



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tesis doctoral

***Medición y evaluación de comunicación estratégica.
Propuesta de componentes para la medición y
evaluación de la gestión de comunicación estratégica
para las organizaciones feriales iberoamericanas
afiliadas a AFIDA***

Programa interuniversitario de Doctorado en Comunicación
Facultad de Comunicación
Universidad de Málaga

Autor:

Javier Vire Riascos

Directores:

Dr. Antonio Castillo Esparcia

Dra. Ana Castillo Díaz

2024



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTOR: José Javier Vire Riascos

 <https://orcid.org/0000-0002-0847-9322>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es





DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR

D./Dña JOSÉ JAVIER VIRE RIASCOS

Estudiante del programa de doctorado INTERUNIVERSITARIO DE COMUNICACIÓN de la Universidad de Málaga, autor/a de la tesis, presentada para la obtención del título de doctor por la Universidad de Málaga, titulada: MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA. PROPUESTA DE COMPONENTES PARA LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS ORGANIZACIONES FERIALES IBEROAMERICANAS AFILIADAS A AFIDA.

Realizada bajo la tutorización de DRA. ANA CASTILLO DÍAZ y dirección de DR. ANTONIO CASTILLO ESPARCIA Y DRA. ANA CASTILLO DÍAZ (si tuviera varios directores deberá hacer constar el nombre de todos)

DECLARO QUE:

La tesis presentada es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, conforme al ordenamiento jurídico vigente (Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo.

Igualmente asumo, ante a la Universidad de Málaga y ante cualquier otra instancia, la responsabilidad que pudiera derivarse en caso de plagio de contenidos en la tesis presentada, conforme al ordenamiento jurídico vigente.

En Málaga, a 27 de ENERO de 2024

Fdo.: JAVIER VIRE RIASCOS Doctorando/a	Fdo.: ANA CASTILLO DÍAZ Tutor/a





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Escuela de Doctorado

Fdo.: ANTONIO CASTILLO ESPARCIA / ANA CASTILLO D
Director/es de tesis

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



EFQM AENOR



Edificio Pabellón de Gobierno. Campus El Ejido.
29071
Tel.: 952 13 10 28 / 952 13 14 61 / 952 13 71 10
E-mail: doctorado@uma.es



CERTIFICADO DE ESTANCIA EN UNIVERSIDAD O CENTRO DE INVESTIGACIÓN EXTRANJERO PARA LA OBTENCIÓN DE LA MENCIÓN INTERNACIONAL y PARA TESIS REALIZADAS EN RÉGIMEN DE COTUTELA

A CUMPLIMENTAR POR LA UNIVERSIDAD O CENTRO DE INVESTIGACIÓN EXTRANJERO DONDE EL DOCTORANDO REALIZÓ LA ESTANCIA:

APELLIDOS:ALTAMIRANO BENÍTEZ	NOMBRE:VERÓNICA PAULINA
D.N.I./PASAPORTE:	
CORREO ELECTRÓNICO:	
UNIVERSIDAD / CENTRO DE INVESTIGACIÓN:UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA / GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	
VINCULACIÓN CON LA UNIVERSIDAD / CENTRO DE INVESTIGACIÓN: DOCENTE TITULAR - COORDINADORA DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	

CERTIFICA QUE EL DOCTORANDO CUYOS DATOS FIGURAN A CONTINUACIÓN HA REALIZADO UNA ESTANCIA EN LA UNIVERSIDAD O CENTRO DE INVESTIGACIÓN MENCIONADO ANTERIORMENTE, REALIZANDO ACTIVIDADES DE FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN RELACIONADOS CON LA ELABORACIÓN DE SU TESIS DOCTORAL:

APELLIDOS:VIRE RIASCOS	NOMBRE:JOSE JAVIER
D.N.I./PASAPORTE:	
CORREO ELECTRÓNICO:	
FECHA DE INICIO DE LA ESTANCIA: (DD/MM/AAAA) 03/09/2019	
FECHA DE FIN DE LA ESTANCIA: (DD/MM/AAAA) 03/12/2019	

En Loja, a17 de Octubre de 2022

Fdo:





UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Dr. Antonio Castillo Esparcia, Catedrático de la universidad. **Dra. Ana Castillo Díaz**, Profesora titular de la universidad, del departamento de comunicación audiovisual y publicidad, de la Universidad de Málaga.

INFORMAN:

Que han dirigido y tutorizado la tesis doctoral **“Medición y evaluación de comunicación estratégica. Propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica para las organizaciones feriales iberoamericanas afiliadas a AFIDA”**, realizada por Dn. José Javier Vire Riascos. Finalizada su investigación y conforme a la normativa vigente,

AUTORIZAN la presentación y defensa de la tesis por considerar que reúne los requisitos formales, científicos y de originalidad suficientes para ser presentada y defendida ante el tribunal constituido a tal efecto para la obtención del grado de Doctor.

CERTIFICAN que las publicaciones en coautoría que avalan esta tesis no han sido utilizadas en tesis anteriores.

Para que así conste a los efectos oportunos, firman el presente informe.

Málaga, 27 de enero de 2024

Firmado por:

Dr. Antonio Castillo Esparcia

Director

Dra. Ana Castillo Díaz

Tutora

Dedicatoria

A María Lourdes, Javier Sebastián, Mariajose, Ricky y Rafaella por su amor, comprensión, compañía, ánimo cuando quise desfallecer, por el tiempo no compartido y los silencios pedidos para no cortar la concentración.

A Loli, Bachi y la mamita Marieta por sus bendiciones para que este proyecto vaya bien.

A mis familiares y amigos que con un “dale” incentivaron la realización de este trabajo.

A mi querida Lunita, compañera de madrugadas frente al computador, que apagó su mirada muy temprano.

Agradecimientos

Este trabajo inició mucho antes de escribir la primera letra, incluso antes de llegar a territorio español, inició cuando a través de un correo electrónico Miguel de Aguilera me invitó e insistió en comenzar este camino. Luego él mismo me animó a continuar con este tema de tesis, que le pareció interesante, aunque demandaría mucha investigación. “Me gustaría ver los resultados”, dijo después de la primera evaluación. Mi primer agradecimiento es para ti, Miguel.

Es momento de agradecer a Antonio Castillo Esparcia por aceptar dirigir la tesis, por aquellas conversaciones y recomendaciones, acompañadas del cafelito, que trazaron la estrategia y el camino de este trabajo. Mi imperecedero agradecimiento a Ana Castillo Díaz, mi tutora, pero además amiga y compañera en este proyecto. Gracias Ana por tu confianza, tus oportunas respuestas y observaciones, tus mensajes de ánimo y tu paciencia para contestar incluso en los días de vacaciones.

Mi agradecimiento a los profesores del Programa Interuniversitario de Doctorado en Comunicación y de la Universidad de Málaga. Especialmente a Ana Almansa y Carlos de las Heras-Pedrosa, por su amistad, consejos y la magnífica experiencia de compartir las Escuelas Doctorales.

Un especial agradecimiento a la Corporación de Ferias de Loja, en la persona de su director ejecutivo Diego Lara León, por su respaldo y apertura para la realización de esta investigación. De la misma manera a la Asociación Internacional de Ferias de América (AFIDA) que autorizó la realización del estudio de la gestión comunicacional en sus organizaciones. A los directivos de AFIDA, directores ejecutivos y de comunicación de las organizaciones feriales participantes en el Congreso AFIDA CONECTA 2022 por su amabilidad para atender las entrevistas y contestar las encuestas.

Un agradecimiento al Grupo de Investigación en Comunicación Estratégica de la Universidad Técnica Particular de Loja por invitarme a participar y acoger mi estancia de investigación en 2019. Así como a la Universidad Nacional de Loja, especialmente a su Rector Nikolay Aguirre, por su apoyo y respaldo para la culminación de esta tesis. Gracias también a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (México), por su apertura para la realización de una estancia de investigación, que se truncó por la pandemia.

Un sentido gracias para los hermanos Esteban Sánchez, Manuel Jorques y la Comunidad Marista de Málaga, por acogerme durante gran parte de mi estadía y respaldar esta ilusión. Su hospitalidad y amistad hicieron que me sienta siempre en familia. Gracias por tanto, hermanitos.

Gracias a todos los familiares, amigos y compañeros que con sus mensajes de ánimo me ayudaron a continuar.

Índice de contenidos

Resumen	1
Abstract	3
Parte 1: Contextualización del estudio	5
Capítulo 1	6
1. Contextualización del estudio	7
1.1. Introducción	7
1.2. Preguntas de investigación	11
1.3. Objetivos	11
1.4. Estado de la cuestión y fuentes de información	12
Parte 2: Marco teórico	17
Capítulo 2	18
2. Aproximación conceptual a la comunicación organizacional	19
2.1. Identidad corporativa	24
2.2. Imagen corporativa	27
2.3. Stakeholders y públicos	29
2.4. Gestión estratégica de comunicación	38
2.4.1. Investigación	43
2.4.2. Acción	44
2.4.3. Comunicación	45
2.4.4. Evaluación	45
Capítulo 3	48
3. Nuevas referencias para la medición y evaluación de comunicación	49
3.1. Global Survey of Communication Measurement	49
3.2. DPRG/ICV Framework for communication controlling	54

3.3. Declaración de los principios de medición de Barcelona	58
3.4. VII Communication and Public Relations GAP Studies	62
3.5. PR2020. The future of public relations. Scenario Planning whit members of the Chartered Institute of Public Relations (CIPR)	65
3.6. Mandato de Melbourne	66
3.7. Global Communication Monitor: ECM, LCM, NACM y APCM	70
3.8. Comparative Excellence Framework for Communication (CEF)	75
3.9. Marco de capacidades globales	80
3.10. Otras referencias para la medición y evaluación de comunicación	84
3.10.1. 2021 The Global PR & Communication Model	84
3.10.2. Integrated Evaluation Framework (AMEC)	87
3.10.3. Communication Management Bridge	90
3.10.4. Planificación Integral de Comunicación Estratégica	91
3.10.5. DircomMap Dirección de Comunicación Estratégica	93
3.10.6. Un llamado a reconfigurar los modelos de evaluación	95
3.10.7. Business models for communication departments	97
Parte 3: Propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica	100
Capítulo 4	101
4. Propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica	102
4.1. Posición directiva de la comunicación	108
4.1.1. Influencia	111
4.1.2. Competencia	114
4.1.3. Presupuesto	118

4.2. Investigación de diagnóstico	121
4.2.1. Diagnóstico del entorno organizacional	123
4.2.2. Identificación de públicos y stakeholders	127
4.2.3. Análisis de la situación perceptual, comunicacional y relacional	132
4.3. Planteamiento de objetivos	139
4.3.1. Objetivos con características SMARTT	141
4.3.2. Alineación estratégica	143
4.4. Resultados a obtener	148
4.4.1. Tipo de resultado esperado	150
4.4.2. Variables a evaluar	151
4.4.3. Indicadores y métricas	153
4.5. Métodos de evaluación	156
4.5.1. Evaluación formativa y sumativa	158
4.5.2. Métodos cuantitativos	159
4.5.3. Métodos cualitativos	160
4.5.4. Medición de comunicación digital	162
4.5.5. Medición por público	163
4.6. Informes de resultados	166
4.6.1. Informes para la alta dirección	167
4.6.2. Informes para stakeholders internos	168
4.6.3. Informes para público objetivo	170
4.6.4. Informes para stakeholders externos	171

Parte 4: Investigación de campo: Análisis de la gestión de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA	174
Capítulo 5	175
5. Marco contextual de AFIDA y el sector ferial iberoamericano	176
5.1. Revisión histórica de las ferias	177
5.2. Organizaciones feriales	180
5.3. Asociación internacional de Ferias de América	184
Capítulo 6	190
6. Diseño metodológico	191
6.1. Enfoque y alcance de investigación	193
6.2. El universo y el diseño de la muestra	195
6.3. Técnicas e instrumentos de investigación	196
Capítulo 7	208
7. Presentación y análisis de resultados: gestión de comunicación en las organizaciones afiliadas a la Asociación Internacional de Ferias de América (AFIDA)	209
7.1. Resultados gestión de comunicación de la Feria de Loja	209
7.1.1. Visión estratégica y perfil de identidad de la Feria de Loja	210
7.1.2. Estructura de la coordinación de comunicación	213
7.1.3. Análisis del Plan estratégico de comunicación según el modelo RACE	216
7.2. Parámetros de evaluación de los directores generales de ferias a sus Dircom	226
7.2.1. Influencia y posición directiva de la comunicación	227
7.2.2. Conocimiento de los públicos y temas de interés	232
7.2.3. Alineación de los objetivos	235
7.2.4. Parámetros de evaluación de la gestión de comunicación	238

7.2.5. Informes del departamento de comunicación	241
7.3. Gestión de comunicación de las organizaciones feriales: Perspectiva de los Dircom	244
7.3.1. Posición de la función de comunicación	245
7.3.2. Investigación de diagnóstico y stakeholders	257
7.3.3. Planteamiento de objetivos	260
7.3.4. Indicadores y resultados a obtener	267
7.3.5. Métodos de evaluación	272
7.3.6. Informes de resultados	275
Capítulo 8	280
8. Discusión, conclusiones, recomendaciones y líneas para futuras investigaciones	281
8.1. Discusión de resultados	281
8.1.1. Posición directiva de la función de comunicación	281
8.1.2. Investigación de diagnóstico y stakeholders	283
8.1.3. Planteamiento de objetivos	285
8.1.4. Resultados a obtener	286
8.1.5. Métodos de evaluación	288
8.1.6. Informe de resultados	289
8.2. Conclusiones y recomendaciones	290
8.3. Líneas para futuras investigaciones	294
Capítulo 9	296
9. Referencias bibliográficas	297
Capítulo 10	308
10. Anexos	309

Índice de tablas

Tabla 3.1 Criterios de medición	51
Tabla 3.2 Herramientas de medición	52
Tabla 3.3 Principios de Barcelona 2.0 y 3.0	59
Tabla 3.4 Marco de Capacidades Globales: capacidades de comunicación	81
Tabla 3.5 Marco de Capacidades Globales: capacidades organizacionales	82
Tabla 3.6 Marco de Capacidades Globales: capacidades profesionales	83
Tabla 4.1 Matriz de evaluación por variables. Componente posición directiva	120
Tabla 4.2 Análisis de los públicos en función de los modelos de auditoría de las RRPP	131
Tabla 4.3 Matriz de evaluación por variables. Componente investigación de diagnóstico	138
Tabla 4.4 Matriz de evaluación por variables. Componente Planteamiento de objetivos	147
Tabla 4.5 Matriz de evaluación por variables. Componente Resultados a obtener	155
Tabla 4.6 Matriz de evaluación por variables. Componente Métodos de evaluación	165
Tabla 4.7 Matriz de evaluación por variables. Componente Informe de resultados	173
Tabla 5.1 Organizaciones feriales por continente	182
Tabla 5.2 Aliados estratégicos de AFIDA	186
Tabla 5.3 Organizaciones afiliadas a AFIDA	188
Tabla 6.1 Instrumentos de recolección de datos utilizados en la inmersión inicial	202
Tabla 6.2 Instrumentos de recolección de datos utilizados en la segunda y tercera fase de la investigación de campo (Objetivos 2 y 3)	206
Tabla 7.1 Matriz de análisis documental: etapa investigación	217
Tabla 7.2 Matriz de análisis documental: etapa acción	220
Tabla 7.3 Clasificación de las destrezas y habilidades del equipo de comunicación	250
Tabla 7.4 Objetivos organizacionales y comunicacionales	266

Índice de figuras

Figura 2.1 Perfil de identidad corporativa	26
Figura 2.2 Formación de la imagen corporativa	28
Figura 2.3 Mapa de públicos	38
Figura 2.4 Modelo RACE	47
Figura 3.1 Creencia y participación en la medición	50
Figura 3.2 DPRG/ICV Framework for communication controlling	56
Figura 3.3 Presupuesto	63
Figura 3.4 Categorías de análisis factorial de la medición y evaluación	64
Figura 3.5 Mandato de Melbourne	67
Figura 3.6 Modelo de carácter. Mandato de Melbourne	68
Figura 3.7 Temas estratégicos en Latinoamérica	75
Figura 3.8 Modelo CEF	77
Figura 3.9 The Global PR & Communication Model	85
Figura 3.10 Integrated Evaluation Framework	89
Figura 3.11 Communication Management Bridge	90
Figura 3.12 Plan estratégico de comunicación	94
Figura 3.13 Dissected program logic model for planning and evaluating strategic communication with sample inputs, activities, outputs, outcomes, and impacts	96
Figura 3.14 Business models for communication departments	98
Figura 4.1 Componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica	102
Figura 4.2 Estructura del modelo EFQM de Excelencia	109
Figura 4.3 Modelo Malcom Baldrige	110
Figura 4.4 Comparación de competencias en social media de los profesionales de la comunicación en Asia-Pacífico, Europa y Latinoamérica	117
Figura 4.5 Ámbitos de análisis en la investigación del entorno organizacional	124
Figura 4.6 Evolución de temas estratégicos para la gestión de comunicación	144
Figura 5.1 Participantes en el Congreso AFIDA CONECTA 2022	187
Figura 7.1 Perfil de identidad corporativa de la Feria de Loja	211
Figura 7.2 Relación identidad-imagen corporativas de la Feria de Loja	212
Figura 7.3 Cumplimiento de tácticas de comunicación interna	222

Figura 7.4 Cumplimiento de tácticas de comunicación mediática	223
Figura 7.5 Entradas publicadas y comentarios generados sitio web	224
Figura 7.6 Tasa de Engagement de Feria de Loja	225
Figura 7.7 Cumplimiento de tácticas de comunicación directa	226
Figura 7.8 Estructura de la función de comunicación	228
Figura 7.9 Influencia del Dircom	229
Figura 7.10 Valoración de la gestión de comunicación en su organización	230
Figura 7.11 Habilidades y destrezas del equipo de comunicación	231
Figura 7.12 Presupuesto para la gestión de comunicación	232
Figura 7.13 Principales asuntos públicos de interés	233
Figura 7.14 Identificación de los públicos	235
Figura 7.15 Objetivos de las organizaciones feriales	236
Figura 7.16 Resultados esperados de la gestión de comunicación	237
Figura 7.17 Indicadores identificados para medir la gestión comunicacional	239
Figura 7.18 Aportes de la gestión de comunicación	240
Figura 7.19 Importancia del contenido de los informes de comunicación	242
Figura 7.20 Orden de actividades de acuerdo al tiempo dedicado (primera opción)	246
Figura 7.21 Orden de actividades de acuerdo al tiempo dedicado	247
Figura 7.22 Actividades realizadas por los Dircom en las organizaciones feriales	248
Figura 7.23 Participación del Dircom en decisiones estratégicas	249
Figura 7.24 Destrezas y habilidades tecnológicas	251
Figura 7.25 Destrezas y habilidades personales	252
Figura 7.26 Destrezas y habilidades de gestión	253
Figura 7.27 Valoración y reconocimiento de la gestión de comunicación	254
Figura 7.28 Temas para fortalecer la capacitación	256
Figura 7.29 Presupuesto para MyE de comunicación	257
Figura 7.30 Principales stakeholders de la organización	259
Figura 7.31 Valoración de características SMART en los objetivos de comunicación	261
Figura 7.32 Características de los objetivos de comunicación	262
Figura 7.33 Verbos con los que inician los objetivos comunicacionales	263

Figura 7.34 Cumplimiento de características SMART	264
Figura 7.35 Verbos con los que inician los objetivos organizacionales	265
Figura 7.36 Indicadores utilizados para medir la gestión de comunicación	268
Figura 7.37 Resultados a obtener por los Dircom	269
Figura 7.38 Actividades reflexivas realizadas por el departamento de comunicación	271
Figura 7.39 Métodos de medición y evaluación de comunicación	273
Figura 7.40 ¿A quién se dirigen los informes del departamento de comunicación?	276
Figura 7.41 Contenido de los informes del departamento de comunicación	277

Índice de anexos

Anexo 1: Matriz de insumos teóricos para la identificación de componentes	309
Anexo 2: Instrumentos de recolección de información	321
Anexo 2.1 Guion de entrevista Nro. 1. Director ejecutivo CFL	321
Anexo 2.2: Guion de entrevista Nro. 2. Coordinadores de comunicación CFL	323
Anexo 2.3: Guion de entrevista Nro. 3. Equipo operativo CFL	325
Anexo 2.4: Guion de reunión de trabajo. Estudiantes de segundo año de bachillerato de los colegios de Loja	327
Anexo 2.5: Guion de reunión de trabajo. Público interno	329
Anexo 2.6: Encuesta de evaluación de percepción de imagen y comunicación de la Feria de Loja. Medios de comunicación	331
Anexo 2.7: Guion de entrevista. Directores ejecutivos de organizaciones pertenecientes a AFIDA asistentes al 51 Congreso AFIDA CONECTA 2022	333
Anexo 2.8: Guion de encuesta. Directores ejecutivos de organizaciones pertenecientes a AFIDA asistentes al 51 Congreso AFIDA CONECTA 2022	335
Anexo 2.9: Guion de encuesta. Directores de comunicación de las organizaciones pertenecientes a AFIDA asistentes al 51 Congreso AFIDA CONECTA 2022	339
Anexo 3: Matrices de análisis documental de cumplimiento por etapa Modelo RACE	346
Anexo 4: Listado de directores ejecutivos entrevistados en el 51 Congreso AFIDA CONECTA 2022	352
Anexo 5: Matriz de organizaciones AFIDA	353
Anexo 6: Matriz de análisis comparativo de resultados por componente	357
Anexo 7: Fotografías de entrevistas en el 51 Congreso AFIDA CONECTA 2022	360

Resumen

La gestión de comunicación requiere una visión estratégica y alineada a los objetivos empresariales de manera que sus resultados generen valor para la organización. En este sentido, la medición y evaluación de la comunicación se convierte en una fase decisiva, a través de indicadores, para identificar el aporte comunicacional. Sin embargo, existe otra función de la medición de comunicación, que es el centro de esta tesis doctoral, se trata de medir el proceso de la gestión de comunicación, para que alcance esa perspectiva estratégica y pueda acreditar resultados de valor para la organización.

Existen variados modelos de planificación estratégica de comunicación, que se han incrementado sustancialmente en las últimas décadas con aportes teóricos y marcos de referencia nacidos desde la academia y los profesionales de la comunicación estratégica y las relaciones públicas. La interrogante que surge es, si estos modelos y teorías se aplican en la práctica de la comunicación de las organizaciones.

Bajo esta premisa, el presente trabajo realiza una revisión de los aportes sobre planificación, gestión, medición y evaluación de comunicación surgidos en el actual milenio, para a partir de allí, presentar una compilación que identifica los aspectos más relevantes que conforman la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica. Esta propuesta se integra de veinte variables agrupadas en seis componentes: posición directiva, investigación de diagnóstico, planteamiento de objetivos, resultados a obtener, métodos de evaluación e informe de resultados.

Planteada la propuesta de componentes, se realiza la investigación de campo en las organizaciones feriales afiliadas a la Asociación Internacional de Ferias de América AFIDA, que participaron en el Congreso AFIDA CONECTA 2022, realizado en Bogotá, Colombia. El propósito de la investigación es analizar la aplicación de las bases teóricas de la planificación, medición y evaluación de comunicación estratégica en la gestión de comunicación de las organizaciones

pertenecientes al sector ferial iberoamericano afiliadas a la Asociación Internacional de Ferias de América AFIDA.

El sector ferial históricamente ha sido un punto nodal del comercio, promoción y desarrollo económico de la sociedad. En la actualidad, las organizaciones feriales iberoamericanas están mostrando una creciente importancia e influencia en el aporte económico, social y productivo de las naciones. La Asociación Internacional de Ferias de América AFIDA reúne a más de cincuenta instituciones del sector de ferias, convenciones y eventos de los países latinoamericanos, a los que se suman organizaciones de España, Francia y Portugal. En 2022, se desarrolló el Congreso AFIDA CONECTA 2022, desarrollado en Bogotá, Colombia, con la participación de representantes y directores ejecutivos de 34 organizaciones afiliadas y/o aliadas a AFIDA.

Los principales resultados indican que la gestión de comunicación de las organizaciones feriales se centra en la planificación y actividades operativas, rezagando a un segundo plano la visión estratégica. Existe escasa alineación estratégica de los objetivos comunicacionales, a pesar de la importancia que reconocen a este factor tanto los directores ejecutivos como los directores de comunicación. Los resultados esperados de comunicación se centran en la producción y exposición de marca. Finalmente, los informes del departamento de comunicación incluyen resultados operativos y de producción, aunque los directores generales esperan y valoran más los resultados estratégicos y de aportación de valor a la organización.

Abstract

Communication management requires a strategic vision that has to be aligned with business objectives. On this way, results can generate value for the organization. In this sense, the measurement and evaluation of communication becomes a crucial phase, using indicators to identify the contribution of communication. However, there is another function of communication measurement, which is the focus of this thesis: measuring the process of communication management to achieves this strategic perspective and can accredit results of value to the organization.

There are various models of strategic communication planning, which have grown considerably in recent decades, with theoretical contributions and reference frameworks coming from academics and professionals in strategic communication and public relations. The question that arises is: are these models and theories being applied in the practice of communication in organizations?

Under this premise, this paper reviewed the contributions to the planning, management, measurement and evaluation of communication that have emerged in the current millennium, in order to present a compilation that identifies the most relevant aspects to make up a proposal of components for the measurement and evaluation of strategic communication management. This proposal consists of twenty variables grouped into six components: management position, diagnostic research, objectives, expected results, evaluation methods and results report.

After proposing the components, field research was carried out in the trade fair organizations affiliated to the International Association of Trade Fairs of the Americas (AFIDA) that participated in the AFIDA CONECTA 2022 Congress held in Bogota, Colombia. The purpose of the research is to analyze the application of the theoretical bases of strategic communication, planning, measurement and evaluation in the communication management of organizations

belonging to the American trade fair sector, affiliated to the International Association of Trade Fairs of America (AFIDA).

The fair sector has historically been a nexus for trade, promotion and economic development of society. Today, the American trade fair organizations show increase on importance and influence in the economic, social and productive for the nations. The International Association of Trade Fairs of the Americas (AFIDA) brings together more than fifty institutions of the trade fair, conventions and events sector in Latin American countries, also to organizations from Spain, France and Portugal. In 2022, the AFIDA CONECTA Congress was in Bogota, Colombia, with the participation of representatives and CEO's of 34 organizations affiliated and/or allied to AFIDA.

The main findings show that the communication management of trade fair organizations is focused on planning and operational activities, while the strategic vision takes a back seat. There is a poor strategic alignment of communication objectives, despite the importance given to this factor by CEO's and communication managers. Expected communication results are focus on brand production and media exposure. Finally, the communication department reports include operational and production results, even though CEO's expect more strategic results and value contribution to the organization.

Parte 1

Estructura del estudio

Capítulo 1

Contextualización del estudio

1. Contextualización del estudio

1.1. Introducción

La comunicación requiere el carácter de estratégico para conseguir influir positivamente en la organización y tener un mayor reconocimiento institucional. Pero la estrategia, en comunicación como en otras disciplinas aún tiene una conceptualización difusa, no obstante, desde el prisma comunicacional Garrido (2016) propone cinco elementos distintivos de la estrategia:

- actuar como patrón de decisiones de la organización estableciendo una matriz conductual con afectación integral.
- determinar objetivos a largo plazo que sirvan como guía de la organización.
- actuar como selector de negocios de la organización, permitiéndole elegir los espacios en los que se desenvuelva de acuerdo con sus objetivos y patrón conductual.
- crear una ventaja sostenible a largo plazo construyendo una identidad e imagen diferenciadoras.
- definir posibilidades de rentabilidad, en el caso de la comunicación rentabilidad social o económica.

Estos elementos tienen estrecha relación con los postulados del Modelo RACE (Marston, 1963) y otros modelos similares que tienen a la investigación, planificación, comunicación y evaluación como las fases principales de la gestión de comunicación estratégica.

La práctica comunicacional en distintas áreas empresariales se centra en la fase de ejecución, ocupando un importante porcentaje del tiempo de los comunicadores en actividades operativas y de producción, dejando poco margen para la investigación, la planificación y la evaluación (Zerfass, et. al, 2021). Esta forma operativa de la comunicación dificulta que dentro de la organización la función comunicacional tenga un reconocimiento estratégico, según los elementos detallados anteriormente.

Desde hace varias décadas se han desarrollado modelos y teorías que buscan medir y evaluar la comunicación con el objetivo de demostrar el valor que aporta a las organizaciones. En el presente siglo se han realizado sendos esfuerzos de profesionales y académicos por establecer principios, marcos referenciales, parámetros e índices cualitativos y cuantitativos que permitan evaluar la comunicación.

Sin embargo, a priori se estima que, a pesar de la existencia de los modelos, índices y parámetros de comunicación estratégica, se debe analizar si la gestión de comunicación aplica dichas teorías, procedimientos, principios y fases, que pretenden brindarle a la comunicación una visión estratégica. Por tanto, el objeto de esta investigación es analizar la gestión de comunicación en las organizaciones afiliadas a la Asociación Internacional de Ferias de América AFIDA, luego de realizar un análisis bibliográfico exhaustivo de las referencias teóricas sobre planificación, medición y evaluación de comunicación estratégica.

Este trabajo pretende ser un aporte académico y profesional en dos sentidos. En primer lugar, un aporte a la comunidad académica relacionada con la comunicación estratégica, al plantear una compilación de las principales aportaciones teóricas de la gestión de comunicación, a través de la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica. En segundo lugar, un aporte a la actividad profesional de comunicación y relaciones públicas del sector ferial iberoamericano, a través del estudio de campo que presenta los resultados referentes a los requerimientos, criterios de evaluación de los directores ejecutivos del sector y criterios de gestión de los directores de comunicación de las organizaciones del sector ferial afiliadas a AFIDA.

El presente trabajo está estructurado en diez capítulos que conforman cuatro partes claramente diferenciadas. La primera es la estructura del estudio. La segunda parte se refiere al marco teórico que se presenta en los capítulos dos y tres. La tercera es la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, que se presenta en el capítulo cuatro. Finalmente, la cuarta parte es la investigación de campo

propiamente dicha, análisis de la gestión de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA que se desarrolla en los capítulos del cuatro al ocho.

En primera instancia, para lograr contextualizar el estudio, se exponen el propósito, preguntas de investigación, objetivos, estado de la cuestión y fuentes de información.

En el segundo capítulo, se realizó una aproximación conceptual de la comunicación organizacional y la planificación estratégica de comunicación. Para ello, se recurrió a la búsqueda de referencias clásicas y contemporáneas sobre la temática, incluyendo la conceptualización de términos relacionados como identidad e imagen corporativa, públicos, stakeholders y gestión estratégica de comunicación.

En el tercer capítulo el análisis teórico se centra en la fase de medición y evaluación de comunicación. Se analizan los modelos y teorías demostrados por profesionales y académicos de las relaciones públicas desde la década de 1970, presentados por Watson (2012), hasta las propuestas innovadoras generadas en el nuevo milenio. Luego de la revisión minuciosa, el capítulo destaca las nuevas referencias para la medición y evaluación de comunicación, que resume los esfuerzos individuales y colectivos de varias instituciones académicas y profesionales, por aportar con nuevos criterios, modelos y marcos referenciales para medir y evaluar la comunicación. Este capítulo, representa el marco teórico de la presente tesis doctoral.

Expuesta la parte teórica, el cuarto capítulo presenta la propuesta del autor respecto a los componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica. Esta propuesta nace a partir de la revisión bibliográfica de los aportes teóricos identificados en el capítulo tres y de la inmersión inicial de la investigación realizada a través del análisis de la gestión de comunicación del evento Feria de Loja, organizado por la Corporación de Ferias de Loja. La propuesta identifica veinte variables, que representan los procedimientos, condiciones, recomendaciones, fases o requerimientos que, de acuerdo con las referencias teóricas, la gestión de comunicación debiera utilizar para alcanzar una visión estratégica dentro de la

organización. Estas variables están agrupadas en seis componentes, que se refieren a: posición directiva de la función de comunicación, elaboración de investigación de diagnóstico previo a la planificación de comunicación, planteamiento de objetivos comunicacionales, resultados a obtener de acuerdo con el nivel de impacto comunicativo propuestos por el departamento de comunicación, métodos para medir y evaluar la comunicación en una organización e informes de resultados.

Realizada la propuesta, en los siguientes capítulos se desarrolla la investigación empírica propiamente dicha. El capítulo cinco presenta un marco contextual de la Asociación Internacional de Ferias de América AFIDA y del sector ferial iberoamericano, que es donde se focaliza la investigación desde la inmersión inicial en el evento Feria de Loja, hasta la aplicación de técnicas e instrumentos a los directores ejecutivos y de comunicación de las organizaciones feriales que participaron del 51 Congreso AFIDA CONECTA 2022.

El capítulo seis presenta el diseño metodológico utilizado para la investigación, especificando el enfoque y alcance de la investigación, el universo y el diseño de la muestra y las técnicas e instrumentos de investigación aplicados durante el estudio.

En el capítulo siete se realiza la presentación y análisis de resultados. Este capítulo se divide en tres epígrafes, primeramente se presentan los resultados de la inmersión inicial realizada en el evento Feria de Loja periodo 2015 – 2017. Luego se presentan los resultados del análisis realizado con los directores generales o ejecutivos de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA asistentes al 51 Congreso AFIDA CONECTA 2022, respecto de los requerimientos y parámetros con los que evalúan la gestión de comunicación en sus organizaciones. El tercer epígrafe se ocupa de presentar los resultados de la investigación realizada con los directores de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA respecto de la aplicación de los componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, en la gestión de comunicación desarrollada en sus organizaciones.

En el capítulo ocho se muestran la discusión, conclusiones, recomendaciones y líneas para futuras investigaciones derivadas del análisis de los resultados de la investigación. La discusión está organizada por cada uno de los componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, que es la base referencial de la investigación.

En el noveno capítulo se presentan las referencias bibliográficas y en el décimo los anexos.

1.2. Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación surgidas a partir de la descripción y planteamiento del problema y que han guiado esta investigación son:

- ¿Cuáles son los requerimientos de los directores ejecutivos de las organizaciones de AFIDA, que utilizan para evaluar la gestión de sus Directores de Comunicación?
- ¿Cuáles son los criterios de gestión de comunicación aplicados por los Directores de Comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA?
- ¿Se gestiona la comunicación estratégica de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA según los Componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica?
- ¿Coinciden los requerimientos de los directores ejecutivos de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA, con los criterios de gestión de los Directores de Comunicación?

1.3. Objetivos de la investigación

A partir de las preguntas de investigación, se establece el siguiente objetivo general:

Analizar la aplicación de las bases teóricas de la planificación, medición y evaluación de comunicación estratégica en la gestión de comunicación de las organizaciones pertenecientes al sector ferial iberoamericano afiliadas a la Asociación Internacional de Ferias de América AFIDA.

Para la consecución del objetivo general, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Construir una propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica de las organizaciones, que contenga las principales referencias teóricas de la gestión estratégica de comunicación.
- Conocer los requerimientos y criterios de evaluación de los directores ejecutivos de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA, sobre la gestión de comunicación.
- Conocer los criterios de gestión de comunicación de los directores de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA.
- Establecer la comparación entre los requerimientos de los directores ejecutivos de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA y los criterios de gestión de los Directores de comunicación.
- Determinar si la gestión de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA aplica los postulados teóricos de la planificación estratégica de comunicación, compilados en la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

1.4. Estado de la cuestión y fuentes de información

La comunicación es una actividad desarrollada intrínsecamente por el ser humano, por tanto sus inicios son tan antiguos como la humanidad misma. Sin embargo, el término relaciones públicas fue utilizado por primera vez por el presidente de Estados Unidos de América Thomas Jefferson, al referirse al Congreso de su país, en 1807.

En 1900 es cuando el periodista estadounidense Ivy Lee, considerado el padre de las relaciones públicas, funda la primera agencia denominada The Publicity Bureau, en la ciudad de Boston. Más tarde, en 1923, otro referente de la profesión Edward L. Bernays, escribe el libro

Crystallizing Public Opinion, que se ha convertido en un texto obligado del estudio de esta materia. En las últimas décadas del siglo XX las relaciones públicas alcanzaron gran importancia a nivel académico y profesional, gestándose modelos de planificación, medición y evaluación (Watson, 2012). De igual manera, aparecieron términos relacionados tales como comunicación corporativa, comunicación organizacional y comunicación estratégica.

Más allá de la evaluación de comunicación y los resultados que su desempeño puede ofrecer a las organizaciones, el tema que ocupa este trabajo es proponer una forma de medir y evaluar la gestión de comunicación. En este sentido, en el presente siglo se han desarrollado estudios, modelos y propuestas académicas y profesionales que se convierten en el sustento de esta propuesta y que marcan el estado de la cuestión.

La primera propuesta de este siglo es la teoría de la Excelencia de las Relaciones Públicas (Grunig, et al. 2002), que vincula a la gestión de comunicación con la administración estratégica, y la alta dirección, generando una función gerencial y adoptando el sistema simétrico de comunicación. Esta visión de la comunicación plantea enfocarse en los objetivos empresariales y en la generación de valor a la organización.

En 2009 la Asociación Internacional para la Medición y Evaluación de la Comunicación (AMEC) conjuntamente con el Instituto de Relaciones Públicas (DPI) realizan un estudio sobre la creencia y participación de los profesionales de relaciones públicas en la medición y evaluación de comunicación, llegando a la conclusión que crece la creencia en la medición, pero no existe una metodología generalmente aceptada para evaluar la comunicación en las organizaciones (Wright, et. al, 2009).

Una de las principales limitantes de la gestión de comunicación es la proyección y consecución de resultados que logren impactar positivamente en la organización. Al respecto, el marco DPRG/ICV (2009), presenta un aporte significativo a través de los niveles de impacto y evaluación de la comunicación, que reconoce la importancia de la alineación de la comunicación

a la estrategia corporativa y el establecimiento de niveles de impacto que alcancen los resultados comunicacionales y el aporte a la creación de valor de la organización.

En la continua búsqueda por mejorar la gestión y medición de comunicación, AMEC (2010) presentó la Declaración de los Principios de Barcelona con siete preceptos, que han sido revisados y actualizados en dos ocasiones (AMEC, 2015; AMEC, 2020), centrados en la importancia de establecer objetivos comunicacionales mensurables, identificación de productos, resultados e impacto potencial de la comunicación para la organización, sus stakeholders y la sociedad en general, aplicación de análisis cuantitativo y cualitativo en la medición y evaluación de comunicación, establecimiento de parámetros reales de valor de la comunicación, la inclusión de los canales online y offline en la medición integral de comunicación y la evaluación con integridad transparencia.

El mayor estudio transversal sobre gestión de comunicación es impulsado por European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) a través del Global Communication Monitor que analiza los temas estratégicos, competencias, habilidades y departamentos excelentes de comunicación en 80 países de Europa, Latinoamérica, Asia-Pacífico y Norteamérica.

Otro aspecto importante para el reconocimiento de la función de comunicación es su posición dentro de la organización, para ello Verčič y Zerfass (2016) presentaron el Comparative Excellence Framework (CEF), que combina la influencia y rendimiento de la comunicación como elementos de los departamentos excelentes. Los autores sostienen que solo siendo parte de la mesa de dirección, la función de comunicación puede tener una visión estratégica en su gestión. Para ello es necesario contar con un equipo comunicacional competente que enfoque la comunicación hacia la consecución de los objetivos organizacionales estratégicos.

Por otra parte, la Alianza Global para las Relaciones Públicas y la Gestión de Comunicación (GA, por sus siglas en inglés), ha generado sendos documentos como el Mandato de Melbourne (GA, 2012), el Marco de Capacidades Globales (GA, 2018) y 2021 The Global PR &

Communication Model (GA, 2021). Estos documentos recogen los nuevos roles de las relaciones públicas, las capacidades profesionales que debe cumplir el Dircom para el desempeño de las relaciones públicas y comunicación y el nuevo modelo de gestión de comunicación para generar y salvaguardar el valor organizacional.

De igual manera, se han incorporado otros modelos como el Integrated Evaluation Framework (AMEC, 2016), que funciona como una herramienta interactiva para medir y evaluar la comunicación organizacional.

Es importante citar el aporte de Capriotti (2021) a través del DircomMap, un texto que tomando como base varios estudios previos (DPRG/ICV, 2009; Matilla, 2007; AMEC, 2020) entre otros, presenta la planificación de la gestión de comunicación a través de un proceso estratégico conformado por tres fases: análisis estratégico, formulación de la estrategia e implementación de la estrategia.

Amén de todos estos aportes, una autoridad académica y profesional de las relaciones públicas y la comunicación estratégica que ha participado en varios de los estudios enunciados en el presente estado de la cuestión, Jim Macnamara sostiene que la evaluación de comunicación se encuentra estancada, ya que se continúan aplicando métodos y métricas no válidos para medir la comunicación, generando lo que el autor llama “métricas de vanidad”. Por lo que propone un modelo que permite identificar insumos, actividades, salidas, resultados e impacto de la comunicación a la organización, pero de una manera diseccionada, especificando fases, actividades y lugares o secciones donde se ejecutan cada una de ellas. El autor hace un llamado a reconfigurar los modelos de evaluación de comunicación (Macnamara, 2023).

Con este marco referencial de la gestión de comunicación, el presente trabajo pretende contribuir con una propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, que represente una herramienta para generar autoevaluación de los Dircom sobre su propia gestión, así como investigar los parámetros de evaluación de los

directores generales y los criterios de gestión de los directores de comunicación de las organizaciones feriales iberoamericanas.

Para este efecto, las fuentes de información consideradas son los planes de comunicación del evento Feria de Loja, realizado en la etapa de inmersión inicial. De igual manera, el libro conmemorativo a los 50 años de AFIDA y el sitio web de la Asociación Internacional de Ferias de América, AFIDA. Estas fuentes permiten conocer a detalle cómo se realizó la gestión de comunicación de Feria de Loja, la historia de la Asociación Internacional de Ferias de América (AFIDA), así como sus características y organizaciones afiliadas y aliadas.

Durante la inmersión inicial se accedió a fuentes directas de investigación como el director ejecutivo de la Corporación de Ferias de Loja (CFL), institución organizadora de la Feria de Loja, coordinadores de comunicación del evento Feria de Loja, equipo operativo del departamento de comunicación, colaboradores internos de CFL, medios de comunicación y estudiantes de segundo año de bachillerato de la ciudad de Loja, que representaron uno de los públicos estratégicos del evento.

En la segunda fase de la investigación de campo, las fuentes directas fueron los directores ejecutivos de las organizaciones feriales afiliadas y aliadas a AFIDA, que asistieron al Congreso AFIDA CONECTA 2022, desarrollado en Bogotá, Colombia. Estas fuentes de información, permitieron conocer a través de entrevistas en profundidad y encuestas, los requerimientos y parámetros de evaluación de la función de comunicación que utilizan los directores generales del sector ferial iberoamericano.

Finalmente, en la tercera fase de la investigación de campo, las fuentes a las que se accedió fueron los directores de comunicación de las organizaciones feriales cuyos directores generales asistieron al Congreso AFIDA CONECTA 2022. Estas fuentes permitieron conocer, a través de una encuesta distribuida digitalmente, los criterios de gestión de comunicación aplicados en las organizaciones del sector ferial, en relación a la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

Parte 2

Marco teórico

Capítulo 2

Aproximación conceptual a la comunicación organizacional

2. Aproximación conceptual a la comunicación organizacional

Es necesario iniciar referenciando los términos comunicación organizacional, comunicación corporativa y relaciones públicas que permanentemente producen confusión sobre su concepto y su representatividad en el ámbito profesional. En ocasiones se pretende encasillar a las relaciones públicas como el departamento que genera información para los medios de comunicación, de hecho es muy usual que en la práctica esto suceda. A la comunicación corporativa constantemente se la relaciona con el enfoque publicitario de las empresas comerciales, cuando realmente su ámbito estratégico y de acción es mucho más amplio y completo. A la comunicación institucional se la vincula únicamente con las instituciones públicas. Esta clasificación no tiene base académica y significa una limitación conceptual y de funciones en el ámbito de la aplicación profesional.

Básicamente los tres términos tienen como concepto la gestión de comunicación de una organización con sus públicos y es igualmente aplicable a instituciones públicas como privadas. La denominación tiene más bien relación con el lugar donde se la aplica. En Estados Unidos de América el término relaciones públicas se aplicó desde 1930 desde un punto de vista empresarial, luego se ha ido profesionalizando pero en la actualidad ha tomado fuerza también el uso de la expresión comunicación corporativa. En Europa, se utiliza comúnmente el término relaciones públicas, mientras que en América Latina es más usual la expresión comunicación corporativa.

A continuación se presentan los conceptos de varios autores sobre relaciones públicas, comunicación corporativa, organizacional y estratégica.

En opinión de Cutlip y Center citado por Castillo Esparcia (2009, p.16) “las relaciones públicas son una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso”. Los autores incluyen en su definición el término relaciones y añaden que éstas generan beneficio

mutuo para la organización y para sus públicos, lo que muestra que la gestión de las relaciones públicas va más allá de emitir comunicados y se centran en producir un acercamiento de la organización o empresa con la sociedad de la que forma parte.

El criterio de Capriotti (1999, p.30) sobre comunicación corporativa es: “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos”. Este concepto reafirma la importancia del contacto con los públicos, es decir con las personas o instituciones con los que la organización se relaciona, utilizando el término efectivamente que tiene concordancia con el beneficio mutuo del que hablaron Cutlip y Center. La totalidad de recursos de comunicación que menciona el autor se refieren no solamente a mensajes, canales y herramientas comunicativas sino también a otros factores funcionales, visuales y experienciales que tiene una organización para acercarse y dialogar con sus públicos.

Por otra parte, las relaciones públicas en criterio de Wilcox, et al., (2012, p.7) deben definirse en base a factores como deliberación, planificación, resultados, interés del público, bidireccionalidad y función directiva. Es decir es una actividad de asesoramiento y planificación de la alta dirección de una organización para informar, escuchar e influir en sus públicos, buscando un beneficio mutuo.

Esta definición le otorga a las relaciones públicas un enfoque sistemático y estratégico. Sistemático porque reconoce un proceso que nace desde el convencimiento de la alta dirección por gestionar la comunicación de la organización y que se incluye en la planificación general de la misma; y estratégico porque no se aplica de manera aleatoria, desordenada y esporádica, sino que responde a una planificación, en busca de objetivos beneficiosos para la empresa y el contexto en el que actúa, con procedimientos de aplicación y monitoreo que permitan obtener resultados y con un enfoque de bidireccionalidad, es decir de escucha y diálogo antes que de simple emisión.

Para Costa (1995, p.85) la comunicación corporativa es “una síntesis de la cultura, la identidad y la imagen corporativas” reforzando la importancia de la acción de comunicar tanto como las de producir y actuar para una organización, basándose en todo comunica, una frase que él y otros autores utilizan frecuentemente para resaltar que la gestión de comunicación no es solamente función del departamento de relaciones públicas sino de la organización en su conjunto y que las experiencias que las personas tengan de la empresa, así como las acciones y valores que practique son herramientas fundamentales en su proceso de comunicación.

La comunicación corporativa es entendida por Van Riel (1997) como la integración de las tres formas de comunicación en una empresa: comunicación de dirección, comunicación de marketing y comunicación organizativa. Según esta clasificación, la comunicación de dirección se encarga de las acciones con los públicos internos (empleados, colaboradores, accionistas); la comunicación de marketing cubre la publicidad, promociones, patrocinio; y la comunicación organizativa se encarga, básicamente, de las relaciones con la administración pública. Gestionar la comunicación de forma fragmentada resulta ineficiente e ineficaz para la empresa y puede suponer un peligro para su reputación, por tanto es necesario integrar estas funciones a través de la comunicación corporativa.

Esta integración que menciona Van Riel permite además gestionar la comunicación desde un enfoque estratégico que cambia la tradicional comunicación vertical por una red de relaciones que le permite a la empresa dialogar con cada uno de sus públicos enfocándose en sus características e intereses, de manera que se genera una comunicación que tiene objetivos generales comunes pero que es gestionada a través de canales, herramientas y tácticas diferentes de acuerdo a los requerimientos de cada público.

Por otra parte, Fernández Collado (1991, p.31) menciona que la comunicación organizacional es “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su

medio...”. Este autor hace énfasis en la comunicación interna y externa, que tiene relación con los públicos a los que se dirige la estrategia de comunicación, aunque lo hace todavía con un tono unidireccional ya que habla de agilizar el flujo de mensajes en lugar de generar diálogos o conversación.

Aportaciones más recientes como la de Goodman (2019) sostienen que la comunicación corporativa ha tenido que acoplarse a los grandes cambios experimentados por las empresas y organizaciones. Entre ellos la multipolaridad económica mundial, los avances tecnológicos, el modelo de negocio corporativo, la incertidumbre causada por la volatilidad de los mercados mundiales, entre otros.

En la comunicación corporativa confluyen responsabilidades que antes estuvieron separadas, según una clasificación básica de la comunicación en las organizaciones, y se unen otras que responden a las exigencias de las empresas y corporaciones actuales. Estas responsabilidades son estrategia de comunicación, relaciones con los medios, comunicación de crisis, gestión de reputación, políticas de comunicación, comunicación ejecutiva, relaciones públicas, comunicación interna, gestión de problemas y redes sociales.

El autor incorpora varias competencias y capacidades de los responsables de comunicación que se suman a las reconocidas anteriormente como integridad, habilidades comunicativas, liderazgo e innovación. Se requiere también perspicacia empresarial, inteligencia empresarial, adaptación al cambio, visión, trabajo en equipo y mentalidad estratégica.

En Latinoamérica los constructos relacionados con la comunicación en las organizaciones han sido muy cambiantes, dado que han nacido de las visiones teórico-metodológica y técnica-operativa, surgiendo la práctica antes que la educación formal de esta disciplina. Una de las corrientes más influyentes en esta parte del planeta es el concepto Dircom

presentado por Joan Costa en la década de 1990 que luego tomó fuerza en los primeros años del nuevo milenio (Contreras y Garibay, 2020).

Los autores apuntan que luego se adoptan dos tendencias. La teoría de la comunicación estratégica practicada principalmente en Argentina, tomando como base la Nueva Teoría Estratégica propuesta por Rafael Alberto Pérez, en la que se coordinan todos los recursos comunicacionales para lograr el impacto en los públicos interesados, incorporando una visión compleja que valora los aspectos humanos y sociales. Por otro lado, está la tendencia hacia la comunicación integral, que es adoptada por México, aun cuando ya la propuso la escuela brasileña. En esta visión integralista agrupa la comunicación interna dedicada a la propia organización, mercadológica o de carácter publicitario y corporativa, entendida como dedicada a la imagen y relaciones públicas.

En definitiva, comunicación corporativa, relaciones públicas, comunicación organizacional y otras expresiones a menudo utilizadas tienen como concepto la gestión planificada y sistemática de la relación de una organización con sus públicos de interés, pasando de ser un contacto oficial entre la organización y los medios de comunicación a ampliar su gestión de manera estratégica hacia los diversos stakeholders, creando diálogo, estableciendo relaciones perdurables y generando valor para el buen posicionamiento de la organización y de su imagen corporativa.

La comunicación de las organizaciones, es gestionada por el gabinete de comunicación cuando la organización tiene un departamento interno o por una consultoría o agencia externa que se encarga de planificar, gestionar y evaluar la comunicación de una organización. Al igual que con la comunicación de las organizaciones, existe un variado número de términos que se utilizan para nombrar al departamento de comunicación, como DirCom, asesoría en comunicación, gabinete de prensa, consultoría de comunicación y otros. Sin embargo, Almansa (2005, p.123) prefiere hablar de gabinete de comunicación y lo define como “una estructura

organizada, con dependencia directa de la alta dirección, que coordina y cohesiona todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos”.

Con este concepto la autora unifica en gabinetes de comunicación a los departamentos internos y a las agencias externas encargadas de coordinar y ejecutar las acciones de comunicación dirigidas a todos los públicos de la organización y no solamente a la prensa, como se entendía anteriormente y recalca la dependencia directa hacia la alta dirección.

2.1. Identidad Corporativa

La identidad corporativa es la manera como una empresa va a presentarse frente a sus públicos, es el cúmulo de características que la representan y que buscan posicionarla en la mente de las personas e instituciones con quien se relaciona directa o indirectamente. La identidad requiere ser representativa de la organización de forma que pueda definirla y diferenciarla del resto de ellas. La identidad corporativa para una organización es mucho más que sus elementos visuales como nombre, logotipo, colores corporativos, etc., está conformada por atributos que la distinguen y le dan valor.

La identidad corporativa de una organización está conformada por varios atributos, de entre ellos Villafañe (2008) resalta los relacionados con la historia de la organización, con el proyecto empresarial y con la cultura corporativa. Los primeros son los rasgos históricos, societarios, mercadotécnicos y productivos de la organización que la ubican dentro de un sector de la sociedad y le otorgan un carácter de existencia permanente. Los atributos correspondientes al proyecto empresarial son, por el contrario muy dinámicos, pues le permiten a la organización ajustarse a las necesidades que le exige el entorno en términos de estrategias, políticas de gestión y valores productivos. El tercer componente importante es la cultura corporativa que se relaciona a los comportamientos de la organización como su entorno físico, conducta no verbal, normas establecidas; los valores compartidos o ideología corporativa de sus

públicos internos y las presunciones básicas que determinan como la organización y sus miembros perciben la realidad.

En un estudio bibliométrico se identifican varias relaciones de la marca corporativa (corporate branding) con otros términos multidisciplinares conexos. Respecto de la relación con la identidad corporativa se presenta un modelo que demuestra la necesidad que los directivos entiendan la identidad corporativa, la comunicación corporativa de su empresa y las relaciones entre ellas (Gray y Bamer, 1998 citado en Fetscherin y Usunier, 2012). Mientras que en relación a la identidad visual se recalca su importante participación en la reputación corporativa y el impacto de los factores lingüísticos y culturales en la denominación e identidad corporativa de la marca (Perkins, 1995 y Van den Bosch et al., 2004 citado en Fetscherin y Usunier, 2012).

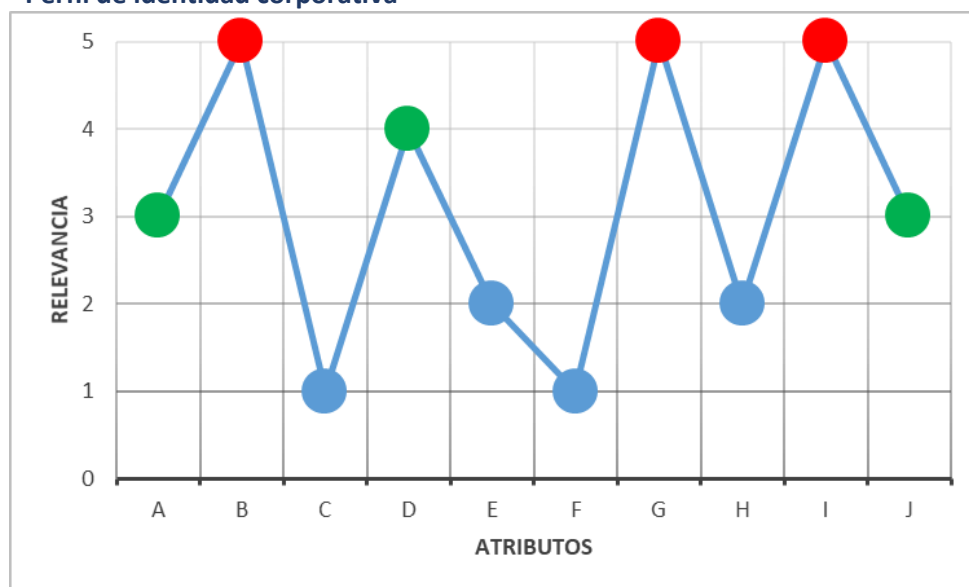
En este contexto, Krohling Kunsch (2003, p.172) expresa que la identidad corporativa es el reflejo de la personalidad de la organización, donde intervienen tanto la estructura organizativo-funcional como las actividades operativo-productivas de la organización. De esta manera, la identidad corporativa la conforman tanto los atributos, las expresiones y la comunicación de la organización, siendo el nivel de coherencia entre el comportamiento organizacional y su comunicación institucional, el factor determinante para construir una identidad corporativa fuerte.

Al respecto de identidad corporativa, Capriotti (2010, p.20) indica que son las características o adjetivos que la organización ha decidido para definirse e identificarse con sus públicos. Estos atributos son de tres tipos: rasgos de personalidad que hacen relación a las características genéricas o de carácter de la organización, valores institucionales que se refieren a la forma como la organización se relaciona con la comunidad y atributos competitivos que son los de carácter comercial con los que se vincula con su entorno. Con esta definición de características, la empresa obtiene el perfil de identidad que está conformado por todas las

características que la definen, pero es necesario jerarquizarlas en niveles: principales, secundarias y periféricas, que permitan destacar los dos o tres atributos con mayor relevancia en la identidad de la organización.

Una ilustración de perfil de identidad corporativa se muestra en la Figura 2.1, donde se puede identificar que los atributos B, G, I son los principales pues tienen mayor relevancia para la organización, los atributos A, D, J son secundarios y los restantes son atributos periféricos.

Figura 2.1
Perfil de identidad corporativa



Fuente: elaboración propia a partir de Capriotti, 2010

El perfil de identidad de una organización es la base de su estrategia de comunicación, por lo que requiere que los atributos que lo conforman sean capaces de identificar sus particularidades, pero también de responder a los intereses de los públicos. Es decir, muestra una combinación de lo que es la organización, de cómo se comporta y de lo que sus públicos esperan que sea.

La identidad, según Fuentes (2009, p.87), es “el fundamento, es la definición y la razón de ser de la marca” que debe responder a las interrogantes ¿qué es?, ¿qué hace? y ¿dónde está? la organización. La respuesta es un grupo de signos que forman la identidad corporativa, que a su vez está formada por identidad verbal o el nombre de la organización, identidad visual que

es todo el componente gráfico, identidad cultural que tiene relación al comportamiento organizacional, identidad objetual representada por los objetos que forman parte de la organización e identidad ambiental, es decir el lugar donde se desarrollan las relaciones entre la organización y sus públicos.

En resumen, la identidad corporativa de una organización está conformada por atributos, componentes o características que permitan identificarla y diferenciarla. Estos atributos pueden ser muchos y muy variados, pero es necesario que se prioricen y elijan los más representativos para con ellos generar el perfil de identidad de una organización, que será la base de la gestión comunicativa de la identidad.

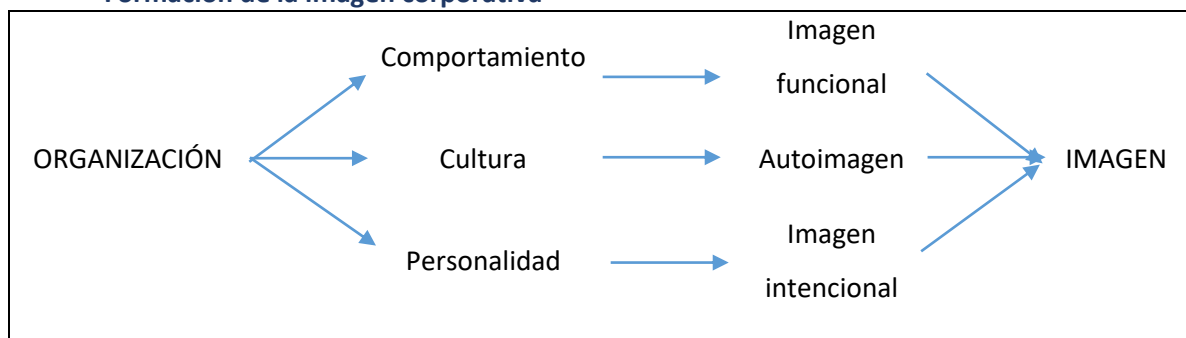
Tener una identidad corporativa fuerte significa varios beneficios para la organización, uno de ellos es que ante situaciones de crisis podrá responder mejor ante las adversidades, influye positivamente en un buen clima laboral, genera buenas percepciones en su entorno, facilita la comunicación con sus públicos, facilita la rentabilidad empresarial, etc. Pero para que se puedan ver sus beneficios, no es suficiente construir la identidad corporativa, sino comunicarla correctamente para generar en sus stakeholders una buena imagen corporativa.

2.2. Imagen Corporativa

La imagen corporativa es la percepción que se tiene sobre una organización. Esa percepción es única en cada persona porque influyen diversos factores que son propios de cada individuo, sin embargo se pueden proyectar atributos para que esa imagen, a pesar de ser distinta en cada persona, tenga elementos comunes. La imagen corporativa es un activo intangible importante para las organizaciones, poseer una imagen positiva significa tener mayores posibilidades de desarrollo, vinculación, credibilidad y rentabilidad.

Villafañe (2008, p.30) señala que *“la imagen corporativa es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos”*. Con este concepto el autor refuerza varias ideas importantes sobre la imagen corporativa. La primera es que la imagen se crea en la mente de los públicos, por tanto la organización no tiene un control total de su imagen, son los públicos los que finalmente la construyen. La segunda idea constituyen los inputs que emite la organización, es decir las experiencias que cada stakeholder tiene con la organización. La última idea que transmite el concepto es la relación ordinaria, o sea la cotidianidad de las experiencias de los públicos con la organización, lo que involucra a todas las acciones, departamentos y personas de la organización y no solo al departamento de comunicación. El autor agrupa los inputs emitidos por una organización en tres componentes: comportamiento corporativo que son sus actuaciones en el plano operativo y funcional; la cultura corporativa que es la forma de ser y hacer que tiene la organización y la personalidad que son las acciones voluntarias que hace la organización para proyectar una imagen intencional, conforme se observa en la Figura 2.2.

Figura 2.2
Formación de la imagen corporativa



Fuente: Villafañe, 2008

Un estudio realizado por Schmitt et al., 1995 citado en Fetscherin y Usunier, (2012), manifiesta que las empresas logran reducir los costos de comunicación, mejorar la imagen y aumentas las ventas gestionando la estética corporativa a través de productos, envases,

logotipos, etc. El autor se decanta más por la precepción externa de una empresa que por la gestión de la identidad corporativa.

En el criterio de Capriotti (2009, p.106) “la Imagen Corporativa de una organización sería una estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización”. Con este concepto queda clara la importancia de las experiencias del público con la organización y por tanto el compromiso, conocimiento y gestión comunicativa de todas las personas que forman parte de ella, en generar cotidianamente impresiones positivas en las acciones operativas como productos, servicios, atención al cliente, canales comunicativos, etc.

Otros autores como Costa (2001), Fuentes (2009) y Krohling Kunsch (2003) robustecen con sus conceptos la idea de imaginario mental que las personas tienen sobre una organización o empresa a base de su propia experiencia. Por tanto es una visión subjetiva, que cada persona construye sobre una organización.

La imagen corporativa es la apreciación mental que cada persona tiene de la organización, formada por los atributos que, en su criterio, la definen de acuerdo a su relación habitual con ella. Por tanto, no existe la gestión de la imagen corporativa propiamente dicha, sino una adecuada definición de la identidad corporativa, con una estrategia comunicativa correctamente gestionada que permita que sus públicos internos y externos tengan relaciones satisfactorias con la organización que ayuden a formar en ellos una imagen positiva.

2.3. Stakeholders y públicos

La relación entre la organización y sus públicos es el denominador común de los conceptos de planificación estratégica, pero ¿Quiénes son los públicos de una organización? Desde la óptica de las relaciones públicas, la teoría situacional de los públicos (Grunig, 1983

citado en Míguez, 2006), reconoce cuatro tipos de públicos establecidos de acuerdo al grado de conocimiento del tema, conocimiento de las restricciones y el involucramiento que tengan sobre un problema o situación.

El conocimiento del tema se basa a su vez en dos variables dependientes: búsqueda consciente de información y procesamiento al azar de información. En el primer caso es la persona informada que busca comprender la situación y, en el segundo, quien procesa la información de una forma pasiva, sin haberla buscado.

El reconocimiento de las restricciones significa el grado en que las personas pueden identificar la existencia de obstáculos o problemas y que influyan en la posibilidad de actuar sobre el tema o problema.

El nivel de involucramiento permite distinguir si la conducta comunicativa del público será activa o pasiva. El grado de involucramiento o compromiso está marcado por los intereses personales, cercanía e influencia del tema para dicha persona o público. El involucramiento es directamente relacional al grado de conocimiento del tema y búsqueda de información.

Determinadas así las variables según la teoría situacional de los públicos, de acuerdo a su conjugación estos se clasifican en:

- Activo, quienes tienen un alto grado de conocimiento, alto nivel de involucramiento y bajo reconocimiento de las restricciones o limitaciones. Son quienes pasan a la acción fortaleciendo o modificando sus actitudes frente al problema.
- Consciente o informado, quienes tienen alto nivel de involucramiento, alto grado de conocimiento del tema, pero también alto grado de conocimiento de las restricciones o limitaciones de su actuación.

- Latentes, quienes tienen bajo grado de conocimiento del tema, alto nivel de involucramiento y bajo reconocimiento de las restricciones y limitaciones, es decir, aunque tengan interés sobre el tema no logran detectar el problema o situación.
- Ninguno o no público, quienes tienen bajo grado de conocimiento del tema, alto grado de reconocimiento de las restricciones y además bajo nivel de involucramiento. No tienen interés ni conocimiento sobre el tema.

Como se puede ver, el nivel de involucramiento es el que determina la actividad de los públicos, que luego se establece en mayor o menor medida de acuerdo al reconocimiento de las restricciones. Es cierto que haciendo la conjugación de todas las variables tendríamos ocho clases de públicos, como lo hizo en sus primeras investigaciones James Grunig, pero que luego las conflujo en estas cuatro tipologías que él también las llama: “all-issue publics, single-issue publics, involving-issue-only publics, apathetic publics” (Grunig, 1989: 56-57 citado en Míguez, 2007).

Haciendo una primera relación entre el conocimiento del problema y el conocimiento de las restricciones y luego relacionándolas con el involucramiento, Xifra (2003) obtiene cuatro tipologías de comportamiento de los públicos.

Conducta de enfrentamiento al problema, se presenta cuando el público tiene alto conocimiento del problema y bajo conocimiento de las restricciones, entonces si el involucramiento es alto, estamos frente a un público activo; si en su defecto, el involucramiento es bajo estamos ante un público informado, que puede llegar a ser activo si por alguna razón, generalmente sus propios intereses, decide involucrarse.

Conducta restrictiva, necesita un público con alto conocimiento del problema y de las restricciones, entonces si tiene alto involucramiento será un público informado o consciente que seguirá buscando información y en algún momento pueda pasar a ser activo. Por su parte si

tiene bajo nivel de involucramiento tendremos un público latente, informado pero que está restringido por su conocimiento de los obstáculos y necesita una razón de involucramiento para poder ser activo.

Conducta rutinaria la tenemos cuando el público tiene un bajo grado de conocimiento del problema y de las restricciones, entonces con alto nivel de involucramiento tendremos un público activo pero que requiere informarse sobre el tema. Por el contrario, si el nivel de involucramiento es bajo, estamos frente a un público latente que puede llegar a ser no público si no tiene una motivación que lo involucre.

Conducta fatalista, requiere de un bajo grado de conocimiento del problema y alto grado de conocimiento de las restricciones del público, si existe un alto involucramiento que se explicaría solo a través de una fuerza extraordinaria tendremos un público latente, caso contrario con bajo nivel de involucramiento nos encontramos frente a un no público.

Desde esta perspectiva, los públicos toman las características de situacionales y específicos porque no son siempre los mismos ni actúan igual ante todos los problemas o temas, además generalmente tienen cierto vínculo con la organización, segmentando así al gran público que manejan otros autores, como a aquellas clasificaciones clásicas y generalistas de los públicos. Por ejemplo, el público interno está conformado por varios sub grupos y éstos necesitan aún mayor especificación de acuerdo a un tema en concreto y a la conducta o comportamiento que puedan presentar.

Una precisión, que parece obvia pero no lo es, la realiza Joan Costa (2001) y otros profesionales y académicos, es que los públicos son personas. Pareciera que esta máxima está sobreentendida pero a menudo en la práctica profesional actuamos como si no lo tuviésemos claro y nos referimos a públicos como medios de comunicación, instituciones de gobierno y de control, clientes, sociedad, público interno, etcétera, pero al final todas estas clasificaciones o

agrupamientos son personas que representan a determinadas instituciones, organismos o colectivos.

Desde el punto de vista funcional, en los inicios de las relaciones públicas se dirigió a los públicos como una gran masa diversa y sin intereses precisos, esta forma genérica fue tomada de otras disciplinas y presentó muchas ambigüedades inclusive en la forma semántica y gramatical de utilización de la palabra en singular o plural, indistintamente.

Desde la figura directiva de la comunicación se busca dirigirse a personas que compartan características concretas, quedándose fuera aquella visión generalista de público en general a la que Cutlip et al. (2001) le llaman cosificación dado que, a su criterio, el público en general, no existe. En la búsqueda de aquellas características similares surge la segmentación de los públicos de acuerdo a ciertos criterios dando como resultado los públicos específicos de una organización.

Sin embargo, las primeras segmentaciones se realizaron de acuerdo a la estricta consideración de la organización, es decir sólo se consideraba como público a aquellos grupos de personas que la organización les reconocía como tales, sin importar su opinión o intereses. Es en las décadas del 1970 y 1980 cuando se comienza a reconocer la capacidad de influencia de los públicos hacia la organización y luego el interés común entre las dos partes. La influencia y el interés son componentes fundamentales junto con el vínculo hacia la organización y la conducta que los públicos puedan adoptar, para la consideración de los diversos públicos para la comunicación estratégica, Míguez (2010).

Es determinante el concepto que los stakeholders son públicos potenciales o grupos de donde pueden proceder los públicos (Grunig, 1989 citado por Míguez, 2007). Luego el mismo autor acompañado de Fred Repper, recalca en su concepto de stakeholders que son grupos que tienen afectación y vinculación mutua con la organización, manteniendo una posición pasiva,

pudiéndose convertir en públicos si se informan e involucran, teniendo una participación activa e influencia en las decisiones de la organización, (Grunig y Repper, 1992 citado por Míguez, 2007). Para este autor, en su propuesta de gestión de relaciones públicas el primer paso es investigar el comportamiento de la organización para identificar las consecuencias para los stakeholder (stakeholder stage) y luego enlistarlos; identificar las condiciones por las que dichos stakeholders se convierten en público activo (public stage) y finalmente establecer las estrategias para anticiparse a las consecuencias identificadas (issue stage), Grunig y Hunt (1984).

El concepto de Grunig, deja claras las diferencias entre los términos stakeholder y público. Los primeros son un conjunto más amplio de personas o grupos que tienen relación con la organización pero que no necesariamente son considerados públicos, a menos que tengan una participación activa en un determinado tema de la organización. Mientras que los públicos son aquella parte de los stakeholders que tienen una conducta activa sobre determinado tema y que, a partir de la teoría situacional de los públicos, la organización los identifica y dirige sus estrategias de comunicación.

Por otra parte, Matilla (2007), asegura que los stakeholders influyen en las decisiones de las organizaciones, aunque coincide con Jordi Xifra en que no existe razón para incorporar este neologismo, sino que debiera seguirse usando la palabra público como se ha realizado históricamente en la Escuela de las Relaciones Públicas.

El autor brasileño Fabio Franca (2004), clasifica a los públicos de acuerdo al grado de dependencia jurídica y situacional, al grado de participación y al nivel de interferencia que tengan con la organización. Su clasificación identifica públicos esenciales, no esenciales y públicos de redes de interferencia. Los primeros están ligados jurídicamente a la empresa y se dividen en constitutivos, que tienen influencia directa en la existencia de la organización y no constitutivos, que son imprescindibles, pero no depende de ellos la existencia organizacional, a su vez se dividen en primarios y secundarios. Los públicos no esenciales, constituyen redes de

intereses específicos con la organización y se dividen en consultorías y servicios de promoción, sectores asociativos organizados, sectores sindicales y redes sectoriales. Finalmente, los públicos de redes de interferencia son externos pero que por su liderazgo ejercen opinión pública influyente para la organización, se dividen en redes de competencia y redes de comunicación de masas, (citado por Matilla, 2007: 233-234).

Con una visión funcional, Villafañe (2016) clasifica a los públicos en términos del valor añadido que represente para la empresa. Así establece: públicos estratégicos, aquellos que considera fundamentales para el desarrollo de la organización; tácticos los que, sin tener una importancia vital, su influencia sí puede considerarse de importancia relativa para la organización; y, coyunturales los que tienen una importancia temporal o por algún episodio en particular.

En la actualidad las clasificaciones de públicos están soportando un cambio radical, pues las empresas y organizaciones a través del uso de la tecnología, buscan interactuar y relacionarse con el público de manera personalizada, para lo cual es de importancia capital conocer las necesidades, requerimientos, percepciones, gustos y limitaciones de su público singular en el menor tiempo posible o mejor en tiempo real.

Las empresas tienen en sendos sistemas interconectados con el público sobre el que giran las campañas de comunicación y marketing para el posicionamiento, humanización y venta de sus productos, (Garrido, 2019).

Estamos en la era de la información, lo que supone inmediatez, accesibilidad, propia generación de contenidos, abundancia de información y públicos interconectados a través de las redes sociales, rompiendo las limitaciones de distancia y temporalidad. Un estudio de Internetworldstats.com menciona que a 2019 más del 58% de las personas en el mundo pueden ver los mensajes que se publican a través de internet.

Esta realidad genera una interrogante respecto a la inmensa cantidad de público presente en las redes sociales. ¿Podemos considerar nuevamente al público en general, como en los inicios de las relaciones públicas? Wakefield y Knighton (2019), responden con un rotundo no, argumentando que, si bien la penetración de interés es alta, la teoría de la selectividad sostiene que solo un pequeño porcentaje de las personas conectadas verán realmente el mensaje y un porcentaje aún menor le prestará atención y cambiará su comportamiento con base en dicho mensaje.

Los autores, luego de hacer una diferenciación entre audiencias, públicos y stakeholders también apuntan que los mensajes que emita una organización por redes sociales pueden ser vistos por destinatarios no intencionados que a su vez podrían responder de una manera no prevista por la organización, por lo que plantean un desafío: “¿Cómo identificar una gama más amplia de destinatarios potenciales?” (Wakefield y Knighton, 2019: 4).

En su análisis sobre audiencia, público y stakeholder los autores manifiestan que no son términos sinónimos y coinciden en gran medida con la teoría situacional de los públicos presentada por Grunig y comentada en párrafos anteriores. Como aportación presentan algunas diferencias entre estos términos y conclusiones de lo que significan para las relaciones públicas. Robert Wakefield y Devin Knighton sostienen que las audiencias son pasivas, reaccionan a un mensaje y no se reúnen para actuar por sí solas. Es posible que las audiencias se conviertan en públicos si logran tener una motivación que las lleve a involucrarse. Los stakeholders son grupos conectados a la organización, tienen una conexión cercana y continua, generalmente tienen una vinculación institucional positiva, pueden convertirse en público sobre un tema o problema en particular y seguir siendo stakeholders de la organización. Por su parte, los públicos solo se conectan u organizan por un tema o problema específico, generalmente para ejercer presión sobre la organización, el público no se convierte en audiencia, pues ya está implicado y puede o no ser parte de los stakeholders.

La propuesta en sí de Wakefield y Knighton se basa en la teoría del equilibrio desde el paradigma de las redes sociales. A aquellos destinatarios potenciales o no intencionados, los denominan público no anticipado y la clave está en considerar la red de conexiones de los amigos o stakeholders, analizando sus sentimientos positivos y negativos ante un mensaje o percepción de la organización. Con ello se tiene un conocimiento amplio de los públicos no anticipados, que pueden estar en condición de latencia y podrían activarse positiva o negativamente. La idea es generar un balance entre las relaciones de la organización, sus stakeholders y su red de conexiones, que le permita a la organización actuar de forma proactiva y anticiparse a sus requerimientos o necesidades cuando se conviertan en público.

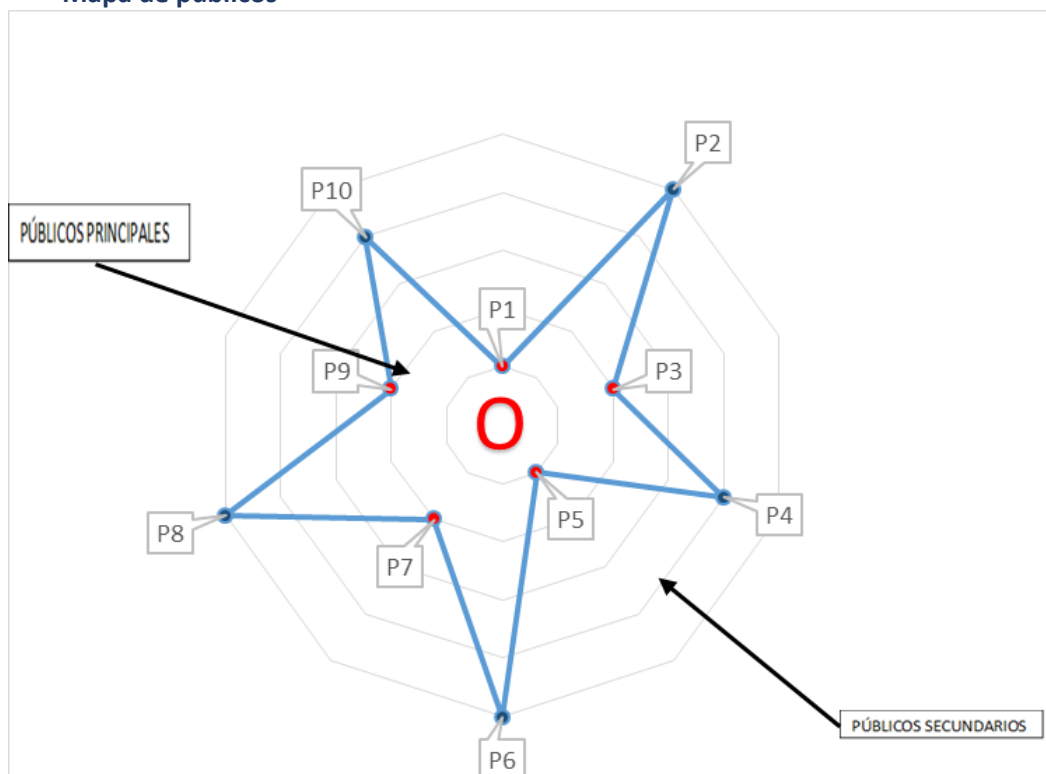
Luego de este recorrido conceptual, se deja clara la visión sobre los públicos como la razón de ser de la estrategia, tácticas y programas de comunicación. Se reclama su importancia capital para el desarrollo de las organizaciones con una perspectiva siempre humanista, tomando en cuenta que aquellos públicos no son cifras o una masa utilitaria y funcional, sino personas que tienen en mayor o menor medida relación e intereses comunes con la organización.

Además, el presente trabajo se decanta por la corriente presentada por Grunig para la identificación y clasificación de los públicos, con base en la teoría situacional que reconoce estados de actividad, consciencia y latencia condicionados por su conocimiento y principalmente por su nivel de implicación con la organización o con un tema en particular.

Finalmente, se participa de la concepción que determina claras diferencias entre públicos y stakeholders, siendo estos últimos aquellos que tienen una vinculación permanente con la organización, aunque con una actitud pasiva, mientras que los públicos son quienes se organizan por sí o son reconocidos por la organización para efectos de un tema o problema en particular. Los stakeholders pueden convertirse en públicos si toman una postura activa impulsada por intereses o motivaciones determinados.

De esta manera se realiza el mapa de públicos (Figura 2.3) que permite visibilizar gráficamente los públicos de la organización y su grado de relación con la organización y sirve para planificar el nivel de impacto y tipo de comunicación que se realizará con cada grupo de ellos, generándose un nuevo término que es público objetivo o público estratégico, que no es más que el público específico al que se dirige determinada estrategia de comunicación.

Figura 2.3
Mapa de públicos



Fuente: elaboración propia a partir de Costa, 2010

2.4. Gestión Estratégica de Comunicación

Las relaciones públicas de una organización es una actividad que se ha desarrollado por varios años desde un punto de vista netamente funcional, centrándose en la difusión de información a los medios de comunicación, ocupación delegada al departamento de recursos humanos o en el mejor de los casos a un profesional del periodismo. Pero en la actualidad es considerada (o debería ser considerada) como un departamento estratégico, directivo y transversal de la organización que le permita, como se ha indicado en los epígrafes anteriores,

crear relaciones con sus stakeholders y coordinar la buena gestión de su identidad para lograr un mejor posicionamiento de su imagen corporativa.

Esta gestión requiere una visión estratégica que necesita ser planificada para conseguir ser eficiente, eficaz y efectiva de forma que para la organización represente un beneficio tanto en términos de imagen y reputación como de recursos. La planificación en comunicación, como lo indica Krohling Kunsch (2009) tiene tres niveles: estratégico, táctico y operacional, siendo el primero con visión a largo plazo y donde se expresan las decisiones generales de la organización, el nivel táctico es más específico y enfocado en un plazo corto y el nivel operacional que tiene más detalle de las acciones a realizar en un tiempo determinado.

La planificación estratégica, es el camino que ha de seguirse para gestionar la comunicación, como expone Ferrari (2009) atendiendo tanto a la visión de futuro de la organización, cuanto a sus propósitos y su ambiente, considerando los escenarios interno y externo en los que se desarrolla y los elementos corporativos que la constituyen.

La planificación de la comunicación permite conocer la realidad de la organización, proyectar las estrategias en función a los objetivos y necesidades propias, involucrar a todos sus miembros y lograr sinergias en sus acciones, estar preparados para momentos de crisis, monitorear permanentemente las acciones, evaluar el cumplimiento de estrategias y objetivos propuestos y, principalmente, acercar a la organización a todos sus públicos.

La planificación en la gestión de comunicación es tan importante que Villafañe (2008, p.95) manifiesta la necesidad incluso de un manual de gestión en comunicación que en su criterio es “una declaración expresa de la política comunicativa de una organización” donde se indican desde las políticas hasta los planes específicos de aplicación de la comunicación. Dicho manual, que propone Villafañe, está compuesto por cinco capítulos que son: el plan estratégico de imagen corporativa que resume la visión y objetivos empresariales desde el punto de vista

comunicativo, detallando la imagen actual de la organización y la imagen intencional, así como la definición de la estrategia general de comunicación para conseguirlo. El manual también tiene un apartado respecto a la dirección de comunicación o el departamento que se encargue de gestionarla detallando su conformación, organización y funciones. El tercer capítulo son las normas generales de comunicación, que marcan el estilo corporativo en las dimensiones conceptual, formal y funcional. La cuarta parte del manual es el mapa de públicos con los que se relaciona la organización. Finalmente, el plan anual de comunicación que es el documento que, en concordancia con los contenidos anteriores, proyecta el trabajo a realizar en un periodo determinado (generalmente un año), este plan está compuesto por el análisis de la situación comunicacional actual, los objetivos generales y operativos por públicos, los programas de comunicación y el proceso de ejecución, seguimiento y evaluación.

Dentro de la gestión de comunicación, es imprescindible conceptualizar a la estrategia. Al respecto, Andersson (2023) luego de un análisis de los enfoques de la estrategia y su aplicación a las relaciones públicas, propone cuatro modos para elaborar estrategias de relaciones públicas. La estrategia de la absorción, que se caracteriza por las acciones rutinarias y habituales que desarrollan los profesionales, sin que les demande esfuerzo de pensar en lo que están realizando ni en sus consecuencias. La estrategia deliberada, se realiza igualmente dentro de las actividades cotidianas pero surge cuando existe un acontecimiento específico que irrumpe la rutina del profesional, entonces requiere su atención y análisis del problema emergente para solucionarlo y continuar el modo habitual de su trabajo.

