



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS

**Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica en
CELEC-EP ENERNORTE**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Carrera Aldás, Silvia Leonor

DIRECTOR: Yaguache Quichimbo, Jenny Jovita, Magister

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister

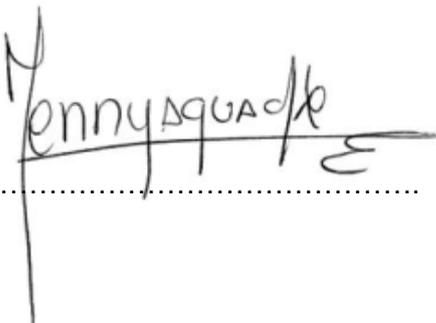
Jenny Jovita Yaguache Quichimbo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica realizado por Silvia Leonor Carrera Aldás ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, diciembre del 2014

f).....


DECLARACION DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Silvia Leonor Carrera Aldás declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica, de la titulación de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas siendo Jenny Jovita Yaguache Quichimbo, Magister; directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

F: 

Autor: Silvia Leonor Carrera Aldás

Cédula: 0400460036

DEDICATORIA

A mis amados hijos Vanessa y Esteban el regalo de Dios más maravilloso que he tenido, quienes dieron el verdadero sentido a mi vida y son la esperanza de un mundo mejor.

A todas las personas que dejaron de lado sus metas profesionales por otras que en aquel momento consideraron más importantes, porque aprendí que es posible volver a empezar y conseguirlas.

Silvia

AGRADECIMIENTO

A Dios, padre bondadoso por sobre todo las cosas, por permitirme conseguir esta meta al atardecer de mi vida.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por haber creado la modalidad a distancia y permitir a quienes por varias razones no tienen el tiempo necesario para hacer una carrera presencial y alcanzar sus ideales, en especial a la Magister Jenny Yaguache quien dirigió mi proyecto.

Al Subgerente Administrativo Financiero Abg. Freddy Villegas y sus colaboradores de la Unidad de Negocio ENERNORTE de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP sin cuya apertura y colaboración no hubiera sido posible llevar a cabo este proyecto.

A mis hijos, familia y amigos, quienes de una u otra manera estuvieron en el caminar de este período, que animaron mis desalientos y aliviaron mis cansancios.

Dios les pague

INDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	i
DECLARACION DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE DE CONTENIDOS.....	v
INDICE DE ILUSTRACIONES	vi
INDICE DE TABLAS.....	vii
RESUMEN.....	1
<i>ABSTRACT</i>	2
INTRODUCCION.....	3
CAPITULO I MARCO INSTITUCIONAL.....	5
1. La Empresa	6
1.1. Antecedentes.....	6
1.2. Objetivos Institucionales Corporación Eléctrica del Ecuador – ENERNORTE.....	9
1.3. Imagen Visual.....	11
1.4. Localización y Área.....	13
1.5. Estructura Organizacional.....	13
1.6. LA CELEC EP – ENERNORTE y sus enlaces.....	19
1.7. Comunicación Interna.....	22
1.8. Comunicación Externa.....	30
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	38
2. Desarrollo Marco Teórico Conceptual.....	39
2.1. La comunicación en las organizaciones.....	39
2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica.....	48
2.3. El Modelo Communication Management Bridge.....	52
CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO	60
3. Marco Metodológico Para El Diagnóstico Descriptivo.....	61
3.1. Diseño de la Investigación.....	61
3.2. Variables de Estudio.....	62
3.3. Unidades de Análisis y temporalidad.....	63
3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	64
CAPITULO IV INVESTIGACIÓN.....	68
4. Trabajo De Investigación.....	69

4.1. Fase Estratégica.....	69
4.2. Fase Táctica.....	71
4.3. Fase Operativa.....	73
CAPITULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	76
5. Análisis General.....	77
5.1. Fase Estratégica.....	77
5.2. Fase Táctica.....	79
5.3. Fase Operativa.....	80
CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
6. Conclusiones Y Propuestas De Mejoras.....	83
6.1. Conclusiones.....	83
6.2. Propuesta de mejoras.....	85
BIBLIOGRAFIA.....	89
ANEXOS.....	92

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Logo de la Institución CELEC EP.....	12
Ilustración 2 Logo de la Institución CELEC EP-ENERNORTE.....	12
Ilustración 3 Estructura Organizacional MICSE.....	14
Ilustración 4 Estructura Organizacional Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP.....	15
Ilustración 5 Estructura Organizacional CELEC EP – ENERNORTE.....	17
Ilustración 6 La CELEC EP . ENERNORTE y las Instituciones relacionadas.....	20
Ilustración 7 Salud Ocupacional guía ergonómica.....	26
Ilustración 8 Sesión de inducción a personal nuevo.....	27
Ilustración 9 Seamos incluyentes en CELEC EP - ENERNORTE.....	28
Ilustración 10 Logo Campaña Ilumínate Verde.....	28
Ilustración 11 Campaña Ilumínate Verde.....	29
Ilustración 12 Sociales de la revista mensual CINETICA MAYO.....	30
Ilustración 13 Logo PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR.....	31
Ilustración 14 Educación Pública en Proyectos.....	33
Ilustración 15 Salud Pública.....	34
Ilustración 16 Servicios Básicos en Proyectos.....	34
Ilustración 17 Seguridad en Proyectos.....	35
Ilustración 18 Conectividad en Proyectos.....	35

Ilustración 19 Cuidado Ambiental en Proyectos.....	36
Ilustración 20 Seguridad en Proyectos.....	36
Ilustración 21 Capacidades Especiales.....	37
Ilustración 22 Modelos de Relaciones Públicas	45
Ilustración 23 Fases y Actividades del modelo CMB	55
Ilustración 24 Variables y su correlación con los indicadores.....	63

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Actividades de la Corporación Eléctrica del Ecuador	7
Tabla 2 Localización y Área de cobertura CELEC EP – ENERNORTE.....	13
Tabla 3 Directorio y Administración de Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP	16
Tabla 4 Administración y Talento Humano CELEC EP - ENERNORTE	18
Tabla 5 Preguntas para entrevista semi estructurada	66
Tabla 6 Operalización de variables	80

RESUMEN

El propósito de este proyecto es determinar si los planes de comunicación que se elaboran en las empresas son programados en concordancia con los objetivos estratégicos de las mismas y los métodos que se utilizan para evaluarlos.

Para aplicar este proyecto se ha tomado como caso particular la empresa pública ENERNORTE, considerando que es una Unidad de Negocios de la Corporación Eléctrica del Ecuador. El resultado del análisis puede contribuir a un mejor rendimiento empresarial.

Se utilizó para este estudio el modelo de medición y evaluación conocido como *Communication Management Bridge*, éste modelo se basa en tres fases: la planificación de la evaluación (estrategia), el diseño de medición (táctica) y la medición propiamente dicha (operativa). Cada una de ellas proporciona al profesional las herramientas para obtener los objetivos comunicacionales que contribuirán a los objetivos organizacionales.

Al finalizar el proyecto se pudo determinar que en ENERNORTE sí se ejecutan los planes de comunicación como contribución a los planes estratégicos; Sin embargo no existe una metodología de medición y evaluación. Este método, con variantes específicas, podría aplicarse a todas las empresas públicas.

PALABRAS CLAVE: comunicación, objetivos estratégicos, medición, evaluación, objetivos comunicacionales, *CMB*.

ABSTRACT

The purpose of this project is to determine whether to the communication plans are elaborated in direct relationship with the strategic objectives of the company and the methods used for evaluation.

To demonstrate the application of this project we have used the public company ENERNORTE as case of study, it as a Business Unit of the Electric Corporation of Ecuador. The result of the analysis may contribute to increase the company's performance.

For the study of this project the model of measurement and evaluation known as "Communication Management Bridge" has been used. This model has three stages: evaluation planning (strategic), the measurement design (tactical) and the actual measurement (operational). Each of these provides the professional the tools needed to obtain the communication objectives that will contribute to the organizational objectives.

At the end of the project it was determined that, in ENERNORTE, the communication plans that are being used to contribute to the strategic plans, but there is no set model or methodology to measure and/or evaluate these plans. This method, with specific variants, could be applied to all public companies.

KEYWORDS: *communication, strategic objectives, measurement, assessment, communication objectives, Communication Management Bridge.*

INTRODUCCION

El tema que se estudiara en este proyecto es la “**Medición y Evaluación en comunicación estratégica**”. La evolución de conceptos acerca de la comunicación y su planificación, se puede decir que ha sido positiva, estos cambios han contribuido de manera real al mejoramiento de la comunicación en las organizaciones tanto con sus públicos internos como externos. Una muestra de esta evolución son los 4 modelos de relaciones públicas que marcaron cada etapa, desde 1850 hasta 1970, cada uno con sus características propias.

La comunicación estratégica va ligada a la planificación estratégica, uno de los métodos muy conocidos en planificación estratégica es el método RACE de Marston que ha sido base de muchas investigaciones y también fue tomado en cuenta en este estudio. La comunicación estratégica se refiere a la ejecución de un plan de comunicación que se desarrolla en una empresa, con el fin de contribuir a los objetivos principales de la misma.

Este es un concepto relativamente nuevo y se direcciona particularmente a las organizaciones que funcionan como un solo sistema en donde sus metas a conseguir son en base a objetivos y este es el objetivo del caso a desarrollar.

Si bien es cierto que en nuestro país el tema de la comunicación y la publicidad está bastante avanzado; es necesario, profundizar en como los proyectos ejecutados son medidos y evaluados para posterior retroalimentación.

El estudio se va a delimitar a la Unidad de Negocios CELEC EP-ENERNORTE. Es una empresa pública que forma parte de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP y cuyo principal objetivo es abastecer con eficiencia la electricidad utilizando energía renovable, mediante la construcción de proyectos hidroeléctricos. Se seleccionó el plan Imagen Institucional y Concientización del Medio Ambiente en las zonas afectadas por las construcciones de los proyectos, desarrollado en el 2013.

Será el **objetivo general** del trabajo:

Demostrar a través del estudio del caso en ENERNORTE, durante el 2013, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permite determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos organizacionales.

A su vez, guiaron la investigación los siguientes **objetivos específicos**:

- I. Realizar una aproximación a la realidad de ENERNORTE.
- II. Analizar en ENERNORTE, mediante la aplicación del modelo *CMB* al programa de la Imagen Institucional y Concientización del Medio Ambiente realizado en el 2013, la contribución a los objetivos de la organización.
- III. Aportar mejoras para la planificación estratégica en la organización, con especial énfasis en la función de evaluación.

El estudio se pudo realizar a satisfacción, debido a la amplia colaboración y apertura de los personeros en la institución. El funcionamiento de una empresa pública está bastante normalizado y esquematizado por un modelo de plan estratégico a seguir elaborado para todas las empresas. Sin embargo, es necesario particularizar ciertos procesos, como lo es la comunicación dentro y fuera de la empresa.

Se detalla a continuación brevemente cada uno de los capítulos contenidos en este estudio. Capítulo I comprende una descripción de CELEC-EP ENERNORTE, antecedentes, objetivos Institucionales, imagen visual, localización, estructura organizacional, con quien se relaciona, todo lo referente a su comunicación interna y el contacto al exterior mediante la comunicación externa.

Capítulo II, marco teórico, comprende las metodologías teóricas existentes, la comunicación en las organizaciones y sus cambios, distintas escuelas de comportamiento, modelos de relaciones públicas, funciones de medición y evaluación, y la explicación detallada del modelo *Communication Management Bridge* a aplicarse en el estudio.

Capítulo III, marco metodológico, se explica cómo se va a aplicar el modelo y que técnicas de investigación se utilizan.

Capítulo IV es el trabajo mismo de investigación se utilizó como principal herramienta la entrevista semi estructurada, aplicada a cada fase el método *CMB*.

Capítulo V comprende el análisis de los resultados y

Capítulo VI conclusiones y propuestas de mejoras.

CAPITULO I MARCO INSTITUCIONAL

1. La Empresa

1.1. Antecedentes.

La Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP es una de las más importantes empresas públicas, es la responsable de la generación y transmisión de energía eléctrica para el país. Por la importancia de su naturaleza es un engranaje fundamental dentro de la matriz productiva que se está implementando hoy en día.

El sector eléctrico es uno de los puntales para el crecimiento y desarrollo del Ecuador. Como se comprende el parque generador de energía en nuestro país se encuentra en diferentes zonas geográficas, identificadas como centrales hidroeléctricas y centrales térmicas. Su funcionamiento está basado en Unidades de Negocio entre las cuales está ENERNORTE la misma que se encamina con firmeza y empeño a convertirse en una Unidad líder en generación Hidroeléctrica aportando para la Revolución Energética en Ecuador; la Unidad ha ejecutado algunos planes de comunicación; dentro de los cuales se tomará uno de ellos para el caso de estudio a presentar.

Razón Social: Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP

Nombre: CELEC EP

RUC: 1768152800001

Dirección Matriz: Km. 5.1/2 VIA Capulispamba - CUENCA

Teléfono: (593) (7) 3700100

Dirección en Quito: Av. 6 de Diciembre N26-235 y Orellana, Pichincha

Teléfono: (593) (2) 2528724

WEB: www.celec.gob.ec

WEB: www.celec.gob.ec/enernorte

1.1.1. Sector Institucional al que pertenece.

CELEC EP al ser una Empresa Pública y por su ámbito de acción, se la define como un servicio público estratégico cuya finalidad es la provisión de servicio eléctrico el mismo que debe responder a los principios de calidad, responsabilidad, generalidad, obligatoriedad, regularidad, continuidad, uniformidad, accesibilidad y universalidad. Uno de sus factores claves para el éxito es el Plan de Desarrollo Territorial, alineado a los ejes del Plan Nacional del Buen Vivir contribuyendo de manera eficaz en el desarrollo integral. (Corporación Eléctrica del Ecuador, 2011: s/p)

1.1.2. Actividades.

Tabla 1 Actividades de la Corporación Eléctrica del Ecuador

CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR CELEC EP	ACTIVIDADES	ACTIVIDADES DERIVADAS
	Sobre la energía eléctrica: 1. Generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación	a. Planificación, diseño, instalación, operación y mantenimiento de sistemas no incorporados al Sistema Nacional Interconectado, en zonas a las que no se puede acceder o no resulte conveniente hacerlo mediante redes convencionales. b. Comprar, vender, intercambiar y comercializar energía con las empresas de distribución, otras empresas de generación, grandes consumidores, exportadores e importadores. c. Comprar vender y comercializar energía con los usuarios finales en las áreas que, de acuerdo con la ley que regula el sector eléctrico, le sean asignadas para ejercer la actividad de distribución y comercialización de energía eléctrica. d. Representar a personas naturales o jurídicas, fabricantes, productores, distribuidores, marcas, patentes modelos de utilidad, equipos y maquinarias en líneas o actividades iguales, afines o similares a las previstas en su objeto social. e. Promocionar, invertir y crear empresas filiales, subsidiarias, consorcios, alianzas estratégicas y nuevos emprendimientos para la realización de su objeto.
	2.	Puede asociarse con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas, mixtas o privadas, para ejecutar proyectos relacionados con su objeto social en general.
	3.	Participar en asociaciones, institutos o grupos internacionales dedicados al desarrollo e investigación científica y tecnológica, en el campo de la construcción, diseño y operación de obras de ingeniería eléctrica.
	4.	Investigaciones científicas o tecnológicas y de desarrollo de procesos y sistemas y comercializarlos.

Fuente: CELEC EP (https://www.celec.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=198)

Fuente: Elaboración Propia

1.1.3. Reseña Histórica.

En 1998 el Instituto Ecuatoriano de Electrificación INECEL, luego de 37 años de existencia, fue llevada a la liquidación por la corriente modernizadora y privatizadora de ese momento; desmembrando las áreas de Generación, Distribución y Transmisión, las cuales fueron reestructurándolas a través de nuevas empresas independientes y autónomas de derecho privado que fueron creadas y constituidas entre las que estaban HIDROPAUTE S.A., ELECTROGUAYAS S.A., HIDROAGOYAN S.A. entre otras.

Luego de 10 años y haciendo validos los Artículos 314 y 315 de la Constitución de la República en los cuales se establece que el Estado es responsable de la provisión del servicio eléctrico

y para esto se deben constituir empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos y más. Dicho precepto constitucional dispone que las empresas públicas funcionen como Sociedades de Derecho Público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, economía, administración y de gestión.

Es así como en enero del 2009 se fusionan las empresas ELECTROGUAYAS S.A., HIDROAGOYAN S.A., HIDROPAUTE S.A., TERMOESMERALDAS S.A., TERMOPICHINCHA S.A. y TRANSELECTRIC S.A., mediante Escritura Pública se constituye la Corporación Eléctrica del Ecuador – CELEC Sociedad Anónima. En Octubre del mismo año La Ley de Empresas Publicas deroga la Ley de Modernización del estado transfiriendo las acciones de las empresas del sector Eléctrico y de telecomunicaciones a cargo del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

Con este antecedente y sustentados por el artículo 315 de la Constitución anteriormente citado se crea la Empresa Pública Estratégica, **Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP**, conformada por las Unidades de Negocio: HIDROPAUTE, HIDROAGOYAN, HIDRONACION, ELECTROGUAYAS, TRASNELECTRIC, TERMOPICHINCHA Y TERMOESMERALDAS; para mejorar el servicio correspondiente a todo el país (CELEC EP - ENERNORTE, 2012: s/p).

A partir de allí se han creado más Unidades de Negocios como ha sido necesario, es así como en enero del 2012 nace la Unidad CELEC EP-ENERNORTE con el fin de impulsar y optimizar los proyectos para la generación hidroeléctrica conservando y fortaleciendo los mismos principios de su matriz. La Ing. Claudia Otero Narvárez, fue designada como la primer Gerente de la Unidad; quien con gran responsabilidad hizo crecer y consolidar el funcionamiento de la misma. En abril de 2013, fue reestructurada administrativamente, para darle un mejor impulso a los proyectos que se le habían asignado y cumplir con el cronograma de ejecución de obras, para lo cual fue nombrado el Ingeniero Víctor Hugo Jácome como Gerente quien está dirigiéndola hasta este momento y es en la Gestión de Comunicación en donde haremos la aplicación del Proyecto.

NORMATIVA

Al ser una empresa pública CELEC EP debe regirse por las normativas que establecen las Leyes del país para su funcionamiento, resoluciones del Directorio y demás disposiciones administrativas que se emiten (CELEC EP - ENERNORTE, 2012: s/p) citaremos las más significativas:

- Decreto Ejecutivo 220.- Fue firmado por el Sr. Presidente de la Republica Rafael Correa Delgado y contiene todos los artículos y formalidades legales que le permiten el

funcionamiento y campo de acción de la Corporación, sustentado en lo que dispone el Art. 315 de la Constitución para que la empresa pública funcione como sociedad de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales, la misma que fue publicada en el Suplemento del Registro Oficial No.128 del 11 de febrero de 2010.

- Ley Orgánica de Empresas Publicas.- Dentro del Ámbito se dispone: Esta Ley regula la constitución, organización, funcionamiento y todo lo referente al funcionamiento de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero, y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local de cómo establecer los mecanismos de control financiero y administrativo y que todo esté dentro de lo dispuesto en la Constitución de la Republica, cuyo texto se encuentra publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 48 del 16 de octubre de 2009
- Ley Orgánica de Contratación Pública.- Para establecer una normativa y equidad en la compra de bienes y servicios, siendo además indispensable innovar la contratación mediante procedimientos ágiles, transparentes, eficientes y tecnológicamente actualizado para las instituciones y empresas del Estado se creó el INCOP¹ (Hoy SERCOP²), el mismo que según lo tipificado en su Art. 1, al referirse al Objeto y Ámbito, expresa: “Esta Ley establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría que realicen”., disposiciones que se encuentran publicadas en el Suplemento del Registro Oficial No.395 del 4 de agosto del 2008.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Contratación Pública.- Este reglamento fue emitido en el 2009 por el Sr. Presidente Rafael Correa y tiene por objeto la aplicación y desarrollo de la Ley Orgánica de Contratación Pública, la misma que es de aplicación obligatoria para todas la entidades del sector público, disposición que consta dentro del contenido del Suplemento del Registro Oficial No. 588 del 12 de mayo del 2009.

1.2. Objetivos Institucionales de Corporación Eléctrica del Ecuador – ENER-NORTE.

Todas las empresas Públicas se basan en la elaboración de un Plan Estratégico que tiene duración de 4 años en este caso del 2013 al 2017, los lineamientos y bases están dados para

¹ Instituto Nacional de Contratación Publica

² Servicio Nacional de Contratación Publica

todos por igual. Los orientadores del Plan Estratégico de la corporación que le llevarán a incrementar la oferta de generación eléctrica y la calidad del servicio son:

- Garantizar la soberanía Eléctrica, autoabasteciendo con reservas adecuadas y exportación de electricidad.
- Cambiar la Matriz Energética, incorporando energías renovables, reduciendo costos de generación y cuidando el medio ambiente local y global
- Consolidar la actividad empresarial del sector eléctrico en CELEC EP, mejorando la eficiencia (Corporación Eléctrica del Ecuador, 2013, Plan Estratégico: 2).

Tanto las Unidades de Negocio que conforman la CELEC EP como los proyectos que se desarrollan tienen el mismo fin y están orientados a cumplir los objetivos y metas institucionales, obtenido de:



VISION

Ser la empresa pública líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulse el desarrollo del Ecuador



MISION

“Contribuimos al desarrollo nacional al buen vivir, a través de la ejecución de proyectos de generación de energía eléctrica renovable, asegurando la provisión de electricidad con altos estándares asegurando de calidad y eficiencia, con un equipo de trabajo comprometido y competente, aportando al desarrollo integral comunitario y actuando responsablemente con el ambiente”

Fuente: CELEC EP – ENERNORTE (<https://www.celec.gob.ec/enernorte/index.php/quienes-somos/direccionamiento-estrategico>)

1.2.1. Las políticas institucionales.

1. Responsabilidad Social
2. Clientes y Usuarios
3. Riesgos
8. Normativa
9. Comunicación
10. Información

4. Proyectos	11. Gestión
5. Soberanía Eléctrica	12. Tecnología
6. Financiera	13. Adquisiciones
7. Recursos Humanos	14. Conocimiento

1.2.2. Principios y Valores.

- Compromiso: Cumplen sus responsabilidades como un deber cívico con la Patria, impulsados por la lealtad con la misión de la unidad. La mejor medida de su trabajo es la consecución de los objetivos propuestos, en el marco de las políticas institucionales valores y principios.
- Trabajo en equipo: Actúan en la unidad, conociendo que la integración sin barreras y coordinada de sus esfuerzos es superior a los aportes individuales. Consideran que el poder de su inteligencia colectiva es superior a la magnitud de sus retos.
- Integridad: Sus decisiones, acciones y resultados están siempre enmarcados en la legalidad y ética para enfrentar la corrupción en todas sus formas.
- Responsabilidad Social-Ambiental: Proveen bienestar y desarrollo a las comunidades en las que tienen incidencia y a la sociedad en general, equilibrando el progreso con la preservación del medio ambiente.
- Pasión por la excelencia: Siempre están generando ideas para conseguir productos con eficiencia e innovación, entregan su mayor esfuerzo en todos los niveles, directivo, técnico y administrativo, lo logran mediante capacitación y actualización (CELEC EP - ENERNORTE, 2012: s/n).

1.3. Imagen Visual.

Tomando como base las expectativas institucionales, se convocó a un concurso interno para diseñar el logotipo institucional, tomando como referencia, en primer lugar que el ser una empresa del estado, debería caracterizarle los colores del emblema nacional e identificar gráficamente que somos una Corporación con cobertura nacional, adicionalmente se había definido que el color que nos identifique sea el azul.

Luego de presentado varios bocetos un jurado calificador entre técnicos y especialistas en la materia, se decidió por el que tiene hasta la actualidad, habiendo variado dimensión de las dos últimas letras EP, que debían tener contraste con la principal.



Ilustración 1 Logo de la Institución CELEC EP
Fuente: CELEC EP (<https://www.celec.gob.ec/>)

Sobre la base de este diseño, se dispuso que cada una de las unidades de negocio lo utilice, con la variante de incluir exclusivamente su identificación en la parte inferior TRANSLECTRIC, HIDROAGOYAN, ENERNORTE, HIDDROPAUTE, etc.; así como se indica en la ilustración 2:



Ilustración 2 Logo de la Institución CELEC EP-ENERNORTE
Fuente: CELEC EP - ENERNORTE (<https://www.celec.gob.ec/enernorte/>)

1.4. Localización y Área.

Tabla 2 Localización y Área de cobertura CELEC EP – ENERNORTE

IDENTIFICACION	UBICACIÓN	DIMENSIONES
MATRIZ.- CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR CELEC EP	CUENCA, Km. 5.1/2 Vía Capulispamba	COBERTURA NACIONAL
UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE CELEC EP	CUENCA, Km. 5.1/2 Vía Capulispamba	COBERTURA REGIONAL
UNIDAD DE NEGOCIO HIDROAGOYAN CELEC EP	BAÑOS, Prolongación calle Ambato	COBERTURA REGIONAL
UNIDAD DE NEGOCIO HIDRONACION CELEC EP	PLANTA KM 16 Vía Pichincha-EI Empalme OFICINAS, Guayaquil Avda. Primero de Mayo y 9 de Octubre	COBERTURA REGIONAL
UNIDAD DE NEGOCIO TERMOPICHINCHA CELEC EP	OFICINAS: 6 DE Diciembre y Orellana PLANTA: Vía Guangopolo	COBERTURA REGIONAL Y ASIGNACION DE OPERACIÓN TECNICA
UNIDAD DE NEGOCIO TERMOESMERALDAS CELEC EP	ESMERALDAS, Km. 7 ½ Vía Atacames, frente a la Refinería	COBERTURA REGIONAL
UNIDAD DE NEGOCIO ELECTROGUAYAS CELEC EP	GUAYAS, km 16 ½ de la vía Guayaquil – Daule	COBERTURA REGIONAL
UNIDAD DE NEGOCIO TERMOGAS MACHALA CELEC EP	EL ORO, Km 1 ½ Vía Bajo Alto Parroquia Tendales, El Guabo	COBERTURA REGIONAL
UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC CELEC EP	QUITO, Av.6 de Diciembre N26-235 y Orellana	COBERTURA REGIONAL
UNIDAD DE NEGOCIO GENSUR CELEC EP	LOJA, Río Madeira y Río Yavarí esquina, Ciudadela Rodríguez Witt	COBERTURA REGIONAL
UNIDAD DE NEGOCIO ENERNORTE CELEC EP	QUITO, Av. Shyris N35-71 y Suecia	COBERTURA REGIONAL
UNIDAD DE NEGOCIO ENERJUBONES CELEC EP	CUENCA, Av. 24 de Mayo 10-87 Camino a Turi Edf. Portales del Río BI B2	COBERTURA REGIONAL
UNIDAD DE NEGOCIO HIDROAZOGUEZ CELEC EP	AZOGUES, Rivera 6-12 y Tenemaza.	COBERTURA REGIONAL
UNIDAD DE NEGOCIO HIDROTOACHI CELEC EP	QUITO, José Arizaga Esq. E3-37 Y Jorge Drom PICHINCHA, Km. 70 vía Alóag-Sto. Domingo	COBERTURA REGIONAL

Fuente: CELEC EP - ENERNORTE Abg. Freddy Villegas.

Fuente: Elaboración propia

1.5 Estructura Organizacional.

La Corporación Eléctrica del Ecuador, al estar comprendida dentro del sector energético, está bajo la jurisdicción del Ministerio de Electricidad y Energía Renovables MEER³ y este a su vez por ser parte del sector estratégico en el ámbito de la electricidad es parte integrante del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos MICSE⁴. Ilustración 3

³ Ministerio de Electricidad y Energía Renovables

⁴ Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos

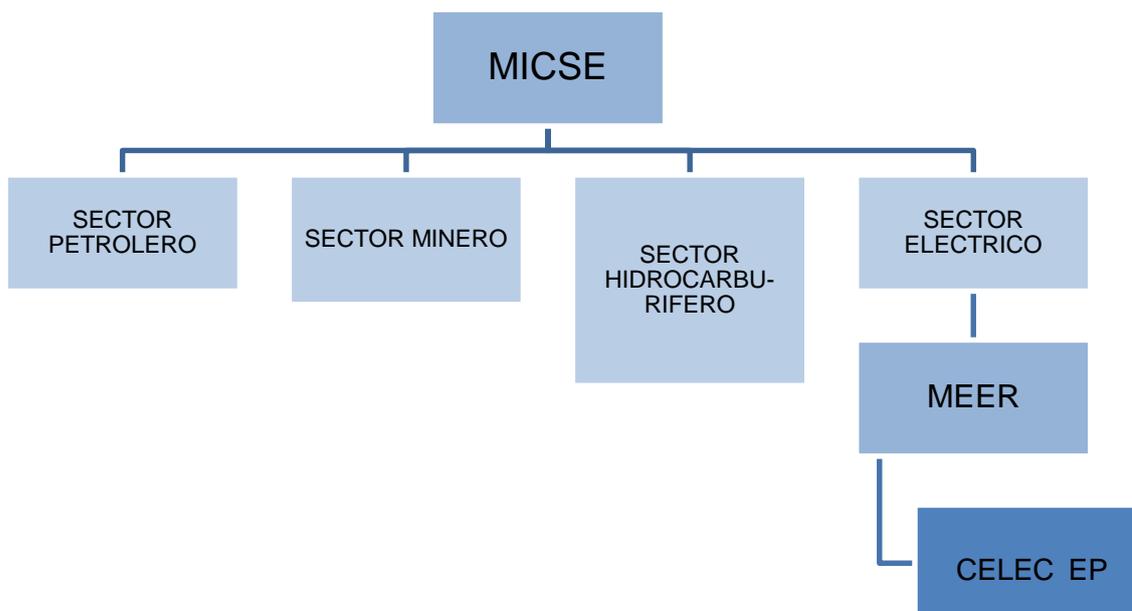
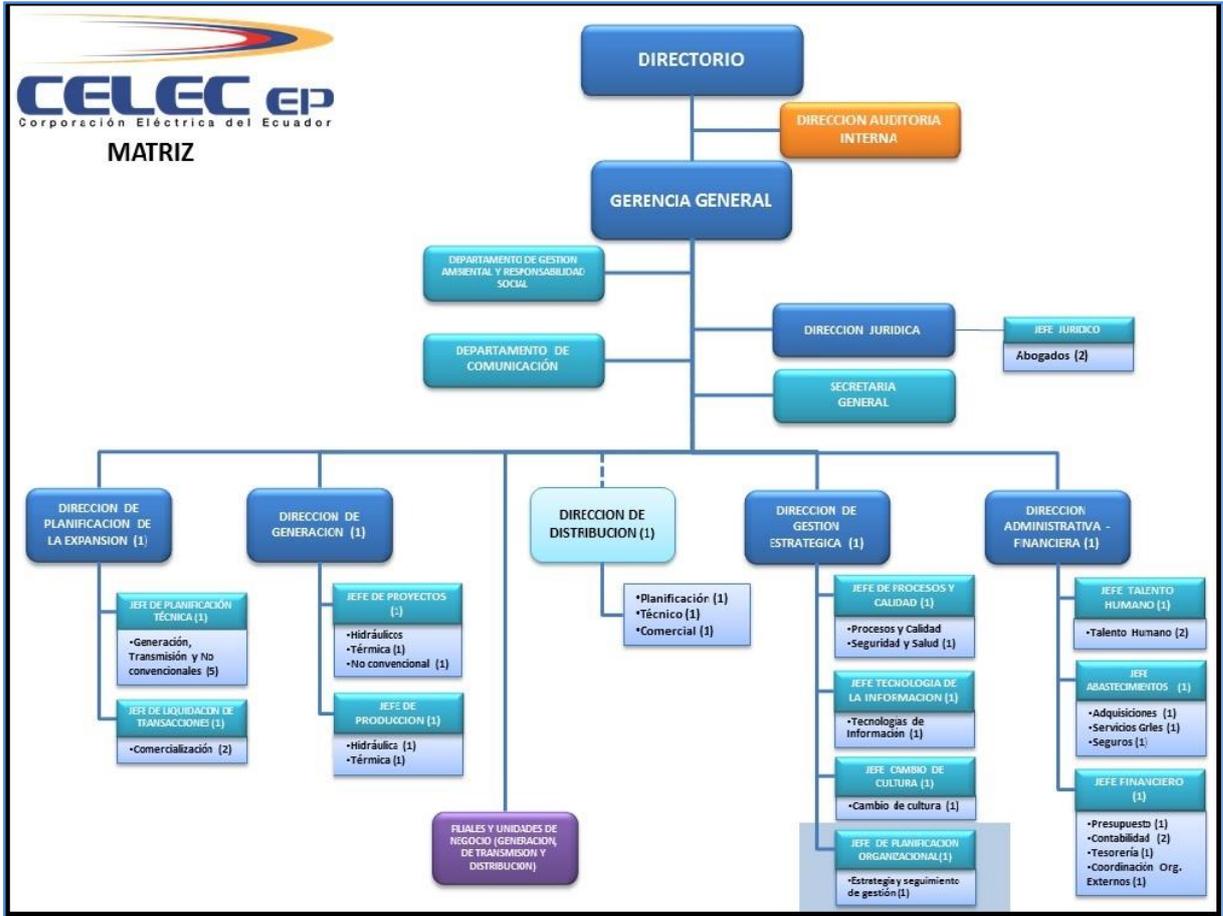


Ilustración 3 Estructura Organizacional MICSE
 Fuente: CELEC EP. Entrevista Abg. Freddy Villegas
 Fuente: Elaboración propia

CELEC EP orgánicamente está formada por: La MATRIZ y las UNIDADES DE NEGOCIO. En la Matriz que es la instancia donde se emiten las disposiciones administrativas y técnicas, las mismas que son de conocimiento y aprobación del Directorio, Cuerpo Colegiado que está integrado de la siguiente manera: El Ministro de Electricidad y Energía Renovable que es su Presidente, el Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo y un Delegado de la Presidencia de la República a ellos se reportan directamente por su dependencia, la Dirección de Auditoría Interna y la Gerencia General.

La Gerencia General representada en el Ing. Eduardo Barredo Heinert y bajo su jurisdicción y comunicación directa con la Dirección Jurídica, Departamento de Gestión Ambiental y el Departamento de Comunicación; y como actividad de apoyo para toda la Corporación está la Secretaria General. Como áreas de coordinación directa, se cuenta con la Dirección de Generación. Dirección de Planificación, Dirección de Distribución, Dirección de Gestión Estratégica y Dirección Administrativa y Financiera; cada una con sus respectivos departamentos y jefaturas, como se observa en la ilustración 4.



CONFORMACION DE UNIDADES DE NEGOCIO ACTUALES Y NUEVAS

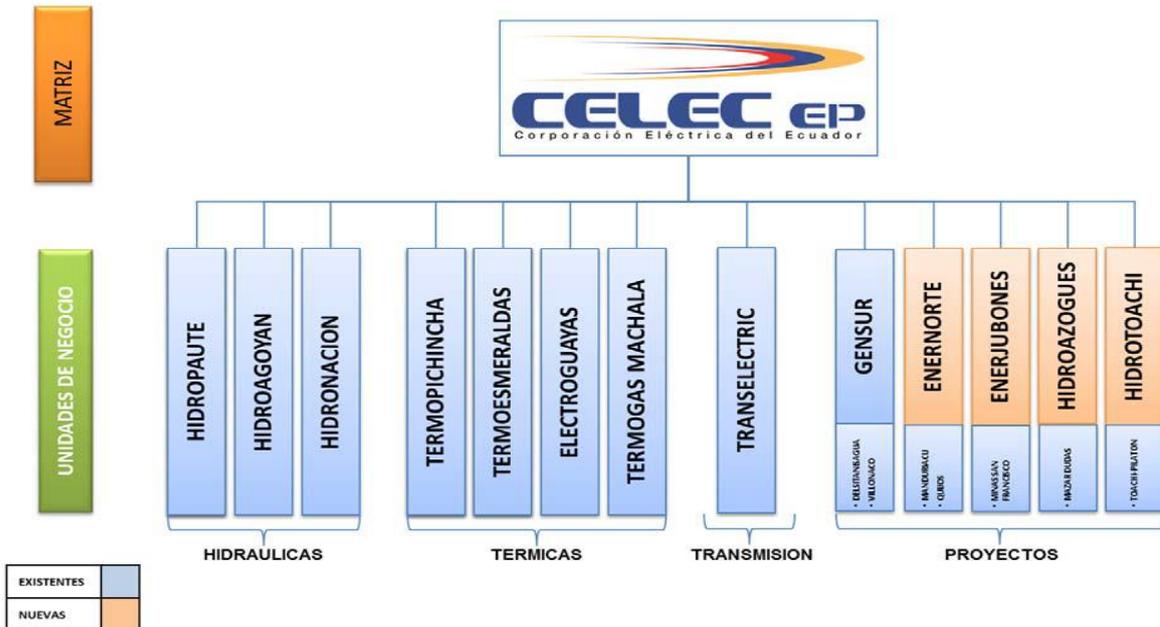


Ilustración 4 Estructura Organizacional Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP

Fuente: CELEC EP (https://www.celec.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=120&Itemid=196)

DIRECTORIO Y ADMINISTRACION CELEC EP

Tabla 3 Directorio y Administración de Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP

DIRECTORIO	MINISTRO DE ELECTRICIDAD Y ENERGIA RENOVABLE	Dr. Esteban Albornoz
	SECRETARIO NACIONAL DE PLANIFICACION Y DESARROLLO	Eco. Fender Falcón
	DELEGADO DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	Ing. John Jara
ADMINISTRACION	GERENTE GENERAL CELEC EP	Ing. Eduardo Barredo Heinert
	DIRECTOR JURIDICO	Dr. Edgar Tamayo
	DIRECTOR DE GENERACIÓN	Ing. Modesto Salgado
	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN DE LA EXPANSIÓN	Ing. Marco Valencia Delgado
	DIRECTOR DE DISTRIBUCIÓN	
	DIRECTOR DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	Ing. Roberto Carrillo Calderón
	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Eco. Johnny Almache
UNIDADES DE NEGOCIO	ELECTROGUAYAS	Ing. Carlos Balda Santos
	GENSUR	Ing. Marcelo Espín
	HIDROPAUTE	Ing. Tito Torres Sarmiento
	HIDROAGOYÁN	Ing. Mauricio Caicedo Villota
	HIDRONACIÓN	Ing. Juan Saavedra Mera
	TERMOESMERALDAS	Ing. Alberto Cruz
	TERMOGAS MACHALA	Ing. David Balseca
	TERMOPICHINCHA	Ing. Juan López Benalcázar
	TRANSELECTRIC	Ing. Geovanny Pardo Salazar
	ENERNORTE	Ing. Víctor Hugo Jácome
	HIDROTOAPI	Ing. Claudia Otero
	ENERJUBONES	Ing. Santiago Arias
HIDROAZOGES	Ing. Marcelo Cárdenas	

Fuente: CELEC EP (https://www.celec.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=280)

1.5.1. Estructura Organizacional de ENERNORTE.

La Unidad de Negocio ENERNORTE, al igual que todas las unidades que conforman La Corporación Eléctrica del Ecuador, se rigen por las disposiciones de la Ley, su reglamento y demás normativas aplicables para la gestión administrativa, financiera y técnica. Su oficina matriz está ubicada en Quito – Pichincha

Tiene a su cargo dos proyectos hidroeléctricos, *Quijos* y *Mandariacu* cada uno con sus respectivas zonas de influencia y oficinas sectoriales en la misma ubicación del proyecto. El proyecto *Quijos* está ubicado en el nororiente ecuatoriano en la parroquia de Cuyuja, Cantón Quijos, provincia de Napo y el proyecto *Mandariacu* tiene su área de incidencia en la cuenca del Río Guayllabamba, en las parroquias Pacto del Cantón Quito en Pichincha y García Moreno del Cantón Cotacachi en Imbabura, justamente en el límite entre las dos provincias.

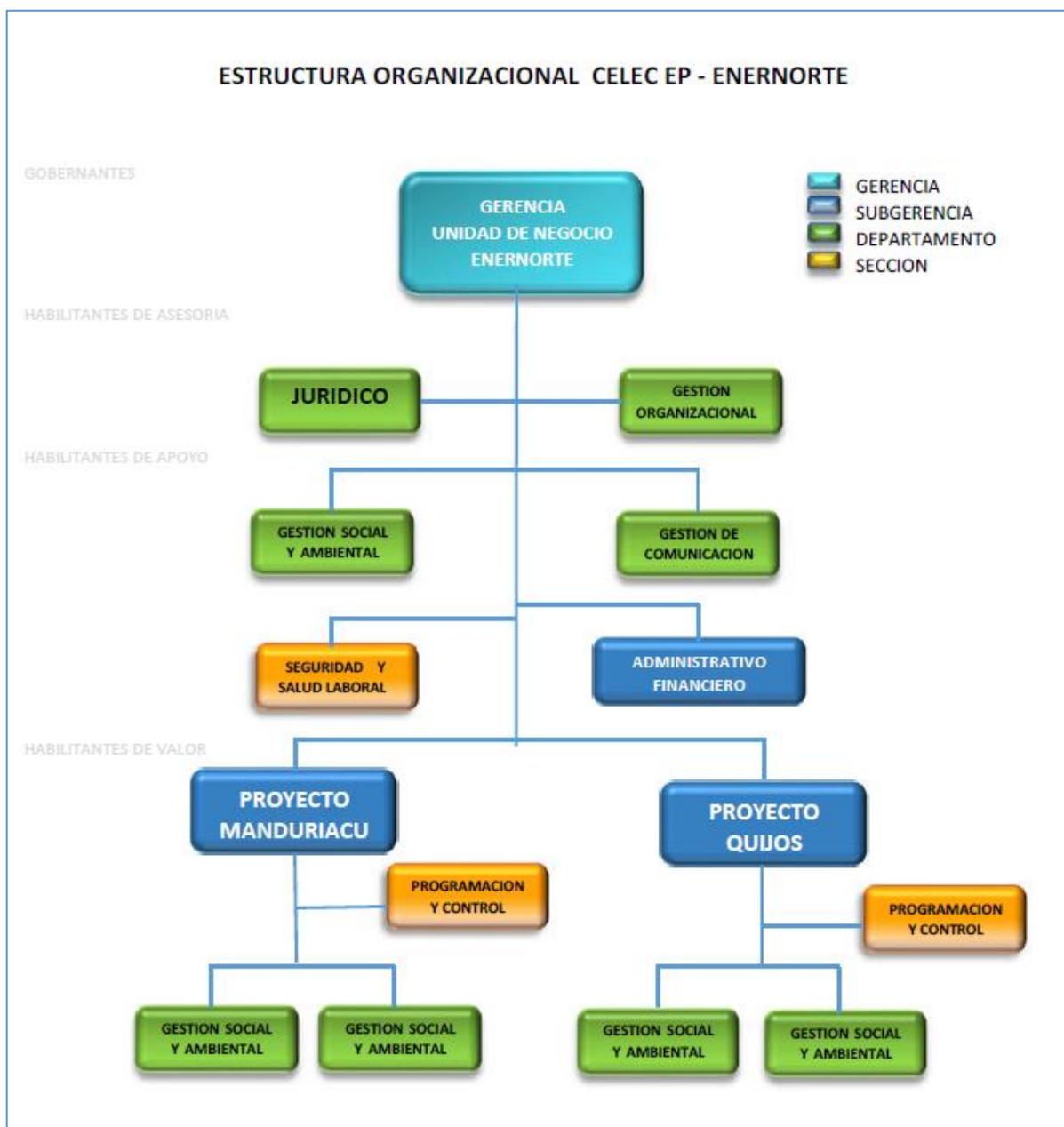


Ilustración 5 Estructura Organizacional CELEC EP – ENERNORTE

Fuente: CELEC EP – ENERNORTE

Fuente: Reelaboración propia

Sobre la base de su estructura organizacional, la comunicación es directa entre los integrantes de la unidad. Cada departamento o proyecto se comunica entre si y su jefe departamental a la vez con los otros departamento en base a una relación amigable. Se cuenta con el sistema documental QUIPUX⁵ y el sistema financiero IFS⁶.

ADMINISTRACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE TALENTO HUMANO

Tabla 4 Administración y Talento Humano CELEC EP - ENERNORTE

GERENCIA UNIDAD ENERNORTE	Ing. Víctor Hugo Jácome Sánchez
	Sra. Patricia Jácome Cisenia
	Sra. Mariela cadena Araujo
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA	CPA. Abg. Freddy Villegas Álava
	Tlga. Verónica Cobos
	Sr. Marcelo Mestanza Camacho
	Sra. Elisa Ordoñez
DEPARTAMENTO FINANCIERO	Sr. Fabricio Vallejos
	Lic. Ramiro Cedeño Aguirre
	CPA. Bladimir Velastegui Cabezas
	Dra. Nancy Gómez Herrera
	Ing. Héctor Montenegro Salas
GESTION DE COMUNICACIÓN	Lic. Bolívar Garnica Garzón
	Lcda. Belén Cadena Méndez
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Ing. Gabriela Ordoñez
	Ing. Diego Chica Citelly
	Ing. Pedro Maldonado Reinoso
	Ing. Érika González Benítez
	Ing. María Eugenia Torres
	Ing. Katya Álvarez Salazar
	Ing. Ma. De Lourdes Zambrano
	Ing. Roxana Cisneros Klinger
	Sra. Nelly Mariscal Caiza
	Sr. Joge Eustage Allen
	Sr. Hugo Fernando Cadena
	Sr. Luis Washington Beltrán
	Sr. Washington Polivio Calispa
	Sr. Miguel Ángel Chicaiza
	Sr. Fausto Enrique Pabón
Sr. Manuel Enrique Paredes	
DEPARTAMENTO JURIDICO	Dra. Araceli Torres Miranda
	Sr. Juan Carlos Veliz Bravo
	Lcda. Paola Bolaños Zhindon
	Abg. Andrés Moreta

⁵ Sistema documental gubernamental

⁶ Sistema Financiero Integral

DEPARTAMENTO DE GESTION SOCIAL, AMBIENTAL	Blgo. Jahir Valencia Larrea
	Ing. Carlos Ron
	Ing. Susan Feijoo
	Psic. Gloria Dávila Mera
	Ing. Valeria Arcos
	Lcda. Alexandra Lombeyda
DEPARTAMENTO DE GESTION ORGANIZACIONAL	Ing. Ángel Erreis Duran
	Ing. Ethel Peñaherrera
	Ing. Jorge Caballero
	Ing. Carlos Pazmiño
	Dra. Maribel Tamayo
	Ing. Fernando Cayambe
PROYECTO MANDURIACU	Ing. Rodrigo Ayala Egas
	Ing. Carlos Niama
	Ing. Francisco Valencia García
	Ing. Patricio Marchan Saltos
	Ing. Mario Flores
	Srta. Paola Jiménez
	Ing. Gilmar Ordoñez
	Ing. Raúl Canelos
	Sr. Jacinto Jiménez
	Lcda. Catalina Beltrán
	Ing. Luis Caraguay
	Ing. Blandina Scacco
	Ing. Edwin González
	Ing. Eduardo Acuña Jara
PROYECTO QUIJOS	Ing. Gonzalo Cobo Regalado
	Ing. Tatiana Ortiz Hidalgo
	Ing. Iván Silva Villalba
	Sra. Daniela Sánchez Jaramillo
	Ing. Bladimir Galarza Córdova
	Ing. Rubén Mena
	Sra. Irma Cahuatijo
	Ing. Luis Fradejas Duarte
	Ing. Gandi Mier
	Ing. Hernán Paz
Ing. Raúl Cabanilla	

Fuente: CELEC EP – ENERNORTE (www.celec.gob.ec/enernorte)

1.6. LA CELEC EP – ENERNORTE y sus enlaces.

La Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP como se indicó en el literal anterior pertenece a MICSE www.sectoresestrategicos.gob.ec, a través del MEER www.meer.gob.ec, y se comunica con varias Instituciones del País como: Presidencia de la Republica www.presidencia.gob.ec Ministerio del Ambiente www.ambiente.gob.ec , Ministerio de Finanzas

www.finanzas.gob.ec , CONELEC⁷ www.conelec.gob.ec , la Corporación CENACE⁸ www.cenace.org.ec , ECUACIER⁹ www.ecuacier.com , Centro de Gestión Gubernamental www.cege.gob.ec, SERCOP¹⁰ www.compraspublicas.gob.ec, Secretaria del Agua www.agua.gob.ec , El Ciudadano www.elciudadano.gob.ec entre otras (Corporación Eléctrica del Ecuador, 2011: s/p).



Ilustración 6 La CELEC EP . ENERNORTE y las Instituciones relacionadas
 Fuente: CELEC EP (<https://www.celec.gob.ec/enernorte/index.php/enlaces>)
 Fuente: Elaboración propia

1.6.1. La Unidad de Negocio ENERNORTE y su entorno.

De la gráfica anterior, es importante destacar las entidades que de manera principal y obligatoria tienen relación o enlace directo con la Corporación y todas las Unidades de Negocio de la CELEC EP (Villegas, 2014: s/p)

⁷ Consejo Nacional de Electricidad
⁸ Centro Nacional de Control de Energía
⁹ Comisión de Integración Energética Regional
¹⁰ Servicio Nacional de Contratación Pública

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

Desde la Presidencia de la República se generan las necesidades y coordinación de las actividades que guardan relación con la filosofía del gobierno, y en el caso particular de la Corporación con lo atinente al Buen Vivir, que está relacionado con los servicios que se deben generar y producir, directrices que se emiten a través de los correspondientes Decretos Ejecutivos y/o disposiciones de carácter especial.

MINISTERIO COORDINADOR DE LOS SECTORES ESTRATEGICOS

Conforme la estructura administrativa del gobierno, el mismo que está identificado por sectores para poder llevar adelante la política del régimen, se definieron sector o ámbitos de acción de cada una de las áreas específicas, y en el caso que nos ocupa nos corresponde a los sectores estratégicos, que conforme se lo graficó anteriormente está compuesto por el sector petrolero, minero, hidrocarburífero y el eléctrico; y es a través de este Ministerio Coordinador que se disponen las políticas energéticas.

MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGIA RENOVABLE

Está identificado como el organismo rector para llevar adelante los planes y política energética, siendo además el Ministro del Presidente del Directorio de la Corporación Eléctrica del Ecuador, la disposiciones expresas sobre los proyectos e inversiones en el sector se emiten desde este Ministerio, y es uno de los organismos a quienes se presentan los informes tanto técnicos como económicos de la gestión de todas las Unidades de Negocio.

MINISTERIO DE FINANZAS

Por ser el regulador de los aspectos financieros del país, a través de esta cartera de estado se coordinan todos los préstamos y desembolsos que se tienen que efectuar para la construcción de los diferentes proyectos hidroeléctricos, en virtud de que dichos préstamos son con el aval del Gobierno y su trámite y control corresponde a este Ministerio.

MINISTERIO DEL AMBIENTE

Dentro de las coordinaciones que se debe realizar entre los entes gubernamentales, resulta de primordial importancia la relación con este Ministerio, toda vez que para la iniciación de cualquier proyecto es necesario las pertinentes autorizaciones tendientes a certificar que los mismos no perjudicarán el medio ambiente, y adicionalmente se tienen que aprobar la licencia ambiental que es requisito indispensable para el inicio de los trabajos.

SECRETARIA DEL AGUA

Como la mayoría de los proyectos hidroeléctricos tienen como insumo el recurso natural agua, es por intermedio de esta Secretaría que se obtienen los permisos de utilización del agua, pues este constituye un bien del estado, entidad que autoriza los porcentajes que se puede utilizar, dejando reservas para el uso de consumo humano y agrícola, de acuerdo las capacidades de las diferentes fuentes acuíferas que existen en las zonas donde se realizará un proyecto.

CONELEC

Las atribuciones que tiene el Consejo Nacional de Electricidad, es extender la autorización de la operación comercial, el momento en que entran en operación cualquiera de los proyectos, adicionalmente este organismo es el ente regulador de las tarifas para el sector eléctrico.

CENACE

Es el Centro de Control de la Energía, está dentro de sus atribuciones, la disposición de la distribución de la energía y potencia disponible en las diferentes regiones del país (Empresas Eléctricas), para una optimización del servicio.

INCOP / SERCOP

El INCOP, Instituto Nacional de Compras Públicas, se creó como el organismo regulador y rector de las compras públicas, para estandarizar los procesos y dinamizar la actividad de la gestión de compras a través del portal de compras públicas; en la actualidad este organismo fue cambiado de denominación por el de SERCOP, Secretaría de Compras Públicas.

1.7. Comunicación Interna.

De la entrevista al Abg. Villegas se obtuvo la información que se expresa a continuación. ENERNORTE tiene en la actualidad un contingente humano de 71 personas los mismos que conforman el público interno; este público está integrado por administrativos, técnicos, operarios y de servicio, distribuidos de la siguiente manera: 46 en la oficina matriz, 14 en el Proyecto *Mandariacu* y 11 en el proyecto *Quijos*, con la característica de ser funcionarios públicos y personal de contrato bajo el régimen del Código de Trabajo, sus edades están comprendidas entre 23 y 68 años. Cada uno de ellos con aspiraciones y metas trazadas de acuerdo a sus especialidades y que se encuentran alineados con la filosofía y objetivos de la Institución.

Con la finalidad de agilizar procesos y minimizar tiempo en la comunicación interna, se trabaja vía correos electrónicos, además se ha puesto en vigencia el sistema documental QUIPUX, el mismo que es de obligación para el sector público, conforme a las disposiciones legales

vigentes, financieramente se cuenta con un sistema de control contable, presupuestario y de Tesorería, denominado IFS, el mismo que es de utilización obligatoria para toda la Corporación Eléctrica, adicionalmente existe un sistema adicional para nómina, control de asistencia, pago de viáticos, y todo lo relacionado con los aspectos de Talento Humano, que se denomina sistema *e-volution*.

