



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TITULACIÓN DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES
PÚBLICAS**

Medición y evaluación en Comunicación Estratégica.
Caso de estudio Bosques Tropicales S.A.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Bustamante Córdova, Sandra Maricela

DIRECTOR: Valdiviezo Abad, Karen Cesibel, Mgs.

Centro Universitario Quininde
2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister

Valdiviezo Abad Karen Cesibel

DOCENTE DE LA TITULACIÓN DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES

PÚBLICAS

De mi consideración:

Que el presente trabajo realizado por la estudiante Sandra Maricela Bustamante Córdova, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, febrero de 2015

.....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Sandra Maricela Bustamante Córdova, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica, Caso de estudio Bosques Tropicales S.A., de la Titulación de Licenciada en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo Mgs Karen Cesibel Valdiviezo Abad 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.

.....
Bustamante Córdova Sandra Maricela
CC1717121683

DEDICATORIA

Quiero agradecer a Dios, porque ha sabido guiarme por el camino del bien, dándome sabiduría, inteligencia para culminar con éxito una etapa más de mi vida, y poder servir a la sociedad con mis conocimientos, para el progreso del país, el de mi familia y el mío en particular.

A mis padres, por su paciencia y consejos que me han enseñado que nunca se debe dejar de luchar por lo que se desea alcanzar.

A mi amor por estar siempre a mi lado y apoyarme incondicionalmente.

A mis sobrinas y sobrinos que son mi fuente de inspiración y para quienes dejo marcado éste camino.

Maricela

AGRADECIMIENTO

Al Dr Angel Jácome y su equipo técnico del Programa Bosques para Siempre, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

A los jefes departamentales Ing Jorge Garcés y al Ing Juan Mantilla de la empresa Bosques Tropicales S.A., por su apoyo incondicional.

De manera especial, mi más sincero agradecimiento a la Mgs. Cesibel Valdiviezo y Mgs Mónica Abendaño, por haber guiado y orientado acertadamente esta práctica profesional.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron hasta la culminación de este trabajo.

.....

Sandra Maricela Bustamante Córdova

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPITULO I. MARCO INSTITUCIONAL.....	1
1.1 Identificación de la empresa.....	2
1.2 Antecedentes de creación de la empresa.....	4
1.3 Etapas fundamentales en la evolución institucional.....	5
1.4 Objetivos para el año 2014.....	6
1.5 Misión.....	6
1.6 Visión	6
1.7 Valores.....	6
1.8 Localización y dimensiones.....	7
1.9 Identificación Visual.....	7
1.10 Estructura organizativa.....	8
1.11 Mapa de públicos	9
1.12 Área de comunicación externa	9
1.13 Responsabilidad Social y el Programa “Bosques para Siempre”	11
1.14 Política comunicación externa.....	12
1.15 Medios y técnicas de la comunicación externa.....	12
1.16 Información básica de la campaña propuesta	13
1.16.1 Nombre de la campaña.....	13
1.6.2 Objetivos.....	13
1.6.3 Inversión presupuestada.....	14
1.6.4 Imágenes.....	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	17
1. La comunicación en las organizaciones	18
1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos	18
1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación.....	21
1.3. El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva)	24

1.4. La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE	28
1.5. La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación	29
2. Medición y evaluación en comunicación estratégica	30
2.1. La función de evaluación	30
2.2. Medición y evaluación.....	31
2.3. Métodos de medición y evaluación	33
3. El Modelo Communication Management Bridge.....	36
3.1. Supuestos teóricos y metodológicos.....	36
3.2. Fases y actividades del modelo	38
3.3. Fase estratégica: planificación de la evaluación	39
3.4. Fase táctica: diseño de la medición	39
3.5. Fase operativa: medición	40
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO PARA EL DIAGNÓSTICO DESCRIPTIVO	41
1. Diseño de la investigación.....	42
2. Variables de estudio.....	42
3. Unidades de análisis y temporalidad.....	43
4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	43
4.1. Objetivos organizacionales	44
4.2. Gestión de Comunicación	46
CAPÍTULO IV. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	47
4.1 Fase estratégica.....	48
4.2 Fase táctica.....	56
4.3 Fase operativa.....	59
CAPITULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	63
5.1. Fase estratégica.....	64
5.1.1 Determinación del modelo de gestión organizacional	64
5.1.2 Selección de objetivos organizacionales.....	66
5.1.3 Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos.....	66
5.1.4 Definición de los objetivos de comunicación	67
5.1.5 Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación	67
5.2 Fase táctica.....	68
5.2.1 Conceptualización de las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.....	68
5.2.2 Dimensiones e indicadores a medir	70
5.3 Fase operativa.....	72

5.3.1 Establece los niveles y dispositivos de medición.....	72
6. Presupuesto	75
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
6.1 Conclusiones.....	77
6.2 Recomendaciones.....	79
ANEXOS.....	82
Anexo 1. Entrevista	82
Anexo 2. Matriz de la medición y evaluación en comunicación estratégica	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ficha de identificación de la empresa Bosques Tropicales S.A.....	2
Tabla 2. Presupuesto de la inversión.....	14
Tabla 3. Propuesta inicial de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica	38
Tabla 4. Ejecutivos entrevistados.....	46
Tabla 5. Indicadores del SGC, 2014.	50
Tabla 6. Matriz de estrategias, objetivos y medios de verificación.	52
Tabla 7. Presupuesto requerido	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo.....	7
Figura 2. Significado Logotipo	7
Figura 3. Logo Programa “Bosques para Siempre”	7
Figura 4. Organigrama estructural	8
Figura 5. Mapa de Públicos	9
Figura 6. Trípticos informativos	16
Figura 7. Trípticos informativos	16
Figura 8. Esquema de relación entre personas, objetivos y políticas o procedimientos.....	18
Figura 9. Formación de afinidades entre trabajadores de la misma sección o diferentes secciones.	23
Figura 10. Características e implicaciones de la comunicación organizacional en la responsabilidad social empresarial	27

RESUMEN

En este estudio se analiza la necesidad de desarrollar la Medición y evaluación en Comunicación Estratégica, tomando por caso de estudio la empresa Bosques Tropicales S.A., con sede en Puerto Quito, Noroeste de la provincia Pichincha, y que se dedica al sector forestal. Con el estudio, se pretende aportar a la empresa elegida, señalando las debilidades organizacionales respecto a la comunicación estratégica, de forma que se mejoren las relaciones laborales a su interior, y que la imagen corporativa resulte fortalecida en la mente de la opinión pública.

Para ello, se exploran las fuentes bibliográficas que abordan la temática, señalando los pasos y estrategias para la apropiada medición y evaluación de la comunicación estratégica, lo cual permite el desarrollo de la propuesta para la mejora de la misma. Si bien todo modelo es susceptible de mejora, se considera que en este estudio se plantean los fundamentos elementales que servirán de orientación a la gerencia, de forma que se tomen las decisiones apropiadas de cara al futuro.

Palabras clave: Comunicación estratégica, Medición, Evaluación, Empresa Industrial Forestal, Opinión pública.

ABSTRACT

In this research takes into account the need to measure and evaluate the Strategic Communication applied Bosques Tropicales SA, which has its hub in Puerto Quito, Pichincha Province Northwest, and is dedicated to the exploitation of forest resources . In this study we want to provide the selected operator, pointing organizational weaknesses regarding the strategic, communication so that working to improve its internal relations, and corporate image may be strengthened in the minds of the public.

To do this, we consider the bibliographical sources that address the topic, noting the steps and strategies for proper measurement and evaluation of strategic communication, allowing the development of the proposal to improve it. Although all model could be improved, it is considered that in this study the basic fundamentals that will guide management, so that appropriate for the future decisions taken arise.

Keywords: Strategic Communication, Measurement, Evaluation, Company, Wood, Public Opinion.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene por tema y objeto de estudio la Medición y evaluación en Comunicación Estratégica, habiéndose elegido por caso de estudio la empresa Bosques Tropicales S.A. La importancia de esta investigación para la empresa está dada por la identificación de las debilidades institucionales frente a la sociedad y sus propios trabajadores, así como a usuarios y la sociedad en general, por cuanto sus productos forman parte de las diversas actividades económicas, empresariales y familiares.

El estudio fue desarrollado durante la gestión 2014, en el municipio de Puerto Quito, concretamente en la empresa Endesa-Botrosa, donde se evidenció que si bien existe un positivo ambiente de trabajo y cordialidad con los clientes y proveedores, es posible mejorarlo. Por ello, se plantearon los siguientes objetivos de estudio:

Objetivo general

Demostrar a través del estudio de caso de la empresa Bosques Tropicales S.A. durante el 2013, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de las organizaciones

Objetivos específicos

- Realizar una aproximación a la realidad de la empresa Bosques Tropicales S.A.
- Analizar el caso seleccionado, mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación al programa de comunicación más importante realizado durante el 2013
- Aportar mejoras para la planificación estratégica en la organización, con especial énfasis en la función de evaluación.

Una ventaja de este estudio fue la accesibilidad de información, que fue brindada sin obstáculos por los directivos de la empresa, y permitió el desarrollo de la investigación.

El estudio se estructuró en seis capítulos, según el siguiente detalle:

En el primero se presenta el marco institucional, con la identificación de la empresa, los antecedentes de su creación, los objetivos, misión, visión y otros elementos relevantes.

El segundo contiene el marco conceptual, detallándose los conceptos y categorías más relevantes de la investigación.

En el tercero, se expone el marco metodológico de la investigación, con especial énfasis en la medición y evaluación como técnicas de investigación apropiadas para este estudio.

El cuarto, aborda el trabajo de investigación, con la aplicación de las técnicas abordadas en el tercer capítulo.

El quinto, expone el análisis de resultados, describiéndose la propuesta para su consideración por la gerencia de la empresa seleccionada.

Finalmente, se presentan las conclusiones y la bibliografía del estudio.

CAPITULO I.

MARCO INSTITUCIONAL

1.1 Identificación de la empresa

La empresa Bosques Tropicales S.A. (BOTROSA), tiene la siguiente identificación básica:

Tabla 1. Ficha de identificación de la empresa Bosques Tropicales S.A.

Razón Social:	Bosques Tropicales S.A.
Dirección:	Cantón Puerto Quito, Recinto Simón Bolívar, calle La Sexta s/n
Teléfono:	022670186
Casilla Postal:	17-01-150
Correo:	endesa@endesabotrosa.com
Página Web:	www.endesabotrosa.com
	www.museodelarbol.com
Facebook:	Museo del árbol
Descripción del sector Institucional:	Sector Privado

Fuente: Bosques Tropicales S.A.

Elaborado por: Sandra Maricela Bustamante

La empresa Bosques Tropicales S.A. realiza las siguientes actividades:

- Manejo Sustentable del bosque nativo y plantaciones forestales.

El manejo sustentable es una operación diferente según sea, bosque nativo o plantaciones.

En Bosque nativo tenemos especies tradicionales tropicales, propias de la zona de esmeraldas; como son: Sande, anime, coco.

La empresa cosecha 25m³ por hectárea de bosque nativo. En una hectárea probablemente hay 250m³ de materia prima. Al solo cosechar una parte lo que se permite es la regeneración natural a la sombra del bosque nativo sumado a la baja cosecha hace que sea sustentable en el tiempo.

En plantaciones por hectárea se cosecha 120m³. Es decir se cosecha todo lo que se produce y luego de eso se vuelve a sembrar las semillas de la especie que se desee cosechar a futuro.

- Fabricación de tableros de madera.

Se utiliza como materia prima árboles con características industriales. Por características industriales se entiende que son maderas de mediana y baja densidad que se pueden desenrollar en un torno para láminas de madera.

Existen especies de maderas duras o de alta densidad cuyo uso es para construcción de casas ya sea como: columnas, vigas o pisos.

Las láminas de madera que se obtienen en el torno tienen una alta humedad, por lo que es necesario secarlas con aire caliente.

Se obtiene dos tipos de láminas de madera: caras (exteriores e interiores) y almas. Todas las láminas que se llaman almas son procesadas en una justadora de almas para llegar a una dimensión de 1.26m x2.52m que es el mismo tamaño que tienen las caras.

El tablero contraenchapado se conforma pegando las láminas entre sí para lo cual se utiliza varios ingredientes:

1. Resina – aporta los sólidos pegantes
2. Harinas – sirve para tapan los huecos de las fibras de la madera
3. Insecticida – evita el ataque de bichos
4. Sulfato de amonio – sirve para solidificar la cola rápido
5. Agua – permite tener una mezcla de fácil manejo

Cuando se han alternado las capas de las láminas; las caras sin cola y las almas encoladas, se pueden obtener los diversos espesores de tableros. Se elaboran tableros desde 3.6mm de espesor hasta 25mm de espesor.

Luego de ser encoladas las almas y conformados los tableros se sigue los siguientes pasos:

1. Se prensa en frío – para desarrollar el pegado
2. Prensado en caliente – para que se solidifique la cola
3. Pasteado - para cubrir ligeras fallas en las caras exteriores
4. Escuadrado – para dejar al tablero en el tamaño estándar internacional (4" x 8" = 1.22m x2.44m).
5. Lijado – para obtener una calidad de acabado en el producto final

Luego de ser lijados los tableros éstos son clasificados unos por uno y así determinar la calidad. Ésta puede ser B, C, IND, o D de dañado.

Los valores de producción claves son:

1. La maquinaria que tiene la compañía es adecuada para el tipo de materia prima que posee.
2. El 70% de la materia prima que se utiliza en la planta es proveniente de plantaciones.
3. La preparación del personal es adecuada para el tipo de industria.
4. Por ser el tamaño del mercado local muy pequeño, un alto porcentaje de la producción se exporta a EE-UU.

1.2 Antecedentes de creación de la empresa

Bosques Tropicales fue constituida el 14 de Julio de 1989 y sus operaciones iniciaron el 1 de Octubre de 1990 en el Recinto Simón Bolívar, Cantón Puerto Quito. La empresa fue formada por el Sr Juan Manuel Durini Terán, los Señores Arteta, Señores Espinoza y los señores Guarderas, accionistas principales del Grupo Durini.

1. En 1990 las empresas que se encontraban en el área rural, no pagaban ciertos impuestos, tenían incentivos de parte del Gobierno.

2. Por el giro del negocio, la ubicación geográfica fue estratégica ya que están cerca de las zonas de extracción de materia prima como son; en el Recinto Hoja Blanca 22.331 hectáreas de bosque nativo y en el Recinto Nueva Ecuador se encuentra el bosque de plantación llamado El Pitzarà con una extensión de 10.468 hectáreas.
3. No había, en la zona, otras empresas; por lo tanto, había la posibilidad de encontrar mano de obra incipiente. Que a la vez era una ventaja enseñarles a trabajar en relación de dependencia.

1.3 Etapas fundamentales en la evolución institucional

Se hace una reseña histórica de la evolución que ha tenido la empresa en cuanto a su proceso industrial.

La empresa Bosques Tropicales S.A. ha pasado por diversas etapas de evolución, el cual ha permitido mantenerse como líderes en el mercado Nacional:

1. En el año 1990 se inicia con una línea de Producción de chapa y un aserradero; el número de personas bordeaba las 80.
2. En el año 1994 la compañía tenía excelentes resultados, por lo tanto, se dedica a ampliar la planta industrial. La empresa crece y pueden elaborarse tableros contrachapados y tableros alistonado, el número de empleados bordea los 450.
3. En el año 2006 se instala una máquina que aprovecha mejor la materia prima proveniente de plantaciones.
4. Desde el año 2004 la empresa ha obtenido varias certificaciones de Calidad, como son:
 - ISO 9001-2008 - Certificación al Sistema de Gestión Calidad
 - INEN 1800 - Certificación al Producto
 - BASC - Certificación Sistema de Control y Seguridad
 - OSHAS 18001 - Certificación Seguridad y Salud Ocupacional
 - Cadena de Custodia - Certificación en la logística de Materia Prima
 - Agrocalidad - certificado E-004
 - PSI - Controla las emisiones de formol
5. En el año 2013 se instalan 2 máquinas que aumentan el aprovechamiento global de la planta.

1.4 Objetivos para el año 2014

- Producir 41.000 m³ de tableros contrachapados.
- Vender 41.000 m³ de tableros contrachapados.
- Mantener por debajo del 0.80 % el índice de producto no conforme.
- Obtener el 60 % de aprovechamiento de la materia prima.
- Alcanzar mínimo el 82% de cumplimiento en el sistema de Gestión de Prevención de Riesgos (IESS - MRL).

1.5 Misión

Bosques Tropicales SA BOTROSA, es una industria forestal ecuatoriana constituida con la finalidad de producir tableros contrachapados de madera, alistonados, chapas decorativas y productos afines con mayor valor agregado, que cumplan exigentes normas de calidad para el mercado nacional e internacional.

El objetivo principal de Bosques Tropicales S.A. BOTROSA, es mantenerse como líder en su ramo, mediante el constante desarrollo de su equipo humano y el uso de las mejoras tecnologías disponibles para sus operaciones y el cuidado del medio ambiente, con una permanente preocupación por incrementar el aprovechamientos del recurso forestal, mediante programas de manejo sostenible tanto del bosque nativo como de plantaciones. BOSQUES TROPICALES S.A. BOTROSA ofrece a sus accionistas un continuo retorno por sus investigaciones; a sus trabajadores, una retribución justa así como un ambiente de trabajo seguro, agradable y motivante. Se compromete además a mantener excelentes relaciones con sus proveedores y otras partes interesadas.

(Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, pág.5).

1.6 Visión

Consolidar un patrimonio forestal importante bajo manejo sostenible que nos permita fabricar permanentemente productos forestales de mayor valor agregado, competitivos, de la más alta calidad y que satisfacen plenamente las expectativas de nuestros clientes (Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, pág.5)

1.7 Valores

- Ética

- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Respeto
- Compromiso

1.8 Localización y dimensiones

- Las oficinas principales son en Quito dirección: Av Morán Valverde OE-63 y Panamericana Sur km 9 ½.
- La Planta se ubica en el Cantón Puerto Quito – Provincia de Pichincha.
- La estructura física de la planta industrial está dividida por dos naves de 33 metros de ancho x 13 metros de largo y dos naves menores de 24 metros de ancho x 60 metros de largo.
- Las naves grandes son de la planta de producción de tablero contrachapado y las naves pequeñas son de tablón – secado y producción de formatos de listones.