La estrategia deliberativa se genera cuando el problema emergente que ha surgido es más grave que en la estrategia deliberada, y por tanto, requiere de mayor atención del profesional de las relaciones públicas e incluso obliga a reflexiona de forma consciente sobre la actividad pasada y futura de la estrategia articulada, alejándose por un tiempo de la actividad

inmediata de su gestión y centrando su reflexión en la estrategia y sus consecuencias a largo plazo.

Estas tres formas de elaborar las estrategias de relaciones públicas están dentro de la visión operativa de la gestión, con un enfoque más reactivo que propositivo o como lo denomina Andersson (2023; p.10) “modos inmersos de elaboración de estrategias en actividades cotidianas”.

El cuarto modo propuesto por el autor es la estrategia abstracta o a gran escala, que se diferencia de las anteriores porque se planifican para que afecten positivamente a la organización en general. Se encargan de debatir, ajustar o formular la estrategia planteada para incidir directamente en la toma de decisiones importantes en la organización. Esta forma de planificar la estrategia de comunicación y relaciones públicas está más cercana a la visión propositiva y requiere una fuerte presencia del director de comunicación en la mesa de dirección de la organización.

Una de las grandes limitantes en la gestión de comunicación es el posicionamiento del departamento de comunicación dentro de la organización, dado que compite con otros como marketing, ventas, recursos humanos, etc. La asignación de recursos (humanos, materiales y financieros) es directamente proporcional a la influencia y resultados que otorga cada departamento a la entidad. En este sentido, a la comunicación le cuesta mostrar su aporte a la organización en términos estratégicos y financieros, donde sí llegan los otros departamentos.

Ante esto, Brockhaus y Zerfass (2022) plantean estrategias para reformar el posicionamiento interno del departamento de comunicación. Los autores identifican tres factores de influencia internos: integración organizativa, percepciones internas y capital social. El primero se refiere a los elementos estructurales y contextuales del departamento de comunicación en una organización. El segundo hace referencia a las opiniones y reconocimiento

que tiene el departamento dentro de la organización. El tercero pone de manifiesto la influencia y poder del departamento de comunicación dentro de la organización.

La propuesta de estrategias para potenciar el posicionamiento del departamento de comunicación en la organización, requiere conocer cuál es la situación real del departamento, de acuerdo con los factores de influencia descritos, y cuál es la situación deseada. Conocidos estos parámetros, se delinearán siete estrategias para mejorar el posicionamiento del departamento de comunicación: gestión de las expectativas, gestión de la impresión, el boca a boca informal, embajadores de otros departamentos, alineación y medición de la comunicación, gestión de competencias y fuentes de energía. La combinación de estas estrategias depende de la situación actual y deseada del departamento de comunicación, así como de las características específicas que tengan tanto el departamento como la organización en general.

En este mismo sentido, Zerfass y Link (2023) proponen un modelo de negocio para los departamentos de comunicación (CBM por sus siglas en inglés) enfocados en el modelo empresarial de comunicación MEC, que se centra en cuatro elementos clave: operaciones, actividades y productos, creación de valor y recursos e ingresos. A su vez, para la operatividad del modelo se desglosa en cuatro submodelos: modelo de recursos e ingresos, modelo operativo, modelo de actividades y productos y modelo de creación de valor de acuerdo con el enfoque hacia cada uno de los elementos clave identificados.

Existen varios métodos y modelos para la gestión de comunicación, pero en este trabajo se referencia el método RACE expuesto por John Marston y mencionado por Xifra (2005, p.84) en el que su nombre responde a las iniciales en inglés de los procesos de investigación, acción, comunicación y evaluación. El método RACE tiene como fortaleza que el planteamiento de las estrategias y tácticas a desarrollar parten del conocimiento general de la organización a través del primer elemento que es la investigación, aunque también este proceso suele ser evitado, en la práctica, principalmente por la falta de recursos, generando objetivos, estrategias y acciones

que no concuerdan con la realidad de la entidad, que finalmente no son evaluadas y que consecuentemente no pueden ser medidas en los términos de eficacia, eficiencia y efectividad que se mencionaron párrafos atrás. Por tanto, es indiscutible la necesidad de concienciar a la alta dirección del beneficio de la investigación previa y es responsabilidad de los gestores de comunicación monitorear, evaluar y saber presentar los resultados de las mediciones que permitan evidenciar los beneficios que la comunicación estratégica ofrece a la organización.

2.4.1. Investigación

Es la etapa inicial y principal del proceso de gestión de comunicación, aunque paradójicamente suele ser la etapa que en la práctica no se realiza, pues los recursos limitados de las organizaciones o la escasa relevancia asignada a la investigación, llevan a que la alta dirección y en ocasiones los mismos profesionales de comunicación corporativa la omitan y pasen directamente a la determinación de estrategias y acciones, las mismas que en la gran mayoría de las veces terminan enfocándose a objetivos que no necesita la empresa, convirtiéndose la comunicación en un gasto antes que en una inversión para la organización.

La investigación es fundamental porque, con la aplicación de las diversas técnicas de diagnóstico, va a permitir identificar los problemas o necesidades comunicacionales de la organización, conocer y comprender las características de los públicos de interés, establecer las estrategias y tácticas adecuadas, visualizar posibles conflictos en el proceso comunicativo, justificar y garantizar un planeamiento comunicacional estratégico, observar oportunidades de redes de relaciones favorables para la organización, entre otras ventajas que manifiesta Xifra (2005, p.94). En el ámbito profesional a la investigación se la conoce también como auditoría de comunicación o auditoría de relaciones públicas, que tiene cuatro componentes diagnóstico social, de públicos, de relaciones y de comunicación propiamente dicha.

Las técnicas de investigación cualitativa como estudios de casos, entrevistas en profundidad, grupos de discusión, juegos de rol, paneles de expertos son las de mayor utilización para la etapa de investigación que también puede utilizar técnicas cuantitativas como encuestas y análisis de contenido.

En la investigación, entre otros temas, se evalúan los atributos de personalidad, de cultura y competitivos para determinar el perfil de identidad corporativa en el que se enfocará la gestión de comunicación.

2.4.2. Acción

Conocidos los resultados de la investigación, es posible tener un panorama claro de la realidad de la organización en el ámbito comunicacional, con base en dicha información es momento de la segunda etapa llamada acción o planificación establece la política y la estrategia de comunicación. Según Álvarez Nobell (2011), la política de comunicación es establecida por los objetivos, la estrategia por el método a utilizar y el plan de comunicación que detalla la forma en que se aplican los métodos para la consecución del objetivo.

En otras palabras, en esta etapa se determinan los objetivos específicos, las líneas estratégicas y las tácticas que se resumen en los programas de comunicación para los diferentes públicos objetivo ya sean principales o secundarios, según el mapa de stakeholders.

Los objetivos de comunicación deben ser coherentes con los objetivos y valores corporativos y con los intereses de los públicos, es en este momento donde se definen las estrategias y tácticas para comunicar el perfil de identidad corporativa que es parte del resultado de la investigación.

2.4.3. Comunicación

La comunicación es la etapa de la ejecución de las acciones planificadas. En esta etapa es importante establecer a detalle el presupuesto destinado para comunicación y el cronograma de las acciones a realizar, de acuerdo a las diferentes líneas estratégicas planteadas.

Los programas tácticos responden a las líneas estratégicas y éstas a cada objetivo estratégico diseñado en la etapa anterior con base a los resultados de la etapa de investigación. Sin embargo, Wilcox et al. (2007) detallan varios elementos claves sobre los que generalmente se desarrolla la acción de comunicación:

- Gestión en comunicación de presidencia
- Publicity y relación con los medios
- Comunicación interna
- Lobbying
- Relaciones con la comunidad y asuntos públicos
- Relaciones con entidades de control y financieras
- Comunicación de marketing
- Comunicación de crisis (plan de comunicación de crisis)
- Eventos y promociones

2.4.4. Evaluación

La evaluación es la última etapa del proceso RACE, sin embargo esta etapa se aplica en dos momentos: el monitoreo recurrente a las ejecución de las acciones para poder medir y corregir en caso de ser necesario y la evaluación general al final del proceso. Esta evaluación enlaza con la etapa de investigación, dado que el modelo RACE es cíclico, esto es que, después de la evaluación reinicia con la investigación, nuevamente.

Existen varios modelos de evaluación, pero en general comprenden dos dimensiones según Xifra (2005), establecer los criterios evaluativos y determinar cómo deben medirse tales criterios. Los criterios se establecen de acuerdo a los objetivos de comunicación, los métodos en cambio serán muy similares a los utilizados en la investigación.

Es importante medir el cumplimiento de las acciones de comunicación como por ejemplo número de apariciones en medios, flujo de información y diálogo en redes digitales, número de visitas al sitio web, etc.; pero más importante es medir el resultado en términos de cumplimiento de los objetivos propuestos, como indica Álvarez Nobell (2011) grado de notoriedad, visibilidad, efectividad de los formatos utilizados, oportunidad publicitaria, retorno de la inversión en comunicación.

En concordancia con lo expuesto en los epígrafes anteriores, la evaluación es analizar el posicionamiento de la imagen corporativa respecto del perfil de identidad. La cercanía entre la evaluación de imagen corporativa que tienen los públicos de la organización después de la campaña de comunicación y el perfil de identidad establecido al inicio de la misma, determina el resultado del plan estratégico de comunicación, las diferencias marcarán los objetivos de la nueva campaña.

De esta manera, se expone el modelo RACE del proceso de planificación estratégica de comunicación, que es dinámico y cíclico, como lo muestra la Figura 2.4.

Figura 2.4
Modelo RACE



Fuente: elaboración propia a partir de Marston 1963

No obstante de lo indicado, la etapa de medición y evaluación de comunicación ha sido objeto de varias investigaciones pero en la gestión profesional tiene una escasa aplicación o se ejecuta con indicadores básicos, centrados principalmente en la producción del departamento de comunicación. Por ello, Macnamara (2023) insta a reconfigurar los modelos de la práctica de la evaluación de comunicación enfocándose en indicadores de la aportación de la comunicación a la creación de valor de la organización y no solamente a la exposición de resultados en medios y falsos indicadores de impacto.

Capítulo 3

Nuevas referencias para la medición y evaluación de comunicación

3. Nuevas referencias para la medición y evaluación de comunicación

Medir y evaluar la eficacia de la comunicación estratégica es un tema que en los últimos años ha ganado gran atención tanto en el contexto académico como profesional. Sin embargo, por varias décadas se han desarrollado investigaciones y publicaciones que han presentado modelos, teorías y prácticas de cómo evaluar la comunicación organizacional.

En el presente siglo se han desarrollado varios estudios, cumbres y documentos nacidos desde las organizaciones profesionales y la academia, que han generado nuevas referencias para la medición y evaluación de comunicación estratégica, a las que hemos denominado nuevas referencias para la medición y evaluación de comunicación estratégica.

3.1. Global Survey of Communication Measurement

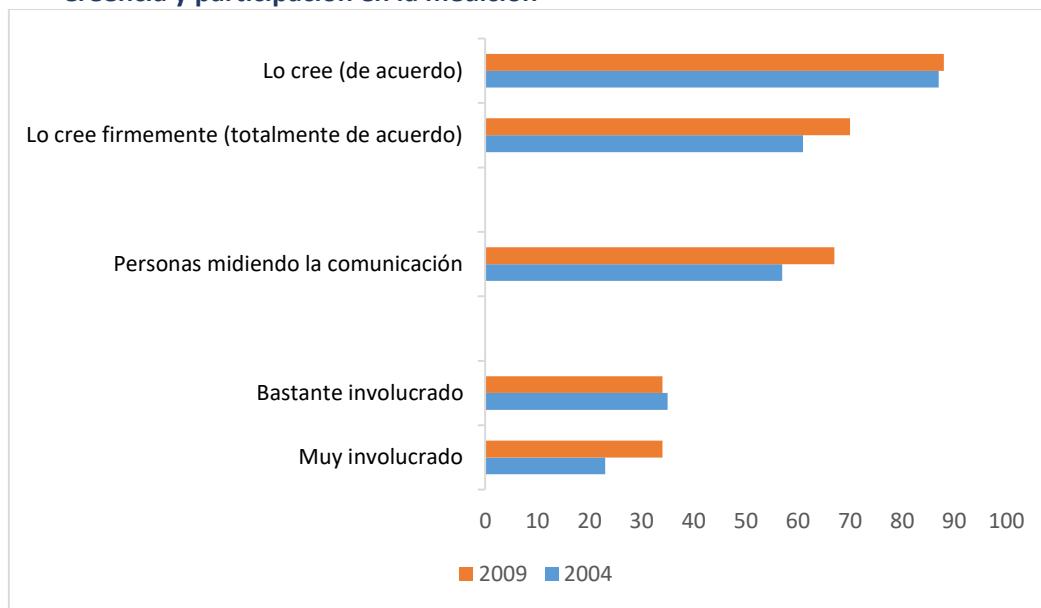
El Global Survey of Communication Measurement, es un estudio realizado por la empresa Benchpoint para la Asociación Internacional de la Medición y Evaluación en Comunicación (AMEC) y el Instituto de Relaciones Públicas (DPI) en conjunto con la Primera Cumbre Europea sobre Medición, celebrada en Berlín en junio de 2009.

El objetivo de esta investigación fue conocer el desarrollo en el área de la evaluación de las relaciones públicas y la gestión de comunicación, a través de una encuesta aplicada a una muestra de 520 profesionales de las relaciones públicas de Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, India, Canadá entre otros países.

Los principales resultados que arrojó esta investigación (Wright, et. al, 2009, págs. 2, 17-23), basada en una encuesta realizada por los mismos autores cinco años antes, fueron: existe un crecimiento en la creencia de que la medición es parte importante e integral de las relaciones públicas. En 2009, el 88% de los encuestados lo cree y el 70% lo cree firmemente. En 2004, el 87% estaba de acuerdo y el 61% totalmente de acuerdo. El aumento también se refleja en las personas que declaran estar midiendo la comunicación, del 69% en 2004 al 77% en 2009.

La participación de los profesionales en la medición de comunicación también creció en los años estudiados. Del 57% en 2004 al 67% en 2009, de los cuales el 23% y 34%, respectivamente; se siente muy involucrado en la medición. Los datos se visualizan en la Figura 3.1 Creencias y participación en la medición de comunicación.

Figura 3.1
Creencia y participación en la medición



Fuente: Global Survey of Communication Measurement (2009)

Los criterios de evaluación para medir la comunicación externa de las organizaciones, fue otro de los temas que trató esta encuesta global, al contar con el 89% de comunicadores externos entre todos sus encuestados. El objetivo de esta pregunta era conocer cuáles son los criterios más utilizados, dejando opción múltiple de respuestas. Se recibieron aproximadamente 1600 respuestas.

La principal conclusión al respecto fue que no existe una metodología generalmente aceptada para evaluar la comunicación, dado que son muy diversos los criterios utilizados por los profesionales. La investigación determinó que el impacto en los medios de comunicación fue el criterio más utilizado por los evaluadores, con el 20% de las respuestas, seguido del cumplimiento de tiempo y presupuesto; medir la emisión del mensaje (output), imagen,

satisfacción del cliente, consecución de metas, entre otros criterios. Se muestra en la Tabla 3.1

Criterios de Medición.

Tabla 3.1
Criterios de medición

Ubicación	Criterio de evaluación	% de respuesta
1	Impactar a los medios de comunicación	20%
2	A tiempo, dentro del presupuesto	16%
3	Medidas de salida de mensaje	16%
4	Conciencia / imagen	16%
5	Satisfacción del cliente	15%
6	Logro de metas	15%
7	Otro	3%

Fuente: Global Survey of Communication Measurement (2009)

Igualmente, en lo que a las herramientas de evaluación utilizadas para evaluar la eficacia de las comunicaciones externas se refiere, no hay acuerdo entre los participantes de la encuesta. En 2009 los clippings o recortes de prensa surgen como la principal herramienta utilizada por los evaluadores, con el 17%. Seguidamente están las revisiones internas, AVEs o equivalentes de valor publicitario y benchmarking, con 10% cada uno. Los AVEs, que fueron los más reconocidos en la encuesta realizada en 2004, descendieron una posición cediendo 7 puntos porcentuales en los resultados.

Luego existen otras herramientas como la evaluación de medios, mediciones de blog, encuestas de opinión y grupos focales que han perdido cuatro posiciones y 7 puntos porcentuales, respecto de 2004. Las encuestas de opinión online e índices de reputación, son nuevas herramientas que comienzan a aparecer en este estudio. Los resultados de la encuesta sobre las herramientas de evaluación utilizadas se muestran en la Tabla 3.2

Tabla 3.2
Herramientas de medición

Ubicación 2009	Herramientas utilizadas	Porcentaje 2009	Ubicación 2004
1	Clippings (recortes de prensa)	17%	N/A
2	Revisiones Internas	10%	5
3	AVEs	10%	1
4	Benchmarking	10%	3
5	Herramientas de evaluación de medios	9%	2
6	Mediciones de blog	8%	N/A
7	Panel de datos	7%	7
8	Encuestas tradicionales de opinión	7%	6
9	Encuestas de opinión online	6%	N/A
10	Índice de reputación	6%	N/A
11	Focus groups	5%	4
12	Otros	5%	9

Fuente: Global Survey of Communication Measurement (2009)

Como se observa, la diversidad de herramientas utilizadas fortalece la idea que no existe una metodología clara para la evaluación de la comunicación externa, como lo sugieren las respuestas referentes a los criterios utilizados. Si bien los recortes de prensa fueron los más utilizados por los evaluadores encuestados en 2009, cuando se consulta a todos los encuestados sobre su efectividad alcanza el 77% de respuestas, que luego desciende a menos del 60% tomando en cuenta solo las respuestas de los profesionales involucrados en la medición.

La encuesta además indica que cada encuestado utiliza en promedio cuatro herramientas. En el análisis de satisfacción por grupos de herramientas utilizadas, los resultados sugieren dos grupos de evaluadores: outputs o medidores de salida que se centran en recortes de prensa y AVEs o equivalentes de valor publicitario; y, evaluadores que tienden a medidas más cerebrales y costosas como revisiones internas y encuestas de opinión.

En lo concerniente a la evaluación de comunicaciones internas, el estudio muestra que las encuestas de empleados, con 25% de respuestas, sigue siendo la herramienta favorita de los evaluadores como en 2004. Seguido están los comentarios de colegas, revisiones internas y grupos focales. Sin embargo, los índices de aprobación de los evaluadores directamente

involucrados en la medición, otorgan más efectividad para el Benchmarking o evaluación comparativa, paneles de datos, encuestas a empleados y grupos focales; no así para las revisiones internas y los comentarios de colegas que comienzan a perder reconocimiento de efectividad.

El Global Survey of Communication Measurement, reconoce también a un grupo de no medidores que corresponde al 23% de los encuestados, 8 puntos porcentuales menos que en la encuesta de 2004. Los no medidores, aunque reconocen que la medición es una importante parte de la función de relaciones públicas, manifiestan en más del 70% que el costo es la barrera más grande que impide efectuar medición de comunicación. Otras barreras señaladas mayoritariamente son la falta de tiempo, falta de experiencia y el temor a que otros departamentos cuestionaran el valor de la comunicación en la organización.

De igual manera, existen otras razones expresadas minoritariamente por los encuestados, que en su criterio representan un impedimento para la medición y evaluación de comunicación. Algunas de estas razones son:

- Incapacidad para acordar con el cliente un método claro para medir los resultados.
- Falta de estándares y conocimiento sobre métodos establecidos.
- Los clientes prefieren utilizar los recursos en promoción en lugar de medir la comunicación.
- Falta de comprensión, conocimiento y experiencia de la alta gerencia, que impide considerar el valor de la comunicación.
- La medición no es una política interna de las organizaciones.

Como en la encuesta base de 2004, la expectativa que deja este estudio es el interés de los evaluadores de comunicación por la posibilidad de calcular el ROI, retorno de la inversión, como una medida demostrable que signifique un mayor reconocimiento y presupuesto para la práctica de la comunicación. Investigaciones académicas y profesionales han demostrado

también la necesidad de varias medidas de efectividad vinculadas a la estrategia comunicacional, ya que la comunicación contribuye al logro del conjunto de objetivos organizacionales con sus variados stakeholders, por tanto, la aplicación de la fórmula general de ROI puede resultar engañosa.

Esta encuesta global realizada en 2009, continúa una serie de estudios realizados años atrás con el interés de conocer y analizar la medición de comunicación en las organizaciones, sin embargo, representa el primer escalón para futuras investigaciones que se han realizado en este ámbito.

3.2. DPRG/ICV Framework for communication controlling: levels of impact and evaluation of communication

El marco DPRG/ICV para el control de comunicaciones es uno de los resultados de la alianza entre la Sociedad Alemana de Relaciones Públicas (DPRG) y la Asociación Internacional de Controladores ICV, a través del trabajo colaborativo sin precedentes de comunicadores profesionales y contadores administrativos. En 2009 presentaron el marco de referencia Niveles de impacto y evaluación de comunicación y más adelante, en 2010, la ICV publicó el Modelo básico para el control de la comunicación.

La iniciativa nace a partir del convencimiento de ejecutivos de relaciones públicas, contadores administrativos y comunicadores de marketing de la necesidad de implementar estándares que permitan controlar las comunicaciones y demostrar la aportación que hacen al logro de los objetivos organizacionales. La palabra control, debe ser entendida como la gestión de rendimiento de la comunicación que involucra todo el proceso comunicacional desde la investigación de diagnóstico hasta la evaluación.

El marco DPRG/ICV reconoce que el concepto y la práctica de comunicación deben estar alineada a la estrategia corporativa y que su función es apoyar los objetivos empresariales a través de la gestión estratégica de las relaciones con los grupos de interés. Se basa en el modelo

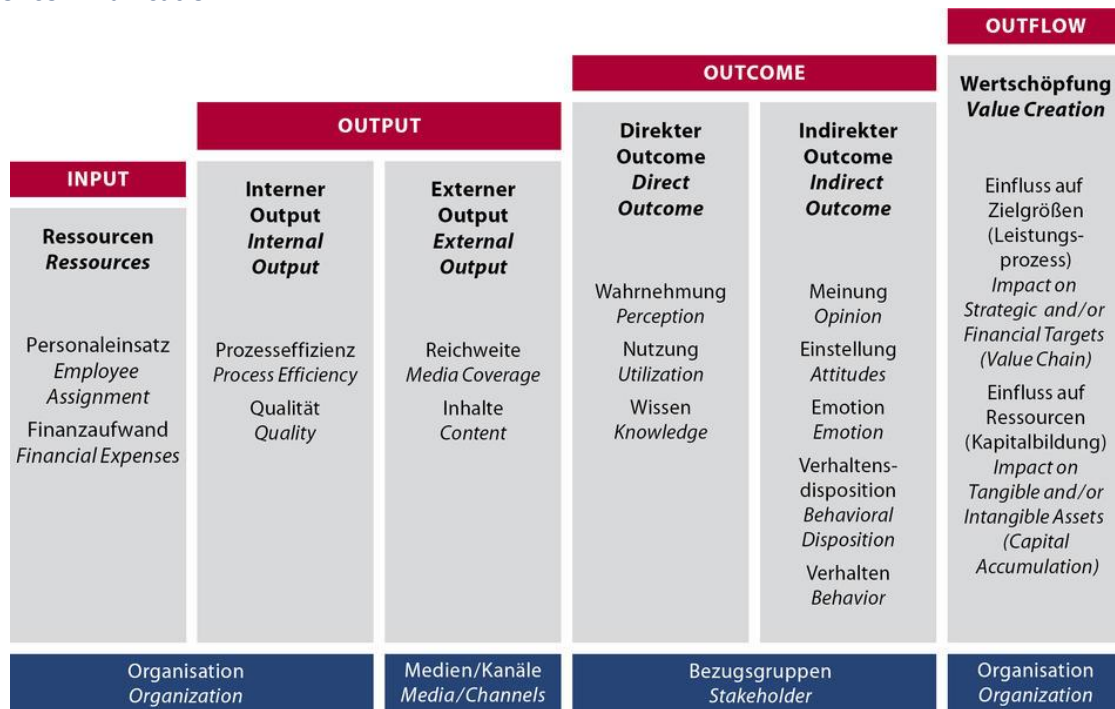
clásico de stakeholders propuesto por Lothar Rolke, que los agrupa en cuatro vertientes relacionadas con las cuatro áreas tradicionales de la comunicación corporativa: comunicación interna, comunicación externa, comunicación financiera y comunicación de marketing.

A esto, Zerfass (2008) incorpora los niveles estratégico y operativo de la comunicación identificando dos dimensiones de la aportación de valor de la comunicación: económica, sociopolítica. La comunicación corporativa puede lograr entre otros objetivos, la alineación de empleados y colaboradores (dimensión sociopolítica), creación de margen de maniobra de diversos campos de desenvolvimiento de la empresa e influencia en las preferencias del mercado (dimensión económica), a través de su función operativa. Mientras que con la gestión estratégica de comunicación los objetivos se relacionan con el mejoramiento de la reputación, marca corporativa, cultura organizacional o potenciación en términos de negocio.

Con estos antecedentes la DPRG y el ICV desarrollaron en 2009, el Marco para el control de comunicaciones DPRG/ICV Framework for communication controlling (DPRG/ICV, 2009), una herramienta para evaluar la contribución de la comunicación a la creación de valor corporativo. Esta herramienta que inicialmente incorporó a la comunidad de profesionales y académicos de relaciones públicas de habla alemana (Alemania, Austria y Suiza), posteriormente tuvo acogida por comunicadores y organizaciones de otros países de Europa y Estados Unidos.

El Marco para el control de comunicaciones, establece niveles de impacto de la comunicación que los denomina Input, Output, Outcome y Outflow, que están relacionados con diversos niveles de objetivos, indicadores y stakeholders, como se muestra en la Figura Nro.3.2 DPRG/ICV Framework for communication controlling: levels of impact and evaluation of communication.

Figura 3.2
DPRG/ICV Framework for communication controlling: levels of impact and evaluation of communication



Fuente: DPRG/ICV, 2009

El primer nivel Input o nivel de entrada hace referencia al uso de recursos para la gestión de comunicación. Es un nivel básico que sirve para controlar la eficiencia en la utilización de los recursos, el costo de las actividades, el cumplimiento de los presupuestos y los tiempos en la gestión de comunicación. Los principales indicadores para este nivel son: costos de personal, presupuestos de agencias, tiempos de ejecución.

El segundo nivel output mide principalmente las salidas de productos comunicacionales de la organización. El modelo distingue entre salidas internas y externas refiriéndose a la eficacia de las ofertas comunicacionales y a la calidad de productos y o servicios entregados al público interno y externo. Es un nivel operativo cuyas métricas son la difusión y exposición de la organización con las partes interesadas, visitas a los canales oficiales, participación en eventos y presencia en medios.

El nivel de resultados outcome, muestra el verdadero impacto de la comunicación en los stakeholders, está compuesto por los resultados directos e indirectos. El resultado directo

determina la percepción que tienen los stakeholders de la organización, reflejada en la conciencia, recuerdo del mensaje o nivel de reconocimiento. Los resultados indirectos son una consecuencia de la percepción, conforman las opiniones, actitudes, disposiciones de comportamiento y comportamiento definitivo hacia la organización y sus productos. Las métricas de outcome más utilizadas son índice de reputación corporativa, conciencia estratégica de los colaboradores, nivel de preferencia como empleador, entre otros.

El nivel estelar del modelo es outflow o creación de valor. Aquí se muestra el impacto económico y estratégico resultante de las relaciones con los stakeholders, que se midieron en el nivel anterior. La comunicación estratégica puede agregar valor a la organización en dos direcciones: respaldando los procesos de prestación de servicios de otras funciones corporativas y creando o fortaleciendo los activos intangibles de la organización. Los indicadores de medición y evaluación para este nivel están dados por el consenso con la alta dirección y se pueden visibilizar en nivel de ventas, productividad, innovación, creación de capital intangible reflejado en el estado de resultados de la empresa.

El Marco para el control de comunicaciones DPRG/ICV establece niveles coherentes y sistemáticos en la medición de comunicación. Capaces de seguir mostrando eficiencia en la gestión, continuar midiendo exposición, notoriedad, imagen y reputación, pero dejando claro la importancia de medir y evaluar la creación de valor que aporta la comunicación a la organización.

El marco además se basa en la alineación de la gestión de comunicación con la estrategia organizacional, reflejada en los objetivos, metas, valores, visión y misión empresarial. Es decir, para poder aplicar este marco de evaluación creado en 2009 y con plena vigencia, es necesario que las actividades de comunicación sean planificadas en concordancia con los objetivos estratégicos organizacionales para que de ellos resulten los objetivos de comunicación y puedan enfocarse en aportar en su consecución.

3.3. Declaración de los principios de medición de Barcelona

En 2010 se realiza la Segunda Cumbre Europea de Medición en la que se acuerda el primer marco internacional para la medición y evaluación de comunicación, la Declaración de los principios de medición de Barcelona, un esfuerzo conjunto de la Alianza Global para Relaciones Públicas y Gestión de Comunicaciones (Global Alliance), Asociación Internacional de Consultoría de Comunicaciones (ICCO, por sus siglas en inglés), el Instituto de Relaciones Públicas (IPR), Sociedad de Relaciones Públicas de América (PRSA, por sus siglas en inglés) y la Asociación Internacional para la Medición y Evaluación de la Comunicación (AMEC).

La Declaración de Principios de Barcelona para la medición de comunicación está compuesta por siete preceptos que se centran en la importancia de establecer objetivos y medición en las campañas de comunicación. La decisión de medir los resultados de la estrategia y acción comunicativa, así como en la capacidad para medir los diferentes canales utilizados en la puesta en marcha de las tácticas de comunicación. La utilización de métodos cuantitativos y cualitativos. El interés de profundizar en el análisis de resultados más relacionados a la estrategia organizacional, sin quedarse solamente en la medición de equivalencia publicitaria de las acciones comunicativas y la inclusión de medición de redes sociales y comunicación digital.

Los siete principios originales de la Declaración de Barcelona (AMEC, 2010, pág. 2) son

1. *“Importance of Goal Setting and Measurement*
2. *Measuring the Effect on Outcomes is Preferred to Measuring Outputs*
3. *The Effect on Business Results Can and Should Be Measured Where Possible*
4. *Media Measurement Requires Quantity and Quality*
5. *AVEs are not the Value of Public Relations*
6. *Social Media Can and Should be Measured*
7. *Transparency and Replicability are Paramount to Sound Measurement”*

Cada cinco años, se revisan y actualizan los Principios de Barcelona, sobre la misma base de los principios originales, expertos profesionales y académicos participantes en la Cumbre Europea de Medición proponen reformas que permitan mayor aplicación y cercanía a la realidad comunicacional actual. De esta manera, se han generado los Principios de Barcelona 2.0

establecidos en 2015 durante la Cumbre realizada en Londres y los Principios de Barcelona 3.0 desarrollados durante la Cumbre Virtual de AMEC en 2020, como se observa en la Tabla 3.3

Tabla 3.3
Principios de Barcelona 2.0 y 3.0

Barcelona Principes 2.0	Barcelona Principes 3.0
1. <i>“Goal Setting and Measurement are Fundamental to Communication and Public Relations.</i>	1. <i>Setting Measurable Goals is an Absolute Prerequisite to Communication Planning, Measurement, and Evaluation.</i>
2. <i>Measuring Communication Outcomes is Recommended Versus Only Measuring Outputs</i>	2. <i>Measurement and Evaluation Should Identify Outputs, Outcomes, and Potential Impact.</i>
3. <i>The Effect on Organizational Performance Can and Should be Measured Where Possible</i>	3. <i>Outcomes and Impact Should Be Identified For Stakeholders, Society, & the Organization.</i>
4. <i>Measurement and Evaluation Require Both Qualitative and Quantitative Methods</i>	4. <i>Communication Measurement and Evaluation Should Include Both Qualitative and Quantitative Analysis.</i>
5. <i>AVEs are not the Value of Communication</i>	5. <i>AVEs are Not the Value of Communication.</i>
6. <i>Social Media Can and Should be Measured Consistently with Other Media Channels</i>	6. <i>Holistic communication measurement and evaluation includes all relevant online and offline channels.</i>
7. <i>Measurement and Evaluation Should be Transparent, Consistent and Valid”</i>	7. <i>Communication Measurement and Evaluation Are Rooted in Integrity and Transparency to Drive Learning and Insights.</i>

Fuente: AMEC, 2015; AMEC, 2020

Como se observa, los principios de Barcelona en cada actualización refuerzan la idea original adaptándola a la realidad y aumentando su rigurosidad en la concepción de cada postulado. La participación académico profesional, permite a cada principio tener una base conceptual y un componente práctico profesional en la gestión, medición y evaluación de las relaciones públicas y la comunicación.

En el primer principio, se determina la necesidad y rigurosidad en el establecimiento de objetivos y metas como requisito para la planificación y medición de la comunicación. Se pasa desde el reconocimiento de la importancia del establecimiento de los objetivos comunicacionales hasta un requisito para que la comunicación integral pueda desarrollarse como una estrategia transversal en la organización, siempre enfocada en las metas, visión y valores de la entidad.

El segundo principio acuerda mayor énfasis en medir el efecto de la comunicación, e incluso llegar a identificar impactos potenciales de la comunicación. No medir solamente la producción comunicacional. Desde una idea preferencial en los principios originales, pasando por una recomendación y aterrizando en la obligatoriedad y necesidad de mostrar la influencia de la comunicación en el valor de la organización. La capacidad de exponer los efectos estratégicos de la comunicación para la organización, es un requisito -sine qua non- para la permanencia y el reconocimiento de la comunicación, por la alta gerencia.

El tercer principio muestra la imperiosidad de medir el impacto comercial y organizacional de la comunicación. Además, la identificación de la influencia y beneficio de la comunicación para las partes interesadas y para la sociedad. La posibilidad de medir los resultados comerciales, expresada en los principios originales, se ha convertido en una exigencia en los principios 3.0. Tiene concordancia con el segundo principio, pues la comunicación estratégica no solamente gestiona, mide y evalúa la producción comunicacional, sino que es la herramienta fundamental de prevención, actitud proactiva y generación de confianza de la organización con su entorno.

El cuarto principio se refiere a los métodos de medición y evaluación. En la actualidad se exige un análisis integral de la comunicación, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos. No solamente medir y evaluar numéricamente la producción comunicacional, sino establecer parámetros cuati-cualitativos que permitan analizar clara y profundamente la eficacia de la comunicación para la organización y sus stakeholders. El uso de técnicas, herramientas y

aplicaciones para todo el proceso de medición y evaluación debe garantizar una recolección de datos adecuada y una presentación de información completa, que permita la toma de decisiones comunicacionales y organizacionales.

El quinto principio es el más específico de todos. Desde el inicio la Declaración de Barcelona se ha mostrado contraria a la utilización del AVE (Advertising Value Equivalency) como un indicador de la eficacia de las relaciones públicas y la comunicación, en general. La medición y evaluación de la comunicación no puede realizarse solamente con un indicador, que además no es representativo de la gestión comunicativa. Los AVE solamente determinan un costo publicitario de un espacio/tiempo de productos comunicacionales, pero no representan un valor para la gestión estratégica de comunicación.

El sexto principio ha tomado gran importancia con el paso de los años. Lo que fue una recomendación en la declaratoria original, cobra extrema importancia en el mundo digital en el que nos desarrollamos actualmente. La hipercomunicación y su multicanalidad requieren establecer indicadores propios de medición. Es necesario medir a la comunicación de forma integral, no es solamente una opción medir las redes sociales, sino que es una exigencia establecer parámetros coherentes de medición para la comunicación digital, así como para la totalidad de canales utilizados, haciendo énfasis en los objetivos planteados, públicos objetivo y canales utilizados.

Finalmente, los principios de Barcelona hacen referencia a la transparencia que requiere la comunicación y la organización misma. La gestión, medición y evaluación de comunicación requieren ser íntegras, de manera que sea una fuente de identidad, conocimiento, posicionamiento y crecimiento de la organización con sus stakeholders y con la sociedad. La comunicación es un reflejo de la transparencia y honestidad de la organización.

3.4. VII Communication and Public Relations Generally Accepted Practices GAP Studies

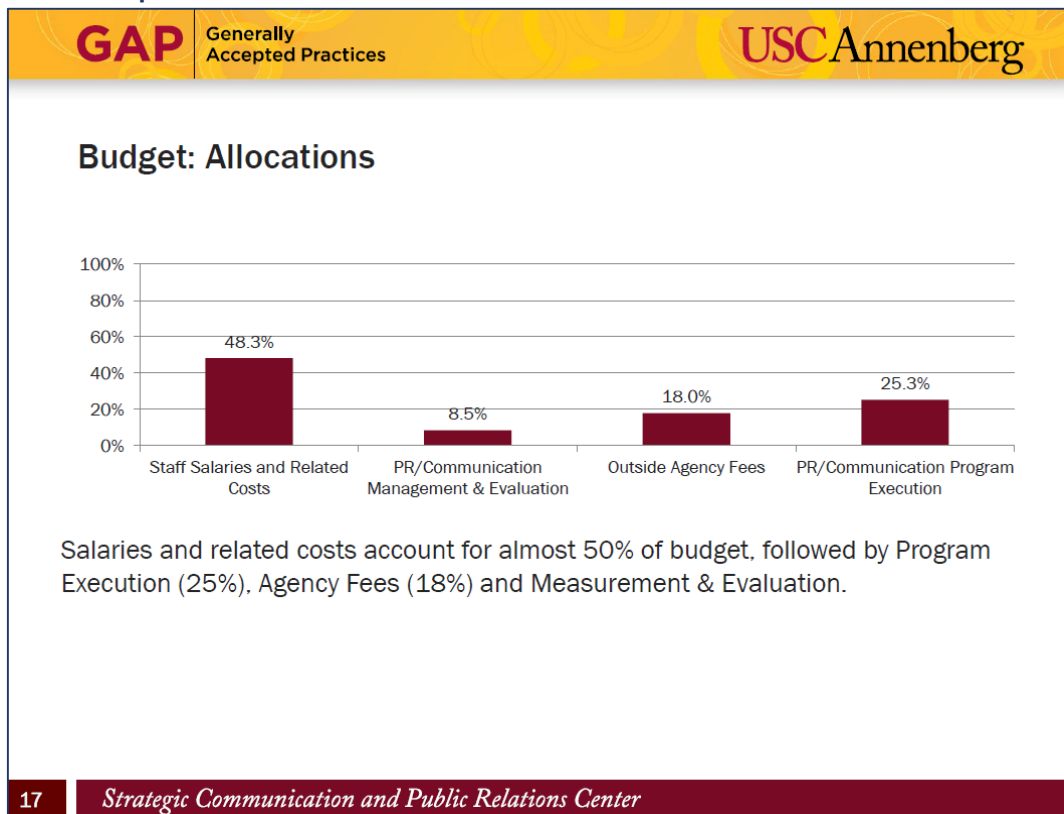
En 2011, se publicó la séptima edición del estudio VII Communication and Public Relations Generally Accepted Practices GAP Studies, organizado por USC Annenberg, la Escuela de Comunicación y Periodismo de la Universidad del Sur de California, conjuntamente con el Instituto de Relaciones Públicas (IPR), la Asociación Internacional de Comunicadores de Empresas (IABC, por sus siglas en inglés), The Arthur W. Page Society y la Sociedad de Relaciones Públicas de América (PRSA), (USC Annenberg, et al., 2011).

El estudio se llevó a cabo a través de una encuesta en línea en el último trimestre del 2011 con una muestra de 620 participantes, todos profesionales de alto nivel de relaciones públicas y comunicación en empresas de Estados Unidos. El informe rastrea las tendencias emergentes, los roles cambiantes y las mejores prácticas en la profesión, sobre una variedad de temas, como: tamaño, organización, funciones y presupuesto del departamento de comunicación; medición y evaluación; uso de agencias; necesidades y percepciones del cliente; modelos de relación y tendencias de compensación.

Entre las principales conclusiones que aporta el VII GAP Studies, las grandes empresas públicas de Estados Unidos invierten el 0.04% de sus ingresos brutos en comunicación. Mientras casi la mitad de ese presupuesto se gasta en sueldos y costos relacionados; y, solamente alrededor del 8.5% en medición y evaluación de comunicación, véase Figura 3.3.

Respecto de las funciones, los departamentos de comunicación han asumido nuevas responsabilidades principalmente en la gestión de redes sociales y relaciones con los clientes. Por el contrario, ha disminuido el presupuesto y sus responsabilidades de comunicación de marketing y relaciones públicas de productos. Sin embargo, en los medios sociales, son las relaciones públicas y el marketing los principales temas de gestión. Más del 60% de las organizaciones sin fines de lucro y cerca del 36% de las empresas públicas comienzan a usar frecuentemente las redes sociales, especialmente Facebook y Twitter.

Figura 3.3
Presupuesto



Fuente: GAP, 2011

Los datos respecto a la medición y evaluación de comunicación es un hallazgo importante. Como se mencionó anteriormente, el presupuesto para este rubro bordea el 9% del asignado al departamento, siendo cinco puntos más alto que en el estudio de dos años antes, al menos en las empresas privadas. La influencia de la comunicación en la reputación corporativa, en las actitudes de los empleados, en la conciencia de los stakeholders, en la cultura corporativa y las métricas digitales, son las herramientas de medición más utilizadas. El análisis factorial presenta cuatro grupos de categorías de medición, tres de ellas vinculadas a indicadores de éxito: resultados para stakeholders, resultados estratégicos e impacto organizacional; mientras que los resultados de salida de relaciones públicas están en decadencia, como se muestra en la figura 3.4.

Figura 3.4
Categorías Análisis factorial de la medición y evaluación

GAP		Generally Accepted Practices		USC Annenberg	
Measurement and Evaluation: Categories (Factor Analysis)					
Stakeholder outcomes	Strategic outcomes	PR outputs	Bottom line Impact		
Influence on corporate culture	Metrics for digital and social media	AVEs	Contribution to market share		
Influence on corporate reputation	Primary research-pre-campaign	Content analysis of clips	Contribution to sales		
Influence on employee attitudes	Primary research-post campaign	Clip counts	Influence on stock performance		
Infl. on stakeholder awareness		Total circulation			
Crisis mitigation		Impressions			
* Factor analyses conducted using the full sample.					
Factor analysis yielded four clusters indicating distinct categories of measurement. Outcomes measures (Stakeholder, Strategic and Bottom Line) are linked to indicators of success while PR outputs measures are not.					
37		Strategic Communication and Public Relations Center			

Fuente: GAP, 2011

Organizacionalmente hablando, los departamentos de comunicación consultados tienen mayoritariamente una sola línea jerárquica (73%), mientras quienes reportan a varios departamentos lo hacen adicionalmente a marketing y recursos humanos. Los departamentos de comunicación que tienen acceso directo a la alta gerencia, son percibidos como de mayor valor para la empresa y reportan mayor integración inter e intradepartamental. Las empresas privadas realizan más informes múltiples que las públicas.

En definitiva, el GAP Studies identifica mejores prácticas de la comunicación corporativa en Estados Unidos referentes a integración, medición, cultura, línea de informes, entre otros aspectos. Determinando dos formas diferentes de gestionar y principalmente medir la comunicación. La llamada -vieja escuela- que privilegia la medición de salidas en medios, con enfoque reactivo y de corto plazo. En contraposición, la -nueva escuela- que tiene más

probabilidades de asociarse con variables de éxito y que mide los resultados, planifica a largo plazo e incluye la comunicación digital.

3.5. PR2020. The future of public relations. Scenario Planning whit members of the Chartered Institute of Public Relations (CIPR)

En 2011, se realizó el estudio PR2020. The future of public relations. Scenario Planning whit members of the Chartered Institute of Public Relations (CIPR), en el que se recogieron algunas recomendaciones estratégicas sobre la práctica profesional, con orientación a la medición y evaluación y sobre el rol y política de liderazgo de CIPR.

Se realizaron algunas proyecciones de lo que sería la práctica de relaciones públicas a 2020, ubicándola como una disciplina gerencial exitosa. Las 15 reuniones realizadas en diversos lugares de Reino Unido aplicaron la metodología de escenarios más probables para mejores y peores casos de la profesión, con el objetivo de generar un debate de lo que pasaría casi una década después.

Varios grupos de discusión analizaron la realidad de las relaciones públicas para entonces, concluyendo que es necesario un cambio radical en varios puntos si se desean alcanzar las aspiraciones de los profesionales en cuanto a reconocimiento gerencial, reconociendo, sin embargo, que la profesión muestra oportunidades que deben ser aprovechadas.

Las principales recomendaciones que dejó el estudio fueron: mayor formación y educación para los profesionales que realizan la práctica de relaciones públicas, necesidad de pensamiento y orientación hacia la medición y evaluación, desarrollar el conocimiento y habilidades en comunicación digital.

Cumplido el tiempo para el que se proyectó el estudio, se puede indicar que la realidad no ha cambiado drásticamente y que aquellas recomendaciones generadas en 2011 siguen vigentes luego de más de una década después.

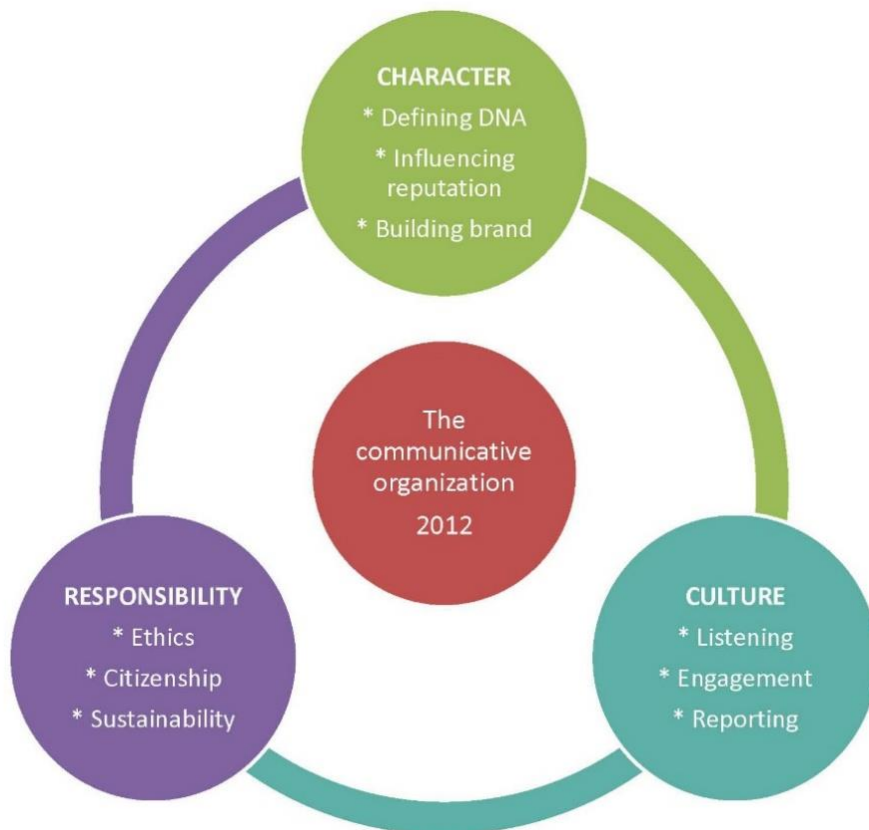
3.6. Mandato de Melbourne

En el marco del Foro Mundial de Relaciones Públicas celebrado en Melbourne, Australia en noviembre de 2012, se realizó un llamado a la acción para las nuevas áreas de valor en las relaciones públicas y la gestión de la comunicación, a través del Mandato de Melbourne (GA, 2012). Un documento de la Alianza Global para las Relaciones Públicas y la Gestión de Comunicaciones (Global Alliance), que recoge los nuevos roles de las RRPP expresados en la responsabilidad de definir y mantener el carácter y los valores de una organización, construir una cultura de escucha y compromiso en la organización; e, inculcar comportamientos responsables por parte de individuos y organizaciones.

Estos principios son una continuación de los acuerdos llegados por los miembros del Foro de RRPP, dos años antes en Estocolmo, donde se afirmaron las características de la organización comunicativa y el valor de los profesionales de las relaciones públicas en varios aspectos de la institución. Los Acuerdos de Estocolmo fueron: sostenibilidad, gobernabilidad, dirección, comunicación interna, comunicación externa, coordinación de la comunicación.

La organización comunicativa de 2012, debía responder a los cambios en la comunicación que se fueron desarrollando entre finales de la primera e inicios de segunda década del siglo XXI. Entonces, se exigía una interconexión de los roles de la comunicación Figura 3.5, que permitan aportar valor a la estrategia organizacional y a la sociedad en general. Es decir, la profesión de las relaciones públicas requería un marco que le permita ser coherente con investigaciones, estudios y otros sucesos que marcaban aquella época.

Figura 3.5
Mandato de Melbourne



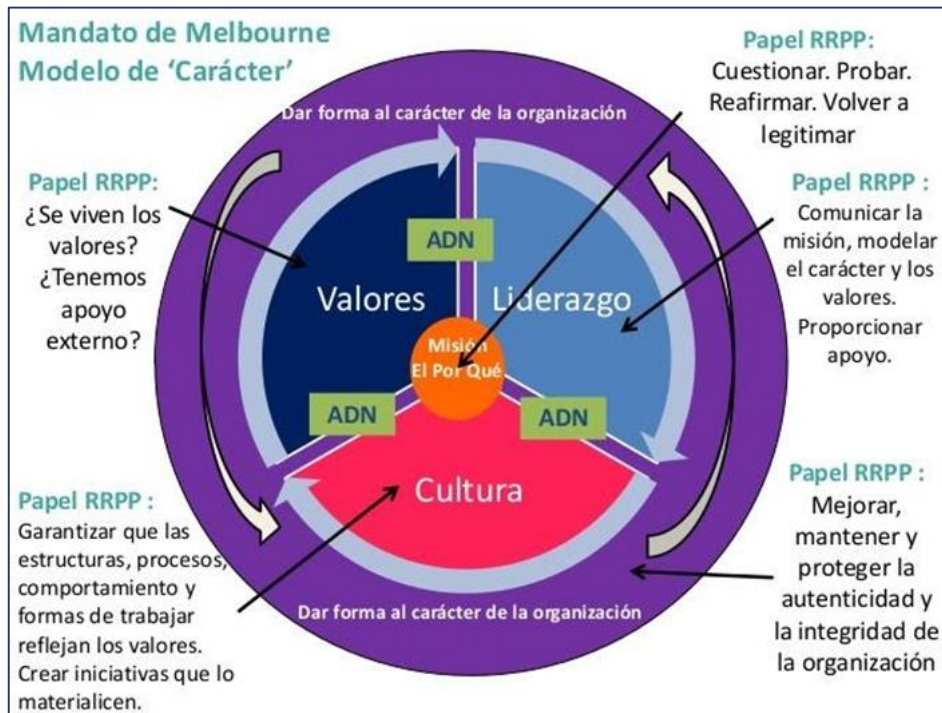
Fuente: GA, 2012

Cada uno de los roles establecidos en el Mandato de Melbourne, tiene sus propios componentes. Así, el carácter de una organización se forma a través de sus valores, liderazgo y cultura organizacional como lo indica la Figura 3.6. Los valores orientan las decisiones y comportamientos de la organización. Los líderes tienen la responsabilidad de moldear el carácter y valores, a través de las decisiones que establecen y la forma de administración de la organización. Mientras la cultura determina la forma de vida organizacional, a través de los comportamientos individuales y colectivos, basados en los valores corporativos (Tisch, Daniel, 2013).

El primer rol del Mandato de Melbourne convierte al profesional de relaciones públicas en modelador y guardián del carácter organizacional. Encargado de garantizar que los valores sean la guía del accionar y parámetro de evaluación de la gestión. Encomendado de ayudar a los líderes a comprender, defender y comunicar los valores que inspiran a la empresa.

Garantizar, junto con los altos ejecutivos, una estructura organizacional basada en sus valores y generar los canales de comunicación adecuados que permitan dar vida a la cultura organizacional con sus stakeholders.

Figura 3.6
Modelo de Carácter. Mandato de Melbourne



Fuente: Tisch, Daniel, 2013

El segundo rol de la organización comunicativa es construir una cultura de escucha y compromiso. Generando confianza con sus stakeholders a través de relaciones respetuosas y duraderas, aplicando prácticas de responsabilidad social, sustentabilidad y transparencia reconocidas internacionalmente; y, realizando investigación con stakeholders internos y externos como un mecanismo de escucha activa permanente.

En este sentido, el profesional de relaciones públicas tiene la responsabilidad de desarrollar metodologías de investigación, parámetros de medición e identificar canales que permitan garantizar la escucha activa en la organización. Identificar a los stakeholders afectados e influyentes en la estrategia organizacional y sus expectativas que deberán ser consideradas en la planificación de la misma. Garantizar y demostrar que la organización está escuchando genuinamente a sus stakeholders y evaluar la eficacia de dicha escucha activa.

La organización comunicativa, según el Mandato de Melbourne, tiene el principio de inculcar la responsabilidad social, organizacional, individual y profesional, derivada de dos premisas: la legitimidad, entendida como un permiso de funcionamiento, que le brindan sus partes interesadas o stakeholders; y, el reconocimiento de la reputación como emisora de valor organizacional.

Para este tercer componente, los profesionales de relaciones públicas tienen el compromiso de mantener procesos organizacionales transparentes y una comunicación creíble que equilibre los intereses públicos y las necesidades organizacionales. Apoyar los procesos de sustentabilidad y definir métricas que permitan evaluar el verdadero aporte de la comunicación y la organización a la sociedad.

Respecto de la responsabilidad organizacional, el mandato determina que al profesional de relaciones públicas le corresponde asesorar en relaciones estratégicas a sus líderes, alinear intereses entre la organización y sus stakeholders, reforzar la cultura organizacional y evaluar el aporte de la comunicación al logro de los objetivos institucionales.

El profesional de comunicación también tiene el reto de demostrar su responsabilidad profesional, cumpliendo los códigos de ética, estándares y buenas prácticas profesionales; actualizándose permanentemente de forma que le permita ofrecer a la organización buen desempeño y competencia.

Como puede entenderse, el Mandato de Melbourne es una invitación a generar un rol estratégico del profesional de comunicación y relaciones públicas en la organización, con presencia en la coalición dominante, pero con componentes profesional, ético y de compromiso social fuertes que le permitan ser un referente de buena gestión y comunicación para la organización.

3.7. Global Communication Monitor: ECM, LCM, NACM y APCM

El Global Communication Monitor es el mayor estudio transcontinental de relaciones públicas y comunicación estratégica impulsado por European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) con la participación de más de 30 mil profesionales (EUPRERA, 2018). Inició en 2007 con el European Communication Monitor (ECM), liderado por el profesor Ansgar Zerfass (Leipzig University - Alemania) y otros académicos de cinco universidades europeas y representantes nacionales con presencia en 40 países de dicho continente.

El ECM analiza los desafíos de la profesión y las tendencias futuras de la comunicación con investigaciones anuales que versan sobre tópicos específicos como desafíos éticos, ciberseguridad, confianza, boot sociales, big data, evaluación comparativa, entre otros; y un tema central recurrente que es el análisis de departamentos excelentes de comunicación (Zerfass, et al., 2020).

En 2014 se extendió el estudio a Latinoamérica a través del Latin American Communication Monitor (LCM), con el análisis bianual de temas relacionados a la investigación del ECM. La tercera edición comprendida entre los años 2018-2019, tuvo la participación de más de 2.500 profesionales de 19 países de la región (Latin American Communication Monitor LCM, 2021). Excelencia en comunicación estratégica, social media, big data, fake news, confianza, liderazgo, satisfacción laboral son algunos de los temas investigados por el LCM. En los años 2018-2019 se publicó además un informe especial del estudio realizado en Brasil. Para la edición 2022 – 2023 se incrementaron los temas de liderazgo empático en los departamentos de comunicación y CommTech y transformación digital en la comunicación estratégica y relaciones públicas (Latin American Communication Monitor LCM, 2023).

Otras regiones del planeta también son parte de este análisis global de la comunicación estratégica, es el caso del Asia-Pacific Communication Monitor (APCM) que desde 2015 investiga la comunicación estratégica de 15 países como China, Hong Kong y Macao (RAE), Taiwán, Vietnam, Filipinas, Tailandia, India, Singapur, Brunei, Malasia, Indonesia, Nueva Zelanda y

Australia. Los investigadores que realizan la encuesta en este sector geográfico pertenecen a reconocidas universidades de la región, liderados por el profesor Jim Macnamara (Universidad Tecnológica UTS, Sidney, Australia) (Asia Pacific Communication Monitor APCM, 2021).

Canadá y Estados Unidos se sumaron al estudio global a través del North American Communication Monitor (NACM) que está liderado por los doctores Bryan H. Reber y Juan Meng de la Universidad de Georgia; Bruce K. Berger y Karla K. Gower de la Universidad de Alabama, con el patrocinio de The PLank Center.

El conocimiento ambiguo y utilización limitada del ROI en comunicación entre los profesionales europeos, concluyendo que su utilización con un concepto incorrecto podría resultar perjudicial para la reputación de la profesión. La brecha existente entre la capacitación ofrecida y las competencias relevantes identificadas por los profesionales. Hacer frente a la evolución digital y vincular la estrategia comercial con la comunicación, son algunas de las principales conclusiones del informe (Zerfass, et al., 2011).

Demostrar el valor de la comunicación en las organizaciones y explicar la función a la alta dirección, resulta clave según los encuestados en el año 2012, que coinciden en la ventaja que ofrecen los sistemas de acreditación formal de la profesión, utilizado en países como Reino Unido. La mayor parte del tiempo (37%) los profesionales de la comunicación se ocupan en tareas operativas; planificación, organización y evaluación lleva el 29% de una semana típica; gestión de comunicación reflexiva (Van Ruler y Verčič, 2005) representa el 19% y capacitación y entrenamiento a líderes y miembros de la organización 15%. Hacer frente a la evolución digital y a la web social sigue siendo el tema estratégico más importante, seguido de la vinculación estratégica con la organización. Existen diferencias entre los temas de importancia para cada tipo de organización (privada, gubernamental o sin fines de lucro), al tiempo que los países escandinavos, Alemania, Reino Unido y Países Bajos, presentan mayor influencia ejecutiva de los directores de comunicación dentro de la organización (Zerfass, et al., 2012).

Los atributos de liderazgo organizacional identificados por los profesionales europeos en 2014 son: confiable, innovador y calidad en los productos o servicios ofrecidos. Mientras que transparencia, manejo de crisis y visión a largo plazo son las características personales que deberían mostrar los líderes efectivos. Las características de las funciones de comunicación excelente destacan por dos factores: influencia y desempeño de los departamentos de comunicación. El estudio refleja que el 21.2% de las organizaciones analizadas tienen departamentos de comunicación excelente. Estas organizaciones tienen una alineación más fuerte con la alta dirección que las organizaciones normales, el dircom forma parte de la junta directiva y reporta directamente al CEO de la organización. Se concluye que los profesionales de comunicación estratégica requieren de una comprensión profunda de los negocios, las organizaciones y la sociedad (Zerfass, et al., 2014).

Vincular las comunicaciones y las estrategias comerciales, es nuevamente el tema estratégico más importante para los profesionales europeos en 2015, aunque es claro que hay marcadas diferencias si se analiza los resultados por países. En Latinoamérica, los resultados coinciden con los europeos al indicar que conectar las estrategias de la organización y la comunicación; e integrar la evolución digital y la web social, son los temas estratégicos para los profesionales de dicha región.

Hay un acuerdo entre los profesionales de la necesidad de mostrar los beneficios de la comunicación a la organización, como herramienta para exponer el valor de la función, sin embargo, no hay coincidencia en el cómo realizarlo. La creación de activos inmateriales y facilitar los procesos de negocios, son dos de las variantes que indican los profesionales de comunicación. Para los encuestados alemanes, la principal forma de mostrar la relevancia de la comunicación es explicando los efectos positivos de la buena reputación, la cultura organizacional y las marcas para 8 de cada 10 participantes, luego escuchar a las partes interesadas e identificar oportunidades es importante para 6 de cada 10 encuestados y

solamente el 55.4% menciona la posibilidad de enfatizar las consecuencias económicas producidas por la comunicación (Zerfass, et al., 2015; Moreno et al., 2015).

En 2016 el Big Data es el tema de mayor preocupación para los profesionales de comunicación para los siguientes tres años. Sin embargo, solo 6 de cada 10 encuestados en Europa ha prestado atención al debate sobre el tema y una minoría demostró comprensión sobre el tema. En Latinoamérica más del 45% de los encuestados manifestó que carece de habilidades analíticas para manejar el Big Data. Es justamente esta, la razón para su poca penetración en el campo de la comunicación estratégica (Zerfass, et al., 2016; Moreno et al., 2017).

El análisis de las competencias de los comunicadores también fue un tema importante de la edición 2016 del European Communication Monitor. Bajo nivel en la competencia para manejar redes sociales, especialmente en la gestión de comunidades en línea, diálogo con stakeholders y comprensión del uso de algoritmos, fue uno de los principales hallazgos. Por otra parte, las habilidades para la gestión de recursos financieros y humanos, así como las habilidades gerenciales fueron identificadas como una debilidad del sector y en lo que precisamente, los profesionales solicitan capacitación.

De 2018 a 2020, construir y mantener la confianza de la empresa con sus partes interesadas ha sido el tema estratégico más importante que han identificado los profesionales de la comunicación que han participado en la encuesta (ECM, 2018, 2019, 2020; LCM, 2019; APCM, 2018), según manifiesta Zerfass, (2020).

Para 2021, la encuesta demuestra que en Europa la transformación digital es solamente un término medianamente conocido por los profesionales de la comunicación, pero que aún las unidades de comunicación no alcanzan la madurez digital en el relacionamiento con sus stakeholders, tampoco en su infraestructura digital. Los roles del comunicador corporativo también es parte del informe de este año, incluyendo el rol asesor que se cumple principalmente en los departamentos de comunicación excelentes (Zerfass, et al., 2021). En Latinoamérica, los

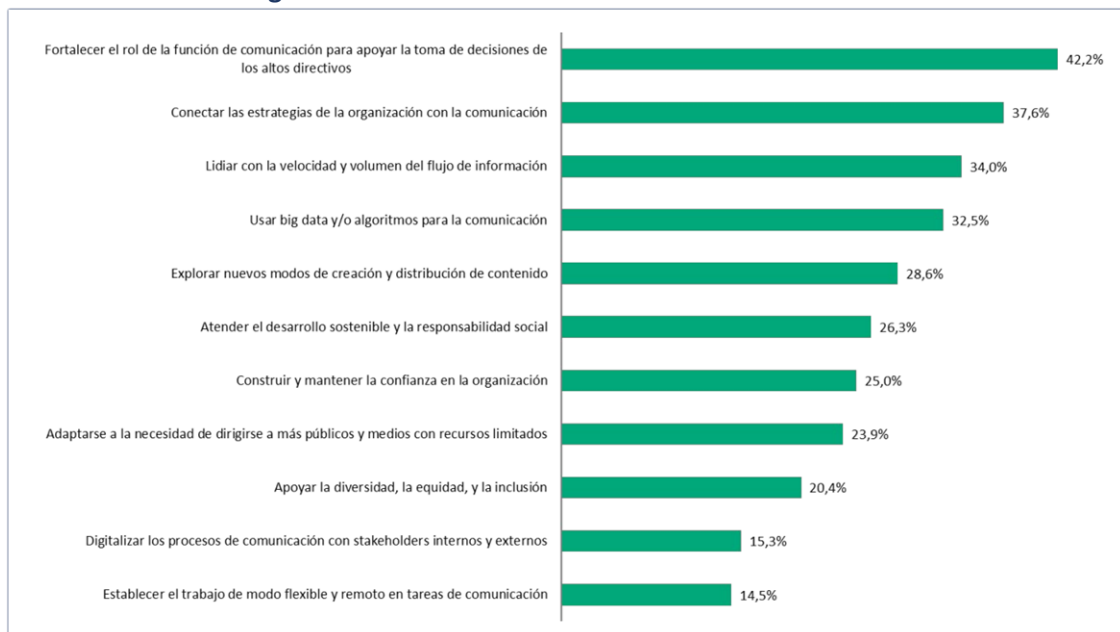
temas estratégicos más relevantes en el informe 2020-2021 con una importancia relativa mayor de 3 de cada 10 encuestados son: la evolución digital, la utilización de big data y algoritmos para la comunicación y descubrir nuevas formas de crear y distribuir contenido (Álvarez-Nobell, et al., 2021).

La colección Global Communication Monitor, brinda un panorama claro y amplio del pensamiento de los profesionales de comunicación respecto de los temas estratégicos de la profesión, realidad de las competencias y habilidades de la profesión y su influencia en la administración de las organizaciones.

El European Communication Monitor, en su última edición, presenta las cuatro calificaciones de los comunicadores, en una proyección hacia el desarrollo de la profesión hacia el futuro cercano. Las capacidades de generar un trabajo empático y social dentro y fuera de la comunicación a través de la comunicación, producir mensajes eficaces, investigación y gestión organizacional y conocimiento de la sociedad, son competencias necesarias para el comunicador actual. (Zerfass, et. al. 2023).

El Latin American Communication Monitor en su última edición demuestra que más del 60% de los profesionales en comunicación encuestados piensan que el uso de la tecnología en comunicación (CommTech) cambiará significativamente la profesión de comunicación, sin embargo, solo el 30% tiene un grado de digitalización innovador y de adopción temprana de CommTech, siendo las agencias y consultoras las más adelantadas, mientras las instituciones estatales las más rezagadas. (Álvarez-Nobell et al. 2023).

Figura 3.7
Temas estratégicos en Latinoamérica



Fuente: LCM, 2023

En Latinoamérica, el tema estratégico más importante para la gestión de comunicación hasta 2025 es fortalecer el rol de la función de comunicación para apoyar la toma de decisiones de los altos directivos (42.2%). Mientras que aparece en el top tres de las preocupaciones estratégicas de los profesionales, la necesidad de conectar las estrategias de la organización con la comunicación, tema que en los últimos estudios perdió preponderancia. Finalmente, lidiar con a velocidad y volumen del flujo de información es el tercer tema más importante (Figura 3.7).

3.8. Comparative Excellence Framework for Communication (CEF)

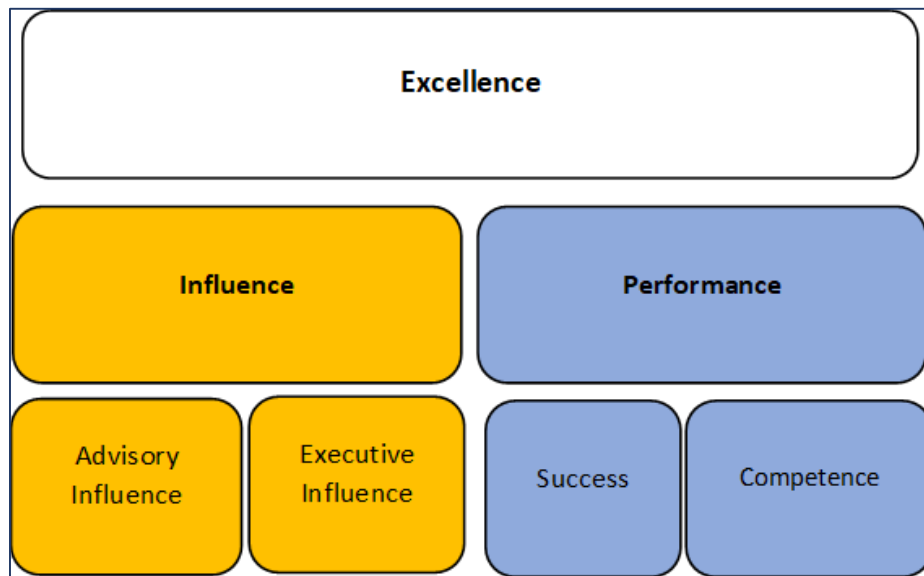
La búsqueda de la excelencia en relaciones públicas y comunicación estratégica, ha pasado principalmente por obtener el reconocimiento de la función por la alta gerencia empresarial y la capacidad de demostrar su aportación a los resultados del negocio. En este sentido, se han construido varias teorías y diseñado modelos para evaluar y demostrar la efectividad de la comunicación en la organización (Grunig y Hunt, 1984; Grunig, 1992; Grunig y White, 1992).

Con esta base, (Stacks, 2010; Michaelson, et al, 2012) reconocen que para alcanzar la excelencia en comunicación es necesario que la alta gerencia esté comprometida con la excelencia de las comunicaciones, cercanía y relación directa entre el DirCom y el CEO; y, una visión preventiva en el desarrollo de la comunicación organizacional. Así, entregan el modelo basado en la pirámide de la excelencia, que involucra el retorno de las expectativas de los stakeholders ROE, directamente relacionado con el retorno de la inversión ROI.

Tomando como referencia los modelos de organización y comunicación excelente, pero adecuándose a los resultados para departamentos de comunicación, Verčič y Zerfass (2016: 275-276), presentan el Comparative Excellence Framework (CEF) o marco de excelencia comparativo para la gestión de la comunicación. El CEF toma la lógica de autoevaluación de los modelos de excelencia organizacional, realizando un proceso comparativo para el monitoreo y medición de la excelencia de los departamentos de comunicación, distinguiendo a los de mejor desempeño en base a atributos clave en la vinculación de la comunicación con los objetivos de la organización.

El modelo CEF (Figura Nro. 3.8), mantiene el enfoque de la coalición dominante e incluye la concepción del desempeño excelente contrastando sus resultados positivos y mejores de su grupo de referencia. Por ello, sus dimensiones son la influencia y el rendimiento. La primera entendida como la posición interna del departamento de comunicación en la organización y su capacidad para ser escuchado por la alta dirección. La segunda, las calificaciones que les permitan lograr los resultados externos deseados.

Figura 3.8
Modelo CEF



Fuente: elaboración propia a partir de Verčič y Zerfass (2016)

La influencia a su vez puede ser consultiva o ejecutiva, dependiendo si el director de comunicación puede hacer recomendaciones a la alta gerencia o si además, participa en la mesa de planificación estratégica y toma de decisiones. El rendimiento, por su lado, está compuesto por la competencia, representada como la suma de conocimientos, habilidades y atributos personales de los profesionales de la comunicación, en relación a otras organizaciones del sector. Y por el éxito, relacionado a la medida en que la comunicación contribuye a los objetivos organizacionales definidos. La aplicación del CEF incluye la autoevaluación, análisis estadísticos y reflexiones conceptuales. (Moreno, et. al 2016; Verčič y Zerfass, 2016).

El Marco de Excelencia Comparativo para la gestión de la comunicación CEF es un modelo que contrasta cuatro variables de los departamentos de comunicación estudiados para agruparlos en excelentes o no, de acuerdo a los resultados. Alcanzan dicha calificación aquellos departamentos de comunicación que obtengan valores de 6 o 7 en la escala de Likert de siete puntos.

Según el estudio, los departamentos de comunicación excelente tienen mayor competencia en la gestión estratégica, porque son capaces de planificar su comunicación de

forma proactiva y basada en metas y objetivos con experiencia e investigación. Esta aseveración se basa en la identificación de 6 aspectos que la respaldan:

- Dotación de personal más experimentado con visión y funciones estratégicas.
- Mayor alineación, cercanía al CEO y participación en la junta directiva.
- Mayor colaboración e integración con otros departamentos.
- Estructuras de escucha organizacional más desarrolladas.
- Utilizan la medición para planificar y demostrar el valor de su actividad.
- Preparan su estrategia comunicacional basada en investigación y planificación.

Los resultados del estudio muestran una alta congruencia entre las características identificadas en el modelo CEF, con el modelo 4P de excelencia organizacional (problem solving, people and partners, process y philosophy) (Dahlgaard-Park y Dahlgaard, 2007). Sin embargo, cada una mantiene sus propósitos y aplicación. Concluyendo que, en el ámbito de comunicación, el modelo CEF produce resultados similares que el modelo de OE en la gestión.

Mientras que respecto a los patrones de excelencia propuestos por la teoría ERP (Grunig, et al. 2002), existe congruencia parcial con las características del modelo CEF. Dotación de personal, alineación, escucha, medición y estrategia son las características de alta congruencia con algunos de los patrones del ERP como función directiva y potencial de conocimiento del personal de relaciones públicas, enfoque de formación académica y experiencia de la persona de relaciones públicas, así como el enfoque de planificación y seguimiento que propone este modelo.

Este modelo se vigoriza con la propuesta de estrategias para reforzar el posicionamiento de los departamentos de comunicación en las organizaciones (Brockhaus y Zerfass, 2022). En el que a partir de la evaluación de la situación actual y deseada del departamento de comunicación en relación a los tres factores de influencia interna: integración organizativa, percepciones internas y capital social, los autores desarrollan siete estrategias de posicionamiento del departamento de comunicación.

La gestión de expectativas se enfoca en comprender, planificar y gestionar las expectativas que tienen los miembros de la organización, esto ayuda a dar claridad sobre sus competencias y responsabilidades. Además, permite generar visibilidad de las actividades y estrategias del departamento de comunicación.

La gestión de la impresión busca influir en la percepción positiva que tengan los miembros de la organización respecto del departamento de comunicación. Técnicas como la autopromoción, ejemplificación y congraciación ayudan a mejorar el posicionamiento interno del departamento.

El boca a boca interno, es una de las estrategias más potentes, consiste en la generación de conversaciones informales y recomendaciones de los miembros de la organización sobre el departamento de comunicación. Esta estrategia requiere de una buena experiencia de los miembros de la organización en su relación con el departamento de comunicación, caso contrario podría ser contraproducente.

Embajadores de otros departamentos, se trata de involucrar a otros miembros de la organización en actividades de comunicación. Esta práctica es muy común en la actualidad, ya que se identifican colaboradores con conocimiento y talento que permiten generar mensajes potentes y con mayor comprensión dentro de la organización.

Las restantes tres estrategias tienen relación directa con la gestión interna del departamento de comunicación. Alineación y medición de la comunicación permite vincular los objetivos comunicacionales con los organizacionales y evaluar en perspectiva de aportación de valor de la comunicación a la organización. Gestión de competencias para mejorar los perfiles y actualización profesional y de habilidades del equipo. Finalmente, las fuentes de energía para aprovechar las fuentes de poder para ejercer influencia y participar en la toma de decisiones estratégicas así como de ampliar el área de responsabilidad del departamento de comunicación.

El modelo CEF constituye una herramienta de monitoreo y evaluación de la calidad del departamento de comunicación con una visión desde la gestión, ya que se realiza bajo los

mismos parámetros que la alta gerencia monitorea las operaciones y excelencia organizacional. Al analizar sus componentes: influencia y desempeño, se convierte en una referencia para analizar aspectos como el profesionalismo y capacitación del equipo de comunicación, su vinculación con la estrategia organizacional y la forma de demostrar sus aportes a los resultados de la organización.

El modelo CEF ha sido utilizado en varias ediciones de la colección Global Communication Monitor, tanto en su versión europea como latinoamericana, asia-pacífico y norteamericana. De igual manera se consolida en el libro “Excelencia en la comunicación. Cómo desarrollar, gestionar y liderar comunicaciones excepcionales”. Tanto el enfoque hacia la excelencia de la comunicación estratégica con base en las teorías de excelencia organizativa, como su aplicabilidad e impacto en las esferas académica y profesional, hacen del CEF un referente para la medición y evaluación de comunicación estratégica.

El estudio Latin American Communication Monitor publicado por Moreno, et. al. (2019) indica que la influencia asesora de los profesionales de la comunicación en América Latina es del 27.7%, mientras que la influencia ejecutiva es del 32.3%. Por su parte, en el continente europeo la últimas cifras revelan que la influencia asesora es del 22.5% y la influencia ejecutiva del 22.7% (Zerfass, et. al., 2022).

3.9. Marco de Capacidades Globales

Entre 2014 y 2015 la Alianza Global para la Gestión de las Relaciones Públicas y la Comunicación realizó estudios para identificar competencias y capacidades en la profesión de las relaciones públicas (GA, 2015). Sus resultados se complementan con los de otro análisis realizado entre 2016 y 2018, dando como resultado el Marco de Capacidades Globales, GA (2018).

El Global Capability Framework identifica once capacidades para el desempeño de los profesionales de las relaciones públicas y gestión de comunicación, que están agrupadas en tres

áreas: capacidades de comunicación (Tabla 3.4), capacidades organizacionales (Tabla 3.5) y capacidades profesionales (Tabla 3.6). Todas las capacidades están vinculadas entre sí y cuentan con subcapacidades que explican su alcance y aplicabilidad.

Las subcapacidades son aseveraciones o recomendaciones que el gestor de comunicación y relaciones públicas cumple, o debe cumplir, en su labor profesional. Este documento, al igual que otros que se ha analizado, está enfocados en la excelencia de la comunicación, en la que elevar el perfil profesional, organizacional y humano de quien se encarga de gestionarla es un elemento fundamental.

Tabla 3.4

Marco de capacidades globales: capacidades de comunicación.

ÁREA	CAPACIDADES	SUBCAPACIDADES
CAPACIDADES DE COMUNICACIÓN	Alinear las estrategias de comunicación con el propósito y los valores de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Establece objetivos claros de comunicación que están alineados con los objetivos de la organización. • Actúa como arquitecto de planes de comunicación, promulgando el propósito, los valores y las políticas de la organización. • Comprende cómo la comunicación puede, y no puede, ayudar a una organización a alcanzar su objetivo.
	Para identificar y abordar los problemas de comunicación de manera proactiva	<ul style="list-style-type: none"> • Crea narrativas a corto y largo plazo para facilitar la comunicación con múltiples partes interesadas de la organización. • Identifica oportunidades para diseñar la comunicación organizacional y esboza el contenido central • Desarrolla operaciones de comunicación integradas.
	Realizar investigaciones formativas y evaluativas para apuntalar estrategias y tácticas de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza la investigación para escuchar y comprender situaciones antes, durante y después de las actividades de comunicación y construcción de relaciones. • Usted administra el diseño de la investigación, la recopilación de datos y el análisis para mejorar los resultados de la comunicación. Establece sistemas de evaluación para demostrar el impacto de la comunicación.
	Para comunicarse de manera efectiva en una amplia gama de plataformas y tecnologías.	<ul style="list-style-type: none"> • Usted tiene el dominio de las especialidades de comunicación, como las relaciones con los inversores, y comprende los canales óptimos para las partes interesadas específicas. • Usted se comunica efectivamente a través de canales pagados, ganados, compartidos y propios (PESO) • Tiene o puede obtener fuertes habilidades escritas y visuales para crear y contar historias que se involucren y se conecten con diversos públicos. • Sintetiza conceptos complejos y los convierte en contenido simple, claro y relevante.

Fuente: GA (2018)

Las capacidades de comunicación hacen referencia a la alineación de la estrategia de comunicación con la visión y objetivos organizacionales, visión proactiva, investigación como base de la planificación de la comunicación y la utilización de plataformas tecnológicas.

Tabla 3.5

Marco de capacidades globales: capacidades organizacionales.

ÁREA	CAPACIDADES	SUBCAPACIDADES
CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	Facilitar las relaciones y generar confianza con las partes interesadas y comunidades internas y externas.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica, analiza y escucha a las partes interesadas y sus necesidades de comunicación. • Desarrolla estrategias de participación de las partes interesadas y asociaciones que son mutuamente beneficiosas. • Se comunica de manera sensible con las partes interesadas y las comunidades a través de una gama de valores y creencias culturales y de otro tipo.
	Para construir y mejorar la reputación organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica, analiza y asesora estratégicamente sobre cuestiones y riesgos clave para la organización. Ayuda a la organización a definir y poner en práctica su propósito y valores. • Ayudas a dar forma a la cultura organizacional y sus procesos. • Comprende y administra activos intangibles clave (por ejemplo, marca, cultura, sostenibilidad)..
	Para proporcionar inteligencia contextual	<ul style="list-style-type: none"> • Usted ve el panorama general: social, cultural, político, tecnológico y económico. Identifica oportunidades estratégicas y amenazas, problemas y tendencias

Fuente: GA (2018)

Las capacidades organizacionales se refieren a la relación con los stakeholders internos y externos, la reputación organizacional y la inteligencia contextual de la organización en su entorno social, cultural, político, tecnológico y económico.

Tabla 3.6

Marco de capacidades globales: capacidades profesionales.

ÁREA	CAPACIDADES	SUBCAPACIDADES
CAPACIDADES PROFESIONALES	Brindar asesoría valiosa y ser un asesor confiable.	<ul style="list-style-type: none"> • Combina una perspectiva a largo plazo con la agilidad para manejar crisis • Ofrece asesoría estratégica a la gerencia ejecutiva, particularmente con respecto a los intereses de múltiples partes interesadas • Usted influye en la toma de decisiones y el desarrollo de la organización. Negocia con empatía y respeto por todas las partes.
	Ofrecer liderazgo organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Usted es parte o tiene acceso al equipo de administración ejecutiva y ayuda a construir alianzas internas dentro de la organización. • Usted demuestra liderazgo en comunicación al alentar la gestión basada en el diálogo. • Usted demuestra perspicacia comercial y financiera a través de un sólido conocimiento de los procesos comerciales y centrales de la organización.
	Trabajar dentro de un marco ético en nombre de la organización, en línea con las expectativas profesionales y de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Considera los objetivos comerciales a la luz de las expectativas de la sociedad. • Usted aclara las consecuencias de una acción propuesta en otros, asegurando que los tomadores de decisiones entiendan los posibles resultados • Usted comprende y aplica marcos éticos. • Reconoce y observa las obligaciones sociales de los profesionales.
	Desarrollarse a sí mismo y a los demás, incluido el aprendizaje profesional continuo.	<ul style="list-style-type: none"> • Usted asume la responsabilidad de su propio desarrollo profesional continuo, a través de una serie de actividades que incluyen capacitación y educación. • Usted participa en eventos de la industria, representa a la industria en público y educa a otros sobre el papel y el valor de las relaciones públicas para empleadores y clientes. • Puede ofrecer orientación profesional que implique, motive y contribuya al desarrollo personal y de equipo.

Fuente: GA (2018)

Las capacidades profesionales se refieren a la asesoría, liderazgo, ética, vinculación con la sociedad y aprendizaje profesional continuo.

El marco de habilidades globales es un documento referente para otros estudios, modelos y aplicaciones en busca de la excelencia en comunicación.

3.10. Otras referencias para la medición y evaluación de comunicación

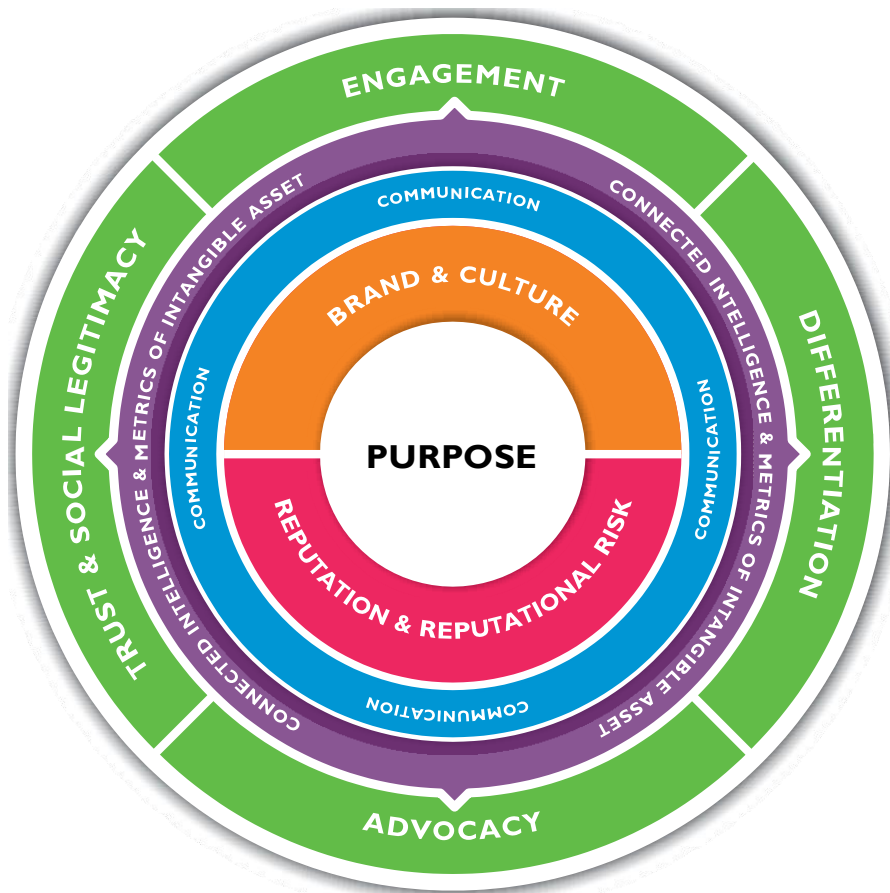
Existen otros estudios sobre medición y evaluación de comunicación estratégica y planificación estratégica de comunicación, que tienen relación directa con los documentos mencionados en los nueve epígrafes anteriores. Varios investigadores, profesionales u organizaciones vinculadas a la comunicación y relaciones públicas, proponen teorías, modelos y recomendaciones que se considerado oportuno agruparlas en este acápite.