La modernización y tecnificación que llegó con este sistema no ha eliminado sin embargo los memorándums, circulares y demás documentos anteriormente utilizados; con la diferencia que ahora son e-documentos ya que están dentro de un sistema informático y almacenado electrónicamente en la base de datos institucional para efectos de control posterior.

En el área materia de nuestro trabajo de investigación, Relaciones Públicas, tiene acceso a todos los integrantes de la Unidad y de la Corporación en general a través del correo electrónico, cuenta con accesos y permisos para determinados procesos tanto en QUIPUX, como en IFS y de esta manera interactuar con la organización en sus requerimientos, así como los servicios que a su vez da para sus usuarios tanto internos como externos.

1.7.1. El Sistema de Gestión Documental QUIPUX (SDGQ).

Como se mencionó anteriormente todas las Instituciones y Empresas del Estado están estandarizadas para su comunicación Interna documental mediante este sistema. Está diseñado con diferentes medidas de seguridad y control. Es proporcionado por la Subsecretaria de Gobierno Electrónico (SGE) con la finalidad de optimizar en trabajo y tiempo los procesos gubernamentales; es controlado dentro de la Institución por un Administrador Institucional Quipux (AIQ). Este sistema tiene usuarios del sector público y no público que se denominan ciudadanos (Villegas, 2014: s/p).

1.7.1.1. El AIQ tiene y sus actividades principales:

- Establecer los parámetros en el sistema de acuerdo a las necesidades de la CELEC EP – ENERNORTE con todas las atribuciones, accesos y restricciones de acuerdo a la Jerarquía y cargo de las personas en la empresa que manejaran la documentación.
- Hacer que el ambiente de capacitación a los usuarios sea lo más claro posible.
- Capacitar a determinados usuarios internos en la utilización del sistema; quienes a su vez serán los responsables de la capacitación a usuarios finales, los mismos que conjuntamente con el AIQ darán el soporte a todo el personal de la Institución.
- Crear una cuenta de correo electrónico institucional que servirá de soporte para los requerimientos de usuarios internos y correos electrónicos para cada uno de los usuarios por medio de los cuales recibirán toda la información.

Cada funcionario mediante una clave tiene acceso a la información de acuerdo a su función en el área y procedimientos a su cargo; cabe indicar además que los niveles jerárquicos

disponen de los dispositivos especiales autorizados por el Banco Central, para la suscripción de documentos a través de la firma digital. Así por ejemplo la Subgerencia o Jefes departamentales pueden asignar tareas a sus subalternos y controlar la ejecución de las mismas mediante tiempo y efectividad, lo que está dando buenos resultados en la consecución de los objetivos tanto administrativos como técnicos que pueden ser evaluados oportunamente.

Aunque la mayor parte de comunicación es a través del SDGQ, por la índole de trabajo de CELEC EP – ENERNORTE y toda la Corporación que tiene una cobertura a nivel nacional, dejando constancia que, las distancias y la propia distribución geográfica de las oficinas constituyen un factor negativo para reuniones presenciales que muchas veces son necesarias, se ha visto la necesidad institucional de incorporarse a la tecnología de VIDEO CONFERENCIAS, las mismas que han dado excelentes resultados para capacitaciones y actualizaciones de avances en los proyectos durante el transcurso de desarrollo.

1.7.2 Los departamentos y sus actividades.

Mencionaremos algunas actividades esenciales de los departamentos para tener idea del engranaje en el funcionamiento dentro de la organización (Villegas, 2014: s/n).

1.7.2.1. Gestión Organizacional.

- Dirigir, organizar la ejecución de los planes a realizar con las áreas de soluciones informáticas, comunicaciones y redes e infraestructura de la Unidad de Negocio.
- Realizar la planificación a mediano y largo plazo de los servicios y soluciones tecnológicas para la gestión de la Unidad de Negocio.
- Planificar y coordinar el desarrollo de proyectos de nuevas tecnologías informáticas, comunicaciones y redes, o infraestructura de la Unidad de Negocio.
- Elaborar y revisar las especificaciones técnicas y/o los pliegos de los procesos de contratación de bienes o servicios para la gestión del área.

1.7.2.2. Tecnología de la Informática (TIC).

- Coordinar y apoyar la ejecución de los planes de ejecución de los servicios y soluciones tecnológicas para la gestión de la Unidad de Negocio.
- Supervisar y apoyar en el desarrollo de proyectos de nuevas tecnologías para soluciones informáticas, comunicaciones y redes o infraestructura de la Unidad de Negocio.
- Elaborar las especificaciones técnicas y/o los pliegos de los procesos de contratación de bienes o servicios para la gestión del área. Realizar análisis para la identificación de causas y soluciones informáticas, comunicaciones y redes o infraestructura de la Unidad de Negocio.

1.7.2.3. Seguridad y Salud Laboral.

- Definir y diseñar planes de control para situaciones de emergencia en las instalaciones de la unidad.
- Dirigir y monitorear la ejecución de los programas de acciones de prevención de accidentes de trabajo y de salud ocupacional en las instalaciones de la unidad.
- Revisar, validar y de ser del caso, participar en la elaboración de las especificaciones técnicas y pliegos de los procesos de contratación pública para la adquisición de bienes y/o servicios y/o ejecución de obras requeridas.
- Dirigir y monitorear la implementación de acciones correctivas ante incidentes o accidentes ocurridos tanto en el equipo de seguridad laboral y grupos responsables en las instalaciones de la unidad.

Dado que el área de trabajo en el cual se desenvuelve el personal productivo es esencialmente en la construcción de proyectos de centrales hidroeléctricas; es un tema de suma importancia al cual se le ha puesto mucho énfasis y desarrollo. Así es que en marzo del 2014 se aprobó el Plan de Seguridad Integral. Este plan ha sido elaborado con todos los puntos a tener en cuenta, comenzando por darles una información completa a los empleados reforzada con el manual de procedimientos, mediante la comunicación de políticas que deban cumplirse y riesgos que deban evitarse. Contempla el cuidado a la salud del personal de oficinas implementando las mejores prácticas tendientes a evitar problemas posturales, circulares, sedentarismo, etc., de manera ilustrada se puede ver en la Ilustración No. 6, de un flyer entregado al personal.

Es igual para los trabajadores de los proyectos, su forma Integral contempla que los mismos deben cumplir sus labores cuidando que no existan condiciones o actos que atenten contra su salud o seguridad, minimizar problemas psicosociales como desarraigo, desmotivación, acoso o discriminación. Para esto además de las normativas se les provee de equipo, vestuario, herramientas apropiadas y en buen estado. Otros temas que están incluidos en el Plan de Seguridad Integral son: la buena señalización, prevención de enfermedades, atención de emergencias, tratamientos de enfermedades de trabajo entre otros



Ilustración 7 Salud Ocupacional guía ergonómica
 Fuente: CELEC EP – ENERNORTE, Gestión Organizacional, FLYER

1.7.2.4. Gestión Social y Ambiental.

La función del departamento es apoyar a las diferentes áreas de la Unidad ENERNORTE en la gestión social, ambiental, y de relaciones comunitarias.

- Planificar y coordinar la gestión social, ambiental y de seguridad industrial y salud laboral, durante las fases de estudios y construcción de los proyectos asignados a ENERNORTE.
- Gestionar y coordinar con los responsables de los proyectos, las acciones ante la autoridad ambiental respectiva, para la obtención de los permisos para el desarrollo de los proyectos asignados.
- Coordinar, con los responsables de las áreas administrativas relacionadas de la Unidad ENERNORTE, el seguimiento de la ejecución de los Planes de Manejo Ambiental y en general de la gestión de responsabilidad social y ambiental.
- Diseñar y promover, con los responsables de las áreas administrativas relacionadas, proyectos de desarrollo comunitario en las zonas de influencia de los proyectos
- Participar en los procesos de consulta pública y participación ciudadana (CELEC EP - ENERNORTE (Cadena, Belén), 2014: 2)

El personal de la Unidad ENERNORTE está amparado bajo dos modalidades en lo referente a sus remuneraciones; el personal administrativo y de área son servidores públicos y están afiliados bajo la Ley Orgánica de la Empresa Pública (LOEP) y al personal de servicios tienen sus remuneraciones bajo el Código del Trabajo; estos últimos son afiliados al Sindicato Único de Trabajadores del Sector Eléctrico (CETRACELEC). Organización legalmente constituida y reconocida tanto por las autoridades laborales, como por la parte patronal o administrativa.

El Departamento de Gestión social, tiene relación directa con el personal que conforma la Unidad y por ende le concierne todo lo que a su área de competencia debe difundir y poner en práctica para un mejor desenvolvimiento de las actividades especialmente en el cuidado del ambiente y bienestar de cada uno de los trabajadores.

En el Plan de Inducción se da a conocer lo necesario para que el nuevo personal pueda desenvolverse dentro de las funciones administrativas y sitios de obra, se indica las jerarquías, la estructura organizacional, presupuestos, información de proyectos, seguridad laboral y se entrega un compendio de las principales disposiciones y reglamentación interna, así como el alcance del Manual de Administración del Talento Humano.

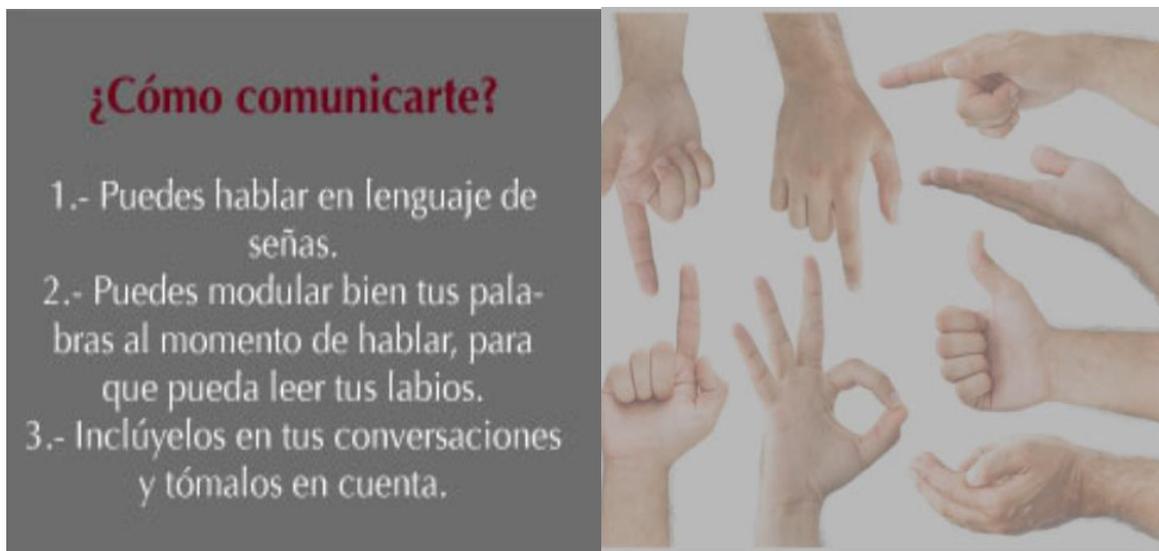


Ilustración 8 Sesión de inducción a personal nuevo

Fuente: Gestión de Comunicación – Revista Cinética mayo 2014

Otra acción de la Gestión Social a través de la difusión por el departamento de comunicación son las campañas que se desarrollan mensualmente, algunas de ellas son: Seamos Incluyentes, Ilumínate verde entre otras.

Campaña “Seamos Incluyentes” se refiere a apoyar y facilitar el trabajo a las personas con discapacidad auditiva, vocal, otras y que no haya discriminación como se puede observar en la ilustración 9 (CELEC EP - ENERNORTE (Cadena, Belén), 2014: 14).



*Ilustración 9 Seamos incluyentes en CELEC EP - ENERNORTE
Fuente: Revista Cinética Mayo*

Campaña “Ilumínate Verde”. Invitando a todos a reutilizar los papeles, todo el material que se pueda reciclar y ser conscientes del medio ambiente.



*Ilustración 12 Logo Campaña Ilumínate Verde
Fuente: Gestión de Comunicación - Calcomanía*

Campaña Interna: "Ilumínate en Verde"

Propósito ECO MAYO: **REUTILIZA LAS HOJAS**

The infographic is set against a textured, light brown background. It features three rows, each with a circular icon on the left, a visual sequence of paper reuse in the center, and a text box on the right. The icons are yellow, green, and orange from top to bottom. The text boxes are grey with white text. At the bottom left is the logo for CELEC EP ENERNORTE, and at the bottom right is the 'ILUMÍNAME VERDE' logo with the tagline 'ENERGIAS ECOLOGICAS'.

Si la hoja está manchada o doblada en una cara, usemos la parte de atrás; ya sea para realizar apuntes y si aún no están muy estropeadas volvamos a imprimir en ellas.

Las hojas que están impresas en un sólo lado, pueden ser usadas para volver a imprimir en la segunda cara, los documentos que sean para borrador y revisiones.

Las hojas que ya estén impresas o escritas en ambos lados deben ser depositadas en el Punto Ecológico ubicado en el piso 14.

CELEC EP
Corporación Eléctrica del Ecuador
ENERNORTE

ILUMÍNAME VERDE
ENERGIAS ECOLOGICAS

Ilustración 11 Campaña Ilumínate Verde

Fuente: Revista Cinética mayo 2014

De la revista Cinética de mayo 2014 se recopiló material que da a conocer el trabajo de Gestión Social, conjuntamente con el área de Talento Humano también se preocupa por el lado humano de quienes trabajan en la UNIDAD ENERNORTE, es así que se organizan actividades en conjunto para todos sus colaboradores en diferentes ocasiones especiales, como el día de la madre, cumpleaños, otros. En estos actos se estimulan a los trabajadores con obsequios, premios, resaltando la participación de aficionados y que son parte integrante del pool de servidores, en los cuales se han descubierto verdaderos artistas en sus diferentes especialidades, una muestra de algo de estas actividades veremos en la ilustración 12.



Ilustración 12 Sociales de la revista mensual CINETICA MAYO

Fuente: Gestión de Comunicación

Fuente: Elaboración propia

1.8. Comunicación Externa.

El área de comunicación está involucrada en todo lo referente a la comunicación externa de ENERNORTE. Los comunicados oficiales se hacen por medio de oficios, memorandos o boletines de acuerdo a las circunstancias y al nivel al que corresponda comunicar un resultado o un requerimiento.

1.8.1 Gestión de Comunicación.

Estructuralmente el área de Comunicación, depende directamente de la Gerencia, como un órgano de asesoramiento y apoyo, dentro de la las actividades del cargo se tipifica lo siguiente:

- Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de comunicación externa y protocolo para mantener el posicionamiento de la imagen corporativa en la comunidad.
- Entre las actividades esenciales y competencias citaremos:
- Desarrollar planes de comunicación interna
- Difundir acciones y actividades de la Unidad de Negocio
- Coordinar actividades con medios de comunicación
- Coordinar con matriz la puesta en marcha del programa de comunicación.

La comunicación externa de la Unidad ENERNORTE está relacionada con el entorno de sus Proyectos Hidroeléctricos *Quijos* y *Mandariacu* en base a los cuales se ha desarrollado el Proyecto de Desarrollo Humano Integral que lleva a la consecución de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir propulsado en el 2009 (CELEC EP - ENERNORTE, 2012: s/n) El objetivo primordial de ENERNORTE a través de sus proyectos es fortalecer el vértice principal del Plan Nacional para el Buen Vivir que tiene como base auspiciar la igualdad, la cohesión e integración social y territorial en la diversidad.



Ilustración 13 Logo PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR

Fuente: CELEC EP- ENERNORTE (<https://www.celec.gob.ec/enernorte/index.php/plan-de-desarrollo-integral/generalidades>)

Daremos a conocer los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir

- Objetivo 1: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la integración social y territorial en la diversidad.
- Objetivo 2: Mejorar las capacidades y potencialidades de la población.
- Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.
- Objetivo 4: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
- Objetivo 5: Garantizar la soberanía, la paz e impulsar la integración latinoamericana.

- Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas.
- Objetivo 7: Construir y fortalecer espacios públicos interculturales y de encuentro común.
- Objetivo 8: Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas de plurinacionalidad y la interculturalidad.
- Objetivo 9: Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.
- Objetivo 10: Garantizar el acceso a la participación pública y política.
- Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.
- Objetivo 12: Construir un Estado democrático para el buen vivir.

1.8.2. ENERNORTE y los Objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.

Para la Institución la mejor manera de contribuir es el Proyecto de Desarrollo Humano Integral, este proyecto abarca educación y salud pública, servicios básicos, seguridad, conectividad vial e informática, cuidado ambiental, desarrollo productivo, capacitación integral, capacidades especiales – eje transversal, beneficios poblacionales. Todo esto hace de la unidad un modelo de innovación y participación en el progreso humano-social del país, cada uno de estos sub-proyectos tiene su planificación de organización, ejecución y resultados.

El proyecto tiene una asignación de fondos individual y es monitoreado por los departamentos de Gestión Social y de Comunicación, al ejecutar los proyectos ENERNORTE pone mucho énfasis en el cuidado del medio ambiente y bienestar de cada uno de los trabajadores; forma parte de las actividades de coordinación la relación con las comunidades y áreas de influencia ; de los proyectos, específicamente con los programa de remediación y compensaciones, obras de interés social y colectivo, tales como alcantarillado, agua potable, mejoramiento e infraestructura escolar y centros de salud con sus correspondientes equipamiento.

Los Proyectos *Quijos* y *Mandariacu* se ejecutan en localizaciones rurales como ya indicamos en el numeral 1.5.1 y por ende la repercusión en diferentes ámbitos es inevitable, es por tal motivo que ENERNORTE se involucra en el progreso y bienestar de estas zonas. Mencionaremos algunos de los beneficios que se logran.

1.8.3. Beneficios a nivel local en cada proyecto.

Los beneficios que reciben las comunidades de parte de ENERNORTE son considerados ejes sistémicos e integrales y se detallaran a continuación (CELEC EP - ENERNORTE, 2013: s/n)

Generación de empleo local temporal (fase de construcción)

Generación de empleo local permanente (fase de operación)

Reactivación economía local (servicios de alimentación, hospedaje, movilización, etc.)

Mejor calidad de vida de la población: Servicios básicos de agua potable, alcantarillado, energía eléctrica, conectividad, manejo de desechos. Servicios sociales de salud, educación, seguridad.

Manejo y conservación de recursos naturales.

1.8.3.1 Educación Pública



Ilustración 14 Educación Pública en Proyectos

Fuente: Gestión de Comunicación

Fuente: Elaboración propia

Construcción y Mejoramiento de la infraestructura educativa y guarderías.

Equipamiento complementario y necesario de las unidades educativas y guarderías.

Infocentros.

Proyecto mi primer PC.

Alfabetización digital.

Educación en valores.

Profesionalización a través de becas de jóvenes con los mejores rendimientos académicos de la zona.

Coordinación con el Ministerio de línea para partidas presupuestarias de docentes.

1.8.3.2. Salud Pública.

Construcción y mejoramiento de la infraestructura en salud.

Equipamiento complementario y necesario de las unidades de salud.

Medicina Preventiva.

Campañas de salud, control epidemiológico, salud odontológica.

Campañas de educación sexual y reproducción.



Ilustración 15 Salud Pública

Fuente: Gestión de Comunicación

Fuente: Elaboración propia

1.8.3.3. Servicios Básicos.



Ilustración 16 Servicios Básicos en Proyectos

Fuente: Gestión de Comunicación

Fuente: Elaboración propia

Proyectos de agua potable y alcantarillado.

Recolección, manejo y disposición final de desechos sólidos.

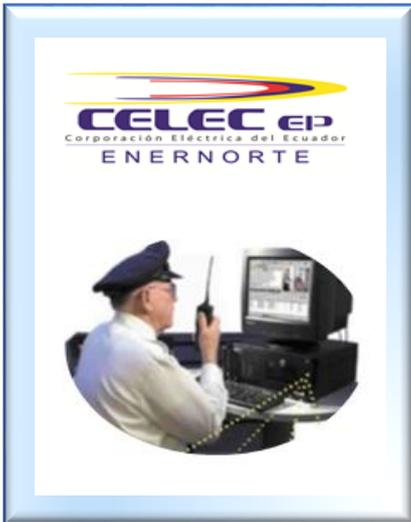
Recolección, manejo y disposición final de efluentes líquidos.

Nota: Coordinación con gobiernos autónomos descentralizados.

Otro de los aspectos que merece resaltar, es la coordinación que se tiene con los gobiernos autónomos descentralizados (Consejos Provinciales y Alcaldías), convenios que llegan a concretarse por la eficiencia del personal involucrado que considera las competencias que tiene cada uno de estos organismos. El financiamiento para estas obras están reguladas por el Código Orgánico de Planificación de las Finanzas Públicas que se revierten a través de

obras de interés social y que necesariamente deben estar contenidas dentro del Plan de Manejo Territorial, obras y mejoras que se las hace en coordinación con el área de Gestión Social, Ambiental y el Departamento Técnico de ENERNORTE.

1.8.3.4. Seguridad.



Apoyo en la implementación de una Unidad de Policía Comunitaria (UPC).
Organización de brigadas comunitarias.
Implementación de sistema de alarmas comunitarias.
Radiocomunicación.

Ilustración 17 Seguridad en Proyectos

Fuente: Gestión de Comunicación

Fuente: Elaboración propia

1.8.3.5. Conectividad Vial e Informática.



Ilustración 18 Conectividad en Proyectos

Fuente: Gestión de Comunicación

Fuente: Elaboración propia

Rehabilitación de carreteras que comunican a las comunidades del área de influencia directa al proyecto.

Reconstrucción de puentes.

Implementación de un sistema de telecomunicaciones de calidad óptima.
Dotación de servicios de comunidad satelital.
Construcción y equipamiento de Infocentros.

1.8.3.6. Cuidado Ambiental.



Ilustración 19 Cuidado Ambiental en proyectos

Fuente: Gestión de Comunicación

Fuente: Elaboración propia

Manejo integral de las cuentas hidrográficas aportantes al proyecto
Campañas de sensibilización para la implementación de las 3R: reducir, reciclar y re-utilizar, ver Anexo 2.
Campañas de reforestación en las zonas intervenidas por el proyecto.
Rescate de fauna y especies acuáticas.
Implementación de las actividades estipuladas en el Plan de Manejo Ambiental.

1.8.3.7. Desarrollo Productivo.

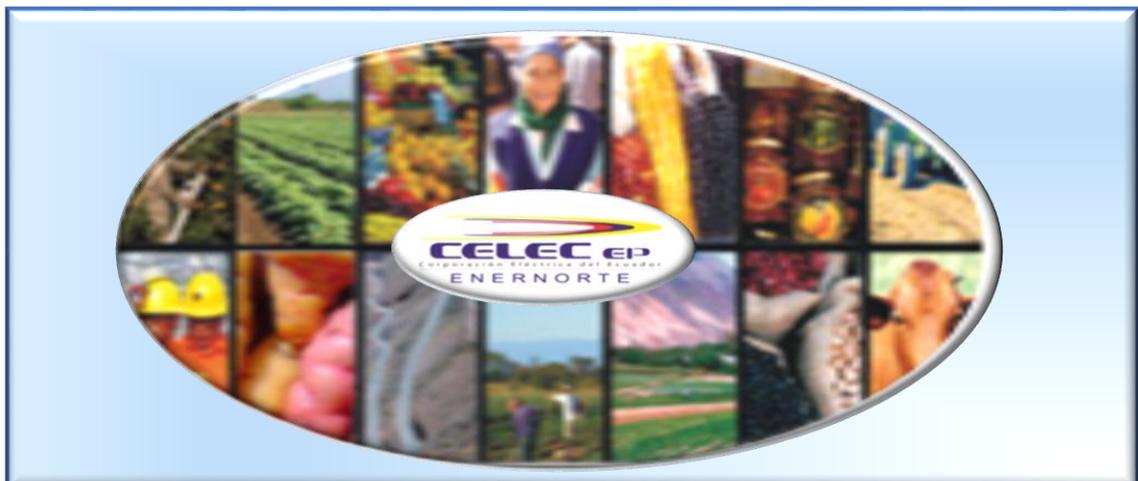


Ilustración 20 Desarrollo Productivo

Fuente: Gestión de Comunicación

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo y gestión para financiamiento a emprendimientos productivos como turismo, desarrollo agrario, desarrollo ganadero.

1.8.3.8. Capacitación Integral.

Este es un programa muy extenso que abarca varios temas referentes a campañas y capacitación

Campañas de concientización ambiental.

Capacitación de mano de obra no calificada (albañiles, ayudantes de obra, carpinteros, armadores de estructuras metálicas).

Capacitación en micro emprendimientos: Gastronomía, meseros polivalentes, panadería, pastelería, ecoturismo y viveros forestales, microempresas.

Campañas permanentes de valores familiares, sociales y culturales.

Campañas permanentes de concientización en salud integral.

Capacitación a grupos vulnerables (Derechos).

Capacitación tributaria y Capacitación en informática.

1.8.3.9. Capacidades especiales.



Ilustración 21 Capacidades Especiales

Fuente: Gestión de Comunicación

Fuente: Elaboración propia

Para proveer una mejor calidad de vida a las personas con capacidades especiales.

Construcción de accesos.

Capacitación.

Coordinación interinstitucional con la Vicepresidencia de la República.

Incorporación laboral de personas con capacidades especiales

Salud y Educación.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2. Desarrollo Marco Teórico Conceptual

2.1. La comunicación en las organizaciones.

Desde el inicio en las organizaciones, sin importar cual fuera su índole, siempre ha tenido como principio fundamental “La comunicación”, el tener resultados positivos o negativos en su funcionamiento depende en su mayor parte a que exista una comunicación global interna positiva. Como antecedente veremos cómo han ido cambiando los criterios y el interés en este tema, así:

Para Raymond Ross (1983) investigador norteamericano, la comunicación era una de las necesidades más apremiantes del ser humano y en su tiempo lo relaciono conceptualmente con la socialización, esto hacía que se acumulen experiencias e influencias mutuas para obtener resultados.

Luego de unos años Bartoli (1992) entre otros piensan que las organizaciones se van consolidando, avanzando, transformándose de negocios familiares a empresas y que necesitan más organización y comunicación. Por lo que se ha observado en la historia este proceso no fue nada fácil el cambiar de una comunicación sencilla a una ordenada y programada.

Los seres humanos somos fundamentalmente sociales, vivimos en permanente interacción con el ambiente y estamos sujetos al cambio. De acuerdo a Anca García (1996) las formas como procesamos la información de este entorno sobre nosotros lo identificamos como comunicación, ya que corresponde a un proceso de intercambio de valoraciones que finalmente se traducen en conductas.

