



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA POSICIONAR LA IMAGEN DEL
MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS ANTE SU
PÚBLICO INTERNO Y EXTERNO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magister en Dirección de Comunicación Empresarial e
Institucional

Profesor Guía

Dr. Santiago Illescas Correa

Autor

Pablo Alejandro Monge Márquez

Año

2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando su conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Santiago Illescas Correa
Doctor
C.C. 1103753404

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Pablo Alejandro Monge Márquez
C.C. 1711668804

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, en primer lugar por haber guiado mi camino siempre, y a mi familia que sin su apoyo no habría logrado culminar este trabajo con éxito.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis padres y a mi esposa que siempre me han mostrado que con esfuerzo todo se puede lograr.

RESUMEN

El presente trabajo busca establecer objetivos, estrategias y acciones que generen soluciones a nivel comunicacional para el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos (Micse).

Una vez identificadas las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la organización (análisis FODA), se establecieron sus públicos relevantes y se definieron los objetivos de comunicación y planes de acción para cada uno de ellos.

Para el diseño del plan se consideraron los aspectos generales de la entidad y su situación comunicacional, lo que permitió que se determinaran las falencias de la gestión de la institución a ese nivel.

En función de los resultados obtenidos se plantea una propuesta comunicacional cuyo propósito es fortalecer la identidad institucional, garantizar confianza e interacción con los públicos de interés y proyectar positivamente la imagen del Micse.

En el primer capítulo se expone como la gestión del Micse propicia el mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos a nivel nacional y en especial en las comunidades aledañas a los proyectos estratégicos, influyendo de manera económica, social y ambientalmente en el desarrollo integral del país.

En el capítulo 2 se exponen los principales grupos de interés para el Ministerio y cómo por medio de la gestión integral de la comunicación fomenta el cumplimiento, participación e involucramiento de sus principales públicos de interés a generar cambios que beneficien a la sostenibilidad del Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos.

El capítulo 3, expone la metodología propuesta para el desarrollo del presente trabajo, a través de la recolección de datos cualitativos y cuantitativos en función de las variables identidad, cultura e imagen corporativa del Micse.

Finalmente el capítulo 4 contiene el análisis FODA, determinación de objetivos generales y específicos, definición de públicos, estrategias, tácticas, acciones, presupuesto aproximado, cronograma, indicadores y responsables para posicionar la imagen del Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos ante su público interno y externo

ABSTRACT

The current project seeks the creation of goals, strategies and actions. This will generate communicational solutions for the Ministry of Coordination of the Strategic Sectors.

Once the strengths, weaknesses, threats and opportunities in the organization (FODA Analysis) were identified and a target audience was established, a plan of action and communication goals was determined for each one of them.

In order to design a strategy, the general aspects of the institution were taken into account, as well as its communicational stand. These allowed to determine flaws at management level.

Based on the results, a communicational proposal was established with the objective to strengthen the institutional identity, guarantee trust and interaction with the interested parties and project a positive image for the Ministry of Coordination of the Strategic Sectors.

The first chapter discusses how the Micse management facilitates the improvement of the quality of life of Ecuadorians nation wide, especially for the communities neighboring strategic projects which influence the economic, social and environmental development of the country.

The second chapter explains the main groups of interest for the Ministry and how, through the integral management of communication, the Ministry facilitates the compliance, participation and involvement for the main groups of interest in order to generate changes that benefit the sustainability of the Ministry of Coordination of the Strategic Sectors.

The third chapter presents the methodology proposed for the development of the current project through the gathering of quantitative and qualitative data, taking into account the variables of identity, culture and corporate image of the Ministry of Coordination of Strategic Sectors.

Finally, chapter four consists of the analysis of the FODA, the establishment of general and specific goals, determination of relevant audience, strategies, tactics and actions, the development of an estimated budget and schedule and the appointing of responsible parties to project the image of the Ministry of Coordination of the Strategic Sectors to its internal and external audience.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	8
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
CAPITULO II.....	10
2.1 LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA, EJE DE LA ORGANIZACIÓN.....	10
2.1.1 Definición de comunicación.....	12
2.1.2 Elementos de la comunicación.....	14
2.1.3 Tipos de comunicación.....	14
2.2 LA IMPORTANCIA DEL DIRCOM EN LA INSTITUCIÓN.....	15
2.3 LA INSTITUCIÓN NECESITA DEL DIRCOM.....	16
2.4 PERFIL PROFESIONAL DEL DIRCOM.....	17
2.5 COMPETENCIAS DEL DIRCOM.....	18
2.6 MAPA MENTAL DEL DIRCOM.....	19
2.6.1 Ámbito institucional.....	20
2.6.2 Ámbito organizacional.....	21
2.6.3 Ámbito mercadotécnico.....	22
2.7 RESPONSABILIDADES DEL DIRCOM.....	22
2.7.1 Funciones del DirCom en relación con el área institucional de la empresa.....	24
2.7.2 Tipos de comunicación.....	25
2.7.3 Funciones de comunicación.....	27
2.7.4 Comunicación institucional.....	28

2.7.5 Comunicación corporativa	28
2.7.6 Comunicación corporativa 2.0	29
2.7.7 Comunicación interna	30
2.7.7.2 Web 2.0 en comunicación interna.....	32
2.8 COMUNICACIÓN EXTERNA	33
2.8.1 Herramientas de comunicación externa.....	34
2.8.1.1 Web 2.0 en comunicación externa.....	35
2.9 RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN EXTERNA Y EL PÚBLICO	
INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN.....	36
2.9.1 Públicos internos, externos y mixtos.....	36
2.10 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC).....	38
2.11 EJES COMUNICACIONALES.....	39
2.12 IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA	41
2.13 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN	42
2.13.1 MATRIZ PRODUCTIVA	45
2.14 SITUACIÓN ACTUAL DEL MINISTERIO COORDINADOR DE LOS	
SECTORES ESTRATÉGICOS	47
2.14.1 Audiencias clave	50
2.15 ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN.....	51
2.15.1 Misión	51
2.15.2 Visión	52
2.15.3 Valores institucionales	52
2.15.4 Ejes estratégicos institucionales	52
2.15.5 Identidad visual	53
2.15.6 Identidad comunicacional	53
2.16 ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN.....	57
2.16.1 Procesos del Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos	58
CAPITULO III	61
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA	62

3.3 MAPA DE PÚBLICOS, IDENTIFICACIÓN DE LA MUESTRA.....	63
3.4 TABULACIÓN DE RESULTADOS PARA PÚBLICO INTERNO	64
3.4.1 Número de colaboradores	64
3.4.2 Número de colaboradores de acuerdo a su edad.....	65
3.4.3 Conocimiento de la misión institucional	66
3.4.4 Percepción de la comunicación	67
3.4.5 Clima laboral.....	69
3.4.6 Identificación con la organización	70
3.4.7 Conocimiento de los procesos de comunicación que se llevan a cabo en la institución	71
3.4.8 Información de la actividad organizacional	72
3.4.9 Canales de comunicación.....	73
3.4.10 Cantidad y calidad de información.....	74
3.4.11 Manejo de conflictos	75
3.4.12 Utilización de intranet.....	75
3.5 TABULACIÓN DE RESULTADOS PARA PÚBLICO EXTERNO	76
3.5.1 Función que desempeña el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.....	77
3.5.2 Importancia que tiene el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos	78
3.5.3 Interés en recibir información acerca del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos	79
3.5.4 Medios a través de los que recibiría información acerca del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos	80
3.6 CONCLUSIONES PARA LAS ENCUESTAS PARA PÚBLICO INTERNO.....	81
3.7 CONCLUSIONES PARA LAS ENCUESTAS PARA PÚBLICO EXTERNO.....	82
3.8 CONCLUSIONES GENERALES	83
CAPITULO IV.....	85
4.1 PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	85
4.2 ANÁLISIS FODA	85

4.2.1 Análisis de entorno	86
4.3 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES	88
4.3.1 Objetivo general del plan estratégico propuesto	88
4.3.2 Objetivos específicos	88
4.3.3 Estrategias	88
4.3.4 Actividades	89
4.4 CRONOGRAMA OPERATIVO	91
4.5 PRESUPUESTO	95
4.6 PROCESOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	95
4.7 INDICADORES DE GESTIÓN	96
4.8 MATRIZ ESTRATÉGICA.....	98
4.9 MATRIZ ESTRATÉGICA RESUMEN.....	112
REFERENCIAS	120
ANEXOS	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Entidades que conforman el Gobierno Central	2
Figura 2 Entidades bajo la rectoría del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos	5
Figura 3. Mapa de públicos	38
Figura 4. Inversión total acumulada en Sectores Estratégicos.....	48
Figura 5. Isotipo ministerial.....	53
Figura 6. Organigrama institucional.....	58
Figura 7. Cadena de valor	59
Figura 8. Mapa de procesos.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Autoridades del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.....	3
Tabla 2 Ministerios bajo la rectoría del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos	4
Tabla 3 Criterios aplicados para la comunicación 360	11
Tabla 4 Ámbito institucional.....	20
Tabla 5 Ámbito organizacional	21
Tabla 6 Ámbito mercadológico	22
Tabla 7 Canales de comunicación formal e informal.....	26
Tabla 8 Canales de comunicación formal e informal en el Micse.....	27

CAPÍTULO I

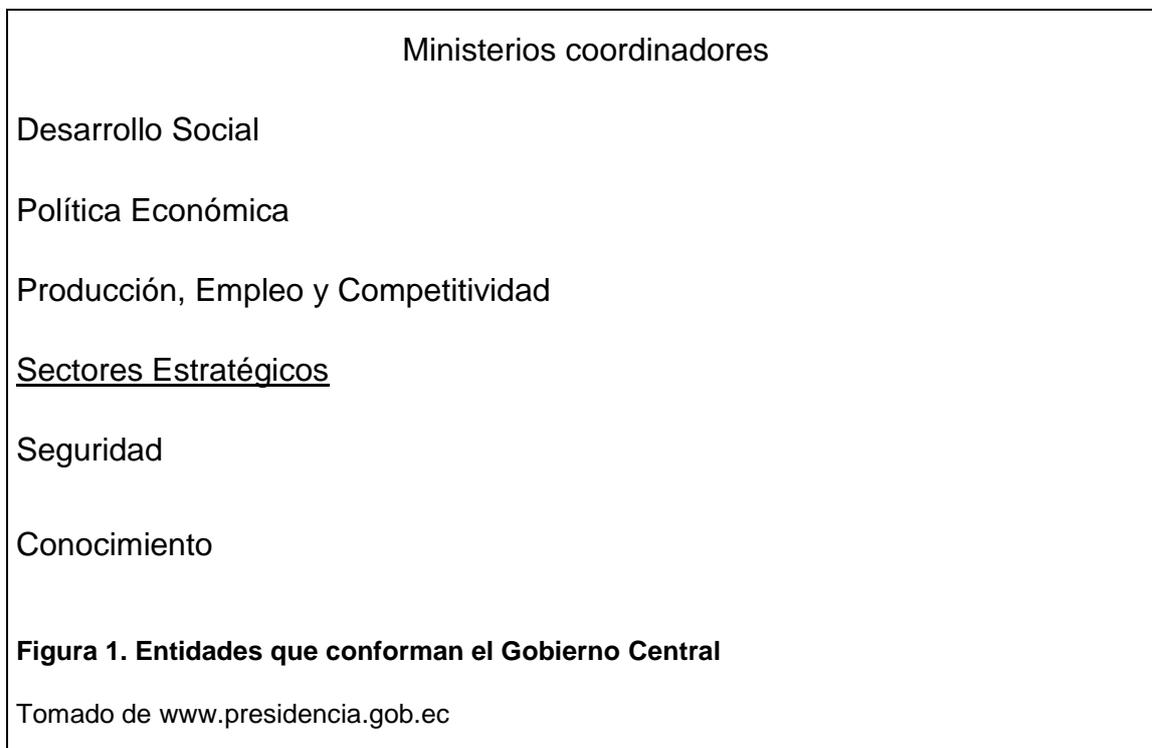
1.1 Introducción

Desde el 15 de enero de 2007, el Gabinete ministerial del Gobierno del presidente Rafael Correa ha está conformado por ministerios, secretarías e instituciones dependientes o independientes que constituyen el aparato burocrático del país, de acuerdo con el siguiente detalle.

Presidencia	Secretarías nacionales	Vicepresidencia	Secretarías
	Administración Pública		Agua
	Comunicación		Desarrollo Amazónico
	Gestión de la Política		Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
	Planificación y Desarrollo		Gestión de Riesgos

Ministerios	
Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca	Industrias y Productividad
Ambiente	Interior
Comercio Exterior	Justicia, Derechos Humanos y Cultos
Cultura y Patrimonio	Recursos Naturales No Renovables
Defensa Nacional	Relaciones Exteriores y Movilidad Humana
Deporte	Relaciones Laborales
Desarrollo Urbano y Vivienda	Salud Pública
Educación	Telecomunicaciones y Sociedad de la Información

Electricidad y Energía Renovable	Transporte y Obras Públicas
Finanzas	Turismo
Inclusión Económica y Social	



De acuerdo con la visión del Gobierno actual, la función principal de los ministerios coordinadores es coordinar los esfuerzos y acciones de los ministerios e instituciones adscritas, bajo el criterio de que estos apoyen la gestión política de los ministerios coordinadores.

En el Ecuador se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad, el espectro radioeléctrico y el agua.

El Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos fue creado mediante Decreto Ejecutivo No. 849 de 3 de enero de 2008, como un organismo técnico, con autonomía jurídica y administrativa propia, que tiene a su cargo la coordinación y la supervisión de las actividades de los ministerios del

Ambiente, de Electricidad y Energía Renovables, de Recursos Naturales No Renovables, de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información y de la Secretaría Nacional del Agua.

Los titulares que han estado frente a esta cartera de Estado son:

Tabla 1 Autoridades del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

Derlis Palacios Guerrero	Del 4 de enero de 2008 al 8 de octubre de 2008
Galo Borja Pérez	Del 8 de octubre de 2008 al 5 de abril de 2010
Jorge Glas Espinel	Del 5 de abril de 2010 al 12 de noviembre de 2012
Rafael Poveda Bonilla	Del 12 de noviembre de 2012 a la presente fecha

Tomado de www.sectoresestrategicos.gob.ec

El Estado, a través de la Constitución vigente, busca incorporar en las instituciones públicas que lo componen actividades y procesos que mejoren la calidad de vida de los funcionarios públicos y de la ciudadanía en general para cumplir con los objetivos propuestos en el Plan Nacional del Buen Vivir, el que, en su objetivo número 8, promueve que las condiciones y el trabajo sean seguros y saludables, sin discriminación, social y ambientalmente responsable; el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos, de acuerdo con el decreto ejecutivo de su creación, es la entidad encargada de coordinar las políticas y acciones intersectoriales para el trabajo ordenado y eficaz de las instituciones que integran el gabinete de los Sectores Estratégicos.

Tabla 2 Ministerios bajo la rectoría del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

Logo	Ministerio	Titular
	Ministerio de Electricidad y Energía Renovable	Esteban Albornoz
	Ministerio de Hidrocarburos	Pedro Merizalde
	Ministerio de Minería	Javier Córdova (Ministerio creado en febrero 2015)
	Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información	Augusto Espín
	Ministerio del Ambiente	Lorena Tapia

Tomado de www.sectoresestrategicos.gob.ec

Según el citado decreto ejecutivo, bajo la rectoría del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos, los ministerios, entidades adscritas y empresas públicas ejecutan planes, programas y proyectos con el que se da cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo, sin que esto signifique que su gestión se superponga a las actividades que desarrolla cada ministerio coordinado, ya que las competencias de cada uno han sido debidamente establecidas por el Poder Ejecutivo.



De acuerdo con el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Micse, su misión institucional es la de “dirigir las políticas y acciones las instituciones que integran los Sectores Estratégicos (Ambiente, Agua, Electricidad y Energía Renovable, Recursos Naturales No Renovables, Telecomunicaciones e Información), para que, mediante la ejecución coordinada, articulada y eficiente de planes, programas y proyectos sectoriales e intersectoriales, se propicien el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y se fomente la eficiencia en las instituciones”.

Sus valores institucionales son: productividad, responsabilidad, trabajo en equipo, sentido de urgencia, inclusión e integración.

Desde su creación, el Micse ha dado pasos para la consolidación de la soberanía energética, las telecomunicaciones, el aprovechamiento de los hidrocarburos y recursos mineros e hídricos, sectores que han sido

considerados estratégicos. También ha avanzado e incursionado en los campos de la productividad y hacia el cambio de la matriz productiva, algo en lo que está empeñado el Gobierno actual.

Estas premisas conforman los ejes estratégicos que marcan la agenda de trabajo del Micse, es decir: “Ser soberanos, ser productivos y ser inclusivos”, según el Informe de Rendición de Cuentas 2013 de la institución.

Con la finalidad de dar a conocer de una manera integral esta influencia, la presente propuesta está diseñada para formular estrategias de comunicación para el Micse partiendo de conocer su realidad, evidenciar las falencias que se deben corregir y utilizar las estrategias planteadas para la proyección de una imagen, una identidad y una cultura adecuadas hacia sus públicos de interés.

El enfoque de este trabajo está en buscar el fortalecimiento de los procesos de comunicación interna y externa con el fin de reforzar la comunicación corporativa institucional para, por una parte, estimular actitudes y comportamientos positivos en los colaboradores que inspiren involucramiento con la cultura organizacional, desarrollando “sentido de pertenencia”, es decir que sientan que forman parte de una institución con influencia a nivel nacional, y, por otra parte, que los distintos públicos externos identifiquen la institución y entiendan claramente su actividad.

Si se considera que la comunicación es transversal y que beneficia a todas las áreas de las organizaciones, a través de la gestión de comunicación del Micse se pretende generar esa cultura, identidad e imagen que se vean reflejadas en los públicos de interés.

1.2 Formulación del problema

A pesar de los esfuerzos del Departamento de Comunicación institucional, un análisis realizado en el último semestre sobre las menciones del Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos como tal tanto en medios impresos, digitales, radio y televisión, revela que, de un universo de aproximadamente 2

millones de menciones realizadas, solo se hay 800.000 menciones a la gestión del Micse frente a la labor de los ministerios bajo su rectoría; es decir, se menciona la gestión de los ministerios coordinados mas no se menciona, o se menciona muy poco, la gestión del Ministerio Coordinador, el que, en coherencia con su misión institucional, es el que dirige las acciones de las instituciones que integran Sectores Estratégicos (Ambiente, Agua, Electricidad y Energía Renovable, Recursos Naturales No Renovables,

Telecomunicaciones e Información); entonces, si bien es cierto que se reconoce la labor de los ministerios coordinados, en general se puede afirmar que el público externo desconoce la gestión del Ministerio Coordinador.

El Micse tiene definida su identidad corporativa y, al tratarse de una instrucción de Gobierno, no puede tener una identidad que no se encuentre alineada a los valores y normativas expedidos por la Presidencia de la República. Por esta razón, su misión, su visión y sus valores institucionales están en armonía con este principio.

La definición que se aplica a la identidad corporativa consiste en todos aquellos rasgos que diferencian a una organización del resto; es decir, lo esencial que lo define y que a la vez lo hace diferente. En términos prácticos, es quién es, qué hace, cómo lo hace y hacia dónde dirige sus pasos la organización.

1.3 Justificación

Lo que buscan las estrategias de comunicación propuestas para el Micse es que se difundan la identidad, la cultura y la imagen institucionales, y que, a través de una correcta planificación comunicacional, se las posicione desde “adentro hacia afuera”, no solo por medio del uso de las herramientas tradicionales, sino sumando además estrategias de comunicación 2.0, ya que, de acuerdo con Cristóbal Cobo y Hugo Pardo (2007, p. 23), que mencionan que la innovación de tecnologías ha dado muestra de una serie de elementos característicos en la actualidad, cada día son más las formas y estructuras sofisticadas que impregnan niveles de mayor practicidad en cuanto a fluidez y más rapidez.

Para Jaime Sepúlveda (2012, p. 38) existen nuevos elementos comunicativos intermediarios de las relaciones humanas y las tecnologías, generando aparentemente un cambio en la realidad, más bien un cambio en las relaciones sociales.

Estas nuevas formas de informar y comunicar, nuevas formas de crear interacción multidimensional, nuevas tecnologías, que se refieren a los nuevos desarrollos tecnológicos, son una serie de ideas que se van formando a través de la capacidad de crear, compartir y dominar conocimiento.

Si se considera que las empresas actualmente necesitan herramientas que faciliten la creación de ambientes de trabajo y gestión basados en colaboración y que promuevan la interacción de los distintos usuarios dentro de una red de trabajo centralizada, las propuestas de comunicación para el Micse resultan útiles para impulsar las competencias individuales de cada colaborador.

La propuesta de este trabajo es que exista entre los colaboradores y autoridades del Micse una unificación de ideas que puedan estar dispersas en un proceso de innovación de la comunicación de manera coherente. Para lograrlo se requieren modelos de gestión colaborativa, con la participación del proponente de este trabajo, como el DirCom, quien deberá no solo presentar las estrategias integrales de comunicación propuestas, sino además orientarlas hacia la innovación y ponerlas en contexto hasta demostrar que encajan en la estrategia general del Ministerio.

1.4 Delimitación temporal

El presente proyecto se desarrollará en Quito, en las oficinas administrativas del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos, durante el periodo 2016.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de comunicación para posicionar la imagen Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos ante sus públicos interno y externo, para el periodo 2016.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual del Ministerio, su relación con sus audiencias, su identidad y su imagen corporativa, con el fin de para identificar sus falencias y proponer soluciones.
2. Determinar las estrategias de comunicación que utiliza Micse para llegar a sus públicos de interés.
3. Establecer herramientas de comunicación que contribuyan a fortalecer su imagen, su identidad y su cultura organizacional hacia sus públicos de interés.
4. Formular la propuesta de un plan estratégico de comunicación para reforzar la comunicación corporativa.

CAPITULO II

Con el propósito de alcanzar los fines planteados en el capítulo anterior, a continuación se exponen el marco teórico sobre el que se fundamentan las acciones que se deben tomar y el análisis de las circunstancias en las que se desarrolla el ámbito comunicacional en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

2.1 La comunicación estratégica, eje de la organización

De acuerdo con Villafañe, hay tres dimensiones que manifiestan la cultura de una organización: ser, pensar y hacer, “no de una forma automática, directa, siempre explícita, sino de múltiples y diversas maneras que tienen que ver con los niveles en los que la cultura se expresa o de las funciones que ésta cumple en cada momento” (2002, p. 127); es decir, se requiere conocer bien qué es lo que se desea en la organización. Para esto se hace necesario que se tengan en consideración la filosofía y la cultura de la organización, para que sean transmitidas a los públicos de interés a través de un conjunto de atributos y valores diferenciales para estos.

Si se tiene en cuenta que la comunicación atraviesa toda la organización, desde adentro hacia afuera y viceversa, y que todo influye en la comunicación, es necesaria una planificación de los procesos comunicacionales con los que cuenta el Micse, con el fin de “tener claro qué es, qué hace y cómo lo hace, cuáles son sus valores, creencias y pautas de conducta”, haciendo un análisis y una reflexión “sobre lo que la organización es y quiere ser” (Capriotti 2009, p. 138).

