



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

**TÍTULO DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS**

Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica
Caso de estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel
Esteban Godoy Ortega Ltda.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Autor: Ganazhapa Granda, Darwin Fernando

Directora de Tesis: Calva Cabrera, Ketty Daniela, Lcda

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Licenciada.

Ketty Daniela Calva Cabrera.

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES
PÚBLICAS.**

De mi consideración:

Que el presente trabajo de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica Caso de estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda. Realizado por el estudiante Darwin Fernando Ganazhapa Granda, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, julio del 2015.

f).....

Lic. Ketty Daniela Calva Cabrera.

C.I.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Darwin Fernando Ganazhapa Granda declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica Caso de estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda., de la Titulación de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo la Lcda. Ketty Daniela Calva Cabrera 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. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor. Darwin Fernando Ganazhapa Granda
Cédula.1104571383

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Yo, Darwin Fernando Ganazhapa Granda 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, trabajo científico o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

.....
Darwin Fernando Ganazhapa Granda

DEDICATORIA

Primero dar gracias a Dios por la culminación de un objetivo más en mi vida, sea el camino para poder conseguir muchas satisfacciones profesionales y personales.

A mis padres quienes me dieron la vida, comprensión y estima; sin ellos no hubiese sido posible la culminación de mi carrera profesional. De igual forma a mi hermano Diego es una persona importante para mi desarrollo personal.

Dedico este trabajo a esa mujer que siempre está a mi lado en las buenas y en las malas, a esa persona luchadora y un gran ser humano Dayita Veintimilla

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por tener la dicha de culminar mi carrera profesional en esta institución de educación superior y a las excelente personas que conforman la misma.

Como no plasmar mi agradecimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda. Que me abrió sus puertas para la culminación de este trabajo investigativo, de igual manera a su señor Gerente General Ing. Alberto Geovanny Bustos Parra.

A todos los miembros de la jefatura de marketing y publicidad de la CoopMego quienes me colaboraron para el trabajo investigativo.

A la Lic. Daniela Calva por su don de ser humano doy mi total agradecimiento y estima quien con sus conocimientos y consejos profesionales supo guiarme de la mejor manera para la culminación del presente trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE DE CONTENIDOS.....	vii
INDICE DE CUADROS.....	ix
INDICE DE IMÁGENES.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
Capítulo I	
Marco Institucional	
1. Marco institucional.....	1
1.1. Razón social.....	1
1.2. Sector institucional.....	1
1.3. Descripción de la actividad económica.....	2
1.4. Historia de la empresa.....	3
1.5. Lineamientos de acción.....	4
1.6. Identidad visual.....	5
1.7. Agencias.....	6
1.8. Estructura organizativa.....	8
1.9. Instituciones con las que se relaciona.....	10
1.10. Descripción de la planificación de comunicación.....	10
1.11. Medios y técnicas utilizadas para la comunicación externa.....	11
Capítulo II	
Desarrollo del Marco Teórico Conceptual.....	16
2.1. La comunicación en las organizaciones.....	17
2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.....	18
2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación.....	18
2.1.3. El enfoque sistemático y los modelos de relaciones públicas.....	21

2.1.4. La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE.....	22
2.1.5. La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.....	25
2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica.....	25
2.2.1. La función de evaluación.....	26
2.2.2. Medición y evaluación.....	26
2.2.3. Métodos de medición y evaluación.....	26
2.3. El modelo Comunicación <i>Management Bridge</i>	28
2.3.1. Supuestos teóricos y metodológicos.....	30
2.3.2. Fases y actividades del modelos.....	31
2.3.3. Fase estratégica: planificación de la evaluación.....	31
2.3.4. Fase táctica: diseño de la medición.....	34
2.3.5. Fase operativa: medición.....	36
Capítulo III	
Marco Metodológico	40
3.1. Diseño de la investigación.....	41
3.2. Variables de estudio.....	42
3.3. Unidad de análisis y temporalidad.....	42
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	42
Capítulo IV	
Trabajo de investigación	48
4.1. Fase estratégica.....	49
4.2. Fase táctica.....	65
4.3. Fase operativa.....	66
Capítulo V	
Análisis de resultados	71
5.1. Fase estratégica.....	72
5.2. Fase táctica.....	74
5.3. Fase operativa.....	74
Capitulo VI	
Conclusiones y recomendaciones	77
Bibliografía	79

Anexos	82
Anexo 1.....	82
Anexo 2.....	83
Anexo 3.....	90
Anexo 4.....	96

ÍNDICE DE CUADROS.