De acuerdo a varios investigadores y estudiosos del comportamiento organizacional, el siglo XX fue un aprender a consolidar la comunicación en las organizaciones y el siglo XXI sería el que demostrará la eficiencia lograda por la evolución de conceptos y aplicaciones de nuevos modelos, los trabajos son multidisciplinarios, son una propuesta real, una muestra de ello es la inclusión del género femenino que va en aumento y alcanza el 20 % de los cargos de liderazgo.

Es innegable que este tema ha llamado la atención a muchos comunicadores que han puesto énfasis para que la comunicación en las organizacionales mejore, como lo demuestra Robbins al conceptuar que; “El mejoramiento de la comunicación organizacional formal con los empleados reduce la incertidumbre al aminorar la ambigüedad y el conflicto en los papeles (Robbins, 2007: 580)

Tomando en cuenta el criterio de Álvarez (2010) en su conferencia “La Evaluación Comunicación” para el II Congreso Internacional Latino de Comunicación Social, que dice: la función

de la comunicación en las organizaciones consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece.”

Otro concepto valioso es “El comportamiento organizacional es una disciplina” (Gonzales Martin & Olivares Socorro, 2011: 8)

Hoy en día el interés en la comunicación empresarial ha aumentado considerablemente, creando congresos y seminarios para aumentar el rendimiento empresarial, una muestra de ello es el “XII Congreso Latinoamericano” que se llevó a cabo en agosto de este año en Lima-Perú, en el cual el objetivo principal fue estudiar el papel de la comunicación en el contexto de las organizaciones complejas, considerando el funcionamiento de la comunicación administrativa, interna, institucional y mercadológica.

Por lo expuesto anteriormente se considera necesario definir el área de comunicación dentro de las organizaciones y delimitar sus funciones.

2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.

Para que haya un cambio y se consiga un desarrollo organizacional debe haber una fuerte relación entre los sistemas y las relaciones humanas, dice Darío Rodríguez en su libro “*Gestión Organizacional*”. Rodríguez atribuye los cambios a tres vertientes distintas de la teoría propiamente organizacional, de las que cabe mencionar como una fuerte influencia, a La Escuela Clásica de Administración y la denomina así “inscrita disciplinariamente en la Administración y relacionada con el intento de encontrar formas nuevas y cada vez más eficientes de conseguir las organizaciones logran sus objetivos” (Rodríguez Mansilla, 2006: 31)

En la actualidad el desarrollo organizacional ha incorporado con mucha mayor fuerza la teoría de sistemas y con ella la convicción de que todo cambio en el sistema tiene como consecuencia cambios positivos o negativos que afectan a los objetivos organizacionales.

Con respecto a este tema el enfoque de la teoría de sistemas “se refiere a la organización como un todo, en que la realización de los fines es solo una de varias importantes necesidades a las que está orientada la organización” (Rodríguez Mansilla, 2006: 46) puede ser negativo, si se considera por ejemplo la supervivencia que es una necesidad podría distorsionar el comportamiento hacia la consecución de los objetivos.

El concepto de Álvarez (2011) referente a los sistemas es muy clara, los considera como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, en el cual su finalidad es conseguir algún objetivo. Al analizar este criterio se llega a la conclusión de que en una organización los procesos siempre llevarán a un objetivo, por lo cual es muy clara y real la definición que él expone “las organizaciones como sistemas sociales tendientes a objetivos en donde las partes interrelacionadas son personas o grupos que funcionan como organización a partir de los principios sistémicos” (Álvarez, 2011: 30)

Todas las organizaciones para la consecución de sus objetivos deben hacer modificaciones a varios parámetros de sus esquemas, es imposible que los cambios se hagan todos al mismo tiempo; por lo tanto, deberán ser graduales y dar prioridad de acuerdo a las necesidades, abriendo alternativas y disminuyendo los temores.

Partiendo del hecho en que las organizaciones deben utilizar sistemas para su funcionamiento y convertir sus procedimientos en hechos; se debe tener claro el concepto de lo que es la Teoría General de Sistemas (TGS)¹¹.

La primera formulación en tal sentido es atribuible al biólogo Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), quien acuñó la denominación "Teoría General de Sistemas". Para él, la TGS debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos.

En su publicación Arnold y Osorio (1998) dan a conocer en un sentido amplio; que, “la Teoría General de Sistemas se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias” (Arnold & Osorio, 1998: 1).

La TGS se caracteriza por su perspectiva integradora y práctica, en lo relacionado a la integración considera que lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas se forman. Referente a la práctica, la TGS puede ofrecer un ambiente adecuado para la comunicación e interrelación entre especialidades y especialistas.

Los objetivos originales de la Teoría General de Sistemas son los siguientes:

- Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos.
- Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos y, por último,

¹¹ Teoría General de Sistemas

- Promover una formalización (matemática) de estas leyes.

Al tener como meta fundamental construir un sistema óptimo para la obtención de objetivos en la organización, se deben tomar en cuenta varios factores que lo constituyen, sin que pierdan sus componentes las características esenciales.

Todas estas definiciones nos proporcionan una idea clara acerca de los procesos sistémicos internos, debe existir una relación entre el sistema total y sus partes que lo forman; deben necesariamente ser complementadas con una aplicación de sistemas abiertos, en donde se establezca como condición para la continuidad sistémica, el establecimiento de un flujo de relaciones con el ambiente.

Álvarez Nobell considera “El sistema requerirá adaptarse a los cambios del contexto y corregir el proceso (aprendizaje y ajuste) por retroalimentación (*feed-back*) o realimentación (*feed-forward*) si ajustamos antes de que se produzca un resultado indeseado” (Álvarez, 2011: 31).

Esto lleva a concluir que, los sistemas tendrán siempre una relación con su entorno, diferenciándose entre ellos por su forma y características, la interrelación permitirá una comunicación cuyo objetivo final será generar algún resultado, para esto el proceso deberá estar bien enfocado desde su inicio y propiciar que entrada-proceso-salida se ejecuten coordinadamente.

2.1.2. Los Comportamientos Organizativos y la comunicación.

El tema de la comunicación en las organizaciones tiene una gran relevancia, dado que una organización está compuesta por contingente humano. El ser humano tiende a comunicarse y entenderse en base a un sistema establecido o no establecido e intrínseco, así veremos los cambios en cuanto a los comportamientos organizativos y la comunicación.

Al momento la mayoría de las entidades productivas son la fuerza de la sociedad industrial y económica. El estudio de la comunicación dentro de las organizaciones se centra en los problemas de administración y en el diseño de los grupos orientados a la producción. La comunicación dentro de tales grupos tiene consecuencias significativas en el ambiente social que deben atenderse.

La definición de comunicación organizacional expuesta en “Los fundamentos de comunicación humana” se debe tomar en cuenta y es “la transmisión de mensajes, a través de canales formales e informales, de un grupo relativamente grande y deliberadamente diseñado, lo cual resulta en la construcción de significados que influyen en los miembros, como individuos y como grupo” (DeFleur, Kearney, Plax, & DeFleur, 2005: 151).

Hay cuatro teorías distintas de la manera como la comunicación es manejada en las organizaciones. Cada una fue originalmente desarrollada como un medio para promover la eficiencia, elevar la productividad e incrementar el rendimiento. Por lo tanto, el estudio actual de la comunicación organizacional gira en torno a los diseños para el flujo de mensajes e influencias, mediante los cuales la administración puede alcanzar mayor rendimiento para sí misma y sus empleados.

Las teorías que se mencionan fueron desarrolladas durante los últimos dos siglos, sus nombres fueron modificándose así: entre principios del siglo XIX y finales 1920, se llamaron *teorías de uso humano*, entre 1930 y 1960 *teorías de relaciones humanas* y *teorías de recursos humanos* de 1960 en adelante. También se puede mencionar la *teoría de los sistemas* que es más contemporánea. El analizar estas tesis provee una importante base para estudiar los patrones de comunicación dentro de las organizaciones; cada una revela en cada etapa una parte distinta del cuadro organizacional y los problemas de comunicación inherentes a ellas.

Álvarez hace un estudio y análisis más minucioso de estas teorías, consideradas ya como escuelas, haciendo hincapié en cada una de sus características predominantes (Álvarez, 2011: 34).

2.1.2.1. Escuelas de comportamiento organizativo.

- *Escuela de Management Científico*, uno de sus representantes más destacados es Taylor quien consideraba a los trabajadores como una mera extensión de las máquinas, que solamente respondían a incentivos económicos. En aquella época la comunicación en la empresa sólo era concebida como información operativa y formal.
- *Escuela de la Relaciones Humanas* a diferencia de la anterior, esta corriente enfatizaba la comunicación, particularmente la que se producía entre pares, como una clave del comportamiento organizativo. Redescubre la importancia de los grupos informales dentro de la estructura formal (estudios de Hawthorne) y ve a la comunicación organizativa como el medio para relacionarse con las clases trabajadoras, pero desde una perspectiva de escucha; dándoles a los obreros un rol fundamental.
- *Escuela de los Sistemas*, esta escuela sustenta una teoría de totalidad. La revolución científica creada por el paradigma de los sistemas determinó una reorientación en la investigación acerca de las organizaciones. Se concebía al Sistema como un conjunto de partes con una cierta estructura, interconectadas e interdependientes con un permanente flujo comunicativo.

Concluye Álvarez, las tres escuelas se diferencian en su percepción de la comunicación; la primera enfatizaba la comunicación vertical y descendente, la escuela de las Relaciones Humanas se fundamental en el papel fundamental que jugaba la comunicación entre las partes

y, la Escuela Sistémica va a considerar a todos los flujos comunicativos como importantes, en especial las relaciones con el entorno y entre los subsistemas de la organización.

En todas las teorías y escuelas se puede observar que el factor primordial para conseguir un comportamiento organizativo productivo, se necesita entablar la comunicación fluida entre todos los grupos de la organización.

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

La primera idea al escuchar Relaciones Públicas nos trae a la mente el manejo de la imagen de una organización hacia su público, así se hará mención a los conceptos y modelos de relaciones públicas que han venido evolucionando con el tiempo.

Tomando en cuenta el análisis de Alejandro Álvarez “las relaciones públicas son parte de un sistema complejo y su posición se sitúa en un papel límite, ya que son el canal de relación entre una organización y los públicos y actúan interna y externamente” (Álvarez, 2011: 36). Desde el enfoque sistémico el área de relaciones públicas es considerada como un conjunto funcional, por lo cual debe tener varias funciones:

- Dirigir, planificar y ejecutar la comunicación para la organización como un todo.
- Gestiona el discurrir de los mensajes dentro de la organización a través de los diversos métodos de investigación para gestionar la circulación de un mensaje fuera de la organización.

Al ser parte de un sistema, una de las funciones de las relaciones públicas es interactuar con el medio exterior y Álvarez lo enfoca así:

- Funcionan en el límite de la organización, sirviendo de enlace entre la organización y los grupos e individuos externos.
- Tienen un pie en la organización y otro fuera.
- A veces apoyan al subsistema ayudando a promocionar productos y servicios.
- Apoyan al subsistema de mantenimiento por medio de la comunicación con los empleados.
- Apoyan al subsistema de adaptación aportando nuevas ideas procedentes del entorno y comunicando las ideas de la organización a grupos externos.

Para llevar a cabo estas funciones se crearan diversos métodos de comunicación con los que las Relaciones Públicas podrán establecer comunicación fluida y comprensible entre; las organizaciones y sus empleados, las organizaciones y el mundo exterior.

2.1.3.1. Modelos de Relaciones Públicas.

Las relaciones públicas han ido evolucionando a través de los tiempos, en la ilustración 22 se puede observar las características más relevantes de cada época.

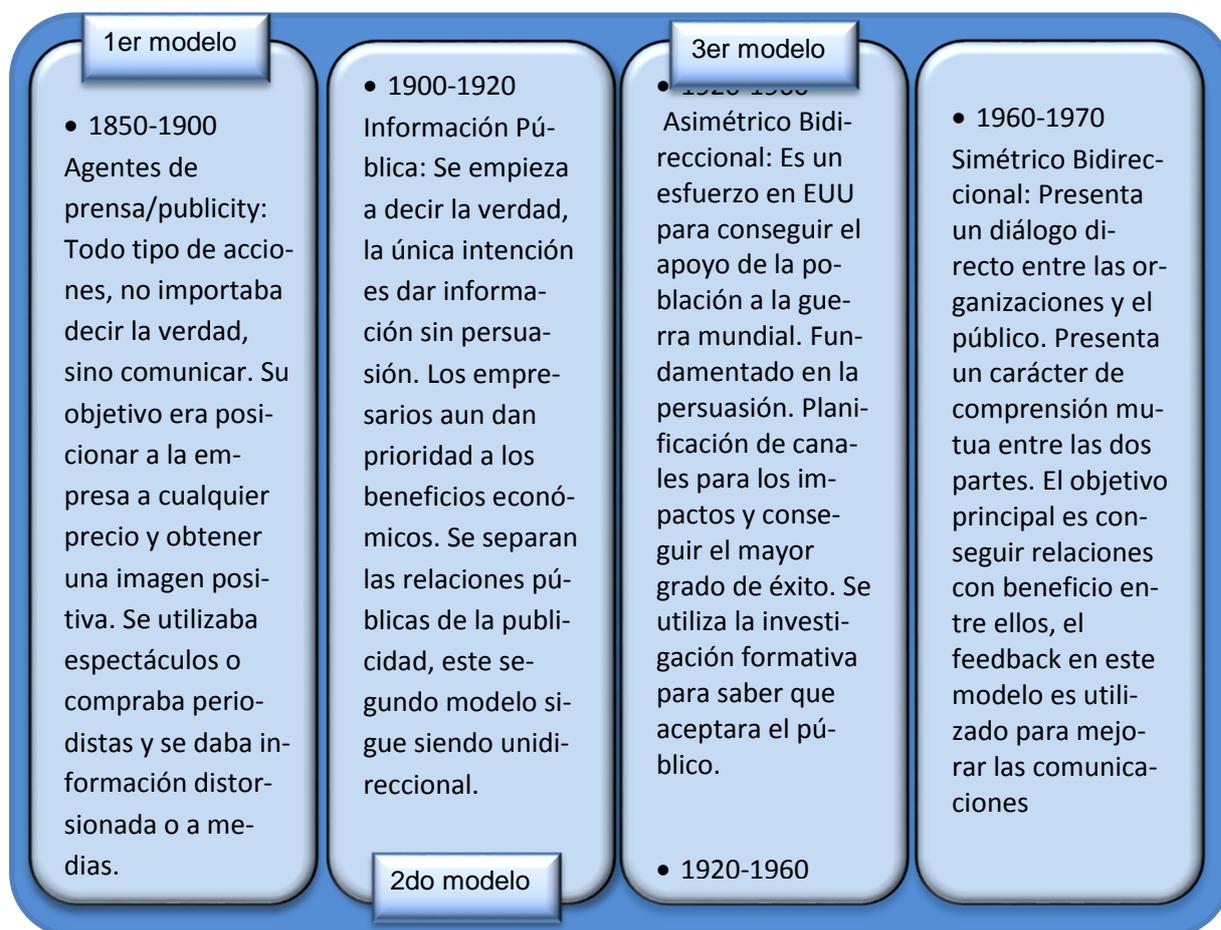


Ilustración 22 Modelos de Relaciones Públicas

Fuente: Álvarez (2011)

Fuente: Elaboración propia.

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

En 1963 John E. Marston publicó su libro “*The nature of public relations*” en el cual detalla su modelo de toma de decisiones estratégicas en el área de relaciones públicas **RACE**, basado en cuatro etapas; las mismas que traducido al español corresponden a **IACE**:

1. **R**esearch (Investigación)
2. **A**ction (Acción)
3. **C**ommunication (Comunicación)
4. **E**valuation (Evaluación)

Para proponer y desarrollar este modelo Marston tomó en cuenta textualmente el proceso clásico “*management*” de la corriente de los años 40 Dirección por Objetivos (MBO)¹². Esta corriente se basa en acumular información que luego será analizada para llevar a cabo un plan de acción, con el cual se obtendrá los objetivos previamente definidos.

Los resultados al aplicar este método han sido tan positivos que llevo al método RACE a ser el más aplicado en las gestiones organizacionales en sus procesos de comunicación, académicamente es uno de los modelos que se toman como referencia para los estudios. A este método también se lo conoce como Método de la espiral, porque gráficamente se dibuja como una línea ascendente que iniciando de la investigación, sube a la acción, se desplaza hacia la comunicación y finaliza en la evaluación.

Se definirá brevemente cada una de las etapas del modelo IACE

- Investigación. En esta etapa se recopila toda la información que se relacione con la empresa, esta información deberá ser lo más real y verdadera posible para que se pueda determinar la acción a seguir. Debe ser ordenada, sistemática, metódica; se entiende que tendrá un porcentaje de subjetividad que llevará a supuestos no conocidos. La información recopilada deberá ser clara de manera que se pueda analizar los datos, interpretar y procesar.
- Acción. El plan estratégico que se debe planificar en esta etapa debe estar, correctamente enunciado ya que se lo llevara a cabo en base a los objetivos que se quieran obtener. Se debe comenzar por identificar al planteamiento del problema u oportunidad y convertirlo en un objetivo, se debe tener cuidado de no escribir las metas que resulten contradictorias o negativas para la organización.

Debido a que los públicos no pueden en realidad ser controlados, hay que tener mucho cuidado y enfocarse en lo que se puede hacer para lograr el objetivo; teniendo presente siempre que el comunicar y el actuar deben llevar coordinación para obtener el consentimiento o la aprobación de estos públicos. Para esto algunas interrogantes que pueden servir al ejecutar esta etapa.

¿Cuáles deben ser los objetivos para influenciar a la opinión pública?

¿Qué riesgos supone cada una de las alternativas anteriores?

¿Qué consecuencias potenciales se anticipan para cada alternativa?

¿Qué vía se perfila como óptima?

¿Cuál será el formato más ventajoso con el que se elaborará dicha propuesta? ¿A quién? (Álvarez, 2011: 45)

- Comunicación. En la fase de la comunicación se debe llevar a cabo todos los procedimientos planteados en la fase anterior, tomando en cuenta todos los precedentes que

¹² *Management by Objectives*

llevaron a hacer el análisis y consecuentemente a tomar la acción anteriormente analizada. Los mecanismos deben ser concretos, tanto interna como externamente; internamente de tal manera que el contingente humano que forma la organización, entienda claramente el mensaje de lo que se va a hacer para conseguir las metas y la comunicación externa debe estar concebida de acuerdo a los grupos socioculturales y al público que recibirá la información para satisfacer sus necesidades.

- Evaluación. Es importante lo que Álvarez menciona del pensamiento de otros entendidos en relaciones públicas y lo define como un proceso continuado, más no final, ya que en este momento se podrá determinar si la acción llevada a cabo por medio de la comunicación, consiguió los objetivos establecidos; de no ser así, permitirá hacer los ajustes necesarios, para tener un resultado óptimo.

La estrategia de comunicación de la información debe ser ordenada, tomando en cuenta la evolución del tiempo y las reacciones que puede producir la misma para conseguir un engranaje perfecto. El resultado ideal de este proceso es que cada acción de relaciones públicas prepara el terreno de la siguiente y constantemente está reforzando el efecto del mensaje ya que tiene un aspecto secuencial y complementario.

2.1.5 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.

El tema de la función de evaluación por lo que se ha visto hasta el momento no es muy ampliamente analizado ni ha sido objeto de estudio, debido a dos variantes; el que no se ha determinado “que medir” y “que metodología o procedimiento” utilizar (Álvarez, Medición y Evaluación en Comunicación, 2011: 51).

En base a los criterios de Weiss (1972), Dozier, Ehling (1984), se indica que los profesionales de relaciones públicas, generalmente han tendido a evaluar sus programas, sin definir previamente sus objetivos; por lo tanto, no tendrían procedimientos ni resultados que permitieran una medición para su evaluación.

Si los profesionales que manejan las relaciones públicas tiene una idea clara de cuál es el mensaje que necesitan transmitir, a que público quieren llegar; entonces es necesario una programación en la comunicación; estableciendo objetivos que le permitan lograr óptimos resultados al finalizar y estos a su vez permitan ser medidos y evaluados.

Lo que Robinson (1969) pronosticó que los profesionales de relaciones públicas ya no se guiarían por su intuición y subjetividad para la evaluación de sus planes estratégicos y que, en su lugar adoptarían métodos de investigación científicos más sistemáticos. De la investigación realizada más tarde por Dozier, para comprobar si lo dicho por Robinson se cumplía, se obtuvieron tres grandes estilos de evaluación (Álvarez, Medición y Evaluación en Comunicación, 2011: 52):

- La evaluación intuitiva. Esta evaluación utiliza el juicio profesional de los responsables en base a su experiencia; no hay variación con relación al sistema tradicional que se venía practicando.
- La evaluación científica de la difusión. Este es otro método de uso tradicional, basado en la emisión del mensaje y en su publicación en los medios de comunicación. En general consistía en un análisis de los recortes de prensa, de tipo numérico (registro de los centímetros de las columnas recortadas en prensa escrita, o tiempo en antena, la audiencia de los medios y soportes que han publicado el tema) y de un análisis de contenido de los recortes.
- La evaluación científica del impacto. Se basa en evaluar el programa que se haya ejecutado, utilizando la ciencia social la recopilación de datos cuantitativos.

Como se puede observar, aunque han evolucionado las técnicas y los conceptos de evaluación en la comunicación estratégica, aún no se ha consolidado un método a seguir o un proceso considerado 1000% eficiente.

2.2 Medición y evaluación en comunicación estratégica.

Como se ha mencionado en los numerales anteriores las investigaciones y publicaciones referentes a medición y evaluación en comunicación no son abundantes, por lo que se tomará como principal fuente el libro "*Medición y Evaluación en Comunicación*" del Dr. Alejandro Álvarez Nobell publicado en el 2011 ya que el analiza los temas. Introduce en sus escritos los conceptos de control, medición y evaluación. En el resume las más importantes publicaciones hasta la fecha sobre los modelos que se pueden emplear en el proceso de evaluación de las estrategias de comunicación y los elementos del proceso de planificación estratégica.

2.2.1 La función de la evaluación.

La definición de evaluación continuamente es confundida en su significado con medición, siendo así que es necesario definir cada una de estas palabras:

- a) A cerca de la medición: Medir es averiguar la cantidad de una cosa, de un fenómeno, de una característica o de un producto. Hay medición cuando se compara una cosa cualquiera con otra que se ha elegido como unidad de medida.
- b) A cerca de la evaluación: evaluar es apreciar el valor de una cosa, de un fenómeno, de una característica o de un producto. Hay evaluación cuando decimos en comunicación cual fue el resultado de una campaña, y haber comparado el mismo con un criterio previamente establecido.

Para Álvarez (2011), evaluar en términos de la planificación estratégica de la comunicación se refiere a la comparación de la actividad realizada con los planes o normas; para lo que será imprescindible disponer de un patrón o medida de cantidad, calidad o resultado para realizar dicha comparación, denominado genéricamente objetivo.

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

Cabe mencionar aquí el propósito de la evaluación en comunicación por Álvarez que lo detalla muy minuciosamente, dejando claramente establecido que la mejor manera de llegar a obtener una evaluación verdaderamente importante es aplicando el “sistema de dirección por objetivos” (Álvarez, *Medición y Evaluación en Comunicación*, 2011: 78).

Wilcox define a la Evaluación: “como el paso dentro del proceso de relaciones públicas que consiste en la medición de los resultados respecto de los objetivos definidos durante el proceso de planificación” (Wilcox, Philis, & otros, 2001: 203)

Si la evaluación de un programa es en base a objetivos, podrá fácilmente tener resultados al finalizar el proceso, ya que los objetivos son tangibles y susceptibles a medición, debe comenzar con un enfoque muy claro de lo que se quiere obtener. Es imprescindible estar seguros de que se entendieron claramente los parámetros entre los directivos, el personal de relaciones públicas y los empleados; tomando en cuenta esto se podrá ir evaluando cada paso o mini proceso dentro del engranaje, eso permitirá una corrección temprana y optimización de recursos humanos como económicos; dado que el rubro económico por lo general es cuestionado en lo que se refiere a presupuestos o para relaciones públicas y comunicaciones. Esto permitirá una eficiente distribución de los recursos.

2.2.2 Medición y Evaluación.

Siempre existirá relación entre medición y evaluación, miremos estos conceptos: La medición proporciona información que posibilita la evaluación. En este sentido, la medición es previa a la evaluación, está supeditada a ésta y sirve a sus propósitos. Vale acotar que existen semejanzas y diferencias entre las mismas así:

- Semejanzas:
 - Ambas se ocupan del rendimiento de la comunicación
 - Ambas concurren a un mismo propósito: la toma de decisiones.
- Diferencias:
 - Mientras la medición proporciona información, la evaluación juzga dicha información.
 - Mientras la medición es cuantitativa, la evaluación es cualitativa.

Dice Álvarez (2010), para abordar de manera particular una de las etapas del proceso de planificación estratégica en comunicación como la EVALUACIÓN significa intentar proporcionarle al campo de estudio, discusiones propias que lo consoliden hacia un desarrollo autónomo y genuino. Por ello, abordar de manera particular una de las etapas del proceso de

planificación estratégica en comunicación como la EVALUACIÓN significa intentar proporcionarle al campo de estudio, discusiones propias que lo consoliden hacia un desarrollo autónomo y genuino.

En los campos disciplinares de la teoría administrativa y de las organizaciones y de la comunicación y las relaciones públicas, se cuenta con un sustrato sólido y amplio de modelos, perspectivas y conceptualizaciones en torno a las variables de estudio seleccionadas (organización, sistema, comunicación, planificación estratégica y evaluación) que posibilitan su trasposición, aplicación y/o integración con el corpus teórico en construcción.

En este sentido, no cabe duda que el modelo sistémico, la dirección por objetivos y la propuesta de planificación estratégica basada en Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación (RACE) constituyen la base de una posible teoría sobre la Evaluación en Comunicación. Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización. Sólo podrá llevarse adelante la función de evaluación si los mensajes claves, los grupos de público objetivo y los canales deseados de comunicación están claramente identificados y gestionados.

En el 2013 Stacks & Bowen en la Revista "*Public Relations Journal*" enfatizan la urgente necesidad de establecer normas éticas que se conviertan en estándares para la investigación, la medición y la evaluación de las relaciones públicas y la comunicación. (Stacks & Bowen, 2013: 1).

Esto tendrá su repercusión en los seres humanos, las organizaciones, instituciones y demás, con la finalidad de estandarizar procesos y mover todo el conjunto del campo de las relaciones públicas al profesionalismo.

2.2.3 Métodos de medición y evaluación.

Es importante tomar en cuenta que en junio del 2010 en Barcelona se declaran 7 puntos que ayudarían a tomar a la comunicación y relaciones públicas como un proceso establecido y completo.

La falta de normas claras y enfoques comunes ante la medición de la actividad de Relaciones Públicas ha llevado a los profesionales de la comunicación a perder credibilidad y tener que desarrollar nuevas estrategias para mantenerla o ganarla.