Es, por lo señalado, que los atributos del Micse deben comunicarse tanto al público interno como al público externo, compuesto por los ministerios en línea y las entidades adscritas a Sectores Estratégicos.

La comunicación juega un rol muy importante para persuadir al receptor y formar una imagen. Este proceso social fundamental es hoy una necesidad

humana básica y el fundamento de toda actividad organizacional. Constituye el eje central de la sociedad de la información. El instrumento eficaz para aumentar la productividad, generar crecimiento económico y fomentar la ocupabilidad, así como mejorar la calidad de vida y dar real sustentación al binomio hombre-empresa, que hoy más que nunca lucha por alcanzar una posición en el mundo de calidad, productividad y competitividad.

Pero no solo la comunicación, sino también la difusión estratégica de la misma. La emisión de la comunicación institucional debe darse de manera global, es decir, comunicación de 360 grados, considerando los siguientes criterios:

Tabla 3 Criterios aplicados para la comunicación 360

Informar	Posicionar	Persuadir	Compartir	Construir continuidad
Generar redes de información.	Sumar valor a la imagen empresarial.	Generar acciones.	Generar empatía a través de redes emocionales.	Establecer relaciones, lazos, asociaciones de convivencia.

Tomado de Sánchez J., Pintado T., 2013, p. 39.

Como mencionan Sánchez y Pintado, la comunicación 360 es estratégica: “las actividades que destinan las empresas a sus públicos, tanto internos como externos, altamente proactiva, multimedia y conjunta a sus soportes” (2013, p. 19), haciendo uso de los diferentes recursos de los que disponga el DirCom para ejecutar un plan de comunicación estratégica, ya que esto repercutirá en la imagen de la organización.

Es decir, “se trata de captar las necesidades de las audiencias y responder a ellas con acciones comunicativas de diversa índole” (2013, p. 20). Debe responder efectivamente los intereses de los públicos y de la empresa, además, ser efectuada por profesionales en el área.

Las necesidades comunicacionales de las audiencias permiten mejorar el proceso de vinculación agregando valor a la imagen empresarial. Para

conseguir la respuesta efectiva de necesidades en los públicos se debería realizar un análisis que identifique los mecanismos y medios que prefieren los destinatarios. En este sentido, responder las necesidades comunicativas desde la investigación en comunicación empresarial significaría conocer y aplicar el conjunto de mecanismos, técnicas, herramientas y actividades que, dependiendo del lineamiento empresarial, público o privado, pretende alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo para establecer una imagen positiva en los públicos interno y externo; estas herramientas van desde las relaciones públicas hasta el *marketing*, de acuerdo con Alcaraz y García (2010, p. 19).

Es, entonces, importante responder a las necesidades de las audiencias internas y externas del Micse, ya que esto le permitirá generar valor en su imagen.

Por lo señalado, es necesario posicionar la imagen del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos ante sus públicos interno y externo, ya que esto constituye un aporte al fortalecimiento de la institución y genera una visión de responsabilidad social.

2.1.1 Definición de comunicación

Según la definición de María de los Ángeles Villadot (2008, p. 15), la comunicación es un “proceso dinámico irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos mensajes significativos en un contexto determinado”. También la comunicación es “la forma de escuchar y solo hablar, saber ponerse en un lugar de otros y desarrollar la habilidad de direccionar nuestro ángulo de visión y pensamiento”, según Verónica Rowe (2008, p. 25). Es decir, se entiende la comunicación como el medio por el que las personas pueden expresarse e interactuar entre ellas, establece contactos, genera compromisos y relaciona intereses.

Joan Costa (2010, p. 32) ubica la naturaleza de la comunicación como un “modo de acción, es un proceso, y el mecanismo que lo sustenta en el espacio-tiempo es la interacción”. Para Antonio Paoli (en Domínguez y Vera, 2006), la comunicación es “el acto de relación entre dos o más sujetos mediante el cual

se evoca en común un significado. Para poder comunicarnos es necesario tener experiencias similares o compartidas que permitan evocar mentalmente un significado”.

Carlos Ongallo (2009, p. 31) asume que la comunicación es, “ante todo, un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se ha superado todas las fases que intervienen en él”. Es decir, la comunicación basa su acción en el intercambio de significados que otorgan sentido a las dinámicas sociales de quienes participan en ella.

En cuanto a la organización, Capriotti (2009, p. 15) la define como “un ser vivo, que tiene cuerpo, tiene historia, evoluciona, cambia, vive en un entorno determinado con el que se relaciona, siendo la organización modificada por la acción del entorno, a la vez, la que actúa sobre el entorno con su evolución y cambio”.

Joan Costa (2010, p. 48), por su parte, trata a la organización como un sistema conformado por elementos humanos y técnicos, todos interrelacionados e independientes. “La empresa es un sistema abierto y vivo que está conectado con el sistema del entorno”.

Esto demuestra que la comunicación, a más de ser uno de los intangibles de mayor valor que poseen las organizaciones, es el motor que crea y transforma la vida de la empresa, así como los procesos que ocurren tanto dentro como fuera de ella.

2.1.2 Elementos de la comunicación

La comunicación es, entonces, un proceso en el que están presentes: el emisor, el receptor, un mensaje y un canal. Sin embargo, Shannon y Weaver (Berlo, 2002, p. 26) mencionan que los componentes de la comunicación incluyen:

- a) La fuente: es el elemento emisor inicial del proceso de comunicación. Produce cierto número de palabras o signos que forman un mensaje a transmitirse.
- b) El transmisor: es el emisor técnico. Esto es, el que transforma el mensaje emitido en un conjunto de señales o códigos que serán adecuados al canal encargado de transmitirlo.
- c) El canal: es el medio técnico que debe transportar las señales codificadas por el transmisor.
- d) El receptor: también se trata del emisor técnico, cuya actividad es inversa al transmisor. Su función consiste, entonces, en decodificar el mensaje transmitido y transportado por el verdadero receptor, que es llamado destinatario.
- e) El destinatario: constituye el verdadero receptor al que está destinado el mensaje”.

Adicionalmente, surgen más elementos en este proceso, como el ruido es decir, las distracciones al proceso, y el *feedback*, que hace referencia a la respuesta que obtiene el emisor como resultado de la efectividad del proceso.

2.1.3 Tipos de comunicación

La comunicación puede clasificarse de acuerdo con criterios como calidad de mensaje, nivel de participación de quienes forman parte del proceso comunicativo, medios de comunicación, etc.; sin embargo, las más comunes son: verbal, no verbal y gestual.

Para Joan Costa (2005, p. 54) existen otros tipos de comunicación a más de las comunicaciones interna, externa o mixta, como:

- Comunicación institucional, relativa a la política comunicacional y la estrategia corporativa.
- Comunicación organizativa, arraigada a las áreas funcionales de la organización, es decir, identifica la cultura organizacional e identifica los sistemas de información gerencial.

2.2 La importancia del DirCom en la institución

Joan Costa define al DirCom como:

- Estratega, que actúa como transmisor cuando habla en nombre y en representación de la organización por delegación del presidente de la empresa. Es un estratega global, y la comunicación es su herramienta. Traza la “política de comunicación” (Joan Costa 2009, p. 18).
- Generalista, designa una visión integral e integradora que la visión holística, total, global de la organización. El DirCom estratega generalista se ocupa del todo en función de las partes, dando vida al todo: la institución, las comunicaciones, las acciones, los procesos las relaciones. Esto significa que se ocupa de lo más general, universal y permanente que existe en la concepción institucional: el liderazgo de la presidencia, el proyecto corporativo, la estrategia coordinada del negocio y de la imagen pública (Joan Costa 2009, p. 19).
- Polivalente, evoca la diversidad de las funciones y responsabilidades del DirCom, esto es, que dedica el 80 % del tiempo a la creación, la gestión de modos de acción: define la política y la estrategia de la comunicación, el modelo de la imagen, es colaborador directo del presidente y consejo de administración, miembro del *staff* de estrategias, de reputación y de gobierno corporativo, de responsabilidad social y de gabinete de crisis. El otro 20 % del tiempo se distribuye más o menos así: junto con el director de RRHH, es responsable de la cultura organizacional y de la comunicación interna y del director de *marketing* (Joan Costa 2009, p. 21).

2.3 La institución necesita del DirCom

En el siglo XXI, la profesión de comunicación se encuentra en un momento de desarrollo como disciplina directiva con la ayuda de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación). La información se propaga rápidamente, en tiempo real, lo que permite que se tenga inmediata retroalimentación con sus distintos *stakeholders*¹.

Debido a esta inmediatez en los procesos de la información, los medios de comunicación tradicionales han tenido que reinventar su negocio en el marco de estas tecnologías, para no desaparecer. El cambio de estos escenarios ha hecho que la figura del DirCom se vea obligada a actualizarse continuamente para ir de la mano con la revolución tecnológica y actuar como representante de la información de la institución.

Debe contar con las competencias profesionales adecuadas, las habilidades personales, muy buena formación académica para representar con la decisión de máximo ejecutivo de la institución dentro de los valores, misión, visión y estrategia de ella, con el objetivo de tener un retorno inmediato sobre los resultados de la organización.

El DirCom tiene gran responsabilidad y necesita de la ayuda de todas las instancias para ejercerla con habilidad y competencia. Según Joan Costa, se lo identifica como un director de orquesta, “el que lograría que todos los instrumentos (los medios) afinen en la difusión de cada melodía (el mensaje unitario). Esta metáfora tuvo la virtud de ser fácilmente comprensible y por lo menos llamó la atención sobre el trabajo en equipo y la cohesión. Esto venía a romper la inercia fragmentaria que la división del ‘trabajo en equipo’ de la era industrial había marcado a fuego el pensamiento empresarial. Siempre acompañado de la estrategia. La comunicación institucional no puede ser sino estratégica” (Joan Costa 2009, p. 28).

¹ *skateholders*. Término que sirve para referirse a “grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización”. Tomado del artículo “La evolución del concepto *skateholders* en los escritos de Ed Freeman”, en: http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluación%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20según%20Freeman_tcm5-39688.pdf.

La Dirección de Comunicación tiene como función principal conocer, entender e interactuar con el entorno de públicos que le rodean. La investigación es un elemento indispensable en el proceso de trabajo; incluye identificación del asunto o tema, monitoreo del mismo, diagnóstico, formación del mensaje e incorporación de la información en los proyectos estratégicos de la institución. Para James Gruing (1992, p. 25) existen 12 elementos que inciden en la Dirección de Comunicación dentro de las instituciones:

1. Recursos humanos
2. Estructura orgánica
3. Espíritu innovador
4. Sistemas simétricos de comunicación
5. Liderazgo
6. Equipo participativo
7. Planificación estratégica
8. Responsabilidad social
9. Apoyo a la comunidad
10. Calidad como prioridad
11. Sistema de operaciones efectivas
12. Cultura de colaboración

Estos elementos permiten enfrentar los contextos comunicativos que provocan interacciones diarias con sus públicos objetivos, lo que conduce a una gestión de comunicación adecuada (Arceo, 2013, p. 25).

2.4 Perfil profesional del DirCom

El DirCom es considerado en el ámbito empresarial e institucional como consultor estratégico del CEO y del equipo directivo. La comunicación está sujeta a las ciencias humanas y sociales, a la ética, a la tecnología, y es parte de los activos intangibles de las instituciones.

El DirCom debe tener una visión holística, ser estrategia generalista (ve y gestiona todo) y multivalente (a través de la gestión de las partes). “El DirCom

mejora la gestión y la eficacia de las organizaciones, respecto al medio ambiente y a las personas, y el aumento de la calidad de vida de las colectividades humanas” (Joan Costa, 2012, p. 15).

Todo esto lo enmarca como profesional de comunicación que sea:

- Reflexivo y visionario.
- Creativo, con nuevos conceptos innovadores para la institución.
- Con conocimiento mediático: vincula las áreas audiovisuales, radio, prensa, televisión, redes sociales.
- Flexible, activo, dinámico, acorde con los avances tecnológicos y vanguardista.
- Lo más importante: ético.

2.5 Competencias del DirCom

Miguel Vásquez (2011) señala que, en Latinoamérica, las competencias sobresalen solo en el aspecto laboral, sin tener en cuenta que la educación es la base más importante para desarrollar la capacidad de adaptarse a los cambios y que el motor es la preparación académica para actuar sin temores a los desafíos profesionales.

Por lo expuesto, las principales competencias del DirCom son:

- Dominar las nuevas tecnologías y adaptarse a la evolución. Son imprescindibles el enfoque humanista y el establecimiento de procesos democráticos (Buitrón, 2004, p. 4).
- Tener dos tipos de perfil: perfil *hard*, en el que se concentran los conocimientos y las capacidades necesarias; y perfil *soft*, constituido por las conductas requeridas para alcanzar el desempeño óptimo, en el que es flexible y adaptable.
- Ser no solo emisor, sino también mensaje dentro del proceso de comunicación.

El comunicador organizacional profesional, hoy en día, tiene muchas posibilidades en empresas e instituciones, porque contribuye a ofrecer una visión integral del negocio, gestiona el proceso de intercambio y transferencia de información, opinión, sentimientos o actitudes de los miembros de una organización. Para esto, elabora mensajes y los comunica buscando un efecto deseado.

Además, ha de poseer diversidad de conocimientos, habilidades y capacidades, entre las que se tienen que destacar una capacidad y un dominio del lenguaje, escuchar, hablar, leer y escribir adecuadamente en determinados contextos. (Vásquez, 2012, p. 20).

2.6 Mapa mental del DirCom

El mapa mental del DirCom planteado por Joan Costa permite conducir hacia la estrategia adecuada de la comunicación a través de los valores éticos, no de hechos. Constituye una guía y es parte de una cultura institucional.

Es un proceso que se expresa en dos columnas de conceptos que se complementan agrupados en tres aspectos: institucional, organizacional y mercadológico. Estos representan una red de conceptos fáciles de comunicar, entre los que no están presentes las tecnologías y definen las coordenadas del mapa mental del DirCom. Se dirigen de izquierda a derecha, representando el tiempo hacia el futuro, dejando atrás el pasado de los conceptos (Joan Costa, 2010, p. 62).

Todos los conceptos son importantes, pero los más representativos son:

- **Ámbito institucional:** equidad, relaciones, buen gobierno, holismo, valores.
- **Ámbito organizacional:** red mallada, procesos, talento, actitudes, imaginación.
- **Mercadotécnico:** servicio, información, plan de comunicación.

2.6.1 Ámbito institucional

Tabla 4 Ámbito institucional

Antes	Ahora
Capital	Valores
Economía	Sociología
Poder	Equidad
Empresa	Institución
Negocio	Reputación
Capitalismo	Humanismo
Cuantitativo	Cualitativo
Comunicación	Relaciones
Administración	Buen gobierno
Accionistas	Sociedad
Especialización	Holismo
Previsibilidad	Complejidad
Corto plazo	Prospectiva
Tradicón	Innovación
Tecnicismo	Cultura
Conservadurismo	Emprendimiento

Tomado de Joan Costa, 2010, p. 62.

2.6.2 Ámbito organizacional

Tabla 5 Ámbito organizacional

Antes	Ahora
Organización	Sistémica
Organigrama	Red mallada
Departamentalización	Descentralización
Tareas	Procesos
Cultura técnica	Conocimiento, ideas
División del trabajo	Integración, equipo
Comportamientos estancos	Vasos comunicantes
Jerarquía	Compromiso
Funciones	Actitudes
Acción	Interacción
Pensamiento lógico	Imaginación
Rutinas	Creatividad
Habilidades	Talentos

Tomado de Joan Costa, 2010, p. 62.

2.6.3 Ámbito mercadotécnico

Tabla 6 Ámbito mercadológico

Antes	Ahora
Producto	Servicio
Consumidor	Usuario
Mercado	Sociedad
Persuasión	Información
Campaña	Programa
<i>Target</i>	Personas
Segmentación	Interacciones
Marca	Identidad
<i>Mass media</i>	<i>Micro self, inter media</i>
Plan de medios	Plan de comunicación
Objetivos comerciales	Objetivos de imagen

Tomado de Joan Costa, 2010, p. 62.

Tanto en los ámbitos institucional y organizacional como en el mercadológico que conforman las responsabilidades del DirCom, el éxito está en trabajar en equipo y fomentar la cooperación para llegar a la toma de decisiones de la alta dirección (Joan Costa, 2010, p. 89).

2.7 Responsabilidades del DirCom

Se resumen a continuación los 12 aspectos esenciales de las responsabilidades del director de Comunicaciones Corporativas o globales de empresas, instituciones y organizaciones (Joan Costa, 2011, p. 5).

1. Reforzar el liderazgo del presidente y las relaciones institucionales al más alto nivel. Ser el portavoz ante los medios y líderes de opinión.
2. Definir la política y la estrategia de comunicación conforme la estrategia general de la empresa. Liderar la Dirección de Comunicación.
3. Definir o redefinir la misión, la visión, los valores, la filosofía y la imagen de la empresa.
4. Gestionar los contenidos, la implantación y el control de la imagen global o corporativa.
5. Definir o redefinir el sistema de la identidad corporativa conforme el modelo de la imagen global.
6. Definir o redefinir la cultura organizacional y diseñar el sistema de comunicación interna.
7. Definir o redefinir la estrategia de patrocinios, “esponsorización” y acciones de responsabilidad social corporativa.
8. Ser consultor interno de las distintas direcciones generales de la empresa, en especial de quienes tienen mayor incidencia en la imagen: director de Comunicación Institucional, director de Recursos Humanos, director de Mercadotecnia.
9. Coordinar la gestión de la imagen institucional con la imagen de marcas.
10. Concebir, diseñar, implantar y controlar los planes estratégicos de comunicación anuales.
11. Formar parte de la mesa de buen gobierno corporativo y del gabinete de crisis.
12. Encargar y dirigir las investigaciones pertinentes como la auditoría estratégica global y los estudios para la cultura organizacional y la comunicación interna.

En las responsabilidades del DirCom, la empresa debe comunicar globalmente, integrando los objetivos de cada dirección, y estos se reflejan como imagen de la empresa ante la sociedad. El todo es más que la suma de sus partes.

El DirCom es el custodio de la imagen, cuida el mensaje que transmite la imagen de la empresa, reforzándolo y asegurándose que este sea coherente con su misión. Con el conocimiento y la familiaridad que tiene de la

organización, es quien introduce el modelo de imagen, luego de hacerlo conocer a los directivos, creando identidad corporativa y convirtiéndose en guía y supervisor de las comunicaciones.

Es importante diferenciar que lo que tiene el DirCom es responsabilidad con la empresa, no poder.

También es importante recalcar que dentro de las responsabilidades subordinadas están las que llegan de otros departamentos, pero que son inherentes al DirCom dentro de la comunicación institucional y permiten trabajar de forma coherente e integradora (Joan Costa, 2010, p. 90).

2.7.1 Funciones del DirCom en relación con el área institucional de la empresa

1. Realizar el plan estratégico de comunicación para la institución.
2. Integrar la comunicación.
3. Desplegar, concientizar y difundir la misión, la visión y los valores institucionales.
4. Fortalecer la imagen institucional.
5. Tener una visión integral de la institución para apoyar las estrategias y acciones que beneficien a la empresa a través de la investigación, ya que el DirCom debe ser polivalente y ante todo observador, para poder proyectarse de lo interno a lo externo bajo un entorno real.
6. Ser parte del *staff* de crisis para dar respuesta inmediata a lo que suceda.
7. Estar íntimamente ligado al departamento de Recursos Humanos o Talento Humano, para acompañarlo y unirlo a las estrategias relacionadas con la comunicación interna.
8. Ser creativos en la búsqueda de soluciones para la innovación y el crecimiento organizacional.
9. Desarrollar competencias sociales con referencias locales y globales.
10. Hacer de la competitividad una ventaja sostenible (Buenaventura, 2011, p. 15).

2.7.2 Tipos de comunicación

Además de la tipología expuesta al principio de este capítulo, la comunicación puede clasificarse también en otras distintas, dependiendo del canal que se utilice, la jerarquía y el grado en el que interactúan el emisor y el receptor.

En cada organización se genera todo tipo de interrelaciones y los flujos de mensajes se encaminan en distintas redes de comunicación; es decir, lo que se conoce como *comunicación formal e informal*, ya que estas interacciones se ven influenciadas por los roles de quienes intervienen en cada red de comunicación.

La comunicación formal se presenta cuando los mensajes siguen un camino establecido por la organización considerando las funciones y la jerarquía de quien participa en esta forma de comunicación. Esta forma de comunicación normalmente se utiliza para transmitir temas de carácter oficial y laboral empleando canales oficiales implementados en la organización.

Por otro lado, la comunicación informal tiene el carácter de espontánea, se produce de forma natural y emplea canales no oficiales para transmitir información. Este tipo de información es muy veloz y no necesita de protocolos. Se puede afirmar, entonces, que la comunicación formal y la informal existen en toda organización y se complementan entre sí para el mejoramiento continuo de la empresa (Ritter, 2008, p. 17). Los canales que emplean estas comunicaciones, sean tradicionales o digitales, están dados por el tono y la necesidad de las redes informativas de la siguiente manera.

Tabla 7 Canales de comunicación formal e informal

	Formal	Informal
Canal	Correo electrónico Memorando Comunicado Reunión Revistas y boletines Entrevista con el jefe Cartelera Intranet	Correo electrónico Sobremesa luego del almuerzo Cena en casa del jefe Reunión <i>after office</i> Vía pública
Comunicación	Nota de trabajo Información de prensa Orden superior Entrevista de evaluación Informe de resultados	Charla con colegas Correo electrónico Comentario telefónico Rumor

Tomado de Michael Ritter, 2008, p. 16.

Lo que diferencia una comunicación de otra es que ambas manejan diferentes estéticas discursivas, por lo que un mensaje por el correo electrónico puede ser tanto una comunicación formal como informal, según Ritter (2008, p. 16).

Para el caso de Sectores Estratégicos, la comunicación mantiene canales recurrentes tanto para su interacción formal como informal. Los correos electrónicos y las carteleras son las principales herramientas para dar a conocer información institucional.

Si los colaboradores requieren comunicarse con un superior, lo hacen a través de correos electrónicos, memos oficiales o visitas puntuales a sus puestos de trabajo.

Si es entre pares, la comunicación se mueve entre correos electrónicos, llamadas telefónicas y reuniones, aunque no se percibe el uso de nuevas tecnologías de información, las que sí se utilizan en situaciones informales, según la siguiente tabla.

Tabla 8 Canales de comunicación formal e informal en el Micse

	Formal	Informal
Canal	Correo electrónico Llamadas telefónicas Memorandos Oficios	Correo electrónico Llamadas telefónicas Encuentros en áreas comunes Chats de mensajería instantáneas Redes sociales
Comunicación	Directrices Informes Actividades oficiales	Charlas entre pares Mensajes de texto Comentarios Rumores

Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

2.7.3 Funciones de comunicación

La comunicación, tanto la formal como la informal, se usa para controlar el comportamiento de las personas dentro de una organización, ya que “fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si este no está al nivel esperado”. Así, los empleados deben proponerse metas y alcanzarlas y, por ende, recibirán retroalimentación en tanto avancen hacia su consecución. Asimismo, se define motivación como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo del individuo por conseguir una meta”. Entonces, la intensidad consiste en el esfuerzo que una persona realiza para alcanzar un objetivo, mientras que la dirección es la canalización de la intensidad y la persistencia es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona el esfuerzo (Ritter 2008, p. 17).

Motivar a los empleados constituye una función fundamental de la comunicación, ya que de esta depende el desempeño de los colaboradores de una organización.

De la misma manera es necesario proporcionar a los empleados la suficiente retroalimentación de su desempeño, haciéndoles notar las fortalezas a mantener y las debilidades que deben mejorar.

Dado que para la mayoría de los empleados de una organización su grupo de trabajo es una fuente de interacción social, de modo que la comunicación que se lleva a cabo entre los empleados permite compartir sus frustraciones o sentimientos de satisfacción, tanto los individuos como grupos necesitan información para poder realizar su trabajo; la comunicación, entonces, les proporciona la información que requieren.

2.7.4 Comunicación institucional

La comunicación institucional tiene el objeto de descubrir y construir la identidad de una organización mediante el establecimiento de relaciones informativas internas y externas, como afirma Carlos Sotelo (2001, p. 155).

La comunicación institucional genera una política de comunicación de la organización, de su planeación estratégica, de la gestión de la cultura, la identidad, la imagen, la reputación corporativa, las relaciones con los accionistas, la relación con los medios, instituciones, la responsabilidad social y la gestión de la comunicación en situaciones de crisis.

2.7.5 Comunicación corporativa

La comunicación corporativa es definida por Van Riel como “un instrumento de gestión por medio del que toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de lo que la empresa depende” (Van Riel, 1997, p. 26).

Si se considera que la comunicación es transversal y que actúa dentro y fuera de la organización, una comunicación corporativa adecuada asegura que todo tipo de comunicación utilizada resulte coherente entre sí y constituye un instrumento para integrar la misión, la visión y los valores institucionales.

2.7.6 Comunicación corporativa 2.0

Actualmente es muy común utilizar el término *2.0* para referirse a *nuevas tecnologías*. Esta numeración proviene del término *Web 2.0* con el que se pretende dar a entender, explicar y referirse a la segunda generación en el desarrollo de tecnología web.

De acuerdo con Miguel Antezana, este concepto se basa en la colaboración, la participación, la interacción y el intercambio de información y conocimientos entre los usuarios a través de comunidades virtuales, redes sociales, blogs, microblogs; esto quiere decir que se considera que la Web evolucionó dando al usuario un papel más dinámico, ya no solo el papel de espectador.

Además, considera que “el proceso evolutivo de la Web 1.0 hacia la 2.0 no es más que transitar de un proceso meramente informativo a uno realmente comunicativo, pues el usuario ahora participa en la Web”.

Ninguna organización puede quedarse relegada de este proceso comunicativo basado en el uso de la tecnología. La comunicación corporativa también evolucionó, es decir, ya se habla de *comunicación corporativa 2.0*, sin importar si su objetivo es el público interno o el externo, ya que cada día es más incluyente, pues las personas y organizaciones se han integrado ya a la Web 2.0.

En la comunicación corporativa existen dos ramas: la comunicación interna y la comunicación externa.

2.7.7 Comunicación interna

La comunicación interna es la encargada de difundir la normativa, las tareas y los roles de cada uno de los integrantes de la organización. Es decir, es la comunicación dirigida al público interno de una organización con el fin de mantener informada a la empresa, fortalecer la identidad y fomentar un buen clima laboral. También es útil para dirigir y coordinar actividades dentro de la organización.

Existen tres tipos de comunicación interna:

- Comunicación ascendente: la que se produce de abajo hacia arriba jerárquicamente. Pretende favorecer el dialogo con el fin de que los colaboradores se sientan partícipes de la actividad empresarial.
- Comunicación descendente: aquella que se realiza de arriba hacia abajo también jerárquicamente. Es de una vía y su función es la de transmitir órdenes para la ejecución de actividades.
- Comunicación horizontal: la que se produce entre personas de un mismo nivel jerárquico. Es de gran utilidad para el intercambio de información entre departamentos y entre funcionarios.

Esta comunicación es parte de la realidad empresarial y genera identidad corporativa; es decir, aquello que los miembros de una organización consideran como una verdad respecto a sus características. Implica a todos los miembros de la organización con la finalidad de integrarlos en ella.

Si dentro de una organización existe buena comunicación interna, los colaboradores desarrollaran sentido de pertenencia y realizarán sus actividades de mejor manera.

La comunicación interna puede producirse de manera formal: se usan los canales formales de cada organización para comunicar sus mensajes a los

distintos públicos; y de carácter informal, en la que el contenido de la información utiliza canales no oficiales; sin embargo, este tipo de comunicación puede dar origen a rumores.

Las herramientas de comunicación interna deben nacer de la cultura empresarial, en la que las organizaciones ven la necesidad y la importancia de la comunicación, es decir: si la comunicación no comienza desde adentro de la organización, las herramientas a implementarse no tendrán ningún sentido.

En el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos, de acuerdo con su Estatuto Orgánico Institucional, la misión de la Dirección de Comunicación Social es la de “proporcionar los servicios de comunicación social e imagen corporativa hacia los públicos internos y externos, requeridos para el cumplimiento de los fines y objetivos del Ministerio y coordinar las acciones comunicacionales con los Ministerios en Línea y sus adscritas, a fin de fortalecer el accionar del sector”, acciones que están a cargo del director de Comunicación Social, que tiene estas atribuciones y responsabilidades:

- Dirigir el diseño, la planificación y la ejecución de políticas, estrategias integrales y procesos de comunicación interna y externa.
- Brindar asesoría y acompañamiento en temas comunicacionales a las autoridades del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.
- Dirigir campañas y procesos de imagen corporativa y publicidad.
- Dirigir la difusión de las actividades que impulsa el Ministerio.
- Coordinar acciones públicas y mediáticas con los ministerios en línea en temas de comunicación social.
- Coordinar acciones con la Presidencia y la Vicepresidencia, así como con otras dependencias del Gobierno central y gobiernos autónomos descentralizados para el impulso de actividades comunicacionales.
- Emitir criterios para la elaboración de discursos y otros materiales de apoyo para las autoridades del Ministerio.
- Dirigir la elaboración de productos comunicacionales (folletería, revistas, productos audiovisuales y *on-line*, entre otros).

- Dirigir la organización de ruedas de prensa, con su respectivo proceso de difusión.
- Coordinar las relaciones públicas y la organización de eventos.
- Monitorear los medios para emitir alertas tempranas en temas críticos.

2.7.7.1 El valor de la comunicación interna

Los procesos de comunicación interna permiten que la organización coordine los departamentos que la componen, para que, por medio del trabajo en equipo y de una interacción cooperativa y coordinada, se logren los objetivos estratégicos.

El valor de la comunicación interna se evidencia cuando se observan las ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para quienes laboran en ella.

Un atributo adicional que la comunicación interna brinda a la organización es la motivación: los trabajadores necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y esto, a su vez, favorece la integración, la motivación y el desarrollo.

Todo esto debe ser tomado en cuenta dentro de las organizaciones, ya que, dada la competitividad del entorno, las empresas no solo deben competir con la calidad de los servicios, sino también con la calidad de clima laboral que ofrezca a sus colaboradores.

El valor de la comunicación interna es, entonces, el de cubrir las necesidades de comunicación que presentan quienes conforman la organización; en este sentido, la comunicación es tan importante como la dirección.

2.7.7.2 Web 2.0 en comunicación interna

Hoy en día las organizaciones deben usar Web 2.0 para sus comunicaciones tanto internas como externas; sin embargo, el primer paso para esta evolución debe ser en la cultura interna organizacional.

La cultura 2.0 es esencialmente comunicación en movimiento. Para las organizaciones es importante brindar al personal un acceso amplio a la información, aceptar la diversidad de pensamientos y promover y facilitar que los empleados generen contenidos. La base del concepto 2.0 ofrece la oportunidad de compartir y generar opiniones bajo un esquema de red con información que fluya de manera tanto ascendente como descendente.

La comunicación interna 2.0 trata de pasar del “*broadcasting*, o plataforma de discusión, a la construcción de una plaza pública que incentive los diálogos descentralizados, multidimensionales, multijerárquicos y libres”, según Alejandro Formanchuk (2010, p. 5). Es decir, entender el concepto de 2.0 como una cultura antes que una herramienta, reestructurando la cultura organizacional a una cultura de participación.

Una vez implementada la cultura 2.0 se plantean las herramientas que se consideran necesarias, teniendo en consideración tres ejes de necesidades:

1. Expresión: si el objetivo que se busca es potenciar y facilitar la generación de contenidos por parte del personal, se recomienda el uso de blogs, Twitter, etc.
2. Interacción: si lo que se quiere es facilitar o potenciar la comunicación entre el personal de la empresa, es recomendable crear comunidades o foros utilizando Facebook, LinkedIn, MySpace, etc.
3. Colaboración y formación: si se busca crear instancias de colaboración y aprendizaje, se recomienda abrir espacios en los que el personal pueda cooperar en la generación de contenidos, pedir ayuda o brindarla, de ser el caso, potenciando el uso y el aprovechamiento de plataformas colaborativas. Se usan *wikis* o plataformas como Verkami.

2.8 Comunicación externa

La comunicación externa está dirigida a los públicos externos de la organización. Los departamentos que usualmente tienen mayor contacto con los públicos internos son los de Relaciones Públicas, Comunicación, Marketing,

Ventas, etc., los que basan su comunicación en los principios mercadológicos de la colocación y la promoción de productos y servicios orientados básicamente a clientes y potenciales consumidores.

Entonces, la organización puede reflejar una imagen idónea ante sus clientes potenciando el talento humano, ya que, mientras más sentido de pertenencia tengan los públicos internos de una organización, puedan dar una imagen positiva hacia afuera.

La tecnología y su constante avance causan gran impacto en la cultura corporativa, la que debe irse adaptando a las nuevas tendencias y, a su vez, hacer uso de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC).

Los productos con los que el Ministerio cuenta y espera desarrollar son:

- Plan estratégico de comunicación externa y de comunicación Interna
- Manual de imagen corporativa
- Cartelera informativa institucional física y digital
- Boletines de prensa, artículos especiales, avisos, trípticos, folletos, álbum fotográfico, memorias y afiches
- Material de audio, video, multimedia, Internet y virtuales, con temas relacionados con la gestión institucional
- Informes mediáticos
- Portal web institucional actualizado permanentemente
- Revista institucional
- Material de publicidad
- Campañas de publicidad

2.8.1 Herramientas de comunicación externa

Estas herramientas ayudan a que el mensaje que la organización quiere difundir llegue a los públicos externos. La selección de las herramientas dependerá del público al que vaya dirigido el mensaje, y pueden ser:

- Boletines y ruedas de prensa
- Páginas web oficiales
- Relaciones públicas
- Publicidad
- Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

Estas herramientas, digitales o no, cumplen un papel fundamental el momento de cubrir las necesidades de comunicación de los públicos y sirven como herramientas en las áreas de economía, empresas, empresa virtual y comunicación global.

2.8.1.1 Web 2.0 en comunicación externa

La comunicación externa tradicionalmente se daba en televisión, periódicos, publicidad o páginas web. Sin embargo, los mercados de hoy se mueven en el concepto 2.0.

Si tenemos en cuenta que para muchos consumidores la primera experiencia que pueden tener con una marca es *on-line*, quedó en el pasado la idea de que la única relación que se podía establecer entre una organización y su público es solo a través de un *web site*, ya que con las tecnologías 2.0 el desarrollo de productos y las relaciones con los clientes se generan mayor interactividad, contenidos audiovisuales y consumo colaborativo.

El concepto web 2.0 puede ser aprovechado por las organizaciones para incrementar su productividad al generar una relación con otras empresas, proveedores, clientes y sus *stakeholders*.

Incluso se puede destacar “el valioso potencial que tienen las redes sociales para gestionar una crisis, los ataques a la marca, la insatisfacción de los clientes e incluso desmentir los comentarios negativos sobre la empresa”, de acuerdo con Pedro Rojas.

Por tanto, ninguna organización puede darse el lujo de tener a su disposición tecnología y no utilizarla correctamente; es decir, utilizarla aprovechando todos

sus beneficios, como, por ejemplo, reducción de costos en atención al cliente, *marketing* y publicidad.

2.9 Relación entre la comunicación externa y el público interno de una organización

Según María Luisa Sánchez, no existe buena comunicación externa sin una buena política de comunicación interna; las entiende como dos caras de una misma moneda que se mantienen unidas en su planteamiento teórico, pero que en la práctica de la empresa no existe disociación. La imagen que transmite la organización puede satisfacer algunas necesidades de los empleados: quien pertenece a una empresa que considera sólida, importante, con buena imagen social, incrementa su sentido de pertenencia; los colaboradores que se sienten identificados con la organización transmiten una imagen positiva hacia afuera.

Es decir, la comunicación externa es tan importante como la interna, por lo que es necesario que todas las organizaciones cuenten con una política de comunicación empresarial, ya que son dos sistemas interdependientes que se deben gestionar de manera coordinada.

2.9.1 Públicos internos, externos y mixtos

Dentro de toda organización existen los *stakeholders*, que son los considerados públicos objetivos, y se dividen en públicos internos, externos y mixtos

Los *públicos internos* son los que trabajan en dependencia laboral en la organización e integran el organigrama de la misma y ayudan a que esta aumente su rendimiento y productividad. Es por esto que se debe lograr que todos los miembros se consoliden como un solo grupo, en el que tengan un único objetivo en común y en el que, además, se sientan partícipes de todas las decisiones, por medio del desarrollo de canales de comunicación eficaces y la creación de una imagen corporativa que esté en relación con la visión, la misión y los valores institucionales

Es decir, el grado de dependencia que tiene el público interno con la organización a la que pertenece es muy grande. Esta dependencia proviene del

hecho de que la empresa necesita de sus componentes individuales, que son el logro de sus objetivos institucionales y su subsistencia como sistema, y esta interdependencia da origen a la razón de ser de ambos.

Como consecuencia, tanto el público interno como la organización tendrán una relación satisfactoria en la que se podrán determinar las necesidades de cada uno de ellos.

Los *públicos externos* son aquellas personas que interactúan con la organización pero no son parte de ella. Son los clientes, los proveedores, los medios de comunicación y la sociedad en general.

La importancia de la comunicación externa radica en que, por medio de ella, la organización entra en contacto con su entorno, lo que hace que la organización obtenga la información necesaria para el desarrollo de la comunicación y lograr así la coordinación de los objetivos organizacionales con los objetivos de su público de interés externo. Esta armonización de los intereses de la institución con los de los públicos externos es la que permitirá el logro de los objetivos, de ambos de acuerdo con María Luisa Muriel (1980, p. 35).

La imagen que transmite la institución a sus públicos externos es producto de la calidad de la relación que se establece entre ambos, ya que la comunicación externa influye en la percepción que tienen los públicos sobre la empresa.

Por último, los *públicos mixtos* son los que, a pesar de no estar dentro de la organización, tienen algún tipo de relación con ella. Aquí se considera a los accionistas, las familias de los trabajadores y los distribuidores, entre otros.

Joan Costa expone un mapa tipológico de públicos, que considera que es global y sistémico. Esta tipología diferencia entre dos sistemas, distintos pero independientes, que son: la empresa y el entorno social. “El orden en el que se sitúan los públicos internos va desde el núcleo de la empresa hasta los límites que la definen. Al insertarse en el campo social, sus públicos externos van de los más próximos a ella (*stakeholders*), hasta los más distantes. Se entiende la

noción de distancia de doble sentido físico y psicológico de la proxémica².
(Costa, 2009, p. 109



2.10 Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están actualmente presentes en todos los niveles de la sociedad y se han vuelto de cierta manera indispensables para las organizaciones y las personas, ya que continuamente los utilizan, y las TIC son fiables en la realización de cualquier trabajo.

Las TIC han logrado que la comunicación sea de carácter global, lo que permite la continua comunicación entre empresas o personal a nivel mundial,

² *proxémica*. «... [es] la parte de la semiótica dedicada al estudio de la organización del espacio en la comunicación lingüística; más concretamente, estudia las relaciones –de proximidad, de alejamiento, etc. – entre las personas y los objetos durante la interacción, las posturas adoptadas y la existencia o ausencia de contacto físico. Asimismo, pretende estudiar el significado que se desprende de dichos comportamientos». Tomado de la página web del Centro Virtual Cervantes:
http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/proxemica.htm.

es decir, se eliminan las barreras. Además, la constante innovación y el avance tecnológico han hecho que la comunicación se transforme y permiten compartir información de forma ágil. Asimismo, optimizan el manejo de la información y el desarrollo de la información, ya que, al actuar de manera inmediata, generan en los usuarios un mayor conocimiento.

La información es uno de los recursos más importantes que tiene una empresa. Se ha comprendido que la información es un motor que alimenta los negocios y puede ser uno de los factores críticos para alcanzar el éxito de una organización. Es por esta razón que, para potenciar la utilidad de la información, las organizaciones deben manejarlas de manera estratégica para posicionar la organización implementando las TIC en sus planes estratégicos y, para sacar el mayor provecho de sus planes estratégicos, es fundamental que se hagan cambios importantes, como organizar el trabajo diario en torno a las TIC o utilizarlas en procesos de capacitación al personal; sin embargo, no deben verse las TIC solo desde esta visión, sino también como un elemento adicional para provocar procesos de creación e innovación a través de ellas.

Implementar nuevas tecnologías en las organizaciones implica cambios importantes, que no deben ser aislados ni individuales, sino que deben causar sinergias con otros elementos, ya que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno y la integración a un sistema de información interconectado y complementario.

2.11 Ejes comunicacionales

Recapitulando conceptos, para Walter Ibarra, la comunicación estratégica es “influir y persuadir a las personas (tanto dentro como fuera de la organización), de manera que se comporten de cierta forma que generen un entorno que favorezca el logro de los objetivos tanto de la empresa como de ellos mismos” (www.comunicacionestrategica.com); también menciona que “los públicos estratégicos o *stakeholders* son individuos o grupos de personas organizadas que tienen un interés especial o toman un riesgo apostando de una u otra forma a la organización”.

Es por esto que para el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos es fundamental contar con estrategias comunicacionales que permitan visualizar las acciones frente a un tema determinado, es decir, direccionar los objetivos en busca de un mejoramiento continuo.

El establecimiento de una correcta estrategia y objetivos permite que los colaboradores se involucren con los objetivos empresariales.

De acuerdo con David Cadevilla, aplicar comunicación estratégica consta de dos ejes, con sus polos:

- Eje horizontal, o situación actual: es dinámico por naturaleza y debe adaptarse al entorno cambiante. Este eje expresa el “hacer” y “el comunicar” a través del “como”. Se define por tres aspectos fundamentales: filosofía organizacional (valores), orientaciones estratégicas (principios de acción, orientación al servicio) y políticas de gestión.
- Eje vertical: es la historia de la organización, por lo tanto, es inmutable y da el carácter de permanente a la identidad. Este eje muestra la actividad de sus públicos internos, liderazgo, reputación, etc.

Sin embargo, se plantea un tercer eje, y es el eje transversal que tiene que ver con la cultura organizacional, que se conforma con los comportamientos expresos de una organización, los valores compartidos y las presunciones básicas de comportamiento.

Estos ejes establecen la identidad de una organización desde su historia, sus productos y servicios, detallando su situación actual, en los que se presentan su filosofía y su orientación estratégica con la que se determina la cultura organizacional de la institución (2007, p. 245).

2.12 Identidad e imagen corporativa

De acuerdo con Paul Capriotti, “la imagen corporativa es la percepción que tienen los públicos de una organización sobre sus productos, sus actividades o su conducta”, de modo que la imagen corporativa es una mentalidad de la empresa que quiere presentarse como un sujeto integrante de la sociedad.

También define la imagen corporativa como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (1999, p. 28 y 29).

Esta estructura mental se manifiesta internamente en los individuos, es decir, cada persona tiene una imagen única de la empresa debido a los múltiples contactos que ha tenido con ella a través de distintas vías, como la publicidad, por ejemplo.

La imagen corporativa adquiere importancia ya que crea valor para la empresa y se establece como un activo intangible estratégico de la organización.

Capriotti determina también que si una organización crea una imagen en sus públicos:

- Ocupará un espacio en la mente de los públicos.
- Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para sus públicos por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado.
- Disminuirá la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización (1999, p. 10 y 11).

En las organizaciones se utilizan de igual forma los términos *identidad corporativa* e *imagen corporativa*. Es importante diferenciar estos dos significados teniendo en cuenta que la identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa “comunica a los públicos”; en cambio, la imagen corporativa es cómo los públicos perciben a la organización y cómo se relacionan con esta.

Es importante mencionar que, antes de poseer una imagen corporativa, debe haber primero una identidad corporativa.

Por identidad organizacional se entiende la “personalidad” de la identidad. Esta personalidad es el conjunto de la su historia, su ética y su filosofía organizacional, pero también está formada por los comportamientos del día a día en la organización. Es decir, la identidad organizacional es el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se diferencia de otras organizaciones.

Toda organización necesita un sentido de pertenencia y de finalidad claramente establecido y que todos los integrantes de la organización deben conocer.

2.13 Análisis de la organización

El Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos es la institución que se encarga de coordinar las acciones sectoriales e intersectoriales con el fin de que exista un trabajo armónico y ordenado de las instituciones que se consideran estratégicas. Bajo su gestión, los ministerios del sector, las entidades adscritas y las empresas públicas ejecutan los planes, programas y proyectos con los que se da cumplimiento al Plan Nacional del Buen Vivir que impulsa el Gobierno Nacional.

Estas entidades, bajo la rectoría del Micse, buscan recuperar el manejo de los recursos naturales como agua, suelo e hidrocarburos y aprovecharlos bajo criterios de sustentabilidad ambiental y responsabilidad social.

Así se influye social, económica y ambientalmente para el desarrollo del país y se propicia el mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos con la ejecución y la puesta en marcha de proyectos sociales.

Con la gestión del Micse, las comunidades cercanas a donde se levantan los proyectos extractivos tienen acceso a los beneficios del aprovechamiento de los recursos.

Para el Gobierno actual, convertir la gestión de los Sectores Estratégicos es la punta de lanza de la transformación tecnológica e industrial del país (Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017).

La Constitución de la Republica de 2008 desarrollada en Montecristi, en el artículo 313 de su capítulo 5, define los Sectores Estratégicos como aquellos que, por su trascendencia y su magnitud, tienen decisiva influencia económica, social, política y ambiental en el país y que están orientados al pleno desarrollo de los derechos de los ciudadanos y al interés general.

De acuerdo con el Plan Nacional del Buen Vivir, Ecuador gestiona los recursos estratégicos en el marco de una inserción internacional. Es por esto que el Micse ha desarrollado contactos internacionales con el objetivo de concretar inversiones en proyectos fundamentales para el desarrollo de nuevas industrias. Esta gestión se desarrolla a su vez bajo el criterio de que el aprovechamiento responsable de los recursos primero beneficia a las comunidades.

Los principales retos socioeconómicos se relacionan con la reducción de la pobreza, el mejoramiento de la calidad de vida, la creación de puestos de trabajo y el mejoramiento de la calidad del mercado laboral; sin embargo, con una adecuada comunicación con los ministerios en línea y las empresas e instituciones adscritas, el Micse puede dar a conocer y hacer efectivas las políticas públicas en la gestión de los recursos estratégicos de acuerdo con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y visibilizar, y dar cobertura sobre el avance en la ejecución de los proyectos estratégicos, el cual en su quinta propuesta se refiere a “la gestión estratégica de los recursos naturales del país”.

“El plan de gobierno 2013-2017 señala que el país debe gestionar los recursos estratégicos en el marco de una inserción internacional que permita que el ciclo tecnológico actual basado en la automatización, la robótica y la microelectrónica contribuya al incremento generalizado del bienestar para sus habitantes. Esto se conseguirá mediante un conjunto de políticas para la

sustitución de las importaciones, a la transferencia de tecnología, la generación de valor agregado local, la industrialización para la exportación, la redistribución de la riqueza y la implementación para la exportación, la redistribución de la riqueza y la implementación de las industrias de producción de bienes intermedios y finales dentro del territorio nacional” (Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017).

Además, visibilizar y dar cobertura al avance en la ejecución de los proyectos estratégicos, ya que el Ecuador ofrece un marco regulatorio que permite incentivar la inversión en Sectores Estratégicos con la oportunidad de construir beneficios y lograr el desarrollo con quienes estén interesados en invertir en los mismos y ya que el gobierno del economista Correa tiene como prioridad dotar al sector público y privado de herramientas que permitan consolidar las condiciones que se requieran para atraer a inversionistas.

Para este efecto, los procesos de contratación pública se realizan a través del Servicio Nacional de Contratación Pública (Sercop), el que impulsa procesos de contratación ágiles, transparentes, eficientes y tecnológicamente actualizados.

De acuerdo con su misión y su visión institucionales, el Micse impulsa proyectos estratégicos en las siguientes áreas:

- Electricidad: con los que se pretende incrementar la cobertura eléctrica y asegurar un suministro confiable y de calidad.
- Hídricos: proyectos que buscan que el Estado tenga la rectoría de estos recursos con el fin de impulsar procesos de conservación, normas de conservación y gestión desconcentrada de procesos.
- Minería: con los que se busca aprovechar que el país tiene un potencial minero de gran crecimiento. Estos proyectos tienen como objetivo el generar un desarrollo sostenible por medio de políticas que normen y promuevan la actividad extractiva en el Ecuador.

El Gobierno considera que, para dar cumplimiento con la normativa descrita, es necesario fortalecer las instituciones públicas encargadas de

las actividades minera, geológica y metalúrgica, y dotarlas de capacidad administrativa suficiente para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Es por esto que, mediante Decreto Ejecutivo No. 578 de 13 de febrero de 2015, se creó el Ministerio de Minería, como un ministerio sectorial, es decir, bajo la rectoría del Micse, el cual se encargará de dirigir y gestionar actividades y proyectos en el sector minero.

- Petroleros: por los que el país busca exportar de manera eficiente los recursos energéticos, promoviendo nuevos campos de petróleo y gas así como la inversión en refinación de derivados.
- Telecomunicaciones: proyectos que pretenden asegurar una transición de nuestro país hacia la sociedad de la información, bajo la dirección del Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, creado el 13 de agosto de 2009, con el fin de garantizar el acceso de manera igualitaria a todos los ecuatorianos a las tecnologías de la información y la comunicación.
- Medio ambiente: se busca, mediante la formulación de proyectos, garantizar la biodiversidad y el bienestar de los seres vivos en un marco de responsabilidad socioambiental y de respeto por la naturaleza.
- Industrias básicas: se consideran así los sectores industriales que transforman materia prima en productos intermedios. Estas materias provienen de los sectores hidrocarburos (petróleo y gas), minería (metálica y no metálica) y recursos forestales.

Las industrias básicas actúan como una palanca para el desarrollo del encadenamiento productivo con valor agregado, aportando al cambio de la matriz productiva del país que impulsa la Vicepresidencia de la República.

Para el Estado, por medio de la gestión del Micse, es de gran importancia la implementación de las industrias básicas con una visión integral que impulse desagregación y transferencia tecnológica, identificando las oportunidades de cambio de la matriz productiva en los sectores estratégicos.

2.13.1 Matriz productiva

La matriz productiva puede ser definida como el conjunto de interacciones entre los diferentes actores de la sociedad que utilizan recursos que tienen a su

disposición, con los que se generan procesos de producción. Estos procesos incluyen los productos, los procesos productivos en sí mismos y las relaciones sociales que resultan de esos procesos.

Ecuador se ha venido concentrado en la explotación de materias primas, con muy bajos niveles de tecnificación, lo que ha provocado que sea un mercado muy susceptible de ser sustituido en los mercados internacionales.

La matriz productiva de un país debe estar basada en la industrialización de sus productos naturales, en la transformación para que contengan valor agregado, con lo cual se generan desarrollo y bienestar.

El Estado plantea pasar de una economía con especialización primaria exportadora y extractivista a una economía que privilegie la producción nacional con valor agregado y que se haya diversificado, con base en modelos de nuevos conocimientos que puedan ir satisfaciendo las necesidades del país, sustituyendo de una manera constante las importaciones.

Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) (www.planificacion.gob.ec), se deben considerar cuatro ejes primordiales para generar un cambio en la matriz productiva:

1. Alcanzar una diversificación productiva muy amplia sobre el desarrollo de industrias como la petroquímica, la siderúrgica, la metalúrgica, la de biocombustibles, la forestal y la de maricultura, con lo que se amplía el abanico de oferta del país.
2. Mejorar los sistemas de valor agregado y, con esto, diferenciar nuestros productos. Esto, acompañado de tecnificación y conocimiento sobre las industrias de biotecnología, servicios ambientales y energías renovables.
3. Hacer una sustitución de importaciones de corto plazo sobre industrias en las que ya hemos trabajado, como la farmacéutica, la tecnológica y la metalmecánica.
4. Maximizar el portafolio de productos de exportación, dando soporte a la economía popular, logrando mayores actores y productos sobre las industrias de alimentos, textiles y turismo

Es decir que las habilidades gerenciales de cada empresa que quiera sumarse a este proceso de cambio deben enfocarse en la búsqueda de oportunidades ligadas a los sectores estratégicos, con el fin de apalancar un nuevo modelo empresarial que soporte la economía del país y genere plazas de trabajo y mejoras en la distribución de la riqueza.

2.14 Situación actual del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

El Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos articula políticas, planes y proyectos que deben ser implementados por los ministerios del sector. Asimismo, como parte de la política pública del Gobierno Nacional, estos ministerios deben socializar y difundir de manera oportuna y clara a todos los ciudadanos las acciones que el Estado ejecuta y cómo invierte los recursos de los ecuatorianos.

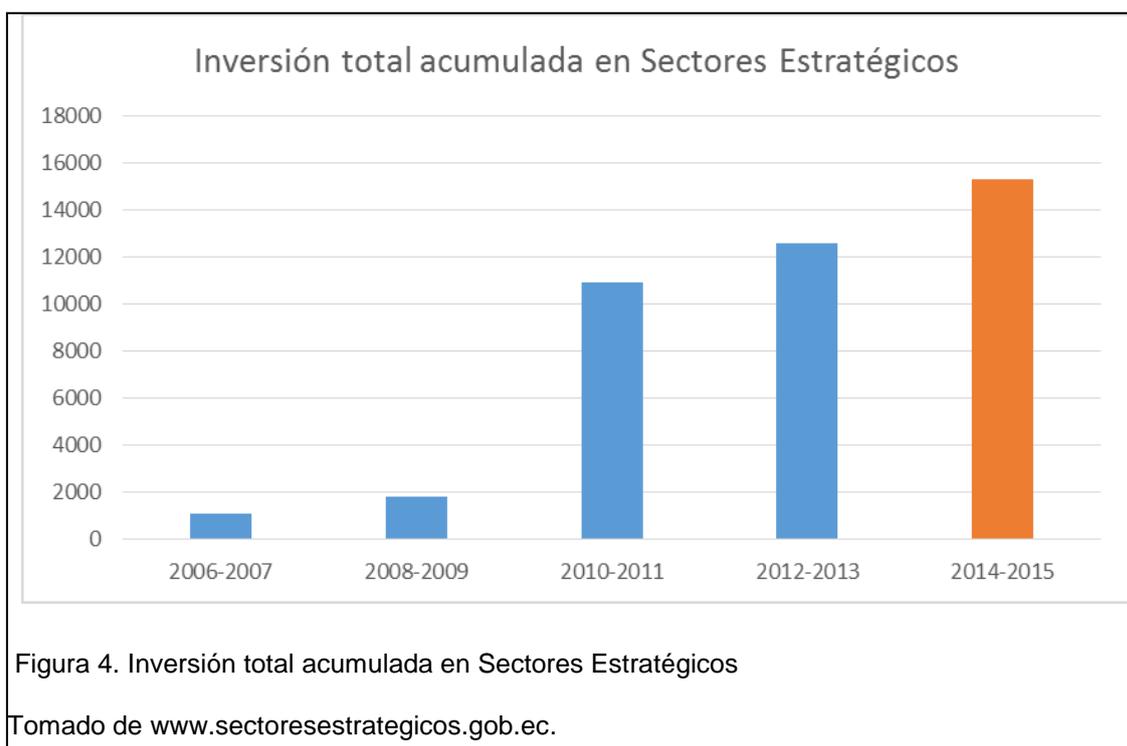
El Micse busca apoyar y facilitar la gestión de las entidades que integran el Consejo Sectorial de los Sectores Estratégicos, con el fin de monitorear el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas de Gobierno, es así que es el que propone y coordina las acciones intersectoriales para el cumplimiento de dicho plan.

El establecimiento de una agenda sectorial de los Sectores Estratégicos, como instrumento de coordinación sectorial, permite desarrollar vínculos entre las necesidades que presenta cada entidad y las del mismo Ministerio con las decisiones presidenciales y, además, permite ejecutar temas de gestión asignados por el Ejecutivo. Es así que, en coherencia con la misión institucional, se propicia el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y el fomento de la eficiencia en las instituciones.

El Acuerdo Ministerial No. 46-2014, mediante el que se reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Micse, en su artículo 10.3.2 establece la misión de la gestión de comunicación: “Planificar y ejecutar acciones estratégicas comunicacionales para fomentar la opinión pública crítica

y responsable sobre la gestión institucional del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos, con énfasis en públicos específicos internos y externos”, y entre las atribuciones del director de Comunicación constan: “Coordinar y direccionar la elaboración de la estrategia de comunicación de la institución que tenga como finalidades principales la promoción y la difusión de las políticas, planes y acciones institucionales; y la apertura de puentes y canales de intercambio comunicacional con las entidades del sector público y privado”.

Desde el inicio del Gobierno del economista Rafael Correa se han realizado una fuerte inversión y la recuperación de los sectores estratégicos. Es así que se han invertido más de 15 millones de dólares en proyectos en hidrocarburos, minería, telecomunicaciones, recursos hídricos, electricidad y energía renovable y ambiente, frente a Gobiernos anteriores, de acuerdo con el cuadro que sigue.



Se considera al año 2016 como el inicio de una nueva etapa, la que es necesario que se comunique, ya que a lo largo de este año se pretenden inaugurar obras que contribuirán al desarrollo del país con mayor productividad laboral y participación en los mercados nacionales e internacionales y, por

ende, al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos. Es por esta razón que es necesario que la comunidad en general esté oportunamente informada de los avances importantes en los proyectos estratégicos y de las inauguraciones de estas obras.

Se hace necesaria una estrategia de comunicación para que la ciudadanía conozca de manera eficiente y oportuna cómo, por medio de la gestión del Micse, se ponen en marcha proyectos y megaconstrucciones que aportan al cambio del modelo de desarrollo del país.

El conocimiento del aporte del Micse en el desarrollo y la implementación de los proyectos permiten demostrar de forma concreta la importancia de los recursos que existen en el país y cómo el Estado puede aprovecharlos de forma responsable.

El manejo estratégico de la comunicación es de vital importancia para el alcance de estos objetivos. Por esto es necesaria la gestión de un DirCom a cargo de la comunicación institucional así como la difusión de los proyectos estratégicos.

Esta gestión permitirá transmitir y socializar la política con la que se maneja el Micse a nivel nacional, sus avances y su contribución al cambio de la matriz productiva con la visibilización de los siguientes parámetros.

- El año 2016 está considerado como un año de resultados concluidos de los Sectores Estratégicos.
- Se consideran los Sectores Estratégicos como motor del desarrollo del país.
- Las políticas con las que se rige el Micse son un referente para otras instituciones.
- Atraer inversión para proyectos de los Sectores Estratégicos propiciando condiciones idóneas para invertir en Ecuador y hacerlo en proyectos estratégicos.

Dado que el Micse gestiona temas de carácter técnico, es necesario que la comunicación institucional transmita los beneficios de los Sectores Estratégicos hacia la población a fin de evidenciar los beneficios para los públicos internos y externos.

2.14.1 Audiencias clave

En este sentido, el Micse considera como sus audiencias clave a:

- Comunidades de influencia de los proyectos estratégicos, que son las primeras beneficiarias de la gestión del Ministerio.
- El Gobierno Nacional, al que rinde cuentas de manera transparente de su accionar.
- Sector ambiental, acorde con sus políticas, está comprometido en alcanzar un país ecológicamente equilibrado y respetuoso con su ambiente.
- Organizaciones no gubernamentales, ante las que rinde cuentas respecto al aprovechamiento de los recursos estratégicos.
- Medios de comunicación nacionales e internacionales, a los que informa de manera oportuna y transparente sobre su accionar.
- Inversores extranjeros, con quienes se impulsan planes integrales de desarrollo que parten del aprovechamiento responsable de los recursos naturales (materia prima) y que se transforman en productos intermedios y, luego, en productos finales.
- Industrias, con las que se generan varias actividades como palanca productiva, social y económica con valor agregado, teniendo como eje fundamental el ser humano, garantizando el mejoramiento de su calidad de vida.
- Público interno, el que, con compromiso, capacidad y conocimiento del Ministerio, contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Es decir, el Micse se dirige a sus audiencias considerando los riesgos y las oportunidades que el posicionamiento general de la imagen de Ecuador

presenta en la política, basándose en una visión que tome en cuenta los esfuerzos de comunicación desde una perspectiva integral.

El Gobierno invirtió en los Sectores Estratégicos alrededor de 21.000 millones de dólares entre 2007 y 2013, de los que corresponden:

- Al sector hidrocarburífero: 12.600 millones.
- Sector eléctrico: 4.900 millones.
- Sector de telecomunicaciones: 2.268 millones.
- Sector hídrico: 908 millones.

El Micse enfoca su gestión a los recursos naturales y de la matriz energética, lo que se ha caracterizado principalmente por la recuperación en planificación y buen gobierno de recursos naturales, así como también por el desarrollo y el acceso a tecnologías de información y comunicación; es decir, se pretende sentar las bases para contar con la infraestructura y el capital humano que garanticen un desarrollo sostenido y sostenible del país.

Es decir que se consideran oportunidades de inversión, financiamiento y modalidades de contratación que se distribuyan de manera equitativa en proyectos que se consideren estratégicos y de industrias básicas.

2.15 Elementos orientadores de la institución

2.15.1 Misión

“Dirigir las políticas y acciones de las instituciones que integran los Sectores Estratégicos, para que mediante la ejecución coordinada, articulada y eficiente de planes, programas y proyectos sectoriales e intersectoriales, se propicie el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y se fomente la eficiencia en las instituciones”.

2.15.2 Visión

“Al 2016, ser el modelo de gestión para el aprovechamiento racional, sostenible y eficiente de los recursos mineros, hidrocarburíferos e hídricos, y la prestación efectiva de los servicios públicos de telecomunicaciones y de electricidad; generando el máximo beneficio social e impacto económico con una mínima afectación ambiental, orientados a garantizar los derechos de la población”.

2.15.3 Valores institucionales

- Productividad: es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción; es, sobre todo, una actitud mental, es buscar la constante mejora de lo que ya existe, con base en la convicción de que uno pueda hacer mejor las cosas hoy que ayer.
- Responsabilidad: es llevar a cabo las tareas con diligencia, seriedad y prudencia. Es asumir consecuencias de nuestras acciones y decisiones.
- Trabajo en equipo: es un valor que permite direccionar a los servidores para que se consolide en un equipo de trabajo de alto rendimiento en el que cada integrante es pieza fundamental en la consecución de sus desarrollos personal, profesional e institucional.
- Sentido de urgencia: es un cambio de actitud ante el trabajo, para querer lograr cada vez más, en menos tiempo, alcanzando los objetivos planteados y con la menor cantidad de recursos utilizados.

2.15.4 Ejes estratégicos institucionales

- Ser productivos: desarrollar infraestructura y servicios para mejorar el nivel de competitividad con provisión de servicios eficientes y a costos razonables.
- Ser soberanos: garantizar el suministro de bienes y servicios de manera eficiente, oportuna y continua.
- Ser inclusivos: potenciar los encadenamientos productivos desarrollando las capacidades del talento humano y el uso de la tecnología.
- Ser sostenibles: proyectarse al futuro con nuevos emprendimientos que contribuyan al desarrollo nacional.

Lo importante es que la misión, la visión y los valores se consoliden y se materialicen en la ejecución diaria de una empresa; es decir, la sinergia entre acción y comunicación (Costa, 2010, p. 53).

2.15.5 Identidad visual

El isotipo del Micse está formado por cinco cuadriláteros con inclinación a la derecha y ordenados en la forma de una flecha mirando al norte del horizonte, de colores amarillo azul y rojo, símbolo de la tricolor.



Los cuadriláteros representan la fortaleza de los Sectores Estratégicos y el nombre destaca la importancia de ellos.

2.15.6 Identidad comunicacional

Los procesos de comunicación en el Micse son fundamentalmente informales, prevaleciendo la comunicación descendente, es decir, la que se realiza de arriba hacia abajo jerárquicamente.

Las herramientas internas de comunicación son:

- Cartelera institucional ubicada en lugares visibles en cada piso de la institución.

- Correo institucional, que es de uso obligatorio de los funcionarios. Existe el usuario comunidad@sectoresestrategicos.gob.ec, que es usado como cartelera virtual en la que se publican las actividades diarias y se imparten instrucciones para todo el personal.



Tomado de www.sectoresestrategicos.gob.ec.

- Revista institucional, en la que se ha publicado información histórica que refleja el trabajo que se realiza tanto en el Micse como en los ministerios en línea, informes semestrales de seguimiento y evaluación de proyectos de los Sectores Estratégicos, resultados de las empresas públicas, gestión política social de los Sectores Estratégicos y políticas intersectoriales en ejecución.

Para comunicar al público externo utiliza herramientas como:

- Internet: a través del uso de redes sociales, en las que se muestra información relevante a la actividad institucional.

Facebook: www.facebook.com/SectoresEstrategicosEcuador



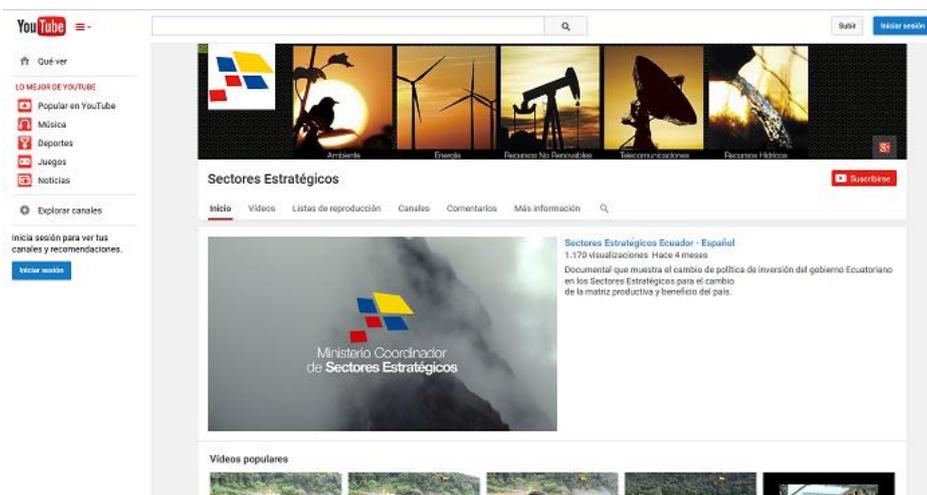
Tomado de www.sectoresestrategicos.gob.ec.

Twitter: @EstrategicosEC



Tomado de www.sectoresestrategicos.gob.ec.

YouTube: www.youtube.com/user/EstrategicosEc



Tomado de www.sectoresestrategicos.gob.ec.

Flickr: www.flickr.com/photos/estrategicoecuador



Tomado de www.sectoresestrategicos.gob.ec.

- Página web institucional: www.sectoresestrategicos.gob.ec



Tomado de www.sectoresestrategicos.gob.ec.

- Folletos y volantes que dependen del mensaje que se quiera enviar y el público al que vaya dirigido.



Tomado de www.sectoresestrategicos.gob.ec.

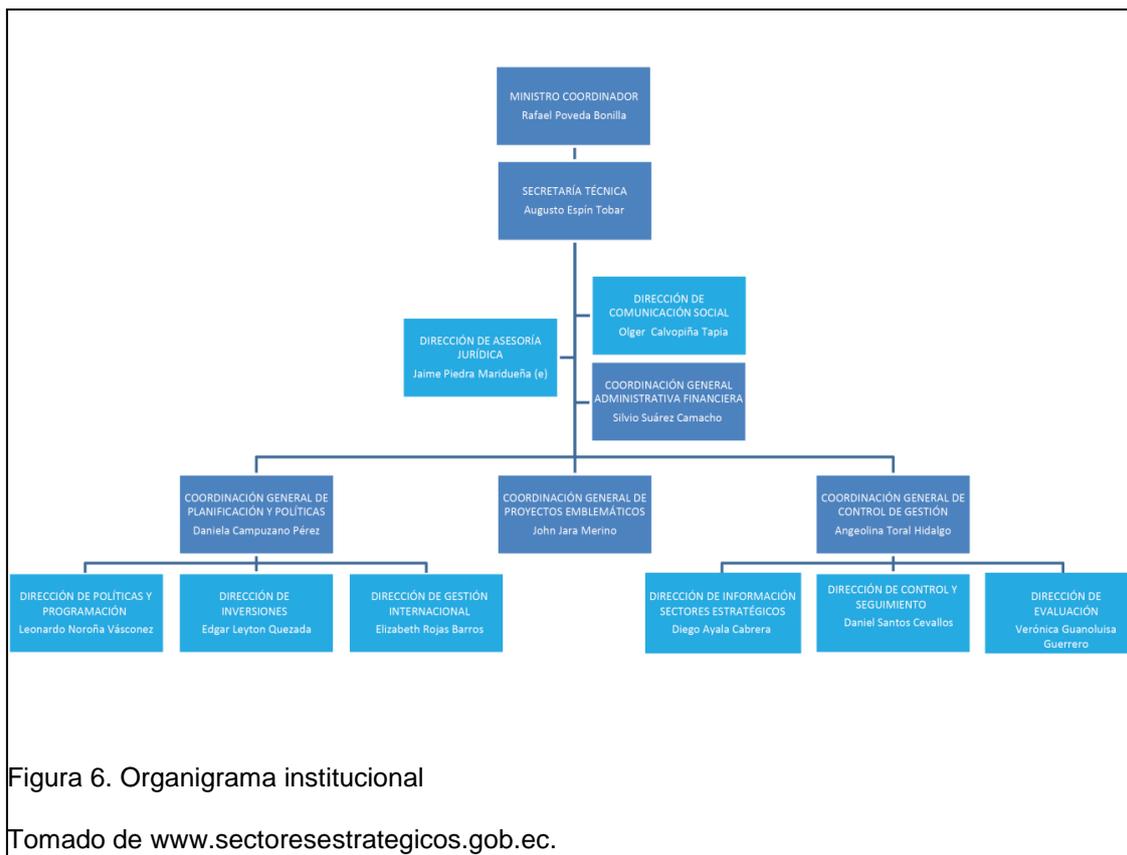


Tomado de www.sectoresestrategicos.gob.ec.

La utilización de estas herramientas ha permitido una mejora en la comunicación y mayor flujo de información entre el Ministerio y sus públicos de interés; es decir, hay mayor visibilidad de la gestión institucional. Adicionalmente, la utilización progresiva de Internet permite racionalizar y optimizar recursos, lo que se convierte en una ventaja competitiva del Ministerio frente a otras instituciones.

2.16 Organización y administración

El Micse, conforme determina el Ministerio de Relaciones Laborales, mantiene dos regímenes: personal amparado bajo la Ley Orgánica del Servicio Público (Losep): servidores que se vinculan mediante contrato de servicios ocasionales o nombramiento luego de haber ganado un concurso de méritos y oposición y que realizan actividades administrativas, técnicas y profesionales; y personal amparado bajo el Código del Trabajo: trabajadores que realizan actividades de apoyo logístico (actividades operativas) y que colaboran en el Ministerio de acuerdo con el siguiente organigrama institucional.



2.16.1 Procesos del Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos

Con este propósito, en el Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos se definieron los procesos que elaborarán los productos y servicios del Ministerio, los que se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o el valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

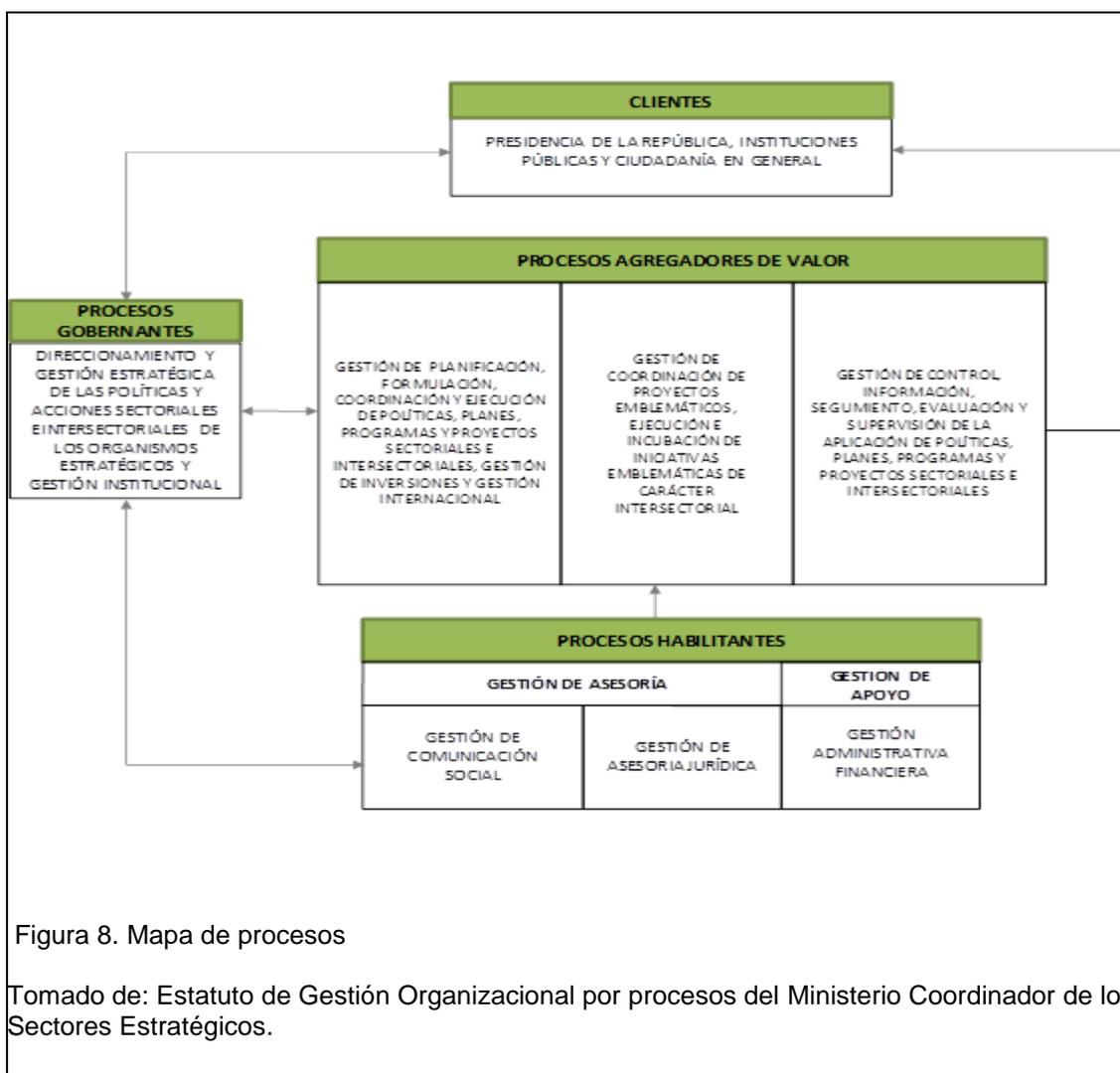
- Procesos gobernantes, que orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.
- Procesos agregadores de valor, que implementan políticas, administran y controlan la generación de los productos y servicios destinados a usuarios externos y que permiten cumplir con la misión institucional, denotan su especialización y constituyen la razón de ser de la institución.

- Procesos habilitantes, que implementan políticas y generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, contribuyendo a la consecución de la misión institucional.



Figura 7. Cadena de valor

Tomado de: Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.



CAPITULO III

3.1 Metodología de la investigación

La metodología propuesta para el desarrollo de este trabajo es la investigación con un enfoque mixto: a través de la recolección de datos cualitativos y cuantitativos en función de las variables identidad, cultura e imagen corporativa del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

El presente trabajo tiene un alcance de tipo exploratorio y descriptivo, es decir que a nivel exploratorio permitirá examinar, conocer y analizar los flujos de comunicaciones interna y externa y las implicaciones que tienen las variables de identidad, cultura e imagen corporativa en los diferentes públicos del Micse, y a nivel descriptivo se identificarán las características y los perfiles de los diferentes públicos y sus formas de comunicación.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Como fuentes primarias se entienden las encuestas, entrevistas y observación, y como fuentes secundarias, páginas de Internet y libros que permiten conceptualizar la comunicación.

Se recoge información del público interno mediante encuestas, por medio de las que se pretenden conocer tres ámbitos específicos sobre la comunicación en el Micse, considerando si se mantiene informado al público interno sobre las actividades que el Ministerio realiza tanto interna como externamente, los canales de comunicación utilizados y si los colaboradores utilizan TIC para el desarrollo de su trabajo normal.

Se consideran como público interno los servidores del Micse, regidos por la Ley Orgánica del Servicio Público (Losep), de nivel jerárquico superior, escala de 20 grados y comisión de servicios; y los regidos por el Código del Trabajo y que cuenten por lo menos con una permanencia superior a tres meses de colaborar en la institución.

Al público externo se consulta su opinión y su nivel de conocimiento sobre las actividades del Micse. Se considera también como público externo a representantes de las comunidades de influencia de los proyectos estratégicos, representantes del Gobierno Nacional y representantes de organizaciones no gubernamentales y de medios de comunicación nacional e internacional.

De forma cualitativa, se busca determinar la realidad comunicacional que vive la institución y cómo la perciben sus públicos internos y externos, por medio de la observación de primera mano, de carácter participativo y realizada en un contexto real.

3.2 Descripción de la metodología

Se aplicará en una población objetiva interna de 130 servidores del Micse, con el con el objetivo de determinar las variables relacionadas con identidad, cultura e imagen corporativa de la institución.

La segmentación bajo la que se analizarán los resultados obtenidos es:

- Por área
- Por cargo
- Por tipo de procesos a su cargo
- Por grupos de mayor potencial de mejoramiento

Se utilizarán para el efecto herramientas como:

- Encuestas: dirigidas a los funcionarios del Micse y representantes de los públicos externos que cumplan con los parámetros descritos, las cuales deberán ser anónimas, para mantener la confidencialidad.
- Sesiones de grupo: a través de las que se levantará información cualitativa acerca de los resultados de las encuestas.
- Entrevistas a las principales autoridades y responsables de área: que permitirán establecer planes de acción concretos, tanto del público

interno como para el público externo, con los que se generan actividades como una palanca productiva, social y económica con valor agregado, teniendo como eje fundamental al ser humano, garantizando el mejoramiento de su calidad de vida.

Una vez concluida la investigación inicial, y con los resultados obtenidos de la tabulación de las encuestas, se determinarán las conclusiones pertinentes y se establecerán las recomendaciones para reforzar la comunicación corporativa del Micse.

3.3 Mapa de públicos, identificación de la muestra

El presente trabajo considera los siguientes públicos, tomando en cuenta los riesgos y oportunidades que el posicionamiento general de la imagen del Micse presenta en la política, basándose en una visión que considere los esfuerzos de comunicación desde una perspectiva integral, de la siguiente manera:

- Gobierno y las distintas entidades adscritas a Sectores Estratégicos, como:
 - Presidencia de la República del Ecuador
 - Vicepresidencia de la República
 - Ministerios y entidades coordinados
 - Ministerio del Ambiente
 - Ministerio de Electricidad y Energía Renovable
 - Ministerio de Recursos Naturales No Renovables
 - Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información
 - Ministerio de Minería
 - Secretaría del Agua
 - Petroecuador / Petroamazonas
 - Secretaría de Hidrocarburos
- Actores sociales
- Organizaciones no gubernamentales
- Colaboradores del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

3.4 Tabulación de resultados para público interno

Se realizaron encuestas a los colaboradores descritos con anterioridad, lo que dio como resultado:

3.4.1 Número de colaboradores

Genero	Número	%
Hombres	72	55,38
Mujeres	58	44,62
Total	130	100

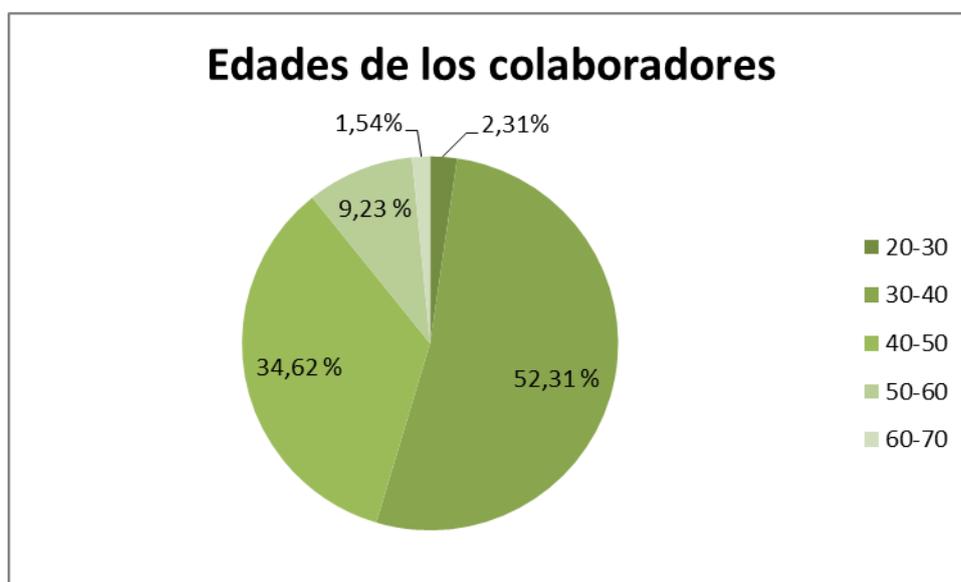


Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

En el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos laboran 130 funcionarios, de los cuales 72 son hombres, que representan el 55,38 %, y 58 funcionarios son mujeres, que representan el 44,62 %, en consistencia con el artículo 63 de la Ley Orgánica del Servicio Público (Losep) y del literal d) del artículo 177 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, que expresan que los subsistemas de reclutamiento y selección de personal se sustentarán en principios de igualdad, tanto para hombres como mujeres, en función de los requisitos de cada puesto.

3.4.2 Número de colaboradores de acuerdo a su edad

Edad	Número	%
20-30	3	2,31
30-40	68	52,31
40-50	45	34,62
50-60	12	9,23
60-70	2	1,54
Total	130	100



Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

En el Micse colaboran: 3 personas cuyas edades están entre los 20-30 años, que representan el 2,31 %; 68 personas cuyas edades están entre los 30-40 años, que representa el 52,31 %; 45 personas cuyas edades están entre los 40-50 años, que representan el 34,62 %; 12 personas cuyas edades están entre los 50-60 años, que representan el 9,23 %, y 2 personas cuyas edades están entre los 60-70 años, que representan el 1,54 % del total de los colaboradores del Ministerio.

3.4.3 Conocimiento de la misión institucional

	Número	%
SÍ	99	76,15
NO	31	23,85
Total	130	100



Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

El 76,15 % de los colaboradores del Micse conoce la misión institucional, frente al 23,85 % que no la conoce.

3.4.4 Percepción de la comunicación

- Con los jefes inmediatos

	Número	%
Excelente	20	15,38
Buena	56	43,08
Regular	36	27,69
Mala	18	13,85
Total	130	100



Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

El 15,38 % considera excelente su comunicación con sus jefes inmediatos, el 43,08 % la considera buena, el 27,69 % la considera regular y el 13,85 % la considera mala.

- Con sus compañeros de trabajo

	Número	%
Excelente	57	43,85
Buena	43	33,08
Regular	18	13,85
Mala	12	9,23
Total	130	100

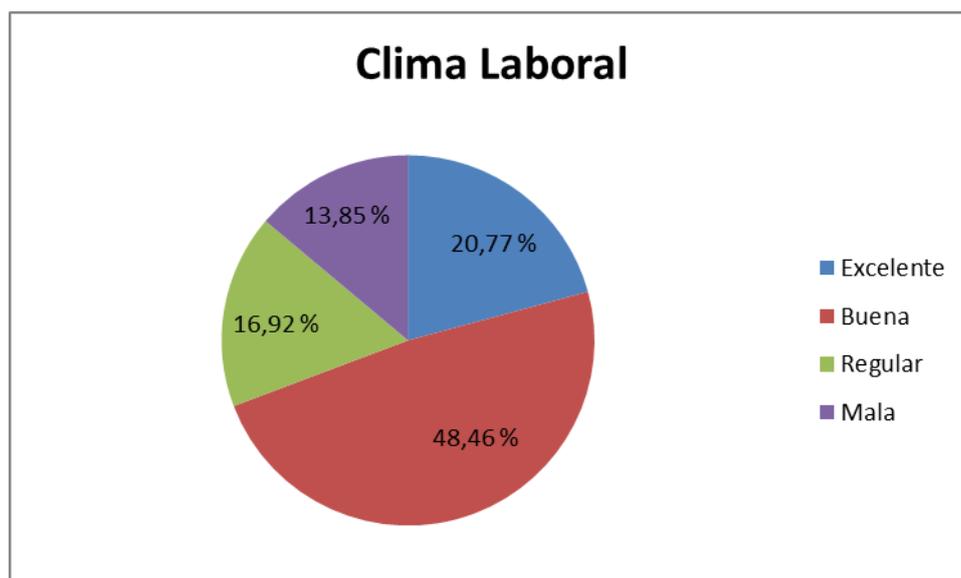


Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

El 43,38 % considera excelente la comunicación que tiene con sus compañeros de trabajo, el 33,08 % la considera buena, el 13,85 % la considera regular y el 9,23% la considera mala.

3.4.5 Clima laboral

	Número	%
Excelente	27	20,77
Buena	63	48,46
Regular	22	16,92
Mala	18	13,85
Total	130	100



Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

En relación al clima laboral en el Micse, el 20,77 % lo considera excelente, el 48,46 % lo considera buena, mientras que para el 16,92 % es regular y para el 13,85 % es mala.

3.4.6 Identificación con la organización

	Número	%
Como su segundo hogar	19	14,62
Como su familia	22	16,92
Como su lugar de trabajo	89	68,46
Total	130	100



Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

El 14,62 % de los colaboradores considera al Micse como su segundo hogar, el 16,92 % lo considera como su familia, mientras que para el 68,46 % el Ministerio es su lugar de trabajo.

3.4.7 Conocimiento de los procesos de comunicación que se llevan a cabo en la institución

	Número	%
SÍ	114	87,69
NO	16	12,31
Total	130	100

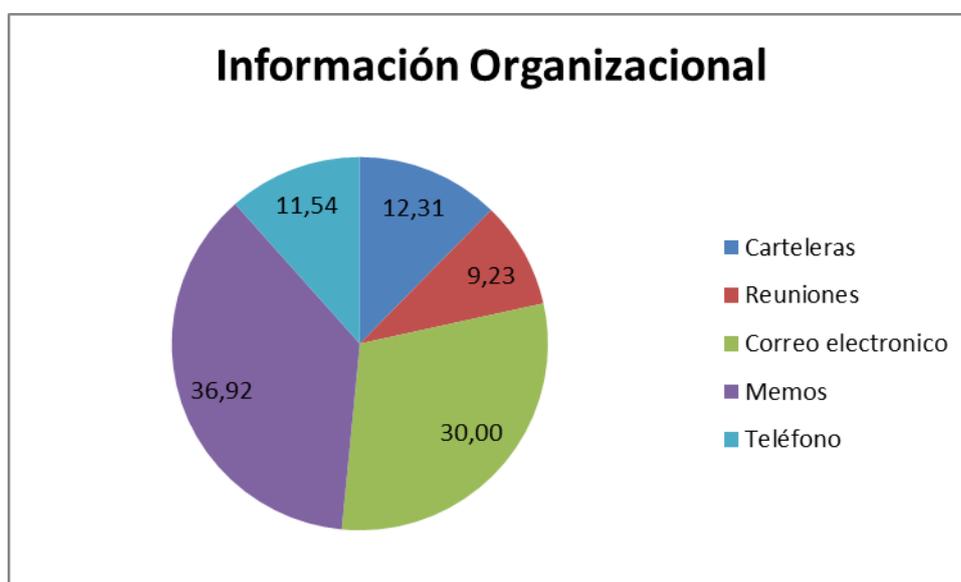


Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

El 87,69 % de los colaboradores conoce los procesos de comunicación existentes, frente al 12,31 %, que no los conoce.

3.4.8 Información de la actividad organizacional

	Número	%
Por comentarios de mis compañeros	16	12,31
Por reuniones	39	30,00
Por comunicaciones emitidas por Talento Humano	12	9,23
A través del correo electrónico Comunidad	48	36,92
Por comentarios de otras áreas	15	11,54
Total	130	100

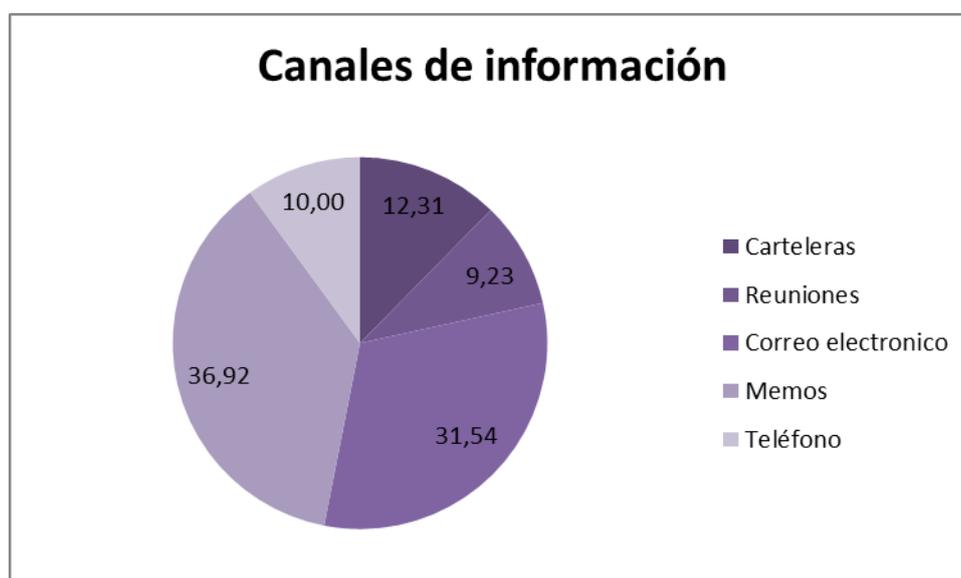


Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

De las actividades que realiza el Ministerio, el 12,31 % de los colaboradores se entera a través de los comentarios de los compañeros, el 30 % las conoce debido a reuniones, el 9,23 % se entera de ellas por medio de comunicaciones emitidas por el área de Talento Humano, el 36,92 % las conoce a través del correo electrónico Comunidad, mientras que el 11,54 % las conoce por comentarios entre otras áreas.

3.4.9 Canales de comunicación

	Número	%
Carteleras	16	12,31
Reuniones	12	9,23
Correo electrónico	41	31,54
Memos	48	36,92
Teléfono	13	10,00
Total	130	100

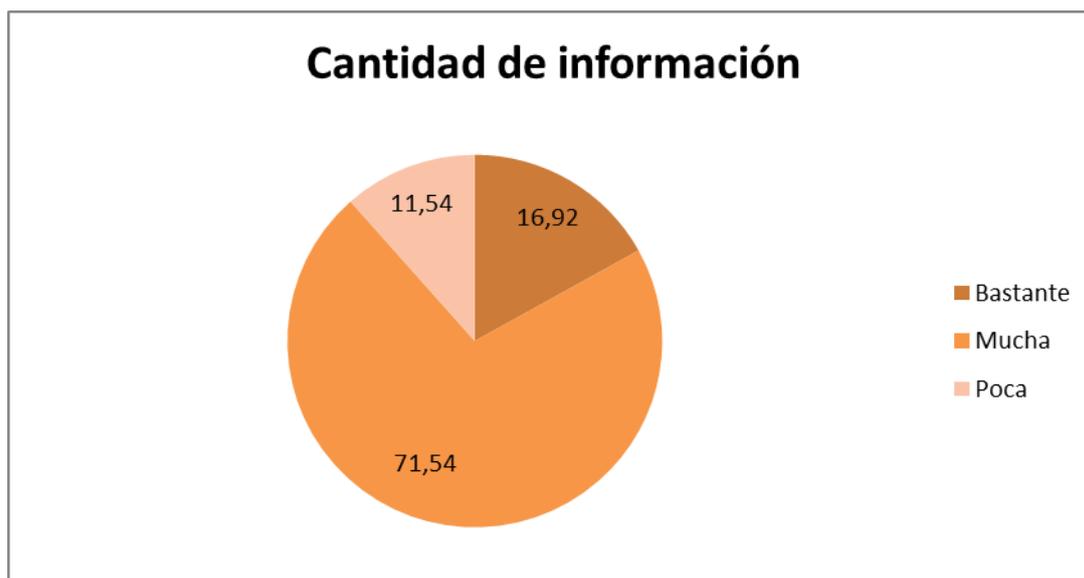


Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

El 12,31 % considera las carteras como su canal principal de comunicación; el 9,23 %, las reuniones; el 31,54 %, los correos electrónicos; el 36,92 %, los memorandos internos, y el 10 %, los teléfonos

3.4.10 Cantidad y calidad de información

	Número	%
Bastante	22	16,92
Mucha	93	71,54
Poca	15	11,54
Total	130	100

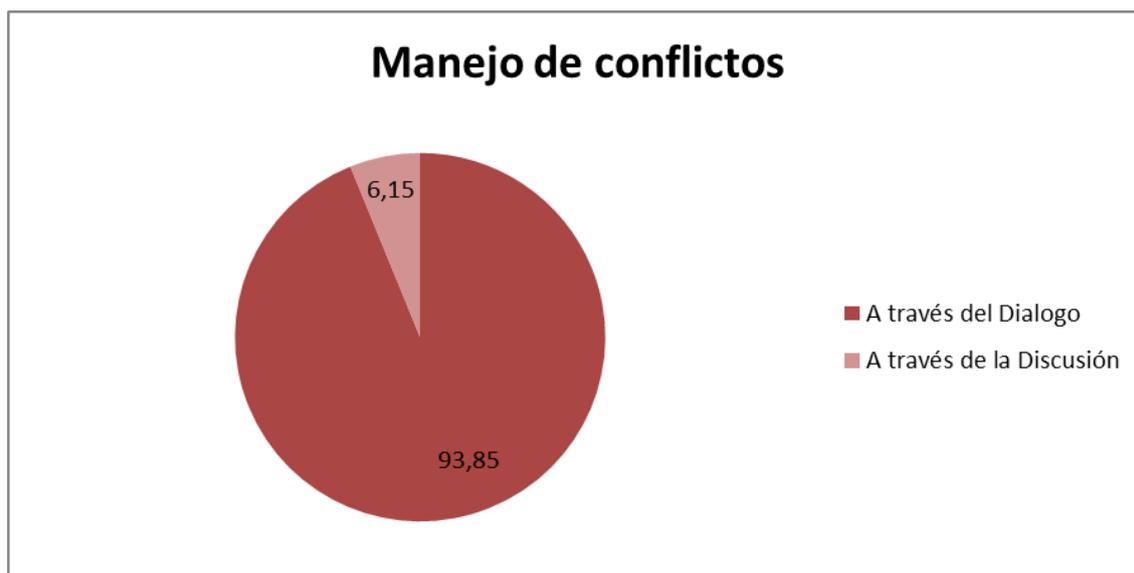


Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

El 16,92 % de los colaboradores considera que recibe bastante información, el 71,54 % recibe mucha información, mientras que el 11,54 % recibe poca información.

3.4.11 Manejo de conflictos

	Número	%
A través del dialogo	122	93,85
A través de la discusión	8	6,15
Total	130	100

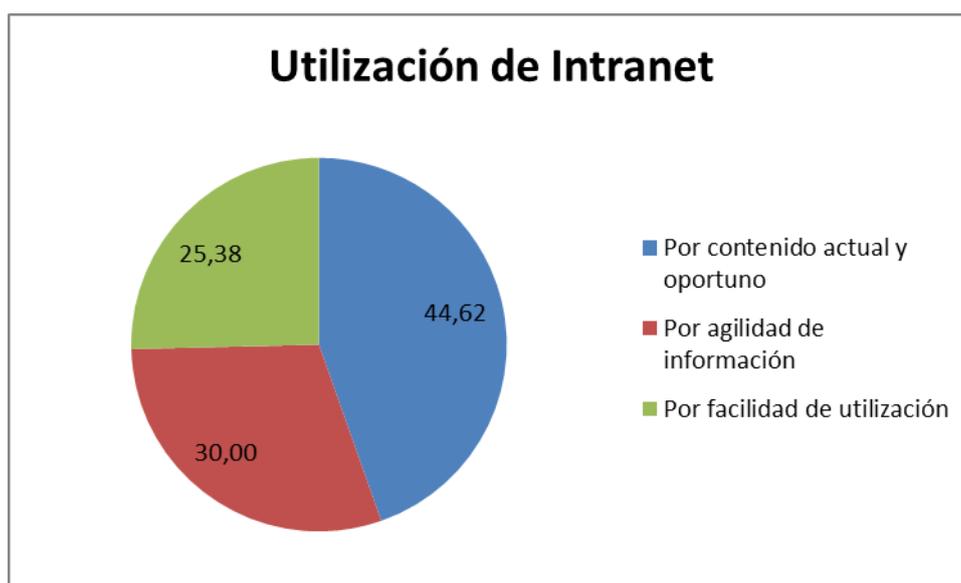


Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

Para el 93,85 % de los colaboradores, los conflictos se gestionan a través del dialogo, frente al 6,15 %, que considera que se gestionan a través de la discusión.

3.4.12 Utilización de intranet

	Número	%
Por contenido actual y oportuno	58	44,62
Por agilidad de información	39	30,00
Por facilidad de utilización	33	25,38
Total	130	100



Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

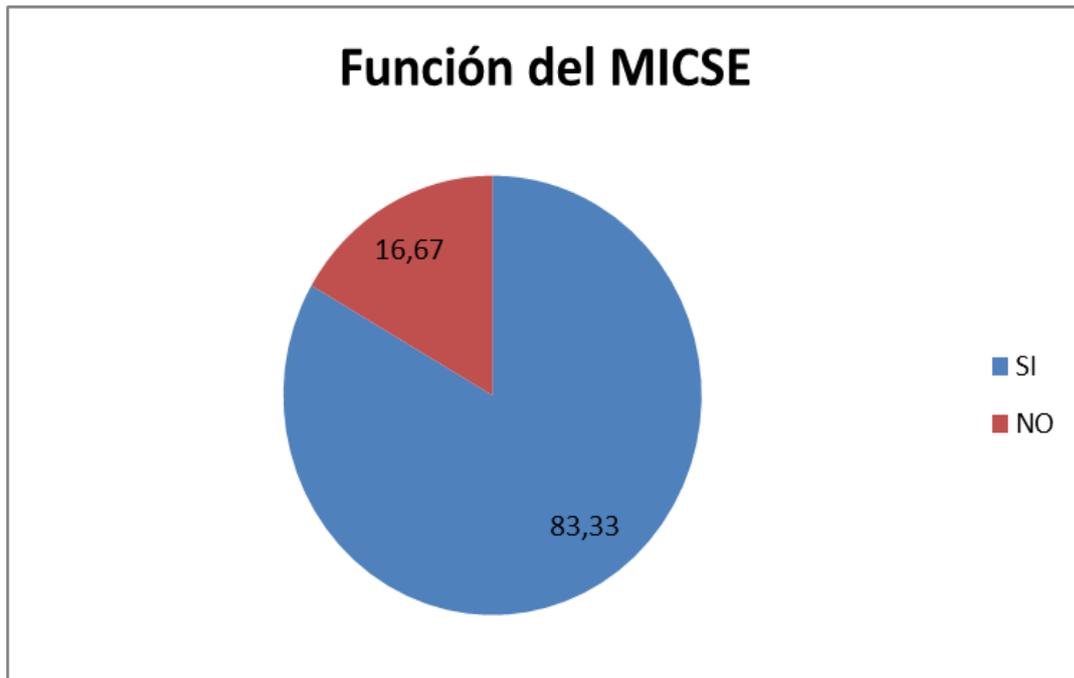
Al proponer el uso y la implementación de una intranet institucional, el 44,62 % de los colaboradores la utilizaría por su contenido actual y oportuno; el 30 %, al considerar la agilidad de la información, y el 25,38 %, por su facilidad de uso.

3.5 Tabulación de resultados para público externo

Se realizaron encuestas a 60 personas que pertenecen a las audiencias externas descritos con anterioridad, que dieron como resultado:

3.5.1 Función que desempeña el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

	Número	%
SÍ	50	83,33
NO	10	16,67
Total	60	100

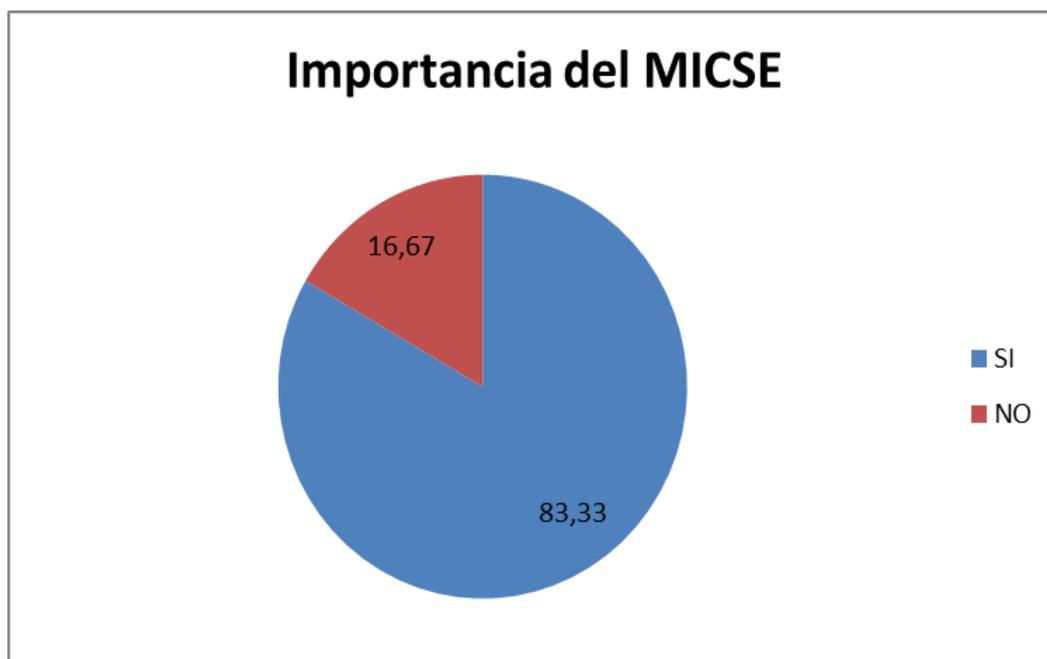


Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

El 16,67 % de los encuestados desconoce la función del Micse, frente al 83,33 %, que sí la conoce.

3.5.2 Importancia que tiene el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

	Número	%
SÍ	50	83,33
NO	10	16,67
Total	60	100

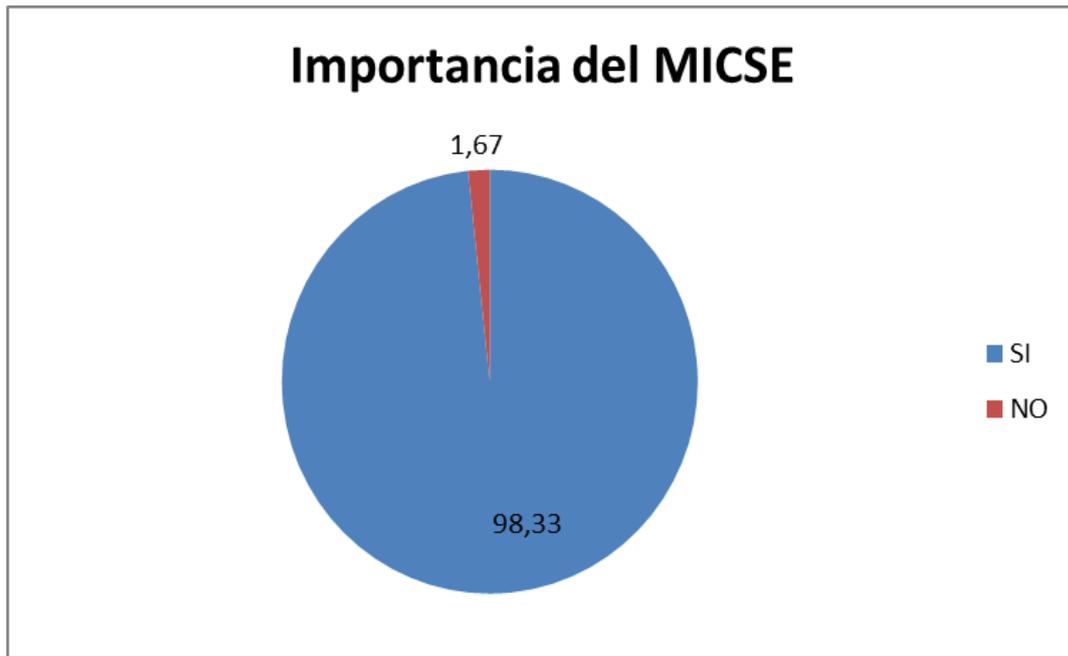


Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

De la misma manera, el 16,67 % de los encuestados desconoce la importancia de la gestión del Micse frente a los ministerios coordinados y a las entidades adscritas, en comparación con el 83,33 %, que sí la conoce.

3.5.3 Interés en recibir información acerca del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

	Número	%
SÍ	59	98,33
NO	1	1,67
Total	60	100

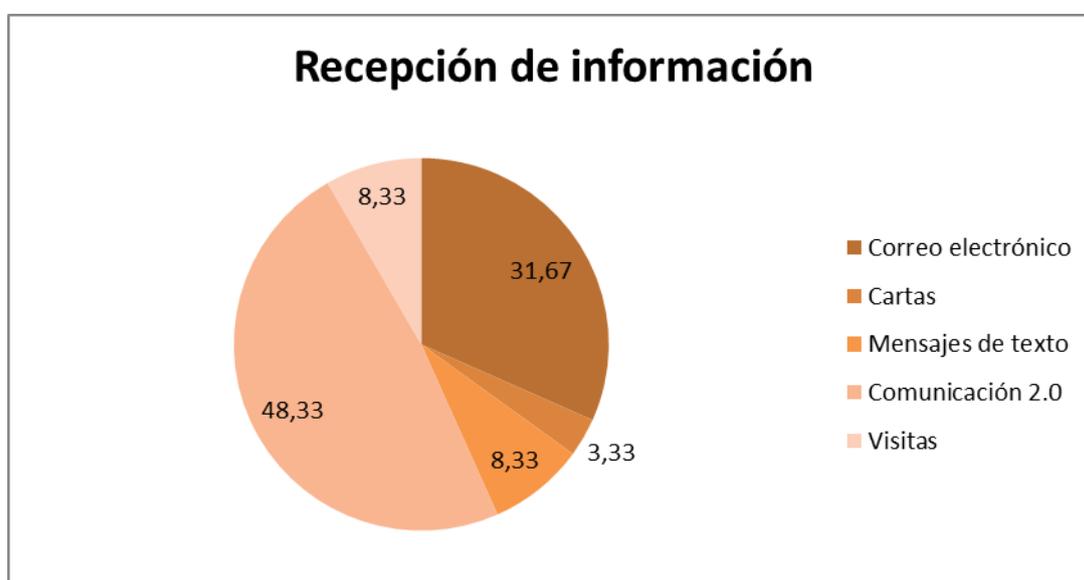


Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

El 98,33 % de los encuestado está interesado en recibir información del Ministerio, frente al 1,67 %, que no lo está.

3.5.4 Medios a través de los que recibiría información acerca del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

	Número	%
Correo electrónico	19	31,67
Cartas	2	3,33
Mensajes de texto	5	8,33
Comunicación 2.0	29	48,33
Visitas	5	8,33
Total	60	100



Tomado de: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

El 31,67 % de las audiencias prefiere recibir información por correo electrónico, el 3,33 % prefiere recibirla por cartas tradicionales, el 8,33 % quisiera recibirla por medio de mensajes de texto, el 8,33 % estaría dispuesto a recibir información de manera personal y el 48,33 % está interesado en recibir información por canales de comunicación 2.0.

3.6 Conclusiones para las encuestas para público interno

- La distribución en los puestos de trabajo del Micse responde a las políticas de género que promueve el Gobierno Nacional, amparado en el marco constitucional vigente, en el que “el Estado formulará y ejecutará políticas para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres”, evitando así las diferencias de condición y posición de las mujeres respecto a los hombres.
- Se evidencia que los colaboradores del Micse son en su mayoría jóvenes adultos. Las personas por sobre los 50 años de edad son una minoría.
- Los colaboradores, en su mayoría, conocen la misión institucional de una manera muy general, por lo que es necesario mejorar su planteamiento a uno más simple, reforzarla y hacer que se cumpla.
- La percepción de comunicación con los jefes inmediatos de cada área varía entre buena y regular, ya que en algunos casos esta relación no es cercana, por lo que se debería tomar en consideración para mejorar el porcentaje que percibe la comunicación con sus jefes directos de una manera regular.
- La comunicación entre compañeros de trabajo se encuentra entre excelente y buena, lo que indica que los colaboradores del Micse perciben entre ellos que su comunicación es buena, logrando establecer los debidos vínculos.
- El clima laboral se percibe en general como bueno, lo que indica que los colaboradores del Micse tienen una relación estable y cercana entre ellos.
- Más de la mitad de la organización considera a esta como su lugar de trabajo. Sería importante implementar técnicas que motiven a los empleados y se sientan reconocidos dentro de la organización al punto de que la sientan como un buen lugar y no solamente como su lugar de trabajo.
- La mayor parte de la organización considera que conoce cuáles son los flujos de comunicación con los que cuenta el Ministerio; sin embargo, a

pesar de ello, se debe mejorar la comunicación con el fin de que llegue a todos los colaboradores de manera clara y precisa.

- Es posible apreciar que la información organizacional se socializa a través del correo electrónico Comunidad, que se puede mejorar para que sea más productivo, tenga mayor alcance y se obtengan mejores resultados.
- Los canales de comunicación son los adecuados; sin embargo, se pueden mejorar o implementar como intranet institucional. Se considera que las herramientas son eficientes, sin embargo, esta eficiencia no siempre se consigue por los canales tradicionales. Se debería tener en cuenta este aspecto para evitar fallas en la calidad de la comunicación.
- Se percibe que la cantidad de información es mucha, y esto se debe a que, al ser un ministerio rector, concentra, solicita y analiza la información de ministerios y entidades coordinadas, en cumplimiento de su misión institucional de dirigir las políticas y acciones de los mismos.
- Los conflictos que se presentan en la institución se manejan, a criterio de la mayoría, a través del diálogo, mediante el que se busca una solución beneficiosa para las partes.
- Se propone el uso y la implementación de una intranet institucional como herramienta sencilla y multifuncional que permita una comunicación efectiva entre los colaboradores del Ministerio y que, además, haga posible una colaboración permanente y un acercamiento no estrictamente profesional por parte de los usuarios que amplían su visión laboral de la información hacia las relaciones sociales con personas que se identifican con las mismas necesidades y que se organizan para potenciar sus recursos.

3.7 Conclusiones para las encuestas para público externo

- Más de la mitad de los usuarios desconoce cuáles son la función del Micse y su ámbito de acción, ya que las personas los relacionan únicamente con los ministerios coordinados.

- Las audiencias claves están completamente interesadas en recibir información del Ministerio que les ayude a clarificar sus dudas y a entender de mejor manera sus actividades y su gestión.
- Las audiencias prefieren canales alternativos, poniendo énfasis en comunicación 2.0, información que debe ser aprovechada y gestionada de manera eficiente para llegar a los públicos de interés.

3.8 Conclusiones generales

- El Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos ha sido una institución consolidada desde su creación, lo que ha permitido que se cuente con una estructura orgánico-funcional sólida, con procedimientos adecuados para todos los colaboradores de la institución.
- La planificación estratégica de la comunicación institucional permitirá que la institución alinee coherentemente las estrategias y acciones para cumplir con sus objetivos.
- El diagnóstico realizado al Micse sirvió para analizar cuáles son los recursos comunicacionales con los que cuenta, su funcionamiento y su aceptación.
- Con base en la investigación a los públicos se puede observar que en su mayoría manifiestan que tienen interés en conocer las actividades del Ministerio y que su gestión debe ser promocionada para generar mayor impacto social e institucional.
- Debido a la falta de difusión e información, los públicos desconocen la filosofía y los intereses del Ministerio.
- Hay deficiencias comunicacionales que deben ser corregidas por medio de la puesta en marcha de este plan.
- Si bien los colaboradores se sienten informados de las actividades, los canales más utilizados son los tradicionales, más no los tecnológicos.
- Dentro de los procesos de comunicación del Micse, es necesario implementar procesos de seguimiento y control del impacto de las actividades.

- Ejecutar un plan de comunicación estratégica como el propuesto es una herramienta indispensable para lograr el posicionamiento de la institución en sus grupos de interés externos, así como para propiciar motivación y cambios de comportamiento en su público interno

CAPITULO IV

4.1 Propuesta del plan de comunicación

Una vez expresadas las expectativas y las necesidades de los públicos de interés interno y externo del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos, sirven de base para el lanzamiento del propuesto “Plan estratégico de comunicación para posicionar la imagen del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos ante sus públicos interno y externo”, ya que se pueden ver con claridad los canales y herramientas de comunicación existentes en el Ministerio y cuáles son los más eficaces para cada público.

La acogida que tenga el plan dependerá de saber transmitir correctamente a los públicos de interés en qué les va a beneficiar esta propuesta.

Se definirá el mensaje principal de la comunicación, que será el que exprese el objetivo del plan. Ese mensaje debe ser claro y conciso, a modo de eslogan, y debe poder utilizarse en todas las comunicaciones.

El plan propuesto nace con el objetivo de “posicionar la imagen Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos ante sus públicos interno y externo”, que a su vez se reforzará con argumentos que detallen las ventajas que aportarán a cada público, utilizando mensajes secundarios.

Cada uno de estos mensajes secundarios se harán utilizando las herramientas de comunicación disponibles o creando nuevas haciendo uso de la “inteligencia colaborativa”.

4.2 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta que facilita que se obtenga información para generar estrategias, acciones y medidas de corrección que permitan que la organización mejore de manera continua. La formulación de estrategias con base en el estudio que proporciona una matriz FODA permite cumplir con los objetivos y políticas propuestos por la organización.

4.2.1 Análisis de entorno

Fortalezas	Oportunidades
El Ministerio cumple con políticas de equidad constitucionales y cuenta con personal en su mayoría joven.	Preferencias de los públicos por el uso de las TIC para comunicarse.
Existe comunicación positiva entre el personal del Ministerio y las autoridades.	La mayoría de los públicos prefiere ver imágenes en lugar de la lectura extensa de textos.
El Ministerio cuenta con buen clima laboral, que es percibido de manera mayoritaria.	Se pueden potenciar las herramientas de comunicación que el Ministerio actualmente tiene.
Buena percepción del profesionalismo y el compromiso de las autoridades institucionales.	A través de los ministerios coordinados se impulsa el acceso a Internet para todos los ecuatorianos.
Tienen varias herramientas de comunicación para uso interno.	El Gobierno impulsa y apoya el uso de tecnologías en el país y la participación ciudadana de proyectos y servicios públicos en línea.
La mayor parte de los colaboradores se encuentra contenta con su trabajo	La ejecución de los proyectos es visible.
El Gobierno Nacional impulsa el uso de las TIC y de plataformas como Gobierno electrónico, Yo Gobierno, etc.	Coordinación con las entidades bajo la rectoría del Ministerio del impulso a la gestión del Micse.
Debilidades	Amenazas
Conocimiento parcial de la visión, la misión y los objetivos ministeriales.	Falta de sentido de pertenencia de los colaboradores e identificación con la

	filosofía institucional.
La publicidad actual del Micse es débil y no es de conocimiento del público en general.	Falta de información hacia el público en general, lo que genera desconocimiento de las actividades ministeriales.
No hay herramientas de comunicación en el Ministerio para dar a conocer todos los beneficios que ofrece la gestión del Ministerio para las comunidades.	No se produce comunicación efectiva ni eficiente entre los públicos de interés, lo que genera dudas sobre la gestión institucional.
Los departamentos internos trabajan por separado, lo que incide en la falta de colaboración entre áreas.	Inestabilidad política, lo que pone en riesgo la continuidad de los ministerios coordinadores.
Débil campaña de posicionamiento externo.	La imagen del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos no está posicionada en la mente de los públicos externos.
	El público no se siente identificado con la gestión de información del Micse, con lo que se evidencian falencias en la percepción de la imagen institucional.
	Desconocimiento de proyectos, planes y actividades del Micse.

4.3 Objetivos, estrategias y acciones

4.3.1 Objetivo general del plan estratégico propuesto

Plantear estrategias de comunicación que permitan posicionar la imagen del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos en coherencia con el perfil de imagen ideal y el posicionamiento definido frente a sus públicos de interés que se desarrollará durante el periodo 2016.

4.3.2 Objetivos específicos

- Aplicar, direccionar, desarrollar y controlar la política de comunicación organizacional en función de la identidad y la imagen institucional en un lapso de tres meses.
- Reforzar la cultura organizacional enfocada al mejoramiento continuo en un lapso de seis meses.
- Generar y normar los canales de comunicación para fomentar comunicaciones abiertas, bidireccionales y de comprensión mutua hacia los públicos de interés de la institución en un periodo de seis meses.

4.3.3 Estrategias

- Asesorar a las autoridades ministeriales respecto a que las políticas y la gestión organizacional se vean reflejadas en la comunicación y la filosofía corporativas.
- Gestionar el adecuado uso y el desarrollo de los contenidos de una intranet institucional para apoyar la gestión del Micse, como mecanismo de información de carácter administrativo.
- Clarificar e integrar la cultura organizacional definida en la misión, la visión y los valores institucionales, a fin de que sea compartida y entendida por todos sus públicos de interés.
- Desarrollar relaciones con todos los miembros de la organización, para responder efectivamente a sus necesidades de información.
- Prevenir y gestionar las crisis internas.

- Gestionar la responsabilidad social corporativa considerando a todos los colaboradores de la institución.
- Establecer canales de comunicación adecuados para informar sobre los propósitos de las acciones que se llevarán a cabo y el impacto que estas tengan en la estrategia institucional.
- Invertir en cultura 2.0, con el fin de lograr comunicaciones interna y externa participativas.
- Establecimiento de mecanismos de medición de la percepción que tiene la ciudadanía sobre el quehacer de la institución, con el fin de reformar su imagen corporativa.
- Dinamización del sitio web institucional con actualización e interacción permanentes.
- Presencia permanente en eventos a nivel nacional con el envío de mensajes que destaquen cada actividad.
- Articulación estratégica de los procesos de comunicaciones interna y externa.

4.3.4 Actividades

- Motivar y promover el uso de las TIC en el público interno, poniendo énfasis en sus beneficios a través de campañas de uso.
- Ubicación de la imagen y los mensajes corporativos en lugares visibles y concurridos por los públicos de interés, con el fin de potenciarlos e incentivarlos.
- Visualización de los mensajes propuestos a través de *banners*, agendas, material POP.
- Implementación de “*scream* en espera” en los monitores de cada funcionario para la promoción de información de interés general, campañas institucionales y mensajes especiales.
- Implementación de carteleras, videos institucionales, reuniones de trabajo, etc.
- Creación de redes sociales internas, blogs, chats internos, foros, etc.
- Desayunos de trabajo, reuniones semanales, actividades de recreación e integración.

- Realización de un evento de rendición de cuentas de carácter interno y externo y su generación en medios para promocionar el accionar de la institución.
- Elaboración de un boletín interno virtual, de frecuencia semanal, con información de las situaciones administrativas y de carácter individual de los funcionarios, para destacar acciones y situaciones que motiven la convivencia, el respeto y la pertenencia.
- Visitas periódicas a los proyectos estratégicos e involucramiento con la sociedad mediante actividades varias.
- Alianzas comunicacionales estratégicas con las instituciones del sector para el posicionamiento de la marca institucional.
- Realización de eventos internos para comunicar de manera activa los elementos de la cultura organizacional.
- Realización de campañas de valores institucionales.
- Implementación de una revista interna con publicaciones de artículos específicos sobre cultura organizacional e información relevante sobre las actividades del sector.
- Participación activa en ferias ciudadanas
- Creación y difusión de manuales de identidad corporativa y uso de marca institucional.
- Renovación de las carteleras institucionales en función de espacios.
- Participación activa de los colaboradores en el mantenimiento y la información que se publica en carteleras y redes sociales.
- Creación de blog Sectores Estratégicos.
- Diseño y ejecución de programas de inducción, con énfasis en cultura organizacional.
- Actividades que permitan el reconocimiento de logros.
- Desarrollo de buena presencia *on-line* a través de una estrategia de posicionamiento en buscadores o *Search Engine Optimization*.
- Utilización de redes sociales como medio de difusión.
- Creación de comunidades de seguidores internos participativos.
- Fomento del reconocimiento de logros tanto individuales como grupales.

4.4 Cronograma operativo

Descripción	Edición, Impresión, Reproducción, Publicaciones, Suscripciones									
Periodo	2016									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Folleto resumen Balance Energético 2014										
Revista Sectores Estratégicos										
Video institucional: Mejoramiento de calidad de servicios energéticos										
Artículo sobre matriz energética										
Impresión lona con diseño ministerial asociada al Día del Ambiente										
Video Institucional sobre Matriz energética										
Impresión y fotografías en 3D										
Campaña Clima Laboral										
Exposición fotográfica de Proyectos hídrico y de hidrocarburos										
Video Institucional Cambio de la matriz productiva										

Descripción	Espectáculos Culturales y Sociales									
Periodo	2016									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Feria Sectores Estratégicos en Guayaquil										
Feria Sectores Estratégicos en Quito										

Feria Sectores Estrategicos en Tisaleo										
Feria Sectores Estrategicos en Carchi										
Feria Sectores Estrategicos en Arosemena Tola										
Feria Sectores Estrategicos en Cañar										
Feria Sectores Estrategicos en Bucay										
Feria Sectores Estrategicos Pangua										
Feria Sectores Estrategicos en Sucumbios										
Feria Sectores Estrategicos en Guayllabamba										
Exposicion de proyectos energeticos										

Descripción	Eventos Publicos y Oficiales									
	2016									
Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Catálogo de inversión de proyectos estratégicos										
Publicacion Balance Energético 2014										
Presencia Ministerial en Inauguración Sub estación eléctrica Caluma										
Seminario para comunicadores Sector Minería										
I Encuentro trinacional de minería artesanal										
1er Congreso de hidrocarburos y ambiente										
Tren de los Sectores Estratégicos Manabí										
Tren de los Sectores Estratégicos Chimborazo										
Tren de los Sectores Estratégicos Parque La Carolina										
Evento de clausura Gestion y administracion										

Descripción	Servicio de Monitoreo de la Información en Televisión, Radio, Prensa, Medios On-Line y Otros									
Periodo	2016									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Servicio de monitoreo de noticias	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Activación en redes sociales sobre Minería				■						
Activación en redes sociales sobre Manejo de crisis nueva ley de Comunicación						■				

4.5 Presupuesto

Descripción	Asignación
Edición, Impresión, Reproducción, Publicaciones, Suscripciones	85.000,00
Espectáculos Culturales y Sociales	30.000,00
Eventos Públicos y Oficiales	130.000,00
Difusión e información	15.000,00
Servicio de Monitoreo de la Información en Televisión, Radio, Prensa, Medios On-Line y Otros	14.000,00
Publicidad y Propaganda en Medios de Comunicación Masiva	250.000,00
Total	524.000,00

4.6 Procesos de control y seguimiento

El presente “Plan estratégico de comunicación integral” propone que se realice un estudio sobre el posicionamiento de la imagen del Ministerio de Sectores Estratégicos en sus audiencias de interés, para conocer su nivel de incidencia y la aceptación en la población.

También es importante que se realice un monitoreo de temas específicos relacionados al sector y métricas en redes sociales, para lo que se utilizarán herramientas de investigación disponibles, como medición de retuits, “Me gusta”, visitas, compartir, *posts*, número de seguidores y menciones, entre otras.

El estudio de imagen se realizará anualmente, mientras que el seguimiento y el monitoreo de redes serán actividades constantes, dependiendo de las incidencias que pueda haber en casos coyunturales dentro de la opinión pública.

Se realizará también un control del cumplimiento del plan propuesto, tomando como datos cada una de las acciones planificadas frente a las acciones ejecutadas, que permitirán identificar si se han alcanzado los objetivos.

Por último, se realizará un control estratégico a través de una auditoría de comunicación, para la que se emplearán diferentes herramientas de medición que se aplicarán externamente a las comunidades en las que el Ministerio tenga influencia, e internamente a sus colaboradores. Con esto se pretende, en el primer caso, identificar el impacto que las acciones que el Ministerio realiza tienen en las diferentes comunidades, y, en el segundo caso, para evaluar el grado de compromiso e identificación que los colaboradores tienen con los objetivos institucionales.

4.7 Indicadores de gestión

Es necesario establecer indicadores que permitan detectar las desviaciones que se produzcan como consecuencia de la ejecución del presente plan. Es importante controlar de forma permanente su desarrollo y su ejecución.

El control, el monitoreo y la supervisión del “Plan estratégico de comunicación” para el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos se efectuarán bajo la premisa de verificar los objetivos planteados en el transcurso y el cumplimiento del plan, así como las actividades realizadas, de modo que se puedan garantizar las medidas correctivas, en caso de requerirlas, falencias e inconvenientes en el plan; por tanto, los indicadores que se medirán en el plan estratégico son:

- Porcentaje de participación ministerial en ferias ciudadanas.
- Cantidad de recursos utilizados.
- Número de folletos realizados vs. folletos entregados.
- Número de apariciones en medios pautadas vs. apariciones realizadas.
- Cobertura de la campaña en medios de comunicación.
- Resultados de las auditorías de percepción.
- Número de aparecimientos en los primeros lugares de buscadores.
- Número de “Me gusta”, número de comentarios, número de compartir, número de seguidores de las páginas de Facebook y YouTube.
- Número de visitas a la página web.

- Cobertura por parte de medios.
- Número de visualizaciones y descargas de la presentación de resultados.

4.8 Matriz Estratégica

Objetivo General: Plantear estrategias de comunicación que permitan aumentar la notoriedad del Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos, en coherencia con el perfil de imagen ideal y el posicionamiento definido frente a sus públicos de interés a desarrollarse a lo largo de 9 meses imagen ideal y el posicionamiento definido frente a sus públicos de interés a desarrollarse a lo largo de 9 meses

Objetivo 1: Aplicar, direccionar, desarrollar y controlar la política de comunicación organizacional en función de la identidad e imagen institucional en un lapso de 3 meses							
Publico	Estrategia	Táctica	Acciones	Tiempo de ejecución (en meses)	Presupuesto Aproximado	Indicador	Responsables
Interno	Unificar la imagen institucional en el publico interno	Creación y difusión de manuales de identidad corporativa y uso de marca institucional	Diseñar manuales de identidad corporativa y de uso de marcas	3	1.500,00	Grado de aceptación de la propuesta	Comunicación, Talento Humano
			Describir e incluir historia institucional				
			Incluir dentro del intranet los manuales				
			Distribuir los manuales a los miembros de la organización				

		Implementación de “screen en espera” en los monitores de cada funcionario	Incluir promoción de información de interés general, campañas institucionales y mensajes especiales. Gestionar su efectividad con el área de tecnología	3	500,00	Verificación mediante encuestas	Comunicación, Talento Humano, Gestión Tecnológica
Interno	Fomentar el reconocimiento de logros tanto individuales como grupales	Actividades que permitan reconocimiento de logros	Reuniones periódicas Fortalecimiento de relaciones Fomentar escucha activa	7	3.500,00	Nivel de aceptación de actividades a través de entrevistas	Autoridades, Comunicación, Talento Humano
Interno	Generar interés en la utilización de herramientas de comunicación	Renovar carteleras en función de espacios	Mejorar estructura de las carteleras Especificar contenidos y temas a publicarse Instalar por lo menos una cartelera por	9	2.000,00	Grado de aceptación de la propuesta Nivel de aceptación por medio	Comunicación, Talento Humano, Apoyo de otras áreas, Diseñadores con los que cuenta la institución

			departamento			de encuestas	
			Fomento en diseño de logos creativos				
		Participación activa de los colaboradores en el mantenimiento e información a publicarse	Involucramiento de cada departamento en selección de temas	6	1.500,00	Grado de involucramiento	Talento Humano, Apoyo de otras áreas
			Designación de responsables rotativos de mantenimiento				
			Especificación de parámetros a evaluar				
			Publicación de resultados en redes sociales				
Interno	Creación de contenidos propios para revista institucional e intranet	Implementación de intranet institucional	Editar perfiles	7	5.000,00	Nivel de aceptación de nuevos contenidos mediante sondeos	Gestión tecnológica, Apoyo de otras áreas, Diseñadores con los que cuenta la institución
			Incluir carpetas compartidas				
			Incluir áreas destinadas y receptoras de la información				

			Permitir colocación de anuncios importantes y de interés			Nivel de uso de nueva aplicación mediante encuesta		
			Determinar logros, datos curiosos					
			Diseño de banners					
		Crear sección dentro de revista e intranet	Publicación de historias relacionadas con la vida institucional	9	500,00	Nivel de aceptación a través de sondeo	Gestión tecnológica, Apoyo de otras áreas, Diseñadores con los que cuenta la institución	
			Información de nuevo espacio					
Interno/ Externo	Establecimiento de canales de comunicación adecuados para informar sobre los propósitos de las acciones que se	Diseñar y ejecutar programas de inducción, con énfasis en cultura organizacional	Reuniones periódicas	9	5.000,00	Grado de aceptación de la propuesta	Autoridades, Comunicación, Talento Humano, Gestión Tecnológica	
			Fortalecimiento de relaciones					
			Fomentar escucha activa					
			Incluir promoción de información de interés general, campañas institucionales					

	llevarán a cabo y el impacto que las mismas tienen en la estrategia institucional		y mensajes especiales.				
Interno	Integrar al personal a actividades internas	Organizar eventos internos	Desayunos de trabajo	9	8.000,00	Grado de aceptación de la propuesta	Comunicación Social, Talento Humano, Autoridades
			Eventos deportivos				
Reconocimiento de mejores empleados o áreas							
Contratación de expertos motivadores							
		Fomentar el compromiso institucional	Realización de apoyo en campo en comunidades de influencia	8	15.000,00	Numero de servidores que colaboran en campo	Talento Humano, Autoridades, Apoyo de otras áreas

			Reuniones con representantes de comunidades para dar a conocer su necesidad			
			Crear stands para receptor y brindar información detallada			

Objetivo 2: Reforzar la cultura organizacional enfocadas hacia el mejoramiento continuo en un lapso de 6 meses

Publico	Estrategia	Táctica	Acciones	Tiempo de ejecución (en meses)	Presupuesto Aproximado	Indicador	Responsables
---------	------------	---------	----------	--------------------------------	------------------------	-----------	--------------

Interno	Mejorar clima laboral a través de diseño de campaña institucional	Realizar de Campañas de valores institucionales.	Establecer los valores a posicionar	6	5.000,00	Grado de aceptación de la propuesta mediante sondeos de opinión	Comunicación, Talento Humano
			Establecer horarios para posicionar cada valor				
			Gestionar charlas con expertos				
			Realizar actividades grupales				
Interno / Externo	Inversión en cultura 2.0, con el fin de lograr una comunicación interna y externa participativa;	Creación de blog Sectores Estratégicos	Determinación de ruta a través de un link	2	500,00	Monitoreo de uso	Gestión tecnológica, Apoyo de otras áreas
			Determinar estructura, temporalidad				
			Publicar notas				

		y comentarios de interés				
	Implementar el uso de videoconferencias para reuniones o capacitaciones	Contar con la tecnología necesaria	5	2.500,00	Aceptación por medio de sondeo	Gestión tecnológica, Apoyo de otras áreas, Diseñadores con los que cuenta la institución, Autoridades Principales, Comunicación, Talento Humano
		Determinar un calendario de uso				
		Destinar la herramienta para crecimiento personal				
		Publicar resúmenes en carteleras e intranet				
	Utilizar redes sociales como medio de difusión	Cada miembro debe participar en estas redes	9	1.000,00	Monitoreo de uso	
		Actualización constante de la información				
		Publicación de noticias del sector				
	Cuentas en Twitter	Cada miembro debe participar en estas redes	2	1.000,00	Monitoreo de uso	
		Actualización				

		constante de la información			
		Publicación de noticias del sector			
	Creación de un chat interno	Creación a cada usuario	1	1.000,00	Monitoreo de uso
		Intercambio de información			
	Mejorar de la página web institucional	Desarrollar buena presencia online a través de una estrategia de Posicionamiento en Buscadores o "Search Engine Optimization",	9	7.000,00	Número de aparecimientos en los primeros lugares de buscadores
		Información actualizada			Número de comentarios
		Links hacia redes sociales			Número de seguidores en redes sociales

			Espacios para comentarios del público			Número de seguidores en redes sociales	
Elaboración y presentación de resultados institucionales	Publicación de la presentación de resultados		Intercambio de información	3	15.000,00	Cobertura por parte de medios	Autoridades Principales, Comunicación, Gestión tecnológica
			Información actualizada			Número de visualizaciones y descargas de la presentación de resultados	
			Links hacia redes sociales			Resultados de las auditorías de percepción	
			Espacios para comentarios del público				

Objetivo 3: Generar y normar los canales de comunicación para fomentar comunicaciones abiertas, bidireccionales y de comprensión mutua hacia los públicos de interés de la institución en un periodo de 6 meses

Publico	Estrategia	Táctica	Acciones	Tiempo de ejecución (en meses)	Presupuesto Aproximado	Indicador	Responsables
Interno/ Externo	Articulación estratégica de los procesos de comunicación interna y externa	Desarrollo de tecnologías informativas y sistemas de información	Acceso a información rápida y contenidos de calidad	6	2.000,00	Monitoreo de uso	Gestión tecnológica
		Creación de comunidades de seguidores internos participativos	Utilización de intranet	9	1.000,00	Monitoreo de uso	Gestión tecnológica
			Utilización de los medios tecnológicos disponibles en la institución				
	Preparación institucional comprometida	Revisar documentación de fuentes especializadas sobre temas de interés que afecten al sector donde se desenvuelve la institución	3	1.500,00	Calidad de documentación fuente consultada	Comunicación, Talento Humano	

		Segmentación de la información con sentido y eficacia	Seleccionar información útil y de interés sobre la actividad institucional.	3	1.500,00	Monitoreo de uso	Autoridades Principales, Comunicación, Gestión tecnológica
			Monitoreo en redes sociales				
			Encuestas				
		Implementación de sistemas de calidad y supervisión de sistemas	Detección de oportunidades	4	3.000,00	Cantidad de oportunidades detectadas Número de necesidades informativas detectadas	Autoridades Principales, Comunicación, Gestión tecnológica
Detección de necesidades informativas institucionales							
Desarrollo de una cultura interna digital y cooperativa	Evaluación y eficacia del uso de los canales internos disponibles.	6	1.000,00	Monitoreo de uso	Gestión tecnológica, Comunicación, Talento Humano		
Gestión y tratamiento de la información	Difusión de contenidos	3	1.000,00	Evaluación de contenidos			

Comunicación interna en todas las unidades de negocio	Uso de boletines de noticias	3	3.000,00	Monitoreo de la actividad institucional	
	Utilizar perfiles sociales corporativos				
	Utilización de correos electrónicos				
Fortalecimiento de una cultura participativa, de conocimiento y colaboración	Impulso de valores como creatividad e innovación	3	2.000,00	Seguimiento de la calidad y gestión de los canales oficiales de la institución	Autoridades Principales, Comunicación, Talento Humano
Establecimiento de modelos de comunicación interactiva	Utilización de los medios tecnológicos disponibles en la institución	3	1.000,00	Monitoreo de uso	Gestión tecnológica, Comunicación, Talento Humano
	Acceso a programas de formación con diferentes propósitos.				
Multiplicación de las buenas prácticas de la	Eventos institucionales para medir la	3	8.000,00	Porcentaje de participación	Autoridades Principales, Comunicación, Gestión tecnológica, Talento Humano

	organización	percepción del clima laboral			n de los colaboradores
		Determinar problemáticas y soluciones para asociarlas al plan estratégico de comunicación			
	Imagen de marca entre los trabajadores	Implantación de conversatorios que fomenten nuevas ideas y participación de colaboradores	6	5.000,00	Porcentaje de participación de los colaboradores
	Evaluación de la gestión empresarial	Implementación de un buzón de sugerencias	6	5.000,00	Resultados de las auditorías de percepción
		Diseño de encuestas internas para lograr responsabilidad social interna			
	Difusión de la cultura corporativa y del proyecto institucional con énfasis en su misión y visión	Sesiones informativas	6	5.000,00	Grado de aceptación
		Reuniones en cascada			