	Página
Cuadro 1. Preguntas de la entrevista realizada a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ltda.....	43
Cuadro 2. Ejes estratégicos.....	50
Cuadro 3. Mando ejecutivo.....	50
Cuadro 4. Relación al modelo de gestión de la organización de la empresa.....	51
Cuadro 5. Análisis de documentos de la empresa.....	53
Cuadro 6. Objetivos organizacionales.....	53
Cuadro 7. En relación a los objetivos organizacionales de la empresa.....	54
Cuadro 8. Objetivos de comunicación: Plan de comunicación.....	55
Cuadro 9. Objetivos de comunicación: Tiempo, público.....	56
Cuadro 10. Objetivos de comunicación diagnóstico.....	56
Cuadro 11. En relación a la definición de objetivos de comunicación que la empresa se ha planteado.....	57
Cuadro 12. Variables de comunicación.....	65
Cuadro 13. Dimensiones o indicadores.....	65
Cuadro 14. Dimensiones o indicadores: acciones.....	65
Cuadro 15. Con relación a la táctica en comunicación que posee la empresa.....	66
Cuadro 16. Con relación a la fase operativa de comunicación en la empresa.....	67

ÍNDICE DE IMÁGENES.

	Página
Imagen 1. Logotipo de CoopMego.....	6
Imagen 2. Organigrama de CoopMego.....	9
Imagen 3. Página web institucional de CoopMego.....	12
Imagen 4. Emergencias Financieras de CoopMego.....	13
Imagen 5. Boletín de prensa.....	13
Imagen 6. Banner electrónico.....	14
Imagen 7. Banner ubicado en la casa matriz.....	14
Imagen 8. Facebook de CoopMego.....	15
Imagen 9. Twitter de CoopMego.....	15
Imagen 10. Hoja volante.....	59
Imagen 11. Díptico.....	60
Imagen 12. Tríptico.....	61
Imagen 13. Hojas volantes.....	61
Imagen 14. Díptico.....	62
Imagen 15. Página web Portada.....	63
Imagen 16. Página web Responsabilidad social.....	64

ÍNDICE DE MAPA.

	Página
Mapa 1. Mapa de públicos.....	10

ÍNDICE DE FICHA.

	Página
Ficha 1. Ficha de análisis documental a la jefatura de marketing y publicidad de CoopMego.....	47

RESUMEN

El estudio trata sobre la Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda., como objetivo principal se planteó demostrar 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. La metodología empleada, corresponde a un estudio de caso mediante el modelo de evaluación denominado *Communication Management Bridge*, determinando que la institución posee un modelo organizacional de orden jerárquico, los procedimientos de control organizacional se los realizan a través de informes de gestión, con una medición de los resultados de comunicación de manera formal sin especificar indicadores, el proceso de comunicación da énfasis en una imagen corporativa en su mayor parte de carácter visual.

PALABRAS CLAVE: comunicación, medición, evaluación, control organizacional, imagen corporativa.

ABSTRACT

The study is about the Measurement and Evaluation of strategic communication
Study case: Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda.

The main objective is demonstrate that strategic planning in communication, including the role of measurement and evaluation of results determined the contribution of objectives in the communication management organizations.

The methodology corresponds to a case of study called Communication Management Bridge, determining that the institution has a hierarchical organizational model, the organizational control are performed through management reports with measurement communication results, the communication process emphasizes a corporate image.

KEYWORDS: *communication, measurement, evaluation, organizational control, corporate image, communication Management Bridge.*

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación efectuado versa sobre la Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda. El estudio ha sido realizado durante el año 2014 en la ciudad de Loja, Provincia de Loja, de la República del Ecuador.

Como objetivo general del trabajo investigativo se planteó: Demostrar a través del estudio de caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda., durante el 2014, 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.

Los objetivos específicos posibilitaron:

- I. Realizar una aproximación a la realidad de la organización asignada.
- II. Analizar en el caso seleccionado, mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación al programa de comunicación más importante realizado durante el 2013; la contribución de la comunicación a los objetivos de la organización.
- III. Aportar mejoras para la planificación estratégica en la organización, con especial énfasis en la función de evaluación.

Facilidades u oportunidades, inconvenientes o limitantes:

Durante el proceso de investigación de campo existió una cordialidad de parte de las autoridades de la Cooperativa estudiada, como también de los funcionarios de la Jefatura de Marketing y Publicidad, quienes facilitaron la información necesaria. Una de las limitantes que se presentó fue la de encontrar bibliografía para la formulación del marco teórico, por cuanto existe poca información sobre la evaluación de la comunicación, y sobre todo de autores nacionales, con esta limitante fue necesario recurrir a artículos científicos indexados que de alguna manera analizan la temática.

En el primer capítulo se hace una contextualización de la institución estudiada, describiendo la actividad económica que cumple, su historia, las líneas de acción de acuerdo a la misión, visión; se analiza la identidad visual, su estructura administrativa y organizativa, la relación con otras instituciones, la descripción de la planificación en comunicación, así como los medios y técnicas utilizadas para la comunicación externa.

El segundo capítulo plantea las bases conceptuales del problema investigado, partiendo del análisis de la comunicación en las organizaciones, la medición y evaluación en la comunicación estratégica, y el modelo de comunicación *Managent Bridge*.

El capítulo tercero, señala el proceso metodológico de la investigación, el diseño, las variables de estudio, la unidad de análisis y temporalidad, las técnicas e instrumentos de recolección de datos; dentro de las cuales se aplicaron el análisis documental, la entrevista semiestructurada y la observación.

El cuarto capítulo, presenta los resultados del trabajo de investigación con tres componentes: el primero que corresponde a la fase estratégica donde se procesa la información referente al modelo de gestión organizacional, la relación con los objetivos organizacionales de comunicación; el segundo se refiere a la relación de la táctica en comunicación que posee la institución; y, el tercer componente que tiene relación a la fase operativa de la comunicación en la empresa.

El quinto capítulo analiza los resultados referentes al modelo de gestión organizacional, a los objetivos organizacionales y su gestión en la comunicación, las fases tácticas y operativas; se examinan los niveles y dispositivos de medición de la comunicación, tratamiento de resultados y diseño de reportes e informes. Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPITULO I
MARCO INSTITUCIONAL

1. MARCO INSTITUCIONAL.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda., CoopMego, nace en el seno de la Sociedad de Obreros Vicentinos de Loja, entidad donde se mantenía una libreta de prestaciones denominada “Libreta Manuel Esteban Godoy Ortega”.

Es una institución con cobertura interprovincial: Loja, El Oro, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Azuay; conocida por su estabilidad económica financiera en el sur del país, en la ciudad de Loja es una de las cooperativas más representativas, logrando de esta forma, una importante aceptación por el público lojano.

La información que se da a conocer a continuación fue recabada de la página web institucional, Estatuto Social 2013 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda., y de la Jefatura de Marketing y Publicidad.

1.1. Razón Social.

Razón Social: Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda. CoopMego.

Gerente General: Ing. Alberto Geovanny Bustos Parra.

Dirección Matriz: Bolívar 10-56 y entre Azuay y Miguel Riofrío.

Teléfonos: PBX (593) 072584800 Fax: (593) 072584800 Ext. 201

Correo electrónico: info@coopmego.com

Página web: www.coopmego.com

Redes sociales:

- **Facebook:** /CoopMego
- **Twitter:** / coopmego
- **YouTube:** /coopmegoOnline

1.2. Sector Institucional.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda., CoopMego, actualmente funciona en legal y debida forma, adecuada a su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y

Solidaria, y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos de la presente ley. (CoopMego, 2002)

1.3. Descripción de la actividad económica.

La cooperativa efectúa todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente los siguientes:

1. Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
2. Otorgar préstamos a sus socios;
3. Efectuar servicios de caja y tesorería;
4. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros hacia sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
5. Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
6. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
7. Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
8. Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, Sistema Financiero Nacional y en el Mercado Secundario de Valores y de manera complementaria en el Sistema Financiero Internacional;
9. Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales;
10. Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
11. Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito; y,

12. Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos.

Adicionalmente, efectúa actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

1.4. Historia de la empresa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda., nace en el seno de la Sociedad Obreros Vicentinos de Loja, entidad donde se mantenía una libreta de prestaciones denominada Libreta Manuel Esteban Godoy Ortega, cuyos recursos estuvieron conformados por las aportaciones económicas que hicieron tres ilustres lojanos:

- Sr. Manuel Esteban Godoy Ortega.
- Mons. Ángel Querubín Tinoco.
- Sr. Cornelio Samaniego.

En el año 1984, bajo el liderazgo del Sr. Manuel Esteban Godoy Ortega, se lleva a efecto la asamblea constitutiva con la participación de 40 socios, designando como presidente de la pre-cooperativa al anteriormente citado líder.

Con fecha mayo 4 de 1984, mediante Acuerdo Ministerial No. 3815, emitido por el Ministerio de Bienestar Social y Promoción Popular, se constituyó la cooperativa; y, con el No. 380 se inscribió en la Dirección Nacional de Cooperativas del referido Ministerio, con el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina de Loja.

En octubre de 1985 la cooperativa es calificada como entidad que realiza funciones de intermediación financiera, según resolución de la Superintendencia de Bancos No. 85-143, publicada en el Registro Oficial No. 297.

Con resolución No. 86-093-DC del 8 de enero de 1986, la Superintendencia de Bancos y Seguros calificó a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda., como entidad financiera cooperativa de carácter abierto al público, ingresando a su control y permaneciendo en este estatus hasta el 14 de julio de 1992, por los alcances de la resolución No. SB 92-014, salió del mismo por no disponer del mínimo de activos exigidos para las cooperativas de ahorro y crédito de aquel entonces.

El crecimiento y desarrollo alcanzado permitió a la cooperativa reingresