc. por ello, en efecto se cumple con el quinto principio de la comunicación excelente que demanda de una coordinación por parte de un 'gestor' en lugar de un 'técnico'.

El departamento de comunicación del MIES le da importancia a la comunicación de doble flujo, pues le interesa la opinión de sus públicos para tomar decisiones acertadas el momento de cambiar o mantener sus estrategias y también porque el testimonio de un usuario satisfecho vale más que la palabra de los funcionarios en videos o medios de comunicación.

Por lo que sí existe un modelo simétrico de relaciones públicas (sexto principio) en este ámbito, no obstante la falta de articulación con las políticas de comunicación interna hace que de cierta manera, se desvincule del modelo simétrico de comunicación interna que forma parte del séptimo principio de la comunicación excelente.

Con respecto a la formación permanente la ministra, directora y asesora confluyen en el punto de vista de que no existe una constante capacitación del personal del departamento de comunicación social para fortalecer sus conocimientos y actuaciones. Se reconoce que existe una imperante necesidad de fortalecer los niveles de conocimiento, sin embargo, no se han destinado los recursos para tales propósitos, sin embargo, la asesora menciona que están buscando sus propios medios a fin de capacitar a todos los funcionarios.

Sobre el noveno principio de la diversidad en los papeles desempeñados en el departamento de comunicación, las tres funcionarias aceptan que es de suma importancia involucrar a diferentes grupos de la sociedad pues es fundamental un estado plurinacional en todos los aspectos. Por las condiciones de la ciudad de Quito mencionan que no existe una considerable diversidad dentro de este departamento específicamente, pero en otras zonas con las que deben coordinar sí existe. En cuanto a género sí existe una diversificación de los papeles desempeñados.

De acuerdo al décimo principio que abarca la estructura orgánica, la cultura participativa y el sistema simétrico de comunicación para una comunicación excelente se detecta que en efecto se cumple con una adecuada estructura orgánica, en menor grado con una cultura participativa.

En cuanto al sistema simétrico de comunicación existe una deficiencia en el tratamiento de los públicos internos, ya que son manejados por un departamento externo al de comunicación, con el que se trata de coordinar pero de igual manera tiene algunos inconvenientes en la estructura de los mensajes a difundir.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

Esta tesis tuvo como objetivo conocer si en el MIES los diez principios de la comunicación excelente Grunig, et. al, (1992) son aplicados en el ministerio, y como la alta dirección mira el trabajo que realiza comunicación, si le dan su lugar tanto en el organigrama como en las decisiones diarias que se aplican en la institución.

Después de conocer los diez principios de la comunicación excelente de Grunig et al (1992) y de acuerdo a las herramientas de investigación aplicadas, se concluye que el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES):

#### **Cumple con los siguientes principios de comunicación excelente:**

**Principio 1.** Participación de las relaciones públicas en la administración estratégica: porque el departamento interviene en las reuniones de planeación estratégica y se encuentra vinculado directamente en el organigrama al despacho ministerial. De manera adicional se trabaja en conjunto lo comunicadores zonales con la Dirección de comunicación en la toma de decisiones en territorio.

**Principio 2.** Participación directa de relaciones públicas en las decisiones de la alta dirección / CEO: porque forma parte del comité estratégico que toma las decisiones en el ministerio y en momentos de crisis también participa activamente.

**Principio 5.** Departamento de relaciones públicas coordinado por un 'gestor' en lugar de un 'técnico' porque tanto la directora como la asesora cumplen funciones de gestoras en distintos ámbitos en el departamento de comunicación, no son técnicas sino especialistas en comunicación organizacional y estrategias, al igual que sus colaboradores tanto en matriz como en las diferentes zonas a nivel nacional.

**Principio 6.** Uso del modelo simétrico de relaciones públicas: en efecto se cumple porque siempre existe la bi- direccionalidad en los procesos comunicativos con los públicos externos y de interés del ministerio.

#### **Se cumplen parcialmente:**

**Principio 3.** Función integrada de relaciones públicas: se cumple solo en parte puesto que se coordina con la dirección de cambio y cultura organizacional, sin embargo, las dos funciones no están articuladas en el mismo departamento, lo cual trae ciertos inconvenientes al momento de lanzar las campañas internas ya que en ocasiones no coinciden los mensajes que se desean transmitir.