3.10.1. 2021 The Global PR & Communication Model

La Alianza Global conjuntamente con Corporate Excellence - Center for Reputation Leadership con el patrocinio de la agencia Llorente y Cuenca ha diseñado el Modelo global de relaciones públicas y comunicación (GA, 2021). Este modelo integra varios estudios y documentos de la organización como los Acuerdos de Estocolmo, Mandato de Melbourne y Global Capability Framework.

El modelo se basa en cinco bloques estratégicos de las funciones de relaciones públicas y comunicación: propósito corporativo, marca y cultura corporativa, reputación y riesgos reputacionales, comunicación e inteligencia, (Figura 3.9). El modelo global de relaciones públicas y comunicación propone que con la gestión de estos ítems estratégicos se puede generar y salvaguardar el valor organizacional en el mundo actual, reflejado en la diferenciación, reputación, confianza y legitimidad social.

Figura 3.9
The Global PR & Communication Model®, 2021



Fuente: GA, 2021

El primer bloque estratégico se refiere a la definición del propósito corporativo, es decir, establecer claramente los atributos diferenciales, valores y creencias que guiarán la estrategia general de la organización. El perfil de identidad y el propósito corporativo en general, determinará los objetivos y relaciones comerciales, comunicacionales, sociales, éticos y ambientales que rigen a la organización.

En segundo lugar, el modelo propone construir la marca y cultura corporativa. Cumplido a plenitud el primer bloque se puede definir la cultura y marca corporativas, que es relacionar el propósito corporativo con los stakeholders a través de alianzas, plataformas y otras tácticas que permitan a las partes interesadas compartir las creencias y valores de marca para que se conviertan en una experiencia de marca positiva y duradera.

El tercer bloque es la gestión de la reputación y el riesgo reputacional. La reputación es actualmente, “uno de los indicadores no financieros más valorados en el mundo empresarial” (GA, 2021, p. 28). Su impacto en el reconocimiento y desarrollo empresarial es indiscutible, a través de la mejora de los comportamientos de la organización con sus stakeholders internos y externos. Por tanto, se necesita identificar y desarrollar habilidades específicas para medir y gestionar el riesgo reputacional con una actitud proactiva. Si bien se está de acuerdo en la importancia de la reputación para la organización, es importante clarificar que la reputación se genera en la mente de los públicos, por lo que la organización puede gestionar es su identidad, su cultura organizacional, mas no su imagen o reputación.

El cuarto bloque estratégico del modelo es la mejora de la comunicación. Fundamental para el conocimiento y expansión del propósito y la cultura corporativos y por ende para influir en las percepciones, juicios, comportamientos y preferencias de los stakeholders. La comunicación incorpora la narrativa organizacional con la estrategia empresarial, permitiendo crear mensajes coherentes y representativos de la organización para impactar positivamente a los stakeholders, a través de una gran variedad de canales y herramientas. Según el modelo, la comunicación constituye la base de la estrategia de la organización, ayuda a modelar la estrategia incorporando las expectativas de los stakeholders, es la base de la implementación de la estrategia y del posicionamiento de la organización, ayuda a la creación y expresión del significado organizacional, proporciona información contextual, genera diferenciación y comprometimiento de los stakeholders a través de activar todo el valor organizacional, impulsa la creación de conexiones, alinea a todas las partes interesadas con la organización y genera percepción positiva a largo plazo.

El quinto bloque conecta inteligencia y métricas de activos intangibles. El modelo propone establecer un sistema de métricas no financieras, que sean complemento de los tradicionales indicadores financieros conocidos en la organización. Se trata de establecer KPIs de reputación, impacto social, fortaleza de marca, compromiso de empleados, capacidad de

recomendación de clientes, etcétera; de acuerdo a los stakeholders y públicos estratégicos de la organización.

El valor de estos indicadores radica en facilitar la toma de decisiones, prevenir y mitigar consecuencias de posibles riesgos reputacionales, diseños de estrategias para públicos específicos, entre otros. En el estudio realizado previo al diseño del modelo, se identifican cuatro líneas de métricas utilizadas por la organización: basadas en indicadores financieros, en satisfacción de grupos de interés, en percepciones; y, métricas basadas en análisis de contenido en línea.

3.10.2. Integrated Evaluation Framework (AMEC)

La Asociación Internacional para la Medición y Evaluación de Comunicación AMEC, presenta el Marco Integrado de Evaluación, que es una herramienta interactiva que permite a los usuarios, profesionales de comunicación evaluar sus estrategias y tácticas, así como mejorar la práctica de su comunicación.

El Marco Integrado de Evaluación AMEC (2016) desarrolla estándares de evaluación aplicados a la comunicación, con base en teorías de la evaluación de gestión de desempeño, administración pública, desarrollo organizacional, publicidad, marketing, entre otros campos. Evidentemente también se basa en teorías de medición y evaluación de comunicación, siendo principalmente un modelo aplicativo de la Declaración de Barcelona de los Principios de Medición, en sus tres versiones.

La propuesta realizada por varios profesionales, académicos e instituciones de comunicación y relaciones públicas encabezados por el profesor Jim Macnamara, también toma como base las teorías presentadas en el PR Effective Public Relations (Cutlip et al., 1985). El marco y sus estándares se mantienen alineados a canónicas teorías y modelos de comunicación como RACE (Marston, 1981); ROPE (Hendrix, 1995); RAICE (Kendall, 1996) y ROSIE (Crifasi, 2000).

El Integrated Evaluation Framework que se muestra en la Figura 3.10 presenta un mosaico de siete pasos que son:

- **Objetivos:** organizacionales y de comunicación
- **Entradas,** que cubren dos ramas: públicos y estrategia, análisis, recursos y presupuesto.
- **Acción,** en esta sección se delinear las acciones realizadas o por realizar, clasificándolas con el método PESO (pagadas, ganadas, compartidas y propias).
- **Salidas,** se presenta el detalle de las medidas cuantitativas y cualitativas principales obtenidas o a obtener en la campaña de comunicación, también clasificadas con el método PESO.
- **Extracciones o eliminaciones,** en este apartado se ubican las respuestas y reacciones de los públicos, tales como: atención, percepción, comprensión, interés, compromiso, etc.
- **Resultados,** en este segmento se indica el efecto que causó o se espera causará la comunicación en los públicos. Los efectos son: conocimiento, cambio de actitud, satisfacción, confianza, preferencia, o cualquier otro resultado propuesto en los objetivos de comunicación.
- **Impacto Organizacional,** finalmente el marco evalúa el impacto de la comunicación en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, reflejados en reputación, relaciones, incremento en ventas, reducción.

Figura 3.10
Integrated Evaluation Framework



Fuente: AMEC, 2016

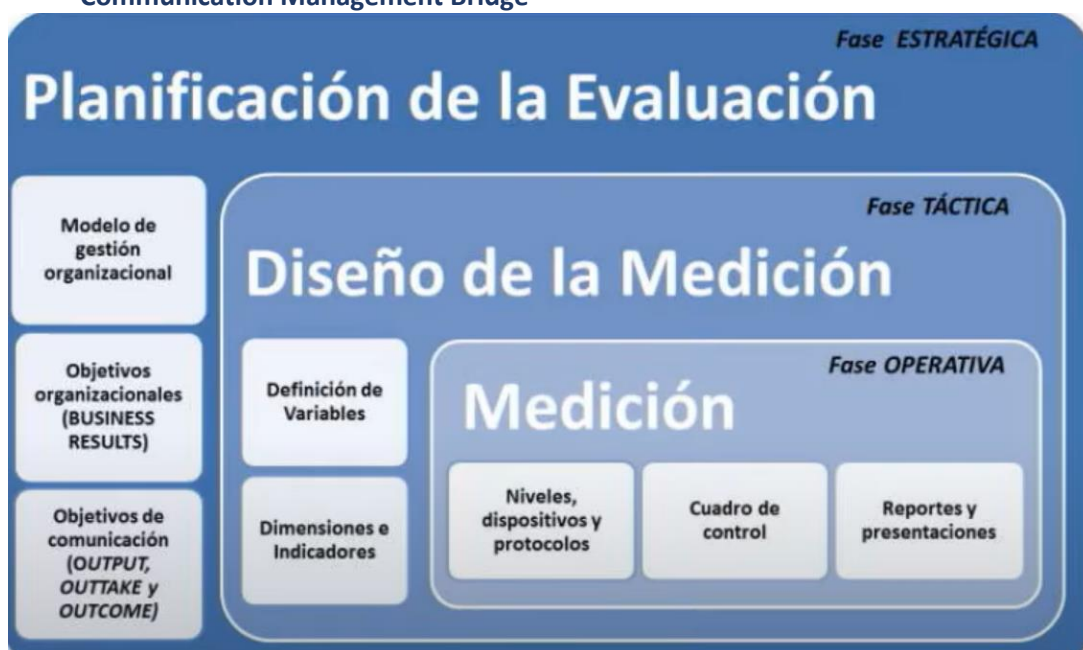
La característica principal del Marco de Evaluación Integrada de AMEC, es su condición de interacción, es decir que el profesional de comunicación, para utilizar esta herramienta gratuita requiere abrir una cuenta de usuario a través del sitio web <https://amecorg.com/amecframework/es/framework/interactive-framework/> y luego ubicar la información de su campaña de comunicación. Es decir, el modelo no genera información automáticamente, sino que recibe información previamente preparada por el usuario en cada una de las secciones y al final produce un documento que sitúa los resultados procesados de forma comparativa con el Marco de Métricas Válidas de AMEC.

Esta es una herramienta válida y práctica para medir y evaluar la comunicación organizacional, sin embargo, no es la única, sino que responde a los esfuerzos, estudios y análisis realizados por varias organizaciones, principalmente AMEC para brindar a los profesionales estándares prácticos que ayuden a la medición y evaluación de comunicación y a la mejora continua de la profesión.

3.10.3. Communication Management Bridge

El modelo de medición y evaluación de comunicación estratégica Communication Management Bridge propuesto por Álvarez (2011), asume la función de evaluación como un puente entre la planificación y todos los niveles organizacionales. El autor construye una matriz con varios criterios de medición (Figura 3.11), que los agrupa en tres fases: estratégica, táctica y operativa.

Figura 3.11
Communication Management Bridge



Fuente: Álvarez-Nobell (2011)

La fase estratégica tiene como objetivo planificar la evaluación, esta visión se sostiene en la idea integral que otorga el autor a la evaluación en su modelo, determinando que la etapa de evaluación no es posterior a la gestión de comunicación, sino que debe estar presente desde el inicio, cuando se comienza a planificar la comunicación. Los criterios que conforman la fase estratégica son: alineación de la evaluación de comunicación al modelo de gestión organizacional, selección de los objetivos organizacionales o business results y la definición de los objetivos comunicacionales, que pueden ser de diversos niveles (output, outtake, outcome).

La fase táctica es donde se diseña la medición de la comunicación. En este nivel se realiza la definición de variables y la determinación de dimensiones e indicadores que se utilizarán en la evaluación de comunicación. Aquí se determina qué se evaluará y cuáles serán los parámetros aceptados en la medición de la gestión.

La fase operativa, que es la medición propiamente dicha, pues en ella se aplican las técnicas y herramientas planificadas para obtener los resultados de la medición y evaluación. Aquí se determinan y aplican los niveles, dispositivos y protocolos de medición; se elabora el cuadro de control y se preparan los reportes y presentaciones de la información para cada uno de los públicos de interés.

Además, el Communication Management Bridge, establece niveles de medición, en los que es necesario tener en cuenta: el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos, resultante de la etapa de investigación de diagnóstico elaborada previa a la planificación de comunicación según el método RACE. Delimitación de los alcances establecidos en dimensiones cuantificables, respecto de las posibles variaciones que se sucedan entre lo pronosticado y lo gestionado al momento de la medición. Definición y elaboración de los dispositivos de medición de acuerdo a cada objetivo propuesto.

3.10.4. Planificación Integral de Comunicación Estratégica

En su modelo global de planificación estratégica en relaciones públicas y comunicación integral, Kathy Matilla (2007), presenta un procedimiento basado en las cuatro etapas del modelo RACE de Jhon Marston en 1963, pero con un fuerte enfoque al cumplimiento de la primera: investigación. En su concepto, la investigación de diagnóstico es el requisito que marca la categoría de estratégica a la gestión comunicacional de una organización. Matilla fundamenta su modelo en teorías administrativas como la dirección por objetivos, gestión de conflictos potenciales y gestión de comunicación en situaciones de vulnerabilidad, riesgo y crisis.

La clave del modelo de Matilla radica en gestionar la etapa de información e investigación, proponiendo varias subetapas con énfasis a lo que denomina análisis estratégico, que es la tabulación cruzada de varios mapas previamente elaborados sobre los temas vigentes y emergentes que atañen a la organización y la situación perceptual, comunicativa, relacional y social de la organización con sus stakeholders.

Para la investigación del entorno de la organización, la autora plantea como objetivo detectar cambios y posibles nuevos escenarios en cuestiones vigentes y emergentes. Analizando dos grandes ámbitos: la opinión pública o el conjunto de opiniones individuales sobre un determinado tema que afecta a la organización (Seitel, 2002); y, la investigación de temas o cuestiones de diversa índole de relativa importancia para la organización tratados a través de la gestión de conflictos potenciales o issues management (Chase, 1977), desarrollada con enfoque a las relaciones públicas por diferentes autores, entre ellos Xifra (2009).

La investigación del entorno le otorga un sentido proactivo a la investigación y consecuentemente a la gestión de comunicación, en tanto permita detectar posibles temas endógenos y exógenos de la organización, gestionarlos para evitar futuros conflictos y más bien, en lo posible, generar oportunidades competitivas y comparativas. La metodología para este proceso se basa en analizar conflictos potenciales, determinar posibles escenarios y luego diseñar un plan de acción, postulados propios de la teoría de gestión de crisis, sostenida por González-Herrero, (1998).

La auditoría de percepciones o de relaciones públicas pretende conocer las opiniones y actitudes de los públicos atendiendo a si estos están en situación de latencia, conciencia o actividad (Grunig, 1989). Para ello, se analiza los stakeholders internos que brindan información sobre la cultura empresarial o corporativa. Los stakeholders externos a quienes se les consulta sobre identidad e imagen de la organización.

La auditoría de comunicación tiene como objetivo conocer la valoración cuantitativa y cualitativa del estado de las comunicaciones de los públicos y de la organización con ellos. Aquí

se analizan los mapas de redes comunicativas internas y externas, identificando extensión, canales, medios, coberturas, flujos de comunicación, cantidad/calidad, confianza, feedback, líderes de opinión.

La auditoría social permite conocer en profundidad el estado de las relaciones de la organización con sus públicos. Se analizan mapas de redes relacionales internas y externas tanto en las relaciones interpersonales, intragrupal e intergrupales. Luego se analiza el mapa de relaciones externas comparándolo con el entorno competitivo.

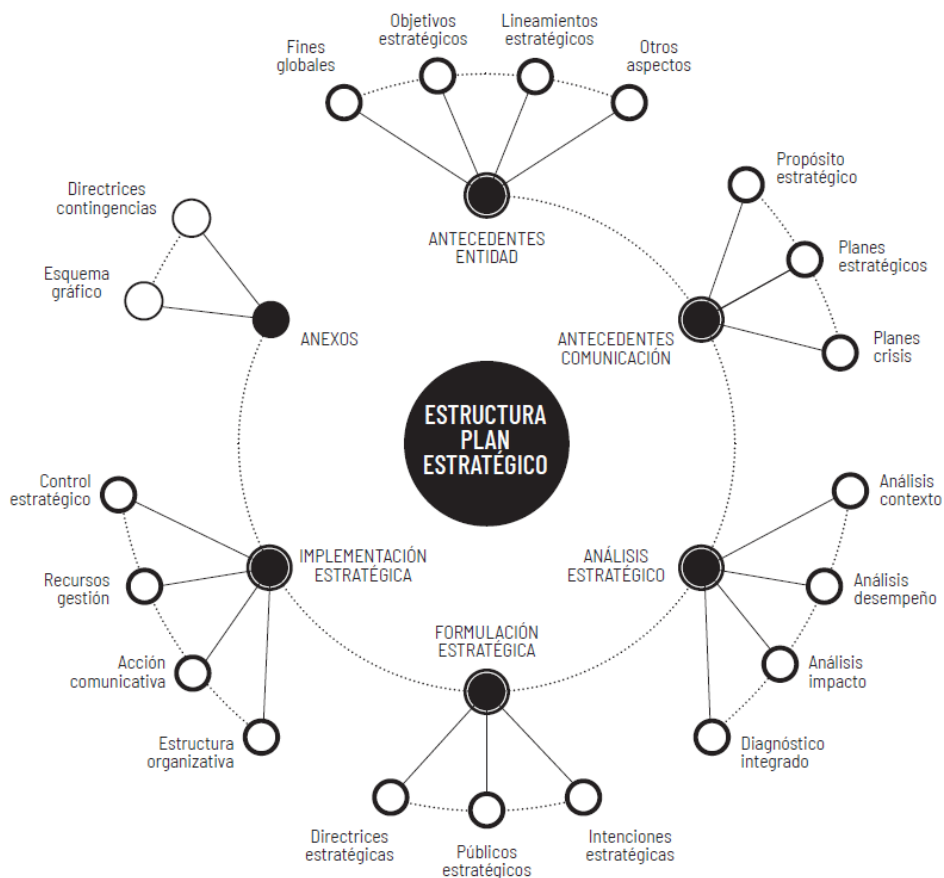
La propuesta teórica de Katty Matilla, si bien tiene relación directa con la planificación estratégica de comunicación, aporta variables y procedimientos interesantes para la planificación de la medición y evaluación de comunicación estratégica, pues traza una hoja de ruta, principalmente en la etapa de investigación.

3.10.5. DircomMap Dirección de Comunicación Estratégica

En 2021 se suma una propuesta que recoge las teorías y modelos analizados, presentando el proceso estratégico de comunicación de forma muy didáctica utilizando mapas. DircomMap (Capriotti, 2021) establece la diferencia entre la comunicación estratégica y táctica. Presenta el proceso comunicacional desde el análisis de la situación, formulación de la estrategia e implementación de la estrategia. En la parte táctica el plan de comunicación y las campañas de comunicación.

El autor deja clara la importancia de la investigación de diagnóstico para poder formular la estrategia, la relación indivisible entre la estrategia corporativa y la estrategia de comunicación a través de la alineación de los objetivos, la visión a largo plazo que caracteriza al proceder estratégico, los niveles de impacto comunicativo y la necesidad imperiosa de la medición y evaluación de comunicación, estableciendo indicadores comunicacionales. Todo el proceso se resume en el Plan estratégico de comunicación (Figura 3.12).

Figura 3.12
Plan estratégico de comunicación



Fuente: Capriotti, 2021

Capriotti enfatiza el proceso estratégico de comunicación partiendo del diagnóstico comunicativo o análisis de la situación. Esta fase se compone del análisis de contexto, de desempeño comunicativo e impacto comunicativo, brindando una visión general de la organización y la gestión de comunicación a través del diagnóstico integrado de comunicación. Este procedimiento de diagnóstico, muy cercano al modelo RACE utilizado también por otros autores mencionados, resulta fundamental para desarrollar los componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

La segunda fase estratégica se relaciona con la formulación de la estrategia, que consiste básicamente en la construcción de metas y objetivos comunicacionales alineados con la estrategia corporativa y que respondan a las necesidades comunicativas de la organización

identificadas en la etapa anterior. Además se establecen políticas, estrategias generales y focalizadas para el desarrollo de las estrategias de comunicación.

El siguiente paso que propone el autor se refiere a la implementación de la estrategia, donde se construye un cuadro de mando que establece la forma de aplicar la estrategia formulada a través de la estructura organizativa del departamento de comunicación, la acción comunicativa, los recursos y el sistema de control a través de indicadores. En esta fase se determinan los indicadores estratégicos de impacto comunicativo que pretende obtener la organización, basados en los niveles de impacto comunicativo que son: reconocimiento, recuerdo comunicativo, reputación vinculación y actuación de los públicos y stakeholders.

El documento que resume el proceso estratégico es el Plan estratégico de comunicación, que presenta los antecedentes de la organización y de la gestión de comunicación, el análisis estratégico, la formulación de la estrategia y la implementación estratégica. A partir de este documento, se realiza en cambio la gestión táctica de comunicación.

3.10.6. Un llamado a reconfigurar los modelos de evaluación

El profesor de la Universidad de Sydney, Jim Macnamara (2023) menciona que a pesar de las teorías y modelos existentes, que han sido promulgados por los sectores profesionales y académicos de las relaciones públicas, los estudios actuales reflejan que la práctica de la evaluación de comunicación sigue estancada.

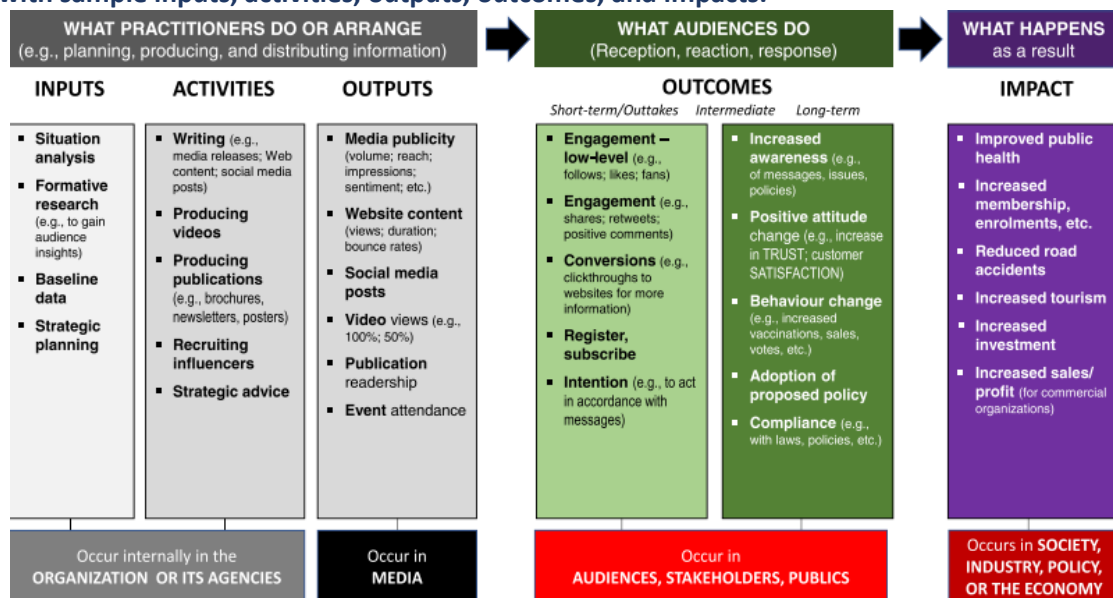
Las organizaciones, según recalca el autor, continúan aplicando métodos y métricas no válidos para medir la comunicación, tal es el caso del equivalente al valor publicitario (AVE), que han sido desestimados por los Principios de Barcelona (AMEC, 2020) y otros modelos y referencias.

Así mismo, los estudios de Watson y Zerfass (2012) y Bartholomew (2016) citados por Macnamara (2023) manifiestan que existen otras métricas utilizadas por los profesionales de la comunicación que no reflejan el verdadero impacto a la organización, generando lo que los

autores denominan de “humo y espejo” o “métricas de vanidad”. De esta manera, continúan cometiéndose errores el momento de presentar indicadores de impacto en la evaluación de la comunicación estratégica, ya que se utilizan datos como impresiones de los medios de comunicación, visitantes a sitios web y seguidores de las redes sociales.

Ante esta situación, Macnamara propone un modelo diseccionado que identifica insumos, actividades, productos, resultados e impacto de la comunicación (Figura 3.13).

Figura 3.13
Dissected program logic model for planning and evaluating strategic communication with sample inputs, activities, outputs, outcomes, and impacts.



Fuente: Macnamara, 2023

El autor sostiene convincentemente que el valor de la gestión de comunicación está en los resultados e impactos. Dichos resultados se generan en los públicos y stakeholders de la organización e impactan en la sociedad, industria, sector, política o economía.

Por ello, es necesario reconfigurar el modelo de evaluación de la comunicación estratégica, orientándose en los públicos y stakeholders de la organización antes que en los medios, utilizando métricas e indicadores válidos acordes a las necesidades corporativas y a los objetivos comunicacionales.

Este modelo diseccionado muestra los resultados del diagnóstico, a partir del cual se generan actividades o tácticas que se desarrollan dentro de la organización. Estas actividades se resumen en productos que se exponen a través de los medios y están dirigidos a los públicos. Estas actividades y productos generan respuestas a corto y/o largo plazo en los públicos o stakeholders, tales como compromiso, intención, registros, mayor conciencia, actitud, comportamiento, cumplimiento, etcétera. Finalmente, estas respuestas llevan al verdadero impacto de la comunicación traducido en la consecución de los objetivos y proyectos organizacionales, estos impactos se desarrollan en la sociedad, en el sector empresarial, industria, etc.

En definitiva, el modelo propuesto por el profesor Macnamara ratifica la importancia de plantear objetivos comunicacionales alineados a la estrategia corporativa y la utilización de indicadores y métricas relevantes y estratégicas que muestren la contribución de valor de la comunicación a la organización. Esta visión de la medición y evaluación de comunicación se relaciona directamente con otros modelos y postulados teóricos como los niveles de impacto comunicativo propuesto por DPRG/ICV (2009), los Principios de Barcelona (AMEC, 2020), entre otros.

3.10.7. Business models for communication departments

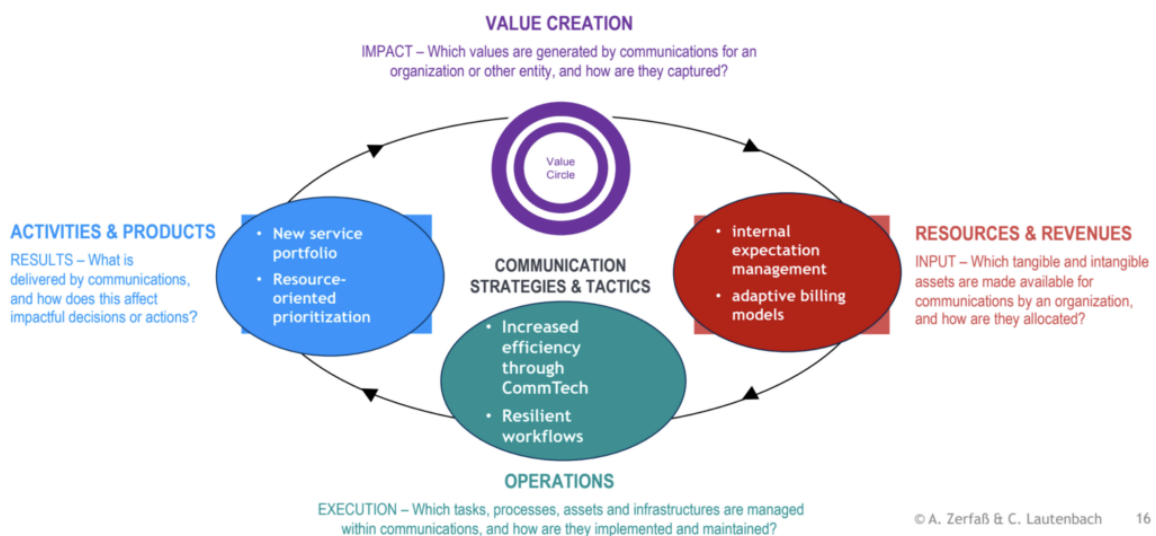
Dentro de la gestión de comunicación estratégica, uno de los puntos débiles es el reconocimiento y posicionamiento de los departamentos de comunicación en las organizaciones. Existen modelos y estrategias que pretenden mejorar la función de comunicación en una entidad (Verčič y Zerfass, 2016; Brockhaus y Zerfass, 2022) con aportaciones que se han convertido en referentes para el análisis de la profesión a nivel mundial.

En la continuación de esta búsqueda por innovar y potenciar a la función de comunicación en las organizaciones, Zerfass y Link (2023) presentan una propuesta de modelo de negocio para el departamento de comunicación. Los autores a partir del análisis de las teorías

y prácticas de modelo de negocios en la gestión empresarial y de una investigación piloto aplicada a 53 unidades de comunicación, plantean establecer un modelo de gestión que toma al departamento de comunicación como una unidad organizativa responsable de la gobernanza, gestión y ejecución de la función de comunicación.

Del análisis, los autores reconocen los elementos clave de los modelos de negocio: una propuesta de valor, recursos clave, procesos clave y una fórmula de beneficios. De igual manera, desde los modelos empresariales para unidades organizativas existentes para RRHH, formación y desarrollo, entre otras, presentan el modelo de negocio para los departamentos de comunicación, que se fundamenta en aquellos cuatro elementos clave, como se observa en la Figura 3.14.

Figura 3.14
Business models for communication departments



Fuente: Akademische-gesellschaft (2023)

El modelo de negocios para departamentos de comunicación, se compone de cuatro submodelos que tienen directa relación con los elementos clave. El modelo de recursos e ingresos que determina los recursos tangibles e intangibles se pone a disposición del departamento de comunicación y cómo se captan ingresos para el departamento y sus miembros.

El modelo operativo indica las tareas, procesos, valores e infraestructuras que se gestionan en un departamento de comunicación, es decir, los procesos, flujos de trabajo y configuraciones del departamento. El modelo de actividades y productos las funciones que presta un departamento de comunicación y su impacto en los públicos y stakeholders.

El modelo de creación de valor establece el aporte del departamento de comunicación a través de su gestión para la organización o sus miembros. Aquí es importante determinar la importancia y la relación entre los impactos de las actividades de comunicación y los objetivos generales de la organización.

Parte 3

Propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica

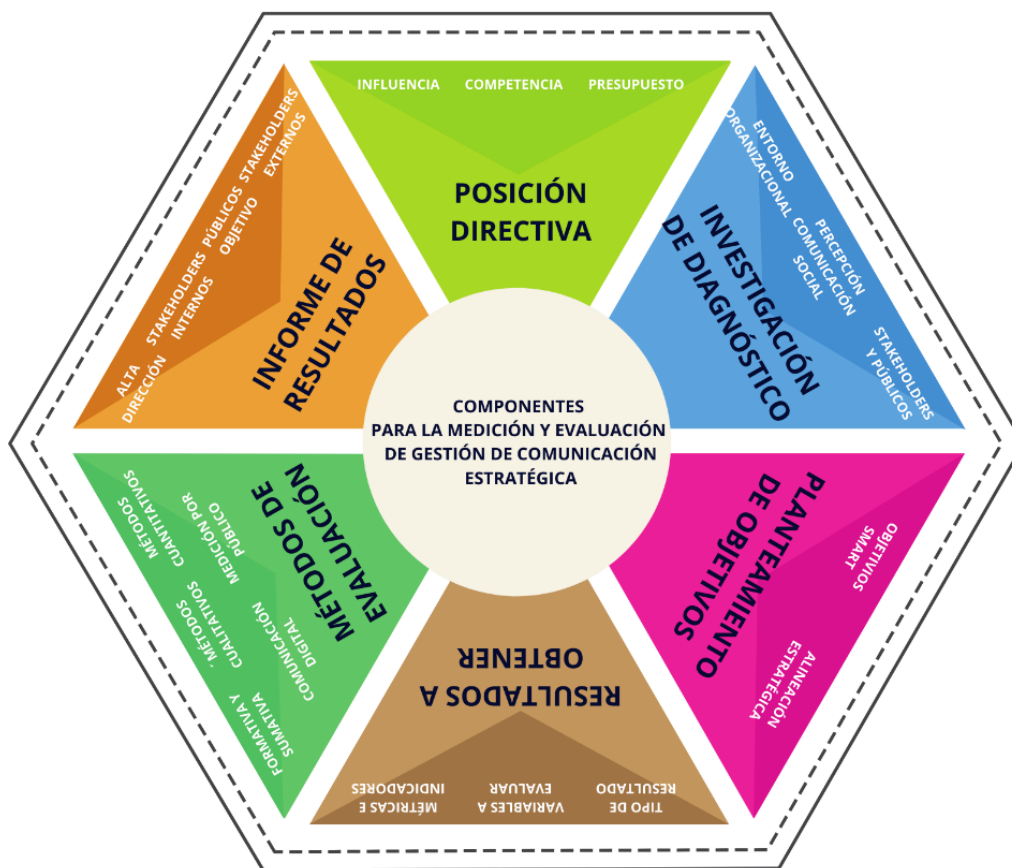
Capítulo 4

Propuesta de Componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica

4. Propuesta de Componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica

Luego de la revisión de modelos y teorías de la planificación estratégica de comunicación, explicados en los dos capítulos anteriores, el presente trabajo tiene como primer objetivo específico: construir una propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica de las organizaciones, que contenga las principales referencias teóricas de la gestión estratégica de comunicación (Figura 4.1).

Figura 4.1
Componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica



Fuente: elaboración propia

En este contexto, para identificar los componentes de evaluación de la gestión de comunicación, se elaboró una matriz cruzada en la que constan las nuevas referencias para la medición y evaluación de comunicación y la información primordial que presentan respecto al tema (Anexo 1). El análisis de esta matriz, llevó a la identificación de los elementos más

frecuentes y se los congrega de manera que surgen veinte variables agrupadas en seis componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

De esta manera, a más de cumplir con el primer objetivo de este trabajo, se construye un marco referencial que más adelante sirve para establecer los parámetros de la investigación de campo aplicada en las organizaciones feriales iberoamericanas afiliadas a la Asociación de Ferias de América AFIDA.

La construcción de la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la comunicación estratégica supone un esfuerzo de revisión bibliográfica de las teorías de la gestión y evaluación de comunicación, pero también de organización de la información y criterio profesional para establecer un instrumento que sirva como referente para medir y evaluar la gestión de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA, pudiendo ampliarse a otros sectores organizacionales y empresariales.

Además de las teorías expuestas en los dos primeros capítulos, existen otros modelos y propuestas que parten de diversos aportes desarrollados desde hace más de 70 años, presentados por Lindenmann (2005), para el Institute for Public Relations, quien sostiene la importancia de fortalecer el estudio sobre el tema a través de la implementación de modelos, herramientas, técnicas e instrumentos que permitan recopilar datos para medir y evaluar el impacto de la comunicación. En este marco, la Asociación Internacional para la Medición y Evaluación de la Comunicación, AMEC, con más de 160 miembros en 86 países en todo el mundo tiene como objetivo el desarrollo de diversas iniciativas para la inteligencia y el conocimiento de la evaluación de medios e investigación de comunicación; sin lugar a dudas, es la organización pionera en las propuestas metodológicas y formación en esta rama.

La identificación de los componentes importantes de la evaluación, nacen a partir de las dificultades detalladas en las teorías y aportaciones teóricas presentadas, así como encontradas precisamente en su práctica. Estas dificultades han encontrado propuestas de superación, en ciertos casos han sido superadas y en otros están aún en el camino de lograrlo.

La socióloga y estudiosa de la investigación Carol Weiss (1993; 1998) analiza las dificultades de la evaluación, mencionando tres problemas: poca colaboración de los usuarios, complicada estandarización de la evaluación y poca importancia otorgada por las organizaciones. Esta cuestión política resulta fundamental, dado que si no existe tal decisión su realización no cuenta con las posibilidades de realizarse con profundidad y éxito. Luego de varias investigaciones, la misma autora destaca el aprendizaje que han tenido las organizaciones sobre la evaluación e identifica su uso y usuarios.

Pero la autora también propone algunos pasos para la teoría del cambio en donde insta nuevamente a los responsables políticos de las organizaciones a ser los propulsores de la adopción de la evaluación como herramienta de mejora de sus decisiones estratégicas. Propone desarrollar su teoría del cambio en la práctica de la evaluación, identificando el enfoque en la visión a largo plazo del programa, considerando un objetivo específico, determinando resultados necesarios en dicho objetivo final y el involucramiento de los stakeholders para que puedan articular los productos y resultados a corto plazo con aquel objetivo específico determinado (Msila y Setlhako, 2013: 324).

La dificultad por comprender y determinar lo que realmente necesita ser evaluado quedándose en evaluar la producción de mensajes y acciones de comunicación (outputs) y no buscando los resultados (outcomes) , la capacidad para establecer objetivos de evaluación que sean realmente alcanzables, la utilización de las técnicas de evaluación requeridas y una falta de visión global para evaluar toda la cadena de comunicación, (Gregory, 2009 como se citó en Marca Francés, 2011:76) reconoce como dificultades para ejercer la evaluación de comunicación.

En el mismo documento, la autora propone ideas que facilitan la evaluación, resumiéndolas en:

- establecer objetivos específicos, realizables y alcanzables

- construir los objetivos pensando en su futura medición o lo que menciona como construir la evaluación desde el principio
- usar criterios de medición consensuados
- evaluar el desarrollo del programa de comunicación a través de la monitorización
- examinar tácticas, canales y estrategias realizando ajustes, si corresponde
- utilizar los métodos de investigación correctos con perspectiva científica y objetiva lo que implica el entrenamiento del evaluador o la utilización de especialistas
- asegurarse de la gestión correcta del programa respecto de presupuestos, cronogramas y otros procesos, a través de reportes mensuales, lo que le otorga apertura y transparencia al monitoreo.

Analizando también los problemas para la evaluación de comunicación, Walter Lindenmann (2005) sostiene que existen las técnicas y herramientas metodológicas adecuadas, pero identifica los inconvenientes en la instrucción sobre cómo medir y evaluar la eficacia de las relaciones públicas por parte de los profesionales de la disciplina, en la definición y construcción de los componentes de la medición y en la capacidad de persuasión hacia la alta gerencia para que el otorgamiento de recursos y la inclusión de la evaluación de la comunicación en los presupuestos organizacionales.

Desde la perspectiva situacional que defienden Watson y Noble (2007: 19-20), la evaluación recurre a reglas integradas de procedimientos operativos, ignorando la evidencia específica de su audiencia de evaluación, haciendo difícil el cumplimiento de los requisitos de credibilidad de su audiencia. Otra limitación que encuentran los autores, es la diversificación de variables que maneja las relaciones públicas y que se encuentran fuera de control de los profesionales de la disciplina y la subjetividad que tiene el proceso, dado que quienes realizan la evaluación son generalmente los propios gestores de comunicación, sumado a la abundancia

de técnicas para evaluar la efectividad lo que, si bien constituye una ventaja, también hace que no existan parámetros definidos de utilización.

En resumen, una suma de aspectos político organizacionales, presupuestarios, de conocimiento, metodológicos y de gestión son los que se han mostrado como dificultades para que la etapa de evaluación del modelo marstoniano, no se realice o se lo haga de manera incompleta por varias décadas en la práctica de comunicación y relaciones públicas. Limitando así su consecuente mejora y la valoración de su aporte a la organización, por parte de la alta dirección.

Afortunadamente, los mismos autores e instituciones que identifican las limitantes hacen sendas propuestas que permiten a la evaluación ir teniendo una evolución. De esta manera se observa su progreso hasta la emisión de varias propuestas generadas en el presente milenio. En concordancia con las propuestas expuestas, basándonos en Seitel (2002: 133) e incorporando otros aspectos importantes, se identifica los elementos que componen una gestión eficiente de medición y evaluación de comunicación estratégica.

Con base en las teorías y modelos tanto de planificación como de medición y evaluación de comunicación surgen estudios, congresos y en general propuestas nacidas principalmente de las organizaciones de profesionales de las relaciones públicas y la comunicación en Europa y Estados Unidos. Estas propuestas han contado con el respaldo de la academia y la investigación a través de estudios regionales y globales encargados de monitorear la realidad de la disciplina y plantear modelos, prácticas y principios. Estos estudios, han sido presentados, en el capítulo 2, como las nuevas referencias para la medición y evaluación de comunicación.

La propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, pretende ser un instrumento que intenta agrupar las teorías de referencia para analizar la gestión comunicacional de las organizaciones. Para ello, se establecen componentes que son parámetros determinados por las teorías y la práctica profesional, como

recomendaciones a cumplir para lograr una gestión comunicacional de excelencia. Los componentes identificados son:

- Posición directiva de la comunicación
- Investigación de diagnóstico
- Planteamiento de objetivos
- Resultados a obtener
- Métodos de evaluación
- Informe de resultados

Cada parámetro a su vez tiene variables que representan los procedimientos, elementos, dimensiones y requerimientos a efectuar para que la gestión de comunicación alcance una visión estratégica. Las variables a analizar son:

- Influencia, competencia y presupuesto (Posición directiva de la comunicación).
- Diagnóstico del entorno organizacional, identificación de públicos y stakeholders y análisis de la situación perceptual, comunicacional y relacional (Investigación de diagnóstico).
- Objetivos SMARTT y alineación estratégica (Planteamiento de objetivos).
- Tipo de resultado, variables a evaluar, métricas e indicadores (Resultados a obtener).
- Evaluación formativa y sumativa, métodos cuantitativos, métodos cualitativos, evaluación a comunicación digital, medición por público (Métodos de evaluación).
- Informes para alta dirección, stakeholders internos, público objetivo y stakeholders externos (Informe de resultados).

4.1. Posición directiva de la comunicación

El primer elemento para que la medición y evaluación pueda realizarse con los niveles apropiados de eficacia y eficiencia, es que la dirección de comunicación y/o relaciones públicas mantenga en la empresa una posición directiva. Esto significa que sea parte del grupo decisor de la organización o coalición dominante en palabras de Sallenave (2002), es decir que participe activamente en las decisiones y formulación de estrategias organizacionales. Es necesario que la comunicación sea considerada en la primera línea estratégica y cuyo gestor o director dependa directamente de la máxima autoridad empresarial.

La posición del departamento de comunicación en el organigrama, pero más específicamente en la mesa de alta dirección de la organización, permitirá que las actividades comunicacionales sean valoradas como estratégicas. Siendo así, formarán parte del plan integral de la organización, con autonomía y adjudicación de recursos que garantice una gestión a base de un proceso completo de diagnóstico, planificación, ejecución, medición y evaluación. Con la utilización de técnicas y herramientas metodológicas precisas, la comunicación podrá aportar en el cumplimiento de los objetivos de negocio, proporcionar información de alta consideración estratégica para los directivos y crear valor organizacional.

Para que la comunicación pueda considerarse dentro de la función directiva de una organización, necesita estar acorde a las estrategias de planificación, gestión y evaluación que determinan las teorías y prácticas de administración empresarial. Uno de los parámetros de gestión más utilizado es la excelencia empresarial, medidos a través del Modelo de Excelencia Empresarial EFQM en Europa y el Modelo de Excelencia Malcom Baldrige en Estados Unidos.

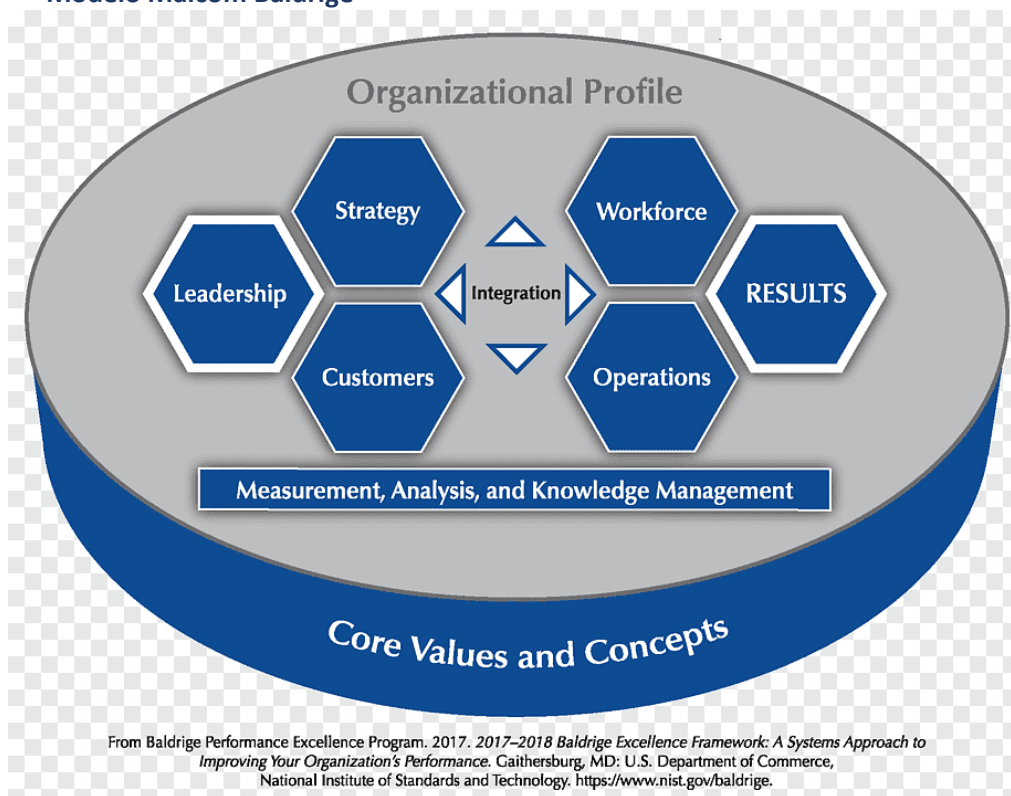
Figura 4.2
Estructura del modelo EFQM de Excelencia



Fuente: (Efqm.es)

El Modelo de Excelencia Empresarial EFQM (Figura 4.2), propuesto por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, se basa en nueve criterios divididos en dos categorías: habilitadores que influyen de manera relevante en el logro de los resultados organizacionales; y los de resultados que miden lo que se está logrando en la organización. Los criterios de la categoría habilitadores son: liderazgo, política y estrategia, personas, recursos y alianzas, procesos; mientras que los criterios de resultados son: resultados de cliente, resultados de las personas, resultados en la sociedad y resultados clave, conforme lo indican (Martín-Castilla y Rodríguez-Ruiz, 2008: 138).

Figura 4.3
Modelo Malcom Baldrige



Fuente: pngwing.com

El modelo de excelencia Malcom Baldrige (Figura 4.3), por su parte consta de siete categorías, basadas en las creencias y comportamientos integrados de la organización como categoría principal, nominados como valores y conceptos básicos. Sobre ellos se evalúan seis categorías adicionales que son: liderazgo, estrategia, clientes, fuerza de trabajo, operaciones y resultados. El modelo se centra en ayudar a las organizaciones a mejorar su comunicación, productividad y efectividad, así como a alcanzar los objetivos estratégicos (Instituto Nacional de Estándares y Tecnología, 2016).

La importancia de la posición directiva de la comunicación en la excelencia en relaciones públicas es analizada por James Grunig conjuntamente con otros autores como Jon White y David Dozier quienes identifican que los departamentos de relaciones públicas excelentes se determinan principalmente por dos variables: la excelencia que muestra el departamento dentro de la organización a la que pertenece y a la excelencia profesional demostrada en la

competencia de los comunicadores. La primera variable, se refleja en la necesidad que la comunicación forme parte de la planificación estratégica de la empresa y sea parte de la mesa de decisiones o coalición dominante y la segunda hace referencia a la competencia de los comunicadores en las áreas de gestión estratégica, investigación, negociación y persuasión. (Grunig, 1992; Grunig y White, 1992; Dozier y Grunig, 2003).

La teoría de excelencia de las relaciones públicas EPR, está basada en la comunicación simétrica bidireccional que también fue propuesta por Grunig y Hunt (1984), la que para una importante cantidad de académicos y profesionales de la comunicación tiene un gran componente utópico, pues las relaciones entre las organizaciones y sus partes interesadas, suelen tener frecuentemente conflictos por propios y legítimos intereses de las partes, que no permiten en la práctica evidenciar sus postulados de simetría y bidireccionalidad. Estas críticas alcanzan también a la teoría EPR, sin embargo, es indiscutible el aporte que ha representado en la gestión de comunicación estratégica y relaciones públicas.

Con base en las teorías propuestas, Verčič y Zerfass (2016), proponen el Comparative Excellence Framework (CEF), que es la principal referencia para este componente. Según este modelo la posición directiva del departamento de comunicación, como primer componente para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, se construye con tres variables clave dentro de la organización: tener influencia en la mesa directiva, demostrar competencia y contar con presupuesto para planificar y ejecutar su gestión.

4.1.1. Influencia

La influencia, entendida por la posición directiva que el director o gestor de comunicación ejerza en la organización, está marcada por su reconocimiento organizacional, determinado por sus competencias, los resultados que obtenga la gestión de comunicación y en la capacidad de demostrar los beneficios que dichos resultados aportan a la estrategia organizacional.

De acuerdo con Vercic y Zerfass (2016) la influencia del departamento de comunicación está marcada por su participación en la mesa directiva, que puede ser consultiva o ejecutiva. Consultiva, si la alta gerencia toma como referencia y asesoramiento para sus decisiones el criterio profesional del director de comunicación. Ejecutiva, si además de ser consultado, el director de comunicación participa en la toma de decisiones estratégicas de la organización.

En la evaluación de la gestión de comunicación estratégica, la participación del director de comunicación en la mesa directiva de la organización es supremamente valorada. Además de brindarle espacio de decisión y asesoramiento, le otorga cercanía con la alta gerencia, retroalimentación permanente, conocimiento integral de la organización y planificación coordinada de la comunicación con los otros departamentos estratégicos, que también son parte de la coalición dominante de la organización.

El Marco de Capacidades Globales GA (2018) presenta las capacidades vinculadas a la influencia del Dircom en una organización *“Brindar asesoría valiosa y ser un asesor confiable”*, para la organización y su alta dirección en la toma de decisiones a corto y largo plazo, con información precisa e importante de los principales stakeholders y el ambiente interno y externo de la organización. La comunicación actual se caracteriza por una gestión anticipada de información, escucha activa, monitoreo y medición permanente. Esta asesoría valiosa y confiable repercute directa y positivamente en la capacidad de influencia del dircom en las decisiones estratégicas de la organización.

“Ofrecer liderazgo organizacional”, es decir que el liderazgo del dircom no se queda solamente en su equipo de trabajo o departamento, sino que se irradia a nivel organizacional. El Dircom estratégico es reconocido como líder por su forma de relacionarse, dialogar y construir alianzas basadas en la confianza dentro del ambiente organizacional interno, en procura de mejorar las relaciones interpersonales, institucionales y los procesos comerciales, productivos y primordiales de la organización.

La participación en la mesa directiva le otorga al director de comunicación cierto nivel de liderazgo en la organización. Según la pirámide de la excelencia formulada por Michaelson, et al. (2012) las organizaciones en las que la alta gerencia respalda estratégicamente a su comunicación, les otorga el liderazgo suficiente para desempeñarse como integradores de la estrategia organizacional. De esta manera, el gestor de comunicación es el encargado de conducir al equipo interno a la comprensión y alineación con los valores, objetivos, planificación y procesos organizaciones (15-19).

Según los autores, el liderazgo organizacional lleva también a los responsables de comunicación a la creatividad para comunicar y persuadir a través de mensajes originales e ingeniosos. Estos mensajes son distribuidos por canales tradicionales e innovadores, optimizando la utilización de recursos tecnológicos, mejorando su eficiencia, distinguiéndose de otras campañas externas y principalmente mejorando la credibilidad de la función de comunicación con la alta dirección y la organización en general. A nivel externo, la creatividad en los mensajes genera confianza y cercanía de la organización con sus públicos.

No obstante, Capriotti (2021) manifiesta que el liderazgo propio de una organización es responsabilidad del CEO, siendo encargo del Dircom la función estratégica de la comunicación. El autor recalca que el expansionismo de la profesión ha llevado a que el gestor de comunicación se encargue de la relación con todos los públicos, interponiéndose en las funciones de otros departamentos y posiblemente, descuidando su función estratégica principal.

En definitiva, es importante destacar que, para medir y evaluar el impacto de la gestión estratégica de comunicación, la influencia del Dircom es decisiva. Pues, si no participa al menos consultivamente en las decisiones de la organización, en lo que al campo comunicacional se refiere, su función pasará desapercibida en la estrategia organizacional y se limitará a cumplir actividades operativas.

Por ello, para analizar esta variable se considera las funciones que realizan los profesionales del departamento, identificándose si corresponden a técnico de comunicación o

director de comunicación (Grunig y Hunt, 2000). Las características de las funciones que realiza, el nivel del departamento dentro del organigrama estructural, la autoridad inmediata a la que reporta el gestor de comunicación, nivel de participación en la alta dirección y el grado de reconocimiento del departamento dentro de la empresa.

Una nueva propuesta de modelo de negocio para el departamento de comunicación presentan Zerfass y Link (2023) en la que el departamento de comunicación de una empresa es considerado como una unidad organizativa que se responsabiliza por la gobernanza, gestión y ejecución de la comunicación. Tomando como referencia los modelos empresariales, el departamento de comunicación debe considerar una propuesta de valor, recursos clave, procesos clave y una fórmula de beneficios propios y para la organización, con los que sustenta la función de comunicación y su impacto para la empresa, que es considerada como un cliente de sus servicios.

4.1.2. Competencia

La competencia representa la suma de conocimientos, habilidades y atributos personales que tengan los profesionales del departamento de comunicación de una organización (Verčič y Zerfass, 2016).

Evidentemente para que la comunicación tenga este nivel de influencia en la organización, los profesionales que la gestionan requieren una competencia adecuada, que se conforma no solamente de conocimientos formales, sino también de capacidades, habilidades y destrezas que le otorguen la posibilidad de cumplir con eficiencia y efectividad su función directiva.

En su obra, *DirCom, estrategia de la complejidad*, Joan Costa (2009) insiste en el carácter estratégico del director de la comunicación, desmarcándolo de aquella función estrictamente instrumental y simplista de emisor de mensajes e integrador de medios para otorgarle un puesto en la primera línea de dirección de la organización. Para que el Dircom, cumpla a cabalidad su

función de estrategia, el autor menciona ciertos requerimientos o competencias que, a más de la experiencia y habilidad, le permitan gestionar y demostrar el valor que puede aportar la comunicación a su organización. La formación del Dircom abarca el ámbito específico de la comunicación y el ámbito empresarial o de negocios, según Costa. El ámbito comunicacional que incluye aspectos como teoría de la información y comunicación, sociología, comunicología, praxeología, teoría política, teoría de sistemas, gestión de crisis y responsabilidad social. El ámbito de negocios se compone de conocimiento empresarial, management, economía, marketing, investigación y planeación estratégica, que se confluyen para formar un abanico amplio de conocimientos y gestión de la comunicación organizacional (17-25).

El Marco de Capacidades Globales GA (2018) también presenta exigencias mínimas que se entiende deben formar parte del perfil del Dircom, agrupadas en tres áreas: capacidades de comunicación, organizacionales y profesionales. Entre ellas: “comunicarse de manera efectiva en una amplia gama de plataformas y tecnologías”, hace referencia al conocimiento, comprensión y aplicación de los diversos canales de comunicación propios, ganados, compartidos y pagados a utilizar de acuerdo a las características de sus públicos y organización. Incluye también los conocimientos y habilidades de manejo de TICs tanto en el proceso de investigación, planificación, producción y evaluación de comunicación, aprovechando las aplicaciones tecnológicas y matizándolas con habilidades de redacción y creación de productos que permitan sintetizar los conceptos complejos en mensajes simples, claros y relevantes que conecten con sus diversos públicos y stakeholders.

Capacidad para “construir y mejorar la reputación organizacional, es una capacidad que atañe directamente a la posición directiva de la comunicación” este componente lo ubica al Dircom y su equipo como el primer guardián y gestor de la reputación organizacional. Según este documento, es responsabilidad del Dircom persuadir a la alta gerencia y a los públicos tanto internos como externos sobre la importancia de los activos intangibles y la responsabilidad compartida de toda la organización por gestionarlos.

“Desarrollarse a sí mismo y a los demás, incluido el aprendizaje profesional continuo”, se refiere a la vocación de capacitación y actualización del profesional de las relaciones públicas en diversos ámbitos y temas relacionados con su función directiva y estratégica. Es parte de esta capacidad, la motivación que represente para su equipo de trabajo y miembros de la organización en general, por la educación y capacitación, así como por la forma de replicar conocimientos y crear interés por la comunicación con sus públicos internos y externos.

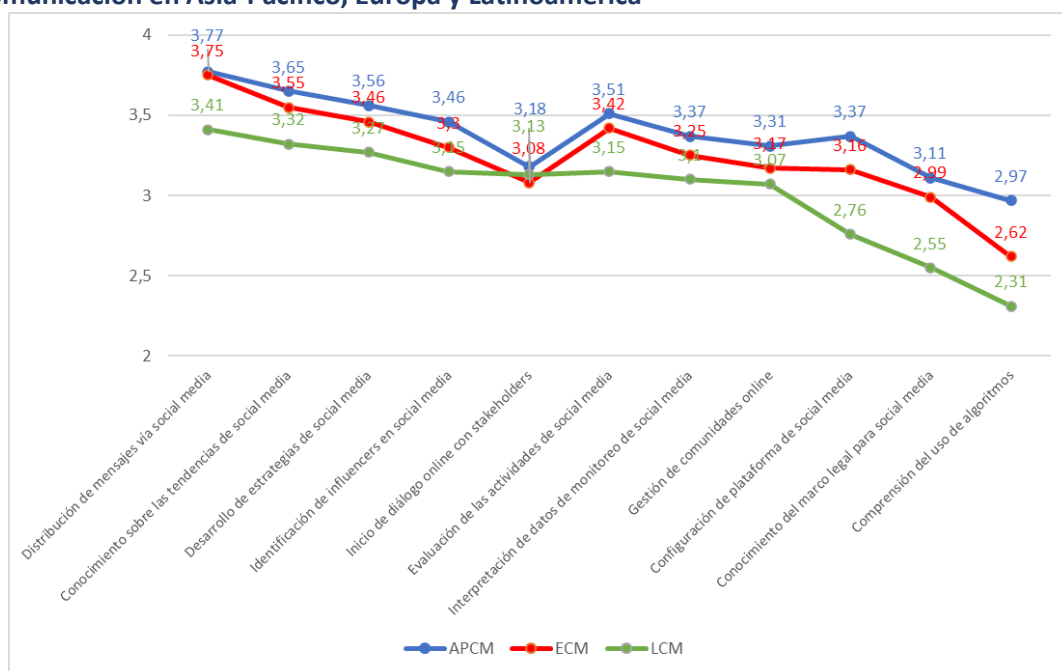
Estas son algunas de las once capacidades indicadas por el GA (2018) dirigidos a los profesionales de la comunicación corporativa y relaciones públicas. De ellas, la capacidad de manejo de TICs y la vocación natural de un profesional por el aprendizaje continuo y la actualización profesional son totalmente aplicables a la profesión. Sin embargo, aquella que tiene relación a construir y mejorar la reputación organizacional, nuevamente se encuentra con la corriente que indica que el CEO es el mayor responsable de construir y liderar su identidad y por tanto reflejar en sus públicos una buena imagen y reputación. No es menos cierto que, el Dircom sí tiene un alto compromiso con la comunicación interna y externa de esa identidad y la consecuente proyección de imagen y reputación, pero no es el único que la construye.

En realidad, son escasos los directores y gestores de comunicación que cumplen con este perfil de conocimientos y habilidades, como lo demuestran los estudios realizados por el Global Communication Monitor, en sus diferentes versiones. Existen serias brechas entre sus perfiles profesionales y aquellas aspiraciones teóricas de sus competencias, evidenciando que la mayoría de los profesionales no tienen claro el concepto de estrategia y sus competencias están centradas exclusivamente al aspecto técnico comunicacional (Matilla y Marca, 2011; Matilla, 2007; Macnamara, et al., 2018; Moreno et al., 2017; Macnamara, et al., 2017).

Uno de los aspectos estratégicos investigados en la serie Communication Monitor tanto en Europa, Latinoamérica y Asia-Pacífico, fue la competencia en social media de los profesionales en comunicación, Figura 4.4.

La realidad es muy similar en Europa, Asia-Pacífico y Latinoamérica, con un puntaje ligeramente superior en los países asiáticos y de Oceanía. Los hallazgos indican que un alto número de participantes reconocen que los medios digitales son importantes para la comunicación, no obstante, determinan las bajas capacidades de los profesionales de comunicación en la gestión de comunidades digitales, análisis digital, interpretación de monitoreo de redes, uso de algoritmos y tecnologías asociadas con el análisis big data. Una conclusión que ofrecen los estudios es que las redes sociales se utilizan principalmente para la transmisión unidireccional de información por parte de las organizaciones y sus comunicadores.

Figura 4.4
Comparación de competencias en social media de los profesionales de la comunicación en Asia-Pacífico, Europa y Latinoamérica



Fuente: Global Communication Monitor

Otro de los tópicos analizados en los mencionados estudios y que tienen relación con el Marco de Capacidades Globales es el aprendizaje continuo. Existen importantes brechas entre los requerimientos de los profesionales de comunicación y las ofertas de capacitación que presentan las organizaciones. Estas se centran en el área técnica específica de comunicación, pero no en otras capacidades y habilidades como comprensión, uso e interpretación de datos y

tecnologías digitales; habilidades empresariales y de negocio requeridas para la gestión de la comunicación estratégica.

Por lo indicado, la competencia es una variable decisiva en la evaluación de la gestión de comunicación estratégica, pues le aporta el soporte de conocimientos, habilidades y destrezas al Dircom para desempeñarse estratégicamente en la posición directiva de alto nivel de la organización.

Para la evaluación de esta variable se analizan los conocimientos formales de los integrantes del departamento de comunicación. Destreza tecnológica. Habilidades profesionales y de gestión. Capacidad de liderazgo. Planificación de capacitación continua del departamento de comunicación.

El estudio realizado en Latinoamérica por Álvarez-Nobell et al. (2021) demuestra que los profesionales de la comunicación tienen carencias en las competencias tecnológicas (46.6%), de negocio (46.5%) y de datos (45.4%). En la actualidad, los directores de comunicación y sus equipos requieren tener varias habilidades y competencias estratégicas que les permitan participar activamente en la mesa de dirección, asesorar adecuadamente e inclusive participar en las decisiones importantes de la organización.

4.1.3. Presupuesto

Representa la capacidad de consecución y administración de recursos económicos que disponga el departamento de comunicación para su gestión, respecto al total de recursos disponibles en la organización. Está dada por el peso porcentual del presupuesto de comunicación, respecto a otros departamentos y al presupuesto general de la organización.

Si bien la consecución de incremento en el presupuesto para comunicación es una consecuencia de las dos variables anteriores y otras que se detallan más adelante, también es una aspiración de los profesionales, expresada en el Global Survey of Communication

Measurement donde una de las conclusiones es que, con más recursos los profesionales harían un mejor trabajo de medición (Wright, et al., 2009).

El tema presupuestario es siempre complicado de tratar, sin embargo, el estudio GAP VII indica que el presupuesto asignado a comunicación en las corporaciones es del 9% en 2011, cinco puntos más que en el mismo estudio realizado dos años atrás (USC Annenberg; et al., 2011).

La asignación de presupuesto al departamento de comunicación es un aspecto que refleja la importancia estratégica que tiene dentro de la organización. La alta gerencia es consciente que los proyectos de diversa índole requieren una inyección económica importante para brindar los efectos deseados. De esta manera, la planificación, ejecución y evaluación de dichos proyectos tiene una visión de inversión, que requiere generar un retorno de dinero en un tiempo determinado. El Dircom necesita demostrar a la alta gerencia que la comunicación estratégica es una inversión rentable para la organización, solo así podrá tener una asignación presupuestaria suficiente para su gestión.

En la evaluación de la gestión de comunicación estratégica, el presupuesto con el que cuenta es determinante, pues las fases de investigación, planificación, ejecución y la propia medición y evaluación requieren un presupuesto acorde con los objetivos que se plantee.

El análisis de esta variable está determinado por el peso porcentual del presupuesto de comunicación respecto del presupuesto general y el porcentaje destinado a medición y evaluación dentro del presupuesto de comunicación de una organización.

En la Tabla 4.1 se presenta la Matriz de evaluación por variable para el componente Posición directiva, para aplicar en la evaluación de la gestión de comunicación.

Tabla 4.1

Matriz de evaluación por variables. Componente Posición directiva.

Componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica				
Matriz de evaluación por variables				
COMPONENTE: Posición directiva de la función de comunicación				
VARIABLE: Influencia				
ASPECTOS A EVALUAR	NUNCA (NO)	A VECES	SIEMPRE (SI)	OBSERVACIONES
Dircom realiza actividades reflexivas de comunicación (asesoramiento, entrenamiento, conceptualización y ejecución) (Van Ruler y Vercic, 2005)				
En el organigrama, el departamento de comunicación está en el nivel directivo		N/A		
Dircom reporta a Máxima autoridad				
Dircom participa en la mesa directiva (influencia asesora + influencia ejecutiva)				
El departamento de comunicación tiene alto reconocimiento dentro de la empresa				0-25% NUNCA, 26%-74% A VECES, 75%+ SIEMPRE
VARIABLE: Competencia				
Los integrantes del equipo de comunicación cuentan con conocimientos formales sobre comunicación y relaciones públicas y afines con titulación de tercer nivel o más.				0-25% NUNCA, 26%-74% A VECES, 75%+ SIEMPRE
El equipo de comunicación cuenta con ALTA destreza tecnológica.				0-25% NUNCA, 26%-74% A VECES, 75%+ SIEMPRE
El equipo de comunicación cuenta con ALTAS habilidades profesionales y de gestión.				0-25% NUNCA, 26%-74% A VECES, 75%+ SIEMPRE
El Dircom cuenta con una alta capacidad de liderazgo dentro de la organización.				
El departamento de comunicación cuenta con una planificación anual de capacitación continua.		N/A		
VARIABLE: Presupuesto				
El presupuesto destinado para el departamento de comunicación corresponde al 20% o más del presupuesto general de la organización.				0-10% NUNCA, 11%-19% A VECES, 20%+ SIEMPRE
El 30% del presupuesto destinado para el departamento de comunicación es utilizado en medición y evaluación.				0-10% NUNCA, 11%-29% A VECES, 30%+ SIEMPRE

Fuente: elaboración propia a partir de (Sallenave, 2002; Verčič y Zerfass, 2016; GA, 2018; Michaelson et al., 2012; Grunig y Hunt, 2000; Costa, 2009; Wright et al., 2009; USC Annenberg et al., 2011; Álvarez-Nobell et al. 2021; Zerfass y Link, 2023)

4.2. Investigación de diagnóstico

El segundo componente es la investigación de diagnóstico. En el modelo RACE presentado por Marston (1963), la primera etapa es la investigación, encargada de brindar la información relevante para la planificación estratégica de comunicación.

La correcta realización de la etapa de investigación genera varios beneficios para las siguientes etapas de planificación, ejecución, medición y evaluación de las estrategias comunicacionales. Los principales beneficios son:

- conocimiento de los públicos, sus características y líderes de opinión frente a la organización o a un tema en concreto.
- mayor eficiencia y eficacia de la gestión de comunicación centrándose en objetivos específicos determinados de acuerdo a los resultados de la investigación.
- relación con los posibles públicos a través de sus experiencias con la marca y su participación a través de diferentes canales de investigación y comunicación, como encuestas, entrevistas, medios sociales, participaciones interactivas, dinámicas presenciales y virtuales, etc.
- conocimiento de posibles conflictos detectados oportunamente de forma que puedan ser tratados de manera proactiva.

En su obra “The nature of public relations” John Marston, citado por Oliveira dos Santos (2012), menciona los objetivos que tiene la etapa de investigación:

- “1. To prove the basic attitudes of groups
2. To measure the true opinions of groups. How can you tell what a group of people really believe? This is often a complicate question because the loudly expressed opinions of a vocal minority within a group may not be at all the same as those a silent majority. Who within a group holds certain opinion? How intensely do they hold them? And how are trends shifting?
3. Identification of leaders of opinion. Where do people within a group get their ideas? [...] Who spreads opinion?
4. Reducing public relations costs by concentrating upon valid targets
5. Testing themes and media before placing all bets upon them
6. Timing
7. Ascertaining the strength of the opposition
8. Achieving two-way communication. Simply finding out what recipients thinks is not really two-way communication; such research is done for the benefit of the sender, and

if only a small segment of recipients are sample, very few of the total number will be aware that their opinion is being sought. A small cross-sectional sample may be adequate from a scientific viewpoint, but a large well-known survey can also become a means of two-way communication for the respondents who are interviewed, giving them a chance to express themselves and to talk back.

9. Revealing trouble before it happens [...] Opinion surveys, especially those taken at intervals to show trends, constitute one of the most effective ways of raising warning flags, since before people act in a certain way, they must first have done think.” (135).

El publicista y periodista austriaco Edward Bernays, considerado el padre de las relaciones públicas, otorga elevada importancia a la investigación como parte de la acción estratégica de la profesión para aumentar la competitividad empresarial. En su libro “Cristallizing Public Opinión”, da especial énfasis a la opinión pública expresando la fuerza e influencia que tiene en la vida de las instituciones, pudiendo marcar inclusive su éxito o fracaso. Bernays trabajó en la nueva visión profesional de las relaciones públicas, dejando el simple reconocimiento de agente de prensa o publicidad hacia una actitud científica de la profesión. En su planteamiento estratégico, que consta de ocho etapas, menciona a la investigación de los públicos como una de las bases para planificar y programar la acción comunicativa. El conocimiento y gestión de la opinión pública, en criterio de Bernays, son las principales acciones del asesor de relaciones públicas. Menciona la necesidad de influir en la psique del público, manteniendo estrechas relaciones, evaluando las acciones y monitoreando sus reacciones a través de la investigación, cristalizando así las tendencias de la psique pública antes de que se conviertan en una expresión definida que afecte a la organización (Mora, 2011).

Si bien el Marco de evaluación DPRG/ICV (2009), se enfoca principalmente en los niveles de resultados de la comunicación estratégica, no es menos cierto que sostiene a la práctica comunicacional alineada a la estrategia corporativa impulsando los objetivos organizacionales a través de la gestión de las relaciones con los stakeholders. Incorpora entonces un elemento que es parte medular en la etapa de investigación: el análisis e identificación de stakeholders.

El Mandato de Merlbourne GA (2012), recoge entre los nuevos roles de las relaciones públicas construir una escucha activa en la organización. Una forma de cumplir este

compromiso es con la investigación, pues representa una oportunidad para conocer las percepciones, informaciones, conocimientos, experiencias de los stakeholders, respecto de la organización y su entorno. En el Marco de Capacidades Globales existen varias capacidades relacionadas con la etapa de investigación como una forma de conocimiento previo del entorno organizacional. Matilla (2007) establece fases dentro de la etapa de investigación, que abarcan integralmente el diagnóstico necesario para la comunicación estratégica.

Las variables que conforman el componente investigación de diagnóstico son: diagnóstico del entorno organizacional, análisis de la situación perceptual, comunicacional y relacional; e, identificación de públicos y stakeholders.

4.2.1. Diagnóstico del entorno organizacional

El diagnóstico del entorno organizacional le otorga un sentido proactivo a la investigación y consecuentemente a la gestión de comunicación, en tanto permite detectar posibles temas endógenos y exógenos de la organización, gestionarlos para evitar futuros conflictos y más bien, en lo posible, generar oportunidades competitivas y comparativas. La metodología para este proceso se basa en analizar conflictos potenciales, determinar posibles escenarios y luego diseñar un plan de acción; postulados propios de la teoría de gestión de crisis, sostenida por González Herrero (1998).

La investigación del entorno supone dos grandes ámbitos de análisis, (Figura 4.5). Opinión pública entendida como el conjunto de opiniones individuales sobre un determinado tema que afecta a la organización, Seitel (2002). Investigación de temas relevantes, conceptuados como cuestiones o problemas sociales, políticos, económicos, tecnológicos, etcétera, de relativa importancia para la organización. Estos temas deberán ser tratados a través de la gestión de conflictos potenciales o issues management, acuñada por W. Howard Chase (Jones y Chase, 1979).

El modelo de issues management es muy cercano a las teorías del management en general y consta de cinco pasos: identificación de problemas, análisis de problemas, opciones de estrategias de cambio de problemas, programa de acción de problemas; y, evaluación de resultados. El primer paso es el que está directamente relacionado con el diagnóstico organizacional, que aplicado a las relaciones públicas determina la necesidad de reconocer los conflictos internos y externos a la organización y gestionarlos como conflictos potenciales.

Figura 4.5
Ámbitos de análisis en la investigación del entorno organizacional



Fuente: elaboración propia a partir de Seitel 2002

La primera etapa identificación de temas potencialmente conflictivos, se trata de conocer las tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas, ambientales, etcétera y clasificarlas de acuerdo a la incidencia que puedan tener para la organización.

Cuando a un tema se le otorga un significado o se lo percibe como problema por parte de un grupo humano, se lo puede considerar como tema potencialmente conflictivo, según Crable y Vibbert (1985) quienes establecen cuatro estatus del problema de acuerdo a su ciclo de vida.

- Status potencial: cuando alguien muestra interés en determinado tema.

- Status inminente: si el tema ya ha sido aceptado por otros grupos o públicos.
- Status corriente: cuando ya se ha establecido el conflicto y está siendo discutido en medios de comunicación, medios sociales o en otros entornos de participación de públicos interesados.
- Status crítico o de erosión: cuando la gente se identifica con algún aspecto del conflicto y se involucra tomando partido en él.

Cuando el tema está en las dos primeras etapas es parte de la gestión de conflictos potenciales y se puede gestionar con sus estrategias, si el conflicto ha sido detectado en las fases corriente o crítica ya tendrá que ser gestionado como reacción, aplicando la colaboración y negociación.

Para la identificación de temas potencialmente conflictivos es recomendable relacionarlos con la misión, visión, valores y objetivos organizacionales. Los temas que comienzan a tener significado en el entorno de la organización al cruzarlos con los elementos del credo corporativo institucional generan coincidencias y disidencias que pueden ser potenciales oportunidades o amenazas para la empresa.

De acuerdo a los status propuestos por Crable y Vibbert (1985); Xifra (2009: 72-74) propone un ciclo de vida del conflicto en función de su penetración social. Las etapas de esta propuesta son:

- Emergencia: potencialidad e inminencia, en esta fase el tema es prácticamente desconocido para la sociedad en general. Comienza a emerger en círculos específicos de expertos, la discusión es compleja y los actores de difusión como los medios de comunicación tienen una participación mínima a nivel de noticia. Al respecto, Wilcox, et.al. (2006: 308) denominan fase proactiva y detallan actividades para impedir que surja un conflicto. Las acciones a seguir son observar los temas de actualidad de acuerdo a los intereses de la organización, seguimiento a temas potencialmente conflictivos,

definir planes estratégicos para abordar un tema emergente, diseñar un plan de crisis para los posibles temas conflictivos, etcétera.

- Difusión del tema, en esta fase las personas interesadas colaboran con la formación del conflicto posicionándose como protagonistas o antagonistas. Comienza la difusión del tema desde los círculos específicos de la fase anterior hasta espacios más generales donde los públicos comienzan a tener información más detallada. Los medios de comunicación también empiezan a interesarse en el tema dedicando mayor cobertura y espacio. Para esta etapa, Wilcox, et. al (2006), proponen la fase estratégica en la que el conflicto emergente necesita una acción de relaciones públicas, a través de estrategias de comunicación en situación de riesgo, posicionamiento ante conflictos y desarrollo de un plan de gestión de crisis. (pp. 309-310).
- Establecimiento del tema, a esta altura el conflicto está generalizado, las organizaciones y medios de comunicación se apoderan del tema y se presenta una discusión pública bipolarizada. Para Wilcox, et al (2006), es el momento de la fase reactiva con la aplicación del plan de gestión de crisis, atención comunicativa permanente para los públicos involucrados, resolución de conflictos, publicity como respaldo de posibles implicaciones legales o de otra índole (p. 310).
- Erosión del tema, luego de la discusión pública el tema se estanca y decae su relevancia generalmente por la presencia de una decisión política, legal o administrativa. El tema regresa a un círculo específico de interés. Para este momento, Wilcox, et.al. (2006), proponen la fase de recuperación en la que se efectúa la investigación de afectación de la reputación y su reparación (p. 310).

La capacidad “para proporcionar inteligencia contextual” que es parte del Marco de Capacidades Globales GA (2018), tiene directa relación con la investigación del entorno interno y externo de la organización. La posibilidad de identificar conflictos potenciales, analizar la opinión pública, determinar fortalezas y debilidades organizacionales, comunicacionales,

relacionales y sociales permite planificar una gestión de comunicación más estratégica y cercana a las necesidades de la organización.

Con la base teórica expuesta, se determina al diagnóstico del entorno organizacional como una variable que aporta a la construcción del sentido estratégico a la comunicación, permitiendo al gestor comunicacional conocer su situación contextual, analizar sus posibles conflictos y planificar su gestión con sentido proactivo.

Para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, el cumplimiento de esta variable resulta fundamental para realizar el plan de comunicación, basado en información actualizada, contextualizada y adecuada respecto de las oportunidades y amenazas que tiene la organización.

El análisis de esta variable considera los siguientes aspectos en la gestión de comunicación estratégica: conocimiento y gestión de la opinión pública, métodos de recopilación de información del entorno y capacidad de prevención para reconocer el conflicto.

El conocimiento y gestión de la opinión pública analiza las estrategias utilizadas por la organización para identificar, participar y gestionar los temas públicos de relevancia para la organización. Los métodos, técnicas y herramientas utilizados para identificar posibles temas o conflictos internos y externos que afecten a la organización. Finalmente, la capacidad de prevención se medirá en la etapa en que fue reconocido el conflicto (emergente, difusión, establecimiento o erosión) y cómo se gestionó.

4.2.2. Identificación de públicos y stakeholders

Los públicos son la razón de ser de la comunicación estratégica, pues su trabajo, planificación y evaluación está determinada por la relación que se genera entre la organización y sus públicos. Analizado el entorno organizacional, es imprescindible identificar a los públicos y stakeholders con los que se relaciona la empresa u organización.

En esta variable es importante conocer cómo la gestión de comunicación ha investigado a las partes interesadas y públicos específicos para sus programas de comunicación. La identificación, análisis, priorización de stakeholders y segmentación de públicos objetivo permite tener más claro el panorama comunicacional y relacional de la organización.

Como se ha mencionado anteriormente en este mismo trabajo, stakeholders y públicos no son sinónimos, aunque existen autores que mantienen la misma consideración para los dos términos. Stakeholders representan los grupos de personas o instituciones que tienen vinculación y afectación mutua con la organización manteniéndose en una posición pasiva, mientras que los públicos son, aquella parte de los stakeholders, que se involucra y tiene participación activa e influencia en la organización (Grunig, 1989 citado por Míguez, 2007; Grunig y Reper, 1992). Los stakeholders pueden convertirse en públicos en determinado momento, si tienen una motivación o interés específico con la organización.

En la gestión de comunicación estratégica, la segmentación de públicos es *“seleccionar adecuadamente, priorizar, conocer a fondo a un grupo al que vamos a dirigirnos... los medios digitales nos permiten realizar la hipersegmentación, que es elegir al detalle a una audiencia con precisión, jerarquizarla, tener acceso y obtener su retroalimentación”* (Bonilla, 2020). Esta identificación y jerarquización es un trabajo que requiere una investigación previa que permita identificar, no solamente a los públicos obvios como colaboradores y clientes, sino a los grupos de interés que potencialmente puedan convertirse en públicos por una situación específica entre ellos y la organización. La premisa fundamental para la identificación de públicos es analizar la doble afectación actual o potencial entre la organización y sus stakeholders.

La clasificación de los públicos responde a diversas teorías y puntos de vista. Una de las más aceptadas es la teoría relacional de los públicos, (Grunig, 1983, citado por Matilla, 2007), que los clasifica en activos, conscientes, latentes y no públicos de acuerdo al grado de involucramiento, conocimiento del tema y de sus restricciones. Sin embargo, existen otras corrientes como Franca (2004), que los clasifica en esenciales, no esenciales y de redes de

interferencia, en relación a la dependencia jurídica, grado de participación y de interferencia con la organización.

Otra clasificación tradicionalmente aceptada es públicos internos y externos, en referencia a su relación directa con la organización. Aunque en la actualidad, la barrera entre estos públicos es casi inexistente, pues los intereses y afectaciones de los dos grupos se conjugan frecuentemente y los mensajes se entrelazan. Existen especificaciones para los públicos internos, pero la concepción de que sean embajadores de marca y la co-creación de contenidos, extiende su relación al exterior de la organización y consecuentemente con los públicos externos.

Los públicos estratégicos, tácticos y coyunturales que desde la visión funcionalista clasifica Villafañe (2016), están relacionados con su influencia en la organización. Es una clasificación muy utilizada en la práctica profesional de la comunicación y gestión de estrategias para la contribución a la construcción de la reputación, que reside en la mente de los públicos.

En comunicación, la concepción de público en general o gran público aplicada hace algunas décadas para la emisión de mensajes unificados ha desaparecido. La búsqueda de interactividad y la especificación de los públicos estratégicos que actualmente se gestiona, pasa por un proceso de identificación, priorización y segmentación que permite conocer los intereses de los públicos y stakeholders, sus canales de comunicación, preferencias, formas y códigos de relacionarse, etcétera. Sin embargo, la aplicación de nuevas tecnologías permite conocer una gran data que incluso lleva a otro nivel en la identificación de los públicos, la personalización de los públicos objetivo.

El DPRG/ICV (2009), en su afán de proponer índices fuertes de medición, establece la necesidad de la comunicación relacionada con la estrategia empresarial, respecto de sus stakeholders y públicos. Se basa en el modelo tradicional de funciones de la comunicación: financiera, de marketing, externa e interna.

La comunicación corporativa enfocada al mercado de capital reconoce como stakeholders a: accionistas, inversionistas, analistas financieros, sector bancario. Para la comunicación de marketing los stakeholders son clientes actuales y potenciales, aliados de negocio, distribuidores, proveedores, competidores y asociaciones comerciales. La comunicación externa se dirige a medios, organizaciones no gubernamentales, instituciones educativas y de investigación, líderes de opinión y comunidad en general. Finalmente, los públicos internos que reconoce este modelo son empleados actuales y potenciales, ex colaboradores, consejos y uniones de trabajo, administración interna.

Desde la perspectiva de los modelos de auditoría de relaciones públicas, Oliveira dos Santos (2012), analiza a los públicos en la etapa de investigación. El diagnóstico del entorno permite identificar y priorizar a los públicos de acuerdo a los temas que la organización considera relevantes. El diagnóstico de percepciones permite identificar y seleccionar a los públicos internos y externos a partir de su conocimiento y percepción sobre la organización. El diagnóstico de comunicación, a partir de los flujos, canales y recepción de los mensajes. El diagnóstico social, en función de las necesidades y expectativas de los públicos a la organización. (Tabla 4.2).

Esta forma de analizar los públicos en la etapa de investigación, permite a la organización tener una visión amplia del mapa de públicos, además segmentados de acuerdo a variables específicas como temas relevantes, percepciones, flujos comunicacionales y situación socio relacional. Si la organización pone verdadero énfasis en la etapa de investigación diagnóstica, esta información será verdaderamente útil en la planificación, gestión y evaluación.

Tabla 4.2

Análisis de los públicos en función de los modelos de auditoría de las RR.PP.