1.9 Identificación Visual



Figura 1. Logotipo
Fuente y Elaborado por: Botrosa, 2009.



Figura 2. Significado Logotipo
Fuente y Elaborado por: Botrosa, 2009.



Figura 3. Logo Programa "Bosques para Siempre"

Fuente: Botrosa, 2009.

LEMA: Bosques para siempre

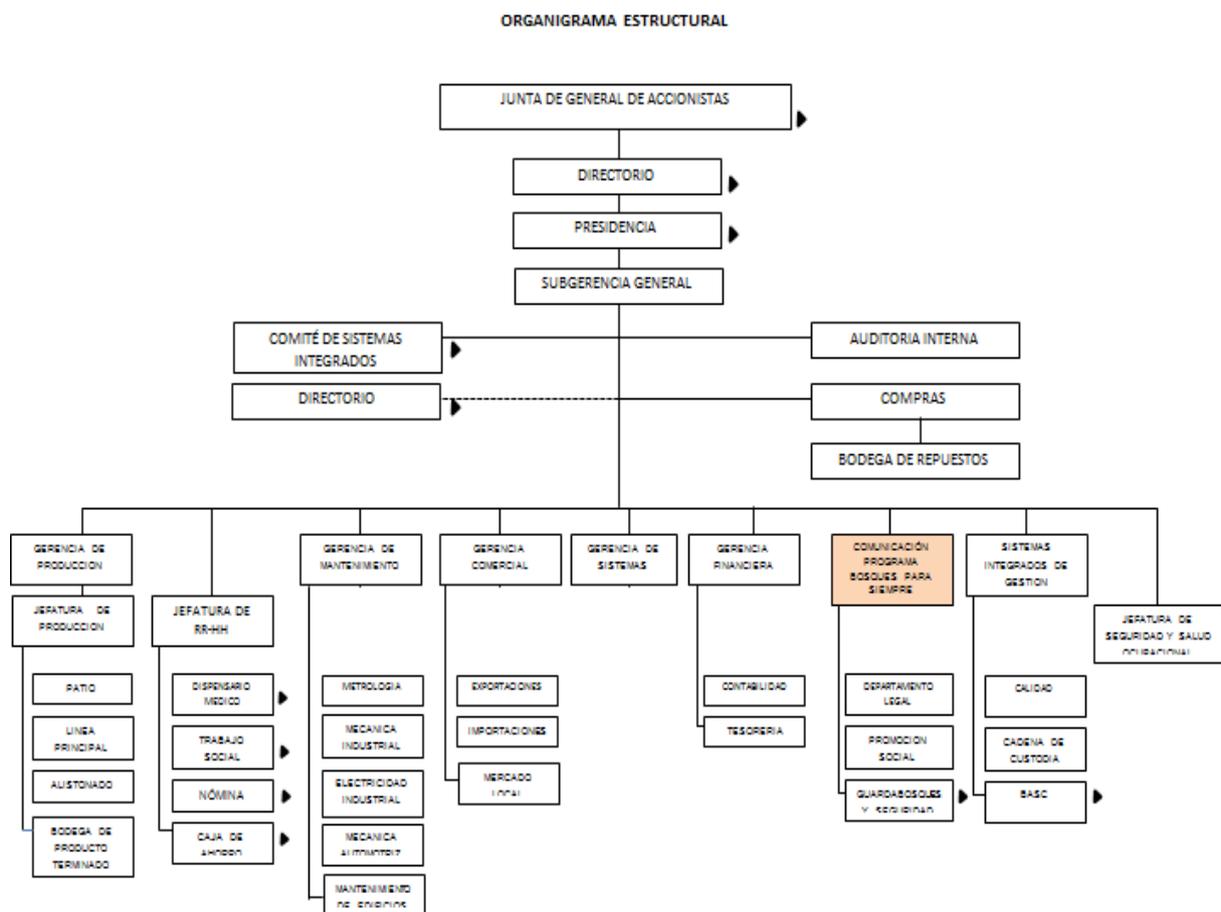


Figura 4. Organigrama estructural

Fuente: Manual de Calidad, pág. 10

1.11 Mapa de públicos



Figura 5. Mapa de Públicos

Fuente y Elaborado por: Botrosa, 2009.

1.12 Área de comunicación externa

De acuerdo a la estructura Organizacional de Botrosa, el área de comunicación es competencia del Programa “Bosques para Siempre” cuenta con un equipo Técnico de trabajo dirigido por el Dr. Ángel Jácome Mena Director.

El programa “Bosques para Siempre” es una iniciativa de las empresas Endesa, Botrosa, Setrafor y la Fundación Forestal Juan Manuel Durini, tiene como objetivo aportar en el proceso de Manejo Forestal Sustentable liderado por el grupo empresarial.

Los componentes que integra el Programa se fundamentan en los principios axiológicos del Manejo Forestal Sustentable en torno al equilibrio de las variables Ambientales – Forestales, Sociales y económicas, en beneficio del bosque, las poblaciones humanas y el progreso industrial.

Es preciso señalar que Bosques para Siempre, nace como una expresión de interés de uso racional del recurso forestal, partiendo de un análisis profundo de la problemática socio ambiental generada alrededor del recurso forestal.

El Programa “Bosques para Siempre” se desarrolla en cuatro grandes áreas de las provincias de Esmeraldas, Pichincha y Cotopaxi.

Las principales líneas de acción el Programa giran en torno a:

- Reforestación y Forestación
- Elevación de la calidad de vida de las poblaciones más necesitadas
 - o Educación
 - o Salud
- Comunicación para el adecuado manejo forestal
- Certificación de bosques naturales y plantaciones

Comprende varios proyectos, aquí los principales:

TAMCOS: Los TAMCOS (talleres artesanales de de mujeres comunitarias) están conformados por mujeres que viven en los recintos La Sexta, Buenos Aires, Nueva Esperanza y Nuevo Ecuador, comunidades entre Puerto Quito y Quinindé. Muchas de ellas son cabezas de familia, que trabajan en la recuperación de “almas” (partes internas de tableros de madera) para venderlas luego a Botrosa que elaboran con estas piezas, los tableros de madera que son exportados a varios países y también son vendidos en Ecuador. En cada taller trabajan de 3 a 4 mujeres, hermanas, amigas, madres e hijas que comparten tiempo trabajando. En la actualidad existen 19 TAMCO que permiten a estas mujeres contar con una entrada generada por ellas.

MUSEO DEL ÁRBOL: Centro de interpretación donde chicos y grandes aprenden sobre el manejo forestal sostenible y la importancia de cuidar los bosques.

FINCAS DE CACAO FINO DE AROMA: 104 beneficiarios, dueños y dueñas de fincas han apostado por el cultivo de cacao fino de aroma; su decisión deviene del trabajo de fortalecimiento técnico ejecutado por el Programa Bosques para Siempre, que impulsa la empresa Endesa-Botrosa, destinado a mejorar y aumentar la productividad de estas personas al tener fuentes económicas alternativas y no necesitar recurrir a los bosques para una tala no técnica.

El programa de asistencia incluye

- Cuatro guías prácticas que enseñan a mejorar la productividad cacaotera.
- Transferencia tecnológica.
- Un programa educativo radiofónico con consejos y procedimientos adecuados de cultivo de cacao que empezó en septiembre del año pasado. El programa es transmitido de lunes a viernes, de 5h00 a 5h15 am.

1.13 Responsabilidad Social y el Programa “Bosques para Siempre”

Trabaja junto a la comunidad por un futuro mejor.

La responsabilidad social es una de las condiciones básicas de la Sostenibilidad ambiental y forestal, en ese marco las empresa BOTROSA, ha creado el Programa “Bosques para Siempre” el cual contribuye en forma significativa al desarrollo socio ambiental de las comunidades asentadas en las Provincias de Esmeraldas y Pichincha. Existen 5 comunidades de influencia cerca de la Unidad de Manejo Forestal Río Pitzara donde el programa BPS trabaja permanentemente con proyectos sociales. En estas 5 comunidades Nueva Esperanza, Nuevo Ecuador, 15 de Mayo, Unidos Venceremos Uno y Unidos Venceremos Dos se ha centralizado la labor social.

El Programa Bosques para Siempre, desde hace ocho años ha implementado un conjunto de acciones orientadas al desarrollo de los grupos más necesitados, en todas sus zonas de influencia tanto empresariales como de Manejo Forestal Sostenible, en temas de Educación, salud, proyectos productivos, vialidad, entre otros.

Las acciones desarrolladas por BPS, apuntan a mejorar la calidad de vida de los habitantes de las diferentes comunidades que se encuentran en las zonas de influencia como por ejemplo en el predio Pitzará el mismo que es una plantación forestal de más de treinta años de vida y que aporta significativamente con bienes y servicios ambientales como fuentes de agua, captación de carbono, además de brindar la materia prima que permite abastecer a las plantas industriales de Endesa Botrosa y brindar la posibilidad de empleo a más de 2000 trabajadores.

En las áreas de influencia predio Silanche se han desarrollado un conjunto de acciones socio ambientales como giras de observación con diferentes actores del bosque al Programa de Manejo Forestal Sostenible de las empresas, entre otras actividades.

En lo correspondiente al predio la Mayronga se ha construido una línea base que responde a la realidad de sus áreas de influencia y en el segundo semestre del año

2012 se realizarán un conjunto de acciones eduinformativas en torno a la importancia de la conservación y el manejo forestal sostenible del bosque.

En términos generales el área educativa el Programa ejecuta acciones sistemáticas y sostenidas en torno a:

- 1) Mejoramiento de infraestructura escolar
- 2) Concursos de pintura infantil orientados a la conservación del bosque,
- 3) Recorridos a zonas de Manejo Forestal Sostenible con niños y niñas de las diferentes Instituciones
- 4) Bonificación a Instituciones educativas en los Talleres anuales a maestros con el fin de fortalecer sus conocimientos en temas ambientales – forestales, educativos, pedagógicos y didácticos,
- 6) además contribuye con donaciones de tableros para la elaboración de mobiliarios escolares, entre otros.

1.14 Política comunicación externa

La comunicación externa se maneja de manera formal con los diferentes actores con las comunidades, Gobierno Local, Provincial y Nacional, Distritos e Instituciones de Educación, Dirección, hospital y subcentros de Salud. Con estos actores la empresa mantiene una comunicación jerárquica mediante el cual se llevan a cabo convenios de campañas médicas, Concursos de Pintura con instituciones educativas, donaciones, convenios con Poblaciones indígenas.

El Programa “Bosques para Siempre” maneja un Plan Operativo Anual POA, el mismo que se ejecuta en diferentes zonas de influencia de la empresa Botrosa como son: Pizará, Gualpi - Mayronga, Secadero - Chontaduro, Botrosa (La Sexta, Buenos Aires, Golondrinas, Progreso, El Recreo, Fruta de Pan, La T, Cristóbal Colón, Zapallo, Naranjal colonos, Naranjal de Los Chachis), Puerto Nuevo - Hoja Blanca; en los cuales desarrolla varias líneas estratégicas que contribuyen a fortalecer las acciones empresariales en las comunidades, mejorando la calidad de vida de los diferentes actores de los bosques, fortaleciendo las propuestas sociales y así tener aliados estratégicos que garanticen la seguridad de los predios empresariales.

1.15 Medios y técnicas de la comunicación externa

La comunicación y difusión de las actividades de la Empresa Botrosa y el Programa Bosques para Siempre, ha posibilitado la construcción de una imagen social positiva

en las Provincias de Esmeraldas y Pichincha y de manera especial en los Cantones Quinindé, Puerto Quito y Pedro Vicente Maldonado; acciones como difusión de spots edu informativos, capacitaciones a periodistas, entrevistas permanentes, entre otros han sido las principales acciones realizadas en este tema.

Actualmente BPS trabaja con los siguientes medios de comunicación:

- Radio Magia
- Radio Estéreo Quinindé
- Radio Laser
- Canal TV MEGAVISIÓN
- Diario La Hora Santo Domingo
- Diario La Hora Esmeraldas

1.16 Información básica de la campaña propuesta

1.16.1 Nombre de la campaña

Plan de Intervención social y comunicación del 2013 de la Zona Botrosa.

1.6.2 Objetivos

- Promover acciones educomunicacionales que contribuyan a fortalecer la imagen empresarial (públicos internos y externos).
- Fortalecer los procesos de intervención socio ambiental Bosques para Siempre, en sus zonas de influencia.
- Fortalecer el campo de acción de los proyectos socio ambientales, empresariales y mantener su rango de cobertura.

Estos objetivos tienen como finalidad integrar las acciones que realiza el Programa en las comunidades que se encuentran en las áreas de influencia empresarial, a través de un conjunto de acciones como son: educación, salud, proyectos productivos ambientales locales, gestión comunitaria, entre otros, que mejoran de manera directa la calidad de vida en las comunidades. Por esta razón estos proyectos se han convertido en un pilar fundamental para desarrollar acciones concretas, vinculando empresa – comunidad y creando espacios importantes de relaciones óptimas y propositivas.

1.6.3 Inversión presupuestada

Tabla 2. Presupuesto de la inversión.

Componentes	Unidad	Tiempo	Cantidad	V/Unitario	Total
EDUCACIÓN PARA LA CONSERVACIÓN DE LOS BOSQUES					
Proyecto de Bonificación escuelas	Persona/mes	10 meses	1	8.00	8.000
Formación Maestros Alimentación, materiales	12 participantes	2 días	48	8.50	246
Concurso pintemos en el bosque					
Movilización	Flete/evento	1 día	3	80	250
Alimentación		1 día	150	3	450
Premios, materiales		1 día	1	1300	1300
SALUD PARA LA CONSERVACIÓN DE LOS BOSQUES - Apoyo a la gestión de salud en la zona Botrosa					
Contribución Patronato Quininde	Persona/mes	12	1	150	1800
Itinerancias médicas		4	3	0	0
FORTALECIMIENTO SOCIO ORGANIZACIONAL					
Campaña formación los Jóvenes y el bosque					
Alimentación	Persona/ día	6	10	9	540
Movilización	flete	3	1	30	90
Materiales de oficina		1	2	50	50
Donaciones varias					
Para festividades de las comunidades	Económico	1 año	10	200	200
FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES EN TORNO AL					

MANEJO FORESTAL SUSTENTABLE					
Fortalecimiento de equipo de multiplicadores Botrosa					
Materiales informativos – manual de formación de multiplicadores				300	300
Charlas informativas personal administrativo Botrosa		1 día	0	0	0
PROYECTOS EDUCATIVOS PRODUCTIVOS AMBIENTALES LOCALES (PEPAL)					
Fortalecimiento talleres TAMCO	Persona / día	12 meses	1	350	350
Proyecto mujeres y madera					
Pago realización de gestión		12	1	100	1200

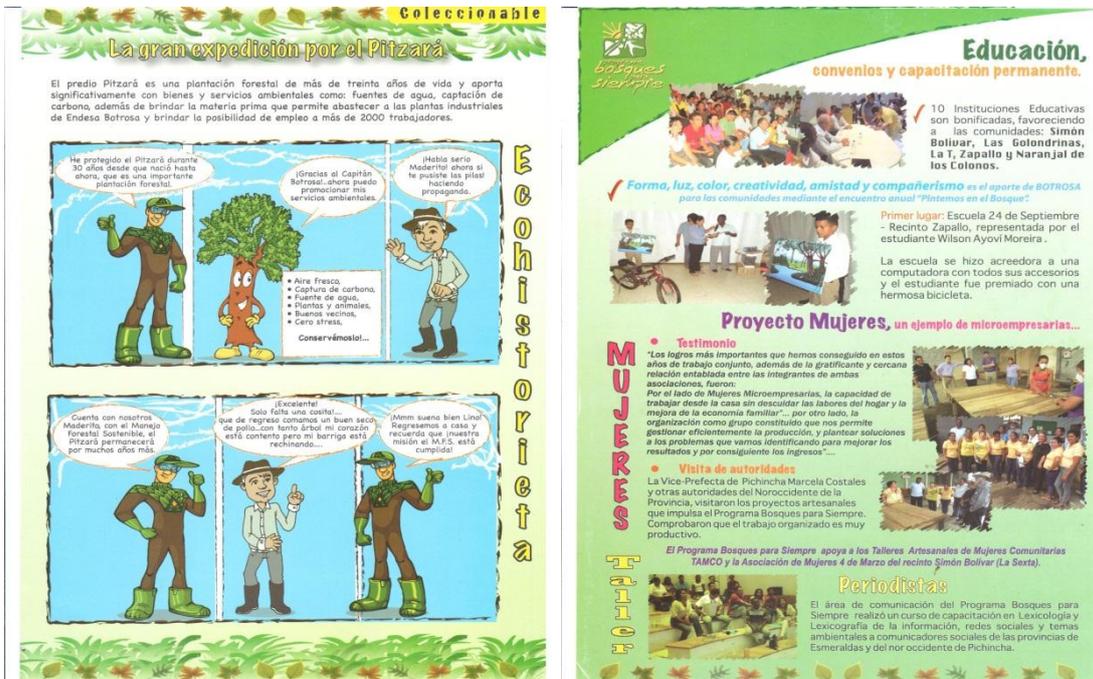
Fuente: Bosques Tropicales S.A.

Elaborado por: Sandra Maricela Bustamante

1.6.4 Imágenes
Figura 6. Trípticos informativos



Figura 7. Trípticos informativos



CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1. La comunicación en las organizaciones

1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos

Antes de ingresar específicamente en la explicación de la comunicación en las organizaciones, conviene hacer una breve descripción de lo que se entenderá por organización. Una organización, en este sentido, es “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funcionan como una base continua para lograr una meta en común o un conjunto de metas” (Robbins, 2009, pág. 92). Para hacerlo, se requiere contar con un equipo humano guiado por un propósito formal, que debe ser comunicado de forma clara y oportuna por la gerencia de la institución, así como los procedimientos correspondientes a cada puesto. De carecer de estos elementos, no se hablaría de una organización, sino de un mero grupo de individuos que coexisten en un espacio físico. Es decir, las personas, los objetivos y las políticas o procedimientos, constituyen los tres elementos fundamentales de la misma. El siguiente esquema de relación ilustra la dinámica que se da al interior de una organización:

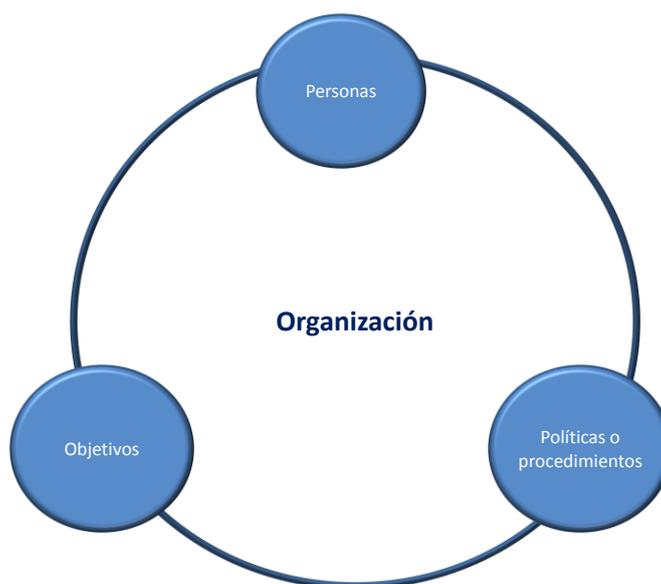


Figura 8. Esquema de relación entre personas, objetivos y políticas o procedimientos

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Sandra Maricela Bustamante

Entonces, el personal de la organización le dará movimiento a la misma, pero su labor carecería de sentido sin un objetivo común. Dicho objetivo u objetivos darán un sentido a la presencia del personal en la organización, y para ello, requerirán una serie de

lineamientos de acción, algo que regule sus actividades. Esto lo hacen las políticas y procedimientos.

Las relaciones laborales armónicas permiten incrementar la productividad, la eficacia, creando cultura de empresa y asegurando el total compromiso para lograr los objetivos individuales y organizacionales, dentro del cambiante marco laboral. En el desarrollo de las políticas de Responsabilidad Social, las organizaciones deben asumir compromisos de gestión que sean sensibles a las necesidades de sus trabajadores, quienes valoran cada vez más la formación, los programas de apoyo, las medidas de conciliación entre su vida personal y laboral (calidad de vida), un buen ambiente de trabajo, un buen trato de la dirección de la empresa, de sus responsables directos y de sus compañeros, el reconocimiento de su labor, etc.

En este sentido, las organizaciones, y más concretamente sus altos directivos, deben asumir un compromiso de gestión, de forma que se motive la participación de todos sus colaboradores. En esta línea, Sherman y Bohlander expresan:

Para que una organización alcance sus metas y logre beneficios, no solo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad: La efectividad con que los empleados hagan aportaciones para la empresa, depende en gran parte de la calidad de la administración de los mismos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización (Sherman y Bohlander, 2004, pág. 53).

Así, desde los mandos superiores, pasando por los mandos medios, hasta el último de los trabajadores de una empresa, deben concentrar sus esfuerzos para lograr los objetivos comunes, sin que estos se opongan a los objetivos individuales de cada empleado u obrero.

Conceptualmente, como explica Valda “un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro” (Valda, 2011, pág. 41). Es decir, se trata de un propósito general que debe orientar el accionar de todos los actores involucrados en una empresa, desde el gerente hasta el portero de la institución. El objetivo puede ser expresado en términos generales, vagos o imprecisos, como mejorar el clima laboral, o algo más específico, real y claro, como lograr la satisfacción del personal subalterno con su puesto de trabajo, mediante el compromiso de los mandos medios y superiores de la empresa, en un clima de respeto, estímulo e interés por los trabajadores. Desde luego, existen objetivos organizacionales orientados al mercado, a los proveedores y

hacia los propios trabajadores, y lo anterior son sólo dos ejemplos de lo que se podría indicar.

También es importante considerar el carácter dinámico de los objetivos. “Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado” (Valda, 2011, pág. 42) Se trata, por tanto, de formular objetivos organizacionales alcanzables, razonables, lógicos y que puedan generar el interés, la expectativa y el compromiso de los trabajadores. Los objetivos pueden ser formulados como propósitos fundamentales que guíen el accionar del personal, o bien identificando plazos en tiempo, montos en dinero a lograr o invertir, y cualquier otro dato que sea medible.

Para el estudioso e investigador, León Delgado, los objetivos dentro de una organización cumplen las siguientes funciones, que ayudan a criterio del mismo autor a fomentar una mejor orientación para los miembros de la organización... (León Delgado, 2004, pág. 16):

1. Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
2. Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
3. Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
4. Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La orientación a objetivos, por tanto, no es más que la labor conjunta con base en los objetivos organizacionales que de manera clara e inequívoca deben conocer todos y cada uno de los integrantes de la organización. Estos objetivos varían en el tiempo, dependiendo de la situación que viva la empresa, y en el caso de la empresa BOTROSA, están definidos por el entorno competitivo en que se desenvuelve.

- La disponibilidad de materia prima que le permitan lograr sus propósitos generales.
- Políticas públicas dirigidas a incentivar o desincentivar la explotación de las zonas forestales del país.

- Oposición o desinterés de la opinión pública sobre la explotación de las zonas forestales del país.
- Demanda en mercados nacionales o internacionales de las maderas que produce BOTROSA.
- Cualquier otro factor positivo o negativo para el desarrollo de la producción forestal.

1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación

El comportamiento organizativo u organizacional es una rama de las ciencias del comportamiento humano cuyo objeto de estudio lo constituyen las organizaciones, las interacciones a su interior, con el entorno, y todos los efectos que produce esta dinámica en sus integrantes.

Conceptualmente, “El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones”, y también “...es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones” (Chiavenato 2005, pág. 6). Entonces, como primer elemento de análisis tenemos la peculiaridad de que se trata del análisis de la interacción que se da entre el individuo y su ambiente.

Otros autores lo definen como el “...estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones” (Hellriegel y Slocum 2010, pág. 24). Los procesos y prácticas internas implican las tareas y actividades, sean formales o informales, que habitualmente ejecutan los diferentes empleados y obreros, y que identifica el Manual de Organización y funciones, pero sin olvidar el aporte individual que pueda hacer cada empleado para beneficiar a la organización en su conjunto.

Además, el comportamiento organizacional “es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones” (Davis, y Newstrom, 2002, pág. 11).

Es decir, el comportamiento organizacional, como rama de especialización, no se aplica solo a las organizaciones productivas, donde se trabaja, sino también a entidades de todo tipo, como iglesias, milicias, clubes deportivos, asociaciones diversas, partidos políticos y cualquier otra organización.

También “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (Robbins, 2009, pág. 8).

Andrew Dubrin(2004, pág. 24) lo conceptúa como “...el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización”. Este autor no aporta nada diferente a lo mencionado por los otros autores consultados.

Es decir, el comportamiento organizativo u organizacional estudia las interacciones humanas en un ambiente específico en el que los individuos se relacionan en función a las tareas propias de cada organización. No se trata solo de los ambientes de trabajo, sino también de las organizaciones con fines educativos, religiosos, deportivos o políticos. Sin embargo, es en los espacios en los que se desempeñan papeles de producción de bienes o servicios donde se volcará el mayor interés de los especialistas en este tema, al menos en lo que concierne a los intereses de este estudio.

Es importante reconocer que dentro de la organización no existe un solo grupo humano, compacto y con personalidades similares, sino de individualidades que en algunas oportunidades pueden ser incluso opuestas, pero que deben complementarse para el logro de los objetivos comunes. Eventualmente, se podrían gestar rivalidades o antipatías, que el comunicador organizacional debe ser capaz de identificar y naturalizar o reducir.

Esta oposición, sin embargo, no implica que unos piensen y actúen de manera contraria a los otros, sino que sus actividades propias los diferencian de aquellos en cuanto a las tareas diarias, el manejo de sus relaciones y sus mecanismos de inclusión o exclusión de los individuos dentro de las actividades cotidianas. De ahí que, como un caso ilustrativo, cuando un supervisor asoma la cabeza en las horas de descanso, los obreros bajen la voz o callen por completo ante la presencia del “intruso”, incluso si no hablan nada que resulte negativo para el referido. Sin embargo, esto no evita que los integrantes de un subgrupo o una sección específica de la organización interactúen con frecuencia con los integrantes de otra sección, e incluso,

paradójicamente, mantengan mejores relaciones con estos que con sus pares organizacionales. La siguiente figura ilustra esta explicación:

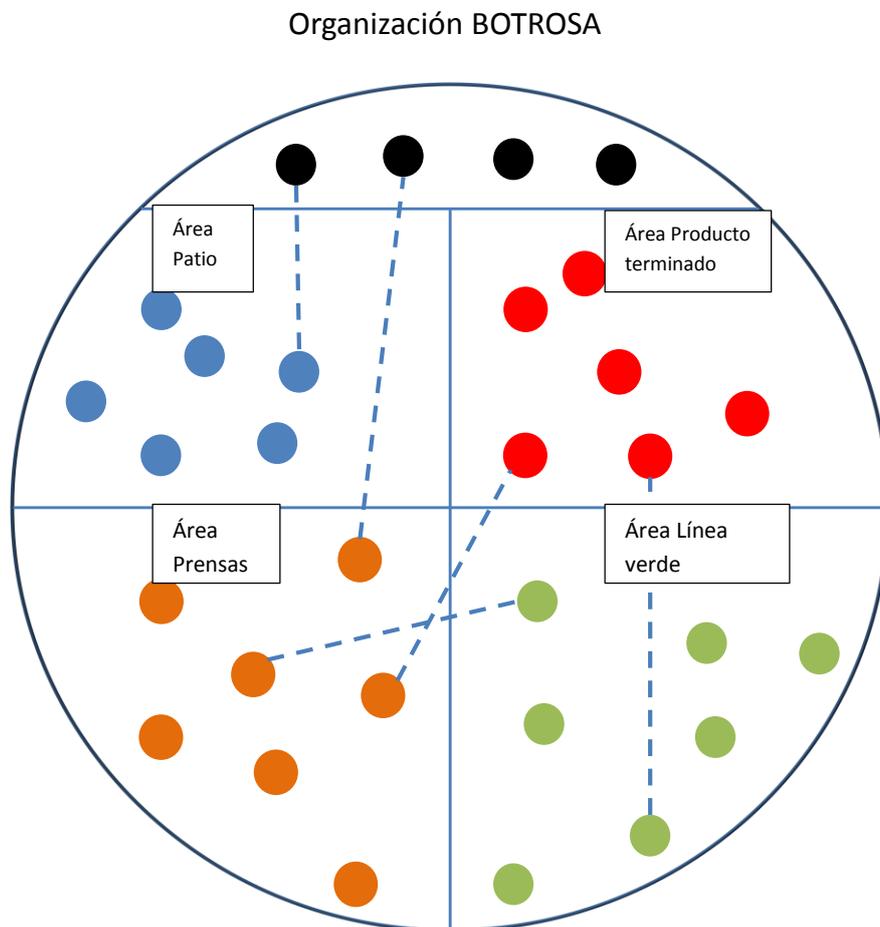


Figura 9. Formación de afinidades entre trabajadores de la misma sección o diferentes secciones.

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Sandra Maricela Bustamante

El diagrama anterior se interpreta en los siguientes términos:

- El círculo es la organización completa.
- Las líneas continuas representan las secciones o departamentos en que se divide la organización estudiada, Bosques Tropicales S.A. (BOTROSA).
- Los círculos de colores son los individuos que conforman cada una de las secciones o departamentos de BOTROSA.

- Las líneas segmentadas son las relaciones que los trabajadores de una sección establecen fuera de ella con otros compañeros de la misma organización.

En toda organización se presentan dificultades de comunicación, que pueden derivar en conflictos interpersonales. Por ello, es importante entender apropiadamente el conflicto, con el fin de prevenirlo o corregirlo cuando se presente.

Conceptualmente, se lo puede entender en los siguientes términos: “Conflicto es una situación en la que dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes” (Bianchi, 1996, pág. 14). También se lo entiende como:

“Una incompatibilidad de conductas, cogniciones (incluyendo metas) y/o afectos entre individuos o grupos que pueden o no conducir a una expresión agresiva de su incompatibilidad social. Nuestra definición específicamente incorpora conducta, cogniciones y afectos porque todos estos factores son importantes en el conflicto, por ejemplo: las escaladas (o desescaladas) de un conflicto entre una díada, es al fin de cuentas la función directa de la conducta, las personas reaccionan a las conductas. Sin embargo la conducta es usualmente una función directa de las cogniciones y afectos, aunque algunas veces este lazo no es consciente” (Suarez, 1996, pág. 70).

La comprensión del conflicto que surge dentro de una organización es fundamental para la mejora del clima laboral.

1.3. El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva)

El enfoque sistémico, que concibe la organización como la articulación de los sistemas de administración de personal, finanzas, tecnología y administrativos, concretándose en los subsistemas de disposición, mantenimiento y adaptación, que se hallan interrelacionados entre sí, y dirigidos para lograr los objetivos institucionales

Este enfoque califica las relaciones públicas como “una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente satisfactorias entre una organización y sus públicos de las que depende su éxito o fracaso” (Cutlip, Center y Broom, 2001, pág. 37). Esa definición implica tres especificaciones operativas para las relaciones públicas (Castillo, 2010, pág. 22):

- Función directiva o gerencial, ya que se entiende a las relaciones públicas como una actividad que implica al conjunto de la organización y que únicamente desde el ámbito directivo se posee la comprensión y más importante, la capacidad de planificar actividades que impliquen al conjunto organizativo.
- La retroalimentación en las actividades programadas para llegar al público con un mensaje claro, al igualar el beneficio del emisor (organización) con el que tendría el receptor (público). Es decir, no se busca sólo el beneficio de la organización, sino también del público en su interacción con la organización. A su vez, implica de manera subyacente, el concepto de responsabilidad social.
- La ética como requisito en la actividad de relaciones públicas, debido a que se basa en la comprensión y entendimiento, en lugar de la confusión y la unilateralidad.

Es decir, en las relaciones públicas interactúan tanto factores positivos como negativos, y que el profesional en comunicación organizacional debe considerar para el desempeño efectivo de su rol.

Por otra parte, existen tres puntos negativos de las relaciones públicas (Castillo, 2010, pág. 29):

1. Canales de comunicación desordenadamente obstruidos con los escombros pseudo-acontecimientos que no sirven ni al interés del promotor ni al del público.
2. Oscurecen u ocultan los hechos de una cuestión pública.
3. El resultado es el cinismo y la desconfianza de la gente a la que se ha engañado más de una vez en las congregaciones religiosas, corporaciones, facultades, la Presidencia y el Congreso.

Es decir, la labor del relacionista público o comunicador organizacional puede limitarse muchas veces a tomar en cuenta ciertas situaciones negativas dentro de la organización en que se desempeña, pero ocultarlas de la opinión pública, e incluso de sus propios compañeros subalternos, comunicándosela solamente a la alta gerencia, en las esferas decisionales.

Así sucede cuando, por ejemplo, se presenta un caso de acoso psicológico laboral o *mobbing*, que puede deteriorar seriamente la salud del trabajador víctima, así como a

sus familias. Esta situación puede ser comunicada a la gerencia, pero mantenerse oculta de la opinión pública, e incluso tomar represalias contra el trabajador que denuncie tal hecho a su familia, a la comunidad o las autoridades.

Sin embargo, también existen aspectos positivos, que el relacionista público debe considerar, como ser (Castillo, 2010, pág. 29-30):

1. Las Relaciones Públicas han hecho que las organizaciones sean más sensibles a sus públicos al canalizar el *feedback* de los públicos hacia la dirección.
2. Los profesionales sirven al interés público proporcionando una voz clara e inteligible a cada idea, individuo o institución en el foro público.
3. Los profesionales aumentan el conocimiento del público proporcionando información a través de los medios de comunicación, que los mismos medios no tienen ni el potencial humano ni el presupuestario necesario para suministrar.

Estos aspectos positivos, aplicados a la misma situación hipotética descrita anteriormente, podrían dar por resultado comunicar la situación a la alta gerencia, y comunicar, con el apoyo de la dirección organizacional, las medidas que se podrían implementar para mitigar o revertir situaciones que vayan contra las políticas de la empresa.

La participación y relación de la comunicación organizacional con el resto de subsistemas se concreta en las siguientes aportaciones (Castillo, 2010, pág. 30):

- 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 de disposición ayudándole a promocionar productos o 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.

Las labores del comunicador organizacional están íntimamente ligadas con la responsabilidad social empresarial, por cuanto esta implica la información directa y eficaz con todos los actores involucrados con su rama específica: autoridades públicas, comunidad, proveedores, público consumidor y sus propios trabajadores (Yáñez, 2003, pág. 8). La siguiente figura ilustra la explicación anterior:

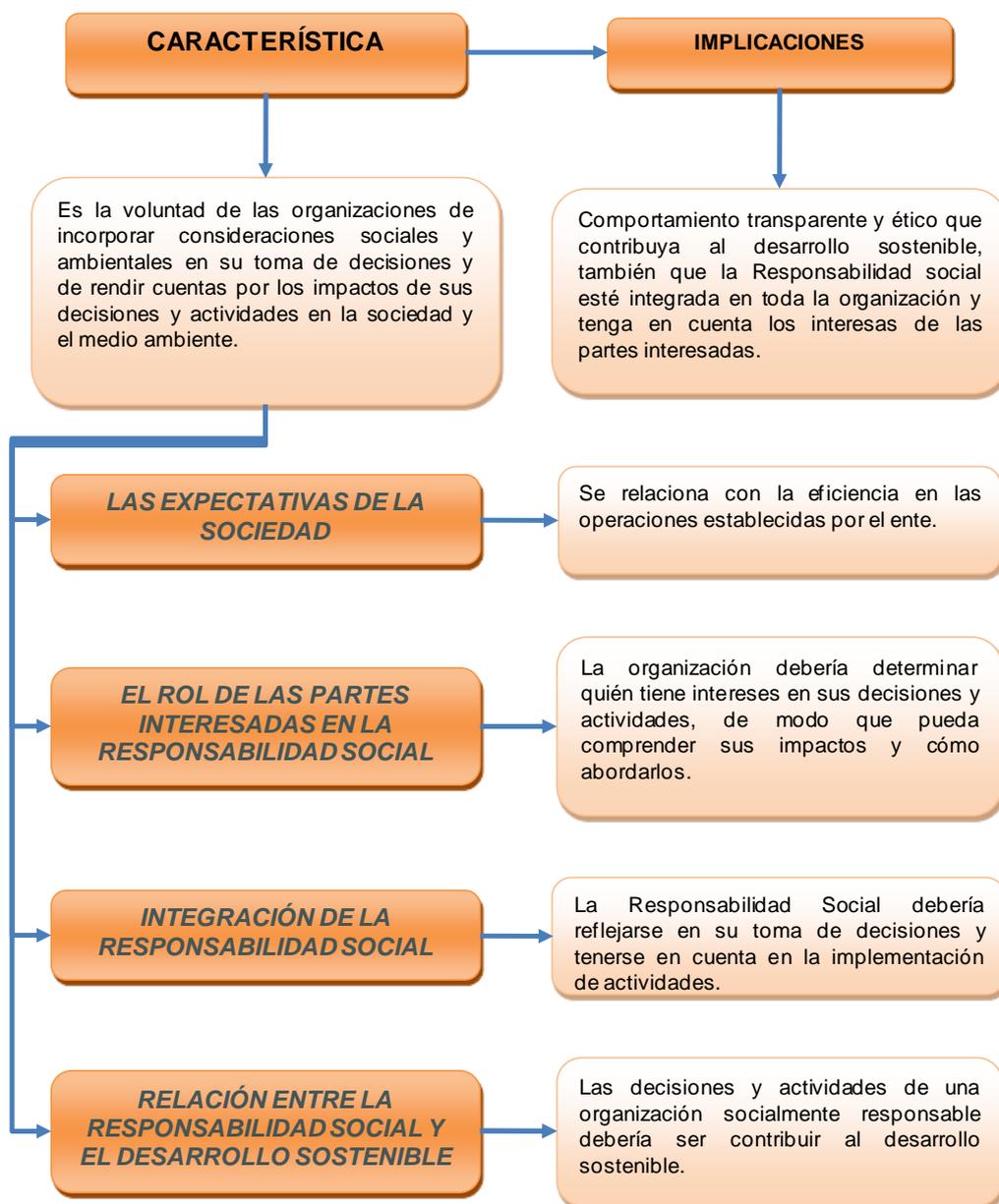


Figura 10. Características e implicaciones de la comunicación organizacional en la responsabilidad social empresarial

Fuente: Guía de Responsabilidad Social, Primera Edición, Quito-Ecuador, pág. 10.

Elaborado por: Sandra Maricela Bustamante

1.4. La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE

La sigla RACE fue acuñada por John Marston en 1963, en su obra *The nature of public relations* ("La naturaleza de las relaciones públicas"), y representa los cuatro pasos que caracterizan al proceso (Xifra, 2005, pág.84):¹

- *Research* (Investigación): ¿cuál es el problema o la situación?
- *Action* (Acción - planificación de un programa): ¿qué se va a hacer al respecto?
- *Communication* (Comunicación o ejecución): ¿cómo se informará al público?
- *Evaluation* (Evaluación): ¿se ha logrado llegar al público? ¿Cuál ha sido el efecto.

Este modelo se aplica por igual a cualquier plan de largo plazo o a los proyectos puntuales del departamento de relaciones públicas, y su efectividad dependerá de la rigurosidad con que se lo aplique (XIFRA, 2005, pág. 75). Desglosando las cuatro etapas señaladas, con base en la explicación de Xifra, tenemos:

- **Investigación.** Es fundamental en la identificación de todos los componentes de la intervención (problemas que hay que corregir, actitudes que hay que modificar, etc.). A menudo es omitida por el deseo de pasar inmediatamente a la acción. No La falta de investigación equivale a la automedicación, pero con la diferencia de que los problemas de salud tienen efectos físicos traducidos en dolor que nos llevan a buscar un diagnóstico profesional cuando la automedicación es insuficiente, en tanto que las carencias comunicativas no duelen, al menos físicamente (Xifra, 2005, pág.84-85). Su aplicación implica el diseño y revisión de diversos instrumentos y técnicas convencionales, como las entrevistas, encuestas, grupos focales, etc. Agregar lo que ha colocado en la primera parte, en la parte superior.
- **Análisis y acción.** En esta etapa se debe dar sentido a los datos obtenidos en el proceso investigativo, lo que permitirá planificar acciones y diseñar una solución al problema de relaciones públicas. Con esta base, se presenta una estrategia de relaciones públicas de acuerdo con las oportunidades y riesgos previstos. (Xifra, 2005, pág.85). En esta fase, según reseña Xifra, se formulan objetivos cuantificables y ponderables, en función a la segmentación de los públicos. En este caso, por ejemplo, se podría incentivar la participación de la

¹ Los pasos están en inglés, y se presenta la traducción para cada caso, siguiendo las especificaciones del autor español Jordi Xifra.

comunidad en la identificación de las áreas en que la empresa podría desarrollar más explotaciones sostenibles. Agregar lo que ha colocado en la parte superior.

- **Comunicación.** La tercera fase del método RACE es orientada por las dos precedentes, definiendo los mecanismos concretos para comunicar el mensaje, tanto al interior como el exterior de la organización.” (Xifra, 2005, pág.86).

La coordinación con el público externo también es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, y el trabajo directo con los medios de comunicación social es imperativo en este sentido. Con el apoyo de los medios de comunicación social, sea comercial o estatal, es posible llegar a la audiencia externa, la comunidad, el gran público, con quienes se interactuará en beneficio de la empresa, pero también de la colectividad. Agregar lo que ha colocado en la parte superior.

- **Evaluación.** La evaluación debe ser el punto culminante de toda campaña de relaciones públicas, tanto durante su ejecución como al ser finalizada. Esto puede ser logrado con la aplicación de diferentes técnicas y estrategias. La evaluación permitirá rectificar los puntos débiles de la estrategia diseñada. (Xifra, 2005, pág.86).

Esta fase implica un detallado conocimiento de los diseños de investigación experimental, con grupos experimentales y de control, de forma que se pueda medir el impacto de la intervención comunicacional. En el caso concreto de la organización que forma parte del estudio, se trata de medir el interés y la forma en que despierta el interés en la población objetivo.

1.5. La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación

Cualquier estrategia de comunicación en relaciones públicas debe ser evaluada, por lo que esta debe plantear los mecanismos o instrumentos más apropiados para ejecutar dicha evaluación. De esta forma, los destinatarios de los mensajes determinarán si es conveniente o no la propuesta, si realmente beneficia a la comunidad, o si la organización debería considerar aspectos pasados por alto, de forma que se haga posible la retroalimentación y mejora continua de la estrategia (Xifra, 2005, pág.80).

Se aprecia que la evaluación, como un momento más del proceso de desarrollo de la planificación estratégica, implica la participación de todos los actores involucrados, no

solo los directivos de la organización. En el caso de la estrategia que diseñe la empresa BOTROSA, los actores que formarían parte de la evaluación serían:

- Gerencia de la empresa.
- Responsable de la comunicación organizacional.

Entre todos los involucrados, se socializaría en primer lugar los instrumentos de evaluación, los sistemas aplicables y las directrices de acción, para el caso que se requiera, así como las formas de intervención que podrían asumir los integrantes de la comunidad, de forma que su participación sea efectiva, y no solo nominal.

2. Medición y evaluación en comunicación estratégica

2.1. La función de evaluación

La evaluación en una planificación estratégica de Relaciones Públicas, como en cualquier otra rama del comportamiento organizacional, es el punto decisivo, la función que permite medir el éxito, fracaso o la necesidad de correctivos al plan original, también se compone de diversas etapas o fases. Éstas son (Martín, 1998, citado por Álvarez, 2011, pág. 53):

Control y análisis (cualitativo)

- De la aplicación de los canales más adecuados
- De las tendencias de la opinión pública y de los medios de comunicación
- De la desaparición de los problemas de comunicación

Evaluación (Cuantitativa)

- Del espacio y tiempo obtenido en los medios de comunicación
- De la audiencia obtenida en cada medio y soporte
- Del número de veces que ha aparecido el nombre de la organización
- Del balance final (evaluación del coste –global y porcentual- en relación al presupuesto inicial

Se aprecia que la evaluación en la comunicación abarca diversos propósitos, y que los mismos deben estar relacionados con la misión, visión y objetivos organizacionales. Marisol Gómez (2007, págs. 412-413) afirma sobre este tema:

“La evaluación determina en qué medida se han cumplido los objetivos planteados. Se puede y debe aplicar a todos los procesos y productos desarrollados y ofertados por el servicio de información. Forma parte de la filosofía de la gestión de calidad, ayuda a determinar si se están haciendo bien o mal las cosas, a adaptar los planes y programas de actuación, a distribuir mejor los recursos, a mejorar los servicios, a justificar la existencia del servicio, etc.” (Gómez, 2007, págs. 412-413).

La verificación del cumplimiento de los objetivos planteados en una organización es fundamental para mantener o alterar el rumbo actual de la empresa, sus actividades, tareas, redefinir presupuestos, responsables, todo lo que sea necesario para que la organización logre mantenerse en el mercado mientras su participación crece.

Gómez advierte sobre la conveniencia y necesidad de aplicarla a todos los procesos y productos desarrollados, es decir, tanto para la fase de siembra y cosecha de los árboles, su comercialización, transporte y entrega, además de cada tarea específica, a fin de obtener los resultados más concretos de cada una de éstas.

Como se aprecia, la evaluación debe considerar tanto las variables cualitativas como cuantitativas, y se examina primordialmente la operatividad de los canales existentes, verificando si estos son los adecuados o no, así como el contexto socioeconómico y cultural en que se desenvuelve la organización, determinando la percepción, sea positiva o negativa, que existe frente a la empresa.

2.2. Medición y evaluación

Aplicada en diversas ramas del saber, la medición tiene diversas dificultades en las ciencias del comportamiento humano, pues “la disonancia cognitiva, la alienación, el producto nacional bruto y la credibilidad son conceptos tan abstractos para ser considerados cosas que pueden verse o tocarse (definición de objeto) o solamente como ‘resultado, consecuencia o producto’ (definición de evento)” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2007, pág. 276).

Sin embargo, considerando que la relación entre medición y evaluación es intrínseca, y posibilita conocer el impacto y los beneficios de la aplicación de una planificación

estratégica, es necesario precisar lo que se entenderá por medición. Conceptualmente, la evaluación es:

“El proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos proceso que se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar (y frecuentemente cuantificar) los datos disponibles —los indicadores— en términos del concepto que el investigador tiene en mente [...]. Y en este proceso, el instrumento de medición o de recolección de los datos juega un papel central. Sin él no hay observaciones clasificadas” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2007, pág. 276).

En este proceso explicativo, según apunta Álvarez (2011, pág. 25), “se parte de una definición de medición; algunos conceptos básicos sobre estadística y muestreo; se conocen los factores críticos de éxito; se formulan en forma adecuada los indicadores y, posteriormente, se interpretan y se prepara al estudiante para adoptar medidas acordes con los resultados encontrados”. Compatibilizar valores totalmente abstractos, que son propios de la percepción mental o psicológica humana con escalas de medición, sin duda resulta una labor conflictiva, pero que requiere la mayor atención por parte del investigador de Relaciones Públicas, por lo que se plantea la necesidad de diseñar instrumentos acordes a los propósitos de cada estudio.

Por otra parte, recapitulando los avances conceptuales y prácticos en la investigación que emplea la medición estadística, como en los siguientes casos Álvarez (2011, pág. 25-26):

- En abril de 1999 se realizó el primer seminario que planteó el problema de la “Medición de los aportes de la Gestión de Comunicación Institucional” en Argentina (Revista Imagen Nº 32, 1999).
- Luego, en el año 2002, el ICOMI49 publica el primer libro de habla hispana sobre la cuestión: “Medición del aporte de la comunicación institucional al valor de la empresa y sus marcas” rescatando distintas metodologías y contribuciones desde otros campos y disciplinas utilizados particularmente en el exterior, hasta el momento.
- En septiembre del mismo año, la Consultora MANAGEMENT PRESS y la Universidad del Salvador (Bs. As.) organizan un nuevo seminario sobre la temática, participando muchos de los referentes en la materia, entre los que se destacaron Miguel Ritter (Dircom), Alberto Borrini (ICOMI), Joan Costa (CIAC Internacional), Jorge Irazu (Consultor), Adolfo Vázquez (UCES) y Cecilia Mosto (Management Press).
- En Córdoba, durante el año 2003 la Universidad Siglo XXI instaló el tema presentando la publicación del ICOMI antes mencionada. Luego, durante el I Congreso

Interamericano de Relaciones Públicas de IPRA (Córdoba, septiembre de 2004), se destacó entre las ponencias, la cuestión de la medición.

- En el año 2004, Ritter visitó Córdoba en el marco de la V Jornada de Comunicación Institucional organizada por la Universidad Blas Pascal (Córdoba, Argentina), abordando en su presentación “La medición de la gestión de comunicación institucional”.

- En el caso de Brasil, desde 2006 funciona el O *CEACOM - Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing*, dependiente de la *Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo*. El mismo fue creado para: “*para promover pesquisas, cursos e publicações privilegiando quatro linhas de pesquisa: Análise e retorno de investimentos em comunicação; Análise e planejamento da comunicação integrada; Ética e Eficácia em comunicação; Análise e avaliação das mídias contemporâneas e da tecnologia em comunicação*”.

También desde el 2009, en la misma Universidad de San Pablo, funciona el *Núcleo de Pesquisa em Comunicação Organizacional Mercadológica*, quien inicia sus actividades “*com uma pesquisa sobre a Modelagem da Análise de Retorno de Investimentos em Comunicação Mercadológica, envolvendo três professores e seis alunos de graduação. Para o ano de 2010 há previsão de entrada de alunos de mestrado e de mais dois professores da USP. Do trabalho atualmente em curso, estão programadas três publicações em revistas nacionais, primeiramente e, mais adiante, uma publicação internacional*”.

En este proceso, por tanto, la evaluación permite identificar las debilidades o inconsistencias de la estrategia en Relaciones Públicas, así como permite recoger los aportes que podrían dar los beneficiarios del proceso, tanto internos como externos, de forma que se pueda mejorar progresivamente la estrategia en su conjunto. Así, se lograría afianzar la interacción de la organización con el entorno en que se desempeña, a la vez que el personal afianza su compromiso con la institución.

2.3. Métodos de medición y evaluación

Según Smolak (2013), la evaluación es fácilmente confundida con la investigación, por lo que recomienda señalar una precisión que las distinga, afirmando que “el concepto de evaluación necesita una definición más precisa para que no se confunda con el proceso de investigación *per se*, sino que señala directamente su papel dentro de la

investigación de comunicación y planificación estratégica de comunicación en general” (Smolak, 2013, pág. 471).

Es decir, la evaluación está directamente relacionada con la estrategia de comunicación que diseñe la organización, por las actividades y tareas propias que permiten su materialización.

Existen los siguientes métodos de medición y evaluación (Álvarez, 2011, pág. 86-99):

- **Medición de la Producción.** “Ofrece a los directivos una idea de la productividad y producción del personal y/o área en cuestión. Consiste en contar cuántos comunicados de prensa, artículos, fotos, cartas, etc. Se producen en determinado período de tiempo. Sin embargo, este tipo de evaluaciones no es muy útil porque resalta la cantidad por encima de la cantidad. Es sin duda una medición de tipo básica” (Álvarez, 2011, pág. 86). Por su parte, Smolak (2013, pág. 473) señala que para lograr esto, se debe hacer un seguimiento completo al plan comunicativo ejecutado, señalando el papel de acción propositiva, monitorización constante, lo que permitirá medir los resultados y rendimiento del plan.
- **Medición de la Exposición.** “Uno de los métodos más utilizados y controvertidos es la contabilización de las apariciones en la prensa (*pressclipping*), radio y televisión. Estos recuentos miden la aceptación en los medios de comunicación de una historia y la cobertura que ha tenido”. (Álvarez, 2011, pág. 86). El *clipping* de medios, cualquiera sea éste, permite conocer la permanencia de la organización o uno de sus productos en la mente del público, así como la valoración o calificación (y a veces descalificación), que se reciba.
- **Medición de Impacto.** “Una evaluación más sofisticada consiste en determinar si el impacto que se ha producido en el público, o sea si es consciente del mensaje, y si lo ha comprendido. Según los niveles de complejidad antes mencionados, corresponde este análisis a un nivel intermedio de evaluación” (Álvarez, 2011, pág. 88). Medir el impacto, es una tarea sumamente importante, pues de lo contrario, sólo se supondría que la organización o uno de sus productos tiene tal o cual aceptación. Es la medición del impacto la que permite al comunicador estratégico conocer a ciencia cierta la presencia que tiene la organización en el público, así como su grado de aceptación.

- **Medición de la Participación.** “Aquí se incluyen aquellas mediciones de la actitud y la participación de un público. Los cambios de las percepciones y actitudes del público están estrechamente relacionados con la comprensión y la concienciación que tiene un público de los mensajes” (Álvarez, 2011, pág. 89). La participación del público, sea por un canal u otro, permitirá al comunicador organizacional conocer de forma directa la valoración y aceptación que tiene la organización en la población, el público consumidor, sus proveedores y las autoridades públicas, con lo que podría determinar de forma clara las estrategias a seguir en el futuro.
- **Las auditorias.** Pueden ser: de comunicación y de relaciones públicas (Álvarez, 2011, págs. 89-90).
- **Modelos Integrales.**
 - Modelo *Yardstick*, o regla de la efectividad y *Balanced Score Cards* o Tablero de Comandos (Álvarez, 2011, págs. 91-94).
 - **Medición en acciones comerciales.** “Con el fin de poder dimensionar como opera un modelo en la práctica; un apartado especial merecería una propuesta medición y evaluación vinculado a estrategias de comunicación comercial”. (Álvarez, 2011, pág. 95).

De los métodos antes descritos, se considera oportuno y pertinente el método de medición del impacto, que permitiría identificar de forma precisa la percepción del público en general respecto a la empresa BOSQUES TROPICALES S.A. (BOTROSA) y sus productos.

Es este mismo autor quien propone, con base en los métodos mencionados, el modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica, "Communication Management Bridge", afirmando: “En consecuencia, una primera propuesta de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica debería al menos reconocer y estructurarse en tres fases para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa” (Álvarez, 2013, pág. 9). Sobre este método se describirá con más detalle en el siguiente subtítulo general, “El Modelo *Communication Management Bridge*”.

Entonces, los términos clave para entender el modelo de medición y evaluación integral son *estrategia*, *táctica* y *operativa*, las que se aplicarán según corresponda el caso en la propuesta de este estudio.

3. El Modelo Communication Management Bridge

3.1. Supuestos teóricos y metodológicos

La teoría, como conjunto conceptualmente organizado de los conocimientos que produce la investigación científica, aporta a la comunicación organizacional, como a cualquier otra disciplina del saber, de las herramientas necesarias para comprender la realidad en que actúan (Chinoy, 1960, págs. 17-18). Mal concebida, mal interpretada o erróneamente identificada, la teoría puede convertirse en un terreno cerrado al entendimiento, cuando quienes formulan sus postulados y leyes en relación a un objeto de estudio cualquiera lo hacen con un afán protagonista antes que informativo o educativo, que deberían ser los principios que guíen toda producción de conocimiento nuevo.

En el campo elegido para este estudio, se considera la teoría como el cuerpo de conocimientos sobre las relaciones públicas, tomando en cuenta que la organización elegida concentra sus actividades en el sector primario y secundario de la economía nacional, al extraer recursos forestales y darles un valor agregado con la fabricación de tableros contrachapados, pero está conformada por personas que cuentan con la capacitación para desempeñar sus funciones en las diferentes fases del proceso productivo, siendo la comunicación organizacional la herramienta cotidiana para el desempeño de sus actividades.

Pero para llevar adelante el estudio, además de la teoría es necesaria una metodología, que operativamente “es el enlace entre el sujeto y el objeto de conocimiento. Sin ella es prácticamente imposible lograr el camino que conduce al conocimiento científico” (Itescam, 2011, pág. 4). Es decir, mientras la teoría otorga el sustento y referentes de conocimiento para llevar adelante un estudio, la metodología permite organizar la información obtenida mediante el proceso investigativo, de forma que ésta resulte coherente para su divulgación, facilitando, incluso, la crítica a sus hallazgos.

En este sentido, Álvarez (2013, págs. 12-15) plantea los siguientes supuestos teóricos y metodológicos que sustentan el modelo *Communication Management Bridge*:

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 fundante modelo RACE (Reserch, Acción, Comunicación y Evaluate) propuesto por Marston(1963)- 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 en las organizaciones.
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 una proliferación de 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, *outtake*, *outcome* y *businessresults*, son el fin que justifica las técnicas, acciones y herramientas a emplear en comunicación estratégica.

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.

Estos supuestos proporcionan al investigador en comunicación organizacional del andamiaje necesario para estructurar y desarrollar los contenidos de su estudio. En este caso específico, permiten:

- Aplicar los conceptos y categorías relativos al objeto de estudio, con base en los conocimientos y habilidades obtenidos durante la formación profesional.
- Contar con las herramientas y técnicas apropiadas para la obtención, procesamiento, interpretación y presentación de los resultados cuantitativos y cualitativos.
- Diseñar la propuesta, con una base confiable y una alta posibilidad de logro de los objetivos.

3.2. Fases y actividades del modelo

La explicación teórica de este modelo, que se basa en la definición de las fases estratégica, táctica y operativa, se resume en la siguiente tabla:

Tabla 3. Propuesta inicial de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica

Fase	Actividades
ESTRATÉGICA	Determinación del modelo de gestión organizacional
	Selección de objetivos organizacionales
	Definición de los objetivos de comunicación
TÁCTICA	Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado
	Determinar las dimensiones e indicadores a medir (Objetivos de resultado)

OPERATIVA	Establecer los niveles y dispositivos de medición
	Análisis e interpretación de resultados. Elaboración de índices
	Diseñar los reportes e informes

Fuente: (Álvarez, 2013, págs. 10-11).

El detalle de estas fases y actividades se presenta en los siguientes subtítulos.

3.3. Fase estratégica: planificación de la evaluación

La planificación de la evaluación implica la identificación de las tareas específicas a ejecutar, pero también de las características generales de la organización en que se intervendrá. Siguiendo las pautas generales antes señaladas, se tienen las siguientes tareas (Álvarez, 2013, págs. 9-10):

1. Modelo de gestión organizacional. Precisión de los indicadores de resultado y las herramientas o los dispositivos que el *management* emplea habitualmente.
2. Objetivos organizacionales. Determinación clara y precisa de los objetivos y procedimientos organizacionales sobre los cuales se intenta realizar un aporte desde la gestión de comunicación estratégica.
3. Objetivos de comunicación. Definición de los objetivos específicos del área de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas) y su relación con las metas organizacionales a las cuales se intenta contribuir.

Señalando tanto el modelo de gestión como los objetivos organizacionales y de comunicación, el responsable de la comunicación organizacional estará en condiciones de plantear los indicadores más claros y precisos en función al giro de la empresa, así como de las características propias del personal.

3.4. Fase táctica: diseño de la medición

La fase táctica implica la posibilidad, para la organización, de anticiparse a los cambios que pudieran producirse en el ambiente en que se desempeña, como las demandas del mercado, las restricciones legales, y otros aspectos a considerar, con lo que podría aprovechar las oportunidades que se generen, o bien cambiar los procedimientos habituales, de ser necesario. Para el cumplimiento de esta fase, según Álvarez (2013, pág. 10), son necesarios los siguientes pasos:

1. Conceptualizar las variables de interés. Implica comprender y precisar los conceptos que se van a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos. Es importante manejar un lenguaje común que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores).
2. Dimensiones e indicadores. Se deben especificar aquellos términos que conforman cada una de las variables de gestión y evaluación, a fin de reducir los niveles de abstracción y poder determinar con claridad el aporte que se está evaluando. Esta instancia permite confeccionar los dispositivos, las escalas y las herramientas que se van a emplear en el proceso de medición.

3.5. Fase operativa: medición

El mejor diseño no sirve de nada si no es ejecutado. En el caso de la evaluación, esta debe estar acorde a la planificación general de la estrategia de Relaciones Públicas, pero también debe permitir evidenciar las debilidades que pudiera tener el modelo básico.

Por tanto, la fase operativa implica la aplicación directa de las actividades y acciones de medición diseñadas, de acuerdo a los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas. Para Álvarez (2013, pág. 10), en esta fase se deben:

1. Establecer los niveles de medición de modo tal que, al ser una actividad sostenida en el tiempo, sea posible emplear referencias de estados anteriores de las variables y señalar progresos o desvíos. De este modo, las variables se asimilan rápidamente y son más efectivas.
2. Elaboración de índices: los índices son indicadores complejos que se obtienen a través de la integración de información diversa. Buscan sintetizar en una medida común un conjunto de datos. Son importantes para simplificar los resultados obtenidos de la medición a fin de determinar el aporte.
3. Reportes e informes: son un elemento clave del proceso de evaluación, ya que permiten la sistematización de los resultados, hacerlos tangibles y obtener un registro de los mismos. El lenguaje, los formatos y los modos de presentación deben guardar coherencia con el modelo de gestión organizacional en el que se enmarcan las acciones de comunicación y, desde luego, los procesos de medición.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO PARA EL DIAGNÓSTICO DESCRIPTIVO

1. Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es el descriptivo, considerando que se pretende especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier fenómeno sometido a un análisis (Hernández; Fernández & Baptista, 2010, pág. 80). La descripción no es sólo una exposición general de los elementos que se estudia, sino también la capacidad de verificar los cambios en la perspectiva respecto al tema seleccionado.

En este estudio, el tipo descriptivo permitirá entender las principales características del objeto de estudio, relacionadas con la imagen de la empresa en el ambiente externo y el propio ambiente interno. Con ello, se tendrá una visión completa de la problemática estudiada.

2. Variables de estudio

En función de los objetivos propuestos, desarrollamos a continuación las variables de estudio que utilizaremos para realizar el trabajo de campo. Las variables de estudio son:

Acciones de Comunicación. Incluirá todas las actividades y tareas planificadas, ejecutadas y no ejecutadas, durante el período analizado.

Planificación estratégica. Se examinarán detenidamente las siguientes cuestiones:

Diagnóstico. Implicará el conocimiento detallado del programa de comunicación ejecutado en la empresa, sus limitaciones, ventajas y desventajas, así como cualquier medida que tienda a su mejoramiento.

Acción. Es cada ejecución de los programas diseñados, lo que permite medir el alcance del mismo, sus limitaciones y las bases para mejorarlos. La acción permite, además, la verificación de los siguientes componentes: Estrategias de Comunicación, Objetivos de Resultados, Objetivos de Producción, Política de Comunicación, Evaluación y medios de comunicación. Esto permite la identificación de cualquier problema o desfase en el proceso, de forma que después se puedan aplicar las medidas correctivas que el caso exija.

Comunicación.

Es el punto central de análisis, por cuanto se describen las relaciones que tiene la empresa con los agentes sociales más importantes, es decir, la comunidad en cuyo contexto social opera la empresa, los obstáculos políticos y regulatorios que debe sortear, así como la efectividad en llegar en forma apropiada a sus colaboradores, con la finalidad de afianzar sus actividades y tareas (Berganza & García, 2005). Esta se basa en el análisis de las siguientes sub variables:

Diseño de la medición

Una vez conceptualizadas las variables de estudio, se definen las dimensiones e indicadores, para luego proceder a su medición (Berganza & García, 2005).

Medición

La medición es el último paso del proceso señalado, y permite una aproximación directa y clara al objeto de estudio, de forma que se tenga una mejor idea de las estrategias que se requiere para mejorar la situación actual de la empresa (Berganza & García, 2005).

3. Unidades de análisis y temporalidad.

Este estudio analiza, en su fase de investigación descriptiva, el Plan de Intervención Social y de Comunicación de la zona Botrosa, que desarrolló en Ecuador durante el año 2013. Por lo tanto, se aplicó la entrevista a los directivos de la empresa Botrosa: el Ingeniero Jorge Garcés Jefe de Producción, Ingeniero Juan Mantilla Jefe de RR-HH. Por otra parte, se entrevistó al Doctor. Ángel Jácome director de Programa Bosques para Siempre, y a los asistentes técnicos Ingeniero Orlando Estupiñan e Ingeniero Rubén Vera, para conocer las acciones de comunicación que desarrolló durante ese tiempo, en función de las variables de la estrategia, la táctica y la operatividad.

4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

En relación a las técnicas cualitativas, éstas pretenden recoger el significado de la acción de los sujetos. Se trata de captar los motivos, los significados, las emociones, y otros aspectos subjetivos de las acciones e interacciones de los individuos y los grupos (Berganza & García, 2005).

A partir del tipo, diseño y en función de los objetivos de investigación propuesto, será necesario implementar las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales, las

cuales relacionamos y operacionalizaremos considerando los factores que se presentan en los siguientes subtítulos.

4.1. Objetivos organizacionales

4.1.1. Modelo de gestión

El desarrollo empresarial que tiene la empresa es administrativo, financiero y forestal, logrando de ésta forma que la empresa sea competitiva a largo plazo, manteniendo una posición líder en el mercado local e internacional.

4.1.1.1. Perfil de la organización

Bosques Tropicales S.A. es una empresa con tecnología de punta, cuyo propósito no se centra en el mercado local, cuenta con 30 mil hectáreas de bosque nativo y plantación por lo que le ha permitido ser generadora de su propia materia prima en un alto porcentaje con más del 70%, el producto que elabora cubre la necesidad del mercado local, pero también sobrepasa la necesidad local, de tal forma que necesita exportar sus productos principalmente a EE.UU.

4.1.1.2. Misión, Visión, Valores

Bosques Tropicales S.A., tiene como misión producir tableros contrachapados de madera, alistonado y productos afines con mayor valor agregado cumpliendo con exigentes normas de Calidad en el mercado nacional e internacional.

Su visión está encaminada a consolidar un patrimonio forestal bajo manejo sostenible, que permite fabricar productos de la más alta calidad que satisfacen las expectativas de sus clientes.

Además, se han fomentado valores muy importantes que con el tiempo se han consolidado:

- Formación a los empleados
- Pago de remuneración justa y a tiempo
- Visión futurista
- Mantiene excelentes relaciones con las comunidades y Gobierno.

4.1.1.3. Cultura corporativa y estilo de liderazgo

La cultura corporativa que mantiene la empresa Botrosa se detalla en los siguiente:

- Manejo forestal sustentable

- El cliente como centro del negocio.
- Responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.
- La creación del valor para sus accionistas como resultado de su actividad.
- El comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de desarrollo en las actividades.
- La innovación como palanca del progreso.
- Alta exigencia técnica en el desarrollo de las labores

4.1.2. Objetivos de negocio

El objetivo principal de Bosques Tropicales S.A. es mantenerse como líder en su ramo, mediante el constante desarrollo de su equipo humano y el uso de las mejores tecnologías disponibles para sus operaciones y el cuidado del medio ambiente, con una permanente preocupación por incrementar el aprovechamiento del recurso forestal, mediante programas de manejo sostenible en los bosques nativos y plantaciones, también mantiene excelentes relaciones con los proveedores y otras partes interesadas.

4.1.2.1. Indicadores de resultado

Mensualmente se miden los resultados de los siguientes indicadores:

- Cumplimiento de los objetivos de calidad
- Cumplimiento del cronograma
- Cumplimiento del presupuesto mensual de Producción y ventas
- Satisfacción de clientes

4.1.2.2. Procedimientos de control de gestión y modelos de medición

Existen procedimientos que son utilizados constantemente, por ejemplo, analizar los resultados económicos hay una reunión mensual de los accionistas. Éste involucra claramente al departamento contable-financiero, con auditorías internas en todas las áreas. Además, en la parte productiva o de servicios hay gestión bajo procedimientos regularizados a través de certificaciones obtenidas como son: ISO 9001-2008, INEN, BASC, Cadena de custodia.

4.2. Gestión de Comunicación

a. Análisis Documental

El análisis documental exige la revisión del “soporte material de hechos, fenómenos y manifestaciones de la realidad social, que existe con independencia de la acción del investigador” (Berganza & García, 2005). Durante la investigación se examinaron los diversos documentos de la empresa, tanto físicos como digitales, de forma que se logró una visión coherente de las estrategias comunicacionales aplicadas en la empresa.

b. Entrevista semi estructurada

Se define como entrevista a “cualquier conversación cuyo propósito es captar información de carácter personal para indagar en los fenómenos sociales e individuales” (Berganza & García, 2005, pág. 23). Este tipo de entrevista permite llevar adelante un mejor análisis de los datos disponibles, con lo que se profundiza la comprensión de las estrategias desarrolladas en la empresa.

En este caso, se entrevistó a los siguientes ejecutivos de la empresa:

Tabla 4. Ejecutivos entrevistados.

Ejecutivo	Cargo
Angel Jácome Mena	Director
Ing. Jorge Garcés	Jefe de Producción
Ing Juan Mantilla	Jefe de RR.HH.
Dr. Ángel Jácome	Director de Programa Bosques para Siempre
Ing. Orlando Estupiñan	Asistente técnico
Ing. Rubén Vera	Asistente técnico

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Sandra Maricela Bustamante Córdova

C. Observación.

La observación es muy importante para el desarrollo del informe. Ya que a través de esto se puede visualizar la organización, los proyectos que tiene el programa Bosques para Siempre. Además a través de la observación y el análisis de la información suministrada se pudo llevar a cabo el informe.

CAPÍTULO IV.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de las entrevistas aplicadas a diferentes funcionarios de la empresa Bosques Tropicales S.A. (Botrosa). Los contenidos son una síntesis de las respuestas dadas por los mismos, y que permiten identificar las fortalezas y debilidades de la comunicación organizacional de esta empresa, lo que permitirá desarrollar apropiadamente la propuesta técnica de la investigación.

Respondieron a la entrevista, cuyo diseño se describió en el anterior capítulo, el Ing. Jorge Garcés, Jefe Producción, el Dr. Ángel Jácome, Director del Programa “Bosques Para Siempre”, el Ing Orlando Estupiñan, Asistente Técnico de BPS, y el Ing. Rubén Vera, Coordinador Museo Interactivo del Árbol, el mes de Agosto de 2014. Sus respuestas, presentadas en forma sintética, se presentan comentadas en las siguientes páginas.

4.1 Fase estratégica

1. MODELO GESTIÓN ORGANIZACIONAL

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

Actividad: Industria Maderera

Sector: Agroindustrial

La Misión y Visión de la empresa Botrosa , están enfocadas en mantener bosques productivos que se puedan utilizar a largo plazo. Sus valores están orientados a posibilitar el desarrollo de las comunidades de la zona de influencia con diferentes propósitos, como Educación, Salud, proyectos productivos y gestión comunitaria.

1.2. ¿Cuáles son los ejes estratégicos de la organización?

Los ejes estratégicos de la empresa Botrosa son: Ambiente, Forestal, Industria, Recurso Humano interno y externo

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

Sí. La aplicación de procesos de comunicación en la empresa Botrosa no sólo ha mejorado la productividad, sino que ha generado un ambiente laboral transparente y ha mejorado el nivel de calidad de vida de los miembros de esta empresa, así como también ha mejorado la relación entre los Gobiernos provinciales, cantonales, institucionales y con la comunidad.

La comunicación, como eje estratégico, es el sustento, la guía y el centro en torno al cual gira la dinámica en ésta organización. Por tal motivo, Botrosa mantiene todos sus procesos administrativos, productivos, comerciales, etc., así como los diferentes públicos (desde sus colaboradores, proveedores, clientes, certificadoras, autoridades de gobierno, entidades gubernamentales, entidades privadas, comunidad) en una permanente interacción estructurada e integral que permite de manera productiva y competitiva alcanzar los objetivos organizacionales.

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

De acuerdo a la estructura organizacional que tiene la empresa, el área de comunicación tiene un representante con posición directiva.

1.5. ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿con qué rigurosidad o periodicidad se emplean?

Existen procedimientos que son utilizados constantemente, por ejemplo Analizar los resultados económicos hay una reunión mensual de los accionistas. Éste involucra claramente al departamento contable-financiero, con auditorías internas en todas las áreas.

Además en la parte productiva o de servicios hay gestión bajo procedimientos regularizados a través de certificaciones obtenidas como son: ISO 9001-2008, INEN, BASC, Cadena de Custodia, OHSAS.

1.6. ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacional?

Tienen una regularización a través de la reunión habitual – semanal, la alta Gerencia y las Gerencias, donde conocen al detalle situaciones especiales y específicas. Allí se determinan las acciones a seguir, a través de citas con autoridades, visitas a líderes, reuniones en el sitio de trabajo, etc.

2. OBEJTIVOS ORGANIZACIONALES

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

Botrosa ha trabajado desde hace varios años con proyectos sociales y de comunicación del Manejo Forestal Sustentable de los bosques con el fin de mejorar la imagen empresarial, esto ha permitido conservar el patrimonio forestal de propiedad de la empresa y de ésta forma ser líderes en el mercado nacional y exportadores de productos con alta calidad.

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

El programa “Bosques para Siempre” maneja el Plan Operativo Anual POA en donde se han considerado varias estrategias como Educación, Salud para la conservación de los bosques, fortalecimiento organizacional, fortalecimiento de las capacitaciones empresariales en cuanto al Manejo Forestal Sostenible, proyectos educativos ambientales locales; con el objetivo general de fortalecer los procesos de intervención socio ambiental del Programa Bosques para Siempre, en sus zonas de influencia.

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

La empresa Botrosa ha determinado claramente los indicadores de tal forma que demuestran el cumplimiento de los objetivos propuestos:

Tabla 5. Indicadores del SGC, 2014.

PROCESO	MEDICION DEL DESEMPEÑO			RANGO		FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE DE EVALUAR
	INDICADOR	META	MIN	MAX			
ESTRATEGICO							
PLANIFICACION DE LA DIRECCION	- Cumplimiento de los objetivos de la calidad	100%	75%	-	Mensual	Subgerente general	
REVISION POR LA DIRECCION	- Cumplimiento del cronograma	100%	1	-	Anual	Subgerente general	
PLANIFICACION DE LA CALIDAD	- Cumplimiento del cronog. anual de actividades	100%	80%	-	Mensual	Representante de la dirección	
CLAVE							
* DETERMINACION DE REQUISITOS DE LOS CLIENTES (CE)	- Cumplir el presupuesto mensual de ventas en m ³	100%	90%	-	Mensual	Gerente Comercial	
* DETERMINACION DE REQUISITOS DE LOS CLIENTES (VL)	- Cumplir el presupuesto mensual de ventas en m ³ (BT)			-			
	- Cumplir el presupuesto mensual de ventas en USD (BT)				Mensual	Gerente Comercial	
PLANIFICACION DE LA PRODUCCION	- Volumen de tableros clasificados	Vol. tableros clasificados / Vol. ventas presupuesto. (minimo 90%)					
COMPRAS	No. REQUISICIONES ATENDIDAS INSUMOS (IS)	100	97	100	Mensual	Jefe de compras	
	No. REQUISICIONES ATENDIDAS REPUESTOS (BR)	100	95	100	Mensual		
	No. ORDENES DE COMPRA SIN REQUISICION INSUMOS (I)	0	0	40	Mensual		
TRANSFORMACION DE LA MATERIA PRIMA	Ver Matriz de indicadores del proceso de transformación de Materia Prima LINEA CORRIENTE (Aprovechamiento de Materia Prima, Esparcimiento de Cola Corriente)						
APOYO							
DETERMINACION DE LA SATISFACCION DE CLIENTES (CE)	Satisfacción de clientes	100%	80%	-	Anual	Gerente Comercial	

3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Cabe resaltar que el Programa “Bosques para Siempre” en el año 2013 desarrolló diferentes Planes de Intervención como son:

- Plan Intervención Social y de comunicación 2013, Zona Pizará
- Plan de Intervención, Zona Gualpi - Mayronga
- Plan de Manejo del Museo Interactivo del Árbol
- Plan Intervención, Zona Secadero - Chontaduro
- Plan de Intervención Social y de Comunicación, Zona Botrsa, Pizará, Hoja Blanca, Secadero - Chontaduro, Gualpi - Mayronga
- Plan de Intervención Plantación
- Plan de Intervención, Zona Puerto Nuevo - Hoja Blanca

3.1. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el Plan de Intervención Social y de Comunicación del 2013?

Fortalecer los procesos de intervención socio ambiental del Programa Bosques para Siempre, en sus zonas de influencia.

Fortalecer el campo de acción de los proyectos socios ambientales, empresariales y mantener su rango de cobertura.

Ampliar el rango de cobertura informativa del PBPS a través de los medios y proyectos de información.

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

Para la elaboración del Plan se realizó una evaluación con grupos focales en las comunidades más importantes en la zona de intervención con el fin de verificar los impactos productivos en aquellas, donde el programa hizo intervención social en el año 2012, es por ello que el Programa “Bosques para Siempre” ha desarrollado estrategias y acciones con las que ha conseguido mantener una buena imagen hacia los factores internos y externos.

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

Si existe correlación directa, ya que la finalidad del Programa “Bosques para Siempre” es integrar las acciones que realiza con las comunidades que se

encuentran en las áreas de influencia empresarial, a través de un conjunto de acciones como son educación, salud, proyectos productivos ambientales locales, gestión comunitaria, entre otros, que mejoran de manera directa la calidad de vida en las comunidades. Por ésta razón estos proyectos se han convertido en un pilar fundamental para desarrollar acciones concretas, vinculando empresa – comunidad y creando espacios importantes de relaciones óptimas y propositivas.

3.4. Teniendo en cuenta que los objetivos de producción se establecen para llevar adelante el plan/programa de comunicación determinado: ¿El Plan de intervención Social y de Comunicación del 2013, ha previsto estos objetivos de producción que posibilitan verificar de manera continua su cumplimiento?

El Plan de intervención Social y de Comunicación está debidamente estructurado de tal forma que se puede verificar el cumplimiento de cada una de las estrategias llevas a cabo en el plan:

Tabla 6. Matriz de estrategias, objetivos y medios de verificación.

Estrategia	Objetivos Producción	Medios de verificación
Educación para la conservación de los Bosques	Componente 1.1: Bonificación Maestros -Identificación comunidades de influencia. -Identificación de maestros bonificados. -Firma de convenios de bonificación con escuelas, colegios y comunidades -Bonificaciones (10 meses) -Seguimiento y monitoreo maestros bonificados	- Informes técnicos de visitas de campo. - Listado de niños y niñas - Registro fotográfico - Comprobante de pago firmado
	Componente 1.2: Formación Maestros -Diseño general de propuesta de capacitación a	- Listado de participación - Registro

	<p>docentes año 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Convocatoria Maestros -Contratación facilitadores -Ejecución de curso de formación -Seguimiento y monitoreo cursos de multiplicación de conocimiento a comunidades (niños y padres de familia) por parte de maestros. -Informes técnicos 	<p>fotográfico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratos con facilitadores - Comprobantes de pago - Informe técnico de eventos
	<p>Componente 1.3: Pintemos en el bosque</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diseño propuesta técnica -Convocatoria escuelas y autoridades educativas -Adquisición de premios -Invitación a medios de comunicación -Ejecución de evento -Informe técnico de eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe técnico - Propuesta técnica - Listado de participantes - Registros fotográficos - Facturas de gastos -Nómina de estudiantes participantes.
<p>Estrategia 2 Salud para la conservación de los bosques</p>	<p>Componente 2.1: Apoyo a la gestión de la zona Botrosa</p> <ul style="list-style-type: none"> -Firma convenio de coparticipación, bonificación odontólogo Patronato municipal de Quinindé - BPS -Pago mensual, bonificación -Elaboración y aprobación de la propuesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de bonificaciones - Informe técnico - Propuesta técnica - Listado de participantes

	<p>capacitación comunitaria en salud dental y atención odontológica.</p> <p>-Atenciones odontológicas, itinerancias médicas</p> <p>-Capacitación en temas de salud dental</p>	<p>- Registros fotográficos</p> <p>- Facturas de gastos</p>
<p>Estrategia 3</p> <p>Fortalecimiento Socio Organizacional</p>	<p>-Propuesta técnica para la capacitación de líderes y lideresas para el fortalecimiento de gestión con enfoque de género.</p> <p>-Entrega de convocatorias</p> <p>-Ejecución de eventos</p> <p>-Informe técnicos de eventos</p>	<p>- Registro de participación</p> <p>- Informe técnico</p>
	<p>Componente 3.2: Donaciones varias</p> <p>-Diseño Guía de procedimiento de donaciones</p>	<p>-Informe técnico de donaciones</p> <p>-Registro fotográfico</p> <p>-Acta entrega recepción</p>
<p>Estrategia 4</p> <p>Fortalecimiento de las capacidades empresariales en torno al manejo forestal sostenible</p>	<p>Componente 4.1: Fortalecimiento equipo de multiplicadores Botrosa</p> <p>-Diseño de la propuesta técnica</p> <p>-Identificación de multiplicadores Botrosa</p> <p>-Cursos de capacitación multiplicadores Botrosa</p> <p>-Procesos de multiplicación en la Planta</p> <p>-Ejecución de eventos para formación de multiplicadores</p> <p>-Ejecución de campañas de difusión de</p>	<p>- Informes técnicos</p> <p>-Registro de firmas de participación</p>

	<p>mensajes sobre: MFS, BOS, Género, otros a nivel de la planta industrial.</p> <p>-Evaluación de eventos</p> <p>-Informe técnico de eventos</p>	
	<p>Componente 4.2: Charlas informativas personal administrativo de Botrosa</p> <p>- Diseño de la propuesta técnica</p> <p>- Coordinación evento</p> <p>- Ejecución de evento</p> <p>- Evaluación de evento</p> <p>- Informe</p>	<p>- Informe técnico</p> <p>- Registros de firmas</p> <p>- Registros fotográficos</p>
<p>Estrategia 5</p> <p>Proyectos educativos productivos ambientales locales (PEPA)</p>	<p>Componente 5.1: Fortalecimiento talleres TAMPO</p> <p>-Diseño de plan de trabajo con las beneficiarias</p> <p>-Acciones de capacitaciones</p> <p>-Asambleas entre el equipo BPS y TAMCO</p> <p>-Búsqueda de proyectos que permita la sostenibilidad de los talleres, con materiales o elementos distintos a la chapa industrial</p>	<p>-Informe técnico de monitoreo</p> <p>-Registro fotográfico</p> <p>-Evaluaciones mensuales</p>
	<p>Componente 5.2: Proyecto mujeres y madera</p> <p>-Reuniones bimensuales con las directivas de la organización</p> <p>-Búsqueda de organismos u ONGs, interesados en establecer alianzas con la organización.</p>	<p>- Informes técnicos</p> <p>- Registro fotográfico</p>

-Apoyo y seguimiento a la apertura de mercados
con nueva línea de producto

Fuente: entrevista a los directivos, agosto de 2014.

Elaborado por: Sandra Maricela Bustamante Córdova.

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

El Programa “Bosques para Siempre” cuenta con un equipo Técnico de trabajo, que participa y desarrolla de manera directa los planes de Intervención.

4.2 Fase táctica

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

4.1. ¿El Plan de Intervención Social y de Comunicación del 2013 ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos?

El plan de Intervención abarca varias estrategias en las que cada una influye en el mejoramiento Socio económico, socio ambiental de las comunidades inmersas en la zona de influencia, de ésta forma se fortalece positivamente la imagen de la empresa hacia las comunidades, Gobiernos Provinciales y Gobierno Nacional lo que nos permite de forma positiva la obtención de la materia prima.

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

En la gestión del Programa “Bosques para Siempre” están involucrados todos los actores, desde la Alta Gerencia, los niveles Gerenciales, el grupo Técnico de BPS, trabajadores de la empresa, todos siendo conscientes de la importancia que tiene el apoyar cada una de las estrategias para llegar a un solo fin de mantener Bosques para Siempre.

Además; las comunidades, Gobiernos locales, instituciones educativas y de salud, medios de comunicación son actores que han sido considerados y de los cuales se ha difundido el plan estratégico de comunicación de BPS.

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?

Los indicadores están claramente determinados en cada estrategia del POA

Estrategia 1: Educación para la conservación de los Bosques

1.1 Componente: Bonificación a Maestros

Indicador: N° de maestros bonificados

N° de meses bonificados

N° de niños beneficiados

N° de Padres de familia beneficiados

1.2 . Componente: Formación Maestros

Indicador: No de maestros capacitados

No de eventos de réplicas de multiplicación realizados

No de niños beneficiados

No de Padres de familia capacitados en las replicas

1.3 Componente: Concurso pintemos en el bosque

Indicador: No de escuelas participantes

No de asistentes al evento

No de autoridades asistentes al evento

No de medios de comunicación presentes y coberturas realizadas

Estrategia 2: Salud para la conservación de los bosques

2.1 Componente: Apoyo a la gestión en salud de la zona Botrosa

Indicador: Convenio firmado

Registro de participantes

Capacitaciones del médico

Itinerancias realizadas

Propuesta técnica aprobada

Estrategia 3: Fortalecimiento socio Organizacional

Indicador: Registro de líderes participantes

Líderes comprometidos con las acciones de la empresa

3.1 Componente Donaciones varias

Indicador: Registro de donaciones

Solicitudes aprobadas

Estrategia 4: Fortalecimiento de las capacidades empresariales en torno al Manejo Forestal Sostenible.

4.1 Componente: Fortalecimiento equipo de multiplicadores BOTROSA

Indicador: N° multiplicadores capacitados

N° personas de plantas industriales capacitadas

4.2 Componente: Charlas informativas personal administrativo de Botrosa

Indicador: N° participantes a los eventos

Estrategia 5: Proyectos educativos productivos ambientales locales (PEPAL)

5.1 Componente: Fortalecimiento talleres

Indicador: N° reuniones realizadas

N° visitas técnicas a los talleres TAMCO

5.2 Componente: Proyecto mujeres y madera

Indicador: N° Instituciones contactadas

N° productos presentados a las instituciones interesadas

N° Productos vendidos

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

Los indicadores miden el cumplimiento de cada una de las estrategias del POA, es preciso señalar que las estrategias y componentes desarrollados en esta gestión son procesos que desde su misma concepción y aplicación implican evaluaciones continuas tanto internas como externas y soportes documentales que son de rápido acceso.

4.3 Fase operativa

6. NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICION

6.1. ¿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?

Cada año se realiza una evaluación de la Gestión del Programa Bosques para Siempre, en base a los resultados obtenidos de la evaluación se trabaja en los planes de intervención para el siguiente año.

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

Se realizó el estudio de percepción de la imagen de Botrosa y el Programa Bosques para Siempre, en el que se dividió la Población rural y la Población urbana, para esto se aplicó el método probabilístico / Aleatorio, para la elección de la muestra se realizó entrevistas no menos de 19 y no mayor a 30 para obtener un porcentaje de cobertura del 75 al 95% con un tiempo promedio por encuesta de 30 minutos por entrevista

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

Los diferentes planes de intervención del año 2013 que maneja el Programa Bosques para Siempre, se han levantado en base a los resultados de la evaluación de gestión del año 2012, es por ello que se tienen claras las estrategias con las que se pretender llegar para alcanzar los objetivos propuestos.

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

Se midieron en base a los resultados de las técnicas cuantitativas que se realiza para verificar la percepción que las comunidades del área de influencia empresarial tienen sobre el programa BPS, se elaboró una encuesta estadística (cuestionario) en la zona Botrosa, se realizó un total de 39 encuestas, distribuidas de la siguiente manera: La Sexta 7 encuestas, Golondrinas 11 encuestas, La T 6 muestras, Zapallo 9 muestras; y, Naranjas 6 encuestas. El tamaño de la muestra es representativo de la población en términos de distribución poblacional de las distintas comunidades, según los estudios técnicos realizados por el programa BPS en la zona, los perfiles establecidos para la selección de los participantes fueron determinados según criterio de Liderazgo, actividad económica, género, etc.

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

Se tabularon los datos obtenidos en las encuestas, los mismos que fueron organizados por zonas de influencia (La Sexta, Golondrinas, La T, Zapallo y Naranjal) y luego por campos de acción de proyectos, para ser visualizados de mejor manera a través de gráficos estadísticos.

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

Se tiene el plan de evaluación en donde se realizan diferentes fases: recolección de datos, recuento de datos: tablas y gráficos estadísticos, análisis de los datos: parámetros estadísticos y elaboración de conclusiones y recomendaciones.

6.7. ¿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?

Cada una de las estrategias propuestas en el plan de Intervención Social y de Comunicación tiene un cronograma de cumplimiento de las actividades y presupuesto para los recursos necesarios para la ejecución, de ésta forma se va evaluando el cumplimiento de Enero a Diciembre

7. TRATAMIENTO DE RESULTADOS

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

Los datos obtenidos de las mediciones son procesados en el informe de evaluación de gestión del Programa Bosques para Siempre, zona Botrosa.

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

El plan de Intervención es un proceso con estrategias y componentes que desde su misma concepción y aplicación implica evaluaciones continuas tanto internas como externas. El plan está diseñado de tal forma que el responsable de ejecutar cada estrategia debe cumplir con fases claramente indicadas como son: actividades a seguir, Meta, Tiempo, Recursos, logística, indicadores, medios de verificación.

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

Mensualmente se monitorean los indicadores de los resultados obtenidos; además, las Gerencias conjuntamente con la Subgerencia evalúan cada semestre los resultados de los objetivos organizacionales y los indicadores que permiten medir su cumplimiento. De esta forma, se toman medidas necesarias para el cumplimiento anual.

8. REPORTE E INFORMES

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

En Noviembre de cada año se realiza un proceso técnico de evaluación de los Planes de intervención en donde evalúan los alcances, límites e impactos de las estrategias, procesos y acciones ejecutadas por el Programa “Bosques para Siempre” durante el año en las áreas de influencia de la actividad empresarial.

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

La Informe de evaluación técnica de la gestión realizada en el Plan de Intervención, se presenta con las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados que se obtienen de las encuestas, ésta información es tomada en cuenta para la propuesta del Plan del siguiente año.

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

El informe final es presentado a la Gerencia, a las comunidades de las zonas de influencia, autoridades de Gobierno local, medios de comunicación, también se realizan trípticos de la gestión realizada por el Programa Bosques para Siempre.

CAPITULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados permite la identificación de los principales componentes de las fases de la estrategia comunicacional desarrollada por BOTROSA, e implica la detección de las medidas que se pueden aplicar para mejorar dicha estrategia.

5.1. Fase estratégica

5.1.1 Determinación del modelo de gestión organizacional

Perfil de gestión organizacional

Sector: Privado, Industrial maderera

Actividad: Bosques Tropicales SA BOTROSA, es una industria forestal ecuatoriana constituida cuya finalidad es la de producir tableros contrachapados de madera, alistonados, chapas decorativas y productos afines con mayor valor agregado, que cumplan exigentes normas de calidad para el mercado nacional e internacional.

Visión

Mantenerse como líder en su ramo, mediante el constante desarrollo de su equipo humano y el uso de las mejoras tecnologías disponibles para sus operaciones y el cuidado del medio ambiente, con una permanente preocupación por incrementar el aprovechamiento del recurso forestal, mediante programas de manejo sostenible tanto del bosque nativo como de plantaciones. BOSQUES TROPICALES S.A., BOTROSA, ofrece a sus accionistas un continuo retorno por sus investigaciones; a sus trabajadores, una retribución justa así como un ambiente de trabajo seguro, agradable y motivante. Se compromete además a mantener excelentes relaciones con sus proveedores y otras partes interesadas.

Misión

Consolidar un patrimonio forestal importante bajo manejo sostenible que nos permita fabricar permanentemente productos forestales de mayor valor agregado, competitivos, de la más alta calidad y que satisfacen plenamente las expectativas de nuestros clientes

Filosofía

La filosofía de la empresa queda resumida en la frase “Bosques para Siempre”, que implica el compromiso de la organización para el continuo aprovechamiento del bosque, mediante prácticas sustentables y amigables con el medio ambiente, y la participación activa de la comunidad en sus procesos.

Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes

Bosques Tropicales S.A. tiene regularizaciones a través de certificaciones obtenidas, como ser ISO 9001-2008, INEN, BASC, Cadena de Custodia, Oshas. Todos los departamentos de la empresa, como la Dirección, Producción, Mantenimiento, RR-HH, Sistemas, Control de Calidad, tienen procedimientos específicos para cada uno de sus procesos. Esto les permite tener una adecuada organización en sus actividades diarias.

Dirección: Existen procedimientos utilizados constantemente, por ejemplo analizar los resultados económicos hay una reunión mensual de los accionistas, que involucra claramente al departamento contable-financiero, con auditorías internas en todas las áreas

Producción: Hay cuatro líneas definidas de Producción, que son: Línea chapa verde, línea de chapa seca, línea de alistonado, línea de aserradero, Patio y Producto terminado. Estas líneas son programadas y planificadas diariamente para cumplir las metas mensuales planteadas por la gerencia. Se realiza una reunión diaria de supervisores de las diferentes secciones, donde se planifica la producción diaria. A esta reunión diaria de trabajo también se suma una vez a la semana un delegado del departamento de Recursos Humanos y el médico para discutir temas referentes a los trabajadores, así mismo una vez a la semana también se une al equipo de trabajo el departamento de mantenimiento en el cual se coordinan o se plantean cambios en el programa de mantenimiento preventivo y también se coordina el mantenimiento correctivo.

De acuerdo a sus sistemas de Gestión de calidad, se tiene procedimiento de planificación de la producción, despacho de tableros, en cada máquina reposan los procedimientos de operación. Estos permiten que el personal esté capacitado y apto para operar una máquina y mantener un debido orden y planificación en la gestión.

Mantenimiento: Provee a Producción el servicio de mantenimiento preventivo y/o correctivo, cada año el departamento de mantenimiento realiza un programa de mantenimiento preventivo para las diferentes maquinarias de la empresa sean éstas automotrices y/o industriales, de acuerdo a los sistemas de Gestión de Calidad mantienen mantenimiento correctivo y preventivo, solicitud de importaciones, identificación y codificación de maquinarias, emisión de solicitudes de compra y de trabajo.

Recursos Humanos: Se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas. Este proceso requiere un objetivo coherente con las políticas de la empresa en donde este departamento debe mantener el activo más valioso de cualquier organización como lo son las personas. Aquí se coordinan los servicios de: alimentación, transporte, pagos de nómina, requerimientos de permisos, vacaciones, servicio médico y odontológico, dotar de uniformes y/o equipo de trabajo. Los procedimientos de control son de reclutamiento, contratación y selección, procedimiento de capacitación, inducción, procedimiento de desvinculación.

Como soporte para todas las áreas están los departamentos de Sistemas, bodega de repuestos y Contabilidad.

Cada departamento está plenamente organizado ya que cuentan con certificaciones de gestión de calidad que le ha permitido a la empresa mantener estándares y normas que regulan sus procesos. Es preciso mencionar que aún no se tiene un plan en donde se regularice la comunicación interna de tal forma que se genere una cultura de comunicación y que ésta a su vez sirva para generar un ambiente laboral agradable.

5.1.2 Selección de objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir son:

1. Producir 41.000 m³ de tableros contrachapados durante la gestión 2015.
2. Vender 41.000 m³ de tableros contrachapados.
3. Mantener por debajo del 0,80 % el índice de producto no conforme.
4. Obtener el 60% de aprovechamiento de la materia prima.
5. Alcanzar mínimo el 82% de cumplimiento en el sistema de Gestión de Prevención de Riesgos (IESS - MRL).
6. Cumplir con el programa de seguridad física de acuerdo al Sistema de gestión de calidad BASC

5.1.3 Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos

1. Total de volumen de tableros producidos mensualmente
2. Total de volumen de tableros vendidos mensualmente
3. Número de tableros dañados dividido para el número de tableros clasificados
4. Éste cálculo va de acuerdo al cálculo de Producción prensas, formatos prensados, inventario inicial, inventario final, chapas producidas en la línea verde.

5. Se tienen indicadores de accidentabilidad el cual no debe sobrepasar cierto rango, también se debe cumplir con el cronograma de capacitaciones e cuanto a concientización y prevención de riegos, se debe proveer de equipo de seguridad industrial.
6. De acuerdo al programa de Seguridad se debe cumplir con ciertas tareas de inspecciones canceladas, alarmas, cerramientos, simulacros.

5.1.4 Definición de los objetivos de comunicación

Los objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación son:

- Fortalecer los procesos de intervención socio ambiental del Programa Bosques para Siempre, en sus zonas de influencia.
- Fortalecer el campo de acción de los proyectos socio ambientales, empresariales y mantener su rango de cobertura
- Ampliar el rango de cobertura informativa del Programa Bosques para Siempre a través de los medios y proyectos de información.

5.1.5 Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación

Estos objetivos se cumplen en la medida en que se ejecutan los siguientes programas:

Educación para la conservación de los bosques

- Bonificación a maestros.
- Formación a maestros.
- Pintemos en el bosque.

Salud para la conservación del bosque

- Apoyo a la gestión de la zona Botrosa

Fortalecimiento socio organizacional

- Capacitación a líderes comunitarios.
- Donaciones a las comunidades organizadas.

Fortalecimiento de las capacidades empresariales en torno al manejo forestal sostenible

- Formación de equipo de multiplicadores con el personal de Botrosa
- Charlas informativas a cargo del personal administrativo Botrosa

Proyectos educativos productivos ambientales locales

- Fortalecimiento de talleres artesanales TAMCO

Estas estrategias han permitido que la empresa Botrosa tenga acercamientos con la comunidad de tal forma que se da a conocer el plan de manejo forestal que mantiene la empresa para la conservación del bosque. De esta forma, se concientizará a los habitantes de la zona Botrosa que la empresa es un aliado estratégico para el desarrollo de las comunidades.

5.2 Fase táctica

5.2.1 Conceptualización de las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado

Las definiciones de las variables previstas en los objetivos evaluados son:

Imagen

La imagen de la organización es la “Representación mental compleja que una persona se forma en relación con un producto o una empresa. Su formación puede ser hecha a través de los medios de comunicación pero también mediante comentarios de amigos o personas allegadas y de su propia experiencia con el producto o la compañía. Se tratan muy cuidadosamente” (Pujol, 2009, pág. 266).

Es decir, no se trata sólo de un elemento físico, adquirido mediante el sentido de la vista. En la formación de la imagen convergen además los criterios y la perspectiva con que se mira un producto o servicio, y muchas veces tiene que ver con el grado de satisfacción propia o ajena respecto a dicho producto o servicio.

Por otra parte, “La imagen es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el público objetivo al recibir cualquier mensaje por parte de una institución / empresa. La imagen de una empresa es un valor relativo que va a diferenciar según los públicos” (Harrison, 2012, pág. 35).

Por tanto, la imagen que logra cada empresa o institución en su público es fundamental para que continúe desarrollando sus actividades y crezca en el tiempo.

También debe tomarse en cuenta que “La imagen la crea el público en su mente y por tanto, es un valor relativo, no absoluto. No sólo es lo que percibimos nosotros como público objetivo, sino la imagen que percibe la competencia directa, por lo que la imagen de marca es el conjunto de percepciones, de asociaciones, de recuerdo y de prejuicios que el público va a procesar” (Harrison, 2012, pág. 36).

Identidad

“La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Por consiguiente, es algo único. La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias. Puede proyectarse o comunicarse por medio de programas de identidad corporativa, pero la identidad per se es muy difícil de cambiar, ya que constituye el verdadero eje en torno al que gira la existencia de la propia organización” (Puga, 2005, pág. 24).

La identidad se puede dar tanto entre el público interno como el externo, dependiendo del grado de compromiso de la organización, sus acciones y su percepción por los referidos públicos, de forma que esto genera, a la larga, la reputación de la empresa ante la sociedad.

Públicos

El público es “un grupo de individuos que tienen un interés o impacto real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos” (Kotler & Armstrong, 2014, pág. 69). Los especialistas identifican siete tipos de públicos, de los cuales basta precisar, en el presente estudio, los siguientes:

- *Los públicos locales* incluyen a residentes del vecindario y organizaciones de la comunidad. Las empresas grandes suelen crear departamentos y programas que resuelven situaciones con la comunidad local y que proporcionan apoyo a la comunidad en general.
- *Público en general.* Las empresas deben interesarse por las actitudes que tiene el público general hacia sus productos y actividades. La imagen que tiene el público de la compañía influye en sus compras.
- *Públicos internos.* Este grupo incluye a trabajadores, gerentes, voluntarios y al consejo directivo. Las compañías grandes utilizan boletines y otros medios para informar y motivar a sus públicos internos. Cuando los empleados se sienten bien con su empresa, su actitud positiva se difunde hacia los públicos externos.

5.2.2 Dimensiones e indicadores a medir

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems observables	
PUBLICOS Estrategia 1: Educación para la conservación de los Bosques	Bonificación a Maestros	Nº de maestros bonificados	¿Cuántos maestros bonificados hay?	
		Nº de meses bonificados	¿Cuántos meses bonificados se registraron?	
		Nº de niños beneficiados	¿Cuántos niños fueron beneficiados?	
		Nº de padres de familia beneficiados	¿Cuántos padres de familia fueron beneficiados?	
	Formación Maestros	Nº de maestros capacitados	¿Cuántos maestros fueron capacitados?	
		Nº de eventos de réplicas de multiplicación realizados	¿Cuántos eventos de réplicas fueron realizados?	
		Nº de niños beneficiados	¿Cuántos niños fueron beneficiados?	
		Nº de Padres de familia capacitados en las replicas	¿Cuántos padres de familia fueron capacitados?	
	Concurso pintemos en el bosque	Nº de escuelas participantes	¿Cuántas escuelas participaron?	
		Nº de asistentes al evento	¿Cuántas personas asistieron al evento?	
		Nº de autoridades asistentes al evento	¿Cuántas autoridades asistieron al evento?	
		Nº de medios de comunicación presentes y coberturas realizadas	¿Cuántos medios de comunicación estuvieron presentes?	
	Estrategia 2: Salud para la	Apoyo a la gestión en salud	Convenio firmado	¿Fue firmado el convenio?

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems observables
conservación de los bosques	de la zona Botrosa	Registro de participantes	¿Se registraron los participantes?
		Capacitaciones del médico	¿Cuántas capacitaciones recibió el personal médico?
		Itinerancias realizadas	¿Qué Itinerancias fueron realizadas?
		Propuesta técnica aprobada	¿Fue aprobada la propuesta técnica?
IDENTIDAD E IMAGEN Estrategia 3: Fortalecimiento socio Organizacional	Registro de líderes participantes	Líderes comprometidos con las acciones de la empresa	¿Los líderes están comprometidos con las acciones de la empresa?
	Donaciones varias	Registro de donaciones	¿Las donaciones fueron registradas?
		Solicitudes aprobadas	¿Las solicitudes fueron aprobadas?
Estrategia 4: Fortalecimiento de las capacidades empresariales en torno al Manejo Forestal Sostenible.	Fortalecimiento equipo de multiplicadores BOTROSA	Nº Multiplicadores capacitados	¿Cuántos multiplicadores fueron capacitados?
		Nº personas de plantas industriales capacitadas	¿Cuántas personas de plantas industriales fueron capacitadas?
	Charlas informativas personal administrativo de Botrosa	Nº participantes a los eventos	¿Cuántos participantes asistieron a los eventos?
Estrategia 5: Proyectos educativos productivos ambientales locales (PEPAL)	Fortalecimiento talleres	Nº reuniones realizadas	¿Cuántas reuniones fueron realizadas?
		Nº visitas técnicas a los talleres TAMCO	¿Cuántas visitas técnicas

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems observables
			se efectuaron a los talleres TAMCO?
	Proyecto mujeres y madera	N° Instituciones contactadas	¿Cuántas instituciones fueron contactadas?
		N° productos presentados a las instituciones interesadas	¿Cuántos productos fueron presentados a las instituciones interesadas?
		N° Productos vendidos	¿Cuántos productos fueron vendidos?

5.3 Fase operativa

5.3.1 Establece los niveles y dispositivos de medición

Determinación estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos

El plan de intervención social y de comunicación está estructurado por diversas estrategias y cada estrategia está compuesta por componentes los mismos que aportan para llegar a alcanzar los objetivos propuestos, se ha revisado de acuerdo al plan operativo anual (POA) en donde se verifica el cumplimiento, cabe mencionar que semanalmente en reuniones de equipo de trabajo se monitorea el cumplimiento del POA.

Delimitaciones de los alcances establecidos

- Que de las 5 comunidades que están dentro de la zona Botrosa, 3 respalden plenamente la gestión de la empresa.
- Que los Gobiernos locales, distrito de salud, distrito de educación apoye y facilite la gestión de la empresa.
- Que de los 400 empleados 300 empleados y sus familias sean multiplicadores del manejo forestal sustentable que mantiene la empresa

Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto

- **Encuesta a beneficiarios:** Se encuestan a personas que se benefician directamente de los proyectos sociales, con la finalidad de saber que tan eficaz fue la intervención que tuvo el programa para beneficio de la comunidad.
- **Encuesta de opinión a comunidad en general:** Se busca conocer a través de ésta técnica cuanto se conoce de la gestión social y del manejo sustentable que maneja la empresa Botrosa, Esta técnica conforma la percepción que las comunidades tienen sobre el programa BPS en sus áreas de influencia.
- **Entrevistas abiertas:** Se busca conocer si se está formando una cultura de manejo sustentable en las comunidades, si aún existen mitos o creencias que de una forma u otra afectan a la imagen empresarial.

Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.

- **Encuesta a beneficiarios:** En la zona Botrosa se realizaron un total de 34 encuestas, distribuidas de la siguiente manera: Zapallo 8 encuestas, La T 11 encuestas, La Sexta 15 encuestas. El tamaño de la muestra es representativo de la población en términos de distribución poblacional de las distintas comunidades, según los estudios técnicos ya realizados en la zona. Los perfiles establecidos para la selección de participantes fueron determinados según criterios de: liderazgo, actividad económica, género, etc. Las encuestas se completaron de forma individual en reuniones de comunidad.
- **Encuesta de opinión a comunidad en general:** Una vez que se haya cumplido con el 90% de los componentes que están determinados en el POA e toma una muestra representativa al azar de la comunidad
- **Entrevistas abiertas:** Se entrevista a personas representativas de las comunidades como son Sacerdotes, profesores y directores de instituciones educativas, líderes comunitarios, comuneros fundadores de la comunidades, autoridades de Gobierno Local Alcaldes, concejales.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. ELABORACIÓN DE INDICES

Análisis de datos

Los datos obtenidos con éstas técnicas y/o herramientas son procesados, tabulados y analizados de acuerdo a cada componente de las estrategias planteadas en el POA para ser visualizados de mejor manera a través de gráficos estadísticos.

Interpretación de resultados

Metodológicamente se cumplió con los procesos que constan en el plan elaborado por los técnicos del programa y avalado por el director del mismo. Este proceso se puede resumir en las siguientes fases: Sistematización, formulación de informe técnico, análisis de los datos: parámetros estadísticos y elaboración de conclusiones y recomendaciones

DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES

Redacción de informes finales

Logros:

- La implementación y desarrollo de acciones directas en: educación, salud, proyectos productivos y gestión comunitaria, tienen un reconocimiento alto y valoración positiva consolidando al programa BPS como un actor y gestor social en las comunidades de la zona de influencia.
- Las personas encuestadas consideran que las acciones ejecutadas en el área de educación son fundamentales e indispensables para el mantenimiento del sistema educativo en sus respectivas comunidades.
- Los proyectos productivos son un elemento concreto a favor de las economías de cada uno de los beneficiarios de éstos. De ahí la necesidad de plantear la cuestión sobre la comunidad de este eje estratégico en los planes de intervención

Recomendaciones:

- Se recomienda profundizar esta evaluación de gestión, con el estudio de percepción pues solamente este instrumento va a permitir construir conclusiones sólidas y pertinentes con la imagen social que las comunidades tienen de la empresa BOTROSA y su programa BPS.

Presentación de resultados finales

El informe final es presentado a la Gerencia, a las comunidades de las zonas de influencia, autoridades de Gobierno local, medios de comunicación, también se realizan trípticos de la gestión realizada por el Programa Bosques para Siempre.

6. Presupuesto

Tabla 7. Presupuesto requerido

Nombre	r/mes	Recurso	Und.	Monto (\$)	Total (\$)
PERSONAL:					
Personal Clave					
Capacitador	1,00	2,00	mes	500,00	1.000,00
Personal de apoyo					
Ing. Ambiental o forestal	1,00	1,00	mes	500,00	500,00
Diseñador gráfico	0,50	1,00	mes	400,00	200,00
Técnico en encuesta	3,00	2,00	mes	340,00	2.040,00
Secretaria	1,00	1,00	mes	340,00	340,00
SUBTOTAL REMUNERACIONES (\$)					4.080,00

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO					
Oficina					
Alquiler de Oficina de Operaciones	1,00	11,00	mes	150,00	1.650,00
Muebles varios (escritorios, pizarra, etc)	1,00	9,00	Und.	250,00	2.250,00
Servicios y mantenimiento (luz, agua, etc)	1,00	11,00	mes	50,00	550,00
Conexión y Telefono fijo	1,00	11,00	mes	50,00	550,00
Conexión a internet y red	1,00	11,00	mes	50,00	550,00
Equipos de comunicación (celular)	5,00	11,00	mes	120,00	6.600,00
Eq. Proyector (Alquiler)	1,00	1,00	Jor	50,00	50,00
Equipo video fotográfico - cámara digital	1,00	1,00	Und.	350,00	350,00
Computadora	1,00	1,00	Und.	300,00	300,00
Impresora color	1,00	1,00	Und.	70,00	70,00
Equipo de sonido	1,00	6,00	Uso	20,00	120,00
Vehiculo para uso de	1,00	5,00	día	100,00	500,00

personal:(camioneta doble cabina,alquiler)					
SUBTOTAL INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO (\$)					13.540,00

CARTELERA					
Diseño y construcción	1,00	11,00	mes	100,00	1.100,00
Total					1.100,00
Material Didáctico					
Papel bond	1,00	18,00	Resma	3,50	63,00
Cartulinas, esferos, pegamento, tableros y otros	1,00	20,00	estim.	1,00	20,00
Fotocopias, papel bond A3 y A4 y formatos de citaciones y asistencia	1,00	20,00	estim.	0,05	1,00
Tinta impresoras	1,00	5,00	Und.	12,00	60,00
Útiles de Oficina (Papel Bond, lapiceros, folders, etc)	1,00	6,00	millar	10,00	60,00
Tríptico	1,00	6,00	millar	0,50	3,00
SUB TOTAL MATERIALES PARA TALLERES \$					207,00
TOTAL (\$)					18.927,00

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Este estudio permite formular las siguientes conclusiones:

En relación al objetivo general, que fue formulado en los siguientes términos:

Evaluación del plan estratégico de comunicación de la empresa Bosques Tropicales S.A. del año 2013

El objetivo se cumplió, pues se pudo evaluar apropiadamente el plan estratégico de la empresa, señalando sus fortalezas y debilidades, de forma que se pudo plantear actividades y medidas para mejorar dicho plan.

Por otra parte, en relación a los objetivos específicos, se tiene:

- *Realizar una aproximación a la realidad de la empresa Bosques Tropicales S.A.*

El estudio permitió comprender en detalle a qué se dedica la empresa, cuál es su mercado, qué dificultades debe sortear para desarrollar sus actividades, y también su compromiso con la comunidad. De esta forma, se genera un impulso a la imagen que tiene la empresa frente a la sociedad.

- *Analizar el caso seleccionado, mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación al programa de comunicación más importante realizado durante el 2013.*

El estudio permitió identificar las fortalezas del programa, especificando los resultados positivos, y también las expectativas de la sociedad respecto a las diversas actividades ejecutadas por la empresa.

- *Aportar mejoras para la planificación estratégica en la organización, con especial énfasis en la función de evaluación.*

Con este objetivo, que también fue alcanzado, se pudo señalar una serie de tareas ejecutadas, en las fases estratégica, táctica y operativa.

Con base en esto, se formulan las siguientes conclusiones específicas:

- Es importante resaltar que la empresa Botrosa a través del Programa Bosques para Siempre ha desarrollado varias líneas estratégicas que contribuyen a fortalecer las acciones empresariales en la comunidades, Cada año se realiza el Plan Operativo Anual POA de esta forma se manejan estrategias que fortalecen la imagen empresarial, lo que ha permitido que la empresa se mantenga como líder en el mercado, fortaleciendo aliados estratégicos que garantizan la seguridad de los predios empresariales. Es importante resaltar que el Programa Bosques para Siempre realiza anualmente un estudio de percepción con el fin de identificar el nivel de conocimiento y aceptación, que tienen los diferentes actores sociales sobre la empresa BOTROSA, para consolidar o rediseñar las estrategias de servicio social y comunicacional.
- La comunicación organizacional desarrollada por la empresa Bosques Tropicales S.A., si bien puede considerarse óptima, y recibir un importante respaldo de la gerencia de la empresa, todavía no cuenta con un diseño y planificación de estrategias que permita medir con claridad sus resultados y logros de gestión.
- La debilidad que se puede anotar en la estrategia comunicacional de la empresa Botrosa es insuficiente atención al personal interno, que se traduce en la escasa toma de decisiones.
- Aunque se definen diversas políticas que contribuyen al clima organizacional, no siempre se toma en cuenta la opinión de los mandos inferiores. Cualquier decisión que afecte a la totalidad de los trabajadores, debe incluir la consulta hacia estos sobre lo mejor para la organización. En este sentido, las estrategias comunicacionales propuestas podrían resultar efectivas.
- La empresa Bosques Tropicales S.A. mantiene una buena relación con la comunidad en que desarrolla sus actividades industriales.
- El plan de Intervención Social y de Comunicación en la zona Botrosa, es un importante apoyo que la empresa brinda a la comunidad en temas de Salud, educación, apoyo social, lo que puede generar que las comunidades esperen cada vez más de parte de la empresa.
- Se demostró la necesidad de desarrollar la Medición y evaluación en Comunicación Estratégica en la empresa Bosques Tropicales S.A., dedicada al sector forestal.

6.2 Recomendaciones

- Evaluar las estrategias de comunicación interna y externa aplicados actualmente, de forma que los públicos se sientan más identificados con la organización.
- Promover nuevas acciones educomunicacionales que contribuyan a fortalecer la imagen empresarial (públicos internos y externos).
- Fortalecer los procesos de intervención socio ambiental Bosques para Siempre, en sus zonas de influencia, logrando una mayor cobertura de los objetivos estratégicos.
- Efectuar los ajustes que requiera el modelo para una mejor aplicación a futuro.
- El plan de intervención social tiene dentro de sus componentes la difusión de charlas al personal de la empresa, sin embargo aún no se fortalece el compromiso de los empleados hacia la empresa, siendo este un punto estratégico ya que posibilita un cambio de actitud y el compromiso de los empleados, se recomienda incluir dentro de los objetivos de comunicación el crear una cultura y compromiso de parte de los empleados.
- Con el fin que la empresa Botrosa no absorba todas las necesidades de las comunidades, se recomienda capacitar y guiar a los líderes comunitarios y la comunidad en general para que autogestionen y canalicen sus necesidades ante el sector público, ya sean éstos Gobiernos Locales, Provinciales, Ministerios.
- Fortalecer el campo de acción de los proyectos socioambientales, empresariales y mantener su rango de cobertura.

Bibliografía

- ÁLVAREZ, A. (5 de Octubre de 2011). *Revista Comunicar*. Recuperado el 23 de Mayo de 2014, de Sitio web de Revista Comunicar:
<http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>
- ÁLVAREZ, A. (11 de Diciembre de 2013). *Revista Latina de Comunicación Social*. Recuperado el 21 de Mayo de 2014, de Sitio web de la Revista Latina de Comunicación Social:
http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf
- BERGANZA, M. R., & García, M. d. (2005). *Investigar en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- BIANCHI, R. (1996). *Mediación prejudicial y conciliación*. Buenos Aires: Zavalia.
- CASTILLO, A. (31 de Marzo de 2010). *Ministerio de Hacienda de Costa Rica*. Recuperado el 5 de Mayo de 2014, de Sitio web del Ministerio de Hacienda de Costa Rica:
<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/libro/Introduccion%20a%20las%20relaciones%20p%C3%BAblicas%20-%20libro.pdf>
- CHIAVENATO, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. México.: Mc Graw Hill Interamericana editores, S.A.
- CHINOY, E. (1960). *Introducción a la sociología*. (D. J. Cantón, Trad.) Buenos Aires: Edit. Paidós.
- CUTLIP, S. M., CENTER, A. H., & BROOM, G. M. (2001). *Relaciones Públicas eficaces*, . Barcelona: Gestión 2000.
- DAVIS, K., & NEWSTROM, J. W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill. Interamericana editores, S.A.
- DUBRIN, A. (2004). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Thompson Editores. S.A. .
- GÓMEZ AGUILAR, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Málaga: Universidad de Málaga.
- HELLRIEGEL, D., & SLOCUM, H. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, pág. (2007). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- ITESCAM. (30 de Mayo de 2011). Recuperado el 22 de Julio de 2014, de
<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r33282.PDF>
- LEÓN DELGADO, A. (16 de Marzo de 2004). *Cultura Medellín*. Recuperado el 26 de Junio de 2014, de

http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/comunidadacademica/Biblioteca%20de%20Documentos/Elaboracion_objetivos_indicadores.pdf

PIÑUEL, I. (2003). *Mobbing. Manual de autoayuda para superar el acoso psicológico en el trabajo*. Buenos Aires: Aguilar.

ROBBINS, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

SHERMAN, A. W., & BOHLANDER, G. W. (1994). *Administración de los Recursos humanos*. Madrid: Iberoamerica.

SMOLAK, E. (2013). Conceptos teóricos de la evaluación de las estrategias de comunicación en social media. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 470-481.

SUARES, M. (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Barcelona: Paidós.

VALDA, J. C. (12 de Febrero de 2011). *JC Valda*. Recuperado el 21 de Junio de 2014, de <http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/12/objetivos-organizacionales/>

XIFRA, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Buenos Aires: Paidós.

YÁÑEZ, E. (16 de Marzo de 2003). *DuocUC*. Recuperado el 21 de Junio de 2014, de <http://etica.duoc.cl/pdf/fet00/manual/RRPP.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista

Información sobre el entrevistado

Nombres y apellidos:

Cargo específico:

Fecha:

9. EVALUACIÓN GENERAL

- 9.1. ¿Cómo contribuyen las acciones de comunicación desarrolladas por la organización para el logro de los objetivos organizacionales?
- 9.2. ¿La comunicación es planificada y gestionada de modo estratégico?
- 9.3. ¿Se producen aportes significativos en los objetivos de la organización?

FASE ESTRATÉGICA

10. MODELO GESTIÓN ORGANIZACIONAL

- 10.1. ¿Cuál es el modelo de gestión organizacional de la empresa?
- 10.2. ¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector misión, visión y valores?
- 10.3. ¿Cuáles son los ejes estratégicos de la organización?
- 10.4. ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?
- 10.5. ¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?
- 10.6. ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? En caso positivo, ¿estos son aplicados? ¿con qué rigurosidad, periodicidad?
- 10.7. ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacionales?
- 10.8. ¿Existen métodos de evaluación de las estrategias de comunicación diseñados por gestión, actividad o área?

11. OBEJTIVOS ORGANIZACIONALES

- 11.1. ¿Cuáles son los objetivos organizacionales más relevantes para la empresa?

- 11.2. ¿Cuáles son los objetivos comunicacionales más relevantes para la empresa?
- 11.3. ¿Los objetivos estratégicos de la organización son tomados en cuenta para impulsar la gestión de comunicación?
- 11.4. ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?
- 11.5. ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?

12. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

- 12.1. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa.....?
- 12.2. ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación se ajusten a las necesidades de la organización?
- 12.3. En caso positivo, ¿cuánto tiempo demandó dicho estudio?
- 12.4. ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización? En caso de existir, ¿esta correlación es positiva o negativa?
- 12.5. ¿Con qué indicadores se verifica dicha correlación?
- 12.6. Teniendo en cuenta que los objetivos de producción se establecen para llevar adelante el plan/programa de comunicación determinado: ¿ el programa..... ha previsto estos objetivos de producción que posibilitan verificar de manera continua su cumplimiento?
- 12.7. ¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?
- 12.8. ¿Cómo se socializa dicha propuesta en la organización?

FASE TÁCTICA

13. VARIABLES DE INTERES A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

- 13.1. ¿El programa ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales?
- 13.2. ¿Existe claridad conceptual (todo los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

14. INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

- 14.1. ¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?
- 14.2. ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

FASE OPERATIVA

15. NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICION

- 15.1. ¿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?
- 15.2. Al momento de medir resultados, ¿se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?
- 15.3. ¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial (6.1) y las metas que se pretenden alcanzar?
- 15.4. ¿Qué técnicas se aplicaron para medir los cambios en las variables de comunicación gestionadas?
- 15.5. ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?
- 15.6. ¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación?
- 15.7. ¿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?

16. TRATAMIENTO DE RESULTADOS

- 16.1. ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?
- 16.2. ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr? ¿Cómo se lo hizo?
- 16.3. ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?

17. REPORTE E INFORMES

- 17.1. ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?
- 17.2. ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?
- 17.3. ¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?

Anexo 2. Matriz de la medición y evaluación en comunicación estratégica

Evaluación de la fase estratégica

FASE ESTRATÉGICA							
Nombre del estudiante	MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL						
	Características de la Empresa		Ejes estratégicos		Control de gestión		
Sandra Maricela Bustamante Córdova	Nombre empresa Bosques Tropicales S.A.	Sector: Industrial	¿En las líneas estratégicas de la empresa consta la comunicación?		¿Existen controles de gestión?	Si existe control en comunicación ¿cómo lo hacen?	
	Director		Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Bajo los mismos procesos de las otras áreas?
	¿Cuál es el nombre del cargo del Responsable de Comunicación?	¿Cuál es la posición de ese cargo en el organigrama de la empresa?	¿A qué se refiere la línea estratégica que menciona la comunicación?		¿Qué áreas en general de la organización son controladas?	Otros ¿Qué tipo?	
	Ángel Jácome Mena	Director	Ambiente, Forestal, Industria, Recurso humano interno y externo		Todas las áreas son controladas, Producción, Mantenimiento, Bodegas, RR-HH, Comercio exterior, Contabilidad, Auditoria, Control de Calidad	Reunión semanal con la Alta Gerencial, donde se conocen a detalle situaciones especiales y específicas y se determinan acciones a seguir	

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES		OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN (A PARTIR DE AQUI LAS PREGUNTAS ESTÁN ENFOCADAS EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN SELECCIONADO)			
¿Los objetivos estratégicos fueron considerados para la elaboración del plan de comunicación?		¿El plan de comunicación que se evalúa abarca acciones de: RRPP, Publicidad, Marketing, Comunicación digital, todos? Especifique	Público al que estuvo dirigido	¿Se realizó un diagnóstico (análisis previo) al plan: estudio de clima laboral, estudio de marketing, auditoría de comunicación? Escriba cuál de ellos	¿Existe correlación entre los objetivos organizacionales y los del plan de comunicación
Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Publicidad, POA, Comunicación digital, RR-PP	Poblaciones de zonas de influencia, Gobierno Local y provincial, Distritos e Instituciones de Educación, Dirección, hospital y subcentros de Salud	Para la elaboración del Plan se realizó una evaluación con grupos focales en las comunidades más importantes en la zona de intervención con el fin de verificar los impactos productivos en aquellas zonas, donde el programa hizo intervención social en el año 2012	La finalidad del Programa Bosques para Siempre es integrar las acciones que realiza con las comunidades que se encuentran en las áreas de influencia empresarial, a través de un conjunto de acciones como son educación, salud, proyectos productivos ambientales locales, gestión comunitaria, entre otros, que mejoran de manera directa la calidad de vida en las comunidades. Estos proyectos son un pilar fundamental para desarrollar acciones concretas, vinculando empresa – comunidad y creando espacios importantes de relaciones óptimas y propositivas.
¿En qué medida? ¿Cómo usted lo evidenció?		¿En qué mes del 2013 se ejecutó?	Tiempo de duración	Describa de manera general el objetivo del plan de comunicación	
Botrosa ha trabajado desde hace varios años con proyectos sociales y de comunicación del Manejo Forestal Sustentable de los bosques con el fin de mejorar la imagen empresarial, esto ha permitido conservar el patrimonio forestal de propiedad de la empresa y de ésta forma ser líderes en el mercado nacional y exportadores de productos con alta calidad.		De enero a diciembre del 2013	1 año	Fortalecer los procesos de intervención socio ambiental del Programa Bosques para Siempre, en sus zonas de influencia.	

Evaluación de la fase táctica

VARIABLES DE COMUNICACIÓN			DIMENSIONES O INDICADORES			
De acuerdo al objetivo de comunicación del programa en estudio ¿a cuál de las siguientes variables correspondería?			Si	No	¿Cuántas acciones?	¿Cuáles?
Responsabilidad Social	Comunicación interna (Identidad, implementar sentido de pertenencia, medición del clima laboral, etc.)	Comunicación externa (publicidad, marketing, posicionamiento, eventos)	¿Cuáles?			
En su zona de influencia		Difusión en medios de comunicación prensa escrita, radio y TV, tripticos, museo del árbol	Los indicadores miden el cumplimiento de cada una de las estrategias del POA, ya que son procesos que desde su misma concepción y aplicación implican evaluaciones continuas		Cinco estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Educación para la conservación de los Bosques. - Salud para la conservación de los bosques. -Fortalecimiento socio Organizacional. - Fortalecimiento de las capacidades empresariales en torno al Manejo Forestal Sostenible. - Proyectos educativos productivos ambientales locales (PEPAL)

Evaluación de la fase operativa

DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN		TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN			REPORTES E INFORMES			
¿Qué técnicas de investigación se utilizaron para medir las variables de comunicación gestionadas?		¿Se han analizado los datos obtenidos en los dispositivos de medición de acuerdo a los indicadores y objetivos planteados?		¿Qué porcentaje de cumplimiento de las acciones previstas se ha tenido		¿Se han elaborado informes sobre los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos?		
Cuantitativas: Encuesta	Cualitativas: Focus group, Entrevistas, Observación	Si	No			Si	No	¿A quién se lo presentó?
39 encuestas estadísticas		SI		Mensualmente se monitorean los indicadores en base a los resultados obtenidos, de ésta forma se llega a un cumplimiento del 100%		SI		A la Gerencia, a las comunidades de las zonas de influencia, autoridades de Gobierno local, medios de comunicación. Se realizan trípticos de la gestión realizada por el Programa Bosques para Siempre.