**Principio 4.** Relaciones Públicas como función gerencial, en departamento específico, desacopladas de las demás funciones: En la Dirección de comunicación no existe un

departamento exclusivo de relaciones públicas, se cuentan con profesionales con experiencia en esta área, en realidad todos los comunicadores cumplen varios roles del relacionador público. En la toma de decisiones deben pasar por la aprobación de la ministra o sus asesores, por ello no existe una total independencia de las demás funciones y no puede actuar por libre albedrío para sus actuaciones.

**Principio 9.** Diversidad de los papeles desempeñados: Se cumple en cuanto a diversidad de género pero hay insuficiencia de una amplia variedad de etnias y culturas, tanto la Ministra como la Asesora aseguran que todavía falta trabajar en este aspecto.

**Principio 10.** Contexto organizacional para la excelencia de la comunicación: Se cumple con la estructura organizativa que plantea este principio, pero, no existe un sistema simétrico con el público interno en su capacitación motivacional como ministerio, (en la que se enfatiza quienes somos para que estamos etc), a este público se lo ha dejado relegado, y a pesar de que mediante esta investigación se evidenció un equilibrio de género en el MIES, las minorías raciales no tienen una participación notoria especialmente en la matriz del ministerio.

**No se cumplen:**

**Principio 7.** Adopción del sistema simétrico de comunicación interna: partiendo del hecho de que las comunicaciones internas no son competencia del departamento de comunicación del ministerio y en consecuencia del área de relaciones públicas, la comunicación interna ha quedado relegada a un segundo plano.

**Principio 8.** Formación permanente: No se cumple porque no se destinan los recursos para capacitación del personal de esta área, no hay una formación permanente entre los funcionarios.

**4.2. Recomendaciones para estudios futuros**

Una vez concluido el análisis de las encuestas a los funcionarios y las entrevistas a la Ministra, Asesora de Comunicación y Directora de Comunicación del MIES podemos puntualizar las siguientes recomendaciones:

- Se debe crear un departamento exclusivo de relaciones públicas, o al menos tener a una persona encargada de esta área, para evitar que las actividades diarias nos desenfocan del tema estratégico en la organización. De esta importancia está consciente la Asesora de Comunicación ya que en la entrevista nos comentó que la carga laboral diaria es abundante y a veces por cubrir el trabajo diario se descuidan las funciones estratégicas.

- La Ministra en la entrevista nos comentó que para ella es importante que el equipo de comunicación se capacitara en formas de comunicación no tradicionales, esto implica dejar a un lado las redes sociales, medios de comunicación típicos como la radio, tv y prensa; y se especializaran en llegar de una manera directa hacia las comunidades como lo hacían los antepasados, ya que se obtendría una comunicación de doble vía con los públicos estratégicos del campo. En este caso tomando en cuenta que la diversidad de etnias culturales en el MIES tiene falencias se recomienda dar mayor apertura a los profesionales con diferentes etnias culturales así se puede tener una visión más amplia de cómo llegar a estos públicos que es uno de los objetivos de la Ministra.

- La capacitación constante al departamento de comunicación es algo que siempre debe darse en toda organización, en algunas ocasiones la excusa es la falta de recursos.

Sin embargo la iniciativa de la Asesora de Comunicación de valerse de la amistad de algunos profesionales en las diferentes áreas de comunicación y llevarles a la entidad para que se den charlas sobre radio, tv y como redactar adecuadamente es una alternativa bastante funcional que le vendría muy bien al departamento para que se despejen dudas y se pueda trabajar de manera eficiente.

- Capacitar al público interno de la organización es clave para que mejoremos la relación con nuestro público externo, ya que ellos son la cara de la organización ante la sociedad, y si no están bien capacitados ni motivados de quienes somos y que hacemos difícilmente podrán atender al público externo de manera eficiente.
- La comunicación interna y externa en toda organización deben estar en el mismo departamento para manejar de manera coherente los mensajes que se quieren dar a nuestros públicos, y así evitar inconvenientes sobre el tipo de mensajes que se van a difundir y la comunicación sea uniforme. Deberían cambiar al departamento que se encarga de la comunicación interna y colocarlo dentro de la Dirección de Comunicación.

## Referencias

- Bernays , E. (2008 ). *Propaganda*. Madrid: Melusina.
- Castillo , A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas* . Madrid : IIRP.
- Ferrari , M. (2012). Comunicación y cultura: análisis de las Relaciones Públicas en organizaciones brasileñas. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 47-64.
- Ferrari, M. A., & Franca, F. (2011). *Relaciones públicas. Naturaleza, función y gestión de las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: La Crujía ediciones.
- Grunig, J. (2002). *Excellence in public relations and effective organizations. A study of communication management in three countries*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J., & Hunt, T. (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión.
- GRUNIG, J., GRUNIG, L., & FERRARI, M. (2015). Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones. *Mediterránea*, 9-28.
- Hurtado , I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas Y Metodos de Investigacion en Tiempos de Cambios*. Caracas: El Nacional .
- Iborra , M., Dasí , A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de Dirección de empresas. Conceptos y Habilidades directivas*. Valencia: Paraninfo.
- LÓPEZ, A., & RIBIO, M. J. (2012). *Historia de las relaciones públicas en América Latina*. Guayaquil: Universidad ECOTEC.
- Luna, M. (7 de julio de 2009). *Relaciones Públicas a la ecuatoriana*. Recuperado el 12 de abril de 2016, de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/125065-relaciones-publicas-a-la-ecuatoriana/>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2016). *Nuevo MIES*. Recuperado el 31 de marzo de 2016, de <http://www.inclusion.gob.ec/nuevo-mies/>
- Parra , E., & Rincón , Y. (2011). el aspecto estratégico de las relaciones públicas en el servicio comunitario . *Razón y palabra* , 1-23.
- Rey Lennon, F. (2006). *Edward Bernays: el inventor de las relaciones públicas*. Buenos Aires : Educa.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 39-49. Recuperado el 09 de marzo de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>
- Rodríguez, V. (2008). *Comunicación corporativa. Un derecho y un deber*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Rojas Soriano, R. (2002). *Investigacion social: teoría y praxis*. México D.F: Plaza y Valdes.
- Senplades. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito : Senplades.
- SENRES. (2006). *Norma técnica de diseño de reglamentos de gestión por procesos*. Recuperado el 12 de abril de 2016, de [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- Vértice. (2008). *Comunicación interna*. Madrid: Vértice.
- XIFRA, J. (2009). *Comunicación proactiva: La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona: Gedisa.

## Anexos

### Anexo 1: Entrevista a la Ministra del MIES

1. **¿En qué medida los funcionarios del departamento de comunicación participan de los procesos de la administración estratégica y en la toma de decisiones con respecto a la eficiencia, eficacia, calidad y mejora institucional?**

La dirección de comunicación es una de las tres direcciones que están anexas directamente al despacho ministerial, digo esto porque no es un departamento más o que esta distante de la gestión directa del despacho ministerial, incluso a nivel de la estructura orgánica tiene la jerarquía que le corresponde, tomando en cuenta que tenemos una asesoría de comunicación anexa al despacho que hace un nexo permanente.

En momentos de crisis el departamento de comunicación es parte del comité estratégico del ministerio, está en los espacios de decisión en donde están las viceministras y los asesores del despacho, de tal manera que se puede tener acceso a la información permanente y cuando tenemos crisis tienen un papel central, a la vez las decisiones que se tomen en el comité se repliquen a nivel nacional.

2. **¿Puede un departamento como el de comunicación trabajar en conjunto con autoridades como los altos funcionarios y a la vez desempeñarse como una estructura autónoma para la toma de decisiones con respecto a sus funciones dentro del ministerio?**

En general hemos logrado que todas las instancias de comunicación, estén articuladas bajo la conducción de la dirección de comunicación. En algún momento encontramos en el MIES personal de comunicación en distintas áreas del ministerio y lo que hicimos es que todo el personal de comunicación se vincule al departamento de comunicación.

A nivel territorial la dirección de comunicación mantiene espacios de articulación con todos los directores en el territorio, eso no quita que a veces yo me encuentre con algún mensaje o twitter de las direcciones de comunicación en las que tengan unos mensajes que me parecen que requieren ser ajustados en cuestión del enfoque, yo creo que en general hemos logrado que el departamento de comunicación tenga una articulación del conjunto de la comunicación de lo que hace el ministerio, es decir cualquier subsecretaría tiene que pasar el producto que va a difundir, por la revisión del departamento de comunicación, en tanto la diagramación, los mensajes, los énfasis, si bien son temas técnicos pero en la presentación del libro, en ciertos elementos del manejo gráfico.

3. **¿Considera a la diversidad como un elemento importante a tomar en cuenta en la elección de funcionarios? ¿Cómo cree que ello incidiría en el buen manejo de los procesos de comunicación?**

Sí, no sé si lo hemos logrado hacer de manera totalmente eficaz, a ratos creería yo que nos falta, esa es mi versión, mi análisis personal. Me parece que este es un factor importante en la organización porque en general la definición del Estado plurinacional implica un reconocimiento a nivel constitucional de la presencia y el reconocimiento de los pueblos y nacionalidades, creo que cuando hablamos de no

discriminación, está también planteado como un principio en la propia constitución, es súper importante desasir toda discriminación, por lo tanto los temas de género y culturales.

4. **¿Cree usted que las sugerencias y recomendaciones que realiza el departamento de comunicación a sus funcionarios en territorio, para una entrevista o eventos, son valoradas y aplicadas por las autoridades zonales, si acatan los lineamientos**

En general sí, yo creo que luego cada uno hace unas mediaciones en función del territorio porque creo que el hecho de tener comunicadores territoriales y coordinadores zonales, nos permite también que los mensajes del ministerio tengan luego una mediación para saber el énfasis que se necesita en cada zona, sobre ciertos temas.

5. **Para la ministra del MIES la función del departamento de comunicación es principalmente de:**

Tres cosas son importantes del departamento de comunicación, poder dar una información permanente respecto de los programas que tiene el MIES, porque todo el tiempo hay en la ciudadanía inquietudes, necesidades y demandas que tienen que ser atendidas, por ejemplo cuando trabajamos el tema de erradicación de trabajo infantil, para nosotros es importante que la ciudadanía conozca donde pueden informarse y denunciar si encuentran estos casos. Por lo tanto la difusión que hace el MIES es importante para nosotros

El segundo tema que para nosotros es muy importante, es que la comunicación que manejamos desde el MIES tenga la capacidad de receptor opinión ciudadana de lo que hace el MIES, de cómo se valora nuestro servicio, opinión ciudadana de las cosas que seguramente debemos mejorar.

La entrega de instrumentos al equipo directivo del país, de tal manera que podamos hacer una comunicación eficaz en el posicionamiento de medios, con las directrices claras de la información que los secretarios deben dar a conocer en los diferentes medios de comunicación

6. **¿Qué considera que le hace falta al departamento de comunicación?**

Hace algunas semanas hicimos un balance sobre ese tema, y creo que hay una necesidad de fortalecer el nivel de conocimiento, y de capacidades en al menos algunos de los compañeros en todo lo que es comunicación alternativa, me refiero a como potenciar la comunicación por ejemplo en las zonas rurales, a tener otros mecanismos no necesariamente que pasen por las redes sociales sino llegar directamente a la gente, a veces requerimos siempre de los mensajes y contenidos, hacer mediaciones pedagógicas para tener un lenguaje más de mediación popular, para captar la opinión de la gente, en los años 80 o 70 estos mecanismos se daban más en la vida comunitaria, y ahora ha sido una prevalencia de los medios de comunicación y de las redes sociales, pero tenemos la necesidad de reincorporar instrumentos que sean de comunicación, en el que sean partícipes la gente de la comunidad.

7. **Cuáles son las funciones que marcan la diferencia o complementariedad entre la Asesora de Comunicación y la Directora de Comunicación?**

Yo creo que la dirección de comunicación tiene un papel de gestión importante, es decir toda la parte de que en realidad todo funcione, que los recursos estén disponibles, el equipo necesario, los procesos administrativos y el liderazgo para operar las líneas. El rol de la dirección administrativa, implica un componente enormemente de gestión, del día a día, de ver el presupuesto, e iniciar el proceso administrativo ver que la compra pública se haga.

Creo que el rol de la asesoría de comunicación, tiene que ver con una valoración política, global del entorno del MIES, que da soporte directamente al despacho ministerial, con sugerencias pero también coadyuva a que las grandes líneas se puedan implementar. Y las dos forman parte del staff del ministerio.

**8. ¿Cree usted que Actualmente en el Ecuador la comunicación ha cobrado un papel importante en el sector público?**

Yo creo que desde el inicio del gobierno se dio un peso súper importante al campo de la comunicación, tanto desde la perspectiva de la información a la ciudadanía y de la promoción de la acción gubernamental creo que esa ha sido como una línea desde el primer día del gobierno, y obviamente eso ha llevado a cambios institucionales. Yo estoy segura, que todas las direcciones de comunicación están anexas a los despachos ministeriales. También se dio una homologación de las estructuras ministeriales donde se coincide con ciertos departamentos y direcciones que son comunes, conservando cada ministerio su particularidad pero en un estructura generalmente homogénea en las áreas pertinentes.

## **Anexo 2: Entrevista a la Directora del departamento de comunicación del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES**

- 1. ¿En qué medida el departamento de comunicación participa en la administración estratégica y en la toma de decisiones importantes en el Ministerio?**

Participamos de manera estratégica ya que nosotros pertenecemos directamente al despacho ministerial, entonces cuando hay algún tema que analizar, las estrategias y los hitos institucionales que se van a plantear, siempre estamos involucrados desde la construcción, socializando en qué consisten las actividades o cuando hay alguna crisis de un tema fuerte siempre se nos involucra,

- 2. ¿Es el departamento de comunicación el encargado de manejar la comunicación tanto con públicos internos como externos? Si porque y no porque?**

No. El estatuto del MIES también establece las funciones de comunicación interna a una dirección que se denomina cambio y cultura organizacional, esta dirección y esta área la instaura el SNAP, ellos son quienes regularizan las áreas de las instituciones, y el estatuto en sí ya aprobado por la máxima autoridad.

El tema de la comunicación interna se maneja compartido entre comunicación y la dirección de cambio y cultura organizacional, a veces si nos genera un poco de inconvenientes en la coordinación del diseño de los artes para cualquier campaña interna que se vaya a lanzar, nos apoyamos mutuamente pero las competencias las tiene esta área directamente. De lo que nos encargamos exclusivamente es del periódico interno, las carteleras, siempre articulamos conjuntamente los mensajes que vamos a difundir.

- 3. ¿Cuál sería formación académica ideal para un funcionario público que va a trabajar en el departamento de comunicación?**

Debe ser licenciado en comunicación y tener alguna especialidad, algunos tiene especialidad en el tema de redacción y contenidos, comunicación organizacional, coordinar medios, organiza entrevistas, eventos, pero lo más importante es tener criterio comunicacional.

- 4. ¿Qué opina sobre la capacitación al personal de comunicación, es constante, o falta mejorar en este aspecto?**

No habido un tema de capacitación, desde que ingresé hace un año y medio, no hemos tenido capacitación, no tenemos ninguna actualización de conocimientos, debido a la carga laboral que tenemos al momento, tengo video conferencias o reuniones con el equipo para dar lineamientos en ciertos eventos o situaciones; pero capacitación como tal no porque no tenemos presupuesto.

- 5. ¿La dirección de comunicación del MIES tiene formulado políticas de comunicación?**

Bueno una de las políticas fundamentales que tenemos es con la que se está guiando la planificación de visibilizar los temas en este año, no es solamente generar información mediante un boletín de prensa, sino visibilizar la voz ciudadana, esta es una institución social, lo fundamental es visibilizar mediante el testimonio de

los usuarios, mediante notas de prensa, twitter, videos testimoniales, y al hablar la persona que tiene el beneficio tiene más credibilidad, que hable el director distrital o el coordinador zonal.

Al ser una institución desconcentrada las vocerías con desconcentradas, lo fundamental es visibilizar la gestión del MIES, nos manejamos con líneas argumentales, para cumplir el objetivo principal que es posicionar la gestión del ministerio en todos los medios y en todas las zonas.

**6. ¿Cuándo la directora de comunicación toma decisiones importantes como lanzamientos de campañas, estrategias en crisis etc, a quien se dirige para se aprueben las mismas?**

Aprueba la Ministra y sus asesores, así sea para agendar entrevistas se reporta absolutamente todo primero a la Ministra dependiendo la relevancia del tema.

**7. ¿El MIES tiene algún mapa de los públicos estratégicos? / De ser así quien se encarga de gestionar acercamientos con los stakeholders y como lo realizan?**

No tenemos mapeados los públicos pero si los tenemos identificados. Una de las prioridades de la gestión institucional ha sido no solo enfocarnos a la comunicación externa, sino informar también que es lo que está haciendo la institución para los usuarios, nosotros trabajamos de manera directa con los involucrados mediante charlas, capacitaciones con el objetivo de que se pongan la camiseta y tengan un empoderamiento de sus actividades dentro de MIES.

El MIES es una fusión de varias instituciones en el 2012 se fusionó el MIES con el INNFA, anteriormente no eran parvularias las personas que se encargaban del cuidado de los niños en los Centros Infantiles del Buen Vivir "CIBV", ahora si son profesionales que trabajan en los centros, de igual manera tenemos un acercamiento directo con los padres de familia de estos niños para que sepan cuáles son sus responsabilidades, como deben alimentarles, como estimularles, ect, en su domicilio los técnicos visitan a las familias directamente y así trabajamos en conjunto MIES, parvularias y padres de familia, esto en el proyecto de Desarrollo infantil en los CIBV, Centros para adultos mayores y jóvenes, Servicios para personas con discapacidad, Bonos: Solidarios y Joaquín Lara. Entonces en todos estos servicios tenemos contacto permanente con nuestros colaboradores mediante charlas talleres capacitaciones y material comunicacional.

**8. ¿Cuándo lanzan una campaña de comunicación como evalúan la efectividad de la misma?**

Se evalúan más el tema de notas publicadas en los medios de comunicación, números de Twitts generados o tendencias generadas, el número de noticias generadas a nivel nacional, número de entrevistas generadas, pero de contratar alguna agencia externa para realizar algún tipo de estudio no, por tema presupuestario no se lo ha hecho. Nosotros nos medimos por la difusión mediática del tema.

**9. ¿Cómo miden la efectividad del trabajo que realizan los funcionarios del departamento de comunicación a nivel nacional?**

Cada mes se sube un informe de las actividades al sistema GPR, que es el sistema de gestión por resultados, entonces en el GPR se tiene objetivos, de productos

audiovisuales, materiales de diseño de campañas, notas generadas, entonces estos son los indicadores mensuales, no evaluamos por funcionario sino por evaluación de productos en base a una meta. La evaluación por funcionarios se la realiza una vez al año.

**10. ¿Cuáles son las funciones que marcan la diferencia o complementariedad entre la Asesora de Comunicación y la Directora de Comunicación?**

La dirección de comunicación es mucho más técnica, es de aplicar y más práctica, es la que ejecuta los lineamientos, en cambio la asesoría es más desde el punto de vista estratégico de visión.

**11. ¿Considera que se cumple el principio de diversidad y equidad en el departamento de comunicación en el ministerio? ejemplifique**

A nivel nacional si tenemos diversidad, aquí en Quito no tenemos varias etnias culturales, pero si es algo que te va enriqueciendo porque cada territorio sabe su realidad como manejan a sus medios y que lenguaje utilizar.

**12. ¿Qué le falta al departamento de comunicación?**

Consolidar mucho más la interacción con territorio, a veces se trabaja tanto en la demanda de temas coyunturales, que no da tiempo de hacer un taller con todo el equipo para trabajar las estrategias a largo plazo.

### **Anexo 3: Entrevista a la Asesora del departamento de comunicación del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES**

- 1. ¿Considera necesario que el departamento de comunicación participe en la administración estratégica y en la toma de decisiones importantes en el Ministerio?**

Si totalmente, comunicación es un área transversal de todo el ministerio, ya que el plan de comunicación tiene como base la estrategia del ministerio, ya que lógicamente es a través de esta área como se visibiliza, se tiene el contacto para llegar a la ciudadanía, entonces esta área tiene que estar absolutamente en todos los temas.

- 2. ¿Considera usted que lo demás funcionarios del MIES reconocen la importancia que tiene el departamento de comunicación?**

La verdad no, lo que yo creo desde mi punto de vista y mi experiencia, de lo que era hace años y es ahora si hay una valorización, pero todavía falta mucho, todo el mundo a comunicación nos tienen como los bomberos y te dicen venga y solucione este temita, y por otro lado la gente se cree comunicadora, todo el mundo piensa que comunicación facilito solamente llamar a la televisión, no saben que incluso para convocar a un canal has planteado una propuesta y estrategia porque eso responde a un algo, el canal la radio hasta un folleto, un tríptico, entonces es bien complicado yo no creo que todas las áreas valoren honestamente.

Incluso solo te convocan para el evento, y dicen entonces ustedes se encargan del protocolo de recibir a la gente y de convocar a los medios, es una lucha hasta ahora, les decimos siempre invítennos a todas las reuniones, en algunas ocasiones convocan a reuniones con la máxima autoridad y no nos avisan, yo creo que comunicación tiene que estar en todas las reuniones importantes, porque después te salen con unas cosas que tu ni entiendes, entonces la gente no valora y no termina de dimensionar. Si hay un cambio pero todavía falta mucho.

- 3. ¿Dentro del departamento de comunicación existe un grupo específico para el manejo de las relaciones públicas?**

El MIES tiene una estructura, todos nos interrelacionamos ya que siempre necesitamos uno del otro, ahorita el tema es un poco complicado antes éramos 22 personas y ahora somos 14, y comunicación organizacional se encarga de lo que es relaciones públicas tanto en comunicación interna y externa.

- 4. ¿Considera que existe una capacitación adecuada en el departamento de comunicación y formación continua para que un funcionario pueda cumplir adecuadamente estas funciones?**

No hemos tenido capacitaciones, claro que hay gente que está estudiando sus maestrías, pero como ministerio al momento no se han realizado talleres ni nada por el estilo, nosotros estamos planteando capacitación incluso para los comunicadores zonales porque tenemos muchas falencias en redacción, manejo de redes, al momento como no hay recursos vamos a ver compañeros o gente especializada en radio televisión etc, que nos pueda venir a explicar algunos temas

**5. ¿Se han implementado estrategias para afianzar la imagen de la institución en sus públicos internos?**

Dentro de todas las instituciones del Estado se ha creado una Dirección de cambio y cultura organizacional ellos son los encargados de realizar campañas internas y manejar el tema de comunicación organizacional en coordinación siempre con comunicación en el tema de diseño, lineamientos y mensajes.

Anteriormente comunicación con recursos humanos manejaba estos temas ahora ya no es así.

**6. ¿Considera que se cumple el principio de diversidad y equidad en el departamento de comunicación en el ministerio? Ejemplifique**

En el Mies no habido restricción en este tema, pero creo que por el nivel de profesionalización aquí en la matriz no tenemos variedad cultural, supongo que no han presentado carpetas, pero aquí nosotros creo que somos más mujeres que hombres.

**7. ¿De forma general cómo calificaría usted el manejo de la comunicación del ministerio, o que piensa a su criterio que se puede mejorar?**

El día a día te absorbe tanto que si se pierde la parte estratégica, yo siempre dije a mi me encanta la parte estratégica hacer planes pensar en cosas nuevas, pero a veces es tanta la carga diaria de trabajo que nos toca cumplir hasta funciones de otro puesto que ya no existe, y dejar de a un lado esa parte estratégica, el ministerio es tan grande que tenemos un montón de eventos a nivel nacional, entonces a todos nos absorbe el día día incluso a mí, que apoyo totalmente a la dirección de comunicación, con las personas que tenemos en el departamento no es suficiente y nos va ganando lo urgente a lo estratégico.

**8. ¿Cuáles son las funciones que marcan la diferencia o complementariedad entre la Asesora de Comunicación y la Directora de Comunicación?**

La directora de comunicación, es la que gestiona y administra aparte de manejar la comunicación a ella le toca estar en todo lo administrativo, porque sus funciones son desde firmar los contratos verificar procesos y si te absorbe por eso yo sí creo que un ministerio debes tener la directora y la asesora de comunicación. Mientras que la asesora tiene que pensar más en la parte estratégica, de visión y de gestión con el despacho ministerial directamente.

**9. ¿Cree usted que Actualmente en el Ecuador la comunicación ha cobrado un papel importante en el sector público?**

Esto si se dio con el actual gobierno, es parte de uno de los procesos de reestructuración del Estado, entonces dentro de esa reestructuración se siguen creando áreas nuevas y moviendo otras, y ahí es donde vieron que en muchas instituciones comunicación no tenía un nivel de dirección, muchas eran un apéndice de recursos humanos, pero cuando se empiezo a reestructurar la institucionalidad del Estado y se dio este cambio enlazando directamente a comunicación con el despacho ministerial, y ahora reportamos directamente a la ministra nuestro trabajo, hasta donde yo sé no fue un decreto sino responde a esta nueva estructura.

**Anexo 4: Modelo de encuesta aplicada a funcionarios****1.- ¿Cuál es su formación educacional?**

- Enseñanza media
- Carrera Universitaria
- Cursos de Postgrado

**2.- ¿Cuántos años lleva en la organización?**

- De 0 a 2 años
- De 3 a 10 años
- De 11 a 15 años
- 15 o más

**3.- ¿Qué cargo que ocupa actualmente?****4.- ¿A quién reporta su trabajo?****5.- En el MIES, la ministra y los demás directores apoyan (con recursos financieros, humanos y materiales) el Departamento de Comunicación/Relaciones Públicas?**

- Si
- No
- Sólo cuando hay alguna crisis o urgencia de alguna situación extremadamente difícil de resolver

**6.- Cuando el departamento de comunicación solicita información a otros departamentos del MIES, para levantar un boletín o cualquier producto comunicacional, esta información es entregada:**

- De inmediato
- Se demoran una semana o más
- Es necesario recurrir a los jefes para agilizar los procesos.

**7.- ¿El departamento de comunicación es el encargado de publicar los cumpleaños del mes en sus carteleras o correos internos?**

- Si
- No
- Quién se encarga , explique .....

**8.- ¿Cuándo se trata de organizar cenas navideñas o eventos del MIES se encarga el departamento de comunicación?**

- Si
- No
- Quién se encarga , explique .....

**9.- ¿En el departamento donde usted trabaja hay un plan de comunicación interna para desarrollar campañas: educativas, ecológicas, etc dentro del MIES?**

- Si
- No

Se encarga Recursos Humanos u otros departamentos

**10.- ¿En el lugar donde usted trabaja hay una persona encargada de relaciones públicas o el departamento apoya en diferentes actividades de un relacionador público?**

una sola persona

todo el equipo apoya en diferentes actividades

**11.- ¿Cuándo realizan estrategias de comunicación en el MIES bajo que parámetros se basan, puede marcar hasta dos alternativas:**

Encuestas

Estudios

Consultorías

Investigación propia de campo

**12.- ¿Dentro del MIES cuales son los canales de información que se utilizan para comunicar los proyectos que lleva a cabo el Ministerio?**

boletín electrónico

redes sociales y grupos de whatsapp

publican en las carteleras

**13.- ¿En su oficina se realizan talleres o charlas motivacionales al personal, para que tengan claro los servicios que tienen que brindar a la comunidad, proyectos e importancia de su trabajo para el país?**

Sí, una vez al año

No

Frecuentemente

**14.- ¿Cuándo se presentan congresos o capacitaciones en el área de comunicación, el MIES invierte en su formación académica?**

Sí, periódicamente

No, nunca

muy poco

**15.- ¿El departamento de comunicación frecuentemente realiza capacitaciones a su personal con el objetivo de actualizar de conocimientos?**

Sí, periódicamente

Nunca

muy poco

**16.- ¿En los demás departamentos de la zona donde usted trabaja, se cuenta con profesionales de diferentes etnias culturales?**

Sí

No

**17.- Cuándo lanzan una campaña o material de comunicación lo realizan en:**

- Español y Quechua
- Español
- Cuando amerita el caso en otra lengua

**18.- ¿En la zonal donde usted trabaja cuántas mujeres forman parte del equipo del MIES?**

- a) De 1 a 5
- b) De 6 a 10
- c) Más de 10

**18.1 ¿En la zonal donde usted trabaja cuántos hombres forman parte del equipo del MIES?**

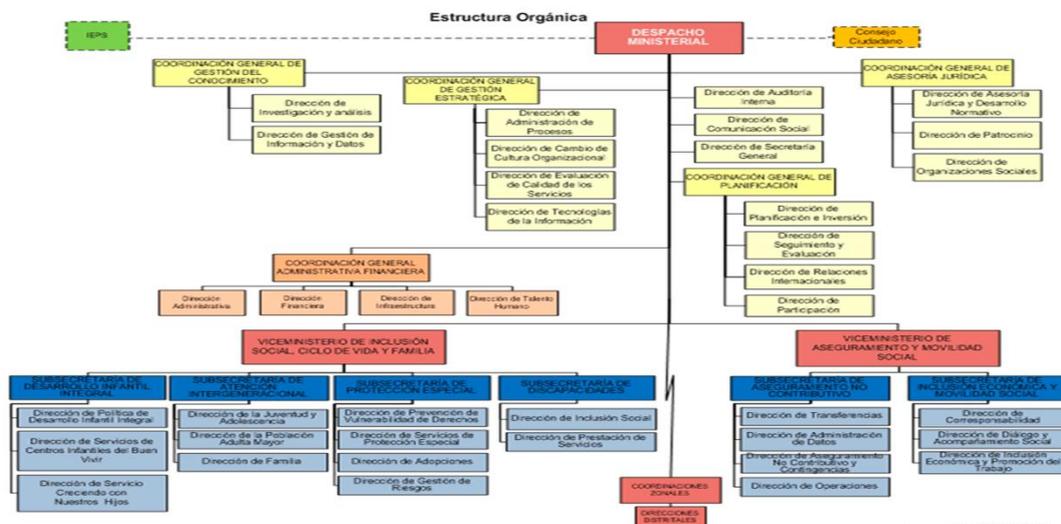
- a) De 1 a 5
- b) De 6 a 10
- c) Más de 10

**19.- Responder solo coordinadores zonales.**

**Cuándo ocurre una crisis comunicacional la Directora de comunicación:**

- Le da total apertura para que usted resuelva la crisis.
- La crisis es manejada desde Quito y usted aplica lo que le disponen.
- La dirección de Quito toma en cuenta sus sugerencias y juntos planifican las actividades.

Anexo 5: Organigrama MIES



**Estructura Orgánica de las Coordinaciones Zonales**