Análisis de los públicos en función de los modelos de auditoría de las relaciones públicas		
Diagnósticos los sistemas de las relaciones (Cuenca, 2010 y 2012)		Tipología de análisis de públicos
Diagnóstico del entorno	Investigación de issues	Análisis de los públicos relevantes o estratégicos en función de temas definidos por la organización
	Investigación de la opinión pública	Análisis de los públicos en función de su opinión sobre un tema identificado por la organización
Diagnóstico de percepciones	Auditoría de identidad corporativa (percepciones públicos internos)	Análisis de los públicos internos en función de su auto percepción
	Auditoría de imagen corporativa (percepciones públicos externos)	Análisis de los públicos externos en función de su conocimiento y sus percepciones sobre la organización.
Diagnóstico de la comunicación	Auditoría de comunicación interna	Análisis de los públicos internos en función de los flujos/canales y la recepción de los mensajes organizativos.
	Auditoría de comunicación externa	Análisis de los públicos externos en función de los flujos/canales y la recepción de los mensajes organizativos.
Diagnóstico social	Auditoría de responsabilidad social	Análisis de los públicos en función de sus necesidades y expectativas sobre la organización.

Fuente: Oliveira dos Santos (2012)

Esta forma de identificar y segmentar los públicos no es contradictoria a la teoría situacional de los públicos, sino más bien complementaria y aplicativa. Los stakeholders identificados permanecen con sus características propias y se convierten en públicos activos de acuerdo al grado de involucramiento, interés y/o programa específico de comunicación que planifique la organización.

El Generally Accepted Practices, USC Annenberg (2011) sostiene que la gestión de comunicación estratégica tiene entre sus categorías de medición y evaluación los resultados generados en los stakeholders de la organización. El estudio identifica cinco tipos de influencias sobre los stakeholders: en la cultura corporativa, reputación corporativa, actitudes de empleados y colaboradores, conciencia de los stakeholders y mitigación de crisis.

Las nuevas referencias en materia de medición y evaluación de comunicación, sin duda hacen referencia a los públicos y stakeholders. Es el caso del Marco de Capacidades Globales

GA (2018), “facilitar las relaciones y generar confianza con las partes interesadas y comunidades internas y externas”. Esta aseveración, se refiere a la identificación, análisis y escucha activa de las necesidades de los stakeholders y públicos, que permitan desarrollar estrategias mutuamente beneficiosas. Esta capacidad del gestor de comunicación, insta a generar confianza, un intangible altamente valorado por los públicos y que es resultado de la gestión estratégica y cercana de comunicación. Hace precisión también de las comunidades internas y externas, es decir, otorga importancia a los grupos con características similares que la organización debe identificar y gestionar tanto de forma física como con la aplicación de nuevas tecnologías y medios sociales.

Los aspectos a evaluar en la variable identificación de públicos y stakeholders son: construcción del mapa de stakeholders, segmentación de públicos, gestión de comunidades y personalización de públicos.

En la construcción del mapa de stakeholders se analiza los criterios de identificación y métodos para determinar su cercanía con la organización. Priorización y segmentación de públicos para cada objetivo/estrategia de comunicación. Conformación, relación y gestión de comunidades de públicos; y, nivel de personalización de los públicos con la utilización de TICs.

De hecho, un estudio sobre comunicación y big data en empresas ecuatorianas (Valarezo y Román, 2020), muestra los beneficios del big data para la gestión de comunicación, encontrando que entre los más destacados está la geolocalización de consumidores con el 71% de importancia.

4.2.3. Análisis de la situación perceptual, comunicacional y relacional

El análisis de la situación perceptual, comunicacional y relacional de la organización es la tercera variable de la investigación de diagnóstico. Se trata de completar el conocimiento global de la organización. En primer lugar, se analiza la cultura empresarial, identidad e imagen corporativas; luego la efectividad de las herramientas y canales de comunicación interna y

externa. Finalmente, el desempeño de la organización como un ciudadano corporativo, (Krohling Kunsch y Quiroga Sandi, 2013).

Según la teoría de Lerbinger (1977), acuñada también por Matilla (2007) y Cuenca, et al. (2018), luego del análisis del entorno es preciso realizar las auditorías de relaciones públicas, comunicación y social para completar la etapa de investigación y obtener los beneficios mencionado por Marston, cuando presentó el modelo RACE.

El análisis de la situación perceptual presenta la opinión de los principales públicos y stakeholders. Conlleva dos categorías: identificación de los públicos; y, estudio de las percepciones que tienen los públicos y su relación con la identidad corporativa de la organización. La primera categoría ya fue analizada en la variable anterior: identificación de públicos y stakeholders. Para considerar la segunda categoría conviene revisar lo que es la identidad corporativa y diferenciarla de la imagen.

La identidad corporativa es la manera cómo una empresa va a presentarse frente a sus públicos, es el cúmulo de características que la representan, la distinguen y con las que la organización busca posicionarse en la mente de las personas e instituciones con quienes se relaciona directa o indirectamente. (Vire-Riascos, 2019: p.192).

La identidad requiere ser representativa de la organización de forma que pueda definirla y diferenciarla. Se conforma de sus atributos (Villafañe, 2008), de personalidad, valores institucionales y atributos competitivos (Capriotti, 2010: p. 20), que forman el reflejo de la personalidad de la organización (Krohling Kunsch, 2003: p.172).

Por el contrario, la imagen corporativa es “la apreciación mental única que cada persona tiene de la organización” Vire-Riascos (2019: p.194), que se conforma de los inputs emitidos por una empresa en su relación con sus públicos (Villafañe, 2008). En definitiva, las experiencias que las personas tienen con una organización, forman su visión subjetiva, que se convierte en la realidad de determinada organización, en la mente de cada persona.

Con estos conceptos se deja claro dos apuntes sobre el tema:

- La identidad corporativa reside en el interior de la organización y se conforma por su cultura, valores y atributos, mientras que la imagen corporativa reside en la mente de los públicos.
- Por tanto, la organización controla su identidad, pero no su imagen corporativa. Entonces no puede gestionar su imagen, sino definir e impulsar su identidad a través de estrategias integrales para promover comportamientos favorables de los públicos hacia la organización.

De esta manera se conforman: el perfil de identidad de una organización compuesto por sus principales atributos y el perfil de imagen conformado por las percepciones de los públicos. Elaborarlos y compararlos constituye el análisis de la situación perceptual, parte del componente investigación de diagnóstico. El resultado de este análisis es conocer la brecha entre la identidad deseada y la imagen existente, lo que representa un insumo fundamental en la planificación estratégica de comunicación.

Se debe realizar un análisis de relación identidad-imagen por cada uno de los públicos identificados por la organización y concentrar el esfuerzo de gestión de comunicación en los atributos principales (que tienen mayor preponderancia en la identidad) y en los que se presenta una mayor brecha.

La situación comunicacional analiza los soportes y canales de comunicación utilizados en el programa de relaciones públicas, determinando las necesidades de comunicación de la organización. La auditoría de comunicación tiene tres perspectivas conceptuales diferentes (Varona, 1993 y 1997): funcionalista, interpretativista y crítica. No obstante, Garrido (2004), incluye la perspectiva integralista en la que analiza los medios ATL y BTL de la organización utilizando aspectos de medición cuantitativos y cualitativos.

Esta visión integralista es la más cercana a la comunicación estratégica, pues considera las técnicas funcionalistas e interpretativistas, pero más aún, supera los conceptos de la organización de máquina o cultura, que caracteriza a dichas perspectivas, respectivamente; dándole una dimensión más humana a la organización que está compuesta por personas y se relaciona con personas, que son sus públicos y stakeholders.

En la auditoría de comunicación el centro es analizar la claridad con qué se han transmitido los mensajes y la efectividad de los medios y/o canales utilizados para establecer una comunicación de doble vía con los diversos públicos relevantes de la organización. Tradicionalmente la auditoría de comunicación, como la gestión misma, ha tomado dos vertientes: interna y externa. Sin embargo, las barreras están cada vez más cercanas y la influencia de los mensajes a cada uno de los públicos es, en la mayoría de los casos, compartida y dependiente entre sí.

La comunicación interna se gestiona en torno a tres ejes, según Piñuel (1997):

- relaciones profesionales compuestas por las normas y roles institucionales
- relaciones de convivencia
- relaciones de identidad relacionados con la cultura organizacional.

Esta gestión deriva en los siguientes parámetros para la auditoría de comunicación interna, según Henriet y Boneu (2007).

- Comprensión, determinado por el conocimiento y entendimiento de la estructura y funcionamiento institucional.
- Cohesión, relacionado con los sentimientos de pertenencia e implicación de los públicos internos.
- Intercambio, entendido como la capacidad de trabajo en equipo y creatividad.
- Autoafirmación, la facilidad que tengan los empleados de autoafirmarse y posicionarse en la organización.

Al respecto, Capriotti (2021), identifica dentro del proceso estratégico de comunicación, la fase Análisis de desempeño comunicativo que incluye el análisis de identidad, concepto, estilo, sistema e interacción. En esta fase se conoce la actividad comunicativa que ha desarrollado la organización.

La comunicación interna ha pasado de una actividad informativa dentro de la organización a un sistema de gestión de la cultura corporativa y co-creación, en el que participan los colaboradores y empleados desde sus actividades organizacionales. Esta es una nueva visión de la comunicación interna.

Para la realización de la auditoría de comunicación interna es necesario examinar los dispositivos existentes y luego compararlos con la vigencia y articulación de producción, identidad y convivencia (Piñuel, 1997). Otras tipologías de análisis son: análisis temáticos, análisis semánticos, análisis de redes, análisis cualitativo de categorías y métodos semiológicos.

Hacia el público externo, el objetivo de los mensajes es gestionar la identidad corporativa, la satisfacción de los clientes, las relaciones con los medios, la gestión comercial, la relación con organizaciones aliadas y de control, etcétera.

La auditoría de comunicación externa supone un análisis inicial de los elementos y actividades de comunicación para conocer los mensajes, públicos, canales y objetivos a alcanzar y luego compararlos con información recopilada a través de entrevistas con líderes de la comunidad, directores de medios, clientes, consumidores, distribuidores, líderes de opinión y otros stakeholders identificados.

El análisis de la situación relacional o social de la organización, significa conocer la capacidad que tiene la organización para mantenerse en buenas relaciones con sus públicos en base a tres parámetros: económico, medioambiental y de desarrollo social. El primero se compone de la correcta operatividad de los negocios, el segundo responde a preservar la biodiversidad y utilizar responsablemente los recursos naturales. El tercero, a la inversión y compromiso organizacional con el desarrollo social.

Estos tres parámetros se unen en la auditoría de responsabilidad social. La relación con la comunidad en la que se desarrolla, con su entorno socio-económico-ambiental, las estrategias de vinculación al desarrollo sostenible y lo que, Pizzolante-Negrón (2009) define como la empresa socialmente responsable, es decir, un gobierno corporativo transparente y buenas prácticas sociales con los propios colaboradores y empleados.

El principal indicador por analizar en esta auditoría es el triple balance de la organización, que se conforma de:

- Balance económico, impacto económico en los stakeholders y comunidad.
- Balance ambiental, impacto de la organización en los espacios naturales.
- Balance social, impacto en la sostenibilidad de la organización y de su entorno.

Esta variable se mide a través de los siguientes aspectos: realización de auditoría de percepciones, análisis de brechas entre los perfiles de identidad e imagen corporativas. Realización de análisis de desempeño comunicativo. Análisis del entorno social, económico y ambiental de la organización.

En la Tabla 4.3 se presenta la Matriz de evaluación por variable para el componente Investigación de diagnóstico, para aplicar en la evaluación de la gestión de comunicación.

Tabla 4.3

Matriz de evaluación por variables. Componente Investigación de diagnóstico.

Componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica				
Matriz de evaluación por variables				
COMPONENTE: Investigación de diagnóstico				
VARIABLE: Diagnóstico del entorno organizacional				
ASPECTOS A EVALUAR	NUNCA (NO)	A VECES	SIEMPRE (SI)	OBSERVACIONES
Conocimiento y gestión de la opinión pública: el Dircom aplica estrategias de influencia en la opinión pública (lobbying, opinión mediática, eventos, etc.)				
Conocimiento y gestión de la opinión pública: el Dircom lidera las organizaciones de su sector, proponiendo políticas, estrategias y actividades.				
Métodos de recopilación de información del entorno: el Dircom mantiene un seguimiento de las situaciones del entorno, aplicando métodos y técnicas de investigación apropiados, de forma continua.				
Capacidad de prevención: Dircom y su equipo reconoce, identifica y gestiona los posibles conflictos que afecten a la organización en su etapa POTENCIAL (Xifra, 2009)				Etapa CRÍTICA O CORRIENTE=NUNCA, DIFUSIÓN= A VECES, POTENCIAL=SIEMPRE
VARIABLE: Identificación de públicos y stakeholders				
Construcción del mapa de stakeholders: El Dircom y su equipo identifica a sus stakeholders con base en sus intereses específicos y similares respecto de la organización, utilizando métodos cualitativos, cuantitativos y digitales apropiados.				
Segmentación de públicos: El Dircom y su equipo segmenta y prioriza a los públicos, a partir del mapa de stakeholders, estableciendo objetivos/estrategias para cada público identificado.				
Gestión de comunidades: El Dircom y su equipo conforma y gestiona permanentemente comunidades físicas y virtuales estableciendo relaciones bidireccionales con la organización.				
Nivel de personalización: El Dircom y su equipo identifica a los principales públicos de su comunidad, personalizándolos y generando relaciones a través de la utilización de TICs y big data.				
VARIABLE: Análisis de la situación perceptual, comunicacional y relacional				
Realización de auditoría de percepción e imagen corporativa: el Dircom y su equipo realiza por lo menos una vez al año auditorías de percepción e imagen corporativa, identificando brechas con la identidad corporativa.				
Realización del análisis de desempeño comunicativo: el Dircom y su equipo realiza, al menos una vez al año, el análisis de identidad, concepto, estilo, sistema mediático e interacción comunicativa.				
Resultados sobre claridad del mensaje en los públicos: El Dircom realiza				
Análisis del entorno social, económico y ambiental: El Dircom y su equipo realiza análisis de relacionamiento con sus públicos estratégicos y de comportamiento socio ambiental de la organización (análisis del entorno).				

Fuente: elaboración propia a partir de (Marston, 1963; DPRG/ICV, 2009; GA, 2012; Matilla, 2007; Seitel, 2002; Xifra, 2009; Wilcox, et. al, 2006; GA, 2018; Villafañe, 2016; Capriotti, 2021)

4.3. Planteamiento de objetivos

El tercer componente para la medición y evaluación de la gestión estratégica de comunicación es el planteamiento de objetivos. Es primordial en la gestión de comunicación estratégica porque establece la situación o resultado deseado al que se espera llegar con la aplicación de las tácticas comunicacionales.

Plantear correctamente los objetivos de comunicación asegura en gran medida una gestión estratégica y facilita un proceso efectivo de medición y evaluación. Su determinación se realiza a partir de la información que otorga la investigación de diagnóstico, en concordancia con las metas organizacionales y con fuerte vinculación a los fines y estrategias empresariales. (Seitel, 2002).

Un objetivo es una promesa que se realiza luego de conocer la información relevante obtenida en la etapa de investigación de diagnóstico. Conocidos los stakeholders, públicos y necesidades de la organización se plantean estas promesas de forma específica, medible y cuantificable (Austin y Pinkleton, 2006).

En el proceso comunicacional, los objetivos centran y dirigen a las personas encargadas de establecer y aplicar las estrategias y tácticas, sirven de motivación durante la gestión y evaluación formativa de las relaciones públicas y permiten definir criterios sobre los resultados a obtener en determinado plan, programa o campaña de comunicación. (Cutlip, et al., 2001).

Existen varios tipos de objetivos: generales y específicos; estratégicos y operativos; globales y terminales. En ocasiones se confunden los términos meta y objetivo, asumiendo que son términos sinónimos, pero no es así. A continuación, se exponen los criterios de varios autores relacionados a la comunicación estratégica y relaciones públicas sobre los tipos de objetivos.

En primer lugar, se analizará los términos meta y objetivo. Las metas son promesas amplias y abstractas que no pueden ser evaluadas directamente, Xifra (2005), aportan a la toma de decisiones y conductas, pero son demasiado amplias para decisiones diarias, Grunig y Hunt

(2000: p.116). Las metas están directamente relacionadas con la misión y visión de la organización y se establecen como una aspiración a largo plazo. La importancia de las metas es fundamental para una organización, porque van marcando el norte o destino al que busca llegar en un tiempo largo. Sirven, además, como inspiración de la planificación y gestión organizacional.

Los objetivos se derivan de las metas y aportan a conseguirlas. Son específicos, medibles y perceptibles. Contribuyen soluciones esperadas en problemas del día a día. (Grunig y Hunt, 2000; Xifra, 2005). Los objetivos se establecen a partir de aquella aspiración organizacional llamada meta y se convierten en aquellos pasos a corto plazo necesarios de cumplir, para lograrla. En la formulación de los objetivos intervienen otros aspectos, como por ejemplo los resultados del diagnóstico y la medición formativa, que permiten determinar sus características de especificidad, direccionalidad, mensurabilidad y temporalidad.

Austin y Pinkleton (2006: p.31-47), por su parte manifiestan que las metas y objetivos son el enlace entre la misión y valores con las estrategias y tácticas de una organización. Establecen cuatro niveles de información: metas, objetivos, estrategias y tácticas. Para los autores, las metas son afirmaciones conceptuales sobre las que descansa el plan. El objetivo es una declaración medible que representa el cumplimiento de una meta. La estrategia es el camino conceptual para el cumplimiento del objetivo y las tácticas son las acciones por realizar para lograr el objetivo.

Los mencionados autores distinguen tres tipos de objetivos: globales que son los resultados del programa en general, intermedios que expresan el resultado de labores o procesos y terminales que son resultados medidos por conductas o acciones de los públicos y stakeholders.

A pesar de ser un tema frecuentemente analizado por la bibliografía de relaciones públicas, comunicación y específicamente medición y evaluación; en la práctica se determina que los objetivos comunicacionales y su vinculación directa con la estrategia organizacional es

un tema pendiente y de preocupación entre los profesionales de la comunicación durante varios años, (Zerfass et al., 2021: p.70-75).

Las variables que conforman el componente planteamiento de objetivos son: objetivos SMARTT y alineación estratégica.

4.3.1. Objetivos con características SMARTT

Los objetivos comunicacionales son aspiraciones que guían la planificación y gestión de la comunicación en una organización. Para que puedan cumplir cabalmente su función y luego puedan ser medidos y evaluados, requieren que en su planteamiento se tomen en cuenta determinadas características, que nacen de las teorías del management y que son totalmente aplicables en la comunicación estratégica.

Las características SMART por sus siglas en inglés, según Tucker citado en Marca Frances, (2011) son: específico, que está expresado con claridad y precisión lo que se desea lograr. Medible, que incluye una expresión cuantitativa (cantidad o porcentaje) que lo hace capaz de ser medido. Alcanzable, que sea de posible realización y cuente con los recursos para lograrse. Realista, que sea una aspiración enmarcada en la realidad y no en la utopía. Tiempo, que defina un plazo determinado para su realización.

Para el ámbito comunicacional, los estudiosos Watson y Noble (2007) adicionaron dos características, que en su criterio los objetivos de comunicación deben considerar: relevancia, es decir que sean objetivos de interés para el proceso comunicacional y para la organización en general y targetet, es decir que este enfocado a ciertos públicos objetivo. Para efecto de este trabajo, se incorpora el criterio de los mencionados autores, definiendo las características de los objetivos así:

S = específico

M = medible

A = alcanzable

R = relevante

T = tiempo

T = targetet (público objetivo)

Los principios de Barcelona mencionan que los objetivos deben especificar a quién, qué, cuándo y cuánto intentan afectar los programas de relaciones públicas, haciendo ya un primer acercamiento a las características SMARTT de los objetivos comunicacionales. “Goals should be as quantitative as possible and address who, what, when and how much the PR program is intended to affect” (AMEC, 2010: p.3).

Los Principios de Barcelona 2.0 en su primer postulado hacen un mandato de realizar las mediciones con base en objetivos definidos y SMART. De esta manera, el planteamiento de objetivos con características SMART toma una importancia fundamental en el proceso de medición y evaluación de comunicación estratégica. “Conduct measurement and evaluation against defined goals and SMART” (AMEC, 2015: 9).

En 2020 existe una nueva actualización de los principios de Barcelona, surgen los Barcelona Principles 3.0, en los que el planteamiento de objetivos SMART es el requisito esencial para la planificación de comunicación. Las metas comunicacionales han de guiarse en objetivos SMART, planteados con alto nivel de especificación, si es posible personalización, de los públicos a los que se dirige la estrategia comunicacional, así como del qué, cuánto y cuándo han de impactar los planes o campañas de comunicación. “Goals should be guided using SMART objectives (specific, measurable, achievable, relevant and time-bound)” AMEC (2020: 4).

Al respecto el profesor Jim Macnamara (2017), hace una puntualización sobre el planteamiento de objetivos. Indica que para que cumplan su característica de específicos deben contener números o porcentajes y fechas de realización. De igual manera recomienda que la evaluación debe planificarse como parte del plan estratégico de comunicación y no después, para otorgarle la capacidad mensurable a los programas de relaciones públicas. Finalmente

acota, que los objetivos comunicacionales deben alinearse a los objetivos y prioridades organizacionales.

Las características SMARTT son importantes en el planteamiento de los objetivos comunicacionales, sin embargo, de requerir priorizarse se considera dos niveles de importancia relativa en la gestión de comunicación estratégica. El mayor nivel de importancia se otorga a los criterios: específico, medible y enfoque a un público (target). En segundo nivel de importancia relativa están: relevante, tiempo o plazo de realización y alcanzable.

Esta variable se analiza a partir de dos criterios: cuantitativo y cualitativo. El criterio cuantitativo se refiere al nivel SMARTT que tengan los objetivos planteados, es decir cuántas de las características (específico, medible, alcanzable, relevante, tiempo y target) poseen los objetivos comunicacionales a evaluar. El criterio cualitativo se refiere a qué características poseen los objetivos a evaluar, dándoles el peso relativo a las características de acuerdo con la priorización propuesta anteriormente.

4.3.2. Alineación estratégica

La segunda variable del componente, tiene relación a la alineación de los objetivos comunicacionales con los objetivos y estrategias organizacionales. Desde la función directiva de la comunicación se ha indicado que el rol del Dircom es participar e influir en las decisiones, planificación y estrategias integrales de la organización. Para lograr esta influencia y participación, ha de llegar a la mesa directiva con objetivos que aporten, desde la gestión de comunicación, a la misión, visión, objetivos y metas de toda la organización.

Pareciera una obviedad, sin embargo, varios estudios demuestran que no es así. El European Communication Monitor 2012, indica que el 75% de los encuestados señalan como dificultad de la profesión demostrar el impacto de las actividades de comunicación con los objetivos organizacionales Zerfass, et al. (2012). El mismo estudio en 2015, revela que vincular las comunicaciones con la estrategia comercial sigue siendo el mayor desafío de los

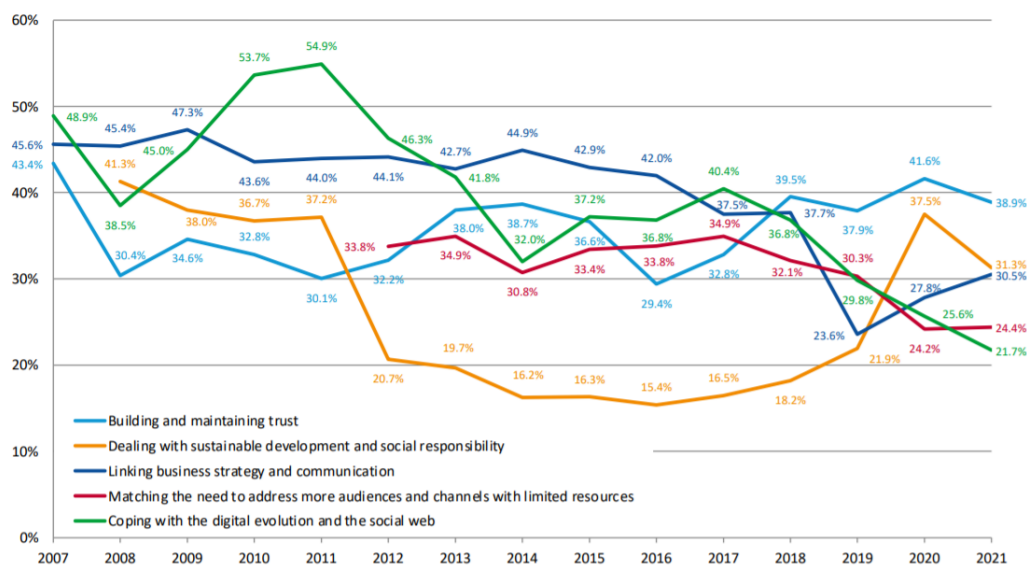
profesionales europeos con cerca del 43% de los encuestados Zerfass, et al. (2015). En Latinoamérica la situación es similar, el 95,6% de los encuestados por el LCM 2014-2015, expresan que el tema con mayor importancia es conectar las estrategias de la organización y la comunicación (Moreno et al., 2015).

Con el paso de los años, la vinculación de los objetivos comunicacionales con la estrategia comercial ha dejado de ser el primer reto de los profesionales encuestados por el ECM. En 2018 se ubicó en segundo lugar de los temas estratégicos para la profesión y en 2020 ya no está en el podio, Figura 4.6. La pregunta surge inmediatamente: ¿la vinculación entre la estrategia comercial y de comunicación es una realidad? O, más bien, ¿ya no está entre las prioridades de los profesionales porque han desistido de intentarlo? Sin embargo, el ECM, Zerfass, et al. (2023), determina que la alineación de los objetivos comunicacionales con la estrategia empresarial ha sido el tema estratégico número uno de preocupación de los profesionales europeos en los últimos diez años. En Latinoamérica, Álvarez-Nobell et al., (2021) indica que este tema se ubica en octava posición dentro de las principales preocupaciones estratégicas de los profesionales de la comunicación.

Figura 4.6

Evolución de temas estratégicos para la gestión de comunicación

Long-term development of strategic issues for communication management



Fuente: ECM 2021

Otras nuevas referencias de la medición y evaluación de comunicación también se hacen énfasis de la vinculación de los objetivos comunicacionales y la estrategia empresarial. En 2011, el profesor Jon White con el aval del The Chartered Institute of Public Relations (CIPR), escribió un artículo sobre el futuro de las relaciones públicas para 2020, con base en una encuesta realizada a profesionales de la comunicación. En él manifiesta la importancia de la vinculación de la comunicación en la administración empresarial, al respecto Stephen Waddington manifiesta que aún “existe una brecha en áreas como la investigación, la evaluación y la medición; gobierno corporativo; y la gestión de personas. PR es la profesión que aparentemente se niega a aprender” Waddington (2020).

Los Principios de Barcelona, AMEC (2010, 2015, 2020), también hacen referencia a la alineación de los objetivos comunicacionales con la estrategia empresarial. El primer principio, en sus tres versiones manifiesta que los objetivos deben plantearse de forma mensurable, que permita determinar el aporte que hace la comunicación a los objetivos y prioridades organizacionales.

El Marco de Capacidades Globales expresa en su primer postulado “Alinear las estrategias de comunicación con el propósito y los valores de la organización” GA (2018), sugiriendo a los gestores de comunicación estratégica a comprender los objetivos y estrategias empresariales, proponer aportes desde la gestión de comunicación, conocer las limitaciones de la gestión de comunicación y establecer objetivos comunicacionales alineados con las metas de la organización.

La alineación de los objetivos y estrategias comunicacionales y empresariales resulta una variable de análisis primordial para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica. Pues, solamente los objetivos y la gestión de comunicación que comprenda el entorno integral en el que se desenvuelve la organización, puede aportar valor al crecimiento y desarrollo de su proyecto organizacional.

Presentar objetivos comunicacionales mensurables y alineados a la estrategia empresarial, es la manera más importante de crear interés, apoyo y valoración de la comunicación en la alta gerencia. Una gestión comunicacional realizada estratégicamente y alineada a los objetivos empresariales, permitirá mostrar con mayor facilidad el aporte de valor que hace la comunicación a la organización. Consecuentemente, la presencia directiva del comunicador, su participación en las decisiones estratégicas y la posibilidad de ampliar la cuota presupuestaria es más probable si la alta dirección reconoce que la comunicación está aportando al desarrollo empresarial y la considera una inversión antes que un gasto.

El análisis de la alineación a la estrategia organizacional se realizará a partir de un análisis comparativo de los objetivos comunicacionales con la misión, visión, metas y objetivos empresariales, determinando el nivel de relación y consultando a los gestores de comunicación en qué medida conocen y toman como base la estrategia empresarial para la formulación de los objetivos de comunicación.

En la Tabla 4.4 se presenta la Matriz de evaluación por variable para el componente Planteamiento de objetivos, para aplicar en la evaluación de la gestión de comunicación.

Tabla 4.4

Matriz de evaluación por variables. Componente Planteamiento de objetivos.

Componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica				
Matriz de evaluación por variables				
COMPONENTE: Planteamiento de objetivos				
VARIABLE: Objetivos SMARTT				
ASPECTOS A EVALUAR	NUNCA (NO)	A VECES	SIEMPRE (SI)	OBSERVACIONES
Características SMARTT (análisis cuantitativo): los objetivos de comunicación son específicos, medibles, alcanzables, relevantes, enfocados en un público específico y determinan un tiempo para su cumplimiento.				Cumplimiento de características: 1-2 = NUNCA, 3-4= A VECES, 5-6 = SIEMPRE
Características SMARTT (análisis cualitativo): los objetivos de comunicación son específicos, medibles, alcanzables, relevantes, enfocados en un público específico (target) y determinan un tiempo para su cumplimiento		N/A		Específico + medible + target = SIEMPRE
VARIABLE: Alineación estratégica				
Análisis comparativo: los objetivos de comunicación se relacionan directamente con la misión, visión, metas y objetivos organizacionales, estableciendo un aporte específico desde la comunicación para el logro de los objetivos de la organización.		N/A		
Conocimiento de la estrategia empresarial: los Dircom conocen en profundidad la estrategia empresarial y la toman como base para la formulación de los objetivos de comunicación.		N/A		

Fuente: elaboración propia a partir de (Seitel, 2002; Zeffass et al., 2021; Watson y Noble, 2007; AMEC, 2010, 2015, 2020; Macnamara, 2017; Zeffass et al., 2023; Álvarez-Nobell et al., 2021; Waddington, 2020; GA, 2018)

4.4. Resultados a obtener

El cuarto componente de la propuesta se refiere a los resultados que proyecta el director de comunicación. Tiene estrecha relación con el planteamiento de los objetivos comunicacionales, pero se especifica en el nivel de impacto comunicativo que busca alcanzar con sus estrategias y tácticas.

Es importante identificar la “*selección más adecuada del resultado*” (Seitel, 2002: 133) que haya realizado el gestor de comunicación, en concordancia con el tipo de objetivo propuesto para el plan o campaña de comunicación. Los estándares mínimos de medición de la efectividad de los programas de relaciones públicas resaltan cuatro tipos de resultados: medición de outputs, medición de outtakes, medición de outcomes de relaciones públicas y medición de outcomes de la empresa u organización (Lindenmann, 2005).

La comunicación, como otras funciones de la organización, requiere presentar resultados de su gestión, que muestren las actividades realizadas, pero fundamentalmente el aporte del departamento hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Esta ha sido una de las principales limitantes que ha presentado históricamente la función, dado que, como se indicó en los epígrafes anteriores, existe escasa alineación a la estrategia empresarial y debilidades en el manejo de competencias de gestión y administración.

Esta situación ha sido también una constante preocupación de los académicos y profesionales de la comunicación, por ello es que se realizaron varios estudios para conocer la forma en que se enfocan los resultados de la comunicación. Wright, et. al, (2009) encontró que el principal resultado que comienza a medirse es el impacto a los medios de comunicación, es decir, conocer cuánta exposición tiene la marca en los mass media.

De igual manera la equivalencia de valor publicitario (AVE, por sus siglas en inglés) fue otro de los indicadores utilizados para medir la comunicación, lo que hace es determinar el valor que le hubiese costado a la organización el espacio/tiempo en medios, con contenido gestionado por la comunicación o las relaciones públicas. Sin embargo, más adelante, los

Principios de Barcelona AMEC (2010; 2015) reconsideraron esta medida, indicando que no representan el valor de la gestión de relaciones públicas y la comunicación.

En un esfuerzo conjunto entre profesionales de la comunicación y de la función de contraloría contable de las empresas de origen germano, se estableció el Marco de control de la comunicación, estableciendo niveles de impacto para evaluar la comunicación (DPRG/ICV, 2009). Esta propuesta considera cuatro niveles de resultados: input, output, outcome y outflow que va incrementando desde el análisis de la eficiencia de los recursos, difusión y exposición de marca, percepción y actitudes de los stakeholders y creación de valor para las organizaciones.

Otros autores (Capriotti, 2010 y Castillo y Álvarez-Nobell, 2014) agrupan los niveles de medición de resultados en: producción, exposición, impacto y participación. Michaelson, et al. (2012: 9) incrementa una categoría que involucra índices financieros y no financieros que se acerque al modelo ROE/ROI.

Existen otros estándares de medición entre los que se destaca outflow, que permite demostrar la contribución de la comunicación a la gestión de la organización a través de indicadores de ventas, proyectos, acuerdos, reducción de costos, valor de marca, rendimiento de empleados, etc.

En definitiva, existen varios niveles de impacto de la comunicación, desde aquellos netamente operativos hasta los que tienen visión estratégica y representan un aporte a la organización desde la gestión de comunicación enfocada a sus stakeholders y públicos. Esta propuesta sostiene que, para que la gestión de comunicación, sea estratégica debe centrarse en los dos niveles más altos de resultados, es decir, predisposición y comportamiento de los públicos (Capriotti, 2021).

Para analizar este componente se evalúan tres variables: tipo de resultado, variables a evaluar e indicadores y métricas.

4.4.1. Tipo de resultado esperado

El tipo de resultado esperado tiene relación directa con la intención estratégica de comunicación. En la formulación de la estrategia de comunicación se determinan las intenciones de comunicación, que requieren estar vinculadas a las metas y estrategias organizacionales. La intención estratégica es la determinación de lo que se pretende lograr con la campaña comunicacional que se indica tanto en la meta global a largo plazo, como en el objetivo de comunicación que es de corto plazo. (Capriotti, 2021).

Según el autor, el propósito o meta es una declaración general y consta de dirección, reto, foco y horizonte. El objetivo de comunicación en cambio es específico y consta de dirección, intención, foco, medida y plazo.

Los valores y estrategias organizacionales a largo plazo deben encontrar en la meta de comunicación una correspondencia general para su cumplimiento, pero desde el punto de vista comunicacional. A su vez, la meta guía a uno o varios objetivos comunicacionales que en distintos plazos garantizan el cumplimiento de la meta comunicacional y por tanto, el aporte de valor de la comunicación a la estrategia organizacional.

Al respecto, la evolución del tercer Principio de Barcelona establece la obligatoriedad de medir los resultados y el impacto, pero no solamente de la organización sino de toda su red de relaciones representada por los stakeholders y el aporte de la organización a la sociedad en diversos temas: sociales, políticos, ambientales, de desarrollo, etcétera (AMEC, 2020).

Si bien en el planteamiento de objetivos, ya se analizó las características SMARTT y la alineación estratégica, en esta variable se analizará específicamente la relación de las metas y objetivos comunicacionales y su dirección.

La dirección de las metas y objetivos es la que brinda una orientación a la intención establecida. El propósito o meta y el objetivo puede tener una dirección hacia generar, incrementar, mantener, disminuir o eliminar, de acuerdo a intención requerida y a los resultados de la evaluación de diagnóstico realizada.

Para la medición y evaluación de esta variable se analiza el tipo de resultado (dirección de la intención estratégica) utilizado en la meta comunicacional y el planteamiento de objetivos. Los informes de medición de la gestión de comunicación y el resultado obtenido en la campaña, respecto de la característica medible de los objetivos.

4.4.2. Variables a evaluar

Las variables a evaluar están relacionadas con el nivel de impacto comunicacional (DPRG/ICV, 2009; Capriotti, 2021) que utiliza el director de comunicación en sus metas y objetivos comunicacionales.

El nivel básico de impacto comunicativo es el input que se centra en el control de los recursos y actividades realizadas, se relaciona con los resultados de producción (Castillo y Álvarez-Nobell, 2014). Es decir, mide la generación de acciones y elementos comunicacionales de acuerdo a la planificación establecida y al presupuesto, pero no refleja el impacto de sus acciones. Es un nivel operativo, importante para determinar el cumplimiento del departamento de comunicación.

El segundo nivel output (DPRG/ICV, 2009) mide el alcance de las acciones o productos elaborados tanto para públicos internos y externos. Se relaciona con los resultados de difusión y exposición (Castillo y Álvarez-Nobell, 2014) y con el nivel de conocimiento (Capriotti, 2021). Es decir, en este nivel se mide el grado de exposición, conocimiento y recuerdo comunicativo de la marca en sus stakeholders. Es el inicio de la gestión estratégica de la comunicación: hacer conocer la marca.

El tercer nivel outcome (DPRG/ICV, 2009) muestra el impacto netamente comunicacional de la gestión. Se relaciona con los resultados de impacto (Castillo y Álvarez-Nobell, 2014) y con el nivel de predisposición (Capriotti, 2021). En este nivel se analiza la percepción, opinión, reputación y vínculos que la marca ha formado en sus públicos. Es aquí

cuando se examina la confianza, compromiso, cercanía, preferencia que tiene el público con la marca, que le permite no solamente conocerla sino predisponerse favorablemente con ella.

El nivel superior es outflow o de creación de valor (DPRG/ICV, 2009), se determina el impacto estratégico y económico de la gestión de comunicación en los públicos y stakeholders. Se relaciona con los resultados de participación (Castillo y Álvarez-Nobell, 2014) y con el nivel de comportamiento (Capriotti, 2021). En este nivel se observa la actuación de los públicos respecto de la marca que pueden ser aceptación, favoritismo, fidelidad, elección, etc. En este nivel, la gestión de comunicación ha aportado económicamente a la organización a través de incremento en ventas, minimización de costos, realización de proyectos, entre otros; y, estratégicamente generando una comunidad de público que confía, cree, acepta y defiende a la marca frente a otras personas y en momentos de crisis, generando un capital intangible para la organización.

Evidentemente, el primero y segundo niveles tienen características netamente tácticas y operativas, su información es importante para analizar el cumplimiento y alcance de las acciones y productos realizados. Sin embargo, los niveles que muestran el impacto estratégico de la gestión de comunicación son el tercero y cuarto, en los que se puede analizar cómo la comunicación ha logrado crear relaciones, generar confianza e influir en el comportamiento de sus públicos y stakeholders. Estos dos niveles superiores son los que marcan la diferencia entre una gestión de comunicación estratégica y una gestión exclusivamente operativa.

Para la medición y evaluación de esta variable se analiza el impacto comunicacional que la gestión de comunicación tiene al proponer sus objetivos y estrategias, si se queda en un nivel básico operativo o va hacia un enfoque estratégico y de excelencia midiendo variables de impacto y de aporte al valor del negocio. También se analizan los resultados obtenidos en la evaluación de la comunicación, es decir en la consecución de los objetivos y metas planteados.

4.4.3. Indicadores y métricas

La manera de establecer de forma cuantificable los tipos de resultados y las variables comunicacionales es determinando las métricas e indicadores, con que el director de comunicación planifica medir y evaluar su gestión. Es importante aclarar que, indicadores son las expresiones cuantitativas de las variables a evaluar, mientras las métricas son los datos que permiten medir el rendimiento o progreso de una variable en un tiempo determinado al comparar los indicadores con referencias fijadas en los objetivos planteados.

Al igual que existen los niveles de impacto comunicativo, existen indicadores para cada uno de estos niveles. Para el nivel input, los indicadores son de cumplimiento: costos de personal, cumplimiento de presupuestos, tiempos de ejecución, cumplimiento de actividades ejecutadas vs. planificadas, etc. (DPRG/IVC, 2009).

El mismo estudio determina que para el nivel output los indicadores son de difusión y exposición de la marca: visitas a canales oficiales, participación en eventos, presencia y exposición en medios, alcance en redes sociales, etc. Para el nivel outcome los indicadores son de percepción y predisposición: índice de reputación, conciencia estratégica de los colaboradores, nivel de preferencia como empleador, imagen corporativa, índice love Brand, etc.

En el nivel outflow los indicadores son de creación de valor y generalmente están asociados a los objetivos organizacionales estratégicos: nivel de ventas, productividad, innovación, creación de capital intangible, minimización de costos, proyectos alcanzados, etc.

Para Capriotti (2021: 384-385) los indicadores estratégicos de comunicación son “instrumentos clave” no financieros encargados de demostrar la efectividad de las estrategias comunicacionales, el alcance de los objetivos y reflejar la creación de valor para la organización. Se clasifican en indicadores de contexto, desempeño e impacto comunicativo.

Los indicadores de contexto analizan a la entidad, competidores, públicos y situación general de la organización, la participación del Dircom es indirecta. Mientras que en los

indicadores de desempeño e impacto comunicativo, es el Dircom quien los implementa y ejecuta.

Los indicadores de desempeño comunicativo son nivel de presencia e índice de preponderancia que permiten conocer si las estrategias planificadas están realizándose conforme a lo planificado. Los indicadores de impacto comunicativo analizan el cumplimiento de los objetivos comunicacionales y el aporte de la comunicación a la organización, en cada uno de los niveles de impacto comunicativo: reconocimiento, recuerdo, reputación, vinculación y actuación de los públicos.

Para el análisis de la gestión de comunicación, se considera la implementación de indicadores de desempeño comunicativo así como de outcome y outflow o impacto comunicativo. De igual manera el manejo de métricas en cada caso que permita conocer y monitorear el avance de cada uno de los indicadores en los temas estratégicos indicados.

Como se ha indicado en otros componentes, no existe una metodología ni indicadores generalmente aceptados, sí se proponen en (AMEC, 2020; DPRG/IVC, 2009; Capriotti, 2021) acercamiento de posibles índices y métricas a utilizar. Por tanto, mientras más indicadores se utilicen la gestión de comunicación estará más cerca de la excelencia y tendrá característica estratégica, sin embargo, tanto por tema metodológico como presupuestario, el análisis de esta propuesta considera la implementación de un indicador de desempeño y dos de impacto comunicativo.

Respecto a los índices y métricas utilizadas para medir la comunicación Macnamara (2023) enfatiza en la necesidad de utilizar métricas reales y hace un llamado a reconfigurar los resultados esperados por la comunicación en función de los niveles de impacto, las actividades y las secciones o lugares de la empresa donde se generan estos impactos. Recalca que se siguen utilizando “métricas de vanidad” que no representan el verdadero valor que la comunicación debe aportar a la organización y propone un modelo diseccionado que identifica insumos, actividades, productos, resultados e impacto de la comunicación.

En la Tabla 4.5 se presenta la Matriz de evaluación por variable para el componente Resultados a obtener, para aplicar en la evaluación de la gestión de comunicación.

Tabla 4.5

Matriz de evaluación por variables. Componente Resultados a obtener

Componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica				
Matriz de evaluación por variables				
COMPONENTE: Resultados a obtener				
VARIABLE: Tipo de resultado esperado				
ASPECTOS A EVALUAR	NUNCA (NO)	A VECES	SIEMPRE (SI)	OBSERVACIONES
Tipo de resultado en la intención estratégica: Los objetivos comunicacionales utilizan resultados esperados de acuerdo con los niveles de conocimiento, predisposición y comportamiento (Capriotti, 2021).				
Informes de medición de la gestión: El Dircom y su equipo ha realizado la medición y seguimiento del desempeño comunicativo de sus estrategias de comunicación con base a los resultados a obtener.				
Resultado obtenido: En la evaluación del plan o campaña de comunicación, se evidencia cumplimiento de los objetivos comunicacionales de acuerdo con su característica medible.				Nivel de cumplimiento - 74% = NUNCA; 75% - 89% = A VECES; 90%+ SIEMPRE
VARIABLE: Variables a evaluar				
Impacto comunicacional propuesto: El Dircom y su equipo propone objetivos y estrategias de comunicación incorporando intenciones estratégicas que miden variables de impacto y aporte de valor a la organización.				Intención estratégica: producción y conocimiento = NUNCA; Predisposición = A VECES; Comportamiento = SIEMPRE.
Resultado obtenido: En la evaluación del plan o campaña de comunicación, se evidencia cumplimiento de los objetivos comunicacionales de acuerdo con su característica medible.				Nivel de cumplimiento - 74% = NUNCA; 75% - 89% = A VECES; 90%+ SIEMPRE
VARIABLE: Indicadores y métricas				
Implementación de indicadores: El Dircom y su equipo en la implementación del plan o campaña de comunicación establece métricas e indicadores de impacto comunicativo y outflow.				I/M DC = NUNCA; 1 I/M DC + 1I/M IC = A VECES; 1I/M DC + 2I/M IC / OUTFLOW = SIEMPRE

Fuente: elaboración propia a partir de (Seitel, 2002; AMEC, 2010, 2015, 2020; DPRG/ICV, 2009; Capriotti, 2010; Castillo y Álvarez-Nobell, 2014; Capriotti, 2021; Macnamara, 2023)

4.5. Métodos de evaluación

El proceso de comunicación estratégica incluye la fase de evaluación (Marston, 1963), la misma que debe ser formativa y sumativa, debiendo considerarse por parte del director de comunicación desde la etapa de planificación (Álvarez, 2011; GA, 2018).

En la actualidad no existe una metodología definida para medir y evaluar la comunicación (Wright, et. al, 2009), de manera que cada organización e incluso agencias consultoras han presentado resultados de acciones que no reflejan impacto comunicativo. No obstante, sí existen estudios, modelos y propuestas que brindan un criterio más cercano de cómo realizar la evaluación de comunicación. Por ello, Macnamara (2023) considera que debe diseccionarse el modelo lógico y reconfigurarse la orientación del pensamiento y la práctica de la evaluación tomando en cuenta métricas e indicadores válidos para mostrar el impacto de la comunicación estratégica en los stakeholders, la organización y la sociedad.

El quinto componente para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica se enfoca en analizar las técnicas, procedimientos y metodologías utilizadas por el departamento de comunicación, conforme lo indican los modelos y teorías de referencia.

El clipping, AVEs y Benchmarking fueron las herramientas utilizadas hace cerca de dos décadas (Wright, et. al, 2009), pero luego perdieron legitimidad a partir de los principales postulados generados por las asociaciones de académicos y profesionales de las relaciones públicas. Los principios de Barcelona (AMEC, 2010; 2015; 2020) enfatizaron que la equivalencia de valor publicitario AVE, no representa un indicador de relaciones públicas y comunicación, a pesar de ello, continúa siendo presentado como un indicador de impacto comunicativo (Macnamara, 2023).

La selección de aparecimiento en prensa o clipping también ha perdido peso como forma de medir la comunicación, por dos razones principales: el aparecimiento mediático no representa impacto en los stakeholder y públicos; y, la decreciente presencia e influencia, cada vez más marcada, de los medios de comunicación tradicionales.

El benchmarking o punto de referencia con los competidores sigue siendo importante, en la medida que los indicadores o parámetros de comparación tengan una visión estratégica, integradora y alineada a los objetivos organizacionales.

Los Principios de Barcelona (AMEC, 2020) sugieren metodologías de medición y evaluación de comunicación. Por ejemplo, determinan que debe incluir análisis cualitativos y cuantitativos; así como que la evaluación debe ser integral e incluir a todos los canales de comunicación, es decir a los canales propios, pagados, ganados y compartidos; tradicionales y digitales.

El Marco de Capacidades Globales (GA, 2018) manifiesta la necesidad de establecer sistemas de evaluación que permitan demostrar el verdadero impacto de la comunicación a través de investigaciones formativas y evaluativas.

The Global PR & Communication Model (GA, 2021), menciona la necesidad de identificar y desarrollar habilidades para medir y gestionar el riesgo reputacional con una actitud proactiva. Al ser la reputación un nivel estratégico de impacto comunicativo, es importante determinar la metodología para medir el nivel de reputación de la organización en sus públicos.

Alejandro Álvarez-Nobell (2011) en su propuesta Communication Management Bridge indica que en las diferentes fases de la medición y evaluación (estratégica, táctica y operativa) se requieren determinar herramientas y metodologías para medir la comunicación. Desde la planificación, diseño y puesta en marcha de la evaluación, debe tomarse en cuenta cómo se realizará la evaluación formativa y sumativa.

Por su parte, Matilla (2007; 2017) establece varios procedimientos de investigación tanto diagnóstica como evaluativa, como parte fundamental de la gestión estratégica de comunicación. De hecho, la investigación le brinda el sentido estratégico a la comunicación, debe ser permanente y, por tanto, las fases de la planificación de comunicación tienen una dinámica circular, es decir la evaluación se encuentra nuevamente con el diagnóstico, para volver a comenzar la campaña o plan de comunicación.

Con estos antecedentes, las variables consideradas para el componente Métodos de evaluación son: evaluación formativa y sumativa, métodos cuantitativos, métodos cualitativos, métodos de evaluación para comunicación digital y métodos de medición por público.

4.5.1. Evaluación formativa y sumativa

La primera variable de este componente analiza si se ha planificado y realizado la evaluación formativa y sumativa, entendida como medición durante el proceso y evaluación al final de la campaña o plan de comunicación.

Las estrategias de comunicación requieren ser monitoreadas durante su ejecución, a través de investigaciones que permitan escuchar activamente a los stakeholders, desde su formulación, implementación y por supuesto durante la ejecución. Las tácticas empleadas para cumplir la estrategia, de igual manera requieren un seguimiento continuo, que permita medir su elaboración, producción y difusión, esta es la investigación formativa. De igual forma, se requieren establecer metodologías de evaluación de impacto, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos planteados, para conocer cuánto de lo planificado se cumplió. Esta es la evaluación sumativa. Tanto la investigación formativa como sumativa deben estar pensadas desde el diseño de la investigación, la formulación e implementación de la estrategia, es decir, desde el inicio deben establecerse metodologías e indicadores para medir y evaluar el proceso y los resultados de la comunicación, respectivamente. (GA, 2018).

El desempeño comunicativo y el impacto comunicativo son los dos aspectos clave del propósito estratégico de comunicación. El desempeño, relacionado con la actividad realizada por el departamento de comunicación, requiere medirse permanentemente para conocer cómo está desarrollándose la gestión o dirección estratégica de comunicación. Es decir, el director de comunicación y su equipo, necesita monitorear si las directrices estratégicas formuladas e implementadas se están cumpliendo de acuerdo a lo planificado. Para esto sirve la evaluación formativa (Capriotti, 2021).

En cambio, el impacto comunicativo se relaciona con el resultado de los objetivos y estrategias planteadas y su influencia en los públicos y stakeholders de la organización. Es decir, la evaluación posterior a la campaña o plan de comunicación, que el Dircom y su equipo requieren conocer para determinar si se cumplieron o no los objetivos y en qué medida se cumplieron, para saber cuál fue el aporte que la comunicación brindó a la organización. Para esto sirve la evaluación sumativa. Los métodos, procedimientos, indicadores y métricas de evaluación formativa y sumativa deben ser parte integral de la planificación de comunicación y se evidencian en la formulación e implementación de la comunicación estratégica.

En esta variable se analiza entonces, la existencia de la metodología a utilizar para la evaluación formativa y sumativa desde la etapa de planificación; y, el cumplimiento de los procedimientos de evaluación formativa y sumativa, durante el proceso y al final de la campaña.

4.5.2. Métodos cuantitativos

La utilización apropiada de métodos cuantitativos de investigación para medir y evaluar las campañas de comunicación estratégica o relaciones públicas es la segunda variable de este componente. La investigación cuantitativa muestra datos relevantes y a gran escala encargados de brindar una información objetiva y proyectable de la realidad comunicacional de la organización.

Al respecto, los Principios de Barcelona enfatizan en la necesidad de un análisis integral (AMEC, 2020), que incluya métodos cuantitativos y cualitativos. La medición cuantitativa y por excelencia numérica permite una fácil relación de los planificado/alcanzado o de la relación con otros índices, también expresados numéricamente.

Además, con el requerimiento lógico y estratégico de mostrar el aporte de valor de la comunicación a la organización, los métodos cuantitativos podrán indicar y relacionarse más fácilmente con los índices financieros y no financieros que analiza integralmente la alta gerencia de la organización.

Haciendo relación con el planteamiento de objetivos, se enfatiza la necesidad que sea medible, para lo cual requiere expresarse en un número o porcentaje, sobre el cual será evaluado posteriormente. Para esta evaluación, los métodos cuantitativos suministran información de más factible relacionamiento.

En relaciones públicas, la técnica cuantitativa más utilizada es la encuesta (Macnamara, 1992; 1999). Existen también otras técnicas cuantitativas como escalas de medición, análisis de contenido cuantitativo, análisis de indicadores, instrumentos mecánicos y electrónicos, entre otros (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Independientemente de la técnica cuantitativa a utilizar, es necesario elegir y elaborar correctamente el instrumento de investigación, enfocándose en lo que se requiere medir o evaluar, con un instrumento claro, conciso y preciso, que permita una fácil participación y precisión en los resultados a obtener.

Esta variable se analiza a partir de la planificación y aplicación de métodos cuantitativos tanto para la evaluación formativa y sumativa. Así como por su relevancia respecto a las necesidades de medición y/o evaluación.

4.5.3. Métodos cualitativos

La tercera variable es la utilización de los métodos cualitativos, cuya importancia está en explicar y ayudar a la comprensión de los datos cuantitativos, a través de estudios que tienen más profundidad que amplitud.

Nuevamente los Principios de Barcelona (AMEC, 2020), en su postulado de evaluación integral recalcan la importancia de utilizar métodos cualitativos. Para complementar los datos cuantitativos, siendo la comunicación una ciencia social, requiere explicar cualitativamente tanto los procedimientos realizados como los resultados alcanzados. La dinámica organizacional es mixta, en la que interactúan personas, por tanto, el conocimiento, percepciones y actitudes

de los públicos no se quedan solamente en expresiones numéricas, indicadores o tendencias, sino que precisan de un análisis cualitativo que permita comprender las razones de dichas cifras.

Los niveles de impacto comunicativo (DPRG/ICV, 2009; Capriotti, 2021) expresan realidades subjetivas de los públicos y stakeholders. Conocimiento, recuerdo, reputación, percepción, vinculación, confianza, preferencia, decisión, etc., son básicamente sentimientos y actitudes, que si bien se plantean a través de objetivos con intenciones y expresiones medibles, tienen principalmente una gran carga de relacionamiento y experiencias que deben analizarse y entenderse desde la perspectiva cualitativa.

Existe una variedad de técnicas cualitativas (Mathison, 2004), que tienen como objetivo hacer comparaciones, análisis de casos, de contenidos, criterios de expertos, experiencias vivenciales, grupos focales, etcétera para argumentar, comprender, descubrir y/o explicar la información cuantitativa obtenida.

Las técnicas más utilizadas en relaciones públicas son encuestas, análisis de contenido, observaciones y juegos de rol. En un segundo plano se ubican estudios de caso, grupos focales, experimentos y estudios pre y post test (Macnamara, 1992 y 1999; Lindenmann, 2005; Watson y Noble, 2007). Los manuales de relaciones públicas identifican que los métodos cualitativos se utilizan en la evaluación formativa y los cuantitativos en la sumativa (Grunig y Hunt, 1984; Seitel, 2002).

De igual forma que en los métodos cuantitativos, en los cualitativos es necesario elegir y elaborar correctamente el instrumento de investigación, enfocándose en lo que se requiere medir o evaluar, con un instrumento claro, que permita una fácil participación y en este caso profundidad en los resultados a obtener.

Esta variable se analiza a partir de la planificación y aplicación de métodos cualitativos tanto para la evaluación formativa y sumativa. Así como por su relevancia respecto a las necesidades de medición y/o evaluación.

4.5.4. Medición de comunicación digital

La utilización de medios PESO (propios, pagados, ganados y compartidos) hace que todo el proceso comunicacional sea integral. La medición y evaluación, no es la excepción, por ello se requiere que se utilicen métodos para comunicación tradicional y digital de forma que esta sea medida y evaluada con técnicas acordes y adecuadas a las nuevas tecnologías y a los objetivos planificados y proyectados en las estrategias digitales.

Si bien las redes sociales tienen una alta influencia en la gestión de comunicación organizacional, es importante indicar que la comunicación digital se extiende más allá de las redes sociales, incluye también análisis de datos, utilización de big data, aplicación y utilización de algoritmos, inteligencia artificial, transmediatización e hiperconectividad.

Una vez más, los Principios de Barcelona en su sexto postulado se refiere en primera instancia a la medición de redes sociales (AMEC, 2010), luego a la exigencia de medición de redes sociales juntamente con el resto de los medios que gestiona la organización (AMEC, 2015). Finalmente, en la versión 3.0, se incluye la necesidad y obligatoriedad de medir los canales online y offline de la organización (AMEC, 2020).

Una de las principales utilidades en comunicación estratégica del manejo digital de grandes datos y analíticas especializadas e hiperconectadas es para el conocimiento, identificación y segmentación de públicos y stakeholders (Valarezo y Román, 2020). Los públicos de una organización requieren llegar a una identificación muy específica, cercana a la personalización, de forma que se pueda conocer sus inquietudes, necesidades y actitudes para formular una estrategia de relacionamiento con la organización.

USC Annenberg (2011) ya indica como la nueva escuela de la comunicación norteamericana mide los resultados de la comunicación digital. En Latinoamérica, Álvarez-Nobell, et al. (2021: 91), manifiesta que los dos temas estratégicos más importantes para los profesionales de la comunicación son: “enfrentar la evolución digital y la web social, utilizar big data y/o algoritmos para la comunicación”. Mientras que en Europa, dos de los conocimientos

clave para los profesionales de la comunicación de cara a la próxima década son: “aprovechar el potencial de uso avanzado de tecnología y datos e impactar a las audiencias en un mundo hiperconectado”. (Zerfass, et al., 2023:9).

Es clara y lógica la tendencia de la utilización de comunicación digital, sin embargo, una de las debilidades de la profesión es medir y evaluar su impacto en función de los objetivos organizacionales. Una de las principales gestiones de la comunicación en este ámbito es la creación y administración de comunidades virtuales, que desafiando las limitaciones de espacio y temporalidad, puedan conectarse, relacionarse, vincularse e interactuar con la organización, determinando y evaluando objetivos de impacto comunicacional de nivel estratégico.

Los métodos e indicadores de evaluación formativa y sumativa, ajustados a las necesidades de la comunicación digital, deben también realizarse desde la planificación, formulación e implementación de la estrategia digital de comunicación.

Esta variable se analiza a partir de la generación y gestión de comunidades virtuales, planificación de métodos e indicadores adecuados de medición y evaluación de la comunicación digital y análisis de resultados de cumplimiento de los objetivos y estrategias de comunicación digital.

4.5.5. Medición por público

Los públicos son vitales para una organización, pues a ellos dirige sus esfuerzos de relacionamiento y comunicación. Los públicos son las personas o grupos de personas que tienen intereses y objetivos propios que pueden tener influencia decisiva sobre una organización (Oliveira, et al., 2018).

La identificación, segmentación y priorización de públicos es entonces un requerimiento fundamental para la organización. Pero además, el planteamiento de los objetivos, la formulación e implementación de la estrategia deben estar enfocados a los públicos

debidamente identificados y valorados. Esto se logra solamente, si existe un conocimiento, comprensión y escucha activa de dichos públicos, en la etapa de investigación de diagnóstico.

Las diferentes teorías y modelos de comunicación estratégica y específicamente de medición y evaluación (DPRG/ICV, 2009; AMEC, 2020; USC Annenberg, 2011; GA, 2012; 2018; 2021; Vercic y Zerfass, 2016; Stacks, 2010; Michaleson, et al., 2012; Capriotti, 2021; Macnamara, 2023), se refieren a los stakeholders y públicos, como el centro de la gestión de comunicación y por tanto de la obtención de los resultados comunicacionales y organizacionales.

En la formulación de la estrategia, las intenciones estratégicas traducidas en metas y objetivos de comunicación tienen un foco, que son el o los públicos a los que se desea impactar con la gestión de comunicación (Capriotti, 2021). En definitiva, la organización ha de pensar, diseñar, gestionar y evaluar su comunicación con base en el impacto que desea obtener en sus públicos estratégicos.

Esta variable se analiza a partir de la existencia de objetivos y estrategias enfocadas en los diferentes públicos estratégicos, la gestión de sus estrategias con sus públicos a través de canales y recursos adecuados para cada público y la consecución de los resultados propuestos en los objetivos comunicacionales para cada público.

En la Tabla 4.6 se presenta la Matriz de evaluación por variable para el componente Métodos de evaluación, para aplicar en la evaluación de la gestión de comunicación.

Tabla 4.6

Matriz de evaluación por variables. Componente Métodos de evaluación

Componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica				
Matriz de evaluación por variables				
COMPONENTE: Métodos de evaluación				
VARIABLE: Evaluación formativa y sumativa				
ASPECTOS A EVALUAR	NUNCA (NO)	A VECES	SIEMPRE (SI)	OBSERVACIONES
Metodología para evaluación formativa y sumativa: el Dircom y su equipo planificó la realización y metodología para la evaluación formativa y sumativa durante y al final del plan o campaña de comunicación, respectivamente.				No planificó = NUNCA; Planificó solo formativa o sumativa = A VECES; Planificó formativa y sumativa = SIEMPRE
Cumplimiento de procesos de evaluación: El Dircom y su equipo cumplió los procedimientos de evaluación formativa y sumativa planificados durante y al final del plan o campaña de comunicación.				No cumplió = NUNCA; Cumplió solo formativa o sumativa = A VECES; Cumplió formativa y sumativa = SIEMPRE
VARIABLE: Métodos cuantitativos				
Planificación de métodos cuantitativos: el Dircom y su equipo desde la planificación e implementación del plan o campaña de comunicación estableció métodos cuantitativos de evaluación formativa y sumativa.				
Relevancia de métodos cuantitativos: Los métodos cuantitativos aplicados por el Dircom y su equipo en la evaluación formativa y sumativa del plan o campaña de comunicación, son relevantes y coherentes a las necesidades de medición y/o evaluación.				
VARIABLE: Métodos cualitativos				
Planificación de métodos cualitativos: el Dircom y su equipo desde la planificación e implementación del plan o campaña de comunicación estableció métodos cualitativos de evaluación formativa y sumativa.				
Relevancia de métodos cualitativos: Los métodos cualitativos aplicados por el Dircom y su equipo en la evaluación formativa y sumativa del plan o campaña de comunicación, son relevantes y coherentes a las necesidades de medición y/o evaluación.				
VARIABLE: Medición de comunicación digital				
Generación y gestión de comunidades virtuales: El Dircom y su equipo genera y gestiona permanentemente comunidades virtuales, con los principales públicos objetivos de la organización a través de la utilización de las plataformas y herramientas de comunicación online, utilización de TIC y big data.				No genera comunidades virtuales = NUNCA; genera pero no gestiona = A VECES; genera y gestiona permanentemente comunidades virtuales = SIEMPRE
Planificación de métodos de comunicación virtual: El Dircom y su equipo planifica, establece y aplica indicadores adecuados de medición y evaluación de la comunicación digital.				
Resultados de comunicación digital: el Dircom y su equipo analiza los resultados de cumplimiento de los objetivos y estrategias de comunicación digital del plan o campaña de comunicación.				
VARIABLE: Medición por público				
Objetivos y estrategias para públicos objetivo: el Dircom y su equipo formuló e implementó objetivos y estrategias de comunicación por cada uno de los públicos objetivo identificados.				
Canales adecuados por público objetivo: el Dircom y su equipo gestiona las estrategias de comunicación a través de canales y con la utilización de recursos adecuados para cada tipo de público objetivo.				
Resultados de comunicación por público objetivo: el Dircom y su equipo analiza los resultados de cumplimiento de los objetivos y estrategias de comunicación planificada para cada tipo de público objetivo identificado, del plan o campaña de comunicación.				

Fuente: elaboración propia a partir de (Marston, 1963; Álvarez-Nobell, 2011; GA, 2018; DPRG/ICV, 2009; Vercic y Zeffass, 2016; Stacks, 2010; Michaleson et al., 2012; AMEC, 2010, 2015, 2020; Matilla, 2007, 2017; GA, 2021; Capriotti, 2021; Álvarez-Nobell et al., 2021; Macnamara, 2023; Zeffass et al., 2023)

4.6. Informes de resultados

El componente final, pero no menos importante, es la comunicación de resultados. Sin duda, saber seleccionar y entregar información relevante está altamente considerado por los directivos de las organizaciones y los profesionales coinciden en que ayuda a ganar reconocimiento al departamento o agencia de comunicación.

Casi el 90% de los departamentos y agencias de comunicación europeos entregan información a la alta gerencia y clientes internos, mientras que en Latinoamérica el porcentaje es cercano al 83% (Zerfass, et al., 2018; Moreno, et al., 2019). Los departamentos de comunicación excelentes son los que generalmente proporcionan una amplia gama de informes de gestión, resultados de encuestas de reputación e informes de marca a los tomadores de decisiones de las organizaciones.

Las informaciones proporcionadas con mayor frecuencia por los departamentos de comunicación son seguimiento de medios y redes sociales. Son menos frecuentes los informes de encuestas, investigación de temas estratégicos y partes interesadas, desarrollo de reputación o sesiones informativas ejecutivas que hayan pasado por una edición e interpretación del profesional de comunicación.

El problema mayor está en la entrega de información que muestre el aporte de la comunicación a la estrategia organizacional y expresada en términos o datos relevantes y fácilmente comprensibles por la alta gerencia. Además, hay otros grupos de stakeholders que necesitan conocer la información y a los que generalmente no se los considera por parte de los gestores de comunicación.

Este componente se analiza a través de cuatro variables: informes para la alta dirección, informes para stakeholders internos, informes para público objetivo e informes para stakeholders externos.

4.6.1. Informes para la alta dirección

Los informes a la alta dirección representan la gama de información que requieren los directivos de la organización. Si bien, son los usuarios a los que generalmente se dirige el director de comunicación, los estudios reflejan que lo hacen con resultados de producción y exposición de marca como cantidad de comunicados, conferencias de prensa, eventos, seguimiento de medios, clipping, etcétera.

Sin embargo, los altos ejecutivos valoran la información relevante como contribución al éxito organizacional (The Economist Group, 2016) que requiere conocer el impacto de las estrategias comunicacionales y su aporte a los objetivos empresariales, expresados especialmente en términos numéricos e índices económicos, lo que obliga a los gestores de comunicación tener conocimientos y habilidades para demostrar los KPIs comunicacionales alineados a los económicos y estratégicos de la organización.

La importancia del reporte de resultados se refleja en la capacidad que la información le brinda a la alta gerencia para la toma de decisiones. Los directores generales requieren informes concretos pero contundentes, sustanciosos en calidad de información sobre el impacto comunicativo de su organización en los stakeholders y el aporte a las metas organizacionales. Esta información debe ser compatible y relacionable con la entregada por otros departamentos, para esto requiere enfocarse en la estrategia organizacional.

Otra característica importante para los informes a la alta gerencia es la frecuencia de entrega. Generalmente la organización determina los periodos para emitir informes que pueden ser semanales, mensuales, trimestrales, sin embargo, el Dircom necesita tener la información actualizada en todo momento, por si fuese a ser requerida por su director general. Es recomendable que la frecuencia de informes sea trimestral, pues al ser en un periodo menor puede no reflejar impactos mínimos y con una frecuencia mayor, se dificulta el seguimiento de los resultados.

La presentación de la información demanda también de información histórica y comparada, de forma que pueda reflejarse el impacto conseguido según las líneas estratégicas identificadas en la organización. La comparación puede hacerse con resultados anteriores (históricos) y también con los objetivos propuestos, aquí son fundamentales las características: medible y plazo o tiempo de ejecución. El informe de resultados a la alta gerencia también debe enfocarse en los públicos estratégicos de la organización, por ello, aunque puede presentar un resumen general, es preferible que se acompañe de información específica para cada uno de los públicos priorizados.

Finalmente, el estilo de los reportes es fundamental. La información a presentar debe ser relevante, evitándose datos de escasa aportación o que son de influencia interna del departamento de comunicación. Por lo tanto, deben ser concisos, con información pertinente y redactada de forma directa, con frases claras que expresen ideas clave. Sin embargo, deben ser completos, es decir, que deben contener toda la información de acuerdo a las líneas estratégicas de la organización. También deberán ser didácticos, utilizando gráficos, tablas comparativas y otros recursos que los hagan fácilmente entendibles. Sin exageración de texto, que podrá presentarse en recuadros o resúmenes que expliquen los datos gráficos.

Con estas consideraciones, esta variable se evalúa a partir de: contenido del informe (resultados de impacto comunicativo por público, creación de valor, alineación estratégica). Estilo de presentación (relevante, concisa, completa y didáctica); y, frecuencia de presentación.

4.6.2. Informes para stakeholders internos

Informes para los stakeholders internos es la segunda variable de este componente. Los stakeholders internos son personas que se encuentran muy cerca de la organización y que, se entiende, conocen y comparten su filosofía, valores y cultura organizacional. Generalmente son considerados dentro de este grupo los accionistas, directivos, empleados y colaboradores, pero dependiendo de la organización, pueden incluirse otros grupos como clientes habituales, aliados

estratégicos y otros grupos cercanos. Este grupo de personas requiere también información permanente de la organización y de sus campañas de comunicación, aunque no sean dirigidas directamente a ellos.

Es conocido que el mismo mensaje requiere de un tratamiento diferente dependiendo de los públicos a los que se refiera, por ello la información relevante para los stakeholders internos aporta transparencia, coherencia e integridad (AMEC, 2010; 2015 y 2020) desde y hacia la organización. Esta información contribuye al mejoramiento del clima laboral y la escucha activa, desarrollo de la cocreación, confianza de marca e impulso personal y profesional de los públicos (GA, 2018).

Además, de la información vertical con características operativas, es imprescindible que la gestión de comunicación prepare, comparta y sea un facilitador del flujo de información hacia los públicos internos. Los postulados del Mandato de Merlbourne también hacen un llamado a la comunicación de resultados y uso de los medios adecuados en afán de crear involucramiento, escucha activa y comportamientos responsables en la organización.

Por otra parte, los informes de resultados a los stakeholders internos permite construir la marca y cultura corporativa, expandir del propósito y valores de la organización (GA, 2021).

La información relevante para este grupo de público se relaciona con la consecución de los objetivos corporativos y su influencia en el mejoramiento del clima laboral y el bienestar de los colaboradores. Asuntos concernientes a capacitación continua, mejora y ascensos laborales, alianzas estratégicas, etc. La información interna debe ser continua, pero además puede realizarse como resumen con una frecuencia determinada a través de un canal o evento específico.

Finalmente es muy importante el canal por el que se comunica a los stakeholders internos, existen diferentes canales: mail corporativo, intranet, pizarra física o electrónica, eventos, etc., aquí se requiere mucha creatividad para utilizar alternadamente diversos canales. Cabe recalcar que se está analizando de la entrega de información resultante de las estrategias

de comunicación integral de la organización, no de comunicación interna, que va más allá de los medios internos, sino que se basa en fomentar la cultura corporativa.

Esta variable se evalúa a partir de la existencia de informes para stakeholders internos, contenido relevante, frecuencia y canales utilizados.

4.6.3. Informes para público objetivo

Los planes o campañas de comunicación están dirigidas a públicos específicos a los que se ha consultado y direccionado las estrategias y acciones del plan, creándose inquietudes y expectativas. Por ello, los informes a públicos objetivo son los encargados de solventar sus dudas, generando relaciones cercanas, construyendo confianza, mejorando la imagen y reputación organizacional (GA, 2018).

Los públicos objetivo de un plan o campaña de comunicación, han sido analizados y persuadidos por las acciones comunicativas para obtener un impacto comunicacional entre ellos y la organización. De esta manera, se ha generado un cambio en el conocimiento, predisposición o actitud de estas personas, por lo que es necesario completar la estrategia con una información oportuna, correcta y precisa de los resultados de la campaña.

Obviamente, la información no será la misma que la entregada a la alta gerencia o al público interno, sino que deberá contemplar los impactos producidos a nivel de presencia de marca, confianza, reputación, satisfacción, etc. (Wright, et al., 2009). Esta práctica, complementa la cercanía y estrecha relaciones entre los públicos y la marca. Los informes pueden realizarse parcialmente durante la campaña y al final de la misma, en ocasiones las marcas suelen realizar eventos corporativos o promocionales para informar los resultados y cerrar la campaña.

El estilo de los informes es importante tomar en cuenta, dado que son resultados aplicados al propio público. Los recursos a utilizar suelen ser mensajes emotivos que entreguen

la información, pero además generen experiencias positivas que sirvan para continuar creando vinculación con los públicos.

El canal o canales utilizados para la entrega de esta información es fundamental, se requiere mucha creatividad e innovación para asegurar el mensaje llegue completo y correcto a los públicos y cumpla la expectativa de vinculación de marca. Esta acción debe entenderse como parte integrante de la estrategia de comunicación con cada público objetivo.

El análisis de esta variable se realiza considerando la existencia de informes a los públicos objetivos, contenido, estilo y canal utilizado.

4.6.4. Informes para stakeholders externos

Los stakeholders son muy variados, tienen diversos intereses y relaciones con la organización. Por tanto, en este apartado se incluyen los informes para stakeholders externos identificados como medios de comunicación, líderes de opinión, influencers estratégicos, instituciones de gobiernos, sociedad en general, etc. Nuevamente el tratamiento del mensaje y la utilización de canales adecuados son de suma importancia.

La información relevante para los stakeholders externos tiene relación con el posicionamiento, imagen y reputación de la organización. Posicionamientos estratégicos respecto a la realidad social y económica de la sociedad. Dependiendo de las características de la marca, es preferible ser cauto en otro tipo de posicionamientos como política y religión. También respecto del sector al que pertenece la organización, deberá establecer los tópicos sociales en los que interviene y dejar claro en los que definitivamente no debe intervenir. El objetivo es que esta información genere visibilidad positiva y posicione a la organización como un referente en aquellos tópicos sociales estratégicos en los que ha decidido intervenir.

La entrega de información para los públicos externos genera transparencia e integridad a la organización (AMEC, 2020). Crea confianza y legitimidad en sus stakeholders, equilibrando los intereses públicos de la sociedad con sus necesidades organizacionales (GA, 2012). Le

permite enfocar las estrategias y logros de la organización acorde a las expectativas de la sociedad (GA, 2018). Coadyuva a mejorar la imagen y reputación organizacional custodiando el riesgo reputacional como un intangible valioso de la organización (GA, 2021).

El estilo, la frecuencia y los canales utilizados son también elementos de importancia en esta variable. El estilo y canal utilizado depende, en gran medida, del público específico al que se refiera. Por ejemplo, para los medios de comunicación, el estilo debe ser más informativo y los canales existentes son comunicados, conferencias de prensa, eventos mediáticos, recursos audiovisuales noticiosos, etc.

Para otros públicos pueden utilizarse informes físicos, informes en el sitio web y redes sociales, memorias anuales, videos corporativos, videos emotivos, videos por temporalidad, etc., que presentan los informes de una campaña o plan, pero también generan empatía, confianza y transparencia en sus públicos.

Las organizaciones públicas, pero en la actualidad también las privadas, suelen tener en su sitio web un apartado denominado transparencia, información general y/o información de prensa para presentar la información a los stakeholders externos. La entrega de información a los stakeholders externos debe ser una buena práctica de las organizaciones y parte integrante de la estrategia comunicacional.

La medición de esta variable se realiza a partir de la existencia de informes para stakeholders externos, existencia de un micrositio web para información externa, contenidos y canales utilizados.

En la Tabla 4.7 se presenta la Matriz de evaluación por variable para el componente Informe de resultados, para aplicar en la evaluación de la gestión de comunicación.

Tabla 4.7

Matriz de evaluación por variables. Componente Informe de resultados

Componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica				
Matriz de evaluación por variables				
COMPONENTE: Informe de resultados				
VARIABLE: Informes para la alta dirección				
ASPECTOS A EVALUAR	NUNCA (NO)	A VECES	SIEMPRE (SI)	OBSERVACIONES
Contenido del informe: El Dircom presenta a la alta dirección informes que contienen indicadores y métricas que demuestren el impacto comunicativo y el aporte de la comunicación a la creación de valor de la organización y al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.		N/A		
Estilo de presentación: el Dircom presenta a la alta dirección informes con información relevante, concisa, completa y de forma didáctica que permita una fácil comprensión.		N/A		
Frecuencia de presentación: el Dircom presenta a la alta dirección informes del departamento de comunicación con una frecuencia mensual o trimestral.		N/A		
VARIABLE: Informes para stakeholders internos				
Existencia de informes para stakeholders internos: El Dircom genera informes para los stakeholders internos de la organización.		N/A		
Contenido relevante: El Dircom genera informes para stakeholders internos con contenido relacionado a la consecución de objetivos corporativos, clima laboral, bienestar de los colaboradores, capacitación y alanzas estratégicas.		N/A		
Frecuencia de informe: el Dircom genera informes para stakeholders internos con una frecuencia al menos semestral.		N/A		
Canal de difusión: El Dircom difunde los informes para stakeholders internos a través de un canal específico de amplia cobertura para el personal interno.		N/A		
VARIABLE: Informes para público objetivo				
Existencia de informes para público objetivo: El Dircom genera informes para los públicos objetivo de los planes o campañas de comunicación de la organización, durante o al final de cada campaña.		N/A		
Contenido relevante: El Dircom genera informes para públicos objetivo con contenido relacionado al impacto de los resultados del plan o campaña de comunicación respectiva.		N/A		
Estilo de informe: el Dircom prepara informes para los públicos objetivo utilizando un estilo emotivo que genere experiencias positivas y creen vinculación entre la organización y los públicos.		N/A		
Canal de difusión: El Dircom difunde los informes para los públicos objetivo de los planes o campañas de comunicación, a través de un canal específico identificado como de amplia cobertura para los públicos priorizados.		N/A		
VARIABLE: Informes para stakeholders externos				
Existencia de informes para stakeholders externos: El Dircom genera permanentemente informes para stakeholders externos de la organización.		N/A		
Existencia de un micrositio web para información externa: El Dircom y su equipo crea y gestiona un micrositio web para difundir permanentemente información pública que genere transparencia, integridad y coadyuve a custodiar el riesgo reputacional de la organización.		N/A		
Contenido relevante: El Dircom difunde informes para los stakeholders externos con contenido relacionado a reputación corporativa y posicionamientos estratégicos de la organización en temas sociales, económicos, ambientales.		N/A		
Canales de difusión: el Dircom y su equipo difunde informes para stakeholders externos utilizando diferentes canales acorde a cada uno de los grupos de stakeholders a informar.		N/A		

Fuente: elaboración propia a partir de (Zerfass et al., 2018; Moreno, et al., 2019; The Economist Group, 2016; AMEC, 2010, 2015, 2020; GA, 2012; GA, 2018; GA, 2021)

Parte 4

Investigación de campo

Análisis de la gestión de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA

Capítulo 5

Marco contextual de AFIDA y el sector ferial iberoamericano

5. Marco contextual de AFIDA y el sector ferial iberoamericano

La concepción de una feria ha ido cambiando desde sus inicios, por eso es que varios autores tienen distintas definiciones sobre lo que es una feria. En principio, una feria fue considerada como un mercado, en donde se daban cita productores y comerciantes para hacer operaciones mercantiles, con la diferencia que se realizaba durante un tiempo determinado, en un lugar establecido y con una frecuencia generalmente anual. En este marco, Latorre Lama (1990) conceptualiza a la feria como una concentración de la oferta y la demanda que se realiza periódicamente en un tiempo y espacio establecidos, reforzando el concepto de encuentro de vendedores y compradores en un lugar y un momento determinados.

Este concepto de feria igual a mercado es rebatido por Díaz Ruíz (1999) quien considera que no necesariamente una feria es para realizar actividades comerciales, sino que también pueden hacerse exposiciones o muestras de productos o servicios, acercándose a otros términos como feria de muestras.

La feria de muestras es un evento de exposición de productos, en donde está prohibida la venta de los mismos. Como lo indican Torres et al., (2006) es una variación del concepto tradicional y se convierte en tendencia porque los expositores presentan sus productos y realizan las transacciones comerciales sin necesidad de transportarlos a la feria, esto representa también una estrategia de baja de costes, ya que solo se mueven cantidades pequeñas de productos (muestras).

Un nuevo concepto de feria es el que la refiere con otras áreas como marketing, comunicación y relaciones públicas. En este sentido, las ferias son consideradas como espacios privilegiados para establecer relaciones comerciales y no comerciales entre productores, intermediarios y consumidores; empresas y comerciantes de un mismo sector. Es decir, un espacio en donde se forman redes de contactos sobre las formas de producción, comercialización y consumo de bienes y servicios; así lo explican Le Monnier (1994) y Rodríguez del Bosque Rodríguez et al. (1997).

Además de ser espacios de comercialización y exposición de productos/servicios, las ferias también son lugares de formación donde confluyen la academia y la empresa para presentar investigaciones, dictar conferencias, compartir experiencias a través de mesas redondas o salones temáticos que se desarrollan paralelamente y son parte de la agenda de una feria.

Otro aspecto importante en el concepto de feria es el componente fiscal, dado que las ferias también son consideradas, en algunos casos, como espacios de impulso al comercio de un lugar o región con excepciones fiscales y tributarias con rebajas impositivas, declaración de zonas libres de aduana, ampliación en montos de comercio internacional, etc. que motivan a su incremento y promoción.

Otras connotaciones de los eventos feriales son el precio preferencial de los productos, actividades familiares, tecnológicas, culturales y gastronómicas. Actividades diversas que se realizan alrededor de un evento que generalmente es comercial y promocional. En las últimas décadas, las ferias generalistas se mantienen por su tradición, pero cada vez ganan más espacio las ferias especializadas, que atraen a públicos específicos en las áreas del turismo, tecnología, autos, entre otros.

En definitiva, el concepto de feria es muy amplio. Si bien nació como un encuentro meramente comercial, con el paso del tiempo se ha ido ampliando su concepción y especializando su realización conforme a los cambios que también ha experimentado el comercio.

5.1. Revisión histórica de las ferias

De acuerdo con Rodríguez et al. (2013), la actividad ferial se desarrolló en el Antiguo Egipto, la Civilización Griega y el Imperio Romano. Fueron los romanos quienes organizaron pequeños bazares en donde se daban cita productores locales y comerciantes ambulantes para realizar transacciones, estos pequeños eventos se reforzaron con la creación de la moneda como

valor de cambio, lo que permitió una mayor y mejor fluidez transaccional. Luego se establecieron lugares específicos para que se realizaran estos intercambios, que antes no tenían un lugar determinado, dando así inicio a los primeros eventos feriales de la historia. Esta primera etapa de ferias llegó hasta el siglo V cuando se desintegró el Imperio Romano de Occidente y la actividad comercial en Europa desapareció.

En el siglo VII, con el Sacro Imperio Romano Germánico, teniendo como emperador a Carlomagno resurgió el comercio y la actividad ferial en Europa, tomando gran importancia para acercar los productos a las zonas más alejadas del imperio mediante caravanas que cruzaban las principales rutas comerciales y en las concentraciones populares por motivos religiosos, tal como lo destaca Navarro García (2001). En Europa Central se realizaron varias ferias que tendrían gran importancia unos siglos más tarde, como las ferias de Babiera, Sajonia, Champaña y la feria de vino y miel de Saint Denis.

Entre los siglos XI y XIII se evidenció el mayor crecimiento ferial en Europa, siendo los productos más cotizados, según Juárez Martínez (1977) los provenientes de Florencia, Milán, Génova, Venecia, Londres y Poix (norte de Francia). Estos eventos se desarrollaron con el agrado de los grandes y pequeños señores feudales que extendieron salvoconductos para que los comerciantes puedan transitar sin inconvenientes por sus tierras, llegando a ser reconocidos como miembros de una clase privilegiada de aquella época.

Las ferias con mayor reconocimiento en los siglos XII al XIV, según Rodríguez et al. (2013) fueron las de Northampton, Saint Ives, Boston y Wincherter en Inglaterra; Sain Germain, y las Grandes Ferias de Champagne (Lagny, Bar-sur-Aube, Provins, Troyes) en Francia; y las ferias de Leipzig y Frankfurt en Alemania. Además se crearon otras ferias como las de Brujas en Flandes (actualmente Holanda), Colonia en Alemania; Frankfurt, Lyon, Ginebra, Brie en Francia; Génova en Italia; y, Stoubridge en Inglaterra.

En España se crearon también las ferias de Jerez de la Frontera, Burgos, Palencia, Segovia, Toledo, Madrid; pero sin duda la primera feria de renombre en España es la Feria de

Medina del Campo en la ciudad castellana de Valladolid, fundada por don Fernando de Antequera en 1412 y designada como Ferias Generales del Reino en 1491 por los Reyes Católicos, como lo indica Sarmiento García (1995).

El autor señala también que en el siglo XV las ferias francesas primero, y las europeas en general después, se vieron debilitadas por las guerras entre franceses y Flandes lo que provocó la anulación de exenciones fiscales que gozaban las ferias, otros factores como el apareamiento de la contabilidad, letra de cambio y nuevas herramientas de comercio produjeron la descentralización de las ferias a otras ciudades evitando el transporte de las mercaderías, de forma que las ferias sufrieron un declive luego de alrededor de cinco siglos de crecimiento continuo.

Pero en el mismo siglo XV, se da un hecho trascendental que reactiva el comercio y las ferias, el descubrimiento de América, poniendo a Sevilla como punto central del comercio con el nuevo continente, de manera que en 1503 los Reyes Católicos deciden fundar la Casa de Contratación de Indias encargada de canalizar el tráfico comercial con el nuevo mundo. Años más tarde se crea el Consulado o Universidad de Cargadores en donde se dan cita los comerciantes que se relacionan con el tráfico de indias y en 1572 se construye la Lonja, que es un edificio de feria permanente (Sarmiento García, 1995).

Con la presencia europea, principalmente española, en América se desarrolla la cultura ferial en distintos lugares del continente, pero es en 1720 cuando se reconoce la realización de la Feria de Xalapa en Veracruz, México mediante disposición de Baltazar de Zúñiga, trigésimo sexto Virrey de la Nueva España.

En Estados Unidos de América, en 1765 se desarrolló la primera feria norteamericana de Windsor, Nueva Escocia. Luego se realizaron varias ferias por el territorio estadounidense y de Canadá, bajo el gobierno de Francia. Unos años más tarde, las ferias en EEUU y Canadá fueron tomando un cambio y se dirigieron al campo de la agricultura y ganadería, incluyendo formación, promoción de recursos y entretenimiento.

En Sudamérica, la primera feria se registra en 1830 cuando el Libertador Simón Bolívar con la intención de unir a los pueblos de la Gran Colombia y como homenaje religioso a la advocación de la Virgen de El Cisne, decreta la realización anual de la Feria de Loja, en Ecuador, que se ha desarrollado ininterrumpidamente por 193 años y aún está vigente con la presencia de comerciantes ecuatorianos, peruanos y colombianos, principalmente. Es una feria religioso comercial, que se efectúa entre los meses de agosto y septiembre de cada año (CFL, 2023).

En el siglo XX se produce la revolución industrial, después de la Segunda Guerra Mundial, lo que afecta directamente al desenvolvimiento de las ferias, convirtiéndolas en salones especializados. Se crean así las ferias de muestras específicas de un sector industrial, disminuyendo el impacto de las ferias generales que, principalmente en Europa, han ido derivando en ferias multisectoriales como la de Hannover, Barcelona y Valencia, según lo indican Rodríguez et al. (2013). La internacionalización de estos eventos feriales, es una característica que las marca en los actuales momentos, con la formación de organismos transnacionales y transcontinentales, pues la participación de Estados Unidos y los países asiáticos con su gran influencia tecnológica representan un impulso e interés para la realización de las ferias especializadas.

5.2. Organizaciones feriales

Las ferias son gestionadas por organizaciones especializadas, principalmente de carácter privado y empresarial, aunque existen también organizadores de ferias que corresponden al sector público, organizaciones sin fines de lucro y organismos con participación mixta (pública y privada).

Existen múltiples organizadores de ferias en distintos países, algunos están coordinados en asociaciones continentales o transcontinentales. Es el caso de la Unión de Ferias Internacionales UFI fundada en 1925 en Milán por 20 ferias europeas que se

unieron para tener representación a nivel continental. Sin embargo, luego fueron incrementándose miembros de otros continentes y propietarios de parques de atracciones, así como organizaciones que agrupan a delegados de ferias de distintos países, ahora es una organización que representa a la industria global de exposiciones. En la actualidad la UFI agrupa organizaciones feriales de Europa, Asia, Medio Oriente, África y América.

Existen también otras organizaciones como la Asociación Internacional de Ferias de América AFIDA y la Uniao Brasileira dos Promotores de Feiras, Asociación Mexicana de Profesionales de Ferias, Exposiciones y Convenciones en América. Asociación de Ferias Españolas, Foire Salon Congress, Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft, entre otras en Europa. En la Tabla 5.1 se presenta un listado de organizaciones por continente.

Tabla 5.1
Organizaciones feriales por continente

ORGANIZACIÓN	PAÍS
ÁFRICA	
AAXO Asociación of African Exhibition Organizers	Sudáfrica
EXSA Exhibition and Events Associatin of Southern Africa	Sudáfrica
AMÉRICA	
AFEP Asociación de Ferias del Perú	Perú
AFIDA Asociación Internacional de Ferias de América	Colombia
AIFEC Asociación Colombiana de la Industria de Ferias, Congresos, Convenciones y Actividades Afines	Colombia
AMEREF Asociación Mexicana de Recintos Feriales	México
AMPROFEC Asociación Mexicana de Profesionales en Ferias, Exposiciones, Congresos y Convenciones	México
AOCA Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos, Eventos y de Burós de Convenciones	Argentina
APPCE Asociación Panameña de Profesionales en Congresos, Exposiciones y Afines	Panamá
AUDOCA Asociación Uruguaya de Organizadores de Congresos y Afines	Uruguay
CAEM Canadian Association of Exposition Management	Canadá
CAIFE Cámara Argentina de la Industria Ferial	Argentina
CEIR Exhibitin Industry Research	EEUU
EDPA Experiential Designers & Producers Association	EEUU
IAEE International Association of Exhibitions and Events	EEUU
IAVM International Association of Venue Managers	EEUU
SISO Society of Independent Show Organizers	EEUU
UBRAFE Brazilian Union of Trade Fairs Promoters	Brasil
World Trade Centers Association, Inc.	EEUU
ASIA	
AFECA Asian Federation of Exhibition & Convention Associations	Singapur
AKEI Association of Korean Exhinition Industry	Corea del Sur
BICEIA Beijing International Convention and Exhibition Industry Association	China
CAEC China Association for Exhibition Centers	China
CIEO Council of Indian Exhibition Organisers	India
GFOA Guangdong Fairs Organizers Association	China
HKECIA Hong Kong Exhibition and Convention Industry Association	Hong Kong
IECA/ASPERAPI Indonesia Exhibition Companies Association	Indonesia
IEIA Indian Exhibition Industry Association	India
JEXA Japan Exhibition Association	Japón
LECA Lebanese Exhibitions & Conferences Association	Líbano
Macau Fair Trade Association	Macao
MACEOS Malaysian Association of Convention and Exhibition Organisers and Suppliers	Malasia
MECA Myanmar Exhibition and Conference Association	Myanmar
SACEOS Singapore Association of Convention and Exhibition Organisers and Suppliers	Singapur
SCEIA Shanghai Convention and Exhibition Industries Association	China
SLAPCEO Sri Lanka Association of Professional Conference, Exhibition & Event Organisers	Sri Lanka
SZCEA Shenzhen Conference Exhibition Association	China
TCEA Taiwan Convention & Exhibition Association	Taiwán
TEA Thai Exhibition Association	Tailandia
TECA Taiwan Exhibition & Convention Association	Taiwán

EUROPA	
AEFI Italian Exhibition & Trade Fair Association	Italia
AEO Association of Event Organisers	Reino Unido
AEV Association of Event Venues Ltd.	Reino Unido
AFA Asociación de Ferias Aragonesas	España
AFCAN Asociación de Palacios de Congresos y Ferias de Andalucía	España
AGAFE Asociación Gallega de Ferias y Eventos	España
AIPC International Association of Convention Centres	Bélgica
APCE Asociación de Palacios de Congresos de España	España
ASPEC Asociación Nacional de Carpas y de Instalaciones Temporales	España
AUMA Association of the German Trade Fair Industry	Alemania
CEFA Central European Fair Alliance	Austria
CENTREX International Exhibitin Statistics Union	Hungría
CFI Comitato Fiere Industria	Italia
CLC-VECTA Centro for Live Communication	Países Bajos
EEIA European Exhibition Industry Alliance	Bélgica
EMECA European Major Exhibition Centres Association	Bélgica
ESSA Event Supplier and Services Association	Reino Unido
Exhibition Federation of Ukraine	Ucrania
Expo-Event.Live Communication Verband Schweiz	Suiza
Fairlink AB	Suecia
FAMAB Kommunikationsverband e. V. Integrated Brand Experiences	Alemania
FEBELUX Association for the Lie Communication Industry	Bélgica
FEFIC Federación de Ferias de Cataluña	España
FKM Society for the Voluntary Control of Fair and Exhibition Statistics	Alemania
IAPCO International Association of Professional Congress Organisers	Suiza
ICCA International Congress and Convention Association	Países Bajos
IDFA Interessengemeinschaft Deutscher Fachmessen und Ausstellungsstadte	Alemania
IELA International Exhibition Logistics Association	Suiza
IFBSO International Federation of Boat Show Organizers	Reino Unido
IFES International Federation of Exhibition and Event Services	Bélgica
IOEA Irish Exhibition Organizers Association	Irlanda
ON-GO! Asociación Empresarial de Diseño y Producción de Stands y Eventos	España
OPC España Federación Española de Empresas organizadoras Profesionales de Congresos	España
Polish Chamber of Exhibition Industry Polska Izba Przemyslu Targowego	Polonia
RUEF Russian Union of Exhibition and Fairs	Rusia
TFYD Turkish Fair Organizers Association	Turquía
The Association of Trade Fair and Event Organizers in Finland	Finlandia
UFI The Gobal Association of the Exhibition Industry	Francia
UNIMEV French Meeting Industry Council	Francia
OCEANÍA	
EEAA Exhibition and Event Association of Australasia	Australia

Fuente: AFE, 2023

5.3. Asociación Internacional de Ferias de América AFIDA

La historia de la Asociación Internacional de Ferias de América AFIDA inicia a finales de los años sesenta, cuando algunos representantes de los principales eventos feriales del momento entablaron amistad y comenzaron a frecuentar en reuniones informales realizadas en Lima y Bogotá.

AFIDA se constituyó oficialmente el 15 de abril de 1969 en la capital peruana, que fue la primera sede de la nueva organización. Los principales objetivos de AFIDA se centraron en convertirse en un aval de excelencia y aseguramiento de la calidad para la industria ferial latinoamericana. Los socios fundadores fueron: Feria Internacional del Pacífico de Lima, Corferias de Bogotá, FISA de Santiago de Chile, Ferias de Alcántara Machado de Sao Paulo y FIES de San Salvador. El primer directorio estuvo presidido por don Oscar Pérez representante de CORFERIAS de Colombia (AFIDA, 2019).

Una vez conformada la asociación se inscribieron organizaciones de otros países latinoamericanos como Ecuador, Brasil, México, Uruguay, entre otros. Más tarde, en 1992, los excelentes vínculos con las instituciones feriales europeas, especialmente españolas, hacen que se firme un convenio de cooperación entre AFIDA y la Asociación de Ferias Españolas (AFE) y se crea la Unión Internacional de Ferias de Iberoamérica (UNIFIB).

En adelante, AFIDA inició un proceso de mayor internacionalización a través de acuerdos y convenios con otras instituciones feriales del mundo, tales como la Unión Brasileña de Promotores Feriales (UBRAFE), Asociación Mexicana de Profesionales de Ferias, Exposiciones y Convenciones (AMPROFEC), UFI - The Global Association of Exhibition Industry (Europa del Este y Asia) y la Society of Independent Show Organizers (SISO) de Estados Unidos de América.

Ya fortalecida y con una importante presencia y relación con las más importantes organizaciones feriales del mundo, AFIDA desde 2015 se centra en aprovechar las ventajas de la tecnología para compartir experiencias y fomentar conocimiento en beneficio de sus socios. De

esta manera se lanza “El Internship”, un espacio creado en su sitio web exclusivamente para que los socios puedan compartir sus experiencias y conocimientos.

El directorio y los socios de AFIDA identifican la necesidad de educación formal para el sector, dado que las carreras universitarias se orientan a la organización de eventos en general, y deciden crear un espacio para brindar capacitación a nivel de diplomados en la industria ferial, llamado Academia AFIDA. Los dos primeros diplomados se realizaron en 2017 abarcando los temas: organización ferial y marketing digital.

El siguiente proyecto presentado por AFIDA, es el AFIDA INNOVATION EWARD – AIA. Los primeros ganadores de este evento fueron la Feria de Valencia de España con su proyecto de digitalización denominado Insomnia en 2017 y FEICOBOL de Bolivia con el proyecto de reinserción socio-laboral de las personas privadas de libertad denominado Feria Reincorpora, en 2018.

De acuerdo con lo que menciona el sitio web de la organización, (AFIDA, 2023), la misión de la AFIDA es:

“Desde AFIDA promovemos el rol de las ferias y exhibiciones como una de las más eficientes estrategias de marketing empresarial, posicionándonos como una herramienta de transmisión de conocimiento y facilitando la interacción entre nuestros Asociados a través de redes de trabajo”.

En la actualidad AFIDA cuenta con diez aliados estratégicos (Tabla 5.2) de diferentes regiones del mundo. Las instituciones aliadas participan de la asociación y brindan asesoramiento a los socios.

Tabla 5.2
Aliados estratégicos de AFIDA

ORGANIZACIÓN	PAÍS
Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos, Eventos y de Burós de Convenciones AOCA	Argentina
Uniao Brasileira do Promotores de Feiras (UBRAFE)	Brasil
Asociación Colombiana de la Industria de Ferias, Congresos y Actividades Afines (AIFEC)	Colombia
Instituto Colombiano de la Construcción con Acero ICCA	Colombia
Asociación de Ferias Españolas (AFE)	España
The Global Association of the Exhibition Industry (UFI)	Francia
Indian Exhibition Industry Association (IEIA)	India
Asociación Mexicana de Profesionales de Ferias, Exposiciones y Congresos (AMPROFEC)	México
Society of Independent Show Organizers (SISO)	USA
International Association of Exhibitions and Events (IAEE)	USA

Fuente: AFIDA, 2019

En la actualidad el directorio, vigente hasta 2024, está presidido por Fernando Gorbarán, CEO de Messe Frankfurt de Argentina. El vicepresidente es Sergio Gutiérrez, representante de Espacio Riesco de Chile. La tesorera Eunice Achá, gerente general de FEICOBOL de Bolivia. Los directores principales son: Claudio Dowdall, director de La Rural de Argentina y Jaime de la Figuera, director de negocios internacionales de IFEMA, España. Los directores suplentes: Luis Proaño, presidente de COMEFEX Ecuador y Alejandra Álvarez, directora de Ferias y Eventos de CCIAP, Panamá.

Anualmente se realizan congresos de AFIDA, donde los representantes de las empresas asociadas se reúnen para compartir experiencias y tratar temas de interés como la innovación, digitalización de los eventos feriales y relación con los públicos. Las últimas ediciones se

celebraron en Barcelona 2019, Bogotá 2022 y Santa Cruz de la Sierra 2023. En 2020 y 2021 no se organizaron congresos por la pandemia de la COVID-19. En la Figura 5.1 se observa una fotografía con los participantes del Congreso AFIDA CONECTA 2022.

Figura 5.1
Participantes en el Congreso AFIDA CONECTA 2022



Fuente: AFIDA, 2023

En 2023, AFIDA cuenta con cincuenta socios de dieciséis países. Sus integrantes son entidades organizadoras y centros de eventos feriales relacionados a las Cámaras de industrias y producción, gobiernos locales y regionales e instituciones privadas sin fines de lucro. De igual manera, entre los asociados se encuentran empresas privadas relacionadas al sector como proveedores de software y tecnología. Centros de entretenimiento, cadenas hoteleras, empresas de transformación digital, firmas consultoras y formadoras en el ámbito ferial.

Los tres países con más organizaciones feriales asociadas a AFIDA son: Ecuador con nueve, Colombia con siete y España con seis. En la tabla 5.3 se presenta el listado de organizaciones asociadas a AFIDA.

Tabla 5.3
Organizaciones afiliadas a AFIDA

ORGANIZACIÓN	PAÍS
CAMACOL ANTIOQUIA Cámara colombiana de la construcción	Colombia
CÁMARA DE COMERCIO DE LA REPÚBLICA DE CUBA	Cuba
CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE CORTÉS Y RECINTO FERIA EXPOCENTRO	Honduras
CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIAS Y AGRICULTURA DE PANAMÁ	Panamá
CAMARA DE INDUSTRIA COMERCIO Y SERVICIOS DE TARIJA CAINCOTAR EXPOTARIJA	Bolivia
CAMARA DE INDUSTRIA TUNGURAHUA	Ecuador
CAMPO FERIA CHUQUIAGO MARKA	Bolivia
CASALCO	El Salvador
CENTRO DE EXPOSICIONES DE QUITO CORPORACION DE FERIAS DE LA CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA	Ecuador
CIFCO, CENTRO INTERNACIONAL DE FERIAS Y CONVENCIONES DE EL SALVADOR	El Salvador
COMEFEX	Ecuador
COPEREX	Guatemala
CORFERIAS –CORPORACION DE FERIAS Y EXPOSICIONES S.A USUARIO OPERADOR DE ZONA FRANCA	Colombia
CORPORACION DE FERIAS DE LOJA	Ecuador
ECUASISTEM S.A	Ecuador
EDN SOFTWARE	Uruguay
ESPACIO RIESCO	Chile
EVENT-LEGGO CORP S.A. - QUORUM QUITO	Ecuador
ExpoGuadalajara	México
EXPOGUAYAQUIL	Ecuador
EXPOPLAZA	Ecuador
EXPOURENSE	España
FEICOBOL, FUNDACIÓN PARA LA FERIA INTERNACIONAL DE COCHABAMBA	Bolivia
FENALCO, FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES	Colombia
FERIA DE BARCELONA	España

ORGANIZACIÓN	PAÍS
FERIA MUESTRARIO INTERNACIONAL VALENCIA	España
FEXPOCRUZ, FERIA EXPOSICIÓN DE SANTA CRUZ	Bolivia
FISA	Chile
FUNDACIÓN FEXPO SUCRE	Bolivia
IFEMA MADRID	España
INDEXPORTE MESSE FRANKFURT SA	Argentina
INSTITUCION FERIA DE CANARIAS INFECAR	España
INTEREXPO	Chile
Koelnmesse Latam	Colombia
LA RURAL, PREDIO FERIA DE BUENOS AIRES	Argentina
MUNDO IMPERIAL	México
NeoMundo Bucaramanga	Colombia
NEW EVENTS	Portugal
NUEVA SOCIEDAD HOTELERA S.A. DE C.V.	Honduras
ONHOFF	España
Panama Convention Center	Panamá
PARQUE VIVA / GRUPO LA NACION	Costa Rica
PATRONATO DE LA FERIA INTERNACIONAL DE SAN JOSÉ DE DAVID	Panamá
PATRONATO DE LAS FERIAS DE AZUERO	Panamá
PLAZA MAYOR MEDELLIN	Colombia
POLIFORUM LEON	México
PabExpo Ferias y exposiciones	Cuba
RLA	Colombia
UNGERBOECK	EEUU
ZEFYXA	Ecuador

Fuente: AFIDA, 2023

Capítulo 6

Diseño metodológico

6. Diseño metodológico

El presente trabajo de investigación pretende estudiar las principales bases teóricas de la medición y evaluación de comunicación estratégica, identificar los componentes teóricos más importantes sobre el tema y estudiar la aplicación de dichos componentes en la práctica comunicacional del sector ferial iberoamericano.

Diversos estudios sobre medición y evaluación de comunicación, Zerfass et al. (2021), Álvarez-Nobell et al. (2021), Moreno et al. (2019), entre otros, presentan la realidad y principales asuntos de preocupación de los profesionales de la comunicación estratégica y relaciones públicas, haciendo énfasis en la dificultad para demostrar el valor estratégico de la función comunicacional dentro de las organizaciones.

El escaso reconocimiento de la función estratégica de comunicación y su necesidad organizacional, conjuntamente con la inquietud de relacionar los índices financieros de una organización con los índices comunicacionales, significaron el punto de partida de esta investigación. Luego de una inmersión inicial y primera revisión bibliográfica, se analizó la necesidad de estudiar, antes que las relaciones de indicadores comunicacionales y financieros, la gestión organizacional de la comunicación estratégica para conocer en qué medida sus actividades cumplen las bases teóricas de la planificación estratégica de comunicación.

Por una situación coyuntural y aplicando el tipo de muestra por conveniencia (Hernández-Sampieri, et. al, 2014) la investigación se enfoca en el sector ferial, se ha realizado la inmersión inicial en la Corporación de Ferias de Loja y se amplía el estudio a la Asociación Internacional de Ferias de América AFIDA.

Loja es una ciudad ubicada al sur de Ecuador, capital de la provincia del mismo nombre. La Corporación de Ferias de Loja es una organización de derecho privado encargada de gestionar el principal evento ferial de la ciudad: la Feria de Loja, que es el evento ferial más antiguo del Ecuador, pues fue el Libertador Simón Bolívar quien decretó su realización en el año 1829 como una estrategia de reactivación económica de la región. Desde entonces, se realiza

ininterrumpidamente entre los meses de agosto y septiembre de cada año, anclado a la fuerte devoción a la imagen de la Virgen de El Cisne, patrona de la ciudad.

Con el propósito de obtener un panorama más amplio de la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica en el sector ferial, se amplía la investigación a las organizaciones que conforman la Asociación Internacional de Ferias de América (AFIDA). Esta asociación reúne a más de 50 organizaciones feriales de los países de Latinoamérica, España y Portugal.

Luego de la revisión bibliográfica exhaustiva sobre la medición y evaluación de comunicación estratégica, se han determinado los principales referentes teóricos sobre la materia, para lo que se ha relacionado conceptos de planificación de comunicación, medición, evaluación y management identificando aquellos que se han escrito en lo que va del presente siglo, a los que se los denomina en este estudio, en el capítulo dos: Nuevas referencias de la medición y evaluación de comunicación estratégica.

El objetivo general de esta tesis doctoral es analizar la aplicación de las bases teóricas de la planificación, medición y evaluación de comunicación estratégica en la gestión de comunicación de las organizaciones pertenecientes al sector ferial iberoamericano afiliadas a la Asociación Internacional de Ferias de América AFIDA. Para su consecución, los objetivos específicos son:

- Construir una propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica de las organizaciones, que contenga las principales referencias teóricas de la gestión estratégica de comunicación.
- Conocer los requerimientos y criterios de evaluación de los directores ejecutivos de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA, sobre la gestión de comunicación.
- Conocer los criterios de gestión de comunicación de los directores de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA.

- Establecer la comparación entre los requerimientos de los directores ejecutivos de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA y los criterios de gestión de los directores de comunicación.
- Determinar si la gestión de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA aplica los postulados teóricos de la planificación estratégica de comunicación, compilados en la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

Con esta base se han identificado los aspectos, prácticas, políticas y procedimientos más significativos para la gestión de comunicación estratégica, citadas con mayor frecuencia en las mencionadas referencias, determinando veinte variables agrupadas por sus características en seis segmentos, a los que se denomina: Componentes para la medición y evaluación de la comunicación estratégica.

Posteriormente, se aplicó la investigación a los directores generales de las organizaciones feriales iberoamericanas que asistieron al 51 Congreso AFIDA CONECTA, realizado en Bogotá, Colombia del 27 al 29 de abril de 2022 a través de una entrevista en profundidad. Más adelante, se aplicó una encuesta a los directores de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA.

Finalmente se presentaron y analizaron los resultados, formulándose discusiones, conclusiones y recomendaciones respecto a la gestión de comunicación de las organizaciones y la aplicabilidad de las bases teóricas recomendadas por las referencias bibliográficas consultadas y que se encuentran resumidas en la propuesta de componentes para la medición y evaluación de gestión de comunicación estratégica.

6.1. Enfoque y alcance de investigación

El problema de investigación planteado propone un estudio mixto respecto de las directrices y criterios de gestión de comunicación en las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA

y de la aplicación de los procedimientos explicados en las teorías y modelos de referencia en relación a la planificación, ejecución, medición y evaluación de comunicación estratégica.

En el enfoque cualitativo el proceso inicia examinando los hechos al mismo tiempo que se revisan los estudios previos y la teoría sobre el tema a investigar (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). En este trabajo se inicia la investigación a través de la revisión bibliográfica y la inmersión inicial realizada en la Corporación de Ferias de Loja, que consistió en la exploración y análisis de la gestión de comunicación del evento Feria de Loja según el modelo RACE, así como de sus perfiles de identidad e imagen corporativas.

El enfoque cuantitativo sistematiza las fases a partir de la perspectiva teórica. Situación que ocurre en este estudio luego de identificados los parámetros de comunicación en la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, que se convierten en el sustento teórico de la investigación.

De esta manera se toman como evidencia tanto datos numéricos como textuales, narrativos y experimentales que permiten un estudio completo de la realidad de la gestión de comunicación en las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA que han sido objeto del presente estudio.

De acuerdo con el problema y los objetivos planteados, el estudio tiene un alcance exploratorio y descriptivo. En la primera parte de la investigación, el alcance es exploratorio porque se analizan la gestión de comunicación de las entidades feriales como un problema desde nuevas perspectivas (Álvarez-Risco, 2020). Se explora la forma de gestionar la comunicación en la Corporación de Ferias de Loja y los parámetros de evaluación que los directores ejecutivos de las organizaciones feriales requieren de sus directores de comunicación.

En un segundo momento, el estudio toma un alcance descriptivo porque caracteriza el proceso de gestión de comunicación en las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA, a través de la recolección de datos de los propios directores de comunicación, especificando propiedades y características del proceso (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

6.2. El universo y el diseño de la muestra

Para la inmersión inicial se escogió la Corporación de Ferias de Loja y su principal evento la Feria de Loja, para analizar la gestión de comunicación bajo el modelo RACE, aplicando el tipo de muestra por conveniencia (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Más adelante, para aplicar los instrumentos de recolección de datos que permitan responder la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los requerimientos de los directores ejecutivos de las organizaciones de la Asociación Internacional de Ferias de América AFIDA, que utilizan para evaluar la gestión de sus Directores de Comunicación?, se tomó como universo a los directores ejecutivos de las organizaciones feriales que asistieron al 51 Congreso AFIDA CONECTA 2022 realizado en la ciudad de Bogotá, Colombia. De entre ellos, se aplicó dos tipos de muestras: de expertos, seleccionando a los directores ejecutivos que integran o hayan conformado el directorio de AFIDA. De voluntarios, invitando a participar en la encuesta a todos los restantes directores ejecutivos asistentes al congreso.

Para la tercera parte de la investigación que buscó responder la pregunta: ¿Cuáles son los criterios de gestión de comunicación aplicados por los Directores de Comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA?, se tomó el listado de organizaciones feriales afiliadas a AFIDA, para luego determinar el universo a las organizaciones feriales que tuvieron representación en el 51 Congreso AFIDA CONECTA 2022. Se aplica este criterio de inclusión para obtener información relacionable entre los directores de comunicación con lo mencionado por los directores ejecutivos, en la fase anterior de la investigación. Como factor de exclusión se consideró a las organizaciones que no cuentan con un director de comunicación.

La determinación de la muestra se realizó a través de la aplicación de la fórmula de muestra para un universo finito, considerando el 95% de nivel de confianza y 10% de margen de error. Luego de la aplicación de los criterios de inclusión y exclusión, la muestra definitiva corresponde a 24 organizaciones feriales afiliadas a AFIDA que participaron de esta fase del estudio.

6.3. Técnicas e instrumentos de investigación

La investigación de campo se realizó en tres momentos: el primero la inmersión inicial analizando la gestión de comunicación y perfil de identidad de la Feria de Loja. El segundo se centró en la recolección de información para determinar los requerimientos y parámetros con que los directores ejecutivos de las organizaciones feriales evalúan a sus directores de comunicación. El tercer momento se concentró en indagar los criterios de gestión de comunicación aplicados por los Dircom de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA, respecto de los componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

En cada uno de estos momentos se aplicaron distintas técnicas e instrumentos de recolección de información. Para la inmersión inicial se aplicó la observación, que en criterio de Camacho et al. (2015), estudia el proceso en las condiciones naturales de su realización. La observación, en esta etapa, permitió conocer la dinámica de los procesos comunicacionales, responsables y experiencias in situ. La observación es la técnica apropiada para aplicar en la inmersión inicial, pues permitió tener una primera impresión del proceso comunicativo durante la preparación y realización del evento estudiado.

Para realizar la observación se elaboró una matriz de registro de la información respecto a la realización de los procesos comunicacionales desde la instrucción inicial hasta la realización o publicación de los productos solicitados. La matriz consta de varias columnas que permiten conocer la siguiente información:

- Instrucción inicial de actividad comunicacional a realizar
 - Emisor de la instrucción
 - Receptor de la instrucción
 - ¿Acción consta en el plan de comunicación?
- Proceso de realización
 - Análisis de la instrucción (receptor)
 - Elaboración o encargo de los productos comunicacionales

- Responsable(s)
- Plazo de elaboración
- Recursos utilizados
- Entrega del productos(s)
- Revisión y aprobación
 - Forma de revisión inicial (receptor de la instrucción)
 - Feedback (forma de realización)
 - Ajustes (responsables)
 - Presentación a emisor de la instrucción
 - Feedback definitivo
 - Ajustes
 - Revisión y aprobación
- Difusión o ejecución de producto
 - Determinación del canal/medio
 - Responsable
 - Tiempo de ejecución/difusión
 - Seguimiento
- Evaluación del producto difundido
 - ¿Se realiza evaluación?
 - ¿Quién realiza la evaluación?
 - ¿Qué impactos analiza?
 - Se realizan recomendaciones (informes)
 - A quién se informa
 - ¿Qué medidas se toman?

Con los resultados se formuló un flujograma de los procesos comunicacionales, para detallar los principales criterios utilizados en su elaboración. La observación se realizó de forma

continúa en las dos primeras semanas de la inmersión inicial, luego se realizaron observaciones a procesos específicos mientras se aplicó otras técnicas.

Por otra parte, se utilizó el análisis de contenido documental y de los recursos comunicativos de la Feria de Loja en cada etapa de las fases de planificación estratégica: investigación, acción, comunicación y evaluación. Esta técnica permite entender el fenómeno de estudio, los funcionamientos cotidiano y anormal y conseguir información de contexto (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Para su realización se construyeron matrices de análisis documental y de recursos para cada fase del modelo RACE. (Anexo 3)

En la etapa de investigación se analizaron los atributos de identidad, necesidades de comunicación, públicos identificados y estrategias propuestas. En la etapa de acción, se analizaron las líneas estratégicas propuestas según el Plan Estratégico de Comunicación (PEC), indagando para cada línea los objetivos, públicos, tácticas, mensaje, fases de aplicación y cronograma. Para las etapas de comunicación y evaluación se analizó el cumplimiento e impacto de las acciones planificadas por cada línea estratégica. El análisis consideró una parte cuantitativa para medir el grado de cumplimiento de las acciones realizadas vs. planificadas, el análisis cualitativo para medir el impacto de los mensajes y la consecución de los objetivos comunicacionales planteados. Para ello se realizaron matrices de análisis de cumplimiento por público y objetivo (Anexo 3).

Además, se realizaron entrevistas en profundidad a tres grupos de personas: director ejecutivo, coordinadores de comunicación del periodo 2013 -2017, equipo operativo de comunicación del evento.

Al director ejecutivo de la Corporación de Ferias de Loja se aplicó una entrevista en profundidad de tipo especializada, tiene menor rigidez en la estructura permitiendo una mayor participación del entrevistado dado que se trata de una persona que tiene un amplio conocimiento del tema que se está investigando (Valles, 1997). En la construcción del instrumento, el guion de entrevista (Anexo 2.1) consta de diez preguntas que tratan de tres

asuntos fundamentales: estructura organizativa, operativa y económica de la Feria de Loja, visión estratégica y perfil de identidad del evento; y, expectativa de resultados de la gestión de comunicación para la organización.

Para los coordinadores de comunicación de los periodos 2013 – 2017 se aplica una entrevista tipo estandarizada programada, que para el autor, tiene como particularidad la formulación de las mismas preguntas y en un orden establecido. Esta técnica es la apropiada, porque permite conocer de las fuentes primarias las características de su gestión como coordinadores de comunicación en los diferentes periodos y encontrar similitudes y diferencias. Para la aplicación se elabora el Guion de entrevista (Anexo 2.2), que cuenta con 10 preguntas que versan sobre: estructura organizativa, funcional y profesional del departamento de comunicación, objetivos, estrategias y tácticas utilizadas en cada periodo y resultados obtenidos en la gestión de comunicación en cada periodo.

Para el equipo operativo de comunicación del evento se aplica una entrevista estandarizada no programada, es decir estructurada con un grado de estandarización menor de acuerdo al objetivo común que busca la investigación (Valles, 1997). Este tipo de entrevista se corresponde a la investigación, porque permite conocer temas generales del desarrollo del departamento de comunicación, así como específicos dependiendo de la tarea de cada integrante del equipo. Esta entrevista se realizó con los integrantes del equipo operativo de comunicación de la edición Feria de Loja 2017, exclusivamente. Se construyó el guion de entrevista (Anexo 2.3), que consta de diez preguntas enfocadas en tres asuntos específicos: información general y académico-profesional de los miembros de la coordinación de comunicación, planificación y procesos comunicacionales del departamento de comunicación y criterios técnico-profesionales-experienciales de los integrantes del equipo.

En la inmersión inicial también se aplicaron encuestas y reuniones de trabajo o grupos focales para analizar la imagen de la Feria de Loja. Se realizaron guiones de reuniones de trabajo

con dos tipos de públicos diferentes: estudiantes de 2do. año de bachillerato de varios colegios de Loja y público interno de CFL. Para los medios de comunicación se realizó una encuesta.

Uno de los públicos objetivo más relevantes para la Feria de Loja son los jóvenes, el deseo de innovar el evento e incluir al emprendimiento, en sus diferentes expresiones, como un atributo diferencial, lleva a darle una alta importancia relativa a este segmento. Por tanto, para medir la imagen se realizaron visitas a los colegios Daniel Álvarez Burneo, Calazans, Iberoamericano San Agustín, Liceo de Loja, Porciúncula y La Salle de la ciudad de Loja para realizar grupos focales con estudiantes que cursen el segundo año de bachillerato, es decir, que oscilen entre los 16 y 18 años de edad. La selección de la muestra de los colegios participantes se realizó de acuerdo a los criterios de: número de estudiantes y categoría de públicos y privados. Se cursó invitación a otros establecimientos educativos pero no se recibió respuesta o esta fue negativa. La técnica de grupos focales es apropiada para este público, porque permite que a través de la interacción de los participantes se puedan construir significados y expresar emociones profundas (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). La construcción del guion de agenda para la reunión de trabajo con estudiantes de segundo año de bachillerato (Anexo 2.4), se realizó a partir de dos propósitos: conocer el nivel, amplitud y notoriedad que tiene la Feria de Loja entre los jóvenes de segundo año de bachillerato de los colegios de Loja y conocer la efectividad de los mensajes, medios y canales de comunicación dirigidos a este segmento del público. Los temas que trataron los grupos de enfoque fueron: identificación de atributos de la Feria de Loja (notoriedad espontánea), cercanía de atributos específicos (notoriedad sugerida), cambios significativos de la Feria de Loja, asistencia al evento, canales de comunicación, recomendaciones generales.

Para el público interno también se utilizó la técnica de grupos focales porque permitió fomentar la interacción y expresión de sus experiencias y sentimientos, respecto a la comunicación y a la organización en general del evento. El guion de agenda de trabajo (Anexo 2.5), se compuso de ocho preguntas o temas de discusión que corresponden a los siguientes

asuntos: identificación de atributos de la Feria de Loja (notoriedad espontánea), cercanía de atributos específicos (notoriedad sugerida), cambios significativos de la Feria de Loja, canales de comunicación interna, recomendaciones generales.

Finalmente, para los medios de comunicación de la localidad, se aplicó una encuesta de evaluación de percepción de imagen y comunicación de la Feria de Loja (Anexo 2.6). La encuesta permite conocer y cuantificar variables específicas de un determinado problema a través de preguntas cerradas, abiertas y escalas de medición de actitudes (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Esta técnica es apropiada para los medios de comunicación, dado que es de fácil administración y respuesta. Además, se la aplicó luego de la presentación de un evento, lo que hizo que se obtenga un alto índice de respuesta. La encuesta consta de seis preguntas respecto a identificación de atributos de la Feria de Loja (notoriedad espontánea), cercanía de atributos específicos (notoriedad sugerida), cambios significativos de la Feria de Loja, estrategias de promoción y canales de comunicación.

Los resultados de la aplicación de estos instrumentos, permitió conjuntamente con la revisión bibliográfica, tener los insumos necesarios para cumplir el primer objetivo específico: construir la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

En la Tabla 6.1 se presenta un resumen de los instrumentos utilizados y su forma de aplicación en esta primera parte de la investigación.

Tabla 6.1

Instrumentos de recolección de datos utilizados en la inmersión inicial

Técnica	Instrumento	Propósito	Objetivo de investigación	Criterios analizados	Anexo
Observación	Matriz de observación directa	Contextualización del proceso comunicativo		Procesos comunicacionales Experiencias Responsables	
Análisis de contenido documental y de recursos comunicativos	Matrices de análisis por face RACE	Análisis de aplicación del modelo RACE en la gestión de comunicación de Feria de Loja	Analizar y evaluar el Plan Estratégico de Comunicación de la Feria de Loja según el método RACE, durante el periodo de estudio	Etapa de Investigación: identidad, necesidades, públicos y estrategias. Etapa de Acción: líneas estratégicas, objetivos, públicos, tácticas, mensaje, fase y cronograma. Etapa Comunicación: cumplimiento de tácticas por público y línea estratégica. Evaluación: Impacto de mensajes y consecución de objetivos por público.	Anexo 3
Entrevistas en profundidad	Guion de entrevista especializada	Conocer el criterio del director ejecutivo de CFL.	Conocer la visión estratégica, la identidad corporativa y el resultado esperado de la gestión de comunicación	Estructura organizativa, operativa y económica de Feria de Loja. Visión estratégica y perfil de identidad de Feria de Loja. Expectativa de resultados de la gestión de comunicación.	Anexo 2.1
	Guion de entrevista estandarizada programada	Conocer las características de la gestión de comunicación de coordinadores de comunicación 2013-2017.	Analizar la evolución en términos de planificación, recursos humanos, técnicos y económicos que ha tenido el departamento de comunicación de la Feria de Loja	Estructura organizativa, funcional y profesional del departamento de comunicación. Objetivos, estrategias y tácticas utilizadas. Resultados comunicacionales y organizacionales obtenidos.	Anexo 2.2
	Guion de entrevista entandarizada no programada	Conocer temas generales y específicos del departamento de comunicación		Información general y académico-profesional Planificación y procesos comunicacionales. Criterios técnico-profesionales-experienciales.	Anexo 2.3
Grupos focales	Agenda de reunión de trabajo (estudiantes 2do. Bachillerato)	Imagen y conocimiento de canales comunicativos de Feria de Loja	Relacionar los perfiles de identidad e imagen corporativas de la Feria de Loja.	Notoriedad espontánea Notoriedad sugerida Cambios significativos Asistencia al evento Canales de comunicación Recomendaciones	Anexo 2.4
	Agenda de reunión de trabajo (público interno)	Imagen y conocimiento de canales comunicativos internos de Feria de Loja		Notoriedad espontánea Notoriedad sugerida Cambios significativos Canales de comunicación Recomendaciones	Anexo 2.5
Encuesta	Cuestionario para medios de comunicación	Imagen y canales de comunicación			Notoriedad espontánea Notoriedad sugerida Cambios significativos Estrategias de promoción Canales de comunicación

Fuente: elaboración propia a partir de los instrumentos utilizados en la investigación

La segunda y tercera fases de la investigación estuvieron planificadas realizarse a partir del Congreso de AFIDA de 2020, sin embargo, la pandemia de COVID-19 retrasó su realización, dado que se suspendieron los congresos de 2020 y 2021 y en algunos casos, las organizaciones de feria suspendieron completamente sus actividades por un tiempo determinado. La investigación se retomó en el Congreso AFIDA CONECTA 2022, realizado en Bogotá, Colombia del 27 al 29 de abril de 2022.

Para la consecución del segundo objetivo específico: conocer los requerimientos y criterios de evaluación de los directores ejecutivos de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA, sobre la gestión de comunicación, se aplicaron dos instrumentos: entrevista en profundidad y encuesta a los directores ejecutivos de las organizaciones feriales asistentes al Congreso AFIDA CONECTA 2022. En general, se registraron 34 directores ejecutivos que participaron en el congreso.

Para el primer instrumento, se construyó un guion de entrevista en profundidad tipo especializada (Anexo 2.7) que consta de 10 preguntas relativas a los componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica. Este instrumento fue aplicado a diez directores ejecutivos de organizaciones feriales afiliadas a AFIDA que conformen o hayan conformado el directorio de la asociación (Anexo 3). Esta selección de la muestra, permite tener la percepción directa de informantes de calidad por su experiencia en la administración de organizaciones feriales y sus funciones en AFIDA. Las entrevistas se realizaron de forma presencial durante la realización del congreso AFIDA CONECTA 2022.

Por su parte, para los demás directores ejecutivos asistentes al congreso, se preparó un cuestionario de encuesta (Anexo 2.8), compuesto por 16 preguntas relativas a la organización que representa y a los componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica. La encuesta fue distribuida de manera física y digital a los directores ejecutivos asistentes al congreso que no participaron en la entrevista en profundidad, recibándose 18 respuestas válidas para el estudio. Los encuestados aportan a la investigación sus requerimientos hacia el departamento de comunicación desde la perspectiva de directores ejecutivos de las organizaciones feriales.

De esta manera se logran identificar los requerimientos y parámetros que los directores ejecutivos utilizan para analizar y evaluar la gestión de sus departamentos de comunicación, con relación a los seis componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

El tercer objetivo específico es conocer los criterios de gestión de los directores de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA. Para su cumplimiento se escoge la técnica de encuesta, ya que es la que operativamente permite llegar de forma más efectiva a los participantes. Para la aplicación de la encuesta se partió de la base de datos que consta en la página “nuestros asociados” del sitio web de AFIDA <https://afida.org/es/nuestros-asociados>, consultada durante el mes de octubre de 2022.

A partir de esta información se aplicó la técnica de análisis de contenido para lo que se construyó La Matriz de organizaciones AFIDA (Anexo 4), que recoge la siguiente información de las organizaciones afiliadas y aliadas:

- Nombre de la organización
- País
- Ciudad
- Teléfono
- Sitio web
- Gerente general o encargado (registrado en AFIDA)
- Correo electrónico

Una vez registrada esta información, se procedió a visitar cada sitio web y tomar contacto con la organización a través de correo electrónico y/o llamada telefónica. Con este ejercicio se completó la matriz de organizaciones AFIDA, con la siguiente información:

- Nombre del Dircom
- Denominación del encargado de comunicación (en cada organización)
- Correo electrónico del director o departamento de comunicación
- Teléfono(s) de la dirección de comunicación
- Campo de acción específico de la organización (en los casos que el sitio web lo detalle)

- Observaciones, donde se detallan los datos relevantes encontrados en la revisión de sitios web o las respuestas a los correos y/o llamadas telefónicas realizadas.

De 63 organizaciones que se encontraron registradas en el sitio web, cinco presentaron páginas no disponibles o suspendidas. 39 sitios web no mostraron información sobre el departamento de comunicación y una organización, en su lugar presentó al departamento de Marketing. En definitiva, se envió el cuestionario a 49 organizaciones.

Se identificaron a 17 directores o encargados de comunicación, de los cuales 12 se obtuvo el correo electrónico. Además, se identificaron 6 correos electrónicos de departamentos de comunicación, sin conocer el nombre del director. Asimismo, se envió la encuesta a 18 organizaciones a través del correo electrónico del director ejecutivo y 13 encuestas a través de otros medios como contactos de WhatsApp registrados en los sitios web, formularios de contacto y otros medios disponibles de los sitios web.

La encuesta se envió entre los meses de noviembre del 2022 a enero del 2023, recibándose 14 respuestas en la primera oleada, 7 en la segunda y 3 en la tercera. En total se trabajó con 24 encuestas válidas.

El cuestionario (Anexo 2.9) consta de 26 preguntas, cuatro de información general y 22 sobre asuntos de la gestión del departamento de comunicación en relación a los componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

En la tabla 6.2 se presenta un resumen de las técnicas e instrumentos utilizados en la segunda y tercera fase de la investigación.

Tabla 6.2

Instrumentos de recolección de datos utilizados en la segunda y tercera fase de la investigación de campo (Objetivos 2 y 3)

Técnica	Instrumento	Propósito	Criterios analizados	Anexo
Objetivo 2: conocer los requerimientos y criterios de evaluación de los directores ejecutivos de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA, sobre la gestión de comunicación				
Entrevista en profundidad	Guion de entrevista especializada	Conocer requerimientos y parámetros de evaluación de los directores ejecutivos (que han sido miembros del directorio de AFIDA)	Posición directiva del Departamento de Comunicación	Anexo 2.7
			Investigación de diagnóstico	
			Planteamiento de objetivos	
			Resultados a obtener en comunicación	
			Métodos de evaluación de comunicación	
			Informe de resultados de comunicación	
Encuesta	Cuestionario	Conocer requerimientos y parámetros de evaluación de los directores ejecutivos asistentes al 51 Congreso AFIDA CONECTA 2022	Posición directiva del Departamento de Comunicación	Anexo 2.8
			Investigación de diagnóstico	
			Planteamiento de objetivos	
			Resultados a obtener en comunicación	
			Métodos de evaluación de comunicación	
			Informe de resultados de comunicación	
Objetivo 3: conocer los criterios de gestión de los directores de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA				
Análisis de contenido	Matriz de organizaciones AFIDA	Validar información de los sitios web de los afiliados y aliados de AFIDA para obtener base de datos para la encuesta posterior.	Nombre de la organización	Anexo 5
			País / ciudad	
			Teléfono / sitio web/ correo electrónico	
			Gerente general o encargado	
			Nombre del Dircom	
			Denominación (en cada organización)	
			Correo electrónico / Teléfono Dircom	
			Campo de acción de la organización	
Observaciones				
Encuesta	Cuestionario	Conocer el criterio de gestión de los Dircom según los componentes para la medición y evaluación de la gestión estratégica	Posición directiva del Departamento de Comunicación	Anexo 2.9
			Investigación de diagnóstico	
			Planteamiento de objetivos	
			Resultados a obtener en comunicación	
			Métodos de evaluación de comunicación	
			Informe de resultados de comunicación	

Fuente: elaboración propia a partir de las técnicas e instrumentos utilizados.

Para el logro de los objetivos específicos 4 y 5:

- Establecer la comparación entre los requerimientos de los directores ejecutivos de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA y los criterios de gestión de los Directores de comunicación.

- Determinar si la gestión de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA aplica los postulados teóricos de la planificación estratégica de comunicación, compilados en la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

Se construyó una matriz de análisis comparativo de resultados (Anexo 6), con las respuestas de los instrumentos aplicados, en los que se relacionaron, por una parte: los requerimientos de los directores ejecutivos vs. los criterios de gestión de los Dircom. Por otra parte, los requerimientos de los directores ejecutivos y los criterios de gestión de los Dircom, con las variables de los componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica. A partir del análisis de esta matriz se generaron los resultados, figuras y tablas explicativas, así como la discusión, conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo 7

Presentación y análisis de resultados: Gestión de comunicación en las organizaciones afiliadas a la Asociación Internacional de Ferias de América (AFIDA)

7. Presentación y análisis de resultados: Gestión de comunicación en las organizaciones afiliadas a la Asociación Internacional de Ferias de América (AFIDA)

Los resultados del análisis de la gestión de comunicación en las organizaciones afiliadas a la Asociación Internacional de Ferias de América (AFIDA), se componen de tres partes que representan tres momentos específicos de la investigación.

La primera es la inmersión inicial realizada a través del análisis de la gestión de comunicación y de identidad de la Feria de Loja del periodo 2015-2017, cuyos resultados llevaron a la ampliación de la búsqueda bibliográfica y consecuentemente a la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

La segunda recoge el análisis realizado con los directores generales de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA, asistentes al 51 Congreso Latinoamericano de la Industria de Ferias y Convenciones AFIDA CONECTA 2022, respecto de cómo evalúan los directores de ferias a los Dircom de su organización enfocados en los componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

La tercera parte muestra los resultados de la encuesta realizada con los Dircom de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA, respecto de los temas: influencia y posición directiva del departamento de comunicación, investigación de diagnóstico, planteamiento de objetivos comunicacionales, resultados comunicacionales a obtener, métodos de evaluación de comunicación e informes de resultados; que son los seis componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

7.1. Resultados gestión de comunicación de la Feria de Loja

La inmersión inicial realizada en la Feria de Loja permitió conocer información relacionada a tres aspectos fundamentales: visión estratégica y perfil de identidad, estructura de la coordinación de comunicación y análisis del plan estratégico de comunicación según el modelo RACE.

7.1.1. Visión estratégica y perfil de identidad de la Feria de Loja

En el momento del estudio, realizado a través de la aplicación de una entrevista en profundidad con el director ejecutivo de la Corporación de Ferias de Loja CFL, los objetivos estratégicos de la Corporación de Ferias de Loja, entidad que administra la Feria de Loja, están establecidos en dos etapas: a corto plazo y para mediano y largo plazo. Los objetivos a corto plazo son:

- Estabilizar financiera, estructural y jurídicamente a la Feria de Loja y a la entidad que la gestiona.
- Regular la forma de administración del Complejo Ferial Simón Bolívar y realizar las intervenciones urgentes en su infraestructura.

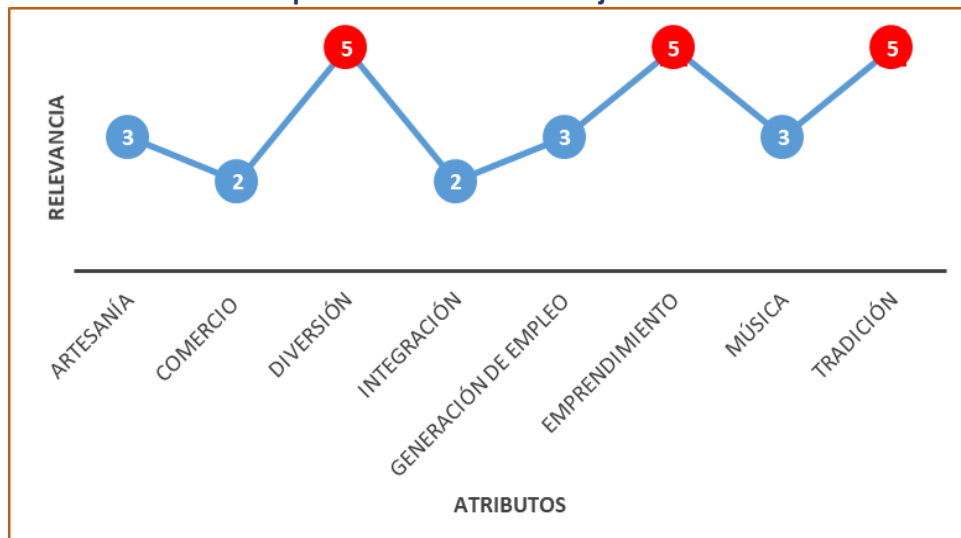
Los objetivos a mediano y largo plazo son:

- Consolidar a la Feria de Loja como el evento ferial más importante del Ecuador.
- Posicionar la Feria de Loja en el norte de Perú.
- Potenciar al complejo ferial Simón Bolívar, como un escenario de nivel internacional que permita realizar ferias especializadas.

Según el sitio web de la Corporación de Ferias de Loja, (CFL, 2018), su misión es: “Apoyar al emprendimiento, producción y comercio a través de instrumentos que permitan un encadenamiento con mercados dinámicos, bajo principios de comercio justo”. Mientras que la visión es: “Impulsar el desarrollo económico del Sur del Ecuador”.

Se determinó los atributos de identidad conformados por los rasgos de personalidad y valores de gestión del evento Feria de Loja, clasificándolos, por su relevancia, en principales y secundarios, construyendo así el perfil de identidad corporativa del evento. Los atributos principales son: tradición, diversión y emprendimiento. Los atributos secundarios: generación de empleo, música, artesanía, comercio e integración, como se indica en la Figura 7.1.

Figura 7.1
Perfil de identidad corporativa de la Feria de Loja

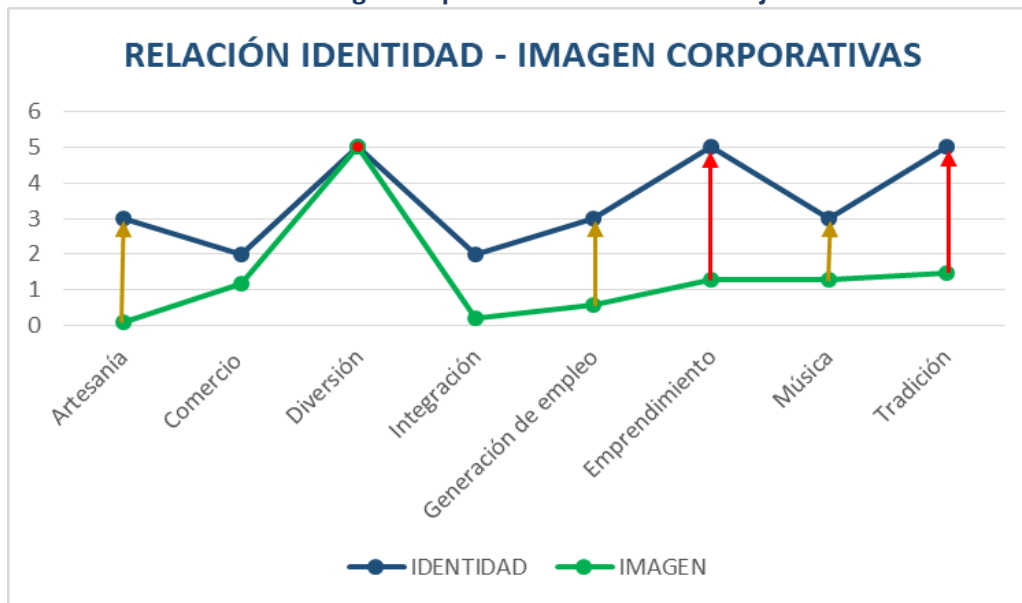


Fuente: elaboración propia

Una vez determinado el perfil de identidad, se realizó la construcción del perfil de imagen de la Feria de Loja a través de varias encuestas aplicadas a diversos públicos estratégicos del evento. Estableciendo la relación de los dos perfiles (Figura 7.2), se encuentra que el atributo **diversión**, es el único que tiene una valoración alta y equitativa en la imagen e identidad corporativas, no así los atributos **emprendimiento y tradición** que son considerados principales en el perfil de identidad con ponderación de 5, pero alcanzan valores menores a 2 en el perfil de imagen, lo que representa una necesidad de comunicación, es decir una prioridad para la gestión estratégica de comunicación.

Los atributos artesanía, generación de empleo y música que son considerados secundarios en el perfil de identidad, alcanzan baja valoración en el perfil de imagen corporativa y representan la segunda prioridad en la comunicación estratégica de la identidad del evento Feria de Loja (Vire-Riascos,2019).

Figura 7.2
Relación identidad – imagen corporativas de la Feria de Loja



Fuente: elaboración propia

Dentro de la visión estratégica de la Feria de Loja, se analizaron las expectativas de la dirección ejecutiva respecto de la gestión de comunicación, que de acuerdo a las respuestas del economista Diego Lara León, director ejecutivo de la Corporación de Ferias de Loja están centradas en:

- Cobertura y difusión del evento para el público lojano, de la región sur ecuatoriana y del norte de Perú.
- Generar y mantener buenas relaciones con los medios de comunicación de la localidad y la región.
- Difundir y explicar el nuevo concepto de la Feria de Loja como espacio para la promoción del emprendimiento y desarrollo.
- Consolidar la comunicación interna, no solamente con los colaboradores permanentes y temporales del evento, sino con los más de 1200 expositores y con las instituciones que forman parte de la Corporación de Ferias de Loja.

También se analizaron los parámetros con los que la dirección ejecutiva evalúa los resultados de la gestión de comunicación, que son:

- Cumplimiento del presupuesto financiero y técnico de la coordinación de comunicación, reflejado en la ejecución presupuestaria y en la cantidad y calidad de mensajes y relaciones creadas con los públicos.
- Generación de impacto de los medios sociales propios (redes sociales) en la cobertura, difusión y generación de interactividad con los públicos del evento.

7.1.2. Estructura de la coordinación de comunicación

La estructura del departamento de comunicación, antes de 2015, fue unipersonal, es decir con la presencia de un relacionador público encargado de realizar toda la tarea de comunicación, especialmente emitir notas de prensa, contratar publicidad en medios locales y gestionar las redes sociales del evento.

A partir del año 2015 cuando se elabora y aprueba el Plan Estratégico de Comunicación, se conforma la coordinación de comunicación que está integrada por varias personas que cumplen determinadas funciones, al igual que las demás coordinaciones, se conforma meses previos a la celebración del evento ferial.

La coordinación de comunicación está compuesta por: coordinador de comunicación, periodista, diseñador, productor audiovisual, community manager y asistentes de comunicación.

Para conocer las funciones, objetivos y procesos de la coordinación, se aplicó una entrevista en profundidad con cada uno de los miembros de la coordinación de comunicación de la Feria de Loja 2017.

El coordinador de comunicación es el responsable de planificar, dirigir y supervisar la gestión de comunicación de acuerdo al PEC, aprobado por el Directorio de la CFL. Tiene contacto directo con la dirección ejecutiva y participa en las reuniones de staff de coordinadores para la organización del evento. Se encarga además de elaborar el presupuesto de la coordinación y de su gestión administrativa. Operativamente es quien dirige la comunicación interna de la

entidad. Es un profesional de cuarto nivel académico en comunicación organizacional, con conocimientos académicos de periodismo y administración.

El asistente periodista es el encargado de generar relaciones con los medios de comunicación a través de facilitar el flujo de información que requiere la prensa, coordinar entrevistas, giras de medios, ruedas de prensa, etc. Es el encargado de producir las notas de prensa (escritas y audiovisuales) tanto para los medios de comunicación como para el sitio web del evento. Es un profesional en comunicación social o periodismo, con experiencia profesional en medios de comunicación y en instituciones.

El diseñador se encarga de planificar, proponer y ejecutar toda la línea gráfica del evento. Luego de aprobada la línea gráfica, es el encargado de elaborar los diseños que se utilizarán en el material impreso y digital de la campaña de comunicación. Además, realiza los diseños requeridos por todas las coordinaciones del evento. El diseñador analiza y aprueba el uso de la marca gráfica del evento tanto a nivel interno como externo, por parte de las instituciones que conforman la CFL, auspiciantes y otras organizaciones que utilicen la marca de la Feria de Loja. Es un profesional de diseño gráfico, perteneciente a una agencia de publicidad que le brinda respaldo técnico y operativo, en caso de necesitarlo.

El productor audiovisual es el encargado del registro fotográfico y en vídeo del evento. Se encarga de la producción de spots publicitarios e informativos, colabora con sus compañeros facilitándoles el material editado tanto para requerimientos físicos como digitales. Es un profesional a nivel de tecnología en medios audiovisuales y fotografía, con experiencia laboral en medios televisivos y ha participado en diferentes campañas de comunicación.

El community manager es el responsable de la planificación, gestión y evaluación de las estrategias digitales establecidas. Está a su cargo mantener activo y actualizado el sitio web así como las cuentas en las diferentes redes sociales en las que participa la Feria de Loja. Él presenta una planificación general (Plan Social Media) que es parte del PEC y que está acorde a los objetivos estratégicos del evento, señalando las estrategias digitales, las acciones puntuales, las

cuentas en que se participe marcando los objetivos y públicos a los que se dirige. Se encarga de presentar para aprobación del coordinador el cronograma semanal de gestión digital, que será el que se ejecute. Es un profesional de la comunicación social, con estudios específicos en comunicación digital y con amplia experiencia en periodismo digital y gestión de redes sociales.

El asistente de comunicación digital es quien, conjuntamente con el community manager, ejecuta el plan social media, además realiza coberturas de eventos, entrevistas, giras de medios, ruedas de prensa, etc. para generar contenido en las redes sociales. Adicionalmente, es responsable de planificar y coordinar las activaciones promocionales que son parte de la estrategia de comunicación directa en el PEC. Es profesional en Comunicación Social.

El asistente de comunicación general está encargado de los procesos administrativos de la coordinación, así como de brindar asistencia operativa al coordinador y a los demás integrantes de la coordinación. Es un profesional en formación, que cursa los ciclos finales de las titulaciones de comunicación social o relaciones públicas. Su vinculación al equipo se da a través de un convenio existente con la Universidad Técnica Particular de Loja, que permite que su gestión en el departamento sea valorada en su proceso académico.

Los objetivos estratégicos del PEC son conocidos por el equipo de la coordinación de comunicación porque fueron elaborados en conjunto, antes de ser presentados a la dirección ejecutiva en el año 2015, los nuevos integrantes de la coordinación participan cada año en la actualización y ajuste del PEC general para cada edición, entonces también conocen tanto los objetivos como las estrategias a seguir. Cada integrante sabe a qué público se dirige su trabajo para alcanzar los objetivos generales del PEC.

El proceso operativo de la coordinación, se marca principalmente por las reuniones semanales de coordinación, en las que se evalúa las acciones realizadas y se planifican las acciones de cada semana. En la reunión, los integrantes participan activamente generando un plan de trabajo que guía el accionar semanal de la coordinación.

Los recursos tecnológicos que utilizan los integrantes del equipo de comunicación son los materiales básicos como equipos de computación, softwares de diseño y edición, cámaras de vídeo y audio, equipos de producción audiovisual, teléfonos celulares personales y un teléfono celular de la coordinación que sirve para la gestión del departamento y que es el contacto oficial de los medios de comunicación y otros públicos con la coordinación de comunicación de la Feria de Loja.

7.1.3. Análisis del Plan Estratégico de Comunicación según el modelo RACE

Se analizó el documento Plan Estratégico de Comunicación de la Feria de Loja PEC, creado en 2015, tomando como referencia el cumplimiento de las fases del modelo RACE (Marston, 1963). El PEC consta de: introducción, análisis de la situación actual, parámetros estratégicos, objetivos general y específicos, identificación de stakeholders, líneas estratégicas de comunicación, planes tácticos o de acción, cronograma, presupuesto y conclusiones, Vire-Riascos y Castillo-Esparcia (2021).

Para analizar la etapa de investigación o diagnóstico, se generó la Matriz de análisis documental (Tabla 7.1), que tiene como objetivo conocer cómo se realizó el proceso de investigación, para la elaboración de Plan de Comunicación de la Feria de Loja. Los resultados obtenidos son:

Los parámetros estratégicos del plan de comunicación que fueron productividad, cultura, emprendimiento, gastronomía, comercio y diversión, responden al concepto de la 186 Feria de Loja, según la nueva administración del Comité de Ferias de Loja, que buscó iniciar la incorporación del emprendimiento y la innovación a los valores tradicionales del evento. La mayoría de los parámetros se mantienen cada año aunque existen nuevos ejes que se convierten en el tema principal de cada una de las ediciones, así en 2015 fue la innovación, en 2016 el emprendimiento y en 2017 el comercio justo.

Tabla 7.1
Matriz de análisis documental: etapa investigación

Variables analizadas	Técnicas aplicadas	Evidencia	Resultados			
Atributos de identidad	Observación / Análisis de documentos y plataformas	Estudio 185 feia de Loja - CAIL	Producción, cultura, emprendimientos, gastronomía, comercio, diversión.			
Necesidades de comunicación	Observación / Análisis de documentos y plataformas	Datos Estudio CAIL	Menos del 50% de población asiste a la feria	15% asistentes 18-49 años	38% no utiliza medios para informarse	19% radio / 19% redes / 14% TV
Públicos identificados	Observación / análisis FODA	Estatutos Comité de Ferias / Estudio 185 Feria de Loja	Público interno: directorio, comité, instituciones, personal, expositores.		Público externo: proveedores, medios de comunicación turistas, ciudadanía en general, instituciones públicas y privadas.	
Estrategias propuestas	Análisis de documentos y plataformas / Referencia de atributos públicos.	Plan de medios (ediciones anteriores) / atributos / públicos identificados .	1. Conocer e incorporar los parámetros estratégicos en el proceso de trabajo.	2. Establecer los mensajes y canales de comunicación .	3. Fortalecer la comunicación pemanente entre los equipos de trabajo, expositores, coordinadores y directivos.	4. Planificar y gestionar la comunicac ión de crisis.
Posibles conflictos identificados	Entrevistas	Experiencias anteriores	Juegos mecánicos	Adjudicación de stands	Cartelera artística	
Oportunidad de relaciones identificadas	Entrevistas	Experiencias anteriores	Instituciones educativas y de pemprendimient	Centro de negocios	Emprendedores	
Otras	NA	NA	NA	NA	NA	NA

Fuente: elaboración propia

Las necesidades de comunicación se obtuvieron de los resultados que presentó el Estudio Feria de Loja, elaborado por la Cámara de Industrias de Loja CAIL, en el que se indican varios resultados que forman la justificación de las necesidades comunicacionales del evento, según el PEC. Estos resultados son:

- Menos del 50% de la población de la provincia de Loja asiste a la feria.
- Sólo el 15% de los asistentes están en el segmento de 18 a 49 años.
- El 38% de las personas no utilizan los medios de comunicación (propios y pagados) para informarse sobre el evento.
- El 19% de los encuestados se informan a través de la radio, el 19% lo hacen a través de las redes sociales y el 14% reconocen informarse a través de los canales de televisión.

La realización del análisis FODA del proceso comunicacional de la Feria de Loja, de acuerdo a los estudios revisados y a entrevistas con el personal del entonces Comité de Ferias

de Loja, permitió establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del evento, identificándose como fortalezas el concepto tradicional por sus 186 años de permanencia, la estructura de vinculación con diferentes instituciones públicas y privadas, así como la mayoritaria presencia de niños al evento ferial. Las debilidades identificadas tienen que ver con un proceso de comunicación aislado y asistemático, infraestructura física insuficiente, evento poco novedoso, poco impacto de la promoción en medios y escasa presencia de público joven. Las oportunidades son la capacidad innovadora que puede incorporarse al evento, planificar un proceso comunicacional estratégico y el permanente interés de los expositores de la ciudad y el país por participar. La principal amenaza es la resistencia al cambio que suele darse cuando se incorporan nuevos modelos de gestión y comunicación.

Con esta información, el Plan de Comunicación identifica varios públicos que se agrupan como interno y externo. En los primeros están las instituciones que forman el Comité de Ferias de Loja (ahora Corporación de Ferias de Loja), los empleados, colaboradores y expositores del evento. El público externo está conformado por la ciudadanía en general, medios de comunicación, proveedores, turistas, instituciones públicas y privadas.

Los posibles conflictos que se identificaron al momento de elaborar el PEC, producto de la observación, el diálogo con funcionarios y la experiencia de quienes elaboraron el plan, fueron:

- Reclamos en el proceso de adjudicación de stands.
- Problemas en el funcionamiento de los juegos mecánicos.
- Grado de aceptabilidad de la cartelera artística.

Las oportunidades de relaciones con centros educativos, emprendedores, medios de comunicación, centros de negocios, etc. fueron también identificadas en la parte de análisis de la situación actual del PEC de la Feria de Loja realizado en 2015.

En la etapa de acción o planificación se analizó el planteamiento de objetivos, públicos y líneas estratégicas determinadas en el PEC, así como el presupuesto asignado y el cronograma

establecido para la etapa de comunicación. A través de la revisión documental de los Programas Tácticos por línea estratégica se construyó la Matriz de Análisis Documental de la etapa de acción (Tabla 7.2) y de ella se extraen los resultados de cómo se realizó la etapa de acción o planificación. El plan está construido en tres fases de ejecución: preferia, feria y posferia.

Se establecieron dos objetivos generales:

- Promocionar la Feria de Loja enfatizando el emprendimiento y la innovación como nuevos parámetros estratégicos del evento y reforzando sus características tradicionales.
- Comunicar el nuevo concepto de administración de la Feria de Loja y mejorar la imagen del evento dentro de la ciudad, provincia y región.

Los públicos identificados se clasifican en interno y externo. Los primeros acogen a: empleados permanentes y colaboradores temporales, instituciones socias, expositores e instituciones aliadas. Los públicos externos son: ciudadanía en general, segmentada en: público joven, público tradicional de Loja, público de la región sur de Ecuador y norte de Perú, medios de comunicación y líderes de opinión.

El PEC contiene cuatro líneas estratégicas y cada una diversas tácticas, la mayoría propuestas en 2015 y otras que se han incrementado en los dos años siguientes, al momento de actualizar el PEC para cada edición del evento. Las líneas estratégicas están determinadas de acuerdo con el público objetivo y divididas en ocho programas tácticos que incluyen diversas acciones. Las líneas estratégicas son: comunicación interna, comunicación mediática, comunicación directa y comunicación digital.

Tabla 7.2
Matriz de análisis documental: etapa acción

Línea estratégica	Objetivo	Públicos	Tácticas	Mensaje	Fase de Aplicación	Cronograma / Periodicidad
Conocimiento de parámetros estratégicos	Conocimiento del 60% de los PE	INTERNO: Instituciones aliadas, empleados, colaboradores, ocasionales, expositores	Talleres de socialización, motivación visual, libreto informativo.	Parámetros estratégicos, valores corporativos	Fase I, II y III	TS: 3; MV: 30-50 carteles, U: 1000
Canales y mensajes de comunicación interna	Establecer canales de comunicación formal, informal, ascendente, descendente y horizontal		Informes de gestión, nota interna impresa, correo electrónico, pizarra informativa, grupo de Whatsapp (2016)	Comunicación interna: formal e informal. Descendente, horizontal y ascendente.	Fase I, II y III	IG: 2/m; NII: por requerimiento; PI: semanalmente; Wapp: diariamente
Fortalecimiento de comunicación en equipo de trabajo	Promover la comunicación, coordinación de funciones y trabajo en equipo.	INTERNO: empleados y colaboradores.	Reuniones de información y calidad.	Planificación, evaluación, retroalimentación de los procesos de trabajo.	Fase I, II y III	semanalmente
Comunicación de crisis	Planificar, gestionar y minimizar el impacto de crisis.	INTERNO: Directivos, empleados, colaboradores ocasionales	Plan de comunicación de crisis. Comité de crisis, voceros	Elaborar PPC, conformar el CC, identificar y entrenar voceros	Fase I, II y III	PCC: 1; CC: 2, V: 2
Free press	Promocionar la Feria de Loja y los ejes estratégicos del evento	Medios de comunicación, ciudadanía en general	Comunicados de prensa, líderes de opinión, giras de medios, transmisión de eventos, microinformativos	Ejes estratégicos de la feria	Fase I, II y III	CP:3/s, LP: 3, GM: 1/s, TE: 8, M: diario
Pautaje y com. Visual			Pautaje, comunicación visual, pantallas		Fase I y II	P: 26M, CV: 20, P:5
Comunicación con instituciones aliadas		Miembros CFL, Instituciones aliadas.	Eventos por institución. Comunicación visual	Agenda de feria	Fase I y II	El: 1/s, CV: 10
Comunicación digital; sitio web		Multipúblico	Información evento, cartea de eventos, piezas comunicativas	Ejes estratégicos, agenda de feria	Fase I, II y III	DI: diario, CE: 22, PC: 1/d, NF: 3/d
Comunicación digital: redes sociales		Facebook, público en general. Twitter institucional	Creación y reactivación, publicidad 2.0 reputación digital		Fase I, II y III	CR: 5actas, P2.0 3/s, RD: semanal

Fuente: elaboración propia

El PEC consideró un presupuesto de \$40.000,00 aprobado por la gerencia del Comité de Feria en 2015 y por la dirección ejecutiva de la Corporación de Ferias de Loja en 2016 y 2017. Con una recomendación de ahorro del 10%, que es política de la institución.

El cronograma de ejecución del Plan Estratégico de Comunicación, está compuesto por tres fases: preferia, feria y posferia.

La fase de preferia, abarcó los meses previos al evento, en 2015 desde 25 de julio a 15 de agosto y en los siguientes años del 1 de junio al 15 de agosto. En esta etapa se desarrollaron las actividades de planificación y promoción del evento, destacando el lanzamiento de la edición, reuniones con diversos públicos, presentación de la agenda de feria y el segmento “Rumbo a la Feria” que se efectúa en medios de comunicación y también en los medios propios con entrevistas, reportajes y otros contenidos del evento y de los principales expositores.

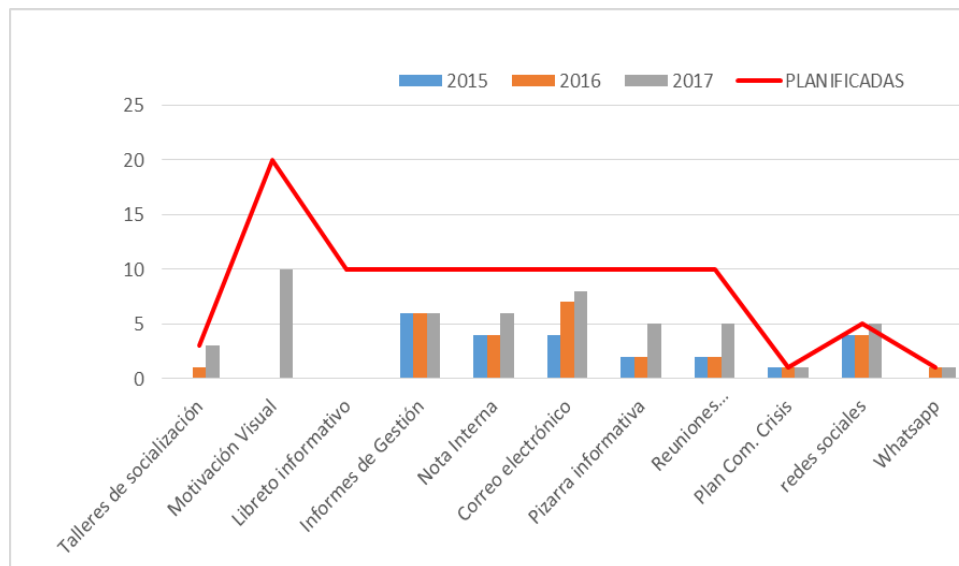
La fase de feria, comprendió entre el 15 de agosto y el 15 de septiembre, en ella se continuó con la promoción del evento, se refuerza el pautaaje publicitario, se realiza la cobertura de los eventos de acuerdo a la agenda de feria y se comparte con los medios de comunicación. Se continúa con giras de medios con los expositores y artistas y el segmento “Loja está de Feria” que es la continuación de Rumbo a la Feria.

La fase de posferia, que comprendió del 16 al 30 de septiembre tiene dos objetivos fundamentales: presentar internamente, a la ciudadanía y medios de comunicación los resultados de la feria en términos de número de asistentes, expositores, movimiento económico general y resultados financieros del evento. Cerrar la campaña de comunicación con material que permita recordar y mantener el contenido de la feria en la memoria del público.

En las etapas de comunicación y evaluación se analizan el cumplimiento e impacto de las acciones realizadas de acuerdo a los programas tácticos pertenecientes a cada línea estratégica que se planificaron en la etapa anterior. Se realizan dos clases de análisis: cuantitativo para medir el grado de cumplimiento de las acciones y cualitativo para medir el impacto de los mensajes y la consecución de los objetivos comunicacionales que se plantearon.

En la línea estratégica comunicación interna, las acciones realizadas se cumplieron en menor número que las planificadas (Figura 7.3), lo que afecta también en el impacto generado en los públicos internos.

Figura 7.3
Cumplimiento de tácticas de comunicación interna



Fuente: elaboración propia

En el impacto cualitativo, las características más recordadas por los empleados y colaboradores de la CFL son la diversión, emprendimiento y tradición. El correo electrónico y los grupos de WhatsApp son los canales más utilizados por los empleados y colaboradores de la CFL, aunque hacen énfasis en que se gestiona mayoritariamente información unidireccional descendente, ya que no existe la motivación y el clima adecuado en la organización para participar con recomendaciones o puntos de vista sobre la gestión de la Feria de Loja y de la CFL. Es una participación pasiva y el contenido es netamente informativo.

Los talleres de socialización han aportado información sobre los atributos de la Feria de Loja y los procesos establecidos en la gestión del evento, pero no han tenido el suficiente seguimiento para que dichos procesos queden establecidos en los departamentos y coordinaciones. En los meses en que se planifica y desarrolla la Feria de Loja, existe la presencia de colaboradores temporales, por lo que recomiendan conocer claramente las funciones de cada persona y coordinación para direccionar claramente a los usuarios y los procesos. Es necesario establecer y difundir el organigrama estructural y funcional del evento.

La red social Facebook es en la que participan la mayoría de los empleados y colaboradores de la CFL, sin embargo, aunque son seguidores de la cuenta oficial del evento, no comparten o comentan frecuentemente las publicaciones. El 90% no cuenta con un perfil en X (antes Twitter) y no visitan el sitio web. La participación en redes sociales es muy escasa.

Los resultados de la encuesta muestran que los expositores, comerciantes y emprendedores tienen escaso conocimiento de los atributos corporativos de la Feria de Loja, la reconocen por su característica tradicional y de diversión, pero es poco asociado el atributo emprendimiento.

En la estrategia de comunicación mediática (Figura 7.4), las tácticas transmisiones, microinformativos, pautaaje publicitario y gira de medios se cumplieron en más del 80% de lo planificado, no así los comunicados de prensa y participación de líderes de opinión.

Figura 7.4
Cumplimiento de tácticas de comunicación mediática



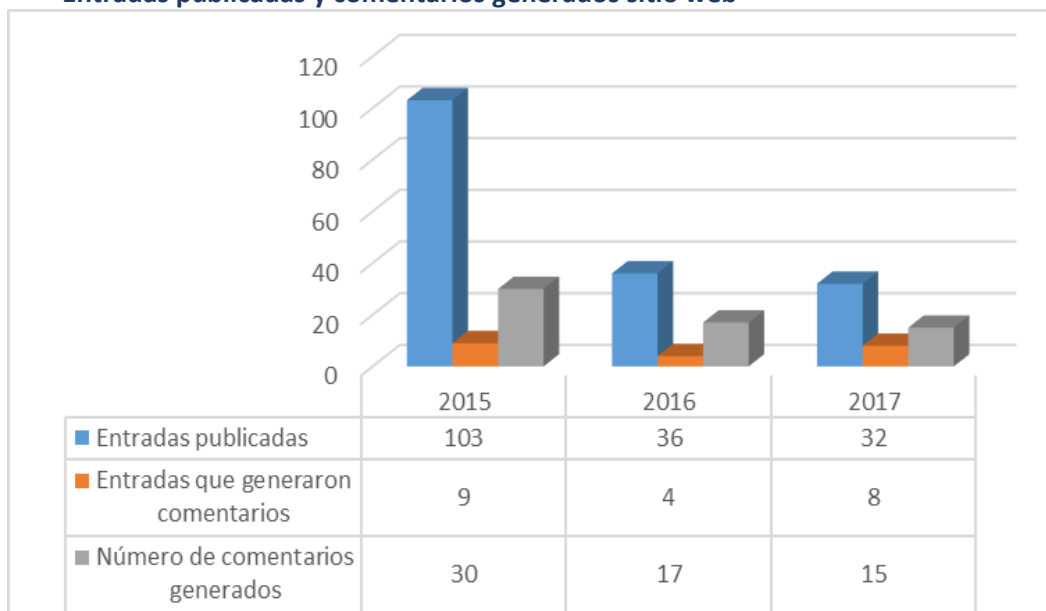
Fuente: elaboración propia

El impacto generado en los medios de comunicación fue que los atributos de la Feria de Loja que tuvieron mayor recordación en los representantes de los medios de comunicación son: emprendimiento, tradición y música. Los cambios más significativos que los comunicadores

reconocen en la Feria de Loja son la oportunidad brindada a los nuevos emprendedores, mejor organización y transparencia en la comunicación de datos financieros y mejoramiento de la logística del complejo ferial Simón Bolívar.

La línea estratégica de comunicación digital tiene dos ramificaciones: el sitio web y los perfiles en Facebook y Twitter. El principal origen de las visitas al sitio web son los motores de búsqueda (85%). La relación: entradas que generaron comentarios/entradas publicadas entre 2015 y 2017 es de 8%, 11% y 25%, respectivamente (Figura 7.5). Los usuarios principales del sitio web son los expositores que interactúan alrededor del tema: venta de stands.

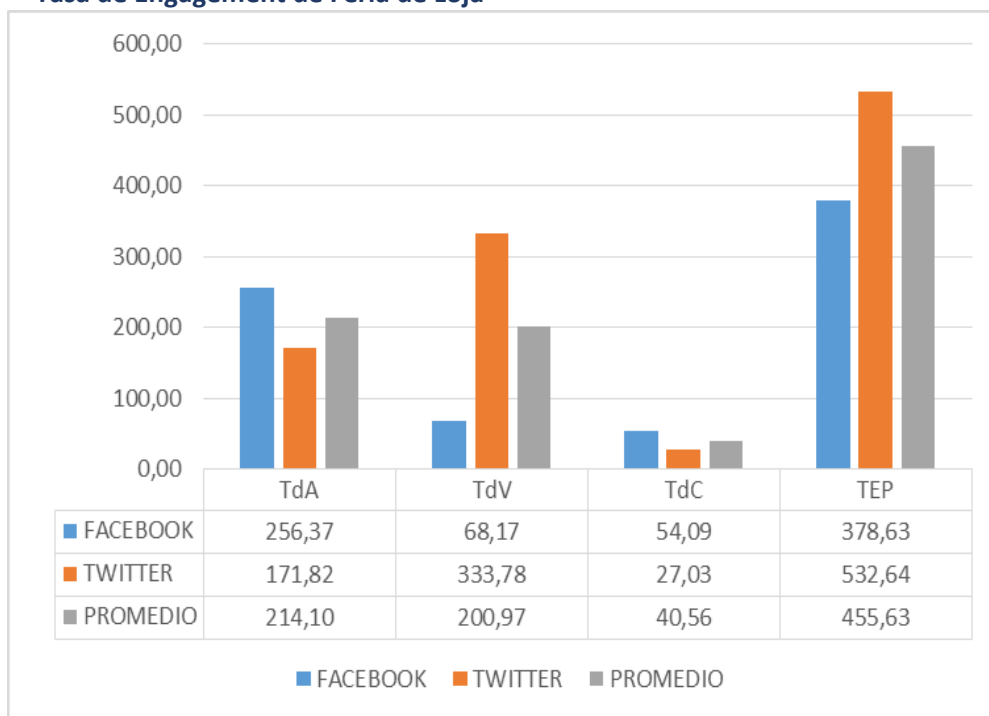
Figura 7.5
Entradas publicadas y comentarios generados sitio web



Fuente: elaboración propia

Respecto de las redes sociales, se analizó la interacción tanto en Twitter como Facebook. La Tasa de Engagement Ponderado (TEP) (Zeler, 2017) de la Feria de Loja es alta, 378% en Facebook, 532% en Twitter y 455% en promedio de las dos cuentas, a pesar que la actividad es temporal en los meses de feria y que los índices de interacción son bajos. La TEP sube por el número de acciones de los usuarios y el relativamente poco número de seguidores que tiene cada cuenta (Figura 7.6).

Figura 7.6
Tasa de Engagement de Feria de Loja

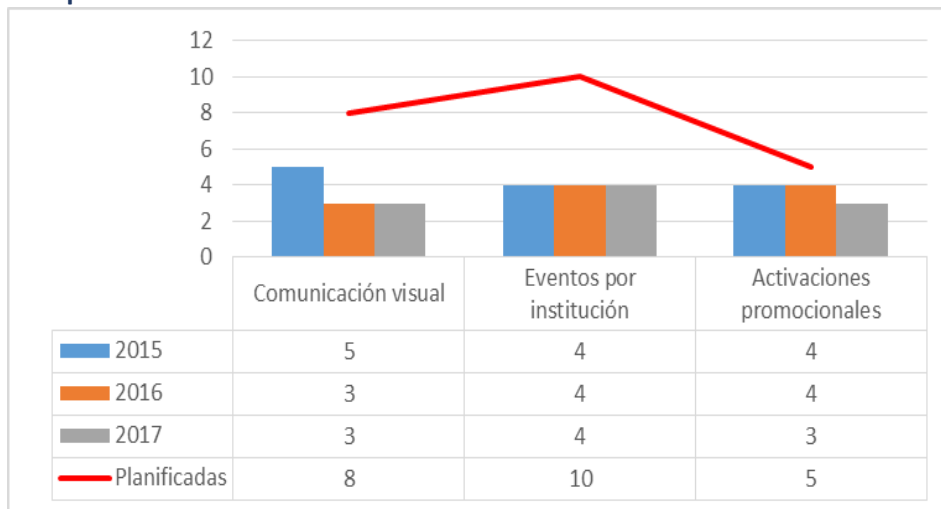


Fuente: elaboración propia

La Tasa de Engagement Ponderado TEP, se conforma según (Zeler, 2017) por la sumatoria de la Tasa de Apoyo (TdA), que resulta de la relación porcentual entre el número de likes y de número de seguidores. La Tasa de Viralización (TdV), número de shares dividido por el número de fans por cien; y, Tasa de Conversación (TdC) que es el porcentaje de la relación entre número de comentarios y número de fans.

La línea estratégica comunicación directa incluyó varias tácticas como activaciones promocionales, comunicación visual en puntos estratégicos y eventos con instituciones aliadas que se cumplieron en un promedio del 60% (Figura 7.7)

Figura 7.7
Cumplimiento de tácticas de comunicación directa



Fuente: elaboración propia

Los resultados de la técnica aplicada para el análisis del impacto comunicacional con el público estratégico estudiantes de segundo año de bachillerato determinaron que los principales atributos que los jóvenes reconocen en la Feria de Loja son: diversión, gastronomía y cultura. Los atributos emprendimiento y música son poco nombrados, respecto al primero mencionan que los expositores de emprendimiento son muy repetitivos año tras año y no existe un emprendimiento realmente atractivo para ellos. Respecto a la música, apenas pueden recordar 3 o 4 artistas de los últimos años, mencionando que no existen shows en géneros musicales interesantes para los jóvenes.

7.2. Parámetros de evaluación de los directores generales de ferias a sus Dircom

A partir de la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, se analizó la perspectiva de la alta dirección de las organizaciones feriales afiliadas a la Asociación Internacional de Feria de América AFIDA respecto de la gestión de comunicación en sus organizaciones, los requerimientos para sus equipos de comunicación y los parámetros con los que evalúan la gestión de comunicación.

La información fue recolectada a través de dos instrumentos aplicados a los directores ejecutivos de las organizaciones feriales asociadas a AFIDA asistentes al 51 congreso AFIDA CONECTA 2022 realizado en Bogotá. Una entrevista en profundidad aplicada a los directores ejecutivos que conforman o han conformado el directorio de AFIDA. Una encuesta aplicada a los demás directores generales asistentes al congreso. Los resultados se agrupan en cinco categorías: influencia y posición directiva de la comunicación, conocimiento de los públicos y temas de interés, alineación de los objetivos, parámetros de evaluación de la gestión de comunicación e informes del departamento de comunicación.

7.2.1. Influencia y posición directiva de la comunicación

Esta categoría se relaciona con el primer componente para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, la posición directiva y sus variables: influencia, competencia y presupuesto.

La comunicación es considerada como una actividad muy relevante por parte de los directores de las organizaciones feriales, encargada de difundir las actividades, generar relacionamiento, crear reconocimiento y construir confianza en la empresa. Se tiene que comunicar más desde la mirada corporativa, pues como empresas de relacionamiento, es imprescindible orientar a los clientes internos y externos sobre la importancia de las ferias y convenciones de una manera directa, comprensible y fácil de entender, sostienen los entrevistados.

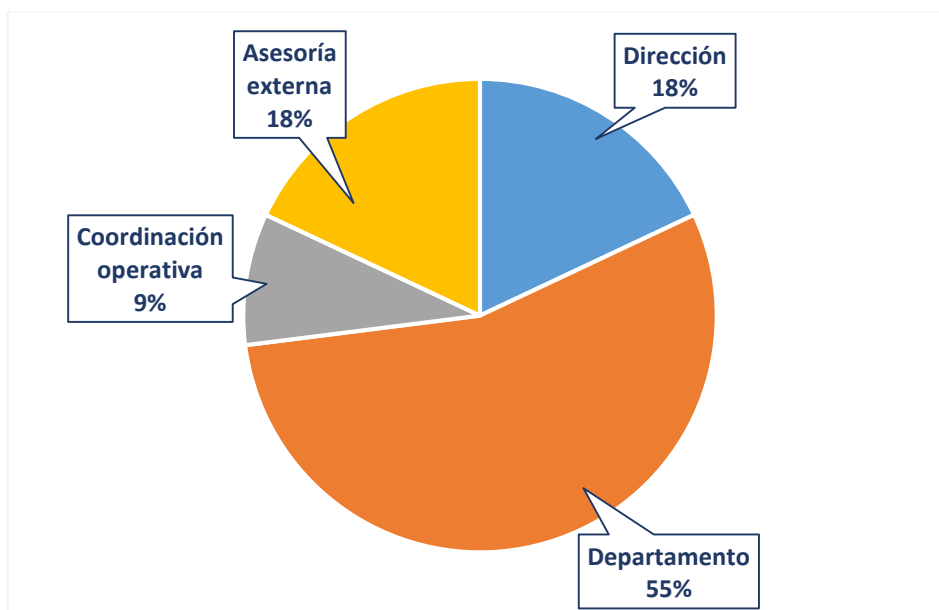
Con respecto al concepto de la comunicación estratégica en las organizaciones, los directores de las organizaciones feriales responden de forma unánime que es una tarea a corto y largo plazo, que busca gestionar las partes positivas y negativas de la organización desde una visión estratégica y táctica. La importancia de la comunicación estratégica radica en saber escuchar a los clientes internos y externos, con un punto de vista transversal que oriente a la toma de decisiones. La comunicación estratégica tiene como propósito generar relaciones entre

la organización y sus clientes, son varias de las respuestas que presentan los directores feriales entrevistados.

La estructura de la comunicación en las organizaciones feriales es muy diversa. El 55% cuentan con un departamento de comunicación, el 18% tienen rango de dirección, el 18% prefiere contratar asesoría externa para gestionar la comunicación y solo el 9% mantiene una coordinación de comunicación de carácter netamente operativa (Figura 7.8). Esto concuerda con la opinión de los directores entrevistados que mencionaron que el Dircom pertenece al nivel directivo y tiene cercanía con la dirección general siendo parte del nivel ejecutivo de la organización.

Esta cercanía a la alta gerencia se refleja en la participación que tiene el director de comunicación en las decisiones estratégicas de la organización. Uno de los principales argumentos, en criterio de los directores feriales, para determinar la influencia del Dircom es el tamaño de la empresa, no obstante, coinciden en su asistencia a la junta directiva y su participación como guía y asesor de la máxima autoridad.

Figura 7.8
Estructura de la función de comunicación

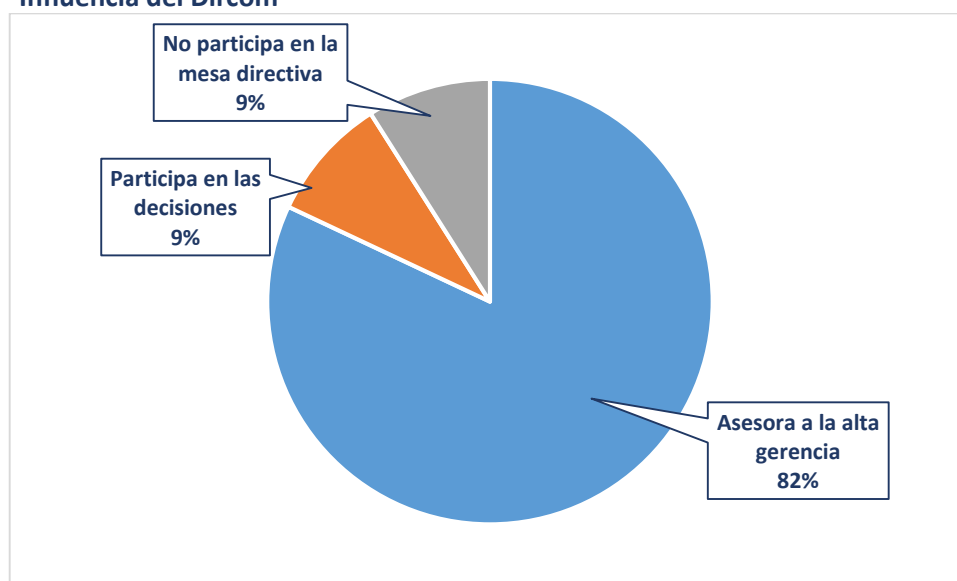


Fuente: Elaboración propia

El director de comunicación en la mayoría de las organizaciones feriales (82%) forma parte de la mesa directiva en calidad de asesor, es decir, que participa activamente en las decisiones estratégicas, pero solamente con voz, no con voto, como se indica en la figura 7.9. Su función principal es guiar al presidente o director general en asuntos comunicacionales y de relaciones públicas, por ende, está muy cercano a la dirección general. Solo el 9% de los comunicadores de las organizaciones feriales no tienen participación en la mesa directiva.

Figura 7.9

Influencia del Dircom



Fuente: elaboración propia

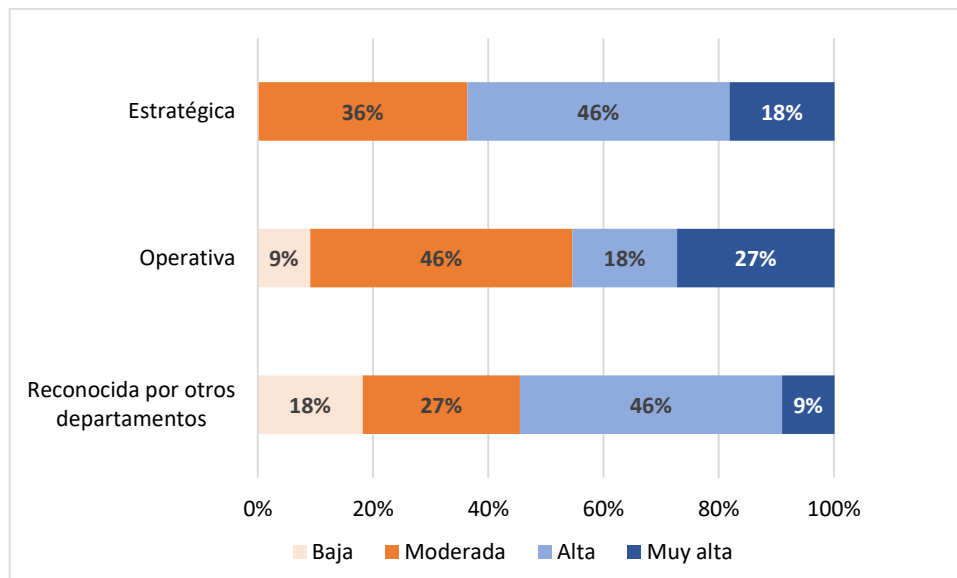
Respecto a la valoración de la gestión de comunicación dentro de la organización, el 45.5% de los directores feriales le otorga una valoración estratégica alta y el 18.2% muy alta, siendo el 36.4% que le otorga una valoración estratégica moderada. No obstante, los encuestados también reconocen a la comunicación como una gestión operativa, así el 27.3% le otorga una valoración operativa muy alta, el 18.2% alta y el 45.5% moderada.

La gestión de comunicación es considerada con alto reconocimiento por otros departamentos por el 45.5% de los directores de las organizaciones feriales, muy alto por el

9.10%, moderado 27.3% y el 18.2% de los encuestados consideran que la comunicación tiene un bajo reconocimiento por los otros departamentos de su organización (Figura 7.10).

Figura 7.10

Valoración de la gestión de comunicación en su organización



Fuente: elaboración propia

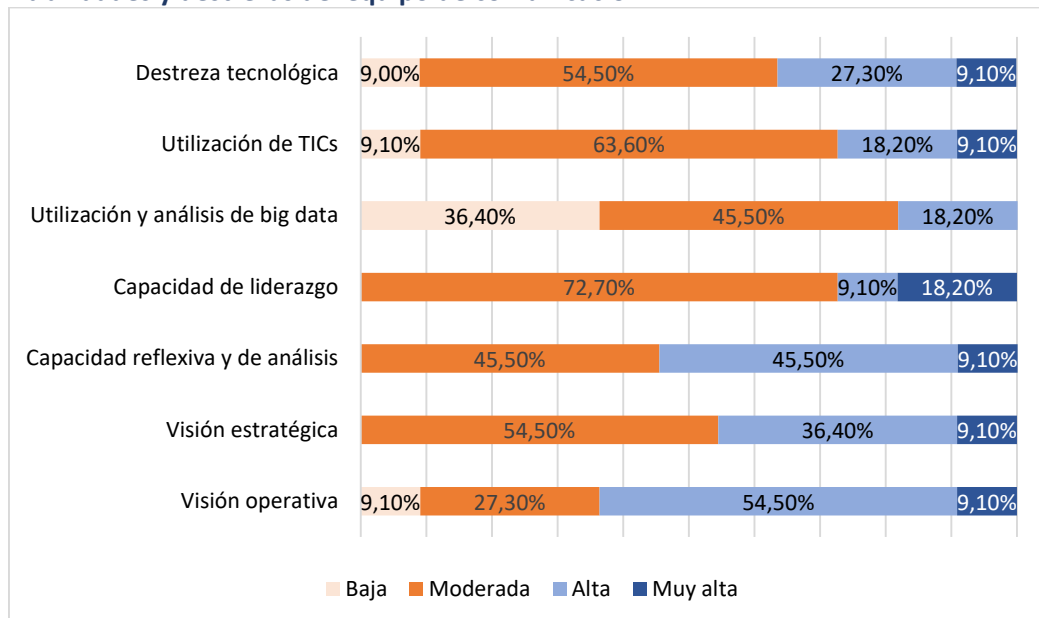
Los directores generales de las organizaciones feriales requieren que su director de comunicación sea polifacético, es decir que pueda desenvolverse en varias áreas del conocimiento. Si bien la comunicación y relaciones públicas son las instrucciones formales básicas, se necesita formación y competencias en marketing, manejo de redes sociales, negocios, recursos humanos e idiomas. Sin embargo, los directores generales valoran, más que los conocimientos formales, la capacidad de comunicar, de relacionarse con las personas, el conocimiento de la empresa y del área de negocio.

Dentro de la cualificación del equipo de comunicación también se han estudiado algunas habilidades y destrezas (figura 7.11). En una escala de baja, moderada, alta y muy alta, solo el 9% de los directores generales cree que su equipo de comunicación tiene una destreza tecnológica muy alta, mientras que el 55% la califica como moderada. Situación similar ocurre con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), donde la inmensa mayoría

(64%) cree que es moderada. El escenario se complica aún más en la utilización y análisis de big data, donde el 36% de los directores generales creen que su equipo de comunicación tiene una baja destreza. Solo tres de cada diez directores generales de ferias reconocen en sus equipos de comunicación una alta capacidad de liderazgo.

Por otra parte, cerca de seis de cada diez encuestados opinan que el equipo de comunicación tiene una alta visión operativa, mientras que solo el 45% le otorga una alta visión estratégica. De igual manera, cerca del 55% de los directores feriales reconocen en su equipo de comunicación alta capacidad reflexiva y de análisis.

Figura 7.11
Habilidades y destrezas del equipo de comunicación



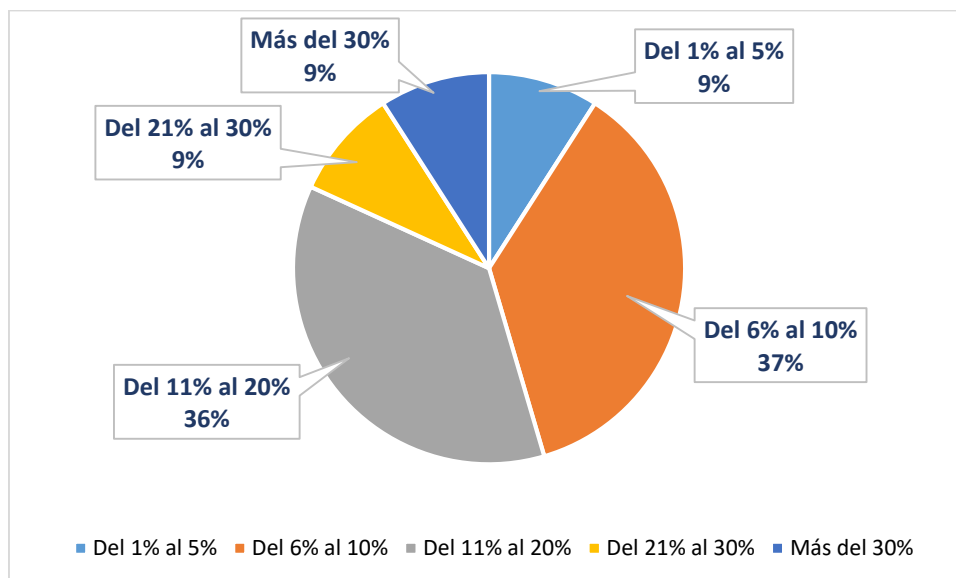
Fuente: elaboración propia

En las organizaciones feriales, los recursos asignados para la comunicación promedian el 10% del presupuesto total dependiendo del tamaño de la empresa, los objetivos de la compañía y la necesidad del evento entre las principales consideraciones. No existe una regla general para la asignación presupuestaria, sin embargo, los directores generales coinciden en que asignar recursos a comunicación es fundamental porque requieren contarle al cliente para captarlo y al visitante para que venga a los eventos, en ocasiones, el presupuesto para

comunicación alcanza hasta el 20% del presupuesto total. Apuntan también que el presupuesto de pauta publicitaria ha disminuido considerablemente por el uso de publicidad en redes sociales, siendo la radio el medio tradicional que se sigue utilizando mayoritariamente.

Los resultados cuantitativos reflejan que el 36% de las organizaciones feriales destinan entre el 6% y 10% del presupuesto general para la gestión de comunicación, igual porcentaje de organizaciones destinan entre el 11% y el 20% del presupuesto. El 9% de las organizaciones feriales destina entre el 21% y 30% del presupuesto; y, solo el 9% de las organizaciones destina más del 30% de su presupuesto general para la gestión de comunicación (Figura 7.12).

Figura 7.12
Presupuesto para la gestión de comunicación



Fuente: elaboración propia

7.2.2. Conocimiento de los públicos y temas de interés

Esta categoría se relaciona con el segundo componente para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, la investigación de diagnóstico y sus variables: entorno organizacional, stakeholders y públicos.

Los principales temas de interés que afectan al sector ferial son los políticos y económicos (Figura 7.13). Los representantes de las organizaciones sostienen unánimemente

que los gobiernos no comprenden el impacto económico que genera el sector de las ferias y eventos a los países y comunidades. Los gobiernos desconocen de esta industria, sin embargo, en la mayoría de los casos las entidades públicas forman parte indirectamente del sector ferial. Las políticas públicas afectan a las decisiones de las organizaciones feriales tanto en el ámbito macro como microempresarial, por ello, la necesidad de interactuar con el estado e influir en los asuntos públicos, legislación, economía y en general en la actividad pública. Para ello la capacitación del Dircom en asuntos públicos es primordial.

Figura 7.13
Principales asuntos públicos de interés



Fuente: elaboración propia

La economía es también un tema de preocupación del sector ferial, está fuertemente ligado al político, juntos captan el 72% del interés de los encuestados, pues las decisiones a nivel gubernamental y empresarial se toman conjuntamente. Existe una lista de varios temas que los directores ejecutivos identifican en segundo y tercer plano, los mismos que son muy variados, tecnología, responsabilidad social, capacitación y precios completan el listado de asuntos públicos de interés.

Respecto del aporte de la comunicación en la identificación y gestión de asuntos públicos de interés, los directores de ferias coinciden en que el instrumento utilizado por los Dircom es la generación de resúmenes o boletines de noticias y el monitoreo permanente de los temas políticos que forman la agenda de medios y redes sociales, que ayudan a identificar los

temas de interés en la sociedad y en la agenda de los medios. Esta información se envía diariamente a los correos del director general y staff directivo.

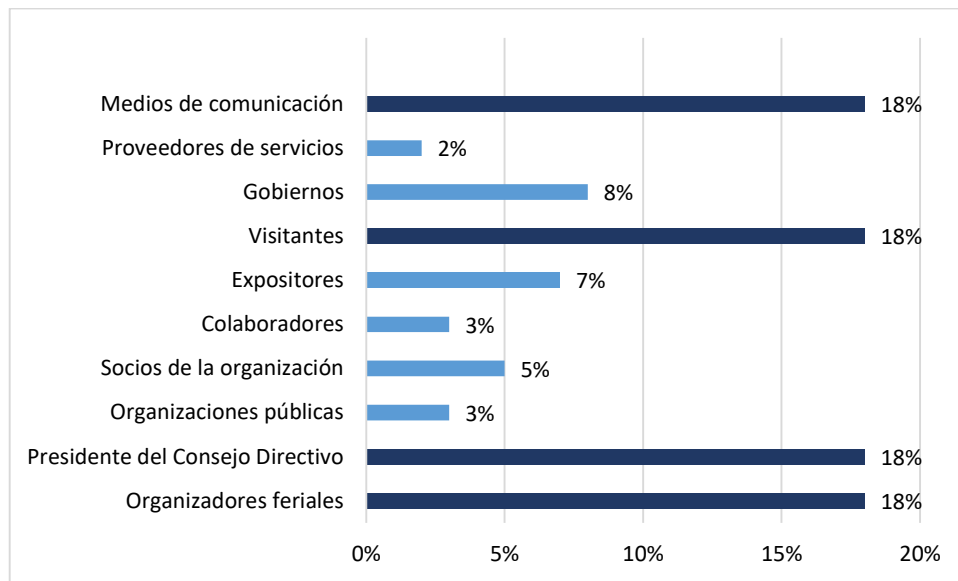
Sin embargo, los entrevistados también identifican limitaciones en la gestión de los asuntos públicos por parte de los directores de comunicación pues, en su criterio, los comunicadores se enfocan en identificar los temas pero no tienen los conocimientos y habilidades para actuar proactivamente sobre temas económicos y políticos.

En lo que corresponde al conocimiento de los públicos los expositores, visitantes, y otras organizaciones relacionadas con ferias son los principales públicos que reconocen los directores feriales entrevistados. La segmentación de los públicos es básica: clientes y visitantes o usuarios. En los clientes se agrupan los expositores generalmente representados por empresas o asociaciones interesadas en exponer sus productos o servicios. Dentro de los visitantes se incluyen personas que asisten al evento y otros órganos feriales que pueden ser proveedores, consultores y aliados.

Mención especial tienen los socios en los que se pueden contar cámaras, gremios, empresas, comités organizadores, fideicomisarios, entidades públicas, etc. En un segundo plano están los medios de comunicación, universidades y la comunidad en general. Los directores de organizaciones feriales aseguran tener identificados y segmentados sus públicos de acuerdo con sus intereses y naturaleza de la industria.

Para los directores feriales encuestados, la identificación y segmentación de stakeholders presenta una gran dispersión (Figura 7.14). El presidente del Consejo Directivo, los medios de comunicación, los visitantes y las empresas organizadoras de eventos son los stakeholders más mencionados y priorizados con el 18% cada uno. Luego se encuentran otros como consejo directivo, colaboradores, sectores económicos, clientes empresariales, gobiernos locales, expositores, organizaciones públicas, delegaciones internas, etcétera.

Figura 7.14
Identificación de los públicos



Fuente: elaboración propia

En la identificación y segmentación de los públicos se puede observar una notoria diferencia entre los directores feriales entrevistados y encuestados. Mientras los primeros se centran en clientes, usuarios y socios, los segundos incluyen medios de comunicación, organizaciones feriales y presidente del Consejo Directivo. Está claro, sin embargo, que la segmentación de públicos es muy dispersa e indistintamente priorizada en ambos grupos.

7.2.3. Alineación de los objetivos

Esta categoría se relaciona con el tercer componente para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, el planteamiento de objetivos y sus variables: objetivos SMARTT y alineación estratégica.

Todos los directores de ferias coinciden en que los objetivos de comunicación deben estar alineados a los objetivos organizacionales, sin embargo, solo las tres cuartas partes de los casos estudiados aseguran que sí existe tal alineamiento en sus organizaciones. El exceso de comunicación, el tamaño de la empresa, las expectativas demasiado altas por parte de los directores generales y la actitud del Dircom hacen que no siempre exista esta alineación.

Los objetivos de las organizaciones feriales tienen relación con promover la industria de ferias, aportar beneficios a la economía de los lugares y sectores de influencia, crear oportunidades para el sector, profesionalizar a las personas involucradas en el sector, organizar eventos de forma integral, agrupar y representar empresas del sector ferial y de eventos, entre otros (Figura 7.15).

Figura 7.15
Objetivos de las organizaciones feriales



Fuente: elaboración propia

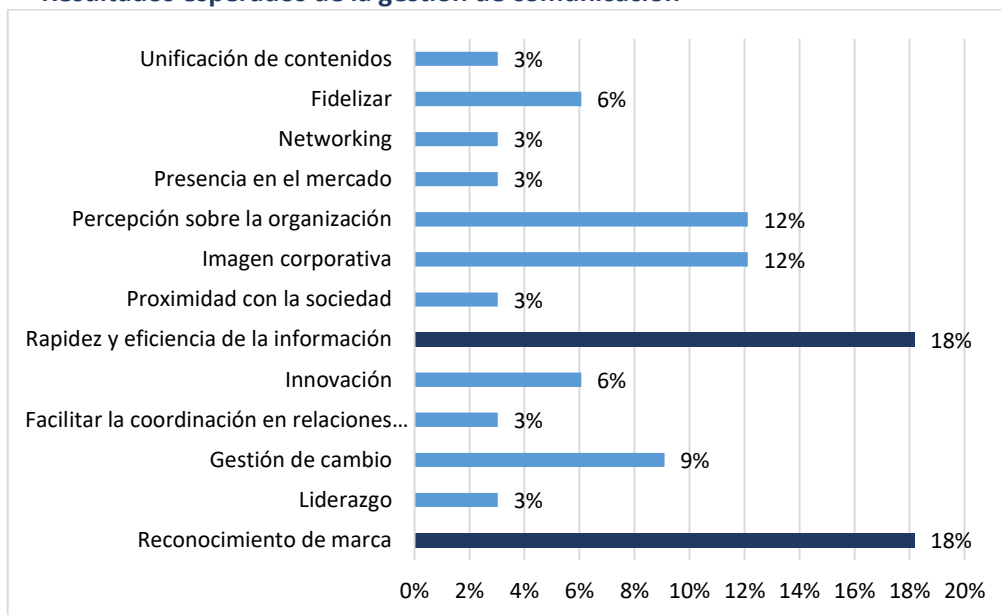
Como se observa en la figura 6.15, los objetivos de las organizaciones feriales son muy dispersos, encontrando una coincidencia de solo el 18% en tres palabras clave: industria, oportunidades y personas.

Según los entrevistados, el departamento de comunicación se dedica a la producción de una enorme cantidad de material, eventos, publicaciones en redes sociales y otros recursos, pero sin un objetivo claro, lo que produce exceso de información que desvía la atención de los públicos y no centra el esfuerzo comunicativo en los objetivos estratégicos de la organización.

Otra limitante para la alineación de los objetivos comunicacionales y organizacionales es el tamaño de la empresa, mientras más grande es, menos conocimiento tiene de sí misma y se incrementa la complejidad para que sus colaboradores conozcan el plan estratégico organizacional. Es necesario que el departamento de comunicación conozca y comprenda el plan de la organización para que pueda alinear sus objetivos tanto con los públicos internos como externos. Solo una organización, radicada en México, manifestó que realiza un encuentro empresarial anual para compartir las metas, objetivos y estrategias empresariales.

A la pregunta: ¿Cuáles son los resultados que espera de la gestión del departamento de comunicación?, que permite tener una referencia para el planteamiento de los objetivos comunicacionales, los directores de ferias encuestados identifican al reconocimiento de marca y la eficiencia en el manejo de la información como los mayores resultados esperados. En segundo plano está la generación de una buena percepción de los públicos y la creación de imagen corporativa (figura 7.16).

Figura 7.16
Resultados esperados de la gestión de comunicación



Fuente: elaboración propia

Los resultados esperados por los directores ejecutivos de las organizaciones feriales son muy variados y dispersos. Además, guardan escasa relación con los objetivos organizacionales.

Otra causa que identifican los entrevistados para la falta de alineación de objetivos es que los requerimientos y expectativas de los directores generales no son comprendidos por los Dircom. En este tema, la dificultad radica en la comunicación entre el líder de la organización y el líder de la comunicación. En ocasiones las explicaciones no son emitidas correctamente y en gran parte de los casos el contexto de los requerimientos del director general no es comprendido por el Dircom, dado que hay áreas vacías en el conocimiento de ambos actores.

Finalmente, otro de los factores que limitan la alineación es la actitud de los Dircom. Indican los directores generales que ciertos directores de comunicación tienen una actitud reacia a comprender y trabajar con base a los objetivos empresariales, centrándose estrictamente en el cumplimiento del trabajo operativo, de objetivos de producción y exposición.

7.2.4. Parámetros de evaluación de la gestión de comunicación

Esta categoría se relaciona con el cuarto componente para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, resultados a obtener y sus variables: tipos de resultado, variables e indicadores.

Son muy variados los parámetros de evaluación que utilizan los directores ejecutivos para medir la gestión de comunicación. Que la actividad ferial sea conocida, identificación de marca, generación de interés sobre los eventos feriales, utilización de free press, interacción en redes sociales, adaptabilidad al negocio, lectura y comprensión del negocio, efectividad, son varias de las respuestas entregadas por los directores de las organizaciones feriales entrevistados.

El comunicador es valorado por la capacidad de encontrar ganchos de interés con la prensa y públicos estratégicos, entendiéndose por ganchos la información que atraiga a los medios y genere visibilidad para la organización, generalmente sin costo o a bajo costo.

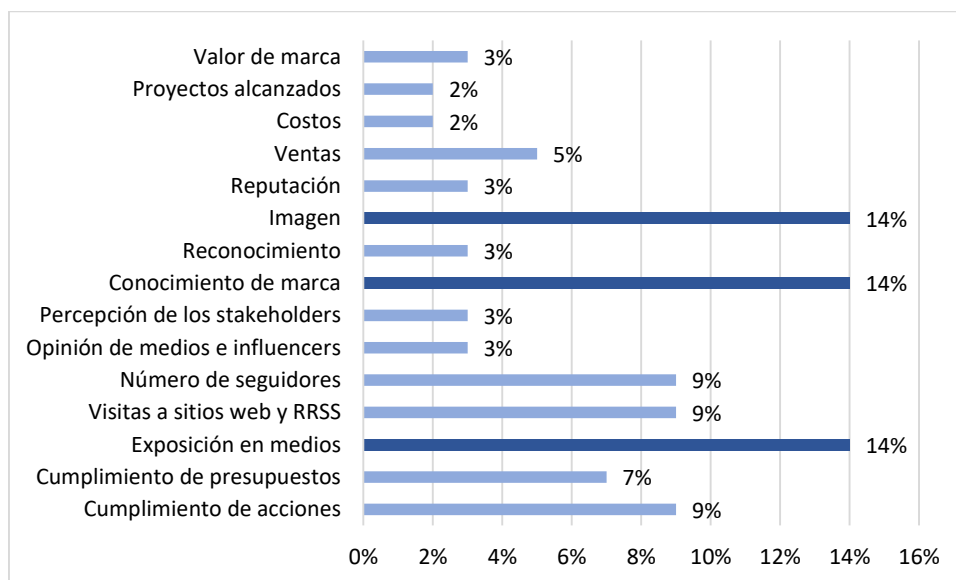
Otros parámetros de evaluación identificados son la oportunidad en la generación de la información, la capacidad asertiva y de relacionamiento del comunicador y la cantidad de personas que asisten a los eventos feriales.

Sin embargo, las mayores coincidencias entre los directores de organizaciones feriales entrevistados, como una condición esperada y evaluable para los directores de comunicación es la capacidad de adaptabilidad y comprensión del negocio. Los líderes del sector ferial requieren que su Dircom entienda la dinámica de la organización de ferias y convenciones, sus redes de

relaciones y especialmente el impacto social, económico y empresarial que representa para los países y la región. Solo cuando se logre comprender las oportunidades y características que tiene la industria, el Dircom podrá adaptar sus conocimientos y estrategias a las necesidades del sector, manifiestan los directores ejecutivos de las organizaciones pertenecientes a AFIDA.

Desde el punto de vista cuantitativo, los indicadores de medición de la gestión comunicacional más importantes para los directores generales de organizaciones feriales son: exposición en medios, conocimiento de marca y gestión de imagen corporativa con el 14% cada uno (figura 7.17). Estos tres parámetros coinciden tanto entre los entrevistados y encuestados, mostrando claramente la tendencia del criterio de evaluación de la comunicación en las organizaciones feriales. En segundo plano con 9% cada uno se ubican: número de seguidores, visitas a sitios web y redes sociales; y, cumplimiento de acciones, que evidencian también la tendencia hacia la comunicación digital y al trabajo netamente operativo de comunicación.

Figura 7.17
Indicadores identificados para medir la gestión comunicacional



Fuente: elaboración propia

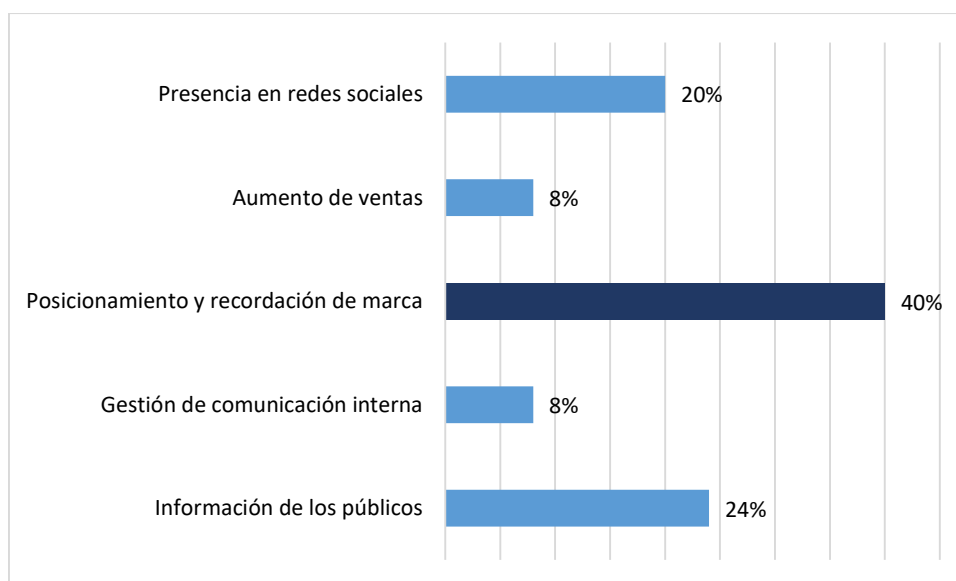
Como se observa, los criterios de evaluación son muy diversos y dispersos, apenas hay una moderada coincidencia en tres de ellos, pero luego existen varios parámetros que alcanzan

únicamente el 2% o 3%, demostrando que no existe uniformidad para evaluar la comunicación dentro del sector ferial.

Tanto la encuesta como la entrevista en profundidad incluyeron la pregunta ¿Cuál considera usted ha sido el mayor aporte que ha realizado la gestión de comunicación a la organización? Los entrevistados responden: mantener una comunidad informada, dinamizar las relaciones con otros departamentos de la empresa, capacidad de enlazar con otras organizaciones públicas y del sector, asesoramiento en el manejo de medios y recursos publicitarios, generación de conocimiento e identidad de la organización con los públicos, facilitar las relaciones comerciales, elaborar contenido útil para cada público, gestión de las redes sociales, entre otros aportes.

El posicionamiento y recordación de marca es el principal aporte de la comunicación a la organización, que reconocen los encuestados. En segundo plano, mantener informados a los públicos y la presencia de la organización en redes sociales. En menor medida, la comunicación aporta para el aumento en ventas y la gestión de comunicación interna de la organización (Figura 7.18).

Figura 7.18
Aportes de la gestión de comunicación



Fuente: elaboración propia

7.2.5. Informes del departamento de comunicación

Esta categoría se relaciona con el sexto componente para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, informe de resultados y una de sus variables: resultados para la alta dirección.

Los directores de ferias coinciden en que los informes deben ser fáciles de entender, que permitan tomar decisiones y contengan métricas profundas sobre los resultados de los planes o campañas de comunicación y su aporte a los objetivos de la organización.

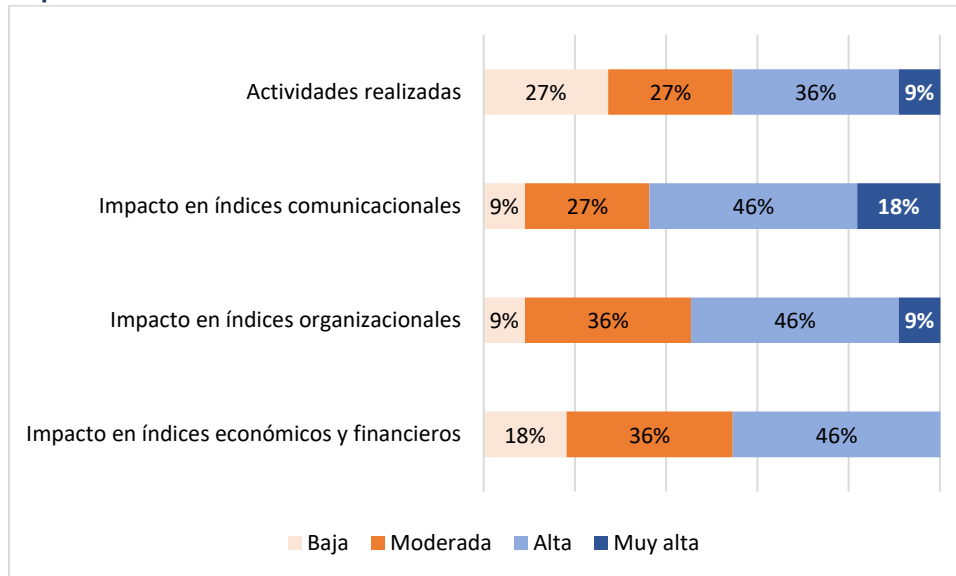
Los resultados de la encuesta (figura 7.19) indican el grado de importancia que los directores de ferias le otorgan al contenido de los informes del departamento de comunicación en los rubros: detalle de actividades realizadas, impacto en índices comunicacionales, impacto en índices organizacionales e impacto en índices económicos.

El 64% de los directores de ferias le dan importancia alta y muy alta a conocer mediante los informes de comunicación, el impacto de la gestión en índices comunicacionales como reconocimiento de marca, recuerdo comunicativo, reputación, vinculación y actuación de los públicos. El 55% considera de alta y muy alta importancia que los informes contengan el impacto de la gestión de comunicación reflejado en los índices estratégicos organizacionales que maneja cada empresa.

Además, el 46% de los encuestados requieren que los informes muestren el aporte de la comunicación al logro de los índices económicos y financieros de la organización y del sector. El 36% de los directores feriales le dan alta importancia a las actividades realizadas por el departamento de comunicación y solo el 9% le brindan muy alta importancia a conocer las actividades operativas realizadas por el departamento de comunicación. Es decir, la alta dirección de las organizaciones feriales prioriza conocer en los informes de comunicación el impacto comunicacional, estratégico, económico y financiero que aporta su departamento de comunicación.

Figura 7.19

Importancia del contenido de los informes de comunicación



Fuente: elaboración propia

A pesar de los requerimientos indicados en la encuesta, los directivos de las organizaciones estudiadas afiliadas a AFIDA, mencionan que el contenido que más comúnmente se recibe es el informe de prensa o clipping, así como métricas de redes sociales. Los informes tienen contenido de producción, es decir, se centran en detallar las acciones realizadas, más que en resultados obtenidos. Los directores generales opinan que es muy difícil medir la efectividad de la comunicación, pues no se puede medir si el mensaje se dio cierto o no. Es unánime el criterio de que los informes de comunicación no incluyen índices organizacionales, estratégicos y financieros.

El principal argumento que exponen los entrevistados es que los profesionales de la comunicación presentan serias debilidades para analizar variables cuantitativas, índices financieros, cifras económicas y datos numéricos en general. De la misma manera, los directores de comunicación son poco participativos en los temas presupuestarios y cuestiones financieras, la percepción es que a los comunicadores les incomoda trabajar con números, lo que genera que la alta gerencia pierda interés sobre la información que presentan los informes del departamento de comunicación.

En lo concerniente a las variables organizacionales, los encuestados manifiestan que la gestión de comunicación, generalmente está alejada de las metas y objetivos estratégicos, por tanto, sus informes no presentan resultados sobre el impacto en las líneas estratégicas que guían a la organización, sus informes son netamente operativos a diferencia de los presentados por otros departamentos, que sí llegan a mostrar resultados sobre las estrategias organizacionales.

Finalmente, para determinados directores feriales entrevistados, el escaso involucramiento estratégico del departamento de comunicación tiene relación a un tema actitudinal de los Dircom, que limitan su gestión a la elaboración y difusión de productos comunicativos y prefieren quedarse al margen de la visión estratégica que exige incrementar la capacitación, actualización, habilidades y competencias administrativas y organizacionales.

La última pregunta de la entrevista en profundidad se refiere a las recomendaciones que los líderes de las organizaciones feriales puedan presentar para mejorar el desempeño y aporte a la organización de los directores de comunicación.

Las opiniones coincidieron mayoritariamente en tres aspectos: mejorar el perfil profesional que le permita entender el sector y ser más cercano a la necesidad del negocio de ferias y eventos. Incrementar su visión global sobre investigación, administración y estrategia que le permita contextualizar su función en beneficio de la organización impulsando actividades y recomendaciones con base en la información que dispone. Capacitarse en marketing digital, administración, finanzas y gestión estratégica de redes sociales para que pase de un puesto de ayuda operativa a un perfil de reconocimiento estratégico en la organización.

Los máximos directivos del sector ferial iberoamericano expresaron también otras recomendaciones como: generar información comprensible y enfocada a las necesidades de los públicos, comprender los productos y servicios que comunican dentro del sector, visión integral y mayor participación e involucramiento en los temas estratégicos de la organización.

7.3. Gestión de comunicación de las organizaciones feriales: Perspectiva de los Dircom

La tercera parte del presente estudio es conocer la perspectiva de los Directores de Comunicación de las organizaciones afiliadas a la Asociación Internacional de Ferias de América AFIDA estudiadas, sobre la función de comunicación en las organizaciones feriales, en los aspectos relacionados con los componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

La perspectiva de los directores de comunicación se conoce a través de la aplicación de una encuesta dirigida a los Dircom de las organizaciones feriales asociadas a AFIDA cuyos directores generales asistieron al Congreso AFIDA CONECTA 2022. La encuesta se envió por correo electrónico en varias oleadas entre diciembre de 2022 y marzo de 2023, logrando la respuesta del 62% de los participantes, lo que representa una muestra con el 90% de nivel de confianza y 10% de margen de error.

La información se organiza en seis categorías:

- posición de la función de comunicación
- investigación de diagnósticos y stakeholders
- planteamiento de objetivos
- indicadores y resultados a obtener
- métodos de evaluación
- informes de resultados del departamento de comunicación.

7.3.1. Posición de la función de comunicación

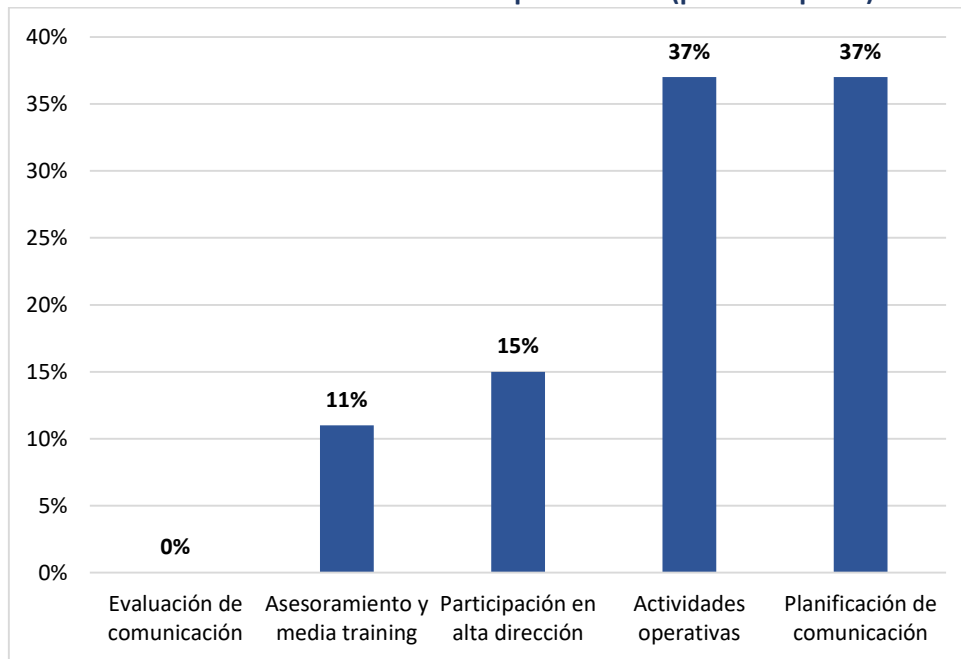
Esta categoría se relaciona con el primer componente para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, la posición directiva y sus variables: influencia, competencia y presupuesto.

Dentro de la influencia se analizan las actividades que realiza el departamento de comunicación, especificando si son de carácter operativo o estratégico y el tiempo que dedica a cada una de ellas. Las actividades propuestas son: planificación de la comunicación, participación en la alta dirección y evaluación de comunicación dentro del aspecto estratégico. Actividades operativas en general, asesoramiento y media training dentro de las acciones de carácter operativo.

Los directores de comunicación de las organizaciones feriales ordenan las actividades que realizan de acuerdo al tiempo que les dedican en el departamento de comunicación. Las actividades a las que mayor tiempo le dedican son la planificación y las actividades operativas con el 37% del tiempo cada una (figura 7.20). Luego se muestran la participación en la alta dirección (15%), asesoramiento y media training (11%). La evaluación de la comunicación no la consideran dentro de la primera opción de importancia.

Figura 7.20

Orden de actividades de acuerdo al tiempo dedicado (primera opción)

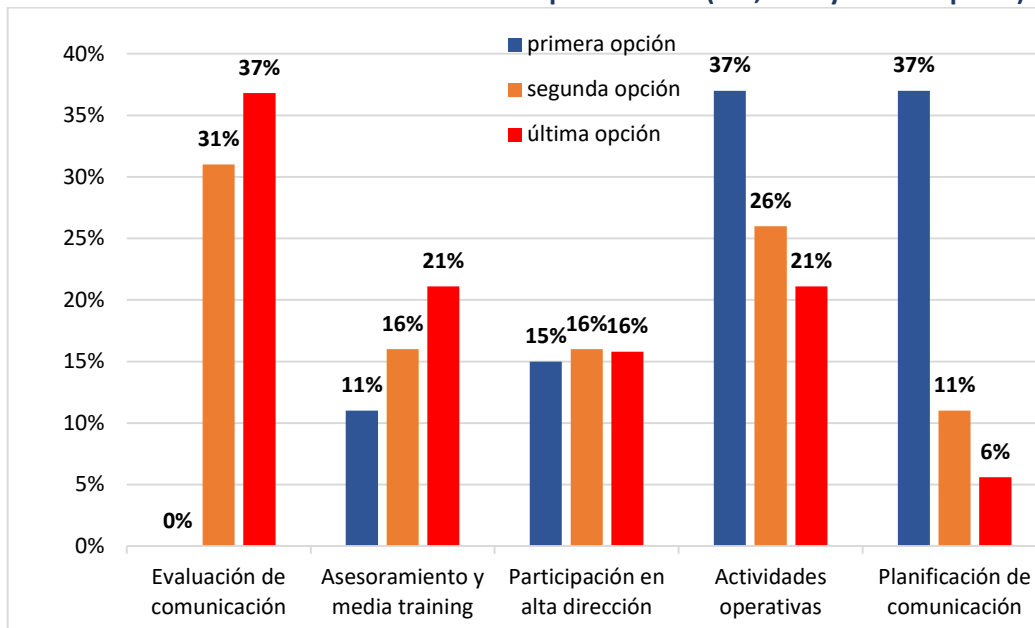


Fuente: elaboración propia

La evaluación de comunicación es considerada por el 31% de los Dircom como la actividad de segunda opción de importancia, seguida de las actividades operativas que tienen el 26%. No obstante, la mayor participación que obtiene la evaluación de comunicación (37%), es como última opción de importancia, seguida del asesoramiento y media training y las actividades operativas que tienen el 21% de participación de los directores de comunicación. (Figura 7.21).

Figura 7.21

Orden de actividades de acuerdo al tiempo dedicado (1ra, 2da. y última opción)



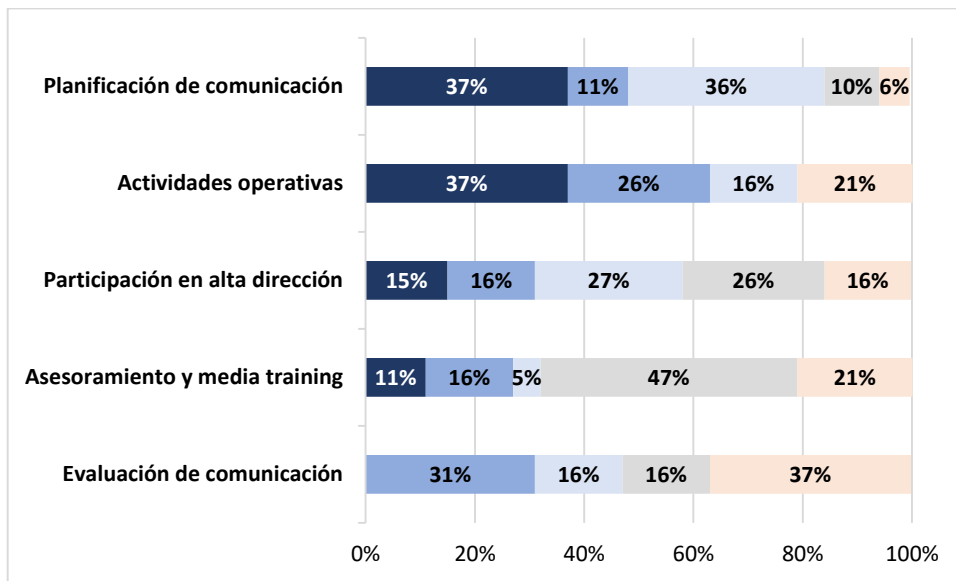
Fuente: elaboración propia

En el caso de la planificación de comunicación, un porcentaje similar al que la ubica como una de las actividades que tiene la primera opción de importancia en cuanto al tiempo que le dedica (37%), también la ubica en el rango de tercera opción de importancia. Mientras que ningún director de comunicación la ubica como última opción de importancia en cuanto al tiempo que le dedica dentro de su función o departamento.

La participación en alta dirección se mantiene en la tercera opción con 27%, el asesoramiento y media training se ubica en general como la cuarta opción del tiempo de los directores de comunicación y la evaluación de comunicación es la opción elegida mayoritariamente como la quinta y última opción del tiempo de los Dircom (Figura 7.22).

Figura 7.22

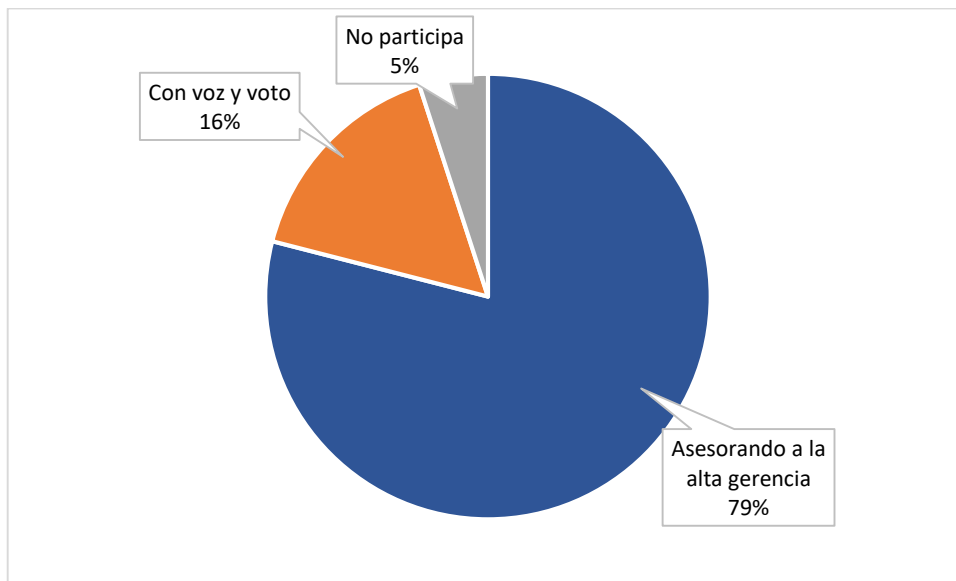
Actividades realizadas por los Dircom en las organizaciones feriales



Fuente: elaboración propia

Otro de los parámetros relacionados con la influencia es la participación en las decisiones estratégicas. En la medida en que el director de comunicación intervenga en las principales decisiones de la organización y se relacione con la alta gerencia, a través de la influencia ejecutiva o consultiva, la posición de la función de comunicación es directiva o no. La encuesta presenta tres alternativas para los directores de comunicación: participa asesorando a la alta gerencia, participa con voz y voto, no participa.

Figura 7.23
Participación del Dircom en decisiones estratégicas



Fuente: elaboración propia

La gran mayoría de los directores de comunicación (79%) manifiestan que participan asesorando a la alta gerencia en las decisiones estratégicas de la organización, manteniendo una influencia consultiva. El 16% de los Dircom, a más de asesorar, también tienen voz y voto en las decisiones organizacionales, demostrando influencia ejecutiva. El 5% de los directores de comunicación no participan en la mesa de decisiones. (Figura 7.23)

La influencia y posición directiva de la función de comunicación también puede evaluarse desde la perspectiva de a quién reporta los informes del departamento. Este parámetro se relaciona y permite visualizar la posición del departamento de comunicación en la estructura organizativa de la empresa. El 63% de los Dircom indican que reportan directamente con el director ejecutivo o máxima autoridad de la organización, mientras que el 21% lo hace a un jefe departamental y el 16% a otras instancias de la institución.

Analizando el 16% que responde "otras", todas las respuestas que acompañan esta pregunta tienen relación con la máxima autoridad, se encuentran respuestas como: gerencia, junta directiva, junta de socios, presidente, etc. Por tanto, el 16% puede sumarse al 63% que

identifica directamente a la máxima autoridad, quedando un total del 79%. Este resultado se relaciona directamente con la participación del Dircom en las decisiones estratégicas.

El componente posición directiva tiene entre sus variables la competencia del equipo de comunicación. Además de la influencia, los conocimientos formales, habilidades y competencias profesionales, administrativas y personales marcan el perfil de un departamento de comunicación que se acerca a la excelencia y que desarrolla actividades estratégicas de impacto para la organización.

La encuesta aplicada a los Dircom, consulta su criterio sobre la consideración que tiene el director de comunicación sobre la cualificación de su equipo de trabajo en varias destrezas y habilidades en el desarrollo de su trabajo. Se enlistan siete destrezas sobre las que se aplica una escala de Likert con las opciones baja, moderada, alta y muy alta. Las destrezas analizadas son: tecnológica, utilización de TICs, análisis de big data, liderazgo, capacidad reflexiva y de análisis, gestión estratégica y gestión operativa. Como se puede observar en la (Tabla 7.3) las siete destrezas se clasifican en tres grupos: tecnológicas, personales y de gestión.

Tabla 7.3
Clasificación de las destrezas y habilidades del equipo de comunicación

Destrezas y habilidades del equipo de comunicación		
Destrezas tecnológicas	Destrezas personales	Destrezas de gestión
<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidades tecnológicas en general ● Utilización de TICs ● Análisis de Big Data 	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo ● Capacidad reflexiva y de análisis 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión estratégica. ● Gestión operativa.

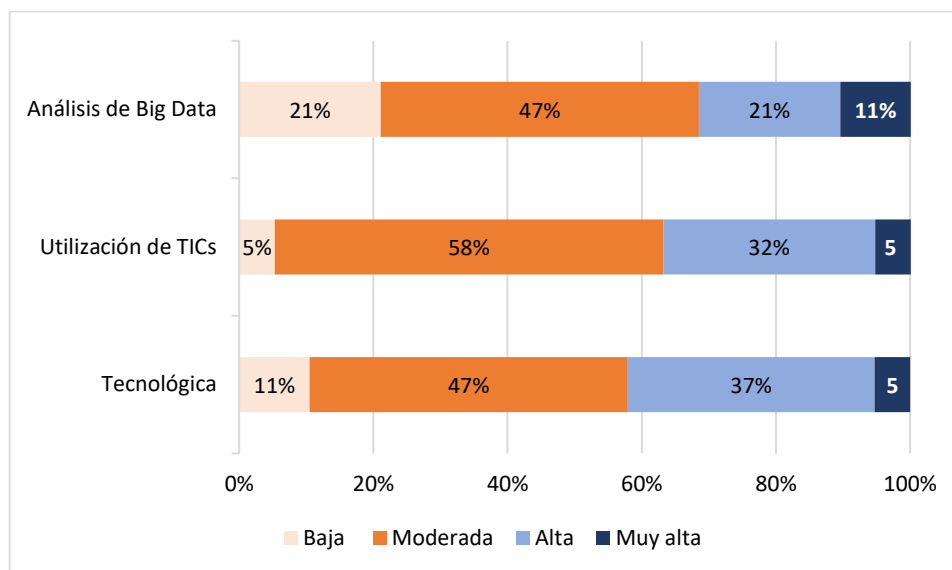
Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a las destrezas tecnológicas la cualificación de los equipos de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA estudiadas, es moderada, tanto en destreza tecnológica general como en utilización de TICs y análisis de big data, ya que alrededor del 50% de los directores indican que su equipo tiene cualificación moderada. En cambio en las

destrezas personales y de gestión, la mayoría de los Dircom reconocen en su equipo una cualificación alta.

Los Dircom consideran que el 47% de sus equipos tienen cualificación moderada en destrezas y habilidades tecnológicas, el 37% tienen alta cualificación, el 11% baja y solo el 5% de los directores de comunicación reconocen una cualificación tecnológica muy alta en sus equipos de trabajo, como se muestra en la figura 7.24.

Figura 7.24
Destrezas y habilidades tecnológicas



Fuente: elaboración propia

Respecto a la utilización de TICs, los Dircom también reconocen cualificación moderada en las personas que conforman su equipo de trabajo (58%). Mientras que el 32% considera que sus equipos tienen cualificación alta. Finalmente solo el 5% reconoce muy alta cualificación tecnológica en el departamento de comunicación, de igual forma, el 5% considera que su equipo de trabajo tiene baja cualificación en este aspecto (Figura 7.24).

Dentro de la destreza en análisis de big data, el 21% de los directores de comunicación reconocen que sus equipos tienen baja cualificación. Como en todo el grupo de destrezas tecnológicas, los departamentos de comunicación tienen moderada cualificación en el uso y

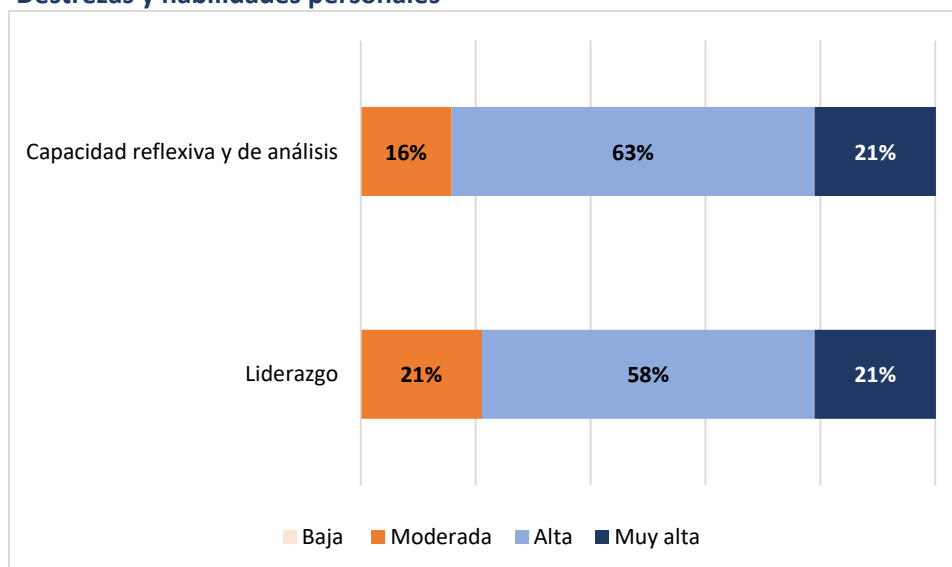
análisis de big data (47%). El 21% considera alta cualificación y solo el 11% le otorga una muy alta cualificación en análisis de big data a los departamentos de comunicación (Figura 7.24).

En lo concerniente a las destrezas personales: liderazgo y capacidad reflexiva de las personas que conforman los equipos de comunicación, la percepción mayoritaria de los Dircom es que sus colaboradores tienen cualificación alta. En liderazgo esta cualificación suma el 58%, mientras que en capacidad reflexiva y de análisis suma el 63%.

El 21% de los directores de comunicación consideran que las personas que integran sus equipos de trabajo tienen un liderazgo moderado, mientras que el mismo porcentaje le otorga una consideración de muy alta cualificación, no existe cualificación baja en este apartado (Figura 7.25). Se observa entonces que, en criterio de los Dircom, los comunicadores de las organizaciones feriales se caracterizan por su liderazgo.

Situación similar ocurre con la capacidad reflexiva y de análisis. El 63% de los Dircom consideran que sus equipos de trabajo tienen alta cualificación en este parámetro. El 21% lo considera muy alta y solo el 16% lo califica como moderado (Figura 7.25). En definitiva, los directores de comunicación reconocen en ellos y en sus equipos la capacidad de analizar y reflexionar la información que disponen para realizar sus funciones.

Figura 7.25
Destrezas y habilidades personales



Fuente: elaboración propia

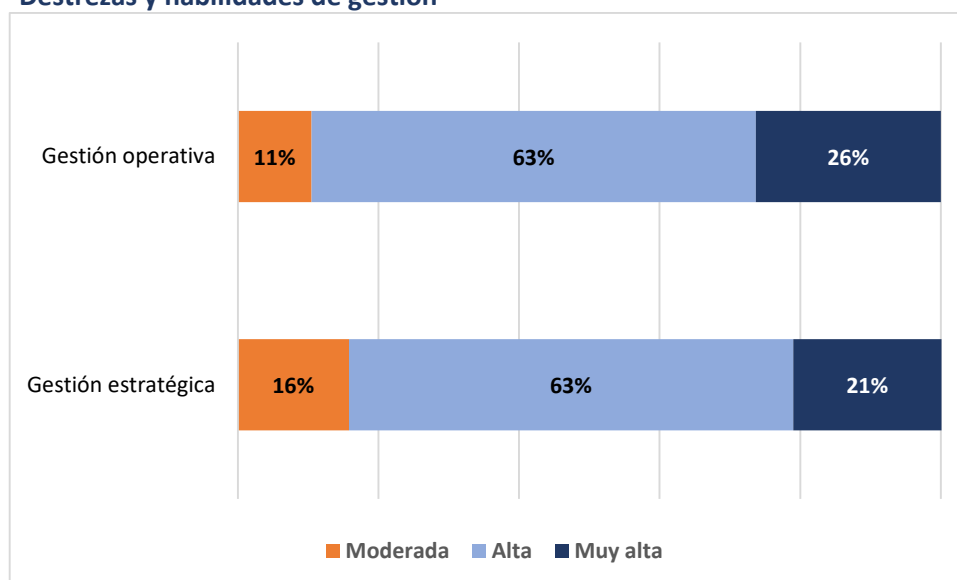
Finalmente, las destrezas y habilidades de gestión presentan una mayoritaria tendencia hacia la cualificación alta, el 63% de los directores de comunicación encuestados manifiestan que sus equipos poseen alta destreza tanto en gestión estratégica como en gestión operativa.

La gestión estratégica se relaciona con la capacidad de análisis y planificación de las acciones con base en los objetivos y metas a largo plazo, mientras que la gestión operativa con la capacidad de realizar acciones específicas con efecto inmediato.

El 21% de los directores de comunicación aseguran que sus equipos tienen muy alta cualificación de gestión estratégica y solo el 16% la considera moderada (Figura 6.26). Estos resultados se relacionan con la cualificación del equipo en la capacidad reflexiva y de análisis y con la capacidad de liderazgo. En general, el criterio de los Dircom es que sus equipos cuentan con una visión estratégica de la gestión de comunicación dentro de las organizaciones feriales.

En lo referente a la gestión operativa los resultados son muy similares. El único cambio es que la cualificación de muy alta se incrementa al 26%, en desmedro de la moderada que disminuye al 11%. La cualificación alta es del 63% (Figura 7.26). Los equipos de comunicación de las organizaciones feriales, según el criterio de los Dircom, cuentan con altas habilidades y destrezas operativas.

Figura 7.26
Destrezas y habilidades de gestión

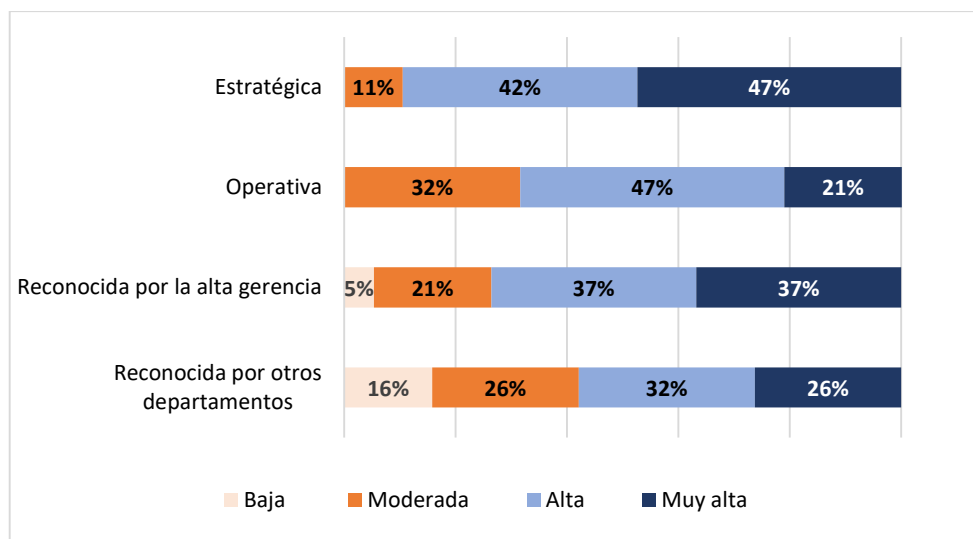


Fuente: elaboración propia

Un parámetro que permite perfilar la posición directiva de la función de comunicación dentro de una organización es la valoración que, en este caso tienen los propios Dircom, de la gestión de comunicación dentro de la empresa. Para el efecto se plantea la interrogante: ¿Qué valoración le otorga usted a la gestión de comunicación dentro de su organización, en los siguientes apartados? Los apartados propuestos son: estratégica, operativa, reconocido por la alta gerencia y reconocida por otros departamentos. La escala de Likert tiene cuatro alternativas: baja, moderada, alta y muy alta.

La gestión de comunicación tiene una valoración estratégica muy alta del 47% y alta del 42%. Esto indica que 9 de cada 10 Dircom consultados consideran que su gestión de comunicación en las organizaciones feriales tiene una visión estratégica, es decir que su función está fuertemente vinculada a la visión a largo plazo de la organización. El 11% de los Dircom reconocen que su gestión de comunicación tiene una valoración moderada (Figura 7.27).

Figura 7.27
Valoración y reconocimiento de la gestión de comunicación



Fuente: elaboración propia

La valoración operativa de la gestión de comunicación de las organizaciones feriales, según el criterio de los Dircom, es de alta en un 47%, se complementa con 21% que lo valora como muy alta. Sumando el 68% de los encuestados que reconocen que la gestión comunicativa

tiene características operativas. Solo el 32% de los Dircom encuestados le otorgan una valoración moderada a la característica operativa de la gestión de comunicación (Figura 7.27).

El reconocimiento de la gestión de comunicación es también un parámetro analizado. Los Dircom manifiestan tener un 37% de muy alto reconocimiento por parte de la gerencia o dirección ejecutiva y un 26% de muy alto reconocimiento por los otros departamentos de las organizaciones feriales.

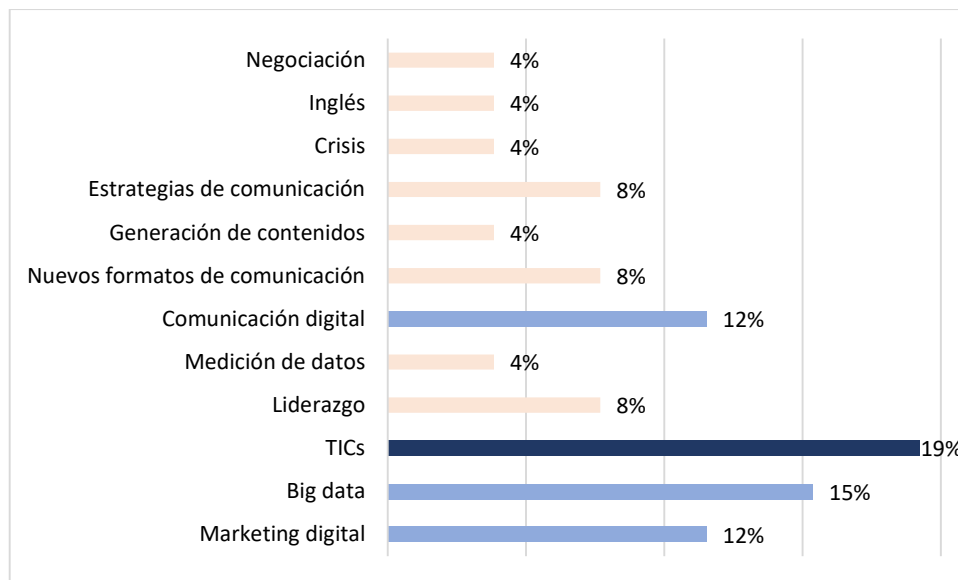
Además, según los Dircom estudiados, la gestión de comunicación tiene 37% de alto reconocimiento por la gerencia, 21% consideran tener un moderado reconocimiento y el 5% tiene la percepción de tener un bajo reconocimiento del nivel directivo de la organización (Figura 7.27).

Por su parte, el reconocimiento de la gestión de comunicación por los otros departamentos de la organización, de acuerdo a la percepción de los Dircom, es de 32% alta, 26% muy alta, 26% moderada y 16% baja (Figura 7.27). Más de la mitad de los directores de comunicación consideran tener un alto reconocimiento por los distintos departamentos de las organizaciones feriales, lo que debería influir en la posición directiva de la función comunicacional.

La variable competencia, que forma parte del componente posición directiva de la función de comunicación, tiene como uno de sus parámetros fundamentales la capacitación del Dircom y su equipo de trabajo. En la encuesta se propone la pregunta: ¿La organización tiene un plan de capacitación continua para el equipo de comunicación? El 79% de los encuestados responden que la empresa NO tiene un plan de capacitación. Solo el 21% de las organizaciones feriales consultadas, cuenta con un plan de capacitación continua para su equipo de comunicación. Se observa que la capacitación continua en comunicación no es una prioridad para las organizaciones feriales asociadas a AFIDA, que han participado en este estudio.

Ante la siguiente consulta: ¿En qué tema(s) le interesaría fortalecer su capacitación y la de su equipo? Los directores de comunicación responden principalmente: Manejo de TICs (19%), big data (15%), comunicación digital (12%), marketing digital (12%) (Figura 7.28).

Figura 7.28
Temas para fortalecer la capacitación



Fuente: elaboración propia

Se observa el interés de los directores de comunicación por capacitarse en temas relacionados con la aplicación de tecnología y la comunicación digital, mientras que medición y evaluación de comunicación, conocimientos administrativos, financieros y de gestión no son considerados como prioritarios por los Dircom para su capacitación.

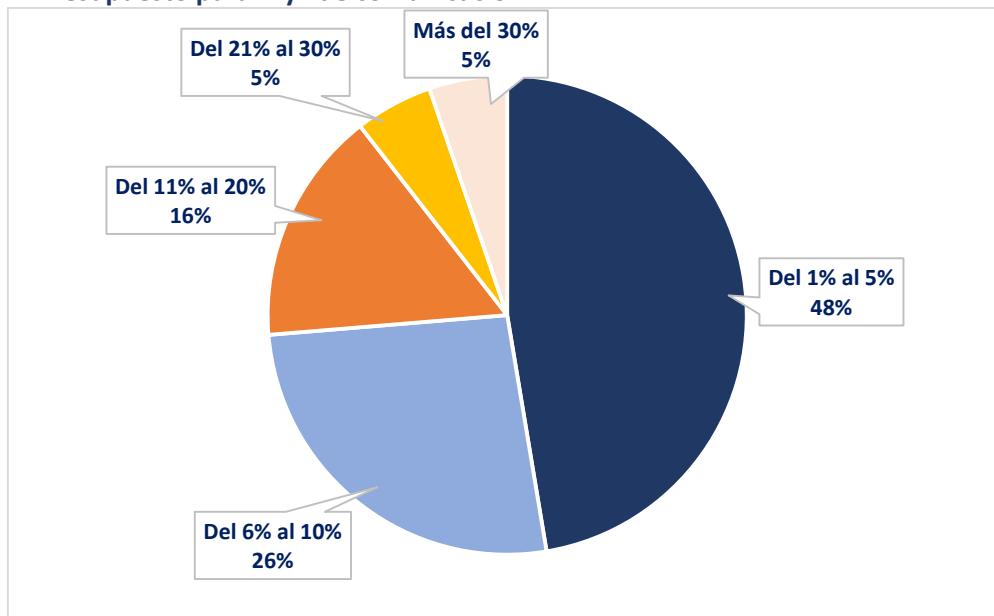
La última variable del componente posición directiva de la función de comunicación es el presupuesto. No obstante, es de gran importancia, pues la disponibilidad de recursos determina, en gran medida, el alcance de las estrategias y tácticas. Además, la obtención de recursos para un departamento dentro de la organización, está fuertemente vinculada con la influencia y competencia que pueda demostrar dicho departamento dentro de la organización.

De acuerdo con el estudio realizado con los directores ejecutivos de las organizaciones feriales, el porcentaje promedio de presupuesto asignado a la gestión de comunicación está

entre el 10 y 20% (Figura 7.12). Una de las actividades que, según los autores de referencia de este trabajo, permite determinar el impacto de la gestión de comunicación en las organizaciones es la medición y evaluación, por tanto, la pregunta que se propone a los Dircom es ¿Qué porcentaje de presupuesto de comunicación lo destina a la medición y evaluación?

El 48% de los Dircom indican que a la medición y evaluación de comunicación le asignan entre el 1% y el 5% de su presupuesto, el 26% de los Dircom le asignan entre el 6% y 10% del presupuesto. Solo el 5% de los directores de comunicación, le asignan más del 30% del presupuesto a la evaluación de comunicación (Figura 7.29).

Figura 7.29
Presupuesto para MyE de comunicación



Fuente: elaboración propia

7.3.2. Investigación de diagnóstico y stakeholders

Esta categoría se relaciona con el segundo componente para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, la investigación de diagnóstico y sus variables: conocimiento del entorno organizacional, percepción comunicacional y social, stakeholders y públicos.

Las organizaciones feriales, como cualquier otra entidad, se desenvuelven dentro de una estructura social compleja, en la que existen diversas interacciones dentro del sector e intersectorial para construir un entramado social, económico, político, ambiental y tecnológico. En esta estructura intervienen instituciones públicas, privadas, políticas, académicas, industriales, nacionales e internacionales, con una amplia diversidad de criterios, aspiraciones e intereses. Por tanto, es importante que las organizaciones feriales en general y sus departamentos de comunicación en particular, puedan identificar los temas públicos de interés e influencia y gestionarlos adecuadamente en pro de relaciones favorables para la organización.

Dentro del conocimiento del entorno organizacional se consulta a los Dircom ¿Cuál es el tema público que afecta a su organización y al sector ferial? Se proponen cuatro alternativas: económicos, políticos, sociales y tecnológicos. El 69% menciona que los temas de mayor influencia para el sector de ferias y eventos son los económicos y el 26% menciona a los temas políticos.

Los temas sociales, en criterio de los Dircom, solo tienen una afectación del 5% dentro del sector ferial y los temas tecnológicos no tienen afectación. Se observa, que la economía y la política acaparan la atención de los directores de comunicación de las organizaciones feriales, a diferencia de los temas sociales y tecnológicos que les merecen mínima influencia.

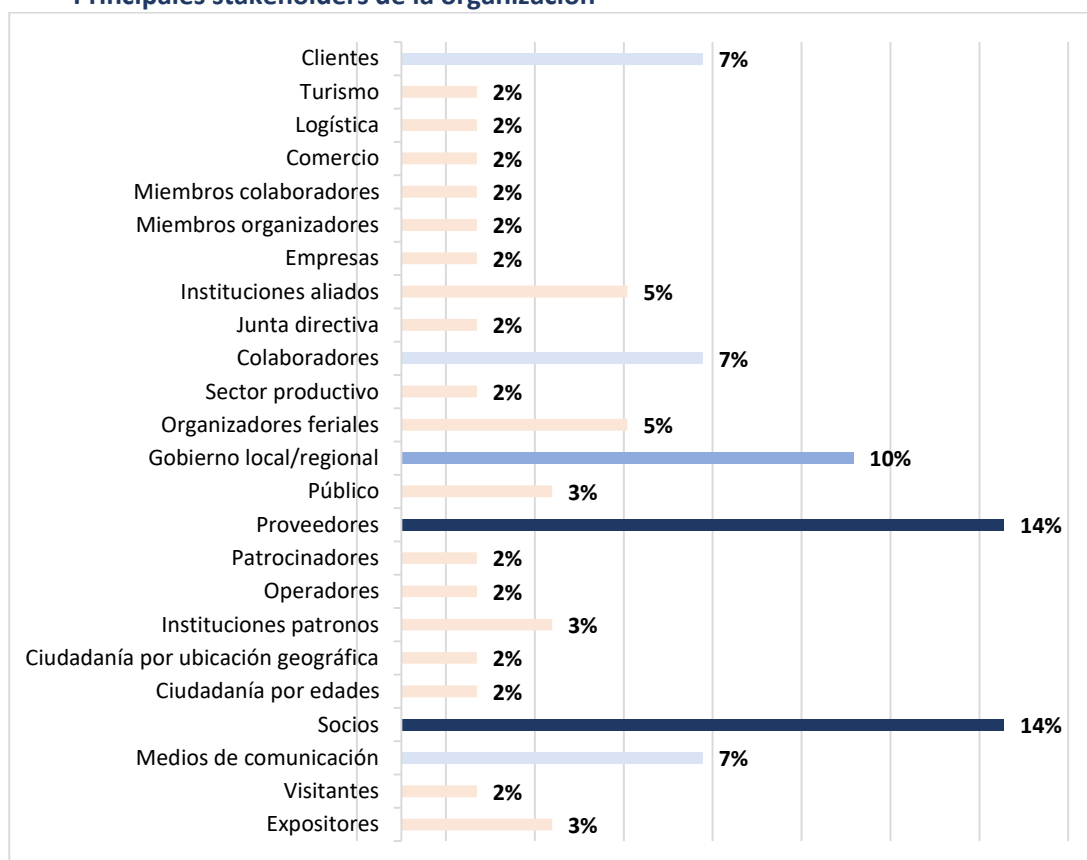
Respecto del conocimiento de stakeholders y públicos, es importante determinar si las organizaciones y sus directores de comunicación tienen identificados, segmentados y priorizados sus stakeholders. El 79% de los Dircom responden que sí, mientras el 21% reconocen que no tienen segmentados a sus públicos.

De acuerdo con estos resultados, 8 de cada 10 organizaciones feriales consultadas y sus equipos de comunicación tienen identificados, caracterizados, segmentados y priorizados a los públicos a quienes busca impactar con su gestión de comunicación. Por lo tanto, la siguiente pregunta planteada es: ¿Cuáles son los principales stakeholders de su organización? Ordénelos prioritariamente.

Se encontraron más de 30 respuestas muy variadas demostrando que aunque las organizaciones pudieran tener segmentados a sus públicos, el sector ferial todavía no identifica stakeholders y públicos estratégicos comunes. Los públicos que presentan mayor frecuencia y priorización son: proveedores y socios con el 14% cada uno. Luego los gobiernos locales/regionales con 10%. En tercer plano con 7% cada uno están los clientes, colaboradores y medios de comunicación (Figura 7.30).

Aunque los grupos de públicos que alcanzan mayor identificación son los proveedores y socios, solamente 1.4 de cada 10 organizaciones los identifican, lo que pone de manifiesto la dispersión existente en la identificación de públicos dentro del sector ferial. Por otra parte, los socios son el grupo con mayor priorización dado que presentan el 22% de primera respuesta, seguido de los organizadores feriales con el 16% de prioridad.

Figura 7.30
Principales stakeholders de la organización



Fuente: elaboración propia

Se aprecia también que los stakeholders y públicos identificados son grupos generales, es decir que no están segmentados o personalizados con un alto grado de especificidad, sino que se agrupan de acuerdo a características muy genéricas. No obstante, el 63% de las organizaciones responden que sí utilizan TICs y big data para la personalización de sus públicos.

7.3.3. Planteamiento de objetivos

Esta categoría se relaciona con el tercer componente para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, el planteamiento de objetivos y sus variables: objetivos SMARTT y alineación estratégica.

La gestión de comunicación, al igual que otros departamentos de la organización, requiere enfocar sus esfuerzos hacia objetivos estratégicos de la organización, que garanticen que las decisiones y acciones a realizar coadyuven al logro de las metas institucionales. Para ello, es necesario que los objetivos comunicacionales cumplan dos parámetros: tener características SMARTT que les permitan ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes, dirigidos a públicos específicos y proyectados a un tiempo determinado; y, estar alineados a los objetivos y metas organizacionales, para ayudar a lograr dichas metas desde la función comunicacional.

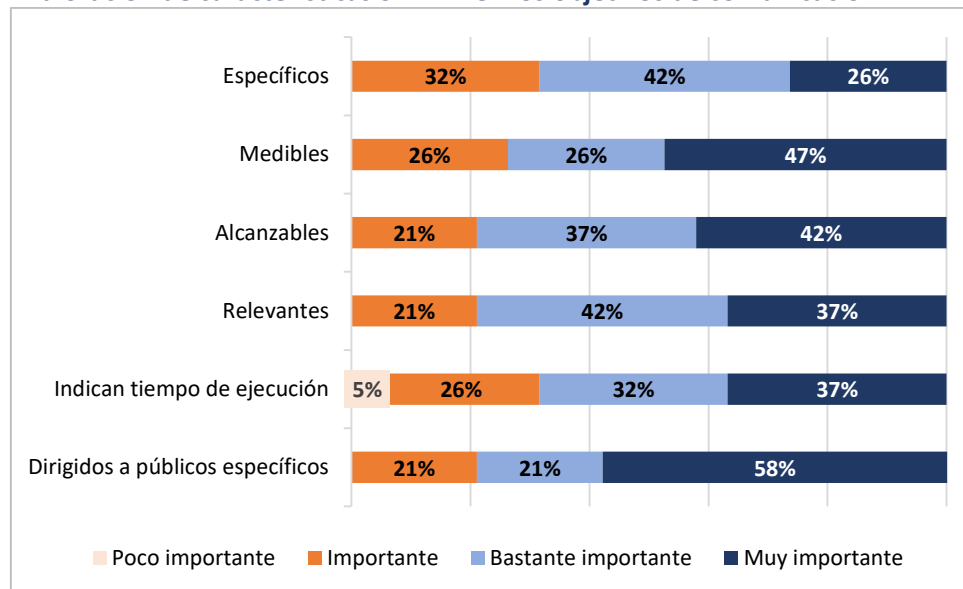
En este sentido, se plantea la pregunta a los Dircom de las organizaciones feriales asociadas a AFIDA: En el planteamiento de objetivos comunicacionales, ¿qué valoración otorga a las siguientes características? Las características a analizar son: específicos, medibles, alcanzables, relevantes, indican tiempo de ejecución, dirigidos a públicos específicos, manifiestan actividades a realizar, exponen el impacto que pretenden, están alineados con los objetivos organizacionales. Las opciones de elección propuestas en la escala de Likert, son: poco importante, importante, bastante importante, muy importante.

El 42% de los directores de comunicación valoran como bastante importante que los objetivos sean específicos, el 32% lo valora como importante y solo el 26% señala que es muy

importante. Por su parte, el 48% de los Dircom valora como muy importante que los objetivos sean medibles, el 26% valora a esta característica como bastante importante y un porcentaje similar lo califica solamente como importante (Figura 7.31).

Respecto a que los objetivos comunicacionales deben ser alcanzables el 42% consideran que es muy importante, el 37% lo califica como bastante importante y el 21% lo califica como importante. En cuanto a la relevancia de los objetivos, para el 42% de los Dircom es bastante importante, el 37% menciona que es muy importante y para el 21% la relevancia de los objetivos es solo importante (Figura 7.31).

Figura 7.31
Valoración de características SMART en los objetivos de comunicación

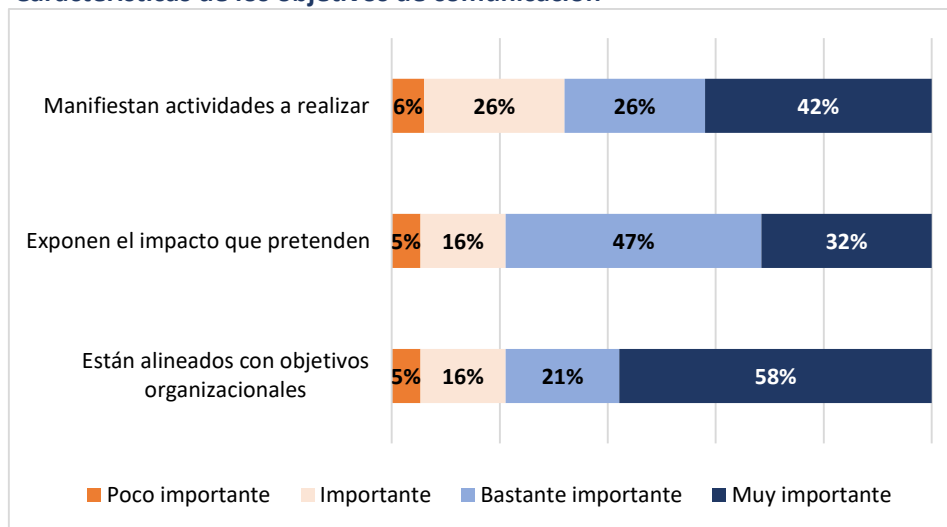


Fuente: elaboración propia

Que los objetivos comunicacionales tengan una temporalidad es muy importante para el 37% de los Dircom, mientras que para el 32% es bastante importante. El 26% de los directores de comunicación considera solamente importante que los objetivos indiquen el tiempo de ejecución y para el 5% es poco importante. Sin embargo, para el 58% de los directores de comunicación es muy importante que los objetivos sean dirigidos a públicos específicos, para el 21% es bastante importante y para un porcentaje similar es solamente importante (Figura 7.31).

Analizando las tres últimas características propuestas en la pregunta 20, el 42% de los Dircom de las organizaciones feriales consideran muy importante que en la construcción de los objetivos comunicacionales se detallen las actividades a realizar, el 26% lo consideran bastante importante, similar porcentaje manifiesta solamente importante y el 6% piensa que es poco importante (Figura 7.32).

Figura 7.32
Características de los objetivos de comunicación



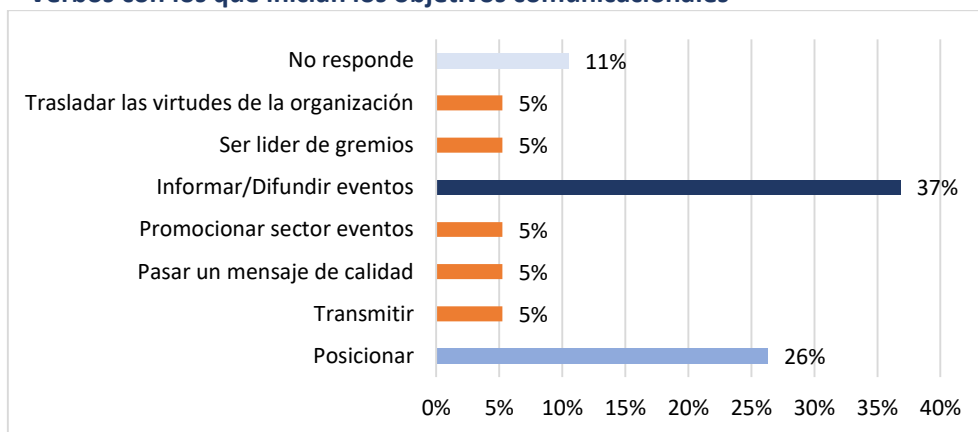
Fuente: elaboración propia

La siguiente característica es que los objetivos expongan el impacto que pretenden alcanzar, el 32% de los Dircom lo consideran muy importante, el 47% bastante importante, el 16% solamente importante y el 5% manifiesta que es poco importante indicar el impacto que buscan los objetivos comunicacionales (Figura 7.32).

Finalmente, el 58% de los directores de comunicación consideran que es muy importante que los objetivos de comunicación estén alineados con los objetivos organizacionales y para el 21% es bastante importante. Sin embargo, existe un 16% de Dircom que consideran solamente importante la alineación de sus objetivos comunicacionales con los de la organización e incluso existe un 5% que lo considera poco importante (Figura 7.32).

Luego de conocer la valoración que realizan los Dircom a las características de los objetivos comunicacionales, se presenta la siguiente pregunta: Indique el principal objetivo comunicacional de su organización. Se recogen diversidad de respuestas, que se las ordena en función del verbo que utilizan para iniciar el objetivo. El 37% de los directores de comunicación expresan su principal objetivo comunicacional con los verbos “informar o difundir” eventos, el 26% utiliza el verbo “posicionar” complementándolo con los criterios identidad, marca, exposiciones, recintos, etc. El 11% de los Dircom, no responden a esta pregunta (Figura 7.33).

Figura 7.33
Verbos con los que inician los objetivos comunicacionales



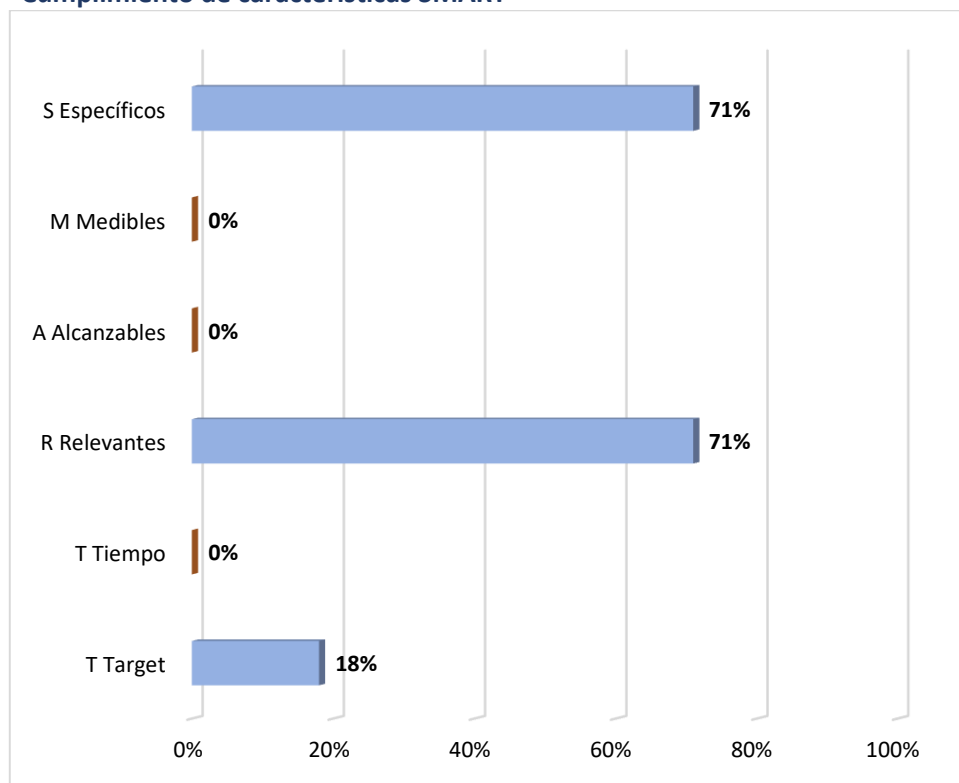
Fuente: elaboración propia

Se analiza también la estructura de los objetivos, para conocer si cumplen con las características SMARTT, que propone el componente para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

Para el análisis se puntúa con 1 la característica cumplida y 0 la no cumplida por cada uno de los objetivos comunicacionales respondidos por los Dircom. Se analizan las seis características SMARTT (específico, medible, alcanzable, relevante, en un tiempo determinado y para un target determinado). En general, tomando en cuenta todas las características, los objetivos comunicacionales presentados por los Dircom de las organizaciones feriales asociadas a AFIDA estudiados, cumplen en un 26%.

En el análisis por característica, el 71% de los objetivos comunicacionales planteados son específicos. Ninguno presenta una expresión que permita medir su cumplimiento, por tanto el 0% son medibles. Consecuentemente, si no se pueden medir, no se puede determinar si son alcanzables, entonces el 0% de los objetivos cumplen en su construcción la característica de alcanzables. Para analizar la relevancia, se ha relacionado con la especificidad, entonces el 71% de los objetivos son relevantes. La relevancia se analizará más adelante dado que tiene relación directa con la alineación con los objetivos organizacionales. Ninguno de los objetivos presentados presentan el tiempo de cumplimiento, por tanto el 0% cumple con esta característica y solo el 18% está enfocado en un público o target determinado. (Figura 7.34).

Figura 7.34
Cumplimiento de características SMART



Fuente: elaboración propia

En relación con el enfoque de los objetivos comunicacionales, se incluye la pregunta:
¿En su organización se determinan objetivo/estrategia de comunicación para cada tipo público?

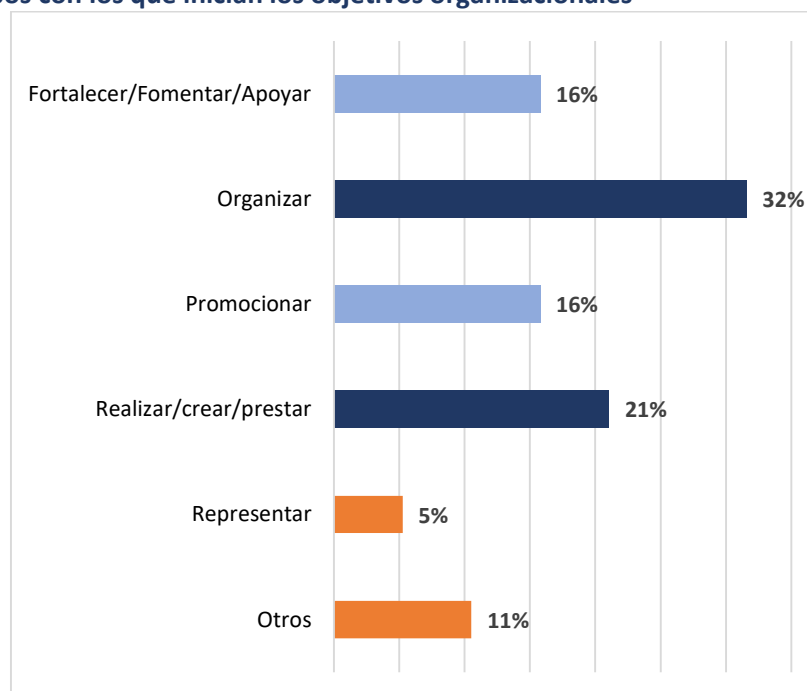
El 79% de los directores de comunicación respondieron que SI establecen sus objetivos y estrategias enfocados a cada tipo de los públicos identificados.

Esto difiere respecto del escaso 18% que se observa en el cumplimiento de la característica Target de los objetivos comunicacionales planteados por los Dircom (Figura 7.34).

La segunda variable del componente planteamiento de objetivos es la alineación estratégica, es decir que tengan estrecha relación con los objetivos y metas organizacionales. Para analizar esta relación, se preguntó a los directores de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA: Indique el principal objetivo de su organización.

A las respuestas recogidas se las ordena en función del verbo que utilizan para expresar el objetivo de la organización. El 32% de los Dircom expresan que el objetivo de su entidad es “organizar” ferias, eventos, congresos. El 21% utiliza los verbos “realizar/crear/prestar” eventos, ferias, servicios. El 16% inicia los objetivos de su organización con los verbos “fortalecer/fomentar/apoyar” el desarrollo, la industria, el sector. El 16% indica que el objetivo principal de su organización es “promocionar” (Figura 7.35).

Figura 7.35
Verbos con los que inician los objetivos organizacionales



Fuente: elaboración propia

Para establecer la alineación estratégica de los objetivos comunicacionales y organizacionales expresados por los Dircom, se establece una tabla para relacionarlos. Para la realización de esta tabla, se escoge únicamente a aquellos objetivos de la base de respuestas, en los que se puede garantizar que corresponden a la misma organización (Tabla 7.4).

Tabla 7.4
Objetivos organizacionales y comunicacionales

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS COMUNICACIONALES	NIVEL DE ALINEACIÓN		
		ALTO	MEDIO	BAJO
Fortalecer el desarrollo de la región sur de Ecuador a través de ferias, eventos y servicios para fomentar el emprendimiento y la innovación.	Posicionar la identidad y los proyectos de la CFL en la región sur de Ecuador.		X	
Organización de ferias y congresos y gestión de espacios a operadores externos	Transmisión e identificación de valores de marca, Reputacional, identidad de marca, reconocimiento, Posicionamiento, RSC...		X	
PROMOCION DEL SECTOR DE EVENTOS	PROMOCION DEL SECTOR DE EVENTOS			X
GREMIO	POSICIONAMIENTO Y VISIBILIDAD			X
Promoción de los sectores productivos	Posición de marca del centro de exposiciones		X	
REALIZACIÓN DE EVENTOS	Promoción de los diferentes eventos que se realizan en el centro de exposiciones			X
Organización de eventos	Informar eventos			X
Organizar congresos y exposiciones	Posicionar a las exposiciones como centros de negocios que unen la oferta y la demanda de una determinada industria.		X	
Prestar diferentes servicios a nuestros socios y difundir las actividades propias y las de ellos	Dar a conocer las actividades propias y las de nuestros socios (ferias, congresos y otros eventos)		X	
Organización y Desarrollo de eventos multipropósitos, Venue y Desarrollo Ferial	Posicionamiento del recinto y difusión de sus actividades			X
APOYAR AL SECTOR EMPRESARIAL PANAMEÑO	SER LIDER DE GREMIOS EN LA REPUBLICA DE PANAMA. QUE NUESTRA VOZ SEA BUSCADA POR TODOS LOS MEDIOS DE COMUNICACION.			X
Fomento de la Industria de la Construcción, en procura de su expansión y mejoramiento, en beneficio del desarrollo económico y social del país.	Brindar información clara y precisa a los agremiados de CASALCO de las acciones que la cámara realiza en pro de sus empresas		X	
Promocionar el turismo nacional	dar a conocer la feria a los expositores y visitantes			X
FEICOBOL es una fundación sin fines de lucro, dinamizadora de la economía, que, a través de la organización de ferias y eventos de promoción económica, social y cultural, contribuye al desarrollo regional y nacional, brindando servicios integrales, bajo altos estándares de calidad internacional buscando estrechar vínculos comerciales entre Cochabamba – Bolivia y el mundo, a través de las ferias propias que organiza, además de exposiciones, eventos y convenciones				X
Venue reconocido en la capital y su región	Difundir eventos que se realizan en el predio y a través de ello las aptitudes y versatilidad del mismo.			X
Somos una organización líder en la creación y producción de ferias profesionales y de negocios. Desarrollamos encuentros internacionales, asociados a los principales sectores de la economía, con la finalidad de fortalecer las relaciones comerciales de transferencia de tecnologías y conocimientos para las economías de Chile y Latinoamérica.	Difundir los proyectos feriales, logrando alianzas estratégicas conjuntas con medios, destacando la participación y el impulso de las instituciones público-privadas de cada sector, Del mismo modo, buscamos difundir nuestros encuentros internacionales que están asociados a los principales sectores de la economía, con la finalidad de fortalecer las relaciones comerciales de transferencia de tecnologías y conocimientos para las economías de Chile y Latinoamérica.	X		
Representar y promover la industria de ferias a nivel global	Informar a la comunidad global ferial sobre las actividades de la Asociación			X
consultoria, formación y organización de ferias y eventos	repasar una mensagem de calidad y profesionalismo en todas las actividades que desarrollamos			X
Realización de ferias comerciales y atracción de eventos a la ciudad de València	Trasladar las virtudes de una organización que mejora la vida de las personas con las que se relaciona.			X

Fuente: elaboración propia

El 63% de los objetivos comunicacionales tiene bajo nivel de alineación con los objetivos organizacionales mencionados por los propios Dircom, el 32% tiene alineación media y solo el 5% de los casos analizados, están altamente alineados entre los objetivos comunicacionales y organizacionales.

Los objetivos comunicacionales carecen de alineación con los objetivos organizacionales y en general cumplen de forma muy básica las características SMARTT, a pesar de las valoraciones que realizan los Dircom y su criterio mayoritario de formular objetivos para cada uno de los públicos.

7.3.4. Indicadores y resultados a obtener

Esta categoría se relaciona con el cuarto componente para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, los resultados a obtener y sus variables: tipo de resultados, variables a evaluar y métricas e indicadores.

Los resultados que proyecta obtener el Dircom con su gestión de comunicación pueden ser de producción, exposición, percepción o actitud y creación de valor (DPRG/ICV, 2011). Otros autores como (Capriotti, 2021) los clasifican en resultados de conocimiento, predisposición y comportamiento.

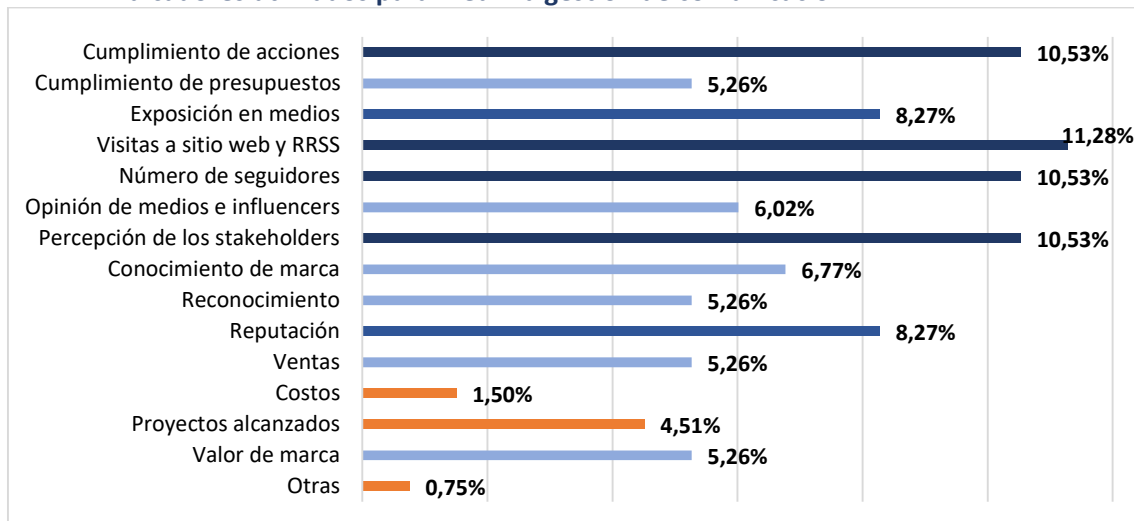
Para conocer los resultados a obtener en la gestión de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA que son estudiadas, se pregunta a los Dircom: ¿Qué indicadores considera para medir la gestión de comunicación en su organización? Se enlistan varias opciones que se agrupan en los cuatro grupos de resultados mencionados anteriormente y se incluye la opción otras, para permitir expresar a los encuestados otras opciones que no hayan sido consideradas.

Los resultados presentan una variedad de respuestas dentro de las que: “visitas a sitios web y redes sociales” es la más mencionada con el 11.28%, seguida por “cumplimiento de

acciones”, “número de seguidores en redes sociales” y “percepción de los stakeholders” con el 10.53% cada una. En un siguiente nivel se encuentran: “exposición en medios” y “reputación” con el 8.27%, cada una.

Otros indicadores como “conocimiento de marca” (6.77%), “opinión en medios” (6.02%), “reconocimiento” (5.26%), “valor de marca” (5.26%), “cumplimiento de presupuestos” (5.26%) e “influencia en ventas” (5.26%) tienen valoraciones menores. Los indicadores con mínima consideración por los directores de comunicación son: “influencia en proyectos alcanzados” con el 4.51% e “impacto en los costos” con el 1.50% (Figura 7.36).

Figura 7.36
Indicadores utilizados para medir la gestión de comunicación



Fuente: elaboración propia

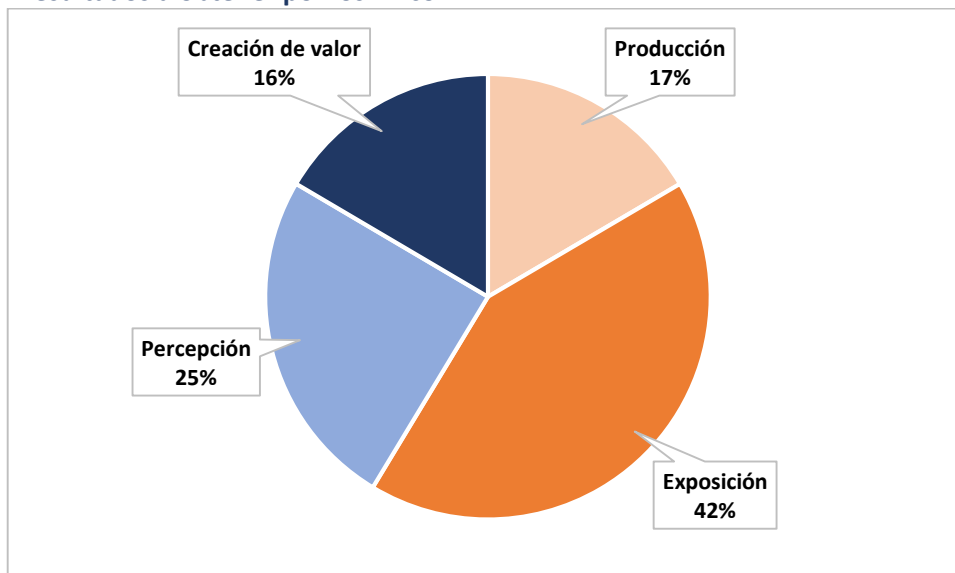
Se puede observar la diversidad de indicadores usados por los Dircom de las organizaciones feriales, de manera que el que tiene mayor utilización que es visitas al sitio web y redes sociales apenas alcanza el 11.28%. Esto quiere decir que sólo 1.1 de cada 10 directores de comunicación miden su gestión con este indicador. Lo que refleja el escaso consenso en el establecimiento de indicadores de medición y evaluación de comunicación.

Por otra parte, para analizar los tipos de indicadores por grupos de resultados, se organizan los resultados de la encuesta en los cuatro grupos de resultados de comunicación indicados: producción, exposición, percepción y creación de valor.

En el grupo producción se suman: cumplimiento de acciones, cumplimiento de presupuestos y otras. El grupo exposición lo integran: exposición en medios, visitas a sitios web y redes sociales, número de seguidores, conocimiento de marca y reconocimiento. Al grupo percepción corresponden: opinión de medios e influencers, percepción de los stakeholders y reputación. Finalmente, al grupo de creación de valor pertenecen: valor de marca, proyectos alcanzados, influencia en costos e influencia en ventas.

Este análisis muestra que el principal resultado que buscan obtener los directores de comunicación de las organizaciones feriales es la exposición de marca con el 42%, luego buscan resultados de percepción de marca con el 25%, resultados de producción de actividades con el 17% y finalmente resultados de creación de valor para la organización con solo el 16% (Figura 7.37).

Figura 7.37
Resultados a obtener por los Dircom



Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran que los directores de comunicación centran el 59% de sus esfuerzos en la producción de acciones y la exposición de marca, que son los niveles básicos del impacto comunicativo. El 25% de la gestión comunicacional se centra en generar buena predisposición de los stakeholders hacia la marca y solo el 16% de la función de comunicación está enfocada en crear y aportar valor a la organización para coadyuvar a la consecución de los objetivos y metas estratégicos organizacionales.

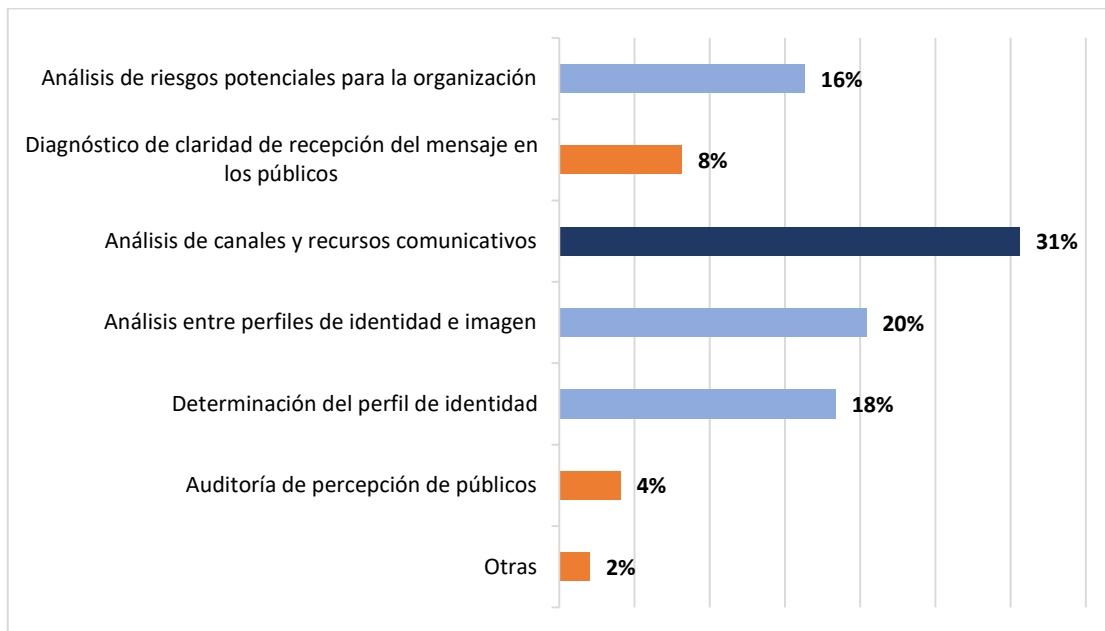
Estos resultados se ratifican cuando se relacionan con los verbos que utilizan los directores de comunicación para construir los objetivos comunicacionales (figura 7.33), que son las intenciones estratégicas de la gestión de comunicación. Los verbos más utilizados son: informar/difundir que tienen correspondencia con los resultados de exposición de marca y el verbo posicionar que tiene concordancia con la percepción de marca.

Otro parámetro para establecer los resultados a obtener por parte de la gestión de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA que son parte del estudio, es conocer cuáles son las actividades reflexivas, (Van Ruler y Verčič, 2005), que realiza el departamento de comunicación. Para ello se formula la pregunta: Dentro de las funciones del departamento, ¿cuáles de las siguientes actividades se han realizado?

De las opciones propuestas, el análisis de canales y recursos comunicativos es la actividad más realizada con el 31%, seguido del análisis entre perfiles de identidad e imagen (20%) y la determinación del perfil de identidad (18%). La actividad reflexiva menos realizada es la auditoría de percepción de públicos con solo el 4%. (Figura 7.38).

Figura 7.38

Actividades reflexivas realizadas por el departamento de comunicación



Fuente: elaboración propia

Estos resultados ratifican que los esfuerzos de los Dircom se centran en la producción y exposición de marca, cuando la actividad reflexiva más realizada es el análisis de los canales y recursos comunicativos, es decir la revisión de los productos comunicacionales y de las vías de difusión para exponerlos a los públicos, de forma que sus principales preocupaciones están vinculadas con la generación de contenido y el desempeño comunicativo, antes que en el impacto de la gestión.

De igual manera, la determinación del perfil de identidad y el análisis con el perfil de imagen corporativa, son actividades que se relacionan con el resultado de percepción de marca, que es el tercer grupo de resultados a obtener según la declaración de los Dircom. Las actividades de diagnóstico, que se relacionan con el resultado de creación de valor, son las menos realizadas por los directores de comunicación.

7.3.5. Métodos de evaluación

Esta categoría se relaciona con el quinto componente para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, métodos de evaluación y sus variables: evaluación formativa y sumativa, métodos cualitativos, cuantitativos, comunicación digital y medición por público.

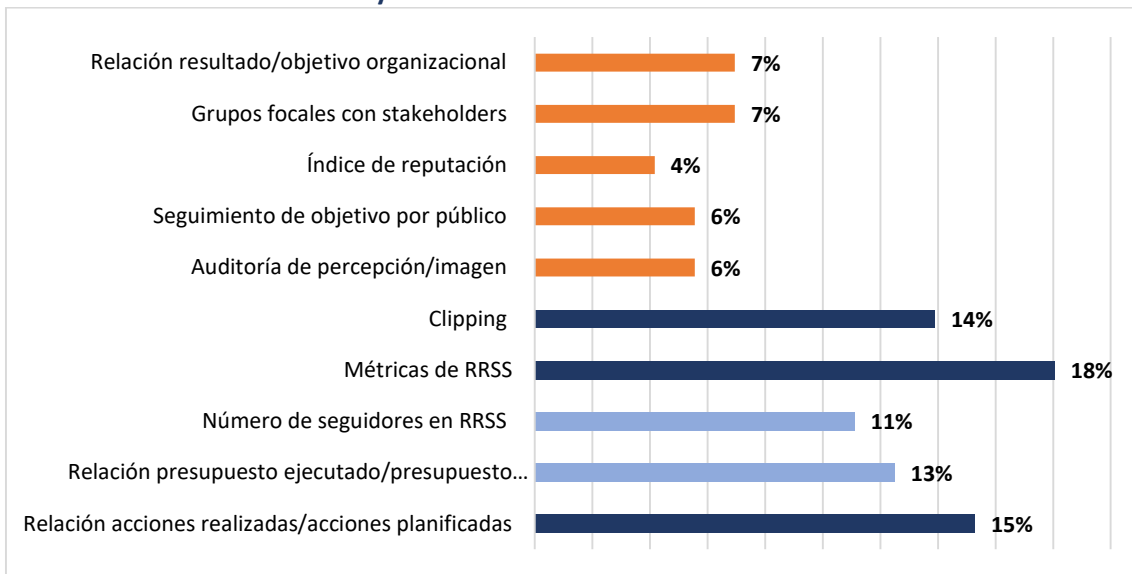
Los métodos que utiliza el director de comunicación para medir y evaluar su gestión de comunicación tanto desde el cumplimiento de los objetivos comunicacionales, como del desempeño de la gestión comunicacional, permiten obtener información para fortalecer la gestión y proyectar nuevos objetivos. La medición y evaluación de comunicación requiere ser integral, de manera que utilice los métodos, técnicas y herramientas disponibles para evaluar la comunicación desde todas las perspectivas: offline, online, por públicos, por categoría de impacto, etc.

Para conocer cómo realizan los directores de comunicación de las organizaciones feriales la medición y evaluación de comunicación, se propone la pregunta: En la medición y evaluación de comunicación de su organización, mencione ¿cuáles de los siguientes métodos ha utilizado?

Los resultados muestran que las métricas de redes sociales con el 18%, es el método más utilizado para medir y evaluar la comunicación por los Dircom de las organizaciones feriales asociadas a AFIDA, seguido por la relación de acciones realizadas vs acciones planificadas (15%) y el tradicional clipping con el 14% (Figura 7.39).

En un segundo grupo se ubican la relación presupuesto ejecutado vs presupuesto autorizado con el 13% y el número de seguidores en redes sociales con el 11%. Finalmente, con un porcentaje entre 4% y 7% se encuentran la relación resultado vs objetivo organizacional, grupos focales con stakeholders, seguimiento de objetivo por público, auditoría de percepción e imagen e índice de reputación de marca (Figura 7.39).

Figura 7.39
Métodos de medición y evaluación de comunicación



Fuente: elaboración propia

Se observa que los métodos de evaluación más utilizados se relacionan a los resultados de exposición y producción. Las métricas de redes sociales permiten conocer de forma cuantitativa el alcance y nivel de engagement de las publicaciones, pero no suelen aportar en el análisis del perfil de los seguidores, para conocer si corresponde a los públicos estratégicos de la organización.

El clipping mide de igual manera la exposición en medios y la valoración en positivo, negativo o neutro de las informaciones publicadas de la organización. Brinda un criterio cuantitativo del alcance que han tenidos las notas de prensa y otros recursos comunicacionales en los medios de comunicación.

La relación acciones realizadas vs. acciones planificadas es un característico método cuantitativo relacionado con la producción. Permite medir si el departamento de comunicación cumplió con la cantidad de productos comunicacionales establecidos, pero no muestra el impacto comunicativo que generaron dichas acciones.

La relación presupuesto ejecutado vs. presupuesto autorizado también se relaciona con la producción y la eficiencia en la gestión de los recursos. Es importante dentro de la

operatividad del departamento de comunicación, pero es poco significativo en la medición del impacto comunicativo.

El número de seguidores en redes sociales, al igual que las métricas en redes sociales, muestran el alcance de forma cuantitativa de la gestión de comunicación digital. Este método netamente cuantitativo adquiere mayor significación cuando se combina con un análisis cualitativo para conocer las características de la comunidad virtual de la organización.

Los métodos menos utilizados son, precisamente, los que se relacionan con el impacto comunicativo y su influencia en los públicos estratégicos. La auditoría de imagen e índice de reputación son métodos que permiten conocer el impacto en la predisposición de los públicos y su alineación con los atributos de identidad de la organización.

El seguimiento de objetivos por público y grupos focales con stakeholders, son métodos que centran la atención en los públicos estratégicos y en los grupos de interés de la organización, para conocer sus características, percepciones y tendencias de relacionamiento, vinculación y actuación con la organización. Sin embargo, son los métodos menos utilizados por los Dircom de las organizaciones feriales asociadas a AFIDA.

La relación resultado comunicacional / objetivo organizacional es un método que permite conocer, de la manera más cercana posible, la participación de la función comunicativa en la consecución de los objetivos y metas empresariales, proporcionando una idea de la generación de valor a la organización.

En definitiva, los métodos utilizados para medir y evaluar la comunicación en las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA son primordialmente cuantitativos, relacionados con la producción y exposición. Teniendo muy poca participación los métodos cualitativos, análisis de comunicación y comunidades digitales, medición de impacto por públicos estratégicos, relacionados con el impacto comunicativo que permitan evaluar la efectividad de la gestión comunicacional y su aporte de valor a la organización. Además, se utilizan mínimamente

métodos de evaluación formativa que admitan medir la gestión y estrategias de comunicación utilizadas en los planes y campañas comunicacionales.

7.3.6. Informes de resultados

Esta categoría se relaciona con el sexto componente para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, informes de resultados del departamento de comunicación y sus variables: alta dirección, stakeholders internos, públicos objetivo y stakeholders externos.

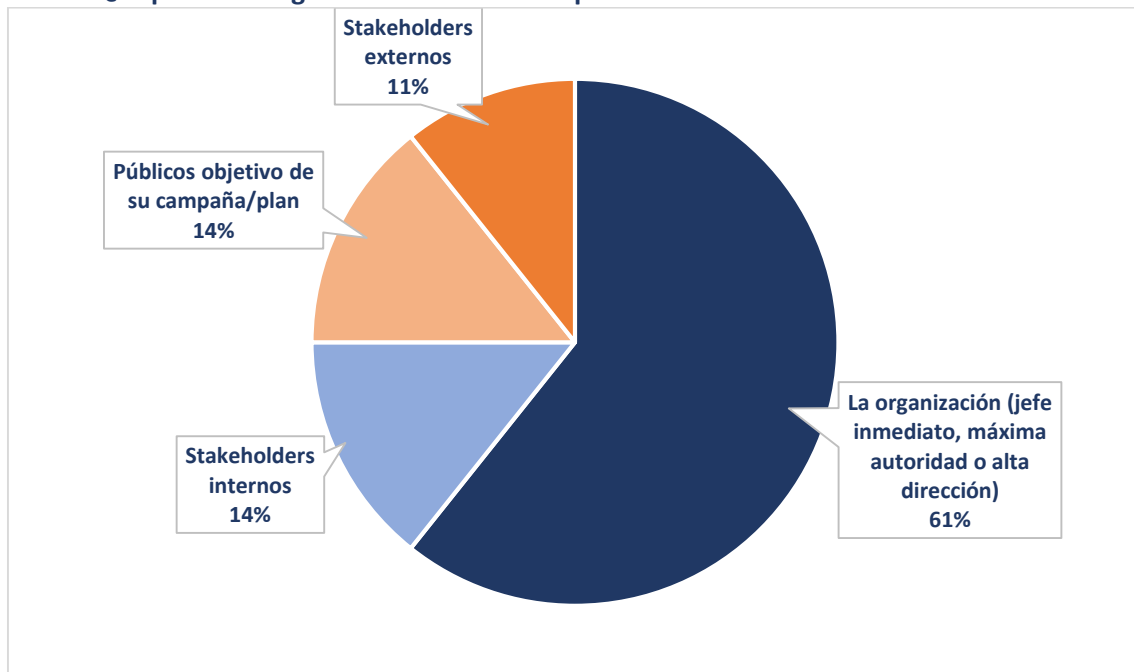
La elaboración y presentación de informes es el punto final de la gestión de comunicación, pero no por eso menos importante. Es más bien, donde se refleja gran parte del trabajo realizado y donde, de manera estratégica, deben exponerse los impactos más importantes de la gestión comunicacional.

El componente informes de resultados tiene cuatro variables que se relacionan con los usuarios de la información, contenido y características necesarias para cada uno de los grupos de personas interesadas en los resultados de la gestión comunicacional de una organización.

Para conocer cómo gestionan los Dircom de las organizaciones feriales asociadas a AFIDA la elaboración, presentación y distribución de informes de comunicación, se incluyeron varias preguntas como: Los informes que genera el departamento de comunicación de su organización, ¿están dirigidos a? (Figura 7.40).

Figura 7.40

¿A quién se dirigen los informes del departamento de comunicación?



Fuente: elaboración propia

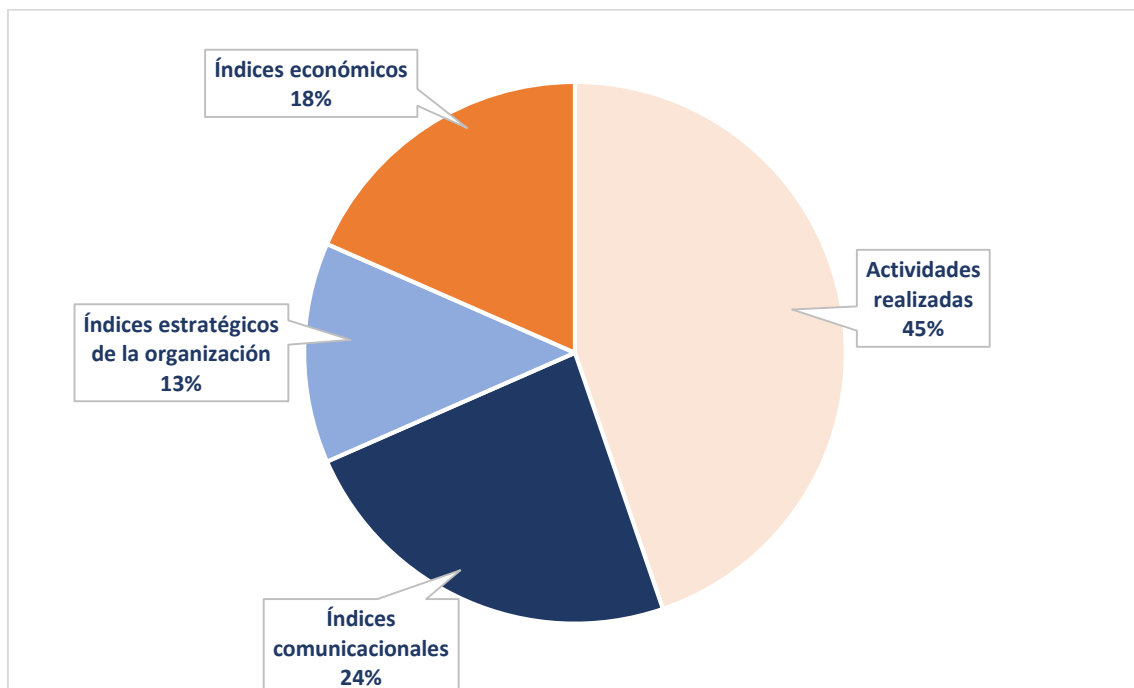
Los resultados muestran que el 61% de los informes están dirigidos a la organización, representada por su jefe inmediato, máxima autoridad o alta dirección. El 14% de los informes del departamento de comunicación están dirigidos a los stakeholders internos, el mismo porcentaje para los públicos objetivo del plan o campaña de comunicación y el 11% para los stakeholders externos (Figura 7.40).

Los porcentajes resultantes son lógicos, los principales usuarios de la información son los miembros de la alta dirección, que utilizan los informes con fines de evaluación y proyección estratégica. Se valora que la información también se entregue a los colaboradores y comunidad interna de la empresa, así como a los públicos relacionados con las campañas comunicacionales, que se entiende son los involucrados directos en el impacto de los planes de comunicación. Los stakeholders externos, en los que primordialmente aparecen los medios de comunicación, también son tomados en cuenta como usuarios de la información comunicacional de las organizaciones.

La siguiente pregunta tiene relación con el contenido de los informes a la alta gerencia, se pregunta a los Dircom: Los informes que presenta dentro de la organización, incluyen: se presentan cuatro opciones actividades realizadas, índices comunicacionales, índices estratégicos de la organización, índices económicos.

Los informes de los directores de comunicación de las organizaciones feriales asociadas a AFIDA, se componen en un 45% de actividades realizadas por el departamento, donde detallan los productos y acciones comunicacionales generadas. El 24% del contenido de los informes presenta índices comunicacionales alcanzados con los públicos estratégicos, el 13% muestra los índices estratégicos organizacionales y el 18% del contenido de los informes incluye índices económicos (Figura 7.41).

Figura 7.41
Contenido de los informes del departamento de comunicación



Fuente: elaboración propia

Los directores de comunicación de las organizaciones feriales priorizan informar las actividades realizadas, que están vinculadas con los resultados de producción del departamento,

antes que los impactos comunicacionales, organizacionales y económicos que han generado dichas acciones. El conocimiento de actividades realizadas es importante para que el Dircom verifique el cumplimiento operativo de su departamento, pero puede resultar poco trascendente para la alta gerencia, el momento de integrar los resultados de todas las dependencias organizacionales.

Los índices comunicacionales que reflejan los niveles de impacto comunicacional de una organización: reconocimiento, predisposición y comportamiento de los públicos, representa menos de 1/4 del contenido de los informes. Esto resulta poco comprensible, dado que se entiende deben ser los principales argumentos que exponga el departamento de comunicación, pues significan la razón de ser de la gestión comunicacional de la organización.

Los índices de aportación de valor de la comunicación a la organización, ya sea para el cumplimiento de los objetivos estratégicos como para su impacto económico, alcanzan conjuntamente cerca de 1/3 de los contenidos de los informes de comunicación. No obstante, se observa que el menor contenido de los informes es el que respecta a la información relevante del aporte de la comunicación a la estrategia integral de la organización.

La última pregunta, relacionada con los informes del departamento de comunicación, se refiere a la frecuencia de elaboración y presentación a la alta gerencia. El 47% de los Dircom presenta sus informes mensualmente, el 16% lo hace trimestralmente y el 37% cuando es solicitado por la organización.

La información oportuna es fundamental para la toma de decisiones en una organización, la alta gerencia siempre está actualizando sus bases de datos, indicadores y métricas para medir las estrategias organizacionales y proyectarlas en el mediano y largo plazo. Sin embargo, la medición del cumplimiento de los procedimientos y tácticas requiere conocerse en el corto plazo para realizar los ajustes correspondientes.

La mayoritaria entrega mensual de los informes de comunicación, hace notar el seguimiento que la alta gerencia realiza a la gestión del departamento, en otras organizaciones feriales la estructura determina que estas entregas sean trimestrales.

La respuesta “cuando es solicitado” tiene un alto porcentaje y deja la incertidumbre que los informes se presenten con una frecuencia menor, lo que repercutiría en el seguimiento de la gestión de comunicación y su involucramiento en la estrategia integral de la organización.

Capítulo 8

Discusión, conclusiones y recomendaciones

8. Discusión, conclusiones y recomendaciones

Esta investigación tiene como objetivo analizar desde la perspectiva de los directores ejecutivos y directores de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a la Asociación Internacional de Ferias de América AFIDA los requerimientos y criterios de la gestión de comunicación. Además, otro objetivo es establecer la relación entre los requerimientos de los directores ejecutivos de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA y los criterios de gestión de los Dircom. De igual forma, determinar si la gestión de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA aplican los postulados teóricos de la planificación estratégica de comunicación, compilados en la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

Para generar la discusión y plantear las conclusiones se ordena la información de acuerdo con los seis componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, propuestos en el capítulo 4 y los objetivos planteados.

8.1. Discusión de resultados

8.1.1. Posición directiva de la función de comunicación

En lo que respecta al primer componente para la medición y evaluación de la gestión de comunicación, los directores ejecutivos de las organizaciones feriales reconocen a la comunicación como una actividad muy relevante a corto y largo plazo, encargada de difundir actividades, generar relacionamiento y crear confianza. Lo que se relaciona con las principales actividades cumplidas por sus Dircom: planificación y actividades operativas. Resultados similares a los encontrados por Zerfass, et al. (2012) en los que el 37% del tiempo de los profesionales de la comunicación lo ocupan en actividades operativas y el 29% en actividades de planificación. Esto demuestra que el tiempo dedicado por los Dircom de las organizaciones feriales en la actualidad, no ha cambiado de aquello practicado hace más de una década, invirtiendo gran parte de su tiempo en actividades operativas.

El Dircom de las organizaciones feriales ejerce una influencia asesora reconocida por sí mismo y por los directores ejecutivos. Resultados altamente superiores a los presentados por Moreno, et al. (2019), que expuso una influencia asesora del 27.7% en los profesionales de comunicación en Latinoamérica y de Zerfass, et al. (2022) que muestra un 22.5% de los profesionales europeos. En cambio, la influencia ejecutiva de los directores de comunicación de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA según reconocimiento propio y el reconocimiento de los directores generales son inferiores a los presentados por Moreno, et al., (2019) y Zerfass, et al.,(2022) que muestran un 32.3% en Latinoamérica y 22.7% en Europa, respectivamente. Estos resultados indican que los directores de comunicación de las organizaciones feriales participan en la coalición dominante, (Sallenave, 2002), con voz pero sin voto en las decisiones estratégicas de la organización.

Los directores generales y los Dircom coinciden en la calificación moderada y baja en las destrezas tecnológicas (análisis de big data y utilización de TIC) del equipo de comunicación. En Europa, Zerfass, et al. (2021) determinó que el uso de big data y algoritmos para la comunicación solo representan el 22.8% de importancia en los departamentos de comunicación excelentes. En Latinoamérica solo el 62.6% de los profesionales reconocen un alto desarrollo de competencias tecnológicas, mientras que el uso del big data y/o algoritmos para la comunicación es el segundo tema estratégico de proyección más importante con el 36.8%, (Álvarez-Nobell et al., 2021). Por consiguiente, una de las debilidades de los directores de comunicación y sus equipos es la escasa destreza tecnológica que poseen, esta es una realidad de los directores de comunicación de las organizaciones feriales, como de los profesionales latinoamericanos en general.

De las organizaciones feriales estudiadas, solo el 21% cuentan con un plan de capacitación. Las necesidades de actualización y educación continua identificadas por los profesionales de la comunicación de las empresas afiliadas a AFIDA se centran en utilización de TICS, big data, marketing digital y comunicación digital. Sin embargo, los directores generales

de las organizaciones destacan entre sus requerimientos un Dircom polifacético, con habilidades y competencias en marketing, redes sociales, idiomas y, principalmente, con conocimientos empresariales y de negocios. Estos resultados coinciden con los cinco roles que pueden desempeñar los profesionales (Zerfass, et al., 2023): comunicador, embajador, gerente, entrenador y asesor; así como con las cuatro calificaciones para comunicadores: antena social y empática (moderar diálogos y entrenar para que todos se comuniquen), producir y transmitir mensajes eficaces (efectos, canales, medios, estrategias), capacidad de investigación y gestión organizacional (software, medición y evaluación, interpretación de datos, finanzas, presupuestos) y conocimiento sobre la sociedad (políticas públicas, democracia, sociedad, negociaciones). Esto demuestra que la capacitación y actualización en temas tecnológicos, empresariales, digitales y de negocios son una necesidad apremiante de los comunicadores de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA.

8.1.2. Investigación de diagnóstico y stakeholders

En referencia al segundo componente para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, los directores generales y directores de comunicación de las organizaciones feriales estudiadas coinciden en que los temas públicos de mayor interés y afectación al sector son los políticos y económicos. Por ello, la alta gerencia considera que los directores de comunicación requieren conocer del manejo de asuntos públicos. Sin embargo, la realidad según describen, es que al momento los Dircom solo se limitan a identificar los temas de interés a través de resúmenes, boletines de noticias y monitoreo de medios, pero no logran gestionar de forma proactiva los temas identificados.

Al respecto, el marco de capacidades globales (GA, 2018), en su capacidad para proporcionar inteligencia contextual manifiesta la facultad de los comunicadores para ver y operar el panorama social, cultural, político, tecnológico y económico, identificando oportunidades, amenazas y problemas demostrando un conocimiento global. De igual manera,

Wilcox et al. (2006), recalcan la importancia de la fase proactiva y la participación del comunicador estratégico en la observación, seguimiento, definición de planes estratégicos y de crisis para la gestión de posibles temas conflictivos. Por otra parte, Zerfass, et al. (2023) en las calificaciones para comunicadores incluye el conocimiento sobre la sociedad.

Si bien los comunicadores de las organizaciones feriales participan en la identificación de asuntos públicos, su intervención en la gestión de los mismos es reducida, en contraposición con los postulados teóricos mencionados.

En lo que corresponde a la identificación, segmentación y priorización de públicos en las organizaciones feriales es básica, tanto directores ejecutivos como directores de comunicación agrupan a sus partes interesadas en tres segmentos generales: clientes o expositores, visitantes y organizaciones relacionadas. A pesar que el 79% de los Dircom responden que sí tienen segmentados sus públicos. Incluso, el 63% de los directores de comunicación indican que utilizan TICs y big data para la segmentación, lo que se contradice con la baja destreza tecnológica indicada por los propios Dircom en el acápite anterior.

Sobre el tema, el Mandato de Merlbourne (GA, 2012) sostiene como nuevos roles de las relaciones públicas la construcción de una escucha activa, para lo que se requiere conocer e identificar a los stakeholders de la organización. Villafañe (2016) y Olivera (2012) también recalcan lo importante que es identificar a los públicos como estratégicos, tácticos y coyunturales, en el primer caso y de acuerdo a los temas e intereses organizacionales, en el segundo. Además, Valarezo y Román (2020), indican que en Ecuador uno de los beneficios más importantes del big data para la gestión de comunicación es la geolocalización de los consumidores.

La diversidad de públicos identificados y su agrupación general, determina que, aunque los Dircom de las organizaciones feriales manifiesten en alto porcentaje que sí hacen segmentación de públicos, la misma es básica y carece de sustento técnico.

8.1.3. Planteamiento de objetivos

En lo que corresponde al tercer componente, los directores ejecutivos coinciden unánimemente en que es imprescindible que los objetivos comunicacionales estén alineados a los objetivos de la organización, sin embargo, reconocen que un 25% de las organizaciones feriales no tienen sus objetivos alineados. Exponen como causas de no alineación el exceso de información, el tamaño de la empresa y la actitud reacia del Dircom a trabajar enfocado en la estrategia empresarial. Los Dircom valoran altamente importante la alineación de los objetivos, no obstante, en la comparativa de objetivos organizacionales y comunicacionales solo el 5% tiene un alto nivel de alineación.

El Marco de Capacidades Globales (GA, 2018), sostiene entre sus postulados la capacidad que necesita el comunicador de alinear la estrategia de comunicación con el propósito y valores de la organización. De igual manera, The Global PR & Communication Model (GA, 2021), recalca la necesidad de considerar el propósito corporativo en la estrategia de comunicación, creando una relación entre la narrativa organizacional y la estrategia empresarial. Por su parte, Capriotti (2021), manifiesta que en la formulación de la estrategia de comunicación, las intenciones estratégicas (metas y objetivos) nacen de los valores corporativos y de la estrategia general de la organización. Zerfass, et al. (2022), encuentra que, vincular la estrategia empresarial y la de comunicación a través de la alineación de los objetivos, ha sido el tema más importante en la última década y es el segundo tema estratégico más importante para la gestión de comunicación hasta 2025 en Europa. Mientras en Latinoamérica este tema ha descendido al octavo lugar de importancia de las cuestiones estratégicas para la gestión de comunicación. (Álvarez-Nobell, et al. 2021).

Estos resultados demuestran que los objetivos comunicacionales de las organizaciones feriales estudiadas no están alineados a los objetivos estratégicos de la organización, a pesar de la trascendencia que le dan los directores ejecutivos, la importancia que reconocen los Dircom

y la relevancia en la gestión estratégica de comunicación que manifiestan los postulados teóricos y los estudios profesionales.

Por otra parte, los directores de comunicación valoran como “importante” y “muy importante” que los objetivos comunicacionales cumplan las características SMARTT (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, que establezcan un tiempo y que estén dirigidos a un target específico), sin embargo, analizando sus objetivos de comunicación solo cumplen la característica específicos, no pueden ser relevantes porque no están alineados a estrategia organizacional y tampoco cumplen las restantes características.

Al respecto, Macnamara (2017), indica que los objetivos de comunicación deben contener expresiones numéricas o porcentuales y fechas de realización; AMEC (2016), en el Integrated Evaluation Framework valora las características de los objetivos comunicacionales; y, AMEC (2020) insiste en que los objetivos deben ser mensurables.

Los objetivos comunicacionales de las organizaciones estudiadas, se acercan más a aspiraciones de producción de actividades del departamento de comunicación que a intenciones estratégicas de impacto en los stakeholders, aun cuando, en el estudio, los directores de comunicación coinciden en la importancia de construir objetivos SMARTT.

8.1.4. Resultados a obtener

El análisis de los criterios sobre los resultados deseados de la gestión de comunicación indique que los parámetros de evaluación de la comunicación que consideran los directores ejecutivos de las organizaciones feriales son: conocimiento e identificación de marca, interacción en redes sociales y visibilidad de sus organizaciones. La exposición en medios y la buena imagen corporativa son los indicadores más utilizados, mientras que la participación en la consecución de proyectos, minimización de costos y percepción de stakeholders son los menos valorados.

En tanto que para los directores de comunicación la gama de indicadores que utilizan es muy amplia y variada. Las visitas a sitios web y redes sociales, cumplimiento de acciones, número de seguidores y percepción de stakeholders son los más reconocidos. Los de menor valoración son participación en la minimización de costos, proyectos alcanzados y valor de marca. La variedad de indicadores demuestra que, en las organizaciones feriales estudiadas, aún no existe una metodología definida para medir la comunicación, tal como lo mostraron (Wright, et al., 2009).

Los resultados esperados son fundamentalmente de producción y exposición que alcanzan escasamente el segundo nivel "output" según (DPRG/ICV, 2011). Solo un cuarto de los resultados esperados alcanzan el nivel de percepción y apenas 1/6 de los resultados esperados se enfocan en el nivel outflow o de creación de valor. Esta proyección de resultados se ratifica cuando se analizan los verbos utilizados en el planteamiento de objetivos comunicacionales. Los más utilizados son: informar, difundir y posicionar, como se puede notar, todos estos verbos se quedan en intenciones del primer nivel de impacto comunicativo: reconocimiento (Capriotti, 2021).

Estos resultados no concuerdan con los postulados teóricos como los de los Principios de Barcelona, AMEC (2020), respecto a la identificación de los resultados y el impacto a lograr en los stakeholders y la sociedad. Tampoco concuerdan con los The Global PR & Communication Model (GA, 2021) que indica la necesidad de establecer KPIs de reputación, impacto social, fortaleza de marca, etc., ni con los de la AMEC (2016) que analiza el efecto de la comunicación en los públicos a nivel de conocimiento, confianza, actitud, preferencia y el impacto social de la comunicación reflejada en la reputación, ventas, costos y relaciones.

8.1.5. Métodos de evaluación

El análisis de los métodos de evaluación de comunicación se aplicó exclusivamente a los Dircom, como responsables de la implementación de la medición y evaluación dentro del proceso estratégico de comunicación. Los resultados indican que los métodos más utilizados son métricas de redes sociales, relación acciones realizadas vs acciones planificadas y clipping. Por el contrario, los métodos menos utilizados son: índice de reputación, relación objetivo vs. públicos, auditoría de imagen y relación resultados comunicacionales vs. objetivos organizacionales.

Estos resultados se relacionan directamente con los presentados en el Global Survey of Communication (Wright, et.al. 2009), donde el clipping, impactar a los medios y el cumplimiento de presupuesto fueron los métodos de evaluación más utilizados. De igual manera, se relacionan con el nivel básico de la propuesta presentada por DPRG/ICV (2009) que se concentra en utilizar métodos para evaluar el uso de los recursos comunicacionales. Por el contrario, difieren de las exigencias presentadas en los Principios de Barcelona AMEC (2020), que recomienda incluir análisis cualitativos y cuantitativos de evaluación, así como realizar una evaluación integral de todos los canales online y offline.

En este mismo sentido, Zerfass (2023), recalca la importancia del omnicanal y la gestión integral de comunicación, que incluye métodos de medición y evaluación, para las redes sociales y comunicación digital que han presentado un ascenso importante en los últimos diez años. Por su parte el Marco de Capacidades Globales GA, (2018), sugiere que el Dircom establezca sistemas de evaluación para demostrar el impacto de la comunicación. Finalmente Capriotti (2021), resalta la necesidad de implementar, como parte del proceso de comunicación, un sistema de control estratégico que tenga visión integral hacia los objetivos comunicacionales, organizacionales, stakeholders y principalmente hacia los niveles de impacto comunicativo.

8.1.6. Informe de resultados

Finalmente, el análisis del componente informe de resultados determina que los directores ejecutivos de las organizaciones feriales requieren informes con métricas profundas sobre los resultados de las campañas de comunicación, para conocer el aporte a los objetivos organizacionales. Prefieren que el contenido de los informes que reciben de sus Dircom contengan índices comunicacionales y organizacionales, antes que un resumen de actividades realizadas. Sin embargo, indican que los informes del departamento de comunicación no contienen índices organizacionales ni económico-financieros. Aseguran que los Dircom muestran debilidades en el manejo de datos organizacionales y financieros y que la gestión de comunicación se encuentra alejada de las metas y objetivos estratégicos de la organización.

Los Dircom, en cambio, indican mayoritariamente que sus informes contienen actividades realizadas, solo el 25% menciona que entrega índices comunicacionales y únicamente el 13% incluye índices estratégicos organizacionales.

Evidentemente, en este componente, los requerimientos de los directores ejecutivos no son satisfechos por los informes de los Dircom. A pesar de los criterios académico-profesionales presentados por Vercic y Zerfass (2016), cuando consideran en el Modelo CEF que la performance del departamento de comunicación debe comunicarse correctamente, incluyendo puntos de interés, para mejorar la posición directiva de la función dentro de la organización.

Incluso el Marco de Capacidades Globales GA (2018), determina dentro de la capacidad del comunicador: brindar asesoría valiosa y ser un asesor confiable para la gerencia ejecutiva, ofrecer asesoría estratégica con perspectiva de largo plazo.

El componente informe de resultados que contiene entrega de información de calidad y oportuna a los diferentes segmentos de stakeholders, no se cumple en la gestión de comunicación de las organizaciones feriales analizadas. Si bien, se entrega información tanto a la alta dirección y, en menor porcentaje, a los stakeholders internos, públicos objetivo y stakeholders externos, los contenidos no responden al criterio de información de calidad,

evidenciado por la propia brecha entre lo que requiere el director general y lo que entrega el departamento de comunicación.

Esta brecha es también el resultado de la gestión de comunicación en general, pues en cada uno de los componentes se ha detectado un cumplimiento mínimo de los postulados teórico-profesionales en los que se basa la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

Esta gestión comunicacional, apartada de la estrategia general de la organización, influye negativamente en la posición directiva y reconocimiento de la función de comunicación dentro de las organizaciones feriales. Como se indica por parte de los propios directores ejecutivos, otros departamentos, como marketing, sí llegan a presentar informes que impactan en la consecución de los objetivos organizacionales, lo que ha hecho que este departamento desplace en gran medida a la gestión de comunicación.

8.2. Conclusiones y recomendaciones

Luego del estudio realizado a las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA en torno a los criterios de los directores ejecutivos y Dircom sobre la gestión de comunicación en sus organizaciones y su relación con los postulados teóricos recogidos en la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, se pueden presentar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Los directores generales de las organizaciones feriales requieren de sus Dircom una visión estratégica de las organizaciones, conocimientos, competencias y habilidades muy relacionadas con la gestión empresarial y de negocios. Mientras que los directores de comunicación basan su criterio de gestión comunicacional en las actividades operativas, reconociendo serias limitaciones en las destrezas tecnológicas y de gestión empresarial. Por tanto, los requerimientos de los directores generales y los criterios de gestión de los Dircom, tienen poca relación en el componente posición directiva. Por lo anterior, la función de

comunicación en las organizaciones feriales estudiadas goza de una escasa posición directiva, dado que tiene influencia asesora, pero carece de competencia estratégica que le otorgue mayor reconocimiento, participación y, por consiguiente, presupuesto.

La recomendación consecuente es mejorar el perfil profesional del comunicador conforme con las exigencias de la profesión detectadas por los directores ejecutivos de las organizaciones feriales y presentadas en diversos estudios y referencias, (Zerfass, et al., 2023; GA, 2018). De igual manera, implementar una visión global y estratégica en la gestión de la comunicación de las organizaciones feriales, que dirija la actuación táctica hacia la consecución de objetivos comunicacionales y organizacionales, demostrando la creación de valor de la comunicación a la organización, (Capriotti, 2021). Es necesario también generar, por parte de las organizaciones feriales, un plan de capacitación continua para el equipo de comunicación, reforzando los temas requeridos por los directores ejecutivos y expuestos como expectativa por los mismos directores de comunicación.

Los directores ejecutivos y Dircom de las organizaciones feriales identifican los mismos temas de interés para el sector, pero el requerimiento de la alta gerencia en la gestión de los asuntos públicos difiere del criterio de los directores de comunicación, que se dedican exclusivamente a la identificación. De la misma manera, los públicos identificados y segmentados son los mismos por parte de directores generales y de comunicación, aunque esta segmentación sea demasiado generalista. La gestión de comunicación de las organizaciones feriales estudiadas tiene una reducida aplicación del componente investigación de diagnóstico, dado que el conocimiento del entorno organizacional y temas públicos es limitado, la identificación, segmentación y priorización de stakeholders y públicos es básica y general; por consiguiente, el análisis de percepción comunicacional y social tiende a ser restringido. En consecuencia, la visión estratégica de la gestión comunicacional es limitada y corre el riesgo de implementar acciones no necesarias y por tanto, poco impactantes en la generación de valor para la organización y sus stakeholders.

Los directores generales y Dircom de las organizaciones feriales estudiadas coinciden en la importancia tanto de la alineación de los objetivos comunicacionales con la estrategia empresarial, como en la construcción de objetivos comunicacionales SMARTT, sin embargo, en la práctica los objetivos comunicacionales tienen escasa alineación estratégica y son poco medibles, relevantes y enfocados en los stakeholders y en una temporalidad determinada. Por tanto, el planteamiento de objetivos comunicacionales en las organizaciones feriales analizadas, está apenas relacionado con los postulados teóricos recogidos en el respectivo componente para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica. El planteamiento de objetivos inconmensurables, sin especificación de públicos, impacto a lograr y temporalidad de consecución, sumado a la insuficiente vinculación con la estrategia empresarial corre el riesgo de guiar una gestión de comunicación aislada, exclusivamente táctica, centrada en la producción de elementos comunicacionales y no en impactar a los stakeholders para crear valor a la organización.

Las recomendaciones para los directores de comunicación de las organizaciones feriales son implementar la fase de diagnóstico integral como base de la planificación de la comunicación estratégica en las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA que han sido parte del estudio. Vincular los objetivos comunicacionales con las metas, objetivos y estrategias de la organización, a través de la formulación de intenciones y directrices estratégicas (Capriotti, 2021), que permitan gestionar la comunicación con visión estratégica y obtener resultados comunicativos que evidencien el aporte a la consecución de las metas y objetivos organizacionales.

Los parámetros comunicacionales esperados por los directores ejecutivos de las organizaciones feriales coinciden con los indicadores de gestión considerados por sus Dircom. En ambos casos, los resultados esperados son de exposición y conocimiento de marca, siendo muy escasos los requerimientos de la alta gerencia y la proyección de resultados del departamento de comunicación sobre indicadores de creación de valor para la organización. Los

tipos de resultados a obtener, así como las variables, métricas e indicadores utilizados por las organizaciones feriales analizadas están relacionados con el nivel básico de conocimiento de marca. Por tanto, su gestión de comunicación concuerda mínimamente con los requerimientos teóricos de “resultados a obtener” de la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica. Esto puede conllevar a que la comunicación de estas organizaciones se concentre estrictamente en la producción de elementos comunicativos y en el reconocimiento de marca, dejando un gran vacío de posibles estrategias sin considerar, que pueden llevarle a conseguir verdaderos impactos comunicativos con sus stakeholders, aportar valor a la organización y, por consiguiente, hacerse acreedora de mayor reconocimiento y posición dentro de la organización.

La recomendación pertinente es determinar parámetros de medición y evaluación a partir de los niveles de impacto comunicativo (DPRG/ICV, 2009), incluyendo indicadores de impacto comunicacional que aporten a la consecución de las estrategias empresariales (Macnamara, 2023), en lugar de parámetros que evalúan la producción comunicativa y exposición mediática nada más.

Los directores de comunicación de las organizaciones feriales, utilizan métodos de medición y evaluación de producción y exposición. Lo que es concordante con los niveles de resultados a obtener, analizados en el epígrafe anterior. El sistema de control estratégico se conforma de métodos e indicadores de contexto, desempeño e impacto comunicativo (Capriotti, 2021). Más allá de la importancia de los tres, son los de impacto comunicativo los que permiten demostrar la consecución de los objetivos comunicacionales y entonces el aporte de la comunicación a la organización. Siendo los métodos para evaluar la producción y exposición los más utilizados por los directores de comunicación de las organizaciones feriales estudiadas, la relación con los componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica es mínima.

Como recomendación, la propuesta de componentes sostiene que deben implementarse métodos para evaluación formativa y sumativa, se cumple la formativa y en la sumativa se realiza solamente en el primer nivel de impacto comunicativo. Se sugiere utilizar métodos cuantitativos y cualitativos integrales, las métricas de redes sociales son netamente cuantitativas y generalistas. El clipping se limita a la exposición en medios de comunicación. La propuesta contiene métodos de evaluación para comunicación digital y medición por público, según los resultados, estos métodos son poco considerados por los Dircom.

Los informes de resultados se centran en la presentación de las acciones comunicativas y los resultados obtenidos se refieren a las métricas de redes sociales, nivel de engagement, número de seguidores y conocimiento de marca. Esto se contrapone con los requerimientos de los directores feriales que prefieren conocer el impacto financiero, estratégico y comunicacional de las acciones implementadas, antes que la enumeración de dichas actividades y la forma de gestionarlas. En resumen, los directores ejecutivos recomiendan a sus directores de comunicación potenciar su perfil hacia las necesidades estratégicas de la organización y no solamente hacia el cumplimiento operativo de la función de comunicación.

La recomendación es generar informes de gestión comunicativa que incluya resultados comunicacionales, estratégicos y en lo posible financieros que muestren, con claridad, el aporte de la función de comunicación a la consecución de los objetivos y metas estratégicas de la organización, tal como lo solicitan los directores ejecutivos del sector ferial analizado.

8.3. Líneas para futuras investigaciones

El presente trabajo deja abierto un amplio campo para futuras investigaciones en el ámbito de la medición y evaluación de gestión de comunicación estratégica:

El estudio realizado en varias organizaciones feriales afiliadas a AFIDA, puede aplicarse en otros sectores empresariales y geográficos, lo que permitiría determinar coincidencias y

diferencias analizando los posibles resultados y comparándolos con los de la presente investigación.

Por otra parte, sería oportuna la validación de la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica a través de metodologías que incluyan el criterio de expertos académicos y profesionales, como el método Delphi; y, la aplicación de más estudios similares.

Con base en el presente estudio, se pueden realizar investigaciones en profundidad de la gestión de comunicación en uno o varios componentes y variables específicos, tales como análisis de priorización de públicos, comunicación digital, niveles de impacto comunicativo, indicadores estratégicos, etc.

Asimismo se podría establecer un modelo de auto y heteroevaluación de la gestión de comunicación estratégica a través de la construcción de un baremo tipo rúbrica, para el sector ferial hispanoamericano afiliado a AFIDA, que permita conocer las características de la comunicación del sector, proponer mejoras en el desempeño comunicativo y alinear la gestión comunicacional de acuerdo con los criterios de los directores ejecutivos y de la estrategia organizacional de la asociación.

Capítulo 9

Referencias bibliográficas

9. Referencias bibliográficas

- Almansa-Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. Análisi: Quaderns de comunicació i cultura, 32, 117-132.
- Álvarez Nobell, A. (2011). Medición y evaluación en comunicación. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Álvarez-Nobell, A., Molleda, J., Moreno, A., Athaydes, A., Suárez-Monsalve, A. M., & Herrera, M. (2021). Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: crisis del COVID 19 en la gestión de comunicación, ciberseguridad, situación de las mujeres, retos éticos y nuevas competencias. Resultados de una encuesta en 20 países. Bruselas: EUPRERA.
- Álvarez-Risco, A. (2020). Clasificación de las investigaciones.
- AMEC (Association for Measurement and Evaluation of Communication). (2016). Integrated evaluation framework. London, UK. Obtenido de <https://amecorg.com/amecframework/>
- AMEC. (2010). Barcelona Declaration of Measurement Principles. International association for the measurement and evaluation of communication. Recuperado el 01 de 10 de 2020, de amecorg.com: <https://amecorg.com/2012/06/barcelona-declaration-of-measurement-principles/>
- AMEC. (2015). Launch of Barcelona Principles 2.0. International association for the measurement and evaluation of communication, Londres. Recuperado el 02 de 10 de 2020, de <file:///D:/AMEC/Barcelona-Principles%20%200.pdf>
- AMEC. (2020). Barcelona Principles 3.0. International association for the measurement and evaluation of communication. Recuperado el 04 de 10 de 2020, de <file:///D:/AMEC/Barcelona%20Principles%203%200.pdf>
- Andersson, R. (2023). Public Relations Strategizing: A Theoretical Framework for Understanding the Doing of Strategy in Public Relations. Journal of Public Relations Research, 1-22. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2023.2259523>
- Asia Pacific Communication Monitor APCM. (2021). www.communicationmonitor.asia. Obtenido de <http://www.communicationmonitor.asia/>
- Asociación de Ferias Españolas AFE. (03 de 12 de 2023). afe.es. Obtenido de <https://www.afe.es/es/enlaces-de-interes.php>
- Asociación Internacional de Ferias de América, AFIDA. (2019). AFIDA 50 años. Bogotá.
- Athaydes, A. S. (2016). Relaciones Públicas en Brasil y España: Estudio comparativo entre los campos profesional y académico (1960-2014). Tesis doctoral. Universidad de Málaga.
- Austin, E., & Pinkleton, B. (2006). Strategic Public Relations Management. Planning and Managing Effective Communication Programs. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. doi: <https://doi.org/10.4324/9781410616555>
- Barriga, L. (2009). La planificación. Breve Introducción.

- Bonilla, C. (16 de junio de 2020). Segmentación de Públicos [audio en podcast]. Podcast DIRCOM. Recuperado el 05 de septiembre de 2020, de https://open.spotify.com/episode/192IEe12dm54bppchj5jHI?si=vYnBxDpNSv6jiuRoy_QYdQ
- Brockhaus, J. y Zerfass, A. (2022), "Strengthening the role of communication departments: A framework for positioning communication departments at the top of and throughout organizations", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 27 No. 1, pp. 53-70. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2021-0021>
- Camacho, G., Jordán, A., & Contreras, G. (2015). Metodología de la investigación educacional. Las Tunas: Edacun.
- Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo. *Capacitación y Desarrollo*, 30-33.
- Capriotti, P. (2009). Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Santiago.
- Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Revista Comunicación*, 27, 15-22.
- Capriotti, P. (2021). DircomMap. Dirección Estratégica de Comunicación. Barcelona: Bidireccional.
- Castillo Esparcia, A. (2009). Relaciones Públicas. Teoría e historia. Barcelona: Editorial UOC.
- Castillo Esparcia, A. (2010). Introducción a las relaciones públicas. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Castillo-Esparcia, A., & Álvarez-Nobell, A. (2014). Evaluación de comunicación estratégica. McGrawHill.
- Chase, W. H. (1977). Public issue management: The new science. *Public Relations Journal*, 33(10), 25-26.
- Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70.
- Corporación de Ferias de Loja. (19 de 07 de 2023). CFL. Obtenido de <https://cfloja.org/rendicion-de-cuentas-2022/>
- Corporación de Ferias de Loja. (24 de 01 de 2022). CFL. Obtenido de Feria de Loja: https://cfloja.org/?page_id=3129
- Costa, J. (1995). Comunicación corporativa y la revolución de los servicios. Madrid: Comunicación corporativa y la revolución de los servicios.
- Costa, J. (2001). Imagen Corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2009). Dircom, estrategia de la complejidad: nuevos paradigma para la dirección de comunicación (Vol. 22). Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

- Crable, R., & Vibbert, S. (1985). Managing Issues and Influencing Public Policy. *Public Relations Review*, 11(2), 3-16. doi: [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(82\)80114-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(82)80114-8)
- Crifasi, S. C. (2000). Everything's coming up Rosie. *Public Relations Tactics*, 7(9), 34-37.
- Cuenca Fontbona, J., Marca Francés, G., Matilla, K., & Oliveira dos Santos, A. (2018). Como hacer un plan estratégico de comunicación. *La investigación estratégica preliminar (Vol. III)*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cutlip, S., Allen, C., & Broom, G. (1985). *Effective Public Relations*. Edisi Ketujuh.
- Cutlip, S., Center, A., Broom, G., & Xifra, J. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- Dahlgaard - Park, S. M., & Dahlgaard, J. J. (2007). Excelencia - 25 años de evolución. *Revista de Historia de la Gestión*, 13(4), 371-393.
- Díaz Ruiz, E. (1999). Irreivindicabilidad de los bienes adquiridos en ferias y mercados. *Revista de derecho mercantil*, 1117-1138.
- Dozier, D., & Grunig, J. (2003). *Excelentes relaciones públicas y organizaciones efectivas: un estudio de gestión de la comunicación en tres países*. Routledge.
- DRPG/ICV. (2009). The DPRG/ICV framework for communication controlling. Scholzdruck, Dortmund: DPRG/ICV. Obtenido de http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/Position_paper_DPRG_ICV_2011_english.pdf
- EUPRERA. (mayo de 2018). Proyectos. Recuperado el 03 de agosto de 2021, de European Public Relations Education and Research Association EUPRERA: <https://euprera.org/what-we-do/projects/european-communication-monitor/>
- Fernández Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Ferrari, M. A. (2009). Teorias e estratégias de relações públicas. En K. Kunsch, *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (págs. 77-90). São Caetano: Difusão Editora.
- Fetscherin, M. y Usunier, J. (2012), "Corporate branding: an interdisciplinary literature review", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 No. 5, pp. 733-753. <https://doi.org/10.1108/03090561211212494>
- França, F. (2004). *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica*. Difusão Editora.
- Fuentes, M. S. (2009). *Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país*. Bogotá: Red Signo y Pensamiento.
- GA Alianza Global. (2018). Marco de Capacidades Globales. Obtenido de <https://www.globalalliancepr.org/capabilitiesframeworks>
- GA Global Alliance for Public Relations and Communication Management. (July de 2015). The global body of knowledge (GBOK) project: The standard" to practice public relations and communication management. Obtenido de

<https://static1.squarespace.com/static/561d0274e4b0601b7c814ca9/t/56c1faea59827e4bccf4daf2/1455553260847/GBOK2015.pdf>

- GA Global Alliance for Public Relations and Communication Management; Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. (2021). 2021 The Global PR & Communication Model. A practitioners perspective. Recuperado el 21 de 10 de 2021, de <https://www.globalalliancepr.org/2021-the-global-pr-and-communication-model>
- GA. (2012). <https://www.globalalliancepr.org/>. Recuperado el 03 de 08 de 2021, de THE MELBOURNE MANDATE: A call to action for new areas of value in public relations and communication management: <https://static1.squarespace.com/static/561d0274e4b0601b7c814ca9/t/5e1dc148210a4e03880d811b/1579008334310/Melbourne-Mandate-Text-final.pdf>
- Garrido, F. J. (2004). Auditorías de Comunicación. En J. C. Losada Díaz, Gestión de la Comunicación en las organizaciones. Barcelona: Ariel.
- Garrido, F. J. (2019). The Soul of the Strategist. About the intuitive and rational spark of decisions in Management (3ra. ed.).
- González-Herrero, A. (1998). Marketing preventivo. La comunicación de crisis en la empresa. Barcelona: Bosch.
- Goodman, M.B. (2019), "Introduction to the special issue: corporate communication – transformation of strategy", Journal of Business Strategy, Vol. 40 No. 6, pp. 3-8. <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2019-0149>
- Gregory, A. (1996). The Institute of Public Relations - PR in Practice Series. London: CLA.
- Grunig, J. (1983). Communication Behaviors and Attitudes of Environmental Publics: Two Studies. en Matilla, K., Aportaciones para un modelo global de planificación estratégica en Relaciones Públicas y comunicación integral. Análisis de un caso: El uso de los modelos de planificación estratégica en algunas agencias y consultoras de relaciones públicas.
- Grunig, J. (1989). A situational theory of environmental issues, publics, and activists. Monographs In Environmental Education and Environmental Studies, V, 50-82.
- Grunig, J. (1992). Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book. En J. Grunig, Excellence in public relations and communication management (págs. 1-28). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing public relations. Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J., & Hunt, T. (2000). Dirección de Relaciones Públicas. Madrid: Gestión 2000.
- Grunig, J., & Repper, F. (1992). Dirección estratégica, públicos y problemas. Excelencia en relaciones públicas y gestión de la comunicación, 117-157.

- Grunig, J., & White, J. (1992). The effects of worldviews on public relations theory and practice. En J. Grunig, Excellence in Public Relations and Communication management (págs. 31-64). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). Excelentes relaciones públicas y organizaciones eficaces: un estudio de la gestión de la comunicación en tres países. Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hallahan, K. (2002). Ivy Lee and the Rockefellers' Response to the 1913-1914 Colorado Coal Strike. *Journal of Public Relations Research*, 14(4), 265-315. doi: https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1404_1
- Hendrix, J. (1998). Public relations case (4th ed.).
- Henriet, B., & Boneu, F. (2007). *Audit de la Communication Interne*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGrawHill.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGrawHill.
- Instituto Nacional de Estándares y Tecnología. (10 de 08 de 2016). nist.gov. Recuperado el 14 de 05 de 2020, de <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework>
- Islas, O. (2005). De las relaciones públicas a la comunicación estratégica. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 89, 40-47. <https://www.redalyc.org/pdf/160/16057445004.pdf>
- Jones, B., & Chase, H. (1979). Gestión de cuestiones de política pública. *Public Relations Review*, 5(2), 3-23. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(80\)80020-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(80)80020-8)
- Juárez Martínez, A. (1977). *Las Ferias de Xalapa 1720 - 1778*. México.
- Kendall, R. (1996). *Public Relations Campaigns Strategies: Planning for Implementation*.
- Krohling Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relacoes Públicas na Comunicacao Integrada*. Sao Paulo: Summus editorial.
- Krohling Kunsch, M. (2009). Planejamento estratégico da comunicação. En K. Kunsch, *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (págs. 107-123). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Krohling Kunsch, M. (2011). *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Perspectivas dos estudos Latino-Americanos*. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(1), 69-96. [https://doi.org/10.5783/revrrpp.v1i1\(Ene-Jun\).4](https://doi.org/10.5783/revrrpp.v1i1(Ene-Jun).4)
- Krohling Kunsch, M., & Quiroga Sandi, A. (2013). *Relações Públicas: diversidade e confluências*. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(6), 01-04. doi: <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-6-2013-01-01-04>

- Latin American Communication Monitor LCM. (2021). Obtenido de <https://latincommunicationmonitor.com/>
- Latin American Communication Monitor LCM. (2023). Obtenido de <https://latincommunicationmonitor.com/lcm-2022-23/>
- Latorre Lama, J. L. (1990). Ferias y exposiciones en el exterior. Manual práctico. Madrid.
- Le Monnier, F. (1994). Marketing ferial. Barcelona: Gestión 2000.
- Lerbinger, O. (1977). Usos corporativos de la investigación en relaciones públicas. Investigación en relaciones públicas, 4(3), 11-19. doi: [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(77\)80002-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(77)80002-7)
- Lindenmann, W. (2005). Putting PR Measurement and Evaluation Into Historical Perspective. Institute for Public Relations. Obtenido de https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/PR_History2005.pdf
- Macnamara, J. (2017). Five Essentials for Measurement and Evaluation. En AMEC, & J. Andersen (Ed.), Demonstrating the Value of Communication. Perspectives and advice on communication measurement & evaluation from experts around the world (2nd. ed., págs. 17-18).
- Macnamara, J. (2023). A call for reconfiguring evaluation models, pedagogy, and practice: Beyond reporting media-centric outputs and fake impact scores. Public Relations Review, 49(2), 102311. doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102311>
- Macnamara, J., Lwin, M., Adi, A., & Zeffass, A. (2017). Asia-Pacific Communication Monitor 2017/18. Strategic challenges, social media and professional capabilities. Results of a survey in 22 countries. Hong Kong: APACD.
- Macnamara, J., Zeffass, A., Adi, A., & Lwin, M. (2018). Capabilities of PR professionals for key activities lag: Asia-Pacific study shows theory and practice gaps. Public Relation Review, 44, 704-716. Obtenido de https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/128335/4/OCC-127143_AM.pdf
- Marca Francés, G. (2011). La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos. Tesis doctoral, Universitat Rovira i Virgili. <https://www.tdx.cat/handle/10803/51765>
- Marston, J. (1963). The nature of public relations. New York: McGraw-Hill.
- Martin-Castilla, J. I., & Rodríguez-Ruiz, O. (2008). Modelo EFQM: gobernanza del conocimiento y ventaja competitiva. Journal of Intellectual Capital, 9(1), 133-156. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Juan-Ignacio-Martin-Castilla/publication/235250551_EFQM_model_Knowledge_governance_and_competitive_advantage/links/64df18bc14f8d173380838f0/EFQM-model-Knowledge-governance-and-competitive-advantage.pdf
- Mathison, S. (2004). Encyclopedia of Evaluation. SAGE Publications.

- Matilla, K. (2007). Aportaciones para un modelo global de planificación estratégica en Relaciones Públicas y comunicación integral. Análisis de un caso: El uso de los modelos de planificación estratégica en algunas agencias y consultoras de relaciones públicas y comunicación. (tesis doctoral) Facultad de Ciencias de la Comunicación Blanquerna. Universidad Ramón Llull, Barcelona. Obtenido de [http://www.tdx.cat/handle/10803/9222].
- Matilla, K., & Marca-Frances, G. (2011). La función estratégica del Dircom en España en 2010. Revista Internacional de Relaciones Públicas, 1(2), 11-23. [https://doi.org/10.5783/revrrpp.v1i2\(jul-dic\).19](https://doi.org/10.5783/revrrpp.v1i2(jul-dic).19)
- Michaelson, D., Wright, D., & Stacks, D. (2012). Evaluating Efficacy in Public Relations/Corporate Communication Programming: Towards Establishing Standards of Campaign Performance. Public Relations Journal, 6(5), 1-25. Obtenido de <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Michaelson-Wright-Stacks-PR-Journal-2012-Vol-6-No-5.pdf>
- Míguez, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. Zer Revista de Estudios de Comunicación, 12(23), 183-197. Obtenido de https://repositorio.consejodecomunicacion.gob.ec/bitstream/CONSEJO_REP/2096/1/An%C3%A1lisis%20del%20uso%20de%20los%20conceptos%20de%20p%C3%BAblico-%20Zer.%20Revista%20De%20Estudios%20De%20Comunicaci%C3%B3n.pdf
- Míguez, M. I. (2010). Los públicos en las relaciones públicas. Barcelona: UOC.
- Mora, I. M. (2011). Cristalizando la opinión pública de Edward L. Bernays. Razón y Palabra(75), 30.
- Moreno, Á., Molleda, J. C., Álvarez Nobell, A., Herrera, M., Athaydes, A., & Suárez, A. (2019). Comunicación estratégica y sus retos: fake news, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo y compromiso laboral. Resultados de una encuesta en 19 países. Bruselas & Madrid: EUPRERA/Dircom.
- Moreno, Á., Molleda, J. C., Athaydes, A., & Suárez, A. M. (2015). Latin American Communication Monitor 2015. Excelencia en comunicación estratégica, trabajo en la era digital, social media y profesionalización. Resultados de una encuesta en 18 países. Bruselas: EUPRERA.
- Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A. M., Herrera, M., & Álvarez, A. (2017). Latin American Communication Monitor 2016-2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países. Madrid: EUPRERA/DIRCOM.
- Moreno, Ángeles; Wiesenber, M.; Verčič, D. (2016). Excelencia en gestión de comunicación. Análisis de los departamentos de comunicación en España mediante el Comparative Excellence Framework. Comhumanitas: Revista científica de comunicación, 7(2), 1-15.
- Msila, V., & Setlhako, A. (2013). Evaluation of Programs: Reading Carol H. Weiss. Universal Journal of Educational Research, 1(4), 323-327.
- Navarro García, F. (2001). Estrategias de marketing ferial. Madrid: ESIC.

- Oliveira Dos Santos, A. (2012). Los públicos en la etapa de investigación de la Planificación Estratégica de Relaciones Públicas. Estudio de los públicos en las empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras de gas natural y energía eléctrica en España. (tesis doctoral). Departament d'Estudis de Comunicació. Universitat Rovira i Virgili. Tarragona. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/97217/Tesis%20.pdf?sequence=3.xml>
- Oliveira, A., Capriotti, P., & Zeler, I. (2018). Análisis del concepto de públicos en las Relaciones Públicas. *Communication Papers*, 7(15), 43-57. <https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/17512/435208?sequence=1>
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Pizzolante-Negron, Í. (2009). De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales. Obtenido de [https://fiic.la/Documentos/presentacion_italopizzolante\(1\).pdf](https://fiic.la/Documentos/presentacion_italopizzolante(1).pdf)
- Rodríguez del Bosque Rodríguez, I. A., Santos Vijande, M. L., & De la Ballina Ballina, F. J. (1997). *Comunicación comercial. Concepto y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Rodríguez, A., Muñoz, A., & González, D. (2013). Historia, definición y legislación de las ferias comerciales. *Anuario jurídico y económico escurialense*, 449-466.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Barcelona: Norma.
- Sarmiento García, M. (1995). El mercado de ferias y exposiciones y otros viajes de negocios. *Estudios turísticos*, 191-210.
- Seitel, F. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas* (8 ed.). Madrid, España: Pearson. Obtenido de http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000193&codigo_libro=
- Stacks, D. (2002). *Primer of Public Relations Research*. New York: The Guilford Press.
- Stacks, D. (2010). *A Practitioner's Guide to Public Relations Research, Measurement and Evaluation*. Business Expert Press.
- The Economist Group. (2016). *Thought Leadership Disrupted. New rules for the content age*. Hill+Knowlton Strategies.
- Tisch, Daniel. (19 de mayo de 2013). Un nuevo mandato mundial para la comunicación. Recuperado el 03 de agosto de 2021, de https://www.slideshare.net/Dircom_Asociacion/un-nuevo-mandato-mundial-para-la-comunicacion-presentacion-daniel-tisch-chair-de-la-global-alliance?nomobile=true&smtNoRedir=1
- Torres Bernier, E., Esteve Secal, R., Fuentes García, R., & Martín Rojo, M. D. (2006). *Estructura de mercados turísticos*. Barcelona: Editorial UOC.
- USC Annenberg; IPR; IABC; the Artur Page Society; PRSA. (2011). *VII Communication and Public Relations Generally Accepted Practices (GAP) Studies*. USC University of Southern

- California. Recuperado el 10 de 10 de 2020, de <http://ascjweb.org/gapstudy/wp-content/uploads/2012/03/GAPVII-Report4.pdf>
- Valarezo, K., & Román, M. (2020). Comunicación y Big Data en las empresas ecuatorianas. *Communication papers - Media literacy & Gender Studies*, 10(20), 9-22.
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Van Riel, C. B. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Van Ruler, B., & Verčič, D. (2005). Reflective communication management: Future ways for public relations research. *Communication Yearbook*, 29, 239-273. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/23808985.2005.11679049>
- Varona, F. (1993). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. I Seminario – Taller Latinoamericano sobre formación para la comunicación organizacional. 8-13 de noviembre de 1993. Santafé de Bogotá.
- Varona, F. (1997). Las auditorías de comunicación desde una perspectiva académica. *Anuario Comunicación*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación, DirCom.
- Vaughn, S. (2008). *Encyclopedia of American Journalism*. New York: Routledge.
- Vercic, D., & Zerfass, A. (2016). Un marco de excelencia comparativo para la gestión de la comunicación. *Journal of Communication Management*, 20(4), 270-288. doi: <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2015-0087>
- Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.).
- Villafañe, J. (2016). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- Vire-Riascos, J. (2019). Identidad e imagen corporativas. Relación entre los perfiles de identidad e imagen de la Feria de Loja. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, IX(17), 189-208. <https://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/590>
- Waddington, S. (2020/10/06). *Futuro de PR: edición 2020*. Influence. Obtenido de <https://influenceonline.co.uk/2020/01/08/future-of-pr-2020-edition/>
- Wakefield, R., & Knighton, D. (2019). Distinguishing among publics, audiences, and stakeholders in the social media era of unanticipated publics. *Public Relations Review*, 45(5).
- Watson, T., & Noble, P. (2007). *Evaluating Public Relations: a best practice guide to public relations planing, research and evaluation*. London and Philadelphia: Koga Pages Publishers.
- Weiss, C. H. (1993). Where Politics and Evaluation. *Evaluation Practice*, 14(1), 93-106. Obtenido de <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=976f28dfe161d086b2605af6c3e364a7bf8bd991>
- Weiss, C. H. (1998). Have We Learned Anything New About the. *American Journal of Evaluation*, 19(1), 21-33.

- Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2006). Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas (Octava ed.). Madrid: Pearson Education.
- Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra. (2012). Relaciones públicas. Estrategias y tácticas. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Wright, D., Gaunt, R., Leggetter, B., & Zerfass, A. (2009). Global Survey of Communications Measurement 2009 – Final Report. London: Association for Measurement and Evaluation of Communication. Obtenido de http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/global_survey.pdf
- Xifra, J. (2003). Teoría y práctica de RRPP. Madrid: McGraw-Hill.
- Xifra, J. (2005). Planificación estratégica de las relaciones públicas. Barcelona: Paidós.
- Xifra, J. (2009). Comunicación proactiva. La gestión de conflictos potenciales en la organización. Editorial Gedisa.
- Zerfass, A., Vercic, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2012). European Communication Monitor 2012. Desafíos y competencias para la comunicación estratégica. Resultados de una encuesta empírica en 42 países. Bruselas: EACD/EUPRERA, Helios.
- Zerfass, A. (2008). Revisión de la comunicación corporativa: Integración de la estrategia empresarial y la comunicación estratégica. Investigación de relaciones públicas, 65-96.
- Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D., & Moreno, A. (2021). European Communication Monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries. Brussels: EUPRERA/EACD.
- Zerfass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D., & Buhmann, A. (2022). European Communication Monitor 2022. Exploring diversity and empathic leadership commtech and consulting in communications. Results of a survey in 43 countries. Brussels: EUPRERA/EACD.
- Zerfass, A. y Link, J. (2023), "Business models for communication departments: a comprehensive approach to analyzing, explaining and innovating communication management in organizations", Journal of Communication Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2023-0027>
- Zerfass, A., Tench, R., Vercic, D., Moreno, A., Buhmann, A., & Hagelstein, J. (2023). European Communication Monitor 2023. Looking back and ahead: 15 years of research on strategic communication. Brussels: EUPRERA/EACD.
- Zerfass, A., Vercic, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2015). European Communication Monitor 2015. Creando valor comunicativo a través de la escucha, la mensajería y la medición. Resultados de una encuesta en 41 países. Bruselas: EACD / EUPRERA.
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R., & Verčič, D. (2020). European Communication Monitor 2020. Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication. Results of a survey in 44 countries. Brussels: EUPRERA/EACD.

- Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, A., & Verčič, D. (2011). European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries. EACD, EUPRERA: Bruselas. Obtenido de www.communicationmonitor.eu
- Zerfass, A.; Vercic, D.; Verhoeven, P.; Moreno, A.; Tench, R. (2014). European Communication Monitor 2014. Excelencia en comunicación estratégica: cuestiones clave, liderazgo, género y medios móviles. Resultados de una encuesta en 42 países. Bruselas: EACD/EUPRERA, Helios Media.
- Zerfass, A.; Verhoeven, P.; Moreno, A.; Tench, R.; Verčič, D. (2016). European Communication Monitor 2016. Exploring trends in big data, stakeholder engagement and strategic communication. Results of a survey in 43 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A.; Verhoeven, P.; Tench, R.; Moreno, A.; Verčič, D. (2012). European Communication Monitor 2012. Desafíos y competencias para la comunicación estratégica. Resultados de una encuesta empírica en 42 países. Bruselas: EACD/EUPRERA, Helios.

Capítulo 10

Anexos

10. Anexos

Anexo 1: Matriz de insumos teóricos para la identificación de componentes

NUEVA REFERENCIA	Creencia en medición	Criterios de evaluación	Herramientas de evaluación	Barreras para la medición	ROI	Contribución al valor corporativo	alineación a estrategia organizacional
Global Survey of Communication Measurement	X	X	X	X	X		
	70% lo cree firmemente, 77% están midiendo	DISPERSO: MC 20%, CUMPLIR 16%, EMITIR 16%, conciencia imagen 16%, RESULTADOS 15%, CLIENTE 15%	Clipping 17% Revisiones 10% AVE 10%, Benchmarking 10%	23% encuestados. Costo, tiempo, experiencia, temor de ser cuestionados.	Interés por la posibilidad de calcular el ROI.		
DPRG/ICV Framework for communication controlling: <i>levels of impact and evaluation of communication</i>		X				X	X
		Niveles de medición. Input, Output, Outcome y Outflow				Outflow (creación de valor)	PEC en concordancia con PEO (organizacional)
Declaración de los principios de medición de Barcelona		X	X			X	X
		Medir efecto de los resultados	Medir cantidad y calidad			Medir efecto sobre resultados comerciales	Establecer objetivos
		AVE no es medir RRPP					
		Medir RRSS					
		medir resultados de comunicación	métodos cuantitativos y cualitativos			Medir efecto sobre el desempeño organizacional	Objetivos fundamentales
		AVE no mire comunicación					
		RRSS deben medirse como otros canales					
		identificar productos, efecto e impacto generados por comunicación	Incluir análisis cualitativo y cuantitativo			Medir el impacto para los stakeholders y sociedad	Objetivos mensurables
	AVE no mide comunicación, se requieren otros criterios						
	Medición de todos los canales offline y online						

NUEVA REFERENCIA	Características de medición	Recursos de evaluación (presupuesto)	Desafíos profesionales	Tareas del DirCom	Reconocimiento de la función	Escucha activa	Investigación (diagnóstico)	Planificación
Global Survey of Communication Measurement		No existe presupuesto suficiente						
DPRG/ICV Framework for communication controlling: <i>levels of impact and evaluation of communication</i>								
Declaración de los principios de medición de Barcelona	X							
	Transparencia en la medición.							
	MyE transparentes, coherentes y válidas.							
	MyE se basan en transparencia e integridad.							

NUEVA REFERENCIA	Sentido proactivo	Medición	Responsabilidad Social	Evaluación	Comunicar resultados
Global Survey of Communication Measurement					
DPRG/ICV Framework for communication controlling: <i>levels of impact and evaluation of communication</i>					
Declaración de los principios de medición de Barcelona					

NUEVA REFERENCIA	Creencia en medición	Criterios de evaluación	Herramientas de evaluación	Barreras para la medición	ROI	Contribución al valor corporativo	alineación a estrategia organizacional
VII Communication and Public Relations Generally Accepted Practices GAP Studies		X Categorías de análisis factorial: Resultados stakeholders, resultados estratégicos, impacto organizacional, salidas RRPP					
PR2020. The future of public relations. Scenario Planning whit members of the Chartered Institute of Public Relations (CIPR)							
Mandato de Merlbourne						X Garantizar valores, liderazgo y cultura organizacional	X Rol estratégico, coalición dominante.
Global Communication Monitor, 2007 hasta la actualidad, incluye ECM, LCM, NACM y APCM					X Concepto incorrecto de ROI	X Confianza con stakeholders /	X estrategia comercial y comunicacional

NUEVA REFERENCIA	Características de medición	Recursos de evaluación (presupuesto)	Desafíos profesionales	Tareas del DirCom	Reconocimiento de la función	Escucha activa	Investigación (diagnóstico)	Planificación
VII Communication and Public Relations Generally Accepted Practices GAP Studies		X solo el 8,5% del presupuesto de comunicación destinado a MyE						
PR2020. The future of public relations. Scenario Planning whit members of the Chartered Institute of Public Relations (CIPR)								
Mandato de Merlbourne						X Escucha para mejorar la autenticidad e integridad de la organización.		
Global Communication Monitor, 2007 hasta la actualidad, incluye ECM, LCM, NACM y APCM			X capacitación / evolución digital / Big data / Competencias profesionales /	X Operativas 37% / planificación 29% / reflexiva 19% / capacitación y entrenamiento a líderes 15%				

NUEVA REFERENCIA	Sentido proactivo	Medición	Responsabilidad Social	Evaluación	Comunicar resultados
VII Communication and Public Relations Generally Accepted Practices GAP Studies					
PR2020. The future of public relations. Scenario Planning whit members of the Chartered Institute of Public Relations (CIPR)					
Mandato de Merlbourne					
Global Communication Monitor, 2007 hasta la actualidad, incluye ECM, LCM, NACM y APCM					

NUEVA REFERENCIA	Creencia en medición	Criterios de evaluación	Herramientas de evaluación	Barreras para la medición	ROI	Contribución al valor corporativo	alineación a estrategia organizacional
Comparative Excellence Framework for Communication (CEF)		X				X	X
		Medición para demostrar valor de la actividad.				Rendimiento: éxito (aporte a objetivos organizacionales)	Rendimiento: éxito (aporte a alineación estratégica)
Marco de Capacidades Globales (Global Capability Framework)						X	X
						Cultura organizacional /	Objetivos claros / Promulga propósito, valores y políticas / alcanzar objetivo organizacional
2021 The Global PR y Communication Model		X	X			X	X
		gestión de reputación y riesgo reputacional (intangibles)	Métricas no financieras / KPIs de reputación/posicionamiento/compromiso/recomendación/ impacto social			Construir marca y cultura corporativa	Establecer atributos diferenciales (Perfil de identidad) /
Integrated Evaluation Framework (AMEC)		X				X	X
		Salidas: medidas cualitativas y cuantitativas a obtener.				Impacto organizacional: reputación, relaciones, incremento en ventas, reducción costos, etc.	Objetivos organizacionales/comunicacionales

NUEVA REFERENCIA	Características de medición	Recursos de evaluación (presupuesto)	Desafíos profesionales	Tareas del DirCom	Reconocimiento de la función	Escucha activa	Investigación (diagnóstico)	Planificación
Comparative Excellence Framework for Communication (CEF)			X		X		X	X
			Rendimiento: competencia (conocimientos+habilidades+atributos)		Influencia: consultiva/ejecutiva		Preparan estrategia en base a investigación	Planifican sus actividades con base al diagnóstico
Marco de Capacidades Globales (Global Capability Framework)			X	X	X	X	X	
			Perspectiva a largo plazo / asesoría estratégica / liderazgo / perspicacia comercial y financiera / comprende procesos organizacionales / asume responsabilidad de capacitación y actualización / participa en eventos / ofrece orientación profesional	desarrolla estrategias con stakeholders/gestiona comunidades / asesora estratégicamente / administra activos intangibles /	Influye en toma de decisiones / acceso a equipo directivo / construye alianzas internas	identifica, analiza y escucha a stakeholders	Investigación y medición para escuchar y comprender / diseño de investigación	
2021 The Global PR y Communication Model								X
								Modelo de mejora estratégica de la comunicación / toma de decisiones planificadas / estrategias para públicos específicos
Integrated Evaluation Framework (AMEC)								X
								Determinación de públicos, estrategias y recursos. / Acciones o tácticas.

NUEVA REFERENCIA	Sentido proactivo	Medición	Responsabilidad Social	Evaluación	Comunicar resultados
Comparative Excellence Framework for Communication (CEF)					
	X	X	X		
Marco de Capacidades Globales (Global Capability Framework)	facilita comunicación con stakeholders / identifica oportunidades / operaciones de comunicación integradas / analiza panorama general	MyE para demostrar impacto de la comunicación.	Espectativas de la sociedad / aclara consecuencias de decisiones / comprende y aplica marcos éticos / observa obligaciones sociales /		
	X				
2021 The Global PR y Communication Model	prevenir y mitigar riesgos reputacionales				
		X		X	
Integrated Evaluation Framework (AMEC)		Medición: outtakes: reacciones iniciales de los públicos.		Evaluación: outcomes: aprendizaje, cambio de actitud, satisfacción, confianza	

NUEVA REFERENCIA	Creencia en medición	Criterios de evaluación	Herramientas de evaluación	Barreras para la medición	ROI	Contribución al valor corporativo	alineación a estrategia organizacional
Communication Management Bridge		X	X			X	X
		Fase táctica: diseño de la medición. Dimensiones e indicadores para evaluación.	Fase operativa: se determinan los niveles, dispositivos y protocolos de medición.			Fase estratégica: enfocarse en los objetivos organizacionales o business results.	Fase estratégica: diseñar la evaluación alineada al modelo de gestión organizacional
Planificación Integral de Comunicación Estratégica							
DircomMap Dirección de Comunicación Estratégica		X				X	X
		Proceso estratégico / Indicadores				Niveles de impacto comunicativo	Intenciones estratégicas (objetivos)
Un llamado a reconfigurar los modelos de evaluación		X				X	X
		Modelo que identifica: insumos, actividades, productos, resultados e impactos de comunicación				Utilizar indicadores válidos, que reflejen el impacto en la organización y sociedad	Plantear objetivos alineados a la estrategia organizativa
Business models for communication departments						X	
						Creación de valor: impacto de los resultados comunicativos en la organización.	

NUEVA REFERENCIA	Características de medición	Recursos de evaluación (presupuesto)	Desafíos profesionales	Tareas del DirCom	Reconocimiento de la función	Escucha activa	Investigación (diagnóstico)	Planificación
Communication Management Bridge	X Fase estratégica: definición de los objetivos comunicacionales.							
Planificación Integral de Comunicación Estratégica							X Investigación del entorno: opinión pública, issues management. / Auditoría de percepción o RRPP / Auditoría de comunicación / Auditoría social o de relaciones.	
DircomMap Dirección de Comunicación Estratégica	X Implementación						Proceso estratégico de comunicación	
Un llamado a reconfigurar los modelos de evaluación								
Business models for communication departments				X Actividades y productos: Resultados entregados por la comunicación e impacto en las decisiones y acciones estratégicas	X Recursos e ingresos del departamento de comunicación. Valor y posicionamiento interno.			X Procesos, fljos y configuraciones del departamento de comunicación

NUEVA REFERENCIA	Sentido proactivo	Medición	Responsabilidad Social	Evaluación	Comunicar resultados
Communication Management Bridge					X Fase operativa: cuadro de mando y reportes para presentar información a cada tipo de stakeholders.
Planificación Integral de Comunicación Estratégica	X Analizar conflictos potenciales, posibles escenarios y diseñar plan de acción. (gestión de crisis)	X Investigación aporta en diseño de medición.		X Investigación diagnóstica entrega insumos para planificación y evaluación.	
DircomMap Dirección de Comunicación Estratégica		X Implementación de la estrategia			X Forma de expresar el valor desde la comunicación
Un llamado a reconfigurar los modelos de evaluación					
Business models for communication departments					

Fuente: elaboración propia a revisión bibliográfica de las Nuevas referencias para la medición y evaluación de comunicación

Anexo 2: Instrumentos de recolección de información

Anexo 2.1 Guion de entrevista Nro. 1. Director ejecutivo CFL

GUIÓN DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD Nro. 1

Aplicada a Director Ejecutivo de la Corporación de Ferias de Loja

Objetivo específico:

Conocer la visión estratégica de la Feria de Loja, que permita identificar su perfil de identidad y conocer la expectativa que la dirección ejecutiva tiene de los resultados de la gestión de comunicación.

Listado de asuntos:

- Estructura organizativa, operativa y económica del evento
- Visión estratégica y perfil de identidad de la Feria de Loja
- Expectativa de resultados de la gestión de comunicación para la organización

Líneas de indagación y guion definitivo:

- **Estructura organizativa, operativa y económica del evento**
 1. ¿Cuál es la estructura organizacional y operativa de la Feria de Loja?
 2. ¿Cómo se gestionan los recursos: de dónde provienen y en qué se destinan?
 3. ¿Cuál es el peso relativo que tiene el departamento de comunicación en el presupuesto general del evento?
- **Visión estratégica y perfil de identidad de la Feria de Loja**
 4. ¿Cómo define usted a la Feria de Loja? ¿Cuáles son los atributos con que identifica a la Feria de Loja?
 5. ¿Cuáles fueron los objetivos que se planteó al iniciar su gestión de dirección de la Feria de Loja? ¿Cómo ha evaluado su cumplimiento?
 6. ¿Los objetivos generales de la Feria de Loja tienen un enfoque regional, nacional o internacional?

7. ¿A qué públicos va dirigida la Feria de Loja: público general o público especializado?
8. ¿Cuál es la proyección del evento para mediano y largo plazo?
- **Expectativa de resultados de la gestión de comunicación para la organización**
9. ¿Cuáles son los resultados que espera de la gestión de comunicación del evento?
10. ¿Bajo qué parámetros evalúa la gestión de comunicación?

Anexo 2.2: Guion de entrevista Nro. 2. Coordinadores de comunicación CFL

GUIÓN DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD Nro. 2

Aplicada a Ex coordinadores de comunicación de Feria de Loja

Objetivo específico:

Analizar la evolución en términos de planificación, recursos humanos, técnicos y económicos que ha tenido el departamento de comunicación de la Feria de Loja.

Listado de asuntos:

- Estructura organizativa, funcional y profesional del departamento de comunicación.
- Objetivos, estrategias y tácticas utilizadas en cada período.
- Resultados obtenidos en la gestión de comunicación.

Líneas de indagación y guion definitivo:

- **Estructura organizativa, funcional y profesional del departamento de comunicación.**
 1. ¿En qué período desarrolló su función como coordinador de comunicación de la Feria de Loja y quiénes se desempeñaron como Presidente y Gerente del Comité de Ferias de Loja?
 2. ¿Cuál fue la estructura del departamento de comunicación?, ¿Cuántas personas trabajaron?, ¿cuáles fueron sus funciones? y ¿Qué tipo de relación contractual mantuvieron con la organización del evento?
 3. ¿Por qué considera necesario gestionar la comunicación en un evento como la Feria de Loja?
- **Objetivos, estrategias y tácticas utilizadas en cada período**
 4. ¿Cuáles fueron los objetivos de comunicación planteados en su gestión?
 5. ¿Cuáles fueron las principales estrategias y acciones desarrolladas durante su gestión de comunicación de la Feria de Loja?
 6. ¿A qué públicos estuvieron enfocadas las estrategias de comunicación?

7. ¿Qué canales o medios utilizó?
- **Resultados obtenidos en la gestión de comunicación.**
8. ¿Qué resultados obtuvo en su gestión de la comunicación?
9. ¿Qué parámetros utilizó para realizar la evaluación de la gestión de comunicación?
10. ¿Cuáles son los beneficios que otorga la gestión de comunicación a un evento como la Feria de Loja?

Anexo 2.3: Guion de entrevista Nro. 3. Equipo operativo CFL

GUION DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD Nro. 3

Aplicada a los miembros del equipo de comunicación de la Feria de Loja 2017

Objetivo específico:

Analizar las estrategias y acciones de comunicación corporativa aplicadas en el evento Feria de Loja, durante el periodo de estudio.

Listado de asuntos:

- Información general y académico profesional de los miembros de la coordinación de comunicación de la Feria de Loja 2017
- Planificación y procesos comunicacionales del departamento de comunicación.
- Los criterios técnico-profesionales-experienciales de los gestores de comunicación

Líneas de indagación y guion definitivo:

- **Información general y académico profesional de los miembros de la coordinación de comunicación de la Feria de Loja 2017.**
 1. Información general: nombre, edad, sexo
 2. ¿Cuál es su formación académica y experiencia profesional?
 3. ¿Cuál fue su cargo y sus funciones dentro de la coordinación de comunicación de la edición 188 Feria de Loja?
- **Planificación y procesos comunicacionales del departamento de comunicación**
 4. ¿Cuáles fueron los objetivos y públicos a los que se dirigió su trabajo?
 5. ¿Cuál fue el proceso operativo para la realización de sus funciones?
 6. ¿Qué material y herramientas utilizó y generó en su trabajo?
 7. ¿Cuáles fueron los resultados de su gestión y el proceso de evaluación?

- **Criterios técnico profesionales y experienciales de los gestores de comunicación**
 8. ¿Considera que se cumplieron los objetivos de comunicación establecidos para la Feria de Loja 2017?, ¿con qué base sostiene su respuesta?
 9. ¿Cuáles fueron las limitantes que encontró en el desarrollo de su trabajo dentro de la 188 Feria de Loja?
 10. ¿Cuáles son, según su criterio, los mayores beneficios que ofrece la gestión estratégica de comunicación a un evento como la Feria de Loja?

Anexo 2.4: Guion de reunión de trabajo. Estudiantes de segundo año de bachillerato de los colegios de Loja

GUIÓN PARA REUNIÓN DE TRABAJO

PÚBLICO: Público en general (estudiantes de 2do. Año de Bachillerato)

Fecha: 29 de mayo de 2018

El presente documento ha sido elaborado con el propósito de analizar la imagen de la Feria de Loja y la efectividad de las estrategias y tácticas de comunicación utilizadas con los medios de comunicación. Los resultados obtenidos, conjuntamente con los que se obtengan de la aplicación de otras técnicas y hacia otros públicos, permitirán determinar el grado de cumplimiento de los objetivos de comunicación propuestos que servirán como base para la planificación de la gestión de comunicación de la 189 Feria de Loja. Además, esta evaluación corresponde a una investigación de carácter académico.

Objetivos:

- Analizar el nivel, amplitud y profundidad de notoriedad que tiene la Feria de Loja, entre los jóvenes de segundo año de bachillerato de los colegios de Loja.
- Conocer la efectividad de los mensajes, medios y canales de comunicación dirigidos a la ciudadanía en general, en especial a los jóvenes, durante las ediciones de Feria de Loja, 2013 a 2017.

1. ¿Cuáles son los atributos (características) que en su criterio definen a la Feria de Loja?

2. De los siguientes atributos, ¿cuáles creen que están más cercanos a lo que significa la Feria de Loja?
 - a. Tradición
 - b. Música
 - c. Emprendimiento
 - d. Innovación

3. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos que ha experimentado la Feria de Loja en los últimos cinco años?

4. ¿Cuántas veces en promedio asiste cada año a la Feria de Loja? ¿Cuánto interés tiene por asistir a la Feria de Loja? ¿Qué es lo que más le atrae? ¿Qué le gustaría encontrar en la Feria de Loja?

5. ¿Por qué medios conoce las actividades que se realizan en la Feria de Loja?
 - a. Radio
 - b. Televisión
 - c. Medios impresos
 - d. Redes sociales
 - e. Activaciones promocionales
 - f. Comunicación visual (pantallas publicitarias, flyers, agenda de eventos, etc.)

6. ¿Ha utilizado el sitio web o las redes sociales para obtener información de la Feria de Loja? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuál de las redes sociales ha visitado con mayor frecuencia?

7. ¿Cuáles son las recomendaciones que hace para la gestión de comunicación y para la 189 Feria de Loja, en general?

Anexo 2.5: Guion de reunión de trabajo. Público interno

GUIÓN PARA REUNIÓN DE TRABAJO

PÚBLICO: Público interno

Fecha: 28 de mayo de 2018

El presente documento ha sido elaborado con el propósito de analizar la imagen de la Feria de Loja y la efectividad de las estrategias y tácticas de comunicación utilizadas con los medios de comunicación. Los resultados obtenidos, conjuntamente con los que se obtengan de la aplicación de otras técnicas y hacia otros públicos, permitirán determinar el grado de cumplimiento de los objetivos de comunicación propuestos que servirán como base para la planificación de la gestión de comunicación de la 189 Feria de Loja. Además, esta evaluación corresponde a una investigación de carácter académico.

Objetivos:

- Analizar el nivel, amplitud y profundidad de notoriedad y conocimiento que tiene la Feria de Loja, entre el público interno de la Corporación de Ferias de Loja.
- Conocer la efectividad de los mensajes, medios, canales de comunicación y procesos internos, durante las ediciones de Feria de Loja, 2013 a 2017.

1. ¿Cuáles son los atributos (características) que en su criterio definen a la Feria de Loja?
2. De los siguientes atributos, ¿cuáles creen que están más cercanos a lo que significa la Feria de Loja?
 - a. Tradición
 - b. Música
 - c. Emprendimiento
 - d. Innovación
3. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos que ha experimentado la Feria de Loja en los últimos cinco años?

Anexo 2.6: Encuesta de evaluación de percepción de imagen y comunicación de la Feria de

Loja. Medios de comunicación

EVALUACIÓN DE PERCEPCIÓN DE IMAGEN Y COMUNICACIÓN DE LA FERIA DE LOJA

PÚBLICO: MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Fecha: 13 de junio de 2018

El presente documento ha sido elaborado con el propósito de analizar la imagen de la Feria de Loja y la efectividad de las estrategias y tácticas de comunicación utilizadas con los medios de comunicación. Los resultados obtenidos, conjuntamente con los que se obtengan de la aplicación de otras técnicas y hacia otros públicos, permitirán determinar el grado de cumplimiento de los objetivos de comunicación propuestos que servirán como base para la planificación de la gestión de comunicación de la 189 Feria de Loja. Además, esta evaluación corresponde a una investigación de carácter académico.

Objetivos:

- Analizar el nivel, amplitud y profundidad de notoriedad que tiene la Feria de Loja, entre los representantes de los medios de comunicación.
- Conocer la efectividad de los mensajes, medios y canales de comunicación utilizados con los medios de comunicación durante las ediciones de Feria de Loja, 2013 a 2017.

1. ¿Cuáles son los atributos (características) que en su criterio definen a la Feria de Loja?

.....

.....

.....

.....

2. De los siguientes atributos, ¿cuáles creen que están más cercanos a lo que significa la Feria de Loja? Puntuar 5 si cree que es muy cercano y 1 si cree que es nada cercano.

a. Tradición	5	4	3	2	1
b. Música	5	4	3	2	1
c. Emprendimiento	5	4	3	2	1
d. Innovación	5	4	3	2	1

3. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos que ha experimentado la Feria de Loja en los últimos cinco años?

.....

.....

.....

.....

4. ¿Qué estrategia de promoción identifica a la Feria de Loja en los últimos cinco años? ¿Cuál considera más efectiva? Puntuar en la escala de 5 la más efectiva a 1 la menos efectiva.

a. Comunicados de prensa	5	4	3	2	1
b. Gira de medios	5	4	3	2	1
c. Microinformativos	5	4	3	2	1
d. Pautaje publicitario	5	4	3	2	1
e. Otro. Especificar					
.....					

5. ¿Ha utilizado el sitio web o las redes sociales para obtener información de la Feria de Loja? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuál de las redes sociales ha visitado con mayor frecuencia?

FRECUENCIA DE VISITA:

Sitio web:		SI	NO	diario	semanal	mensual	otro
Facebook:	Seguidor	SI	NO	diario	semanal	mensual	otro
Twitter:	Seguidor	SI	NO	diario	semanal	mensual	otro
Instagram:	Seguidor	SI	NO	diario	semanal	mensual	otro

6. ¿Cuáles son las recomendaciones que hace para la gestión de comunicación y para la 189 Feria de Loja, en general?

Para la gestión de comunicación:

Anexo 2.7: Guion de entrevista. Directores ejecutivos de organizaciones pertenecientes a AFIDA asistentes al 51 Congreso AFIDA CONECTA 2022

GUIÓN DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Aplicada a: directores ejecutivos de las organizaciones asociadas a AFIDA asistentes al 51 Congreso AFIDA CONECTA 2022

Nombre:

Cargo:

Organización:

Correo electrónico:

Objetivo específico:

La presente entrevista es parte de un estudio de tesis doctoral que busca conocer la situación comunicacional de las organizaciones del sector ferial hispanoamericano, respecto a seis puntos que hemos denominado COMPONENTES DE LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN.

La referida tesis doctoral en comunicación es realizada por el doctorando Javier Vire Riscos en la Universidad de Málaga, España.

Los resultados de esta encuesta tendrán un tratamiento confidencial y generalizado, sin mencionar directamente a organización alguna en particular.

Listado de asuntos:

- Función directiva de la comunicación
- Investigación de diagnóstico
- Planteamiento de objetivos comunicacionales
- Resultados comunicacionales a obtener
- Métodos de evaluación de comunicación
- Informe de resultados de comunicación

Líneas de indagación y guion definitivo:

1. ¿Cuál es su **concepto** sobre la comunicación estratégica o corporativa en las organizaciones? (operativa, estratégica, influencia ejecutiva o consultiva)
2. ¿Qué tipo de **educación formal** cree que sería la óptima para su equipo de comunicación? (tecnología, superior, posgrado)

3. ¿Qué condiciones analiza su organización antes de la asignación presupuestaria al departamento de comunicación? ¿Qué porcentaje del presupuesto total?
4. ¿Qué asuntos públicos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc.) o potenciales conflictos cree que pueden afectar a su organización y al sector ferial en general?
5. ¿Cuáles son los **principales públicos** de su organización y cómo gestiona las relaciones con ellos?
6. ¿Considera usted que los objetivos comunicacionales de su organización están alineados a los objetivos estratégicos de toda la organización?
7. ¿Bajo qué parámetros evalúa usted a la gestión de comunicación? ¿Qué espera de su departamento de comunicación?
8. ¿Cuáles considera usted que ha sido el principal aporte que ha generado el departamento de comunicación a la organización?
9. Respecto a los informes que recibe del departamento de comunicación. ¿Qué aspectos resalta y cuáles cree que requieren mejorar?
10. ¿Qué recomendaciones para mejorar el desempeño y aporte a la organización brinda a los directores de comunicación?

Gracias por su participación.

Anexo 2.8: Guion de encuesta. Directores ejecutivos de organizaciones pertenecientes a AFIDA
asistentes al 51 Congreso AFIDA CONECTA 2022

GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES ASOCIADAS AFIDA

(DIRECTORES EJECUTIVOS)

 Aplicado a través de Microsoft Forms

Estimados Directores de las organizaciones asociadas a AFIDA.

La presente encuesta es parte de un estudio de tesis doctoral que busca conocer la situación comunicacional de las organizaciones del sector ferial hispanoamericano, desde la visión de la alta dirección, respecto a seis puntos que hemos denominado COMPONENTES DE LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN. La encuesta es anónima y los resultados tendrán un tratamiento generalizado, sin mencionar directamente a organización alguna en particular. La referida tesis doctoral en comunicación es realizada por el doctorando Javier Vire Riascos en la Universidad de Málaga, España. La encuesta tardará aproximadamente 5 minutos en completarse.

Su participación en esta encuesta será muy valiosa para determinar la situación comunicacional en el sector ferial y en la consecución del proyecto académico señalado. Gracias por su colaboración.

Información general

1. La organización que representa es:

Privada () Pública () Mixta () Otra ()

2. País de la organización

3. El nombre de su organización es: (opcional)

.....

4. Indique el principal objetivo de su organización:

.....

.....

5. La función de comunicación dentro de la estructura de su organización funciona como:

Dirección () Departamento () Coordinación operativa ()

Asesoría externa () Otra ()

6. En las decisiones estratégicas de la organización, el Dircom participa:

Asesorando a la gerencia () Con voz y voto () No participa ()

7. ¿Qué valoración le otorga usted a la gestión de comunicación dentro de su organización?

	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Estratégica	()	()	()	()
Operativa	()	()	()	()
Reconocida por otros dptos.	()	()	()	()

8. ¿Cómo considera la cualificación del equipo de comunicación de su organización en las siguientes destrezas y habilidades? *

	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Destreza tecnológica	()	()	()	()
Utilización de TICs	()	()	()	()
Utilización y análisis de big data	()	()	()	()
Capacidad de liderazgo	()	()	()	()
Capacidad reflexiva y de análisis	()	()	()	()
Visión estratégica	()	()	()	()
Visión operativa	()	()	()	()

9. ¿Qué porcentaje del presupuesto general de la organización está destinado a la gestión de comunicación? *

- Del 1% al 5% () Del 6% al 10% () Del 11% al 20% ()
Del 21% al 30% () Más del 30% ()

10. ¿Cuáles son los asuntos públicos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos) que identifica como influyentes para la organización? Favor ordenar de mayor a menor relevancia.

11. ¿Cuáles son los principales stakeholders de su organización? (ordénelos prioritariamente)

12. ¿Cuáles son los resultados que espera de la gestión del departamento de comunicación?

13. ¿Qué indicadores se considera para medir la gestión comunicacional en su organización? (puede seleccionar más de una opción)

- Cumplimiento de acciones ()
Cumplimiento de presupuestos ()
Exposición en medios ()
Visitas a sitios web y RRSS ()
Número de seguidores en redes ()
Opinión de medios e influencers ()
Percepción de los stakeholders ()
Reconocimiento ()

Conocimiento de marca	()
Imagen	()
Reputación	()
Ventas	()
Costos	()
Proyectos alcanzados	()
Valor de marca	()

14. ¿Cuál considera usted ha sido el mayor aporte que ha realizado la gestión de comunicación a la organización?

15. ¿Qué tan importantes cree que son los siguientes componentes en los informes del departamento de comunicación?

	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Detalle de actividades realizadas	()	()	()	()
Impacto en índices comunicacionales	()	()	()	()
Impacto en índices organizacionales	()	()	()	()
Impacto en índices económicos	()	()	()	()

16. Si desea conocer los resultados del estudio, comparta su correo electrónico:

.....

Su participación permitirá tener una mejor visión de la comunicación en las organizaciones asociadas a AFIDA.

Gracias por su colaboración.

Anexo 2.9: Guion de encuesta. Directores de comunicación de las organizaciones pertenecientes a AFIDA asistentes al 51 Congreso AFIDA CONECTA 2022

GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES ASOCIADAS AFIDA

(DIRECTORES DE COMUNICACIÓN)

 Aplicado a través de Microsoft Forms

Estimados Directores de Comunicación de las organizaciones asociadas a AFIDA.

La presente encuesta es parte de un estudio de tesis doctoral que busca conocer la situación comunicacional de las organizaciones del sector ferial hispanoamericano, respecto a seis puntos que hemos denominado COMPONENTES DE LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN. La encuesta es anónima y los resultados tendrán un tratamiento generalizado, sin mencionar directamente a organización alguna en particular.

La referida tesis doctoral en comunicación es realizada por el doctorando Javier Vire Riascos en la Universidad de Málaga, España.

La encuesta tardará aproximadamente 8 minutos en completarse.

Su participación en esta encuesta será muy valiosa para determinar la situación comunicacional en el sector ferial y en la consecución del proyecto académico señalado. Gracias por su colaboración.

Información general

1. La organización que representa es:

Privada () Pública () Mixta () Otra ()

2. País de la organización

3. El nombre de su organización es: (opcional)

.....

Información específica

4. Ordene de mayor a menor de acuerdo al tiempo que dedica a cada una de las siguientes actividades:

- Actividades operativas
- Asesoramiento y media training
- Evaluación de comunicación
- Participación en alta dirección
- Planificación de comunicación

5. Indique el principal objetivo de su organización

.....
.....

6. Los informes de sus funciones los reporta a:

- Director ejecutivo / máxima autoridad
- Jefe departamental
- Otras

7. En las decisiones estratégicas de la organización participa: *

Asesorando a la alta gerencia ()

Con voz y voto ()

No participa ()

8. ¿Qué valoración le otorga usted a la gestión de comunicación dentro de su organización, en los siguientes apartados?

	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Estratégica	()	()	()	()
Operativa	()	()	()	()
Reconocida por la alta gerencia	()	()	()	()

Reconocida por otros departamentos () () () ()

9. Cómo considera la cualificación de su equipo de trabajo en las siguientes destrezas y habilidades:

	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Tecnológica	()	()	()	()
Utilización de TICs	()	()	()	()
Análisis de Big data	()	()	()	()
Liderazgo	()	()	()	()
Capacidad reflexiva y de análisis	()	()	()	()
Gestión estratégica	()	()	()	()
Gestión operativa	()	()	()	()

10. ¿La organización tiene un plan de capacitación continua para el equipo de comunicación?

Sí ()

No ()

11. ¿En qué tema(s) le interesaría fortalecer su capacitación y la de su equipo?

.....

.....

.....

12. ¿Qué porcentaje del presupuesto de comunicación lo destina para la medición y evaluación?

Del 1% al 5% ()

Del 6% al 10% ()

Del 11% al 20% ()

Del 21% al 30% ()

Más del 30% ()

13. ¿Su organización tiene segmentados y priorizados sus stakeholders?

Sí ()

No ()

14. ¿Cuáles son los principales stakeholders de su organización? (ordénelos prioritariamente)

a.

b.

c.

d.

15. ¿En su organización se determinan objetivo/estrategia de comunicación para cada tipo público?

Sí ()

No ()

16. ¿En su organización se utiliza TICs y big data para la personalización de públicos?

Sí ()

No ()

17. Dentro de las funciones del departamento, ¿cuáles de las siguientes actividades se han realizado? Se puede elegir más de una opción.

- Auditoría de percepción de públicos ()
- Determinación del perfil de identidad ()
- Análisis entre perfiles de identidad e imagen ()
- Análisis de canales y recursos comunicativos ()
- Diagnóstico de claridad de recepción del mensaje en los públicos ()
- Análisis de riesgos potenciales para la organización ()

18. Indique el principal objetivo comunicacional de su organización

.....
.....

19. En el planteamiento de objetivos comunicacionales, ¿qué valoración otorga a las siguientes características?

	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Específicos	()	()	()	()
Medibles	()	()	()	()
Alcanzables	()	()	()	()
Relevantes	()	()	()	()
Indican tiempo de ejecución	()	()	()	()
Dirigidos a públicos específicos	()	()	()	()
Manifiestas actividades a realizar	()	()	()	()
Exponen el impacto que pretenden	()	()	()	()
Alineados con los objetivos organizacionales	()	()	()	()

20. ¿Qué indicadores considera para medir la gestión de comunicación en su organización?

(puede seleccionar más de una opción)

- Cumplimiento de acciones ()
- Cumplimiento de presupuestos ()
- Exposición en medios ()
- Visitas a sitio web y RRSS ()
- Número de seguidores ()
- Opinión de medios e influencers ()
- Percepción de los stakeholders ()
- Conocimiento de marca ()
- Reconocimiento ()

- Reputación ()
- Ventas ()
- Costos ()
- Proyectos alcanzados ()
- Valor de marca ()

21. En la medición y evaluación de comunicación de su organización, mencione cuáles de los siguientes métodos ha utilizado. (puede seleccionar más de uno).

- Relación acciones realizadas/acciones planificadas ()
- Relación presupuesto ejecutado/presupuesto autorizado ()
- Número de seguidores en RRSS ()
- Métricas de RRSS ()
- Clipping ()
- Auditoría de percepción/imagen ()
- Seguimiento de objetivo por públicos ()
- Índice de reputación ()
- Grupos focales con stakeholders ()
- Relación resultado/objetivo organizacional ()

22. Los informes que genera el departamento de comunicación de su organización, están dirigidos a: (puede seleccionar más de una opción)

- La organización (jefe inmediato, máxima autoridad o alta dirección) ()
- Stakeholders internos ()
- Públicos objetivo de su campaña/plan ()
- Stakeholders externos ()

23. Los informes que presenta dentro de la organización, incluyen

- Los informes que Actividades realizadas ()
- Índices comunicacionales ()
- Índices estratégicos de la organización ()
- Índices económicos ()

24. Los informes que presenta dentro de la organización, los hace:

- Semanalmente ()
- Mensualmente ()
- Trimestralmente ()
- Cuando es solicitado ()

Gracias por su colaboración.

Su participación permitirá tener una mejor visión de la comunicación en las organizaciones asociadas a AFIDA.

25. Si desea conocer los resultados del estudio, escriba su correo electrónico:

.....

Anexo 3: Matrices de análisis documental de cumplimiento por etapa Modelo RACE

MATRIZ DE ANÁLISIS DOCUMENTAL DE LA ETAPA DE INVESTIGACIÓN						
Documento:	Plan Estratégico de Comunicación					
Objetivo:	Conocer si se realizó el proceso de investigación, qué técnicas se aplicaron y que resultados se obtuvieron.					
Etapa RACE	Investigación					
Variables analizadas	Técnicas aplicadas	Evidencia	Resultados			
Atributos de identidad	Observación / Análisis de documentos y plataformas	Estudio 185 Feria de Loja - CAIL	Producción, cultura, emprendimiento, gastronomía, comercio, diversión			
Necesidades de comunicación	Observación / Análisis de documentos y plataformas	Datos Estudio CAIL	Menos del 50% de población asiste a la Feria	15% asistentes 18-49 años	38% no utiliza medios para informarse	19% radio / 19% redes / 14% TV
Públicos identificados	Observación, análisis FODA	Estatutos Comité de Ferias / Estudio 185 Feria de Loja	Público interno: Directorio Comité, instituciones, personal, expositores		Público externo: proveedores, medios de comunicación, turistas, ciudadanía en general, instituciones públicas y privadas.	
Estrategias propuestas	Análisis de documentos y plataformas / Referencia de atributos y públicos	Plan de medios (ediciones anteriores) / Atributos / Públicos identificados	1. Conocer e incorporar los parámetros estratégicos en los procesos de trabajo.	2. Establecer los mensajes y canales de comunicación.	3. Fortalecer la comunicación permanente entre los equipos de trabajo, expositores, coordinadores y directivos	4. Planificar y gestionar la comunicación de Crisis.
Posibles conflictos	Entrevistas	Experiencias anteriores	Juegos mecánicos	judicación de estar	Cartelera artística	
Oportunidad de relaciones	Entrevistas	Experiencias anteriores	Instituciones educativas y de emprendimiento.	Centros de negocios	Emprendedores	
Otras	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Elaboración propia						

MATRIZ DE ANÁLISIS DOCUMENTAL DE LA ETAPA DE ACCIÓN						
Documento:	Programas tácticos por público.					
Objetivos:	Analizar si los objetivos, estrategias y tácticas planteadas responden a las necesidades de comunicación de Feria de Loja. Conocer las tácticas, canales, mensajes y cronograma establecido para la gestión de comunicación de Feria de Loja.					
Etapa RACE:	Acción					
Línea estratégica	Objetivo	Públicos	Tácticas	Mensaje	Fase de Aplicación	Cronograma / Periodicidad
Conocimiento de parámetros estratégicos	Conocimiento del 60% de los PE	INTERNO: Instituciones aliadas, empleados, colaboradores ocasionales, expositores.	Talleres de socialización, Motivación Visual, Libreto informativo	Parámetros Estratégicos, Valores corporativos	Fase I, II y III	TS: 3; MV: 30-50 carteles; LI: 1000
Canales y mensajes de comunicación interna	Establecer canales de comunicación formal, informal, ascendente, descendente y horizontal		Informes de Gestión, Nota Interna Impresa, Correo electrónico, Pizarra Informativa, Grupo de Whatsapp(2016)	Comunicación interna: formal e informal. Descendente, horizontal y ascendente.	Fase I, II y III	IG: 2/m; NII: por requerimiento; PI: semanalmente; Wapp: diariamente
Fortalecimiento de comunicación en equipo de trabajo	Promover la comunicación, coordinación de funciones y trabajo en equipo.	INTERNO: empleados y colaboradores	Reuniones de información y calidad	planificación, evaluación, retroalimentación de los procesos de trabajo.	Fase I, II y III	semanalmente
Comunicación de crisis	Planificar, gestionar y minimizar impacto de crisis.	INTERNO: directivos empleados, colaboradores ocasionales	Plan de Comunicación de Crisis, Comité de Crisis, Voceros	Elaborar PCC, conformar el CC, identificar y entrenar a voceros	Fase I, II y III	PCC: 1; CC: 2, V: 2
Free Press	Promocionar la Feria de Loja y los ejes estratégicos del evento	Medios de Comunicación, ciudadanía en general	Comunicados de prensa, líderes de opinión, giras de medios, transmisión de eventos, microinformativos	Ejes estratégicos, agenda de Feria	Fase I, II y III	CP: 3/s, LP: 3, GM: 1/s, TE: 8, M: diario
Pautaje y com. Visual			Pautaje, Comunicación visual, Pantallas		Fase I y II	P: 26m, CV: 20, P: 5
Comunicación con instituciones aliadas		Miembros CFL, Instituciones aliadas	Eventos por institución, Comunicación visual	Agenda de Feria	Fase I y II	EI: 1/s, CV: 10
Comunicación digital: Sitio web		Multipúblico	Información evento, Cartelera de eventos, Piezas comunicativas,	Ejes estratégicos, agenda de Feria	Fase I, II y III	DI: diario, CE:22, PC:1/d, NF: 3/d
Comunicación digital: redes sociales		Facebook: público en general. Twitter: institucional	Creación y reactivación, Publicidad 2.0, Reputación digital		Fase I, II y III	CR: 5ctas, P2.0: 3/s, RD: semanal
Fuente:	Elaboración propia					

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO Y EVALUACIÓN DE TÁCTICAS PARA PÚBLICO INTERNO						
Público:	Interno (instituciones CFL, empleados y colaboradores)					
Objetivo:	Análizar el cumplimiento de las acciones planificadas para el público interno, en el período 2013-2017					
Etapas RACE:	Comunicación y evaluación					
Tácticas desarrolladas	Cumplidas/Planificadas			Medios/técnicas utilizadas	Impacto cuantitativo (asistencia, participación)	Impacto cualitativo (conocimiento)
	2015	2016	2017			
Talleres de socialización	0/3	1/3	3/3	Reuniones de coordinadores y colaboradores	7/10	Reuniones en horario y lugar de trabajo.
Motivación Visual	0/30	0/30	10/30	Información corporativa en oficinas	3/10	Conocimiento bajo de información corporativa
Libreto informativo	0/1000	0/1000	0/1000	NA	0/10	NA
Informes de Gestión	6/10	6/10	6/10	Informes por coordinación	6/10	El 70% de coordinaciones utilizan
Nota Interna	4/10	4/10	6/10	Notas enviadas	4/10	Mínima utilización de recurso
Correo electrónico	4/10	7/10	8/10	Utilización de correo electrónico corporativo	8/10	Principal medio.
Pizarra informativa	2/10	2/10	5/10	NA	4/10	Mínima utilización de recurso
Reuniones de información y calidad	2/10	2/10	5/10	Reuniones con empleados y colaboradores	3/10	Poco recuerdo de contenidos
Plan de Comunicación de Crisis	1/1	1/1	1/1	Creado, no utilizado	10/10	NA
redes sociales	4/5	4/5	5/5	sitio web y redes sociales	8/10	facebook: principal red social. Se comparte poco
Grupo interno whatsapp	NA	1/1	1/1	grupo creado y gestionado	10/10	Se informa, no existe interacción
Fuente:	Elaboración propia					

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO Y EVALUACIÓN DE TÁCTICAS								
MEDIOS DE COMUNICACIÓN								
Público:	Externo (medios de comunicación)							
Objetivo:	Análizar el cumplimiento de las acciones de comunicación planificadas con los medios de comunicación							
Etaa RACE:	Comunicación y evaluación							
Tácticas desarrolladas	Cumplidas/Planificadas			Nota positiva	Nota neutra	Nota negativa	Visibilidad	Notoriedad
	2015	2016	2017					
Comunicados de prensa	10/25	15/25	20/25	45/45	0/45	0/45	6	10
Líderes de opinión	15/25	17/25	17/25	45/49	4/49	0/49	7	9
Gira de Medios	10/12	10/12	10/12	28/30	2/30	0/30	8	9
Transmisión de eventos	8/10	10/10	10/10	28/28	0/28	0/28	9	10
Microinformativos	20/25	23/25	23/25	60/66	6/66	0/66	9	9
Pautaje publicitario	29/30	30/30	30/30	89/89	0/89	0/89	10	10
Fuente:	elaboración propia							

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO Y EVALUACIÓN DE TÁCTICAS						
PÚBLICO EN GENERAL						
Público:	Externo (público en general)					
Objetivo:	Análizar el cumplimiento de las acciones de comunicación planificadas con la ciudadanía en general.					
Etaa RACE:	Comunicación y evaluación					
Tácticas desarrolladas	Cumplidas			Planificadas	Notoriedad	
	2015	2016	2017	Planificadas		
Comunicación visual	5	3	3	8		
Eventos por institución	4	4	4	10		
Activaciones promocionales	4	4	3	5		
Fuente:	Elaboración propia					

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO Y EVALUACIÓN DE TÁCTICAS						
GESTIÓN DE SITIO WEB						
Público:	Externo (público en general, medios de comunicación, autoridades)					
Objetivo:	Análizar el cumplimiento de las acciones de comunicación planificadas con la ciudadanía en general a través de la gestión del sitio web.					
Etapas RACE:	Comunicación y evaluación					
Tácticas desarrolladas	Cumplidas/Planificadas	Mensajes	Evidencia	Resultados cuantitativos: Interacciones	Visibilidad	Notoriedad
Identidad corporativa: Datos informativos						
Contenidos: Cartelera de eventos, información						
Sala de prensa: piezas comunicativas, spots publicitarios						
Accesibilidad						
Integración con redes sociales						
Fuente:	Elaboración propia					

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO Y EVALUACIÓN DE TÁCTICAS										
GESTIÓN DE REDES SOCIALES										
Público:	Externo (público en general, medios de comunicación, autoridades)									
Objetivo:	Análizar el cumplimiento de las acciones de comunicación planificadas con la ciudadanía en general a través de la gestión de redes sociales.									
Etapa RACE:	Comunicación y evaluación									
					Resultados cuantitativos					
Tácticas desarrolladas	Público al que se dirige	Tono	Contenido	actividad	Seguidores	Me gusta	Com ent.	Comp /RT	Visibilidad	Notoriedad
Facebook	Habitantes de Loja y región sur, expositores	Formal/informal promocional	Promocional		31478	30925	13		837	
Twitter	Instituciones, medios de comunicación	Formal corporativo	Corporativo, informativo	4751	2963	5,66	0,3	5,49	3,66	
Youtube	Medios de comunicación. Público 18-30 años	Formal	Promocional, informativo							
Flickr	Medios de comunicación, instituciones	Formal	Promocional, informativo							
Whatsapp	Medios de comunicación, expositores, público en general	Formal	Informativo							
Instagram	Público 15 a 35 años	informal	Promocional							
Fuente:	Elaboración propia									

Anexo 4: Listado de directores ejecutivos entrevistados en el 51 Congreso AFIDA CONECTA 2022.

Nro.	Nombre	Organización	País
1	Juan Puchalt	AFE	España
2	Antonio Brito	NEW Events	Portugal
3	Rafael Roldán	CCM Quito	Ecuador
4	Alejandra Álvarez	Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá	Panamá
5	Fernando Gorbarán	Messe Frankfurt Argentina	Argentina
6	Eunice Achá	FEICOBOL	Bolivia
7	José Manuel Nava Z.	EXPOGUADALAJARA	México
8	Mario Cajiao	Corferias Bogotá	Colombia
9	Luis Proaño	COMEFEX	Ecuador
10	Antonio Torrico	FEICOBOL	Bolivia

Anexo 5: Matriz de organizaciones AFIDA.

Nro.	ORGANIZACIÓN	PAÍS	CIUDAD	TELÉFONO	SITIO WEB	GERENTE GENERAL / ENCARGADO	CORREO ELECTRÓNICO
1	Bel Ray España.ENERGYE.S.L	España	Teruel		www.eco-oil.es	ANGEL Angel ROURA ROURA	
2	CAMACOL ANTIOQUIA Cámara colom	Colombia	Medellín		https://www.camacolantioquia.org.co/	Eduardo Loaiza	
3	RA DE COMERCIO DE LA REPÚBLICA DE	Cuba	La Habana		http://www.camaracuba.cu/index.php/es/		
4	CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS	Honduras	San Pedro Sula		https://www.ccichonduras.org/website/expo	Melissa Yacaman	
5	CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIAS	Panamá	Ciudad de Panamá		https://www.panacamara.com/	Alejandra Alvarez	
6	CAMARA DE INDUSTRIA COMERCIO Y	Bolivia	Tarija		http://www.caincotar.org/	Oscar Baldivieso	
7	CAMARA DE INDUSTRIA TUNGURAHU	Ecuador	Ambato		http://www.cit.org.ec/	Bolívar Villaiba	
8	CAMPO FERIA CHUQUIAGO MARKA	Bolivia	La Paz		http://www.chuquiagomarka.com.bo/	Eduardo Albarraçín	
9	CASALCO	El Salvador	San Salvador		http://casalco.org.sv/sitio/	Eva Mendoza	
10	CENTRO COSTA SALGUERO	Argentina	Buenos Aires		http://centrocostasalguero.com/en/	Diego Gutiérrez	
11	CENTRO DE EXPOSICIONES DE QUITO	Ecuador	Quito		https://www.capeipi.org.ec/ - https://www.e	Iván Ibarra Viteri	
12	CENTRO DE EXPOSICIONES JOCKEY //	Perú	Santiago de Surco		http://www.exposicionesjockey.pe/	Antonio Olazo	
13	CIFCO, CENTRO INTERNACIONAL DE F	El Salvador	San Salvador		http://cifco.gob.sv/	Ana Miriam de Hernandez	
14	COMEFEX	Ecuador	Quito		http://www.comefex.com/	Luis Proaño	
15	COPEREX	Guatemala	Ciudad de Guatemala		https://coperex.com.gt	Byron Azmitia	
16	CORFERIAS –CORPORACION DE FERIA	Colombia	Bogotá		https://corferias.com/	Maria Camila Estefen	
17	CORPORACION DE FERIAS DE LOJA	Ecuador	Loja		www.cfloja.org	Diego Lara León	
18	ECUASISTEM S.A	Ecuador	Quito		https://www.ecuasistem.com/	Rafael Roldán	
19	EDN SOFTWARE	Uruguay	Montevideo		http://www.ednSoftware.com/	Marcelo Tannus Azar	
20	ESPACIO RIESCO	Chile	Santiago		http://www.espacioriesco.cl/	Sergio Gutiérrez	
21	EVENT-LEGGO CORP S.A. - QUORUM C	Ecuador	Quito		https://quorumquito.com/	Mauricio de la Torre	
22	EXPOGUAYAQUIL	Ecuador	Guayaquil		www.expoguayaquil.com	Enrique Chávez	
23	EXPONOR - Asociación de Industriale	Chile	Antofagasta		http://www.exponor.cl/	Alicia Reyes	
24	EXPOPLAZA	Ecuador	Guayaquil		https://www.expoplaza.ec/	Andrea Blanco	
25	EXPOURENSE	España	Ourense		https://www.expourense.org/	María José Fernandez Gomez	
26	FEICOBOL, FUNDACIÓN PARA LA FERI	Bolivia	Cochabamba		https://www.feicobol.com.bo	Mauricio Antonio Torrico Saavedra	
27	FENALCO, FEDERACIÓN NACIONAL DE	Colombia	Bogotá		https://www.fenalco.com.co/	Mireya Martinez	
28	FERIA DE BARCELONA	España	Barcelona		https://www.firabarcelona.com	Sonia Graupera	
29	FERIA MUESTRARIO INTERNACIONAL	España	Valencia		https://www.feriavalencia.com	Carina Montagut	
30	FETUR	Argentina	Posadas		www.fetur.com.ar	Diego Masciotta	
31	FEXPOCRUZ, FERIA EXPOSICIÓN DE SA	Bolivia	Santa Cruz de la Sierra		http://www.fexpocruz.com.bo/	Victor Hugo Suárez	
32	FISA	Chile	Santiago		https://www.fisa.cl/	Carlos Parada	
33	FUNDACIÓN FEXPO SUCRE	Bolivia	Sucre		http://fexposucre.com/	CINTIA CASTILLO SALAS	
34	GRUPO PALCO	Cuba	La Habana		http://www.gpalco.com/es/	Luis Gutiérrez	
35	IFEMA MADRID	España	Madrid		http://www.ifema.es	María Ruiz de Clavijo Otero	
36	INDEXPORTE MESSE FRANKFURT SA	Argentina	Buenos Aires		www.argentina.messefrankfurt.com	Fernando Gorbarán	
37	INSTITUCION FERIA DE CANARIAS IN	España	Las Palmas de Gran Canaria		http://www.infecar.es/	Manuel Mora Lourido	
38	INTEREXPO	Chile	Santiago		http://interexpo.cl/	José Miguel Soto	

DIRCOM	Denominación Dircom	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO	CAMPO DE ACCIÓN ESPECÍFICO	OBSERVACIONES			
				Suministro internacional de bases lubricantes	En la web no hay información de comunicación			
Catherine Restrepo Hincapié	Directora de Comunicaciones y relación con el afiliado			Construcción - Cámara de la construcción		llamar el 10 de e	no contesta	enviado a CEO
Daymaris Aleman Salazar	Directora de Información y Publicaciones			Comercio - Cámara de comercio		hablé		
					En la web no hay información de comunicación	no contesta	enviado a CEO	
				Comercio, industrias, agricultura	Tiene enlace a whatsapp en la web	enviado a CEO	insistencia a whatsapp	
Julio Mendoza (Gerente)				Industria, comercio y servicios	Tiene formulario para enviar mensaje a email	contacto whatsapp		
				Industrias y producción	En la web no hay información de comunicación			
				Campo ferial	En la web no hay información de comunicación	no contesta	enviado a CEO	
Illy Palacios	Directora de comunicación			Industria y Construcción - Cámara	En la web no hay información de comunicación	enviado a Dircom	calendarizada	
info ccs.com.ar	Victoria			Complejo de ferias	Tiene enlace a whatsapp en la web	Enviado a Dircom		
				Exposiciones	En la web no hay información de comunicación	no contesta	enviado a CEO	
					Página no disponible (en construcción)	no contesta	enviado a CEO	
Rene Ayala	Gerente de comunicaciones			Centro de Ferias		no contesta	enviado a dircom y a CEO	
				Diseño, construcción y logística para ferias	En la web no hay información de comunicación	enviado a CEO	insistencia a whatsapp	
					En la web no hay información de comunicación	no contesta	ENVIADO A CEO	
				Centro de exposiciones y ferias	En la web no hay información de comunicación			
				Organización de Ferias y eventos	Tiene enlace a chat de facebook			
				Organización de Ferias y eventos	Tiene enlace a varias redes sociales	enviado a CEO		
				Software y tecnología para ferias y eventos	En la web no hay información de comunicación	enviado a CEO		
				Centro de eventos, convenciones y exhibiciones	En la web no hay información de comunicación	enviado a CEO		
					Página no disponible	no contesta	enviado a CEO	
Nicolás Jurado					Página no disponible	enviado a Dircom		
				Organización de Ferias y eventos	En la web no hay información de comunicación	Enviado a CEO	no contesta	
Rosa Delia Morán	Jefa de Marketing			Organización de Ferias y eventos	En la web no hay información de comunicación			
				Fundación de organización de ferias	Tiene un enlace para enviar mail	Ullamar en la mañana		
				Fundación de organización de ferias	En la web no hay información de comunicación	enviado a CEO	Antonio Torrico	
				Federación de comerciantes	En la web no hay información de comunicación			
Amparo Losada Torres	Directora de comunicación			Organización de Ferias y eventos				
				Organización de Ferias y eventos	En la web no hay información de comunicación			
				Feria regional	En la web no hay información de comunicación	Enviado a CEO		
				Organización de Ferias y eventos	En la web no hay información de comunicación	Enviado a CEO	no contesta	Correo no entregable
Michelle Helguero	Gerente Marketing y Comunicaciones			Organización de Ferias y eventos		Enviado a Clarrain	Subgerente de comunicaciones	
					Página no disponible	Enviado a CEO	no contesta	
Marta Cacho-Dalda	Directora de Comunicación y Prensa			Organización de Ferias y eventos				
Natalia Porta	Gerente de Comunicación y Prensa			Organización de Ferias y eventos				
				Organización de Ferias y eventos	En la web no hay información de comunicación			
				Organización de Ferias y eventos	En la web no hay información de comunicación	Enviado a CEO	no contesta	

39	Koelnmesse Latam	Colombia	Bogotá	www.koelnmesse.co	Christian Guarín
40	LA RURAL, PREDIO FERIAL DE BUENOS	Argentina	Buenos Aires	http://www.larural.com.ar/	Juan Pablo Maglier
41	MUNDO IMPERIAL	México	Acapulco	https://www.mundoimperial.com	Oscar Avalo
42	NEW EVENTS	Portugal	Seixal	http://newevents.com.pt/	Antonio Brito
43	NUEVA SOCIEDAD HOTELERA S.A. DE	Honduras	San Pedro Sula	http://www.copantl.com/hotel/convention1	Mariela castellano
44	ONHOFF	España	Barcelona	http://www.onhoff.com/es/	Carlos Bustos
45	Panama Convention Center	Panamá	Ciudad de Panamá	www.panamaconventions.com	Rodolfo Del Valle
46	PARQUE VIVA / GRUPO LA NACION	Costa Rica	Alajuela	http://www.parqueviva.com/	MARK FENTON
47	PATRONATO DE LA FERIA INTERNACIONAL	Panamá	David Chiriquí	http://www.feriadedavid.com/	Leila Barroso
48	PATRONATO DE LAS FERIAS DE AZUERO	Panamá	Azuero	www.feriainternacionaldeazuero.com	Dimas Quiroz
49	PLAZA MAYOR MEDELLIN	Colombia	Medellín	https://plazamayor.com.co/	Maria Elisa Rojas Merino
50	POLIFORUM LEON	México	León	http://www.poliforumleon.com.mx/	Alejandro Gutiérrez de Velasco
51	RLA	Colombia	Bogotá	www.rla-latam.com	Victor Matamala
52	UNGERBOECK	EEUU	O'Fallon Missouri	https://ungerboeck.com/	Daniilo Bernal
53	ZEFYXA	Ecuador	Guayaquil	https://www.zefyxa.com/	Francisca Tobar
ALIADOS					
54	Asociación de Ferias Españolas AFE	España	Madrid	https://www.afe.es/es/	Juan Puchalt Sanchis
55	Asociación Colombiana de la Industria	Colombia	Bogotá	http://aifec.org/	Patricia Acosta
56	AMR International	Reino Unido	Londres	https://amrinternational.com/	Denzil Rankine
57	International Association of Exhibitors	EEUU	Dallas	https://www.iaee.com/	
58	Society of Independent Show Organizers	EEUU	Georgia	https://www.siso.org/	David Audrain
59	The Global Association of the Exhibition Industry	Colombia	Bogotá	https://www.ufi.org/	Ana Maria Arango
60	Asociación Argentina de Organizadores de Ferias	Argentina	Buenos Aires	https://aoca.org.ar/	Matías Sket
61	União Brasileira de Ferias e Eventos de Negócios	Brasil	Sao Paulo	https://www.ubrafe.org.br/	Paulo Ventura
62	Asociación Mexicana de Profesionales de la Industria de Ferias	México	Ciudad de México	https://www.amprofec.org/	
63	Indian Exhibition Industry Association	India	Nueva Delhi	https://www.ieia.in/	Ms. Sonia Prashar

			Organización de Ferias y eventos	En la web no hay información de comunicación	Enviado a CEO		
			Organización de Ferias y eventos	En la web no hay información de comunicación	Enviado a CEO		
			Hotel y entretenimiento	En la web no hay información de comunicación	Llamado, no con	Enviado a CEO	Correo no entregable
			Consultoría, formación y organización de eventos	En la web no hay información de comunicación	Enviado a CEO		En cola de recuperación
Ghelca Bahr			Hotel y entretenimiento	En la web no hay información de comunicación	Enviado a DirMkt		
			Tecnología para eventos	En la web no hay información de comunicación			
Ana Arciniegas			Centro de organización de eventos	En la web no hay información de comunicación			
			venue - multi recinto	En la web no hay información de comunicación	Enviado a CEO	Número no asign	Correo no entregable
			Feria internacional	Existe correo y teléfono directo de comunicación	Enviado a Comu	no contesta	
				Página suspendida			
			Centro de convenciones	En la web no hay información de comunicación			
Angélica Anguiano Pérez	Comunicación y relaciones públicas		Centro de convenciones	Existe formulario de contacto	llamar el día 2		
			Tecnología para eventos	En la web no hay información de comunicación	enviado a CEO		
			Software y tecnología para ferias y eventos	En la web no hay información de comunicación			
			Asesoría y logística para ferias y eventos	En la web no hay información de comunicación			
Beatriz Serrano Cecilia	Presidenta de la Comisión de Comunicación y Marketing		Asociación de Ferias				
			Asociación de Ferias	En la web no hay información de comunicación			
			Consultoría	En la web no hay información de comunicación			
			Asociación de Ferias	En la web no hay información de comunicación			
Michelle Brice	Marketing		Asociación de Ferias	Se presenta información de Marketing			
			Asociación de Ferias	En la web no hay información de comunicación	enviado a CEO		
			Asociación de Ferias	En la web no hay información de comunicación	enviado a CEO		
			Asociación de Ferias	En la web no hay información de comunicación			
			Asociación de Ferias	En la web no hay información de comunicación			
			Asociación de Ferias	En la web no hay información de comunicación			

* Se suprime la información correspondiente a números telefónicos y correos electrónicos de acuerdo a la Ley de protección de datos.

Fuente: elaboración propia a partir del sitio web www.afida.org

Anexo 6: Matriz de análisis comparativo de resultados por componente

MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS				
COMPONENTE	VARIABLE	DIRECTORES EJECUTIVOS (entrevista)	DIRECTORES EJECUTIVOS (encuesta)	DIRCOM
POSICIÓN DIRECTIVA	Importancia	Actividad relevante	Departamento (55%)	A quién reporta: Máxima autoridad (63%)
		genera confianza	Dirección (18%)	Planificación de com (37%) - primera opción
		transmitir lo que estamos haciendo	Asesoría externa (18%)	Actividades operativas (37%)
		orientar a personas de interés	Coordinación operativa (9%)	opción)
		comunicar más desde esa mirada corporativa.		
		base del relacionamiento de la organización.	Estratégica muy alta (18%)	Estratégica muy alta (47%)
		tiene que ser muy estratégico.	Estratégica alta (46%)	Estratégica alta (42%)
		estratégica en función de crear confianza	Estratégica moderada (36%)	
		reconocimiento de la empresa		Capacidad reflexiva alta (63%)
		comunicación fácil, comprensible y directa		Liderazgo alto (58%)
	Influencia (participación en decisiones)	Formar parte de las decisiones	Asesora a la alta gerencia (82%)	Asesora a la alta gerencia (79%)
		Depende del tamaño de la empresa	Participa en las decisiones (9%)	Participa con voz y voto (16%)
		Asesora en las decisiones	No participa en la mesa directiva (9%)	No participa (5%)
		Debe estar en el nivel directorio		
		Asiste a la junta directiva solo con voz. Es asesor.		Reconocida por al alta gerencia muy alta (37%)
	Formación	Comunicación	Destreza tecnológica alta (27,3%)	Destreza tecnológica alta (37%)
		Marketing	Destreza tecnológica moderada (54,5%)	Destreza tecnológica moderada (58%)
		Conocimiento de la empresa	Utilización de TICs moderada (63,2%)	Utilización de TICs moderado (58%)
		negocios	Análisis big data moderado (45,5%)	Análisis de big dat moderado (47%)
		recursos humanos	Análisis big data baja (36,4%)	
		Especializándose en el área de negocio		
		Utilizar redes sociales.		Tiene plan de capacitación (79%) - NO
		pautar en redes sociales.		Temas a fortalecer:
		polifacético		TICs (19%)
		capacidad de comunicar más que formación.		Big data (15%)
	Presupuesto	comunicación, rrpp, marketing		Marketing digital (12%)
		relaciones públicas o comunicación		Comunicación digital (12%)
		capacidades de la personas.		
		capacidad de relación con las personas.		
		Objetivos de la compañía	Del 6% al 10% = 37%	Presupuesto para MyE de Comunicación:
Tamaño de la empresa		Del 11% al 20% = 36%	Del 1% al 5% = (48%)	
Tipo de empresa			Del 6% a 10% = (26%)	
Requiere presupuesto importante (10%)			Del 11% al 20% = (16%)	
No hay una regla				
El presupuesto de pauta ha bajado por el uso de redes sociales (10%)				
gran parte del presupuesto porque hoy en el negocio ferrial, la comunicación es fundamental (15%)				
contarle al cliente para captarlo y al visitante para hacerlos venir a los eventos.				
Depende del evento y los públicos a los que se va a dirigir (10%)				
depende del plan estratégico (5% a 10%)				

MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS				
COMPONENTE	VARIABLE	DIRECTORES EJECUTIVOS (entrevista)	DIRECTORES EJECUTIVOS (encuesta)	DIRCOM
INVESTIGACIÓN DE DIAGNÓSTICO	Asuntos públicos	Política	Económicos	Económicos (69%)
		desconocimiento de la industria	Políticos	Políticos (26%)
		los gobiernos no entienden de ferias	impacto económico	Sociales (5%)
		no entienden el valor e impacto económico	situación económica mundial	
		necesidad de interactuar con el estado.	tecnológicos	
		La parte política afecta a las decisiones de la organización.	industria ferial	
		política pública	información	
		actividad pública	instituciones públicas	
		economía	sinergia público-privada	
		entidades públicas	capacitación	
		gobiernos locales		
		organizaciones feriales	Medios de comunicación (18%)	Realiza segmentación de públicos (79%)
		usuario	Visitantes (18%)	
		expositores	Consejo directivo (18%)	Proveedores (14%)
		potenciales visitantes	Organizadores feriales (18%)	Socios (14%)
		empresas que participan en ferias		Gobierno local (10%)
		gremios		Clientes (7%)
		compradores		Colaboradores (7%)
		misiones comerciales		Medios de comunicación (7%)
		países		
		clientes		Utiliza big data para personalización de públicos (63%)
	comunidad			
	universidades y otros actores para explicarles el negocio ferial.			
	parte empresarial			
	cámaras			
	gobierno			
	proveedores			

MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS				
COMPONENTE	VARIABLE	DIRECTORES EJECUTIVOS (entrevista)	DIRECTORES EJECUTIVOS (encuesta)	DIRCOM
PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	Alineación estratégica	Si están alineados.	Promover la industria	Manifiestan actividades "Muy importante" 42%
		No siempre están alineados.	Generar oportunidades	Exponen impacto que pretenden "Bastante importante" 47%
		Tienen que estar alineados.	Organizar eventos	Alineados a objetivos organizacionales "Muy importante" 58%
		espectativa demasiado alta	Rapidez y eficiencia de la información (18%)	Verbos: Informar/Difundir = 37%
		debilidad desde el punto de vista de la actitud.	Reconocimiento de marca (18%)	Verbos: Posicionar = 26%
		el comunicador entiende el objetivo organizacional.	Percepción sobre la organización (12%)	
		Mientras más grande es la empresa, menos conocimiento tiene.	Imagen corporativa (12%)	Nivel de alineación
				Bajo = 63%
				Medio = 32%
				Bajo = 5%
			Específicos "Bastante importante" 42%	
			Medibles "Muy importante" 47%	
			Alcanzables "Muy importante" 42%	
			Relevantes "Bastante importante" 42%	
			Tiempo de ejecución "Muy importante" 37%	
			Dirigidos a públicos "Muy importante" 58%	
			Cumplimiento características SMARTT	
			S = 71%	
			M = 0%	
			A = 0%	
		R = 71%		
		T = 0%		
		T = 18%		

MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS				
COMPONENTE	VARIABLE	DIRECTORES EJECUTIVOS (entrevista)	DIRECTORES EJECUTIVOS (encuesta)	DIRCOM
RESULTADOS A OBTENER	Parámetros de evaluación	conocimiento de la actividad	Imagen = 14%	Visita a sitio web y RRSS = 11,28%
		generar interés	Conocimiento de marca = 14%	Cumplimiento de acciones = 10,53%
		identificación de marca	Exposición en medios = 14%	Número de seguidores = 10,53%
		cantidad de personas que asisten a un evento.	Número de seguidores = 9%	Percepción de los stakeholders = 10,53%
		likes, share y compartir la noticia.	Visitas a sitios web y RRSS = 9%	Exposición en medios = 8,27%
		efectividad	Cumplimiento de acciones = 9%	Reputación = 8,27%
		lectura del negocio		
		adaptabilidad	Aportes de la comunicación	Resultados a obtener:
		contenido comunicacional	Posicionamiento de marca = 40%	Exposición = 42%
		Asertivos con la información.	Información de los públicos = 24%	Percepción = 25%
Comunicarse y relacionarse oportunamente para crear confianza	Presencia en RRSS = 20%	Producción = 17%		
		Creación de valor = 16%		

MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS				
COMPONENTE	VARIABLE	DIRECTORES EJECUTIVOS (entrevista)	DIRECTORES EJECUTIVOS (encuesta)	DIRCOM
MÉTODOS DE EVALUACIÓN	Cualitativos/ Cuantitativos	Mantener informado al mercado		Métricas de RRSS = 18%
		boletines informativos		Acciones realizadas/planificadas = 15%
		pasar el mensaje que queremos al público		Clipping = 14%
		conocimiento e identidad.		Ejecución presupuesto = 13%
		análisis de medios (dónde publicitar)		Número de seguidores RRSS = 11%
		encuestas. Dónde somos vistos (medios)		Resultado/objetivo organizacional = 7%
		dinamizador del resto de nuestro negocio.		Grupos focales stakeholders = 7
		facilitador para cuestiones comerciales.		Percepción/imagen = 6%
		contenido útil, entendible para cada público.		reputación = 4%
		enlaces con todas las organizaciones		
enlace entre gobierno y el recinto ferial es lo más importante.				

MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS				
COMPONENTE	VARIABLE	DIRECTORES EJECUTIVOS (entrevista)	DIRECTORES EJECUTIVOS (encuesta)	DIRCOM
INFORME DE RESULTADOS	Alta dirección / Públicos objetivo / Stakeholders internos / Stakeholders externos	Fáciles de entender	Importancia del contenido:	Dirigidos a la alta dirección = 61%
		Ayuda a tomar decisiones	Impacto económico y financiero = 46%	Dirigidos a stakeholders internos = 14%
		métricas profundas	Impacto organizacional = 55%	Dirigidos a públicos objetivo = 14%
		informe de prensa clipping	Impacto comunicacional = 64%	Dirigidos a Stakeholders externos = 11
		información financiera	Actividades realizadas = 45%	
		métricas de redes sociales		Contenido de los informes:
		temas importantes		Actividades realizadas = 45%
		No he recibido informes que incluyan índices organizacionales, estratégicos o financieros.		Índices comunicacionales = 24%
		El departamento de comunicación no tiene capacidad de ver números o índices financieros.		Índices económicos = 18%
		Normalmente casi todos los departamentos llegan a variables organizacionales, pero comunicación no lo hace, creo más por un tema de actitud.		Índices organizacionales = 13%
En los informes hay más gestión del departamento.				
muy difícil medir la comunicación.				

Anexo 7: Fotografías de entrevistas en profundidad en el 51 Congreso AFIDA CONECTA 2022



Entrevista con Rafael Roldán, Centro de Convenciones Metropolitano, (Ecuador)



Entrevista con Juan Puchalt, Asociación de Ferias Españolas (España)



Entrevista con José Manuel Nava, ExpoGuadalajara (México)