4.9 Matriz Estratégica Resumen

Objetivo 1: Aplicar, direccionar, desarrollar y controlar la política de comunicación organizacional en función de la identidad e imagen institucional en un lapso de 3 meses																
Publico	Estrategia	Táctica	Acciones	Cronograma										Presupuesto Aproximado	Indicador	Responsables
				EN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT			
Interno	Unificar la imagen institucional en el publico interno	Creación y difusión de manuales de identidad corporativa y uso de marca institucional	Diseñar manuales de identidad corporativa y de uso de marcas											1.500,00	Grado de aceptación de la propuesta	Comunicación, Talento Humano
			Describir e incluir historia institucional													
			Incluir dentro del intranet los manuales													
			Distribuir los manuales a los miembros de la organización													
		Implementación de "screen en espera" en los monitores de cada funcionario	Incluir promoción de información de interés general, campañas institucionales y mensajes especiales.											500,00	Verificación mediante encuestas	Comunicación, Talento Humano, Gestión Tecnológica
			Gestionar su efectividad con el área de tecnología													
Interno	Fomentar el reconocimiento de	Actividades que permitan reconocimiento de logros	Reuniones periódicas											3.500,00	Nivel de aceptación de actividades	Autoridades, Comunicación, Talento Humano
			Fortalecimiento de													

	logros tanto individuales como grupales		relaciones																a través de entrevistas	
			Fomentar escucha activa																	
Interno	Generar interés en la utilización de herramientas de comunicación	Renovar carteleras en función de espacios	Mejorar estructura de las carteleras											2.000,00	Grado de aceptación de la propuesta	Comunicación, Talento Humano, Apoyo de otras áreas, Diseñadores con los que cuenta la institución				
			Especificar contenidos y temas a publicarse																	
Instalar por lo menos una cartelera por departamento																				
Fomento en diseño de logros creativos																				
Interno	Participación activa de los colaboradores en el mantenimiento e información a publicarse	Participación activa de los colaboradores en el mantenimiento e información a publicarse	Involucramiento de cada departamento en selección de temas										1.500,00	Grado de involucramiento	Talento Humano, Apoyo de otras áreas					
			Designación de responsables rotativos de mantenimiento																	
			Especificación de parámetros a evaluar																	
			Publicación de resultados en redes sociales																	
Interno	Creación de contenidos propios para revista institucional e intranet	Implementación de intranet institucional	Editar perfiles										5.000,00	Nivel de aceptación de nuevos contenidos mediante sondeos	Gestión tecnológica, Apoyo de otras áreas, Diseñadores con los que cuenta la institución					
Incluir carpetas compartidas																				
Incluir áreas destinadas y receptoras de																				

			la información													
			Permitir colocación de anuncios importantes y de interés												Nivel de uso de nueva aplicación mediante encuesta	
			Determinar logros, datos curiosos													
			Diseño de banners													
		Crear sección dentro de revista e intranet	Publicación de historias relacionadas con la vida institucional										500,00	Nivel de aceptación a través de sondeo	Gestión tecnológica, Apoyo de otras áreas, Diseñadores con los que cuenta la institución	
			Información de nuevo espacio													
Interno/ Externo	Establecimiento de canales de comunicación adecuados para informar sobre los propósitos de las acciones que se llevarán a cabo y el impacto que las mismas tienen en la estrategia institucional	Diseñar y ejecutar programas de inducción, con énfasis en cultura organizacional	Reuniones periódicas											5.000,00	Grado de aceptación de la propuesta	Autoridades, Comunicación, Talento Humano, Gestión Tecnológica
			Fortalecimiento de relaciones													
			Fomentar escucha activa													
			Incluir promoción de información de interés general, campañas institucionales y mensajes especiales.													
Interno	Integrar al personal a actividades internas	Organizar eventos internos	Desayunos de trabajo										8.000,00	Grado de aceptación de la propuesta	Comunicación Social, Talento Humano, Autoridades	
			Eventos deportivos													
			Reconocimie													

			nto de mejores empleados o áreas														
			Contratación de expertos motivadores														
		Fomentar el compromiso institucional	Realización de apoyo en campo en comunidades de influencia											15.000,00	Numero de servidores que colaboran en campo	Talento Humano, Autoridades, Apoyo de otras áreas	
			Reuniones con representantes de comunidades para dar a conocer su necesidad														
			Crear stands para receptor y brindar información mas detallada														
Objetivo 2: Reforzar la cultura organizacional enfocadas hacia el mejoramiento continuo en un lapso de 6 meses																	
Interno	Mejorar clima laboral a través de diseño de campaña institucional	Realizar de Campañas de valores institucionales.	Establecer los valores a posicionar											5.000,00	Grado de aceptación de la propuesta mediante sondeos de opinión	Comunicación, Talento Humano	
			Establecer horarios para posicionar cada valor														
			Gestionar charlas con expertos														
			Realizar actividades grupales														
Interno/ Externo	Inversión en cultura 2.0, con el fin de lograr una	Creación de blog Sectores Estratégicos	Determinación de ruta a través de un link										500,00	Monitoreo de uso	Gestión tecnológica, Apoyo de otras áreas		

comunicación interna y externa participativa;		Determinar estructura, temporalidad												
		Publicar notas y comentarios de interés												
	Implementar el uso de videoconferencias para reuniones o capacitaciones	Contar con la tecnología necesaria										2.500,00	Aceptación por medio de sondeo	Gestión tecnológica, Apoyo de otras áreas, Diseñadores con los que cuenta la institución, Autoridades Principales, Comunicación, Talento Humano
		Determinar un calendario de uso												
		Destinar la herramienta para crecimiento personal												
		Publicar resúmenes en carteleras e intranet												
	Utilizar redes sociales como medio de difusión	Cada miembro debe participar en estas redes										1.000,00	Monitoreo de uso	
		Actualización constante de la información												
		Publicación de noticias del sector												
	Cuentas en Twitter	Cada miembro debe participar en estas redes										1.000,00	Monitoreo de uso	
		Actualización constante de la información												
		Publicación de noticias del sector												
	Creación de un	Creación a										1.000,00	Monitoreo de uso	

		chat interno	cada usuario																		
			Intercambio de información																		
		Mejorar de la página web institucional	Desarrollar buena presencia online a través de una estrategia de Posicionamiento o en Buscadores o "Search Engine Optimization",																		
			Información actualizada																		
			Links hacia redes sociales																		
			Espacios para comentarios del público																		
	Elaboración y presentación de resultados institucionales	Publicación de la presentación de resultados	Intercambio de información																		
			Información actualizada																		
			Links hacia redes sociales																		
			Espacios para comentarios del público																		
	Objetivo 3: Generar y normar los canales de comunicación para fomentar comunicaciones abiertas, bidireccionales y de comprensión mutua hacia los públicos de interés de la institución en un periodo de 6 meses																				
Interno/ Externo	Articulación estratégica de los procesos de comunicación interna y externa	Desarrollo de tecnologías informativas y sistemas de información	Acceso a información rápida y contenidos de calidad																		
		Creación de comunidades de seguidores internos participativos	Utilización de intranet																		
			Utilización de los medios tecnológicos disponibles en la institución																		

	Preparación institucional comprometida	Revisar documentación especializada sobre temas de interés que afecten al sector donde se desenvuelve la institución										1.500,00	Calidad de documentación fuente consultada	Comunicación, Talento Humano
	Segmentación de la información con sentido y eficacia	Seleccionar información útil y de interés sobre la actividad institucional.										1.500,00	Monitoreo de uso	Autoridades Principales, Comunicación, Gestión tecnológica
		Monitoreo en redes sociales												
		Encuestas												
	Implementación de sistemas de calidad y supervisión de sistemas	Detección de oportunidades									3.000,00	Cantidad de oportunidades detectadas Número de necesidades informativas detectadas	Autoridades Principales, Comunicación, Gestión tecnológica	
		Detección de necesidades informativas institucionales												
	Desarrollo de una cultura interna digital y cooperativa	Evaluación y eficacia del uso de los canales internos disponibles.									1.000,00	Monitoreo de uso	Gestión tecnológica, Comunicación, Talento Humano	
	Gestión y tratamiento de la información	Difusión de contenidos									1.000,00	Evaluación de contenidos		
	Comunicación interna en todas las unidades de negocio	Uso de boletines de noticias									3.000,00	Monitoreo de la actividad institucional		
		Utilizar perfiles sociales corporativos												
		Utilización de correos electrónicos												
	Fortalecimiento de una cultura participativa, de conocimiento y colaboración	Impulso de valores como creatividad e innovación									2.000,00	Seguimiento de la calidad y gestión de los canales oficiales de la institución		Autoridades Principales, Comunicación, Talento Humano

		Utilización de los medios tecnológicos disponibles en la institución													1.000,00	Monitoreo de uso	Gestión tecnológica, Comunicación, Talento Humano	
		Acceso a programas de formación con diferentes propósitos.																
		Eventos institucionales para medir la percepción del clima laboral																
		Determinar problemáticas y soluciones para asociarlas al plan estratégico de comunicación														8.000,00	Porcentaje de participación de los colaboradores	
		Implantación de conversatorios que fomenten nuevas ideas y participación de colaboradores														5.000,00	Porcentaje de participación de los colaboradores	Autoridades Principales, Comunicación, Gestión tecnológica, Talento Humano
Imagen de marca entre los trabajadores																		
Implementación de un buzón de sugerencias																		
Evaluación de la gestión empresarial	Diseño de encuestas internas para lograr responsabilidad social interna														5.000,00	Resultados de las auditorías de percepción		
Difusión de la cultura corporativa y del proyecto institucional con énfasis en su misión y visión	Sesiones informativas																	
	Reuniones en cascada														5.000,00	Grado de aceptación		

REFERENCIAS

- ALCARAZ, Antonio; GARCÍA, Luisa, *Comunicación y TIC: Su efecto en la distribución comercial*, España, Madrid, Visión Libros, 2010.
- ARCEO, Alfredo, *El portavoz en la comunicación de las organizaciones*, Unión Editoriales Universitarias Españolas, Alicante, 2003.
- ANTEZANA, Miguel, "Comunicación corporativa 2.0", www.grupodircom/redaccion/comunicacioncorporativa/285-comunicacion-corporativa-20.html, publicado el 27 de Agosto de 2009.
- BERLO, Daniel, *El proceso de comunicación*, Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 2002.
- BERNAL, César, *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, Pearson Educación, México, 2006.
- BRANDOLINI, Alejandra, *Comunicación interna*, Buenos Aires, Argentina, 2009.
- BUENAVENTURA, Martha Lucia, *Comunicación institucional y liderazgo*, Módulo 3, Master DirCom, 2012.
- BUITRÓN, Nachelli, "Comunicación organizacional", recuperado el 14 de septiembre de 2013 de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n38/nbuitron.html>
- CADEVILLA, David, *Gestión de la identidad empresarial. Manual de relaciones públicas*, Editorial Visión Libros, Madrid.
- CANCELO, María Mercedes, "Comunicación gubernamental", *Revista Latinoamericana Chasqui*, Número 98, Centro de Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina, Quito, Ecuador, 2007.
- CAPRIOTTI, Paul, *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*, Santiago, Chile Adros Impresores, 2009.
- CASTELLO, Araceli, "La orientación empresarial hacia el cliente en plataformas 2.0", Universidad de Alicante, *Revista Académica Redmarka*, España, 2011.

- CELAYA, Javier, *Comunicación empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*, Grupo BMPO, Barcelona, España, 2007.
- COBO ROMANÍ, Cristóbal; PARDO KUKLINSKI, Hugo, *Planeta web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic. Flacso México. Barcelona / México D.F., 2007.
- COSTA, Joan, *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*, Barcelona, España, 2012.
- COSTA, Joan, *El mapa integral de la comunicación, Master DirCom, Los profesores tienen la palabra*, Bolivia, Grupo Editorial Desing, 2005.
- COSTA, Joan, *DirCom Estrategia de la complejidad, Nuevos paradigmas de la comunicación*, Valencia, Publicacions Universitar de Valencia, 2010.
- COULTER, Mary, y ROBBINS, Sthepen, *Comunicación y tecnología de la información*, Administración, México, Pearson Prentice, Hall 2005.
- DOMÍNGUEZ, G, y VERA, J., "Comunicación e información como generadores de competitividad". septiembre-diciembre, 2006, Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522009>.
- ESCUELA EUROPEA DE NEGOCIOS, *Guía de herramientas tecnológicas para profesionales de la comunicación*, España, 2011.
- FORMANCHUK, Alejandro, *Cultura organizacional 2.0, Comunicación interna 2.0. Un desafío cultural*, Argentina Edición Formanchuk & Asociados, 2010.
- GUIA DE GESTION DE LA PEQUEÑA EMPRESA, "Comunicación eficaz con la clientela", Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1997.
- GUISADO SEPÚLVEDA, Jaime, *Portafolio cultural comunicación alternativa*, Universidad Tecnológica de Pereira, Escuela de Español y Comunicación Audiovisual, Pereira, 2012.
- GRUNIG, James, *What is Excellence in Managment*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1992.
- IBARRA, Luís, *Comunicación organizacional un nuevo reto gerencial*, II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria, España, 2005.

- IBARRA, Walter, www.comunicacionestrategica.com, publicado 24 de enero de 2011.
- MURIEL, María Luisa, "Públicos externos de la comunicación institucional", en *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas*, Ecuador, Editora Andina, 1980.
- MUT, Magdalena, "La Dirección de Comunicación: planteamiento de presente y perspectiva de futuro. Paradigma de un nuevo profesional", tesis doctoral, Universitat Jaume I, 2006.
- ONGALLO, Carlos, *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Madrid, España, 2009.
- SENPLADES, Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, República del Ecuador, "Plan Nacional de Desarrollo, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), Quito, Ecuador, 2013.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos, "Informe de Rendición de Cuentas 2013", Quito, Ecuador 2013.
- REGOUBY, Christian, *La comunicación global*, Barcelona, España Ediciones Gestión 2000 S.A., 1989.
- RITTER, Michael, *Cultura organizacional*, Buenos Aires Argentina, La Crujia Ediciones, 2008.
- ROJAS, Pedro, "Aprende como convencer a los directivos de tu empresa sobre las bondades del social media" <http://originalcommunitymanager.com/2010/10/04/aprende-como-convercer-a-los-directivos-de-tu-empresa-sobre-las-bondades-del-social-media>, publicado el 20 de noviembre de 2010.
- ROMÁN, Pedro, *Integración virtual y aprendizaje colaborativo mediado por las TIC*, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Sevilla, España, 2005.
- ROWE RODRÍGUEZ, Verónica, *Comunicación organizacional, nuevas tendencias. Comunicación corporativa, un derecho y un deber*, Chile Editorial Ril Editores, octubre 2008.
- SAMPIERI, Roberto, *Metodología de la investigación*, cuarta edición, 2006.

- SÁNCHEZ CALERO, María Luisa, "Principios y final de la comunicación externa, estrategias de comunicación externa", tomado de <http://saladeprensa.org/art633.htm>.
- SÁNCHEZ, J.; PINTADO, T., *Nuevas tendencias en comunicación*, 2da. edición, España. Madrid: Gráficas Dehon, 2013.
- SCHEINSOHN, Daniel, *Comunicación estratégica*, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina, 2011.
- SOLARI, Fernando, *Lazos comunicantes: Estrategia y acciones para lograr la responsabilidad social empresarial*, Ediciones Granica, 2013.
- SOTELO, Carlos, *Introducción a la comunicación institucional*, Editorial Ariel, Barcelona, 2001.
- VAN RIEL, C., *Comunicación corporativa*, España, Prentice Hall, 1997.
- VÁSQUEZ, Miguel, *La comunicación en la gestión de crisis*, Módulo 13, Master DirCom, 2012.
- VILLADOT, María de los Ángeles, *Concepto de comunicación, lengua y comunicación intergrupala*, Barcelona Editorial UOC, Diciembre 2008.
- VILLAFañE, Justo, *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, España, 2002.

ANEXOS

Anexo 1: Encuestas para público interno

Pregunta No 1	SI	NO
Usted conoce cuál es la Misión Institucional?		

Pregunta No 2	Excelente	Buena	Regular	Mala
Cómo calificaría la comunicación que mantiene con su jefe inmediato?				

Pregunta No 3	Excelente	Buena	Regular	Mala
Cómo calificaría la comunicación que mantiene con sus compañeros de trabajo?				

Pregunta No 4	Excelente	Buena	Regular	Mala
Cuál es su opinión sobre el clima laboral existente?				

Pregunta No 5	Como su segundo hogar	Como su familia	Como su lugar de trabajo
Como se identifica con la organización?			

Pregunta No 6	SI	NO

Usted conoce cuál es el flujo de comunicación que maneja el Ministerio?		
-------------------------------------------------------------------------	--	--

Pregunta No 7	Por comentarios de mis compañeros	Por reuniones organizadas por el jefe inmediato	Por comunicaciones emitidas por Talento Humano	A través del correo electrónico "COMUNIDAD"	Por comentarios de otras áreas
Como se entera de los acontecimientos de la organización?					

Pregunta No 8	Carteleras	Reuniones	Correo electrónico	Memorandos	Teléfono
Que canal de comunicación utiliza más?					

Pregunta No 9	Bastante	Mucha	Poca
Que cantidad y calidad de información recibe en su trabajo?			

Pregunta No 10	A través del Dialogo	A través de la Discusión
Como se superan los problemas de comunicación de la organización?		

Pregunta No 11	Por contenido	Por agilidad de	Por facilidad

	actual y oportuno	información	de utilización
Por qué utilizaría Intranet de Sectores Estratégicos?			

Anexo 2: Encuestas para público externo

Pregunta No 1	SI	NO
Usted conoce que función desempeña el Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos?		

Pregunta No 2	SI	NO
Conoce la importancia que tiene el Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos?		

Pregunta No 3	SI	NO
Estaría interesado en recibir información acerca del Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos?		

Pregunta No 4	Correo electrónico	Cartas	Mensajes de texto	Comunicación 2.0	Visitas en su hogar/oficina
Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, porque medios le gustaría recibir información?					

Anexo 3: Modelo de entrevista dirigida hacia el público interno

1. Que herramientas de comunicación se pueden utilizar para motivar a los empleados del Ministerio?
2. Por qué son indispensables estas herramientas de comunicación dentro de la organización?
3. Que desventajas podría tener dentro de la organización el no utilizar adecuadamente herramientas de comunicación?
4. Que aspectos se debe mejorar a nivel comunicacional?
5. Considera que el Ministerio cuenta con los medios de comunicación necesarios para dar a conocer sus problemas e iniciativas?
6. De qué manera cree que la implementación de una Intranet Institucional puede ayudar a mejorar la comunicación y los procesos dentro del Ministerio?

Anexo 4: Modelo de entrevista dirigida hacia el público externo

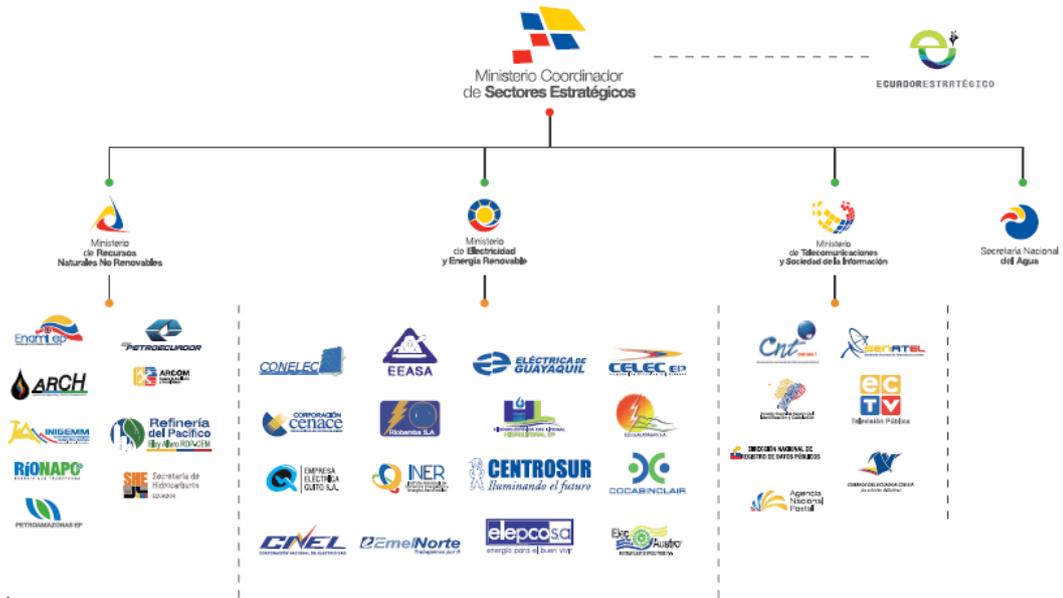
1. Usted considera que la comunicación que mantiene el Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos es participativa?
2. Qué opina Usted de la gestión de la Dirección de Comunicación del Ministerio?
3. Qué opina acerca de la publicidad donde se menciona de manera indirecta al Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos?
4. Cuales piensa que son las desventajas de mantener este tipo de publicidad indirecta?
5. Mediante que canal de comunicación está dispuesto a recibir información de la gestión del Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos?

Anexo 5: Manual de Aplicación de Marca

Con la finalidad de estandarizar y normar la imagen institucional se ha desarrollado para el Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos, un manual de uso de su logotipo, el cual se constituye como una guía básica que determinará las aplicaciones de la marca.



Estructura institucional



4 | Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos

Versiones del logotipo

Horizontal



Vertical



Proporción
cromática



Crómatica Pantone



Crómatica CMYK



Crómatica RGB



Aplicaciones cromáticas



6 | Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos

Reducción de logotipo:

La proporción mínima de aplicación del logotipo es de 0,8 cm de alto.



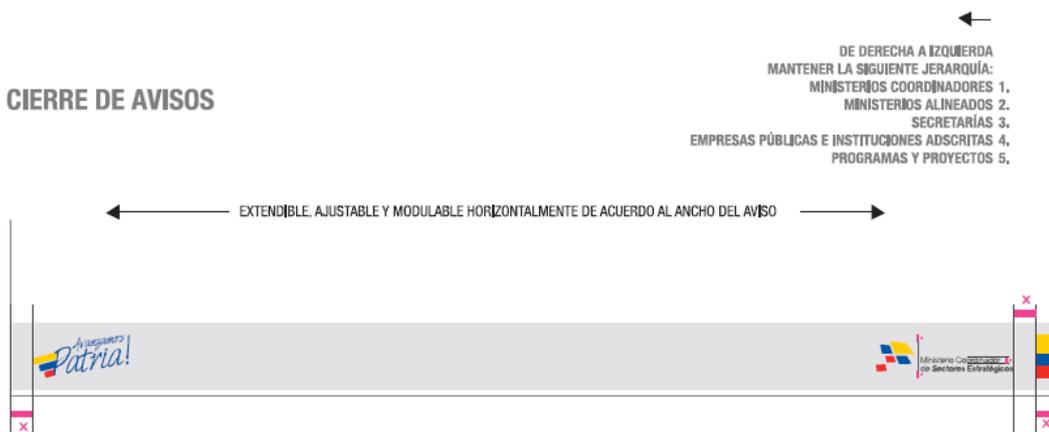
Oxigenación de logotipo:

La mínima oxigenación del logotipo en cualquier versión, será igual al tamaño de la fuente.



Cierre material publicitario

CIERRE DE AVISOS



8 | Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos

Ejemplo de aplicaciones

Estas aplicaciones son un ejemplo de la distribución y proporcionalidad que deben tener los logotipos en diferentes soportes.



Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos | 9



www.sectoresestrategicos.gob.ec

Alfonso Pereira E4-23 y Jorge Drom / Telf: 593 2 226 0670 / Quito - Ecuador