Se ha podido comprobar que el uso del AVE¹³ y el de otras métricas sin mucho sentido nos han conducido a una reducción del mercado. Por este motivo, estamos convencidos de que ahora es el momento de marcar la diferencia aprovechando las ventajas que nos ofrece en el nuevo panorama de la comunicación.

¹³ *Advertising Value Equivalent*

Los miembros del AMEC¹⁴ reunidos en el *2nd European Summit on Measurement* (ACCESO, 2010, págs. 23-23) en Barcelona acordaron por votación los siguientes puntos en una declaración conjunta:

- Establecer objetivos y medirlos es fundamental.
- Medir el resultado es preferible a medir sólo las acciones -outcomes vs. outputs.
- El efecto en los resultados de negocio puede y debe ser medido cuanto sea posible.
- La medición de la información en medios requiere Cantidad y Calidad.
- El concepto AVE (Advertising Value Equivalents) -o valor equivalente publicitario no mide el valor de la comunicación.
- La actividad de comunicación y RR.PP. en medios sociales puede, y debe, ser medida.
- Transparencia y metodologías replicables son claves para una medición adecuada.

Los 7 principios declarados en la 2ª Cumbre Europea sobre medición y evaluación de la comunicación dan un camino para la puesta en común de criterios y enfoques sobre la nueva comunicación y su papel en el plano corporativo de las organizaciones. Estos puntos ayudaran a las organizaciones a entender mejor el impacto y los beneficios de la comunicación bien direccionada, esto incrementará resultados positivos para las empresas.

Un año después Álvarez hace un análisis de los métodos y estudios de varios investigadores y los resultados se abrevian de la siguiente manera:

- Evaluación-eficacia de la comunicación interna: El punto es saber si evalúan de alguna forma las actividades que interactúan los empleados.
- Finalidad de evaluar la comunicación interna: El principal objetivo es comprobar que los objetivos de comunicación planteados se han alcanzado o no.
- Evaluación-eficacia de la comunicación externa: Se usa como herramienta más utilizada la charla o la conversación informal y siendo esta la menos científica, profesional o precisa.
- Finalidad de evaluar la comunicación externa: Aquí las variables son más amplias, y los resultados de las mediciones pueden tener varios parámetros, permiten determinar la eficacia de los mensajes al público externo y cómo influyen en su conducta.

Luego de las observaciones se percibe que las empresas con relación a la comunicación interna, no lo planifican y como finalidad los empresarios solamente buscan conocer si los mensajes al público interno son recibidos y comprendidos. En la comunicación externa los métodos utilizados no son los más eficaces y la única finalidad es conseguir la fidelidad de los clientes.

¹⁴ *The International Association for Measurement and Evaluation of Communication*

Si se toma en cuenta las ventajas y desventajas de los diversos métodos en función de cada programa específico, se pueden catalogar en tres niveles: Básico, medición de públicos objetivos, impactos y exposiciones mediáticas; Intermedio, mide el grado de concienciación, comprensión y retención de un mensaje por parte de un público; y, Avanzado, mide los cambios de actitudes, opiniones y comportamientos.

2.3 El Modelo Communication Management Bridge.

*Communication Management Bridge*¹⁵ (CMB) es un modelo desarrollado por Alejandro Álvarez en 2013; en la necesidad de tener una herramienta que permita medir y evaluar los procesos de comunicación en relación a los objetivos empresariales; crea este modelo, es un modelo de medición nuevo del cual no se tiene más información, análisis o comentarios que el mismo autor.

Álvarez & Abendaño (2014: 10)

Es un corpus teórico base de una propuesta para la medición y evaluación en comunicación estratégica, integrado por una recopilación de modelos teóricos, herramientas y diseños empleados en el ámbito profesional de la comunicación. Es un puente que permitirá el manejo de la comunicación y su tratamiento en un solo cuerpo.

En la revista “Palabra Clave” junto a Laura Lesta aporta Álvarez “se afirma que dicho vínculo tiene como meta principal mostrar el aporte comunicacional (valor) a la misión organizacional en lo que se ha de llamar *management bridge* (Álvarez Nobell & Lesta, 2011: 24).

La gestión estratégica de la comunicación interna (GECI)¹⁶ se ha transformado en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales, pero son escasos los profesionales de la comunicación que evalúan el aporte de su accionar. El trabajo realizado por Álvarez tuvo como finalidad determinar cómo vincular los objetivos específicos de la GECI con los objetivos generales de la organización.

Por un lado, se revisaron las principales lógicas del manejo (Control total de calidad, Seis Sigma, Valor económico agregado, evaluación corporativa, presupuesto base cero y cuadro de mando integral) y sus tendencias de medición; y por el otro, los métodos y las herramientas utilizadas en distintos casos de éxito para la medición de la GECI. El resultado fue una matriz de relacionamiento que proporciona nuevos esquemas de entendimiento del aporte de la comunicación a la organización.

El enunciado por Álvarez Nobell en el 2011 de este método, parte del entendimiento a que la planificación estratégica de comunicación debe ser VINCULAR,

- entre los niveles directivos como operativos.
- entre los objetivos de áreas específicas con los objetivos generales.

¹⁵ Puente en la gestión de comunicación

¹⁶ Gestión Estratégica de Comunicación Interna

- Entre la misión, los propósitos de la organización (sostenida a nivel gerencial) y la gestión de comunicación (la aplicación de técnicas, acciones y herramientas); sea esta gestión por componentes internos o externo a la organización.

El encargado de la comunicación debe tener un vasto conocimiento de su trabajo, creando con estas bases un modelo propio que permita conseguir los objetivos propuestos.

Por tanto, el modelo “*Communication Management Bridge*” es un modelo integral de gestión de la medición y evaluación en comunicación estratégica; que establece un puente entre la planificación estratégica de comunicación y las otras áreas de la organización.

2.3.1 Supuestos teóricos y Metodológicos.

Un supuesto teórico es una teoría que propone una idea, un paradigma, un esquema, que puede llevarse a cabo y obtener un resultado.

Para Sabine “Solo a la luz de esos supuestos teóricos es que los datos cobran sentido pleno y, por lo tanto, puede realizarse un análisis auténtico y significado de toda la información” (Sabine, 1992, p. 144)

Para tener una idea más clara de lo que son los supuestos teóricos y metodológicos, se partirá de la veracidad en la que hasta el momento no existen normas ni modelos establecidos para la planificación estratégica de comunicación; y de los existentes su complejidad es muy grande a la vez que no poseen una relación total entre los procesos planificados, lo que al final no dará los resultados que se necesita obtener. Otro punto importante es que no existe retroalimentación alguna que pueda permitir su mejoramiento o simplificación.

Estos motivos han hecho que los métodos existentes de medición y evaluación de comunicación estratégica no hayan sido adoptados por el ramo como apropiados; otra de las razones fuertes para esta falta de interés es la falta de conocimiento de los profesionales “por la falta de conocimiento que los mismos profesionales tienen sobre la medición y evaluación de comunicación estratégica y la escasa difusión o la poca practicidad y estandarización de los mismos” (Álvarez & Abendaño, 2014: 8)

Ningún proceso de medición y evaluación es estático ni sincrónico, deben ser dinámicos, simultáneos e ir a la par del proceso; la manera rápida para determinar si un proceso funciona, es el seguimiento continuo del mismo, así se podrá observar a priori su cumplimiento.

A este respecto Álvarez acota que los modelos de medición y evaluación deben pregonar actividad continua y formativa durante el proceso y consecuentemente sumativa en términos de resultados u objetivos superiores a los propios objetivos de producción. Durante el proceso se pueden presentar diferencias y desacuerdos; pero, lo importante es que se tenga una idea clara y definida de lo que aportan estas circunstancias al proyecto y permitan una evaluación real.

Para conseguir todo esto, es necesario que todos quienes forman parte del ramo de la comunicación consideren necesario asumir y aplicar más que nada un conjunto de supuestos, que vendrían a ser de índole empírica, teórica, práctica, metodológica, que facilite comprender y aceptar esta visión integral de la medición y evaluación en comunicación estratégica.

Los supuestos planteados por Álvarez son 10:

1. La comunicación, desde una perspectiva integradora y holística, es un fenómeno determinante en las organizaciones que responden a un genoma sistémico de dirección por objetivos.
2. Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización por la misma razón por la que deben coincidir los modelos de *management* adoptados por la organización y el DIRCOM.
3. La planificación estratégica en comunicación bajo el modelo RACE es de naturaleza dinámica e integrada; y debe aunar las fases de investigación diagnóstica para la determinación de públicos y objetivos; selección de técnicas y diseño de las acciones; implementación del programa de comunicación; y evaluación formativa y sumativa de los distintos niveles y objetivos propuestos.
4. La evaluación es una etapa fundamental y de necesaria aplicación en aquellas organizaciones que empleen para su gestión de comunicación procesos de planificación estratégica, debiéndose dotar de los presupuestos, recursos y talentos necesarios que la legitimen y promuevan su empleo generalizado.
5. La función de evaluación es de carácter directivo y estratégico; en tanto que las tareas de medición corresponden al proceso táctico y procedimientos operativos a ejecutar por los propios departamentos o equipos gestores de la comunicación.
6. Las fases que integran la función de evaluación: estratégica, táctica y operativa deben funcionar de forma articulada y retroalimentada.
7. Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando en consecuencia varios estándares, métricas y dispositivos posibles de emplear que enriquecen la propia función.
8. La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva.
9. Los objetivos, que se identifican siempre como *output*¹⁷, *outtake*¹⁸, *outcome*¹⁹ y *business results*²⁰, son el fin que justifica las técnicas, acciones y herramientas a emplear en comunicación estratégica.

¹⁷ resultados

¹⁸ descartados

¹⁹ salidas

²⁰ resultados del negocio

10. No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las mediciones necesarias. La herramienta, técnica o metodología que puede ser invocada para medir en comunicación estratégica, debe combinarse.

2.3.2 Fases y Actividades del modelo.

Las fases que componen el método Communication Management Bridge son tres: Fase estratégica, fase táctica y fase operativa.

De manera simplificada podemos observar en la ilustración 23, las fases y sus actividades, cada una de ellas se analizaran ampliamente en los siguientes literales.

Todas las fases son importantes para el funcionamiento de este modelo, pero se considera que, de la fase inicial o estratégica depende mucho el obtener resultados positivos al final, porque se comprometen aquí varios factores, como la inversión económica.

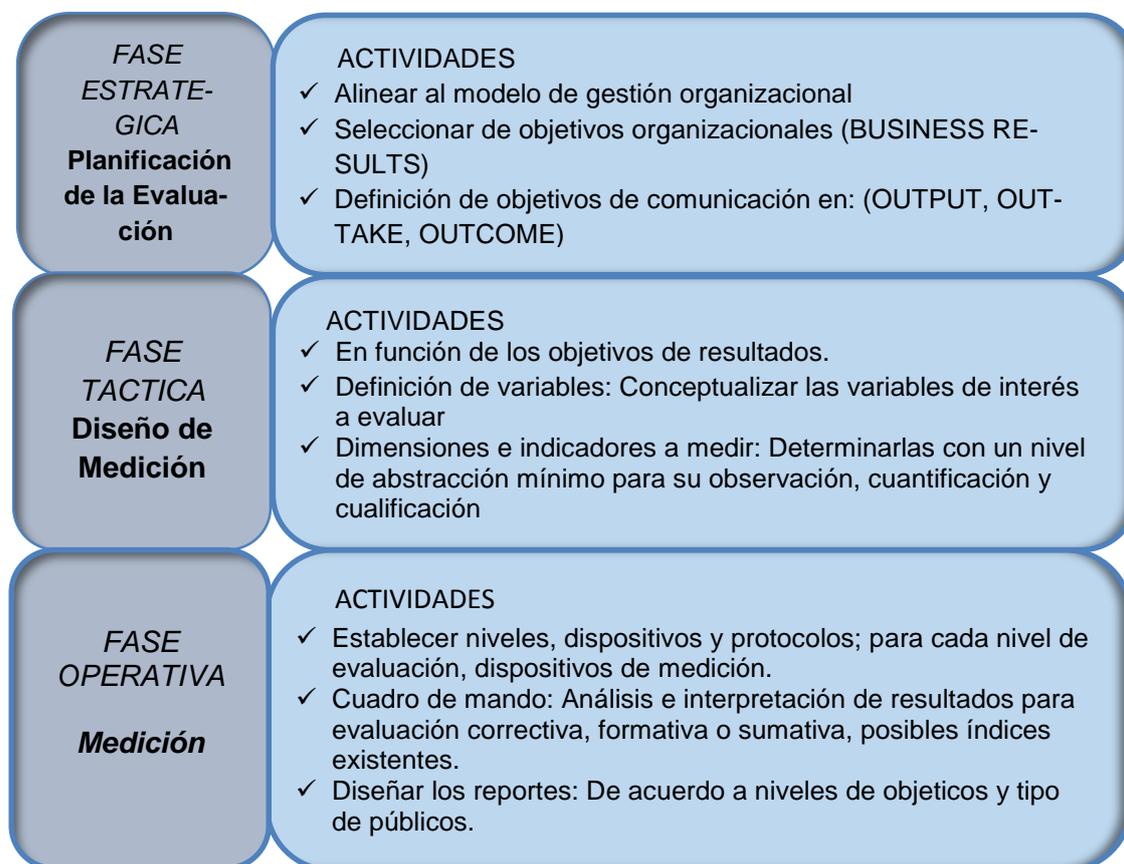


Ilustración 23 Fases y Actividades del modelo CMB

Fuente: Manual de Titulación.

Fuente: Elaboración propia.

Para la dirección de la organización el cumplimiento de objetivos es muy importante ya que está en juego su autoridad y planes proyectados bajo su mandato.

2.3.3 Fase estratégica: planificación de la evaluación.

Todas las actividades en esta fase están ligadas al modelo a seguir, la planificación, planes de acción, proyectos y presupuestos que se designaran para cada área, estratégica, táctica y operativa; estará a cargo completamente del encargado de comunicación. Lo más importante en esta fase es no perder el objetivo inicial, por tanto es necesario cumplir las siguientes actividades.

2.3.3.1 Alineación con el método de gestión organizacional.

Para alinearse con el modelo de gestión organizacional primeramente se debe identificar claramente las prácticas que le competen al sector al cual pertenece la organización como: la misión, visión, actividad valores y los perfiles de manejo. Ésta es la función del DirCom ya que debe establecer una empatía con todo ello.

Cada modelo de gestión organizacional necesita para sí mismo procedimientos organizacionales de control, dispositivos y herramientas; todos estos ya existen y servirán para el objetivo. Es imposible no tomar en cuenta los indicadores anteriormente citados ya que serán los criterios con los que se hará la evaluación de la gestión de comunicación, relacionados con los objetivos inicialmente propuestos.

Es importante en esta fase entablar una relación clara y comunicativa con el público interno ya que será el primero en recibir la gestión de comunicación.

2.3.3.2 Selección de objetivos organizacionales.

Esta actividad como su nombre lo indica, se dedica a seleccionar los objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (*Business Results u outflow*) con el diseño del plan de comunicación en función del rubro asignado y el periodo de tiempo determinado.

Al ser un proceso que involucra varios departamentos, lo ideal es crear un objetivo organizacional o un conjunto preciso y claro, que permitan valorarse y que produzca un impacto de cambio en la actividad del negocio, el mismo que lleve a incrementar los activos ya sean tangibles o intangibles.

Al ser los *business results* la única manera de demostrar el impacto en la gestión estratégica de la organización se deben acordar y determinar indicadores de resultados para cada uno de los objetivos planteados. Estos indicadores forman parte de las variables utilizadas en el modelo estructural ya establecido y depende del ramo de la organización, como pueden ser: imagen corporativa, valor de marca, calidad de productos; etc.

2.3.3.3 Definición de los objetivos de comunicación.

Esta actividad está directamente relacionada con el DirCom o los profesionales de la comunicación, la definición de objetivos específicos y de cómo están relacionados con los objetivos organizacionales.

Se deben diferenciar dos grandes grupos de objetivos:

- Los (*outcomes*) resultados que se obtienen del impacto en los comportamientos, opiniones, emociones y actitudes, en los comportamientos de los diferentes públicos, siempre buscan un cambio cuantificable, no siempre son directos; estos indicadores pueden medir el índice de imagen corporativa, valor de marca, calidad de productos; etc.
- Los (*outtakes*) se relacionan con el nivel de aceptación, comprensión, recepción, capacidad de reproducción y retención de los públicos. Las variables sobre las que tienen incidencia son el conocimiento, utilización y percepción.
Aquí tiene mucha importancia la eficiencia de las medidas de distribución de la comunicación, pues, los resultados de la medida irán directamente proporcional a la eficacia de la campaña, medida en el corto o largo plazo.
- Los (*outpus*) inmediatos y aparentes, el nivel de estos resultados es más bajo considerando que tienen vinculación con la medición de elementos que se utilizan para hacer un programa de comunicación. Las variables involucradas son calidad y eficiencia del proceso, el contenido y cobertura. Entre los indicadores se debe tomar en cuenta la legibilidad, recortes de prensa, satisfacción de clientes internos, muy importante cumplimiento de presupuesto establecido; etc.

2.3.4. Fase táctica: diseño de la medición.

Aquí se materializan las funciones definidas en la fase anterior y da elementos para ejecutar la siguiente fase; En esta fase se conceptualizan las variables que luego se evaluarán y se determinan las dimensiones e indicadores a medir; todo esto aplicado a los objetos de resultados.

La fase táctica se concentra completamente en el diseño de la medición, el mismo que permitirá convertir en operativa las definiciones de la fase anterior para dar las herramientas de la fase siguiente, se conforma de dos actividades.

2.3.4.1. Conceptualización de variables.

Cada objetivo es susceptible de ser modificado de manera directa o indirecta, las características que tiene cada uno de los objetos es lo que se denomina variables. Es importante por lo tanto en esta fase entender y determinar la variable que se va a evaluar en todas sus condiciones, atributos y aspectos.

Debido a que los elementos serán vistos entre públicos heterogéneos (comunicadores, directivos) es muy importante utilizar un lenguaje compartido; ya que, estos agruparán las iniciativas que se diseñen.

Para esto es necesario escoger las variables que pueden ser susceptibles a modificaciones, establecer un índice de definiciones de las variables elegidas en los objetivos como son: atributos especiales, aspectos, características, índole, etc.

2.3.4.2. Determinación de dimensiones e indicadores.

Como ya se tiene determinadas las variables que se van a medir, es el momento de definir los términos que forman parte de cada una de ellas, esto disminuirá los niveles de abstracción, se podrá mirar en los resultados y hará más sencillo determinar con claridad la variación y el aporte que se está evaluando.

Se detallaran las escalas, herramientas, dispositivos a emplearse en el proceso de la medición. Las variables de acuerdo a sus aspectos específicos que les permitan verse como un solo individuo y la descripción la misma, se dividen en dimensiones e indicadores. Cada dimensión debe ser explícita al detallar sus características particulares.

Para las dimensiones se debe detallar las características particulares en el sector donde se aplicara el proyecto o en la organización, dependiendo a donde sean direccionados los objetivos.

2.3.5 Fase operativa: medición.

En esta fase se llevan a cabo las mediciones en función de los objetos, variables e indicadores definidos en las dos fases anteriores; se hacen los análisis de valoración y tabulación e interpretación de resultados; y, finalmente se elaboran los informes y reportes finales con resultados y recomendaciones a seguir.

Esta fase debe vincularse con las etapas de acción y comunicación de la planificación estratégica. Es necesario una combinación entre los dispositivos que se utilizarán para medir y la acción de comunicación en las cuales están contemplados los indicadores de cumplimiento de objetivos.

Las actividades que se dan lugar en esta fase son:

2.5.5.1. Establecer los niveles y dispositivos de medición.

Es muy efectivo utilizar la comparación de las variables en estados anteriores y señalar los progresos o descensos, esto permite la asimilación más efectiva y rápida, de las mismas. Para conseguir esto es necesario crear un diseño riguroso para la medición basado en unidades y muestras para la producción y/o conformación de los mecanismos o herramientas para el trabajo de campo. Para ello es necesario lo siguiente:

- Determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos en relación a variables e indicadores. Es aconsejable elaborar escalas que permitan medir las variaciones y agruparlas. Significa “saber dónde se esta”

- Delimitación de los alcances (gaps²¹) establecidos en dimensiones cuantificables o variaciones descriptivas.
- Definición y elaboración de los dispositivos de medición, para esto se deberá utilizar varios métodos existentes en función de cada objetivo; podrían ser los basados en ventajas y desventajas anteriormente citado en el punto 2.2.3
- Por último se deben definir los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición, tomando como base la muestra, los tipos de acciones al que van vinculados, los plazos y demás particularidades.

2.3.5.2 Elaboración de cuadros y cálculo de índices.

La finalidad de este punto es la fácil interpretación de los resultados y el cálculo de los índices, para eso se elabora o realiza el cuadro de mandos que no es más que la configuración simplificada e integrada de los indicadores a partir de los objetivos definidos, estados iniciales, *gaps* y escalas. Se constituye el cuadro de mando en una valiosa herramienta que facilita a la toma de decisiones.

Los índices por su parte se obtiene luego de la agrupación de variada información y buscan una medida común para poderlos relacionar y reducir los resultados de la medición. Para lograr estos índices es necesario el análisis de los datos y su interpretación.

2.3.5.3 Diseñar los reportes y presentaciones.

Se debe considerar este un punto clave en el proceso, ya que de la elaboración de los reportes y su presentación en la que se plasma la evaluación tangible y registro de resultados de todo el proceso; dependerá la toma de decisiones.

Es importante incluir cuantificación, cualificación, logros obtenidos y las recomendaciones a seguir para las siguientes planificaciones estratégicas.

Los reportes deben incluir resultados dirigidos a cada uno de los públicos para su fácil entendimiento, tanto internos (directivos, jefaturas,) como externos (clientes). El lenguaje utilizado, aspectos formales, formatos deben necesariamente guardar coherencia con el modelo de gestión organizacional y planificación estratégica.

La transparencia en la presentación y justificación de resultados es la clave para demostrar la funcionalidad y efectividad del plan propuesto, abarcando la medición justa y datos reales; ya que este informe será la base para nuevas tomas de decisiones tanto en el área de comunicación como en la directiva de la organización.

²¹ GAPS es un término Inglés que significa una distancia; retirada, la separación, un hueco o vacío

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

3. Marco Metodológico Para El Diagnóstico Descriptivo.

En el marco metodológico se diseña de manera global la investigación que se ejecutará para relacionar los métodos utilizados en la recolección y análisis de datos, también incluye la justificación de dichos métodos en relación al marco teórico.

El método cualitativo es un método científico empleado en diferentes disciplinas, investiga los ¿Por qué? Y los ¿Cómo? , no solo los ¿Qué? ¿Dónde? Y ¿Cuándo? La investigación cualitativa busca adquirir información en profundidad para poder comprender el comportamiento humano en relación a su entorno, está más enfocado a un tema en particular que no se generaliza; por tal motivo utilizaremos este método en el análisis de nuestro caso.

La hipótesis planteada es: **La contribución de las acciones de comunicación desarrolladas por la organización a los objetivos de la organización permite el desarrollo de CELEC EP – ENERNORTE** en virtud de los procesos de medición y evaluación de la comunicación estratégica; para ello se utilizará la investigación de tipo exploratorio y descriptivo, mediante métodos cualitativos con técnica de análisis documental. Éste proceso incluirá observación directa y entrevista semi estructurada.

Se ha determinado utilizar el análisis cualitativo debido a que los resultados en comunicación no es factible cuantificar ya que sus componentes para la estructura de la investigación son los objetivos propuestos y estos se basa en la comunicación propiamente dicha, objetivos organizacionales, planificación estratégica y evaluación.

3.1 Diseño de la Investigación.

Para diseñar una investigación es necesario tener una idea clara de los objetivos que se quieren obtener, para eso es necesario un plan general. Detallaremos las estrategias básicas para obtener la información más cierta posible que permitan su interpretación; por lo cual el diseño deberá ser correlacional descriptivo. Para Berganza Conde si el investigador utiliza un estudio correlacional, entonces deberá establecer diversas relaciones entre varios fenómenos a estudiar (Berganza Conde, 2005, p. 54)

En este estudio se analizará la correlación entre variables dependientes e independientes. También se hará un estudio descriptivo y exploratorio los mismos que nos darán un resultado de como la gestión de comunicación en la CELEC EP – ENERNORTE tiene su incidencia como modalidad de gestión a los objetivos organizacionales.

La investigación descriptiva nos dará a conocer los comportamientos, situaciones, actitudes y preferencias dentro de la organización, este método esta entrelazado con el exploratorio que

permitirá mediante el acercamiento al personal involucrado, constatar la veracidad de la información obtenida reflejando una visión muy aproximada a la realidad de la misma.

En la CELEC EP – ENERNORTE se realizaron varias visitas que permitieron recopilar toda la información que se detalla en los capítulos anteriores, éstos datos serán susceptibles al análisis y los resultados propuestos.

Luego de analizar los métodos se concluye que para este caso de estudio se utilizará un diseño descriptivo correlativo utilizando el método de evaluación *Communication Management Bridge*, éste método está basado en las tres fases de investigación: estratégica, táctica y operativa; por medio del cual se analizarán las variables definidas que permitirán determinar probar o no la hipótesis planteada y su incidencia en la CELEC EP –ENERNORTE y por ende la Corporación Eléctrica del Ecuador.

3.2 Variables de Estudio.

“Por variable entendemos *cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores*” (Sabine, 1992, p. 58). Berganza Conde dice “una variable es una propiedad que se puede observar y que puede variar, adquirir diferentes valores y se puede medir” (Berganza Conde, 2005, p. 56).

Partiendo de la definición de variable cuyo significado es cambiante de acuerdo a un valor o significado direccionalaremos la atención a las variables cualitativas que serán utilizadas en este estudio. Debido a que estas variables no se pueden medir, solamente se clasificarán sobre la base de distintos atributos.

Cabe mencionar la definición de variable cualitativa “Las variables cualitativas se refieren a aspectos, propiedades, atributos de los individuos que son sujetos de estudio” (Arnau Gras, Anguera, & Gomez benito, 1990, p. 28)

La manera más adecuada de analizar la comunicación es utilizando variables cualitativas ya que permiten conocer la influencia de varios factores que aumentan o disminuyen el efecto de los indicadores. En este proyecto, las variables principales motivo de análisis son: la planificación estratégica en comunicación y su impacto a los indicadores de los objetivos generales de CELEC EP - ENERNORTE.

En la ilustración No.22 se podrá observar las variables de estudio su correlación y operalización con los diferentes indicadores.

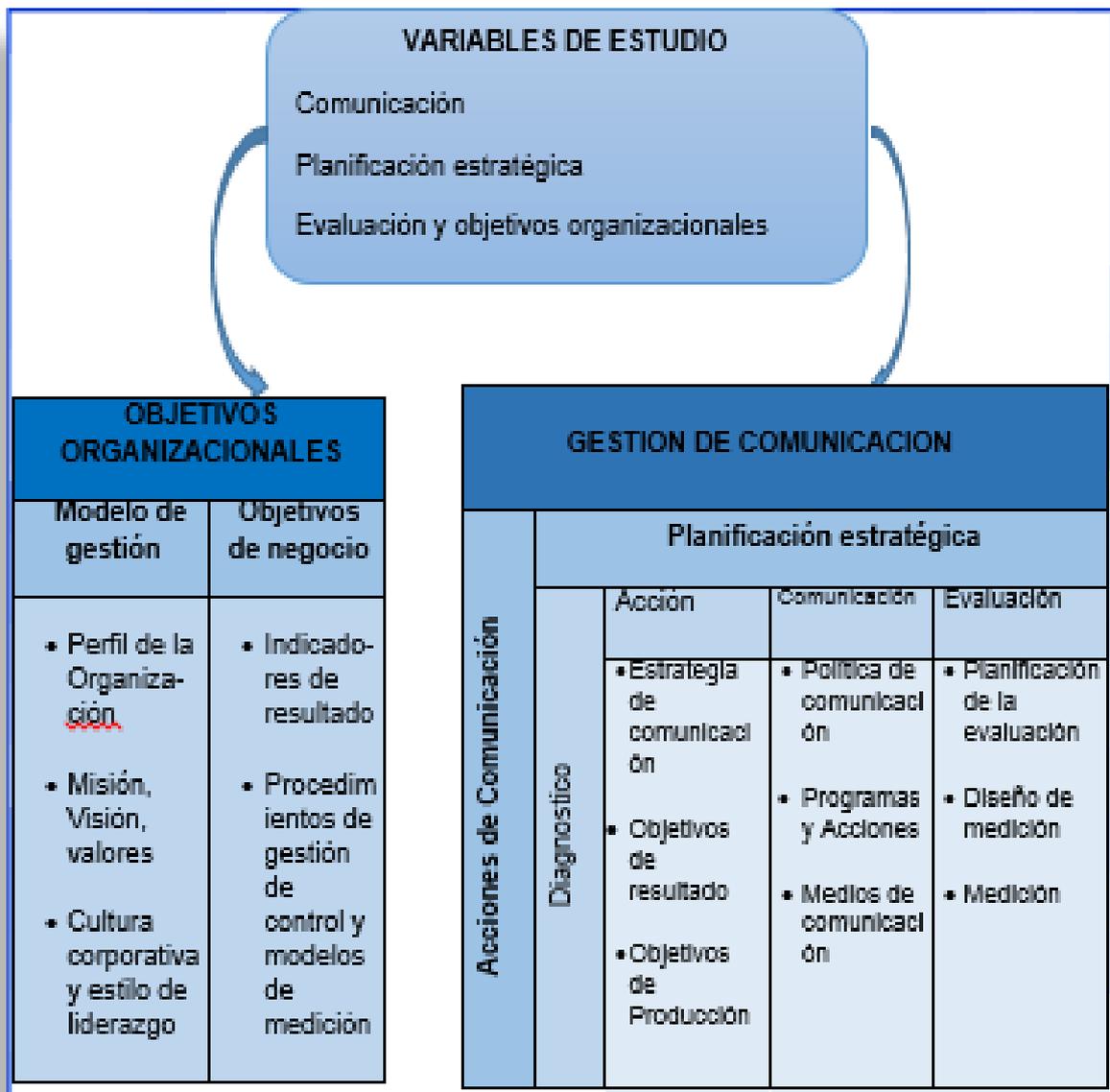


Ilustración 24 Variables y su correlación con los Indicadores

Fuente: Manual de Trabajo de fin de Titulación.

Fuente: Elaboración propia

3.3 Unidades de Análisis y temporalidad.

Este proyecto se aplicará a la Unidad de Negocios CELEC EP – ENERNORTE se analizará descriptivamente el Plan de Comunicación para fortalecer la Imagen Institucional y Concientización del Medio Ambiente en comunidades afectadas por los proyectos realizados en el 2013.

Se realizaron entrevistas en las oficinas principales de Quito. El Abogado Freddy Villegas, Subgerente Administrativo-Financiero proporciono mucha información la misma que permitió tener una idea muy clara de los planes estratégicos y proyectos de la Institución. En el depar-

tamento de comunicación se pudo contactar a la Lic. Belén Cadena quien desempeña la función de Supervisora de Comunicación Social; nos dio a conocer varias de las acciones llevadas a cabo durante el año pasado, de las cuales se el proyecto que se mencionó al iniciar este punto. Debido a las características del proyecto se analizó que podría proporcionar la información suficiente para aplicar las técnicas de análisis y utilizar las fases estratégica, táctica y operativa, que necesitamos para la evaluación. Por este motivo se coordinó una entrevista semiestructurada que se detallara más adelante.

3.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Como se mencionó en el punto 3.2, las técnicas cualitativas son las más acertadas para este análisis ya que se trata de observar y evaluar las respuestas, reacciones de los seres humanos frente a un plan de comunicación desarrollado con varias expectativas. El criterio de Berganza Conde tomado en cuenta por Álvarez Nobell es muy acertado al decir que la técnica cualitativa. Se trata de captar los motivos, significados, emociones y otros aspectos subjetivos de las acciones e interacciones de los individuos y los grupos (Berganza Conde, 2005: 117)

Para la recolección de información que será sujeto de la aplicación del método *CMB*²², se utilizará el análisis documental y la entrevista semi estructurada. Uno de los criterios más acertados es el de Valles quien en su análisis de las técnicas que utilizaron varios investigadores concluye que; además de tomar decisiones muestrales, utilizaban recursos técnicos como análisis documental, entrevistas abiertas o en profundidad, grupos de discusión, visitas u observación sobre el proyecto y todos estos pertenecen al conjunto de las llamadas técnicas cualitativas (Valles, 1998: 56).

En este proyecto se utilizará análisis documental, entrevista semi estructurada y observación.

3.4.1. Análisis Documental.

El análisis documental es una técnica de recolección de datos especializada. Según Bardin “es una fase preliminar en la constitución de un servicio de documentación o de un banco de datos “ (Bardin, 2002, p. 35); y comenta que el análisis de contenido se transforma en documentación condensada para que más tarde sea factible consultar. Este método se utiliza en las investigaciones descriptivas, el material que se recolectó posee información muy útil de los procesos reales de la empresa; esta información permanece en los históricos de la Institución. La Unidad de Negocio CELEC EP – ENERNORTE ha producido durante sus años de funcionamiento entre otras fuentes de información las memorias de la institución, también desarrollaron la Web corporativa que se actualiza continuamente, utilizan folletos con infor-

²² Communication Management Bridge

mación para su público interno, comunicaciones internas y externas, revista institucional mensual completamente elaborada por el departamento de comunicación, planes estratégicos a corto y largo plazo, es importante recalcar sus informes anuales de gestión. Todos estos medios se utilizaron para determinar el entorno de la comunicación y de su incidencia en los planes estratégicos de toda la Institución.

3.4.2 Entrevista semi estructurada.

La entrevista se realiza entre dos o más personas con el fin de obtener información real de un suceso ya sea con las personas involucradas directamente o como voceros de las entidades o empresas. Es una técnica cualitativa que se genera de una conversación formal o informal.

3.4.2.1 Definiciones.

La entrevista necesita tener una estructuración ya que esta manifiesta el poder oral del diálogo, también mantiene el aire de confidencialidad “cualitativa”. (Ruiz Olabuenaga, 2012: 171). Cabe tomar en cuenta los aportes de algunos entendidos en el estudio e investigación; para Berganza, Ander-egg la entrevista da como resultado datos prácticos que servirán para un posterior análisis.

Ruiz Olabuenaga dice La entrevista como una técnica, dentro de la metodología cualitativa, que se utiliza para obtener información verbal de uno o varios sujetos a partir de un cuestionario o guion (Ruiz Olabuenaga, Metodología de la Investigación Cualitativa, 2012: 172).

En este caso de estudio se ha decidido utilizar una entrevista semi estructurada direccionada al personal de comunicación ya que ellos han manejado la información, el diseño, planificación y ejecución de los planes de comunicación en la Institución. El análisis de esta entrevista reflejará la relación entre sus proyectos con los planes estratégicos de la misma. Se tomará en cuenta el concepto de que la entrevista semi estructurada “tiene un guion en el cual se recogen todos los temas que se deben tratar en el desarrollo de la entrevista, pero nunca se reflejan las preguntas concretas” (Ruiz Olabuenaga, 2012: 174).

La entrevista semi estructurada que utilizaremos estará diseñada con preguntas en base a las fases estratégica, táctica y operativa que son fundamentales en el método *CMB* a aplicar, el objetivo es obtener la mayor cantidad de información posible que permita aplicar el modelo de medición y evaluación anteriormente citado. En la tabla 5 se detalla las preguntas a aplicar según las fases de medición y evaluación.

Tabla 5 Preguntas para entrevista semi estructurada

FASE ESTRATEGICA	Modelo de Gestión Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores? • ¿Cuáles son los ejes estratégicos de la organización? • ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización? • ¿El responsable de comunicación tiene una función directiva o gerencial? • ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad? • ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacional?
	Objetivos Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación? • ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización? • ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?
	Objetivos de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los objetivos del fortalecimiento de la Imagen Institucional y Concientización del Medio Ambiente realizado en el 2013? • ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de la comunicación se ajusten a las necesidades de organización? • ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización? • Teniendo en cuenta que los objetivos de producción se establecen para llevar adelante el plan/programa de comunicación determinado. ¿el programa de Imagen Institucional y Concientización del Medio Ambiente ha previsto estos objetivos de producción que posibilitan verificar de manera continua su cumplimiento? • ¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?
FASE TACTICA	Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El plan Imagen Institucional y Concientización del Medio Ambiente ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales? • ¿Existe claridad conceptual (todos los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?
	Indicadores a medir de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona? • ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

FASE OPERATIVA	Niveles y dispositivos de medición	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Programa que permita determinar de manera comparativa los niveles de mejora? • ¿Al momento de plantear resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones? • ¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar? • ¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas? • ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación? • ¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación? • ¿Se han tenido en cuenta al momento de ejecutar el programa de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?
	Tratamiento de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han procesado los datos obtenidos en las mediciones realizadas? • ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr? ¿Cómo se lo hizo? • ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?
	Reportes e informes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ellos los indicadores y metas establecidas? • ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones? • ¿realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?

Fuente: Manual de Programa de Graduación 2014 para titulación Asistencia Gerencial y RRPP

Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Observación.

Todos los pasos anteriores provienen de la observación a la aplicación de teoría y hechos que en si son de índole empírico. El resultado de esta observación esta en toda la información escrita y grafica obtenida de la Institución y los resultados mismos en los proyectos y sus poblaciones aledañas en donde se ha difundido los proyectos de comunicación y cuidado del medio ambiente. Algunos de ellos se adjuntaran en los Anexos.

En el siguiente capítulo se detalla el proyecto de investigación aplicando el método *Communication Management Bridge*.

CAPITULO IV INVESTIGACIÓN

4. Trabajo De Investigación.

Para el trabajo de investigación se aplicó el método **Communication Management Bridge**, utilizando la entrevista semi estructurada basada en cada fase del método: estratégica, táctica y operativa; la entrevista fue realizada a Lcda. Belén Cadena, Asesora de Comunicación de ENERNORTE. (Cadena, 2014, anexo 6).

4.1 Fase Estratégica.

4.1.1 Modelo de Gestión Organizacional.

- a. Características de la Unidad de Negocio ENERNORTE.

Por su ámbito de acción es una empresa pública de servicio estratégico, cuyo propósito es proveer el servicio eléctrico basándose siempre en sus principios de calidad, responsabilidad, continuidad. Manteniendo sus valores de compromiso, trabajo en equipo, integridad, pasión por la excelencia. Su visión es “Ser la empresa pública líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulse el desarrollo del Ecuador”

Su misión es contribuir al desarrollo del Plan Nacional para el Buen Vivir promulgado por el Gobierno, a través de sus proyectos de generación de energía eléctrica renovable, respetando siempre sus valores y protegiendo el medio ambiente.

- b. Ejes estratégicos de la organización.

Siendo ENERNORTE una Unidad de Negocio parte de CELEC EP sigue los mismos ejes orientadores del plan estratégico de la Corporación que son: garantizar la soberanía eléctrica, cambiar la matriz energética, consolidar la actividad empresarial del sector eléctrico en CELEC EP

- c. Posición de comunicación en relación con los ejes estratégicos.

El área de comunicación es un ente de asesoría directa para la gerencia, que monitorea las acciones que se realizan en los medios, cuidando la presencia pública, tiene una posición estratégica dentro de la empresa, sus puntos de vista son tomados en cuenta.

- d. Posición del responsable de comunicación en la estructura empresarial.

El gestor de comunicación tiene una posición de asesoría gerencial.

- e. Procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización

La Empresa tiene un área de gestión organizacional, la misma que dirige y controla todo procedimiento, documentación y acciones que se realizan... El control de estos procedimientos lo realizan periódicamente de acuerdo a los requerimientos de la misma empresa o de instituciones superiores. Al ser una empresa pública todos los procesos deben tener un procedimiento a seguir y cumplir, mediante manuales y modelos ya establecidos. El área de comunicación colabora en la elaboración de manua-

les, prospectos y facilita así mismo la buena comunicación interna para la manipulación de información y un fácil entendimiento; esta área se maneja por planes, acciones estratégicas y tácticas que se definen al inicio de cada uno.

- f. Relación de comunicación con los procedimientos organizacionales.

La gestión de comunicación al igual que las otras áreas cumple con el estatuto de la empresa, tienen procedimientos que siguen rigurosamente, se manejan por planes estructurados para cada proyecto.

4.1.2 Objetivos Organizacionales.

- a. Relación de los objetivos estratégicos con la gestión de comunicación.

La gestión de comunicación se basa en los objetivos estratégicos de la empresa, en este caso “ser la mejor empresa a nivel del sector eléctrico” llegando a un nivel de excelencia. Para eso se crearon los proyectos encaminados a fortalecer la Imagen Institucional y Concientización del Medio Ambiente.

- b. Relación de los planes operativos de comunicación con los planes operativos de la organización.

Todos los planes operativos y acciones que realiza la gestión de comunicación son a través de un plan de comunicación; estos planes son siempre avalados y aprobados por la gerencia. Operativamente no se ejecuta nada sin que sea basado en los objetivos y planes operativos de ENERNORTE.

- c. Determinación de indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los indicadores se determinan según la estrategia que se vaya a ejecutar, generalmente a nivel externo se manejan con menciones. A nivel de Imagen Institucional los indicadores son netamente los medios de comunicación, dan seguimiento a los mismos y determinan el favoritismo hacia ellos, no tanto en menciones sino más bien al trato que se dé a la marca por parte de los medios.

4.1.3 Objetivos de Comunicación.

- a. Objetivos de comunicación definidos para el Plan de Imagen Institucional y Concientización del Medio Ambiente que se efectuó en el 2013.

Los objetivos principales fueron posicionar la marca, posicionar a ENERNORTE dentro del sector eléctrico ya que existen varias empresas en este ámbito encabezadas por el Ministerio de Electricidad, para este objetivo se apoyó en la ejecución de los proyectos Quijos y Mandariacu para dar a conocer a CELEC EP y ENERNORTE.

A nivel de concientización fue hacer llegar claros los mensajes y difundir el Plan para el Buen Vivir en las comunidades que están en las zonas de influencia de la construcción de los proyectos mencionados.

- b. Estudios previos para definir los objetivos de comunicación se ajusten a las necesidades de la organización.

ENERNORTE se basó en un estudio que se hizo a nivel institucional por parte del Ministerio de Electricidad, el cual fue entregado a todas las Unidades de Negocio para su apoyo. Con esta información la gestión de comunicación hizo sondeos de opinión y trabajaron con redes sociales, también realizaron encuestas a nivel de trabajadores. Poseen bastante material comunicacional con el cual continuamente hacen entrevistas a la gente de las zonas para determinar la apertura a los proyectos que construyen. Estas entrevistas utilizaron para el acercamiento a la campaña de Concientización del Medio Ambiente.

- c. Los objetivos de comunicación estuvieron directamente correlacionados con los objetivos de la organización.
- d. Los objetivos de producción del Plan de Imagen Institucional y Concientización del Medio Ambiente y su verificación de cumplimiento.

Los objetivos de producción los manejaron a nivel de indicadores cada acción de cumplimiento fue dado a conocer a nivel externo mediante boletines y a nivel interno mediante herramientas de comunicación. Trataron de revisar diariamente los indicadores realizando un sistema de monitoreo de medios aunque en comunicación es más difícil conseguir que las menciones sean continuas.

- e. El área de comunicación y su participación en el diseño y propuesta de los objetivos de producción.

La gestión de comunicación evalúa un plan más general en donde se plantea cada una de las acciones, la manera de cómo se va a dar seguimiento estos temas, dándole puntuación a cada uno. Es imprescindible dar más importancia a un tema que a otro, esto permitió un conteo real de la realización de los mismos.

4.2 Fase Táctica.

4.2.1 Variables de Interés a evaluar de los objetivos de resultado.

- a. Las variables propuestas en los objetivos organizacionales y su relación con el Plan de Imagen Institucional y Concientización del Medio Ambiente.

El posicionamiento de la Imagen Institucional como el logro de la Concientización del Medio Ambiente en las zonas de afectación, fueron las variables del plan que recibieron la afectación de las acciones ejecutadas. Los dos objetivos estuvieron dentro del plan organizacional. Primero se dieron a conocer a nivel Institucional y luego realizaron campañas de conservación del medio ambiente; estas acciones lograron el objetivo de hacer conocer quién es ENERNORTE. Las acciones de Concientización del

Medio Ambiente al igual que el de viabilidad, tecnología y varias otras acciones permitieron cumplir con el Plan para el Buen Vivir que es una de las bases de los objetivos organizacionales.

Los proyectos que se iniciaron en el 2013 Mandariacu y Quijos tienen mucho que ver con el medio ambiente; su excelente organización, los cuidados y responsabilidad hicieron que uno de ellos recibiera el reconocimiento MDL²³ que se da a los mecanismos limpios, esto obviamente fue un puntaje positivo para las variables en cuestión.

- b. Visión conceptual de las variables de comunicación a gestionar.

Todos los gestores de comunicación estuvieron involucrados y procuraron que los stakeholders²⁴ tengan la información necesaria de las variables sobre las cuales se implementó el plan de comunicación a ejecutar. El resultado de esto fue la presencia de medios de comunicación como El Comercio en varias ocasiones. Al ser ENER-NORTE una Unidad nueva de CELEC EP el trabajo de la gestión de comunicación fue más difícil, ellos trabajaron mucho dentro del sector eléctrico para lograr el posicionamiento deseado.

4.2.2 Indicadores a medir de los objetivos de resultados.

- a. Indicadores observables que permitieron verificar el cambio en las variables de comunicación.

Los indicadores más enfocados a la campaña de concientización utilizados fueron los monitoreos realizados a la respuesta por parte de los involucrados, se utilizaron bastantes mensajes, afiches, temas que se dieron a conocer en los puntos de incidencia. Los indicadores se basaron en la asistencia de personas que fueron a las capacitaciones, la gestión de comunicación consideró muy valiosa la presencia de cada persona ya que ellos llevaron el mensaje que ayudaría al cambio; considerándose esto el indicador principal.

- b. Los indicadores como medios para medir resultados una vez cumplimentada la acción propuesta en cada objetivo.

Todos los indicadores que se propusieron en las campañas fueron indicadores que permitirían medir continuamente y posibilitarían la continuación de las acciones. El número de asistentes a cada socialización en el tema de concientización fue alto al igual que las menciones para la Imagen Institucional fueron bastantes, estos indicadores se tomaron como válidos e importantes para la continuación de la campaña. Todos los avances se informaron a gerencia lo que hizo de la gestión de comunicación un área

²³ Mecanismo de Desarrollo Limpio

²⁴ Grupos de gobernabilidad sostenible o grupos de información con poder que manejan la información

muy importante y estimada, permitiendo la asignación de fondos para cada tema propuesto. Fue esencial el manejo de los indicadores para determinar el éxito o fracaso de las campañas.

4.3. Fase Operativa.

4.3.1 Niveles y dispositivos de medición.

- a. Diagnósticos iniciales sobre el estado en ese momento del cumplimiento de objetivos propuestos para el programa para luego hacer una comparación con el final.

Con las herramientas que se mencionaron en el literal (b) de los Objetivos de Comunicación, se hizo un diagnóstico de la situación inicial en base al cual se presentó el plan de comunicación. Este diagnóstico fue realizado por el personal de comunicación, ellos a su vez tomaron en cuenta la opinión de gerencia, jefes de proyecto, ingenieros, actores sociales y ambientales; con el aval de estas personas, el área de comunicación realizó el diagnóstico general para implementar cada actividad. De acuerdo a estos criterios y tomando en cuenta las vivencias reales de quienes estuvieron en el sitio mismo de los proyectos anteriores se hizo el diagnóstico inicial, luego recopilamos las ideas para proponer nuevos proyectos y obtener los cambios deseados.

- b. No se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones.
- c. Claridad o no en las diferencias existentes entre el diagnóstico inicial y las metas propuestas.

Como se partió del conversatorio inicial donde todos los involucrados tuvieron ideas claras para las metas a conseguir, en cada realización de acciones existieron las directrices previamente establecidas, las mismas que fueron observadas por varios organismos adyacentes además de ENERNORTE.

- d. La medición de los cambios en las variables de comunicación gestionadas.
La realizó el personal del área de comunicación, en la elaboración, ejecución y control de los proyectos trabajaron 3 personas, la medición fue realizada utilizando criterio propio, sin utilizar normas o manuales establecidos; por tal motivo no existe registro de las mediciones. Este punto fue tomado en cuenta para ser modificado en posteriores proyectos.
- e. Por lo expuesto en el numeral anterior no se utilizó ningún instrumento para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación.
- f. Procedimiento formal de aplicación de dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación.
Esto solamente se realizó a través de los indicadores al final de la implementación de los programas.

- g. Al momento de ejecutar los programas de comunicación instancias y procedimientos para medir resultados durante y al final de los mismos.

No se efectuaron. Solamente fue al final cuando procuraron realizar una medición empírica, para ver cómo fue la reacción ante sus estrategias. La única herramienta que utilizaron fueron hojas de asistencias a la campaña de Concientización del Medio Ambiente, en la Imagen Institucional el monitoreo de medios de comunicación, ese fue el indicador que se ejecutó cualitativo y cuantitativo.

4.3.2 Tratamiento de resultados.

- a. Los datos obtenidos en las mediciones se utilizaron.
Para construir una base de datos y como soporte para presentar un informe final a nivel de gerencia.
- b. Los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr. Fueron manejados con mucho cuidado, una de las características fundamentales en este manejo de datos fue la claridad y transparencia en los resultados de los indicadores, lo que se reflejó en los informes a entidades superiores. Los gestores de comunicación no lo determinaron como éxito sino más bien como una buena campaña que se llevó a cabo con mucha receptividad positiva en los públicos objetivos.
La acumulación de los datos se dio a conocer en la realización de informes a gerencia.
- c. Evaluación de los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados.
Esta fue una labor satisfactoria, ya que la asistencia de los grupos a la Concientización del Medio Ambiente tuvo mucha acogida y el posicionamiento de la Imagen Institucional fue valorada con la visión de satisfactorio o de nivel medio para volver a realizar la misma campaña.

4.3.3 Reportes e informes.

- a. Elaboración de informes con los logros obtenidos.
El área de comunicación realizó estos reportes e informes con todos los datos obtenidos, incluyendo los logros alcanzados en relación a los objetivos propuestos a los indicadores que se establecieron y a las metas que se quería alcanzar, fueron directamente entregados al gerente el a su vez reenvió a cada jefe de área para su retroalimentación. Con todos estos datos la gerencia elabora el informe final y luego como representante de la Unidad ENERNORTE presenta a la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP y esta a su vez al Ministerio correspondiente.
- b. Propuestas y recomendaciones.
Las recomendaciones se hicieron en el mismo informe presentado a gerencia, el proyecto de comunicación de Imagen Institucional y Concientización del Medio Ambiente

resultaron de la mejor manera, tomando en cuenta la falta de procedimientos establecidos; ya que fue el momento indicado y propicio para ejecutar las acciones. Para realizar las recomendaciones se convocó a una reunión de gerencia y jefes de área en donde se analizaron los informes y se presentan los puntos de vista a nivel institucional. Como resultado de esta reunión, gerencia considero que el siguiente año sería otro tema social a llevar a cabo sin que esto signifique que haya sido una mala campaña, porque no lo fue, hubieron algunos inconvenientes como rumores sobre la falta de claridad en los proyectos que ENERNORTE iba a ejecutar que fueron superados y en cuanto a la Imagen Institucional se debió haber direccionado a otros públicos. Esto les sirvió a todas las áreas para mejorar y reafirmar su compromiso con la gerencia y la Institución.

CAPITULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS

5. Análisis General.

Para este proyecto se analizó el Plan de Imagen Institucional y Concientización del Medio Ambiente realizado por ENERNORTE que es una Unidad de Negocio de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP.

La CELEC EP es un ente público que sirve a todo el país, debido a su amplio ámbito y para llegar a sus objetivos institucionales diversifica sus trabajos y servicios en Unidades de Negocio que está creando continuamente, es así que ENERNORTE fue creada en el 2012 con la finalidad de manejar nuevos proyectos hidroeléctricos en zonas estratégicas. En el 2013 ENERNORTE tiene dos proyectos importantes *Quijos* y *Mandariacu* que se construyen en el área norte y nororiente del país.

Sus ejecutivos determinan la necesidad de difundir su Imagen Institucional y poner en práctica los cuidados del medio ambiente alrededor de los proyectos a construir, porque aunque es una entidad pública no es lo suficientemente conocida por el público.

El programa que posicionaría la imagen de ENERNORTE y la Concientización del Medio Ambiente se realizó dentro de la Institución y también externamente, es a la afectación y resultados externos donde se enfocara el análisis del mismo. El análisis se realizó en las oficinas centrales ubicadas en la ciudad de Quito y se utilizó como fuente de información los pocos documentos impresos del proyecto que existen en la empresa además de entrevistas al personal involucrado en las áreas pertinentes.

Para hacer el análisis, medición y evaluación de este programa se aplicó el método *Communication Management Bridge* de Álvarez Nobell, basado en las diferentes fases de comunicación sus variables e indicadores.

5.1 Fase Estratégica.

ENERNORTE siendo una Unidad de negocio de la Corporación Eléctrica del Ecuador tiene como ejes estratégicos y organizacionales alineados a los de la CELEC EP. Estos son sólidos, claros y definidos siguiendo el lema de su visión y manteniendo los conceptos de su misión.

El programa se implementó con el fin de hacerse conocer en el medio eléctrico como una entidad productiva que afectaría positivamente al cambio de la matriz energética para esto primeramente debía conocerse el nombre, la marca, la Imagen Institucional, aunque estuviera amparado bajo el nombre ya conocido de su matriz, la UNIDAD como tal debía posicionarse positivamente ya que su área de desarrollo tiene mucha relación con otras entidades gubernamentales.

Si bien es cierto que el área de gestión de comunicación en ENERNORTE no tiene una incidencia directa a los ejes estratégicos debido a que estos ya vienen dados por la matriz, tiene definida su área de acción como asesoría directa a gerencia y considerando que es una unidad de negocio, la gerencia tiene alto poder de decisión respecto a la función operativa.

Actualmente todas las empresas públicas se basan en un formato único para la generación de sus planes estratégicos, por lo cual ENERNORTE debe seguir los mecanismos ya establecidos; sin embargo, internamente su distribución operativa es en base a áreas de gestión como gestión jurídica, gestión socio ambiental, gestión de comunicación, gestión organizacional y otras. Es así que todo lo relacionado a control organizacional es ejecutado por el área de su mismo nombre. En el caso del área de gestión de comunicación es algo diferente, su rango de acción es un poco más amplio ya que al ser comunicador, se relaciona con todas las áreas y colabora con cada una de ellas cuando lo amerita.

Para llevar a cabo este programa se tomaron en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa, principalmente “ser la mejor empresa a nivel de sector eléctrico” que va muy acorde con el plan estratégico de CELEC EP que es “consolidar la actividad empresarial del sector eléctrico”, luego que el área de comunicación diseñó el proyecto tomando en cuenta que cada gestión debe ir enmarcada en los objetivos y planes operativos de la empresa para que tenga buena aceptación; el plan que fue aprobado operativamente por gerencia y las demás áreas relacionadas.

Los indicadores que se definieron para este plan fueron los medios de comunicación del país, tomados en cuenta por las menciones que podrían realizar, no tanto en el número que se produjeran de ellas sino más bien en el trato positivo o negativo al posicionamiento y para la Concientización del Medio Ambiente utilizaron encuestas charlas que se medirían por la asistencia. Estos indicadores pudieron haber sido mejor, si se hubiera considerado una mejor distribución y manejo.

Los objetivos de comunicación para el Plan de Imagen Institucional y Concientización del Medio Ambiente fueron correctos, el hacer conocer quién es ENERNORTE es fundamental en el área de los negocios, ¿Qué hace? , ¿Cuáles son las metas?, ¿Dónde están físicamente? ¿Qué hace por los demás? , resultaría en un afianzamiento como empresa y por ende la consolidación de su Imagen. Con respecto a la Concientización del Medio Ambiente, fueron muy valiosos los objetivos ya que ayudaron e impulsaron al cumplimiento de lo que es el Plan para el Buen Vivir, las zonas donde se construyen los proyectos son rurales y por ende la información no siempre llega como debería ser, este plan ayudo a mejorar la calidad de vida y permitió darles a entender la importancia de cuidar el medio ambiente.

Aunque los análisis previos a crear este plan no fueron hechos directamente por la entidad sino por el Ministerio de electricidad, les sirvió para tener una idea más o menos clara del estado inicial, utilizaron además las redes sociales como información, también su propio material de comunicación para elaborar sondeos de opinión y encuestas dentro de la institución con los trabajadores para medir el conocimiento que tenían acerca de la empresa donde están trabajando y cuál es su función, también lo hicieron en las zonas de incidencia de los proyectos para determinar si existía apertura a los cambios.

Fue un buen trabajo el iniciar con esta información ya que les dio una afirmación a la necesidad de llevar a cabo el plan en mención. La gestión de comunicación estuvo involucrada en la producción junto con el área de organización y gestión social además de la consecución de fondos para el mismo. Sin embargo, el control y la medición no se hicieron durante la ejecución del mismo.

5.2. Fase Táctica.

Las VARIABLES que se afectarían una vez ejecutado el plan fueron Imagen Institucional y Concientización del Medio Ambiente.

Para la IMAGEN INSTITUCIONAL el objetivo fue dar a conocer a la Institución como un ente confiable, seguro y de importancia, que conozcan sus principios y valores. Se necesitaba crear este ambiente para que se le de apertura en el ámbito nacional y pueda construir y desarrollar los proyectos hidroeléctricos.

Aunque ENERNORTE este amparada bajo la imagen ya posicionada de CELEC EP y siga su mismo lineamiento, es sumamente importante el lograr una imagen positiva y de veracidad en el sector eléctrico ya que es una empresa que da servicio, por ende todas sus acciones son calificadas por los usuarios y su aceptación será positiva o negativa. Además de este objetivo también se debía conseguir que el público diferencie a la empresa de otras con similitud en nombre como EMELNORTE que es una empresa en otro sector de funcionamiento.

La CONCIENTIZACION DEL MEDIO AMBIENTE, se definió esta variable porque es una variable que va intrínsecamente ligada a la función de la institución. El objeto principal para el cual fue creada ENERNORTE es la construcción de proyectos hidroeléctricos. Estos proyectos como se comprenderá se ejecutan en zonas rurales por la magnitud de su tamaño, afectando directamente el área que los rodea; es necesario que estas zonas a veces cercanamente pobladas conozcan el cuidado que la empresa tiene con el manejo de los recursos naturales y del medio ambiente, para que no sientan el progreso como una amenaza, sino más bien como una proyección a un futuro confiable y eso es lo que se consiguió cambiar en los habitantes a quienes se difundió el plan de comunicación.

Los INDICADORES utilizados se podrá observar en la tabla 6, aunque no se llevó un control continuo que pudiera dar material para mejor valoración, si fueron importantes los datos verbales obtenidos para tomas de futuras decisiones.

Tabla 6 Operalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
IMAGEN INSTITUCIONAL	MEDIOS DE COMUNICACIÓN: PRENSA TELEVISION	Menciones recibidas	<ul style="list-style-type: none"> • 1-100 y en cada iniciación o avance de proyectos
		Valoración cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Positivas
		Duración	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 180 días
	PAGINA WEB REDES SOCIALES	Visitas	<ul style="list-style-type: none"> • + 100000
		Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Muy Positivos
		Tiempo de exposición	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el inicio hasta el momento
	SECTOR ELECTRICO	Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Por los proyectos
		Programas Conjuntos	<ul style="list-style-type: none"> • 1-100
		Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Premio MDL
CONCIENTIZACION DEL MEDIO AMBIENTE	HABITANTES EN LAS ZONAS DE INSIDENCIA	Encuestas de Sondeo antes de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • 1 con muestreo de 100 • Aceptación positiva
		Material informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes • Afiches • Flyers
		Medio de divulgación	<ul style="list-style-type: none"> • Impreso • Boca a boca • Página web
		Asistencia a capacitación Plan para el Buen Vivir	<ul style="list-style-type: none"> • En listas recopiladas para base de datos. • Muy buena acogida
	OPINION CIUDADANA Y GUBERNAMENTAL	Menciones rurales	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel sectorial • Avance social y tecnológico
		Inclusión Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> • En los Enlaces ciudadanos

Fuente: Entrevista Lic. Belén Cadena – Asesora de Comunicación ENERNORTE.

Fuente: Elaboración propia

5.3. Fase Operativa.

Los objetivos institucionales estuvieron siempre muy bien definidos, todos los procesos a implementarse siguen directrices bien definidas. Desde el momento que los profesionales ingresan a la institución son inducidos por medio de la gestión de comunicación con el manual de procedimientos y para el caso de los comunicadores quien se encarga directamente es la

subgerencia administrativa ya que no tiene la organización un área encargada de talento humano.

Los objetivos de comunicación para crear el plan que se llevó a cabo fueron basados en los informes previos y las encuestas, estos reflejaron una falta de conocimiento de la entidad, de su área de acción y de su preocupación por la preservación del medio ambiente, motivo suficiente para desarrollar un proyecto de imagen institucional.

Todo el personal involucrado estuvo claro en la situación inicial y los resultados obtenidos, efectuaron todos los procesos que definieron inicialmente, aunque no fueron estrictos en su observación. Para este proyecto no se establecieron escalas que permitirían graduar la variación y agrupar las mediciones.

La medición que se realizó no fue con criterio técnico sino más bien empírico y de criterio propio por los responsables en ese momento de la gestión de comunicación, lo que refleja una falta de organización y procedimientos, probablemente tuvieron las herramientas necesarias para tener un resultado 100% favorable pero no la utilizaron adecuadamente, dando esto resultados verbales y reportes teóricos.

Los datos que se obtuvieron al final del programa fueron el soporte para que la gestión de comunicación hiciera su informe mas no para documentar un historial de comunicación; tienen un elemento positivo en esto, que es la transparencia de datos en encuestas, asistencias a las socializaciones, menciones que demostraron el trabajo realizado.

En el momento de evaluar este plan se tomó en cuenta la posición en la que terminó la Institución en cuanto a su imagen y conocimiento de la misma y al buen manejo de los recursos en relación al medio ambiente. Sin embargo la evaluación dio como resultado un nivel satisfactorio para el posicionamiento de imagen más no excelente, por lo cual deja abierta la posibilidad de volver a ejecutar el mismo plan, lo que no sucedió con la concientización del Medio Ambiente que resulto con un grado óptimo.

Los informes y reportes fueron realizados por la gestión de comunicación, incluyendo los resultados antes mencionados, marcando claramente los logros obtenidos en relación a la situación inicial; de como cambiaron las variables propuestas con los indicadores establecidos. Estos reportes e informes se entregaron a gerencia quien a su vez elabora un informe final para la Corporación Eléctrica del Ecuador que es la institución regente. También en el informe entregado por gestión de comunicación se incluyeron las propuestas y recomendaciones de ejecutar el Plan de Imagen Institucional continuamente, a lo cual gerencia hizo conocer su decisión de optar por otros planes que tenían prioridad en ese momento. Para esta sección del informe se tomaron en cuenta opiniones de otras áreas involucradas que se consideraron oportunas, también se recomendó que la propuesta de Concientización del Medio Ambiente se siga ejecutando, la respuesta a esta propuesta fue positiva tanto así que sigue manteniéndose hasta el momento.

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. Conclusiones Y Propuestas De Mejoras.

6.1. Conclusiones.

Actualmente en el Ecuador todas las instituciones y empresas gubernamentales tienen una línea de acción muy bien definida. La visión, misión, principios y valores deben estar acorde a sus acciones y estar enmarcados al lineamiento planteado por el poder ejecutivo para alcanzar el cambio social y productivo del país.

- Includido en los ejes estratégicos de ENERNORTE está el “Desarrollo Humano Integral en los proyectos” para esto utilizaron una herramienta esencial, El Plan Nacional para el Buen Vivir, este es un eje fundamental alrededor del cual giran las actividades de las Instituciones; al ejecutar cada uno de los objetivos que comprende este proyecto está aportando e impulsando los cambios para obtener el logro de la Matriz productiva. ENERNORTE está enmarcado en este perfil y contribuye positivamente al cambio de la Matriz Energética, aprovechando las energías renovables para construir los proyectos hidroeléctricos y cuidar el medio ambiente.
- Se puede decir que el Plan Nacional para el Buen Vivir marca la línea de trabajo de las organizaciones del sector público y que las acciones de comunicación, lideradas por Secom, evitan que se pierda el mensaje comunicativo con los objetivos de gobierno y estatales.
- El posicionamiento de la gestión de comunicación dentro de ENERNORTE tiene pros y contras, el tener una gestión de asesoramiento le permite tener mucha atención de la gerencia en cuanto a sus proyectos, pero eso mismo le da la libertad de no ser rigurosos en sus procedimientos.
- Si poseen manuales de procedimientos organizacionales que son generalizados para todas las empresas públicas y que deben cumplirlos, las organizaciones, en ENERNORTE se necesita además procedimientos y temas específicos de la estrategia de comunicación, que deberían ser tipificados y explícitos en manuales internos. De ésta manera se evitaría planes diseñados con lineamientos generales y poco centrados en las propias necesidades de la institución.
- Se observó que en el plan considerado como muestra para la investigación sí existió relación entre los objetivos estratégicos con la gestión de comunicación. Los planes operativos de comunicación, debían estar obligatoriamente de acuerdo con los de la organización, ya que se rigen por estructuras establecidas.
- Si tuvieron análisis iniciales proporcionados por el Ministerio de Electricidad, pero fueron muy generales y abarcaron el ámbito de la electricidad en general y su influencia en el país, estos datos no fueron una base sólida para que el área de comunicación de ENERNORTE pudiera marcar un punto inicial para el plan a desarrollar, como

ayuda a este tema se utilizaron sondeos de opinión y encuestas sobre los proyectos anteriores y la imagen ya establecida anteriormente; sin embargo ninguna de estas fue almacenada para poder tabular y marcar las diferencias.

- Algunos indicadores si fueron establecidos claramente al inicio de la concepción del plan para la Imagen Institucional y Concientización del Medio Ambiente, pero no existe registro de ello.
- Para la producción del plan para fortalecer la Imagen Institucional y Concientización del Medio Ambiente informaron haberse fundamentado en los indicadores establecidos, no se obtuvo una respuesta clara de si estos objetivos de producción posibilitaron la verificación del plan propuesto. El área de comunicación estuvo involucrada en todo lo relacionado a la puesta en marcha del proyecto.
- Desde el momento de escoger o proponer un plan de comunicación, estuvieron claros en los propósitos y las metas, fue bien escogido el tema y las variables a modificar ya que la empresa es nueva, necesitaba posicionar su imagen, hacer conocer sus valores y la su objetivo de pensar en los demás con el asunto del medio ambiente, es así como determinaron que esas serían las variables a ser modificadas. Para esto involucraron a las personas, sectores y organismos que podrían actuar o proporcionar ayuda efectiva al cumplimiento del plan.
- Los indicadores que se determinaron probablemente fueron buenos pero debían ser más definidos. Si bien es cierto que para la parte del proyecto referente a la Concientización del Medio Ambiente tuvieron indicadores más reales y tangibles, según nos informaron verbalmente; para la parte de la Imagen Institucional no hubo resultados cuantificables. Esta falta de definición no permitió una medición organizada al finalizar el proyecto.
- ENERNORTE no posee una metodología de investigación que permita recolectar datos y tampoco un sistema de medición y evaluación para poder calificar el rendimiento de los proyectos. En el caso de estudio la evaluación no fue muy rigurosa se realizó empíricamente de acuerdo al criterio personal de los funcionarios del área de comunicación. No existe un manual de procedimientos al respecto lo que hace difícil el seguimiento ordenado de los planes de comunicación, la variación durante la ejecución finalización de los mismos.
- Con relación a informes y reportes informaron que sí se realizaron desde el área de comunicación para gerencia de ENERNORTE quien a su vez realizó un informe para CELEC EP, estos informes tenían en su contexto los resultados teóricos del plan desarrollado, incluyeron el reporte como consecuencia del proceso que se obtuvieron datos de personas en las inmediaciones de los proyectos que asistieron y viven en las zonas aledañas los mismos que fueron beneficiados de los efectos del plan, estos registros

les permitieron crear una base de datos para futuras convocatorias. La utilización de estos reportes está a completa discreción de la gerencia.

En el criterio de la gestión de comunicación actual el proyecto caso de estudio desarrollado en el 2013 si tuvo resultados aceptables, respecto a la Imagen Institucional no obtuvieron éxito al 100% indicaron; sin embargo, lograron indicadores que dieron un resultado positivo como las menciones de calidad dadas por los medios de comunicación a la institución. Con relación a la Concientización del medio Ambiente si tuvieron más éxito, motivo por el cual los planes se volvieron a ejecutar en este año con diferentes indicadores.

El área de comunicación recomendó una nueva ejecución del plan de Imagen Institucional, pero dirigido a otro público. Gerencia no considero conveniente esta recomendación y no se realizó.

- Tomando en cuenta los resultados de la tabla 6, se determina que el plan de Imagen Institucional tiene mucha aceptación en las redes sociales y pagina web, como se puede ver en el anexo 5. Esto ha permitido que el público externo amplíe su conocimiento acerca de la empresa sus actividades; es probable que los públicos a los cuales se direccionó el posicionamiento no hayan sido los adecuados, sin embargo la ejecución cuidadosa de los proyectos *Mandariacu* y *Quijos* han sido un aporte muy efectivo para lograr el objetivo principal.

En lo que respecta a la Concientización del Medio Ambiente se considera un logro total a los objetivos de comunicación como a los de la organización, el estándar de vida de los moradores alrededor de los proyectos ha subido considerablemente, la concepción de respeto al medio ambiente y su cuidado ha quedado muy claro. Los habitantes en las zonas, han cambiado su punto de vista referente a permitir el avance de la tecnología, la inclusión de personas discapacitadas, el cuidado de salud y otros temas; lo que convierte al plan en muy efectivo.

6.2. Propuesta de mejoras.

Es indiscutible que en nuestro país aún no existe una posición clara para la gestión de comunicación, la definición el área de desarrollo y funciones para el gestor de comunicación puede ser confundida fácilmente con la de periodista, relaciones públicas u otros.

Cabe tomar en cuenta a Joan Costa y su concepción de lo que es el Director de Comunicación (DirCom) en las empresas, instituciones privadas y públicas, universidades y más. Dice Costa el DirCom nace de la necesidad de la empresa. Para él la actitud holística del DirCom se ve reflejada particularmente en los Planes Integrales, o Estratégicos, de Comunicación (Costa, El DirCom hoy, 2007: 85) y en el mismo párrafo explica que estos planes de caracterizan porque abarcan los objetivos de todas las Direcciones de la empresa y por la exhaustividad

con que el DirCom los elabora en una estrategia común: una sola imagen, una única voz, un proyecto global.

En su conferencia para la Asociación de Directivos de Comunicación de Castilla y León (Dircom CyL) y CGC Comunicación, se refirió a las funciones del DirCom “se trata del portavoz de la empresa, del defensor de la marca y la imagen corporativa y del garante de su reputación”. (Costa, El protagonismo del Dircom en las estrategias empresariales, 2011)

- La hipótesis planteada para este caso de estudio fue determinar si la contribución de las acciones desarrolladas por la organización a los objetivos de la organización permite el desarrollo de CELEC EP - ENERNORTE. Por las conclusiones que se indicaron anteriormente, a pesar de una planificación poco estructurada se evidencia que la hipótesis se cumple, no con un resultado del 100% pero se logra un resultado aceptable. Se ha determinado que no existen métodos claros ni procedimientos establecidos para utilizar las herramientas que poseen. Las siguientes recomendaciones ayudarán de manera eficiente a la estructuración de los proyectos, para obtener resultados eficaces.
- La Gestión de comunicación debe tener funciones específicas orgánicamente en el esquema de la Institución que deben estar incluidas en sus procedimientos operativos. Al momento tiene una posición de asesoría gerencial, esta área podría aportar más a la institución si tuviera más presencia en las decisiones operativas. Podría crear proyectos, planes y campañas propias que se alineen a los ejes de ENERNORTE, además de los que son propuestos por gerencia o las otras áreas.
- Los planes estratégicos de la empresa, deben definir el área de acción de la gestión de comunicación, para obtener un mayor sincronismo entre los objetivos de estratégicos de la organización y los de comunicación.
- Se recomienda tener un área de gestión de talento humano para potenciar los conocimientos y actualización de los profesionales, considerando que son quienes crean los proyectos de comunicación y los llevan a cabo.
- Debe existir un plan operativo en el área de comunicación a parte del plan operativo general de la empresa, de manera documental que permita el fácil desarrollo del mismo por el encargado de ese momento. Las acciones ejecutadas en un área o departamento siempre deben ser documentadas ya sea en papel o electrónicamente, en este momento en la institución además del plan operativo general para empresas públicas no existe un plan operativo para el área de comunicación. Se recomienda que escojan un modelo ya existente para registrar los procesos a seguir de forma ordenada o en su defecto deben crear uno a sus necesidades, de manera que cada funcionario en turno pueda continuar fácilmente con el mismo. Es muy saludable un programa

abierto en el cual cada persona pueda aportar con nuevas ideas positivas y mejoras a un plan ya existente.

- La base de un buen proyecto es la organización y lineamientos. Debe existir un Plan definido de comunicación para cada proyecto y debe ser debidamente documentado para posteriores retroalimentaciones.
- En cada proyecto se debe definir claramente los indicadores que se van a utilizar tomando en cuenta algunos factores como el clima político, económico, social entre otros del área donde será lanzado el proyecto sin dejar de lado los análisis iniciales que le permiten hacer una proyección del mismo.
- Se debería dar mayor importancia a los públicos que serán objeto del plan, estudiarlos detenidamente y determinar si son los adecuados, en este caso se pudo haber direccionado el target a otro tipo de público que daría más realce a la Imagen Institucional, también es importante escoger el canal idóneo para hacerlo de entre los medios de comunicación.
- El plan puede estar diseñado perfectamente y haber tomado en cuenta todas las variables e índices, pueden inclusive tener el material necesario, pero es decisivo elegir el vocero que interprete exactamente lo que se quiere anunciar, para esto se aconseja revisar proyectos anteriores si los medios son los mismos y mirar cuales fueron los resultados.
- El continuo control de ejecución del plan de comunicación permite obtener mediciones y resultados reales, se sugiere que se utilice las herramientas que tienen a su alcance como son bases de datos y encuestas que les permitirán hacer esta verificación.
- Se recomienda utilizar dispositivos e instrumentos adecuados para obtener resultados claros que puedan determinar la variación, durante y posterior a la ejecución de cada plan de comunicación.
- Sería muy apropiado que se utilice en lo posterior el método Communication Management Bridge aplicado en este estudio, cuya base son las 3 fases metodológicas: estratégica, táctica y operativa, para realizar la medición y evolución óptima de los planes de comunicación. Cada una de estas fases como se ha detallado en capítulos anteriores permiten al gestor de comunicación tener el control ordenado y total de un proyecto a desarrollar desde la concepción del mismo, definiendo las variables que son la parte que se quiere cambiar, mediante los indicadores que constituyen las herramientas que servirán para medir esos cambios y finalizar con los resultados obtenidos en los reportes e informes. Un valor agregado muy importante de este método es el que permite estar siempre alineado a los objetivos principales de la empresa, de manera que al final las metas serán doblemente satisfactorias.

- La efectividad de un plan de comunicación se mide en los resultados tangibles como en la documentación de soporte, además de informes para gerencia, se debe implementar en el plan de comunicación piloto una sección de reportes estructurados, tabulados y documentados apropiadamente para ser tomados en cuenta en futuros proyectos, como una herramienta para superar los errores.

Finalmente aconsejamos considerar que la Imagen Institucional es una variable de mucha susceptibilidad al cambio, debería estar siempre presente en los planes de comunicación y ser fortalecida, de ello depende muchas veces la aceptación inicial de muchos negocios.

BIBLIOGRAFIA

- ACCESO. (2010). *Medir y Evaluar la Comunicación - 2da Cumbre Europea sobre Medición de la Comunicación*. Barcelona: www.acceso.com.
- Aguirre Baztan, A. (2009). *Metodología Cualitativa en la Investigación Sociocultural*. España: Marcombo.
- Álvarez Nobell, A. (2010). *Revista Latina de Comunicación*. Recuperado el 10 de 05 de 2014, de Revista Latina de Comunicación:
http://www.revistalatinacs.org/10SLSC/actas_2010/alejandro_cordova.pdf
- Álvarez Nobell, A., & Lesta, L. (06 de 2011). Medición de los Aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la comunicación. *Palabra Clave, vol 14*, 11-30. Obtenido de www.redalcy.org.
- Álvarez, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. España: Creative Commons.
- Álvarez, A., & Abendaño, M. (2014). *Manual del estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado*. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Arnau Gras, J., Anguera, M. T., & Gomez benito, J. (1990). *Metodología de la Investigación en ciencias del comportamiento*. Murcia: Universidad de Murcia: Secretariado de Publicaciones.
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción A los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta moebio*, 40-49.
- Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido* (3a ed.). Madrid: Ediciones Akai S.A.
- Berganza Conde, M. R. (2005). *Investigar en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cadena, B. (18 de 09 de 2014). Asesora de Comunicación ENERNORTE. (S. Carrera, Entrevistador)
- Capriotti Peri, P. (2009). *BRANDING CORPORATIVO -Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- Castillo Esparcia, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. (IIRP, Ed.) España: Creative Commons.
- CELEC EP - ENERNORTE (Cadena, Belén). (2014). Cinética Mayo. *Revista Mensual*, 21.
- Cerda Gutierrez, H. (1993). *Los Elementos de la Investigación* (2a ed.). Quito: Abya Yala.
- Costa, J. (2007). *El DirCom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2011). El protagonismo del Dircom en las estrategias empresariales. *Jornada organizada por la Asociación de Directivos de Comunicación de Castilla y León (Dircom CyL) y CGC Comunicación*. Barcelona: Castilla y León.

- DeFleur, M. H., Kearney, P., Plax, T. G., & DeFleur, M. L. (2005). *Fundamentos de comunicación humana*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gonzales Martin & Olivares Socorro. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Mexico DF: Grupo Editorial Patria.
- Robbins, S. P. (2007). *Comportamiento Organizacional*. San Diego: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Rodriguez Mansilla, D. (2006). *Gestión Organizacional* (4ta ed.). México: ALFAOMEGA.
- Ruiz Olabuenaga, J. I. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (5a ed.). Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Ruiz Olabuenaga, J. I. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (5a ed.). Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Sabine, C. (1992). *El Proceso de la Investigación*. Caracas: Panapo.
- Schmitz, A. (2012). *The Public Relations Process*. Creative Commons.
- Siliceo Aguilar, A., Casares Arrangoiz, D., & Gonzalez Martinez, J. L. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Mexico DF.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Stacks, D., & Bowen, S. (2013). Tower the Establishment of Ethical Standarization in Public Relations, Measurement and Evaluation. *Public Relations Journal*, 1-28.
- Valles, M. S. (1998). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Sintesis SA.
- Villegas, F. (25,3,10 de 07-08 de 2014). Subgerente Administrativo Financiero. (S. Carrera, Entrevistador)
- Watzlawick, P., Helmick B., J., & Jackson, D. D. (1985). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Editorial Herder.
- Wilcox, D., Philis, A., & otros. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson .
- Xifra, J. (2005). *Planificación Estratégica de Relaciones Públicas*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Yuni, J. A. (2009). *Técnicas para Investigar* (Vol. 2). Buenos Aires, Argentina: Editorial Brujas.

SITIOS WEB INSTITUCIONALES

- CELEC EP - ENERNORTE. (27 de 08 de 2012). *Corporación Eléctrica del Ecuador - Unidad de Negocios ENERNORTE*. Obtenido de CELEC EP-ENERNORTE web site: <https://www.celec.gob.ec/enernorte/index.php/quienes-somos/resena-historica-y-constitucion>

- CELEC EP - ENERNORTE. (27 de 08 de 2012). *Direccionamiento Estratégico CELEC EP - ENERNORTE*. Obtenido de CELEC EP - ENERNORTE Web site:
<https://www.celec.gob.ec/enernorte/index.php/quienes-somos/direccionamiento-estrategico>
- CELEC EP - ENERNORTE. (2012). *Inicio CELEC EP - ENERNORTE*. Obtenido de CELEC EP - ENERNORTE Web site: <https://www.celec.gob.ec/enernorte/>
- CELEC EP - ENERNORTE. (27 de 08 de 2012). *Normativas CELEC EP - ENERNORTE*. Obtenido de CELEC EP - ENERNORTE:
<https://www.celec.gob.ec/enernorte/index.php/quienes-somos/normativas>
- CELEC EP - ENERNORTE. (27 de 08 de 2012). *Reseña Histórica y Constitución CELEC EP - ENERNORTE*. Obtenido de CELEC EP - ENERNORTE Web site:
<https://www.celec.gob.ec/enernorte/index.php/quienes-somos/resena-historica-y-constitucion>
- CELEC EP - ENERNORTE. (2013). *Plan de desarrollo integral*. Obtenido de CELEC EP - ENERNORTE Web site: <https://www.celec.gob.ec/enernorte/index.php/plan-de-desarrollo-integral/descripcion>
- Corporación Eléctrica del Ecuador. (2011). *CELEC EP Corporación Eléctrica del Ecuador*. Obtenido de CELEC EP Web site: <https://www.celec.gob.ec/>
- Corporación Eléctrica del Ecuador. (2011). *La Empresa CELEC EP*. Obtenido de CELEC EP Web site:
https://www.celec.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=198
- Corporación Eléctrica del Ecuador. (2013). *Plan Estratégico CELEC EP 2013 -2017*. Obtenido de Corporación Eléctrica del Ecuador Web site:
https://celec.gob.ec/images/pdf/Pres_PE_2013_2017.pdf

ANEXOS

Anexo 1



Página Web ENERNORTE 2013

Fuente: Histórico ENERNORTE

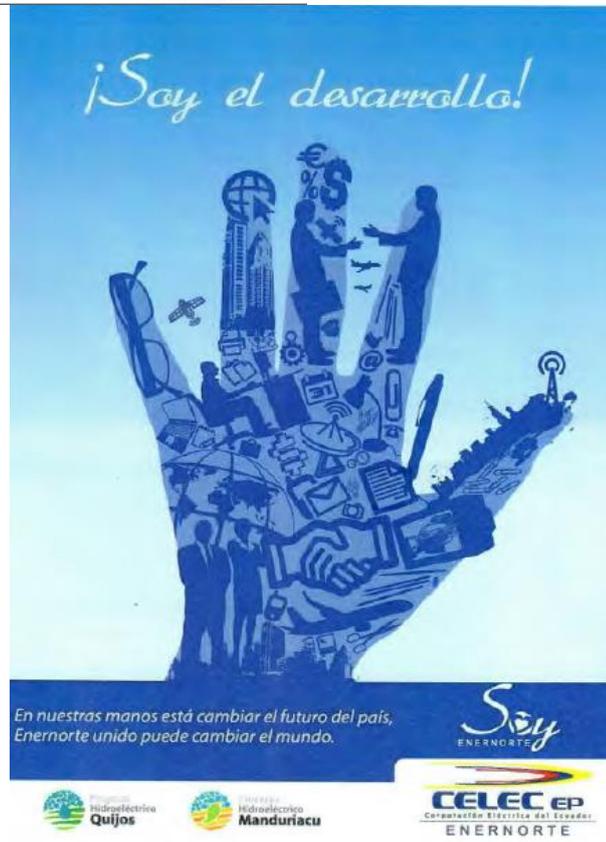
Anexo 2



Material ecológico

Fuente: Historico ENERNOORTE

Anexo 3



Proyectos Quijos y Manduriacu

Fuente: Histórico ENERNORTE



CELEC EP
Corporación Eléctrica del Ecuador

ENERNORTE
CINÉTICA

SÉPTIMA EDICIÓN MAYO

GESTIÓN SOCIAL AMBIENTAL

El Departamento de Gestión Ambiental es el encargado de realizar diversas funciones en el sitio de obra de los Proyectos Quijos y Manduriacu.



MARZO

ENERNORTE festeja a las madres.



Infórmate en el nuevo espacio denominado: **"Lo más escuchado"**
Reportajes con temas de actualidad, que suceden en todo el mundo.



Anexo 5

CELEC EP
Corporación Eléctrica del Ecuador
ENERNORTE

PEC Programa de Eficiencia Energética para Cocción por Inducción y Calentamiento de agua con Electricidad
NACIMOS PARA VIVIR CAMBIOS

Inicio

24 SEPTIEMBRE 2014

Alarmas comunitarias se instalaron en área de influencia del Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu

Como parte del modelo de gestión social que mantiene CELEC EP – Unidad de Negocio EnerNorte, y con el fin de cumplir con el Plan de Desarrollo Territorial en lo que se refiere al eje de seguridad, se realizó la instalación de alarmas comunitarias en las 8 comunidades del área de influencia del Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu.

Este sistema de alarmas permitirá que los habitantes de Pechijal, Machpi, Guayabillas y Santa Rosa de Facto, pertenecientes a la provincia de Fichincha; y de Cielo Verde, Santa Rosa de Manduriacu, Río Verde y el Corazón, pertenecientes a la provincia de Imbabura, tengan un mayor nivel de seguridad.

Ministerio de Electricidad y Energía Renovable

GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA

- ENERJUBONES
- HIDROAGOYAN
- HIDRONACION
- HIDROPAUTE
- HIDROTOAPI
- HIDROAZOGUES
- GENSUR

GENERACIÓN TÉRMICA

- ELECTROGUAYAS
- TERMOESMERALDAS
- TERMOFICHINCHA
- TERMOGAS MACHALA

TRANSMISIÓN

- TRANSELECTRIC

CONTADOR DE VISITAS

121354

Hoy	413
Ayer	166
Esta semana	413
La semana pasada	3879
Este Mes	20657
El mes pasado	13786
Visitas Totales	121354

29 AGOSTO 2014

Instalación de rodete de la turbina se realiza en Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu

Los trabajos para la construcción de la Central Hidroeléctrica Manduriacu avanzan según el cronograma planificado. Al momento se está ejecutando el montaje del rodete de una de las turbinas Kaplan que se emplearán en la Central Hidroeléctrica Manduriacu.

Este rodete se acoplará través de un eje al rotor del generador, el cual será colocado en las próximas semanas y permitirá la generación de energía.

La turbina es la parte que transforma la energía potencial del río en energía mecánica o de movimiento (el agua mueve al rodete de la turbina); el eje transmite el movimiento generado hacia el rotor del generador, que es el que recibe la corriente de excitación, y por el movimiento producido forma un campo magnético, induciendo en el estator del generador la corriente eléctrica que posteriormente será transmitida a través de transformadores y líneas de transmisión al Sistema Nacional de Energía Eléctrica del Ecuador.

INICIO | **QUIÉNES SOMOS** | **PH QUIDOS** | **PH MANDURIACU** | **PLAN DESARROLLO INTEGRAL** | **LEY DE TRANSPARENCIA**

PROYECTOS

INFORMACIÓN GENERAL

- Dirección
- Deposiciones Administrativa
- Directorio Telefónico

SERVICIOS

- Enlaces
- Correo Corporativo
- GPI (Gobierno por Resultados)
- Procesos de Selección de Personal
- Visita Nuestros Proyectos
- Cocinas de Inducción

MULTIMEDIA

- Fotografías
- Videos

ACTUALIDAD

Powerd By MyPhoto

INICIO QUÉNES SOMOS PH QUIDOS PH MANDURIACU PLAN DESARROLLO INTEGRAL LEY DE TRANSPARENCIA




18 JULIO 2014

Periodistas Visitaron Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu

La Vicepresidencia de la República a través del Ministerio de Sectores Estratégicos y el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, en su propósito de difundir las megaconstrucciones que se ejecutan en Ecuador, realizó la visita de periodistas de varias provincias del país al Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu, obra que se encuentra a cargo de CELEC EP, a través de su Unidad de Negocio Enernorte, este jueves 17 de julio del 2014.



Este proyecto, aportará con 60MW de energía al sistema nacional interconectado, y se encuentra ubicado en la parte baja de la cuenca del río Guayllabamba, en los parroquias Pacto del cantón Quito (provincia de Pichincha) y García Moreno del cantón Cotacachi (provincia de Imbabura).

[Leer más...](#)

100 jóvenes profesionales se incorporan a CELEC EP



En un emotivo acto realizado en la Escuela Politécnica Nacional de Quito, la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP conjuntamente con el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable desarrolló la ceremonia de incorporación de los 100 jóvenes profesionales seleccionados para el programa "Generación del Conocimiento", impulsado por la Vicepresidencia de la República.



"Los agradecidos somos nosotros por confiar y ser parte de la empresa pública. Tienen una enorme responsabilidad, así que asúmanla con plenitud y entusiasmo", expresó el segundo Mandatario, Jorge Glas.

[Leer más...](#)




CELEC EP - ENERNORTE
Av. Shyris 835-71 y Suecia
023731650

<https://www.celec.gob.ec/enernorte/>

Anexo 6

Transcripción entrevista Lic. Belén Cadena – Asesor de Comunicación ENERNORTE

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

A. FASE ESTRATÉGICA

1. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

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

Tomado del Capítulo 1

1.2 ¿Cuáles son los ejes estratégicos de la organización?

Tomado del Capítulo 1

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

Si, bueno el área de comunicación en este momento en nuestra empresa CELEC EP ENERNORTE es un ente de asesoría, nosotros lo que hacemos es : en cada acción realizada por la Gerencia realizar las observaciones y el análisis que sean necesarios para el trato de monitoreo de medios, la presencia pública en medios de comunicación, nosotros tenemos la relación directa con el gerente lo que nos hace, nos convierte en un departamento estratégico al momento de tomar decisiones obviamente nosotros damos nuestro de punto de vista para que se resuelva de la mejor manera, nosotros trabajamos directamente con el gerente.

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

Gerencia, si gerencial, tenemos una posición gerencial

1.2. ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿Se emplean?

Si, Como le digo nosotros, bueno cada uno, nosotros tenemos nuestra competencia. Todos los procesos de documentación, todos los procesos organizacionales son dirigidos por el área, de aquí en ENERNORTE se denomina el área de, los chicos son gestión organizacional que se encargan de procedimientos y todo, si nosotros también recurrimos cuando se trata de un tema para facilitar la información y para la manipulación de información por los empleados, nosotros también damos nuestro punto de vista para que esto sea más fácil más llevaderos y más entendibles.

¿Con qué rigurosidad, periodicidad?

Comúnmente existen periodos que se requiere más procesos de gestión organizacional, pero depende, los requerimientos y depende de las necesidades; ya sea por la gerencia o por instituciones superiores. Nosotros creamos manuales, creamos prospectos, creamos procedimientos ya que somos una institución pública para cada acción, para cada reporte se necesita un modelo, un modelo a seguir un proceso organizacional, entonces nosotros facilitamos en este caso que sea de fácil entendimiento, nosotros nos encargamos también del modo de dar a conocer esto al personal interno y que sea más fácil y llevadero de revisar la información.

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

Si exacto si, si, como le digo cada uno de nosotros tenemos nuestro estatuto, nuestros procedimientos que los seguimos rigurosamente por el área pertinente;

en este caso, comunicación nos manejamos por planes, de igual manera acciones estratégicas y tácticas que están detalladas inicialmente.

2. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

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

Claro, como un comunicador le puedo decir que nosotros nos basamos en los objetivos estratégicos de la empresa, nuestros objetivos son en este caso ser la mejor empresa a nivel del sector eléctrico o sea como todas las empresas siempre nos basamos en un nivel de excelencia, nosotros vamos basados en los objetivos estratégicos de nuestra institución, cada actividad, cada acción va a favor de hacerlo realidad esos objetivos de la organización; de igual manera sea direccionado tanto para el área interna como externa tenemos nuestro ejes y son los objetivos estratégicos de ENERNORTE.

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

Bueno nosotros, todo lo que es, empieza a ser operativo para nosotros como acciones ya directas, lo hacemos a través de un plan de comunicación, este plan de comunicación es avalado, aprobado por gerencia, siempre es presentado así lleva esos ciclos ya que operativamente no podemos hacer nada sin la base en los fundamentos sin los objetivos que los efectuemos, y esto es como le decía antes basados en los objetivos estratégicos de ENERNORTE

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

Si nosotros tenemos indicadores, que a nivel externo bueno lo manejamos con menciones, depende de la estrategia que la llevemos, nosotros nos basamos especialmente a nivel institucional de imagen nos basamos con indicadores netamente de medios de comunicación, esos son los indicadores principales que nosotros como el área de comunicación damos seguimiento y estamos pendientes del favoritismo que sean bueno, a nivel de menciones no los enfocamos tanto, sino a nivel oportuno, a nivel del trato que se dé con nuestra marca por parte de los medios de comunicación

3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

3.1. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el plan la Imagen Institucional y concientización del medio ambiente?

Los objetivos principales en primera instancia para la imagen institucional era dar a conocer nuestra marca, la posición que tiene ENERNORTE dentro del sector eléctrico. Hay varias instituciones, varias empresas del sector eléctrico encabezadas por el Ministerio de Electricidad, nuestro afán era dar a conocer tanto CELEC como a ENERNORTE en la construcción de los dos proyectos Quijos y Mandariacu y a nivel de concientización era manejar los mensajes que nosotros tenemos basados en el Plan Nacional para el Buen Vivir por el Gobierno, darnos a conocer a estas comunidades y darnos a conocer en las zonas de influencia en la construcción de nuestros proyectos.

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

Nosotros, bueno nos basamos en una investigación a nivel institucional realizada por el Ministerio de Electricidad, esta investigación fue entregada a cada unidad de negocio, fue efectuada por el Ministro de Electricidad y el lugar en que la gente

consideraba que estaba CELEC, las unidades de negocio. Esta investigación nos sirvió a nosotros directamente para empezar a posicionar nuestra imagen directa, nosotros empezamos a hacer sondeos de opinión y trabajamos con redes sociales con el anterior equipo de comunicación por parte de una campaña de concientización. Nosotros realizamos encuestas, si realizamos encuestas, a nivel de los trabajadores; nosotros, tenemos bastante material comunicacional en el cual también continuamente realizamos entrevistas para ver el grado de apertura que tiene la gente de las zonas de allí, también nos basó para hacer plan de concientización del Medio Ambiente con las zonas de influencia

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

Si, si existen los objetivos como le digo se basan en cada objetivo que tenga la gerencia nosotros también estamos coordinados a estos objetivos como le comentaba.

3.4. Teniendo en cuenta que los objetivos de producción se establecen para llevar adelante el plan/programa de comunicación determinado. El programa XXXX, ha previsto estos objetivos de producción que posibilitan verificar de manera continua su cumplimiento

Si, bueno nosotros nuestros distintos objetivos planteados se los manejaba, si con indicadores, nosotros cada acción de cumplimiento las dábamos a conocer a nivel externo a través de boletines como a nivel interno mediante nuestras herramientas de comunicación interna y las dábamos a conocer así. Nuestros objetivos de producción le entiendo un poco más a nivel de indicadores, si lo manejábamos de esta manera procurando que sea la revisión diaria, como le había comentado en nuestro medio la comunicación es un poco más complicado las menciones que sean continuas pero nosotros obviamente manejamos un sistema de monitoreo de medios lo cual nos permite estar siempre pendiente de todas las menciones y todo lo de la institución.

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

Sí, claro nosotros evaluamos un plan un poco más general en donde nos planteamos de cada una de ellos, la manera de cómo vamos a dar seguimiento de estos temas, la manera, dándoles una puntuación a cada uno obviamente dándoles importancia más a uno que a otro para así tener un conteo una realidad de lo que estamos efectuando.

B. FASE TÁCTICA

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

4.1. ¿El plan de la Imagen Institucional y de concientización ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizaciones?

Si claro, nosotros cuando estamos manejando como le dije, el hecho de nosotros ser una entidad pública y basándose en varias directrices del Gobierno hacen que indiscutiblemente nosotros debemos trabajar en estos temas a nivel de posición, imagen y concientización del medio ambiente nuestro trabajo como ENERNORTE es estar en cada uno de los proyectos, la construcción es un problema pero nosotros debemos llevarlo de la mejor manera con todo el público que este pendiente de nosotros; tanto la concientización como la imagen son dos objetivos que nosotros nos trazamos para posicionar la imagen, solo así, nosotros realizando varias actividades. Primero dándonos a conocer a nivel institucional y luego realizando campañas de conservación al medio ambiente fue algo que si nos puso en

el mapa, son acciones iniciales que se dieron y funcionaron de la manera correcta , como le digo nosotros basándonos en esto ya no viene a ser un tema que nosotros decidamos o no como institución estar allí, sino directrices ya dadas por el Gobierno, no solo en concientización del medio ambiente sino temas de vialidad y varias otras acciones que se encuentran dentro del estatuto para el Buen Vivir nosotros las efectuamos continuamente, el anterior año si fue un enfoque más para el tema ambiental porque nuestros proyectos están en construcción. Uno de nuestros proyectos lo enfocamos bastante porque recibió un reconocimiento de MDL que es un reconocimiento de mecanismo limpios salió en diarios y obviamente mejoro nuestra imagen y es ese hecho de que nosotros también nos enfocamos en estos tema y de allí lo continuamos haciendo con los indicadores y lo venimos haciendo de manera exitosa

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

Claro, todos nosotros nos preocupamos de que los grupos involucrados todos los state holders tengan la información de lo que nosotros estamos efectuando, a nivel externo nosotros tratamos de enfocarnos bastante con medios de comunicación, es así como nosotros tuvimos la presencia de diarios como El Comercio en algunas actividades ambientales, de muy buena manera primeramente posicionarnos dentro del sector. CELEC tienen varias unidades de negocio y cada una tienen sus comunicadores y realizan sus acciones para darse a conocer. Esta es nueva tuvimos que realizar un trabajo arduo dentro de actividades que eran dentro de este sector y fue así como nos dimos a conocer en primera instancia

5. INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

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

Si, bueno nuestros indicadores lo manejamos bastante en monitoreo, nuestros puntos también a nivel e nuestra campaña de concientización lo efectuamos con el tema, obviamente con este tema nos surgieron muchos feedback por parte de los involucrados, fue un poco más de acciones que se dieron de manera de concientización, nosotros manejamos bastantes mensajes, bastantes afiches, bastantes temas que se dieron a conocer en los puntos de incidencia , obviamente nuestros indicadores se basaban en la asistencia de las personas que iban a nuestras capacitaciones, cada persona para nosotros era muy valiosa porque cada persona se llevaba importante, porque cada persona se llevaba el mensaje y ese era nuestro indicador principal.

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

Claro , si mientras más como le digo, cada indicador que nosotros nos propusimos a nivel de concientización en la compañía era un indicador que nos daba la apertura para continuar con el trabajo, los asistentes a cada socialización que se dio, a nivel, para el tema de concientización si fue alto, para la convocatoria que nosotros realizamos internamente en los proyectos, se dio de la mejor manera, de igual manera, los temas de menciones , y que se dio en los medios de comunicación fue sus resultados de la mejor manera; sus indicadores los tomamos como importantes para la continuación de la campaña, o sea presentamos a gerencia que se está dando , que se está efectuando, que están asistiendo tantas personas, salió en El Comercio.

- 5.3. ¿Programa que permita determinar de manera comparativa los niveles de mejora?

Si, bueno nosotros inicialmente con las herramientas de investigación efectuadas logramos realizar a nivel de comunicación un diagnóstico el cual fue presentado para ejercer nuestro plan : es decir cada acción , cada actividad nos basamos con el diagnóstico inicial, este diagnóstico se efectuó con personas de comunicación y personas que saben del tema es decir involucramos a gerencia a jefes de proyecto involucramos a los actores sociales y ambientales que son las personas que están allí, con el aval de ellos, nosotros realizamos el diagnóstico general para implementar cada actividad, pero no solamente basta la opinión de comunicación, sino más bien las personas que saben y que están al tanto son las personas que trabajan allá, por eso es esencial conseguir información a nivel de los ingenieros que trabajan allá, gente nuestra que trabaja allá y que saben la realidad porque viven la realidad, eso fue valioso para nosotros dar el diagnóstico inicial, el involucramiento tanto de nosotros como de nuestro personal, la gente que trabajaba allá y la gente que vive allá, nosotros realizamos hicimos una especie de lluvia de ideas con todas la ideas y todo lo que realizamos para dar un diagnóstico más real de lo que se está viviendo allá y como la gente ve la institución y cómo podemos realizar mejoras

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

No, ese tema no manejamos.

5.5. ¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial (6.1) y las metas que se pretenden alcanzar?

Ehhh, claro. Nosotros obviamente este conversatorio que se dio entre los involucrados para el diagnóstico inicial, se dio de la mejor manera , nosotros cada acción que pretendíamos realizar si venia llegada a varias directrices, no solo de la institución sino del sector, nosotros nos encontramos ahora, ENERNORTE, dentro de una estructura organizacional que también debemos involucrar a varios ministerios y eso también sirvió para iniciar hacer los procesos de mejora porque pasa a través de varias redes de varios canales lo que permite pulir el producto que nosotros estamos presentando el plan.

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

Bueno , nosotros estábamos midiendo a nivel comunicacional, lo estaban haciendo nuestros profesionales cada medición de cada actividad realizada, lo estaba haciendo cada uno de nosotros en ese momento eran 2 personas más de comunicación que lo manejaban por criterio propio y así empezamos también nosotros a considerar la realización de un sistema, de un proceso de organización para nosotros tener un poco más en claro porque siempre existen manuales que permiten la medición de esta manera y empezamos también a trabajar con el área de gestión organizacional para que nos ayuden con manuales de seguimiento de calificación y nos empezaron a colaborar en ese tema.

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

No se utilizó ningún instrumento.

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

Lo hicimos a través de los indicadores al final, únicamente al final de la implementación de los programas, posterior a los programas.

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

Nuestro afán fue más al final para mantener, para ver cómo fue la reacción ante nuestras estrategias. Durante no, nosotros cada reunión cada acción realizada nosotros teníamos nuestro sistema de medición, nuestra hoja de asistencia de las personas para las concientizaciones, como le dije en medios los monitoreo, cuantos monitoreo, en si el indicador de cantidad y también de, los indicadores cuantitativos y cualitativos a manera que terminábamos cada acción para así tener un resultado y al final para conocer. Si manejamos cada acción al final paulatinamente lo que nos permitió tener un resultado final un poco más claro.

6. TRATAMIENTO DE RESULTADOS.

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

Sí, claro nosotros obtuvimos los resultados de manera total, cada resultado para la presentación final del informe que fue manejado únicamente a nivel de gerencia.

6.2. ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr? ¿Cómo se lo hizo?

Si nosotros manejamos, fue una satisfacción empezando por eso, el lograr este tema a través de eso lo único que nos sirvió. Es la claridad que nosotros manejamos y la transparencia que manejamos los datos desde el inicio, que fue los indicadores en esencial fueron absolutamente todo lo que nosotros tuvimos para dar a conocer a nuestras entidades superiores, no puedo decir éxito sino la buena campaña que se dio y la buena receptividad que se dio de nuestros involucrados en nuestros públicos objetivos se manejó de la mejor manera.

¿Cómo se lo hizo?

Nosotros presentamos realizando la acumulación de datos realizando informes, realizando obviamente en este caso el informe principal que fue para el gerente con todo ahora ya tenemos nuestras bases de datos llenas con todo, con todo el conteo que nosotros realizamos, lo teníamos listos para el informe general que lo maneja comunicación. Se envía por memo.

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

Si, evaluamos el cumplimiento, la manera fue la satisfacción, todo el tema de las asistencias de los grupos y toda la manera que se presentó la imagen favorable de la institución lo valoramos con una visión a ver si se puede para el próximo año o si fueron los resultados fueron de nivel medio para que vuelva a hacer.

7. REPORTES E INFORMES

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

Claro nosotros nos basamos, realizamos también el tema que es de las conclusiones y recomendaciones esenciales en este tema para el gerente. Nuestro gerente, creo que gerentes en general son personas que les gusta ver resultados y nosotros nos manejamos en esa manera presentando el resultado con la acumulación de todos los datos obtenidos, el manejo, el suele enviar a la revisión de cada jefe para ver si ellos también pueden realizar una retroalimentación porque la opinión de ellos siempre cuenta y con eso ya se pudo realizar el informe final que fue manejado a nivel institucional o sea a nivel de ENERNORTE o sea en este tema no hicimos un poco más para el Ministerio, nuestro ente que está un poco más arriba solamente internamente a nivel de gerencia.

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

Si cada una de las acciones realizadas en estos programas tanto de imagen institucional como de concientización del medio ambiente resultaron de la mejor manera para ser implantados en este año fue ideal, se dieron en tiempo preciso, nosotros hicimos una reunión en la cual se presentaron todos los puntos de vista nivel institucional, en esta reunión por decisión de gerencia se decidió hacer para otro año enfocarnos en otro tema a nivel de beneficio social como una responsabilidad social, pero no quiere decir, que no haya sido una campaña que haya tenido buenos resultados sino también que queríamos enfocarnos en otros temas, o sea toda esta reunión se vieron varios puntos de vista de varias gentes, aquí se maneja siempre programas institucionales para llegar a conocer estos temas y llegar a tomar una decisión, obviamente las pruebas de esto son la palabra del gerente y el compromiso que hacemos cada área de mejorar por que en cada acción se ve siempre lo bueno y también las falencias que tenemos como área. No puedo decir que esta campaña fue todo un éxito porque si hubieron algunas dificultades en los momentos de la realización de la socialización en muchas veces si se manejaron algunos rumores que la empresa no sabía que proyectos mismo tenía ENERNORTE, La forma de tratar de posicionar nuestra imagen, nos abrió bastantes puertas todo esto si nos ha ayudado a tener otras reacciones a enfocarnos en otros públicos que muchas veces los dejamos que no influyen quizá los indirectos influyen de manera directa y nos sirvió para mejorar como área, fue un proceso de mejora que a cada área si le ayudo manejar los procesos así a cumplir sus objetivos, es algo que tiene que funcionar y dar el trabajo en equipo, nosotros si tuvimos algunos temas que debemos mejorar.

¿Les falta difusión, entendimiento, falta de información, falta de comunicación?

Exacto, el problema de dar a conocer es netamente de comunicación quizás nosotros pudimos haber efectuado los mensajes a nivel de los medios esenciales, pero la llegada al público o el vocero que lo dio quizás no tuvo ese mismo afán, el canal es muchas veces afectado cuando nosotros hacemos comunicación, como le digo podemos nosotros hacer el mejor spot, la mejor valla, el mejor diseño, pero si el medio no es el correcto no sirve de nada.

¿Pero Uds. Manejan los medios?

Nosotros manejamos ciertas herramientas pero obviamente quizás no haya sido el momento que debía haber llegado, o sea el hecho de nosotros trabajar con medios de comunicación si era mucha gente está al tanto de esto pero a mucha gente le llega a otro target, o sea ahora estamos con la dificultad de muchas investigaciones que deben profundizar que no deben ser a la ligera. Hay campañas que se deben realizar para cada tipo de gente, todos sabemos que hay que estudiar bien el target para que llegue el mensaje correctamente y quizás en eso si tuvimos falencia a nivel de investigación.

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

Incluido en la pregunta 8.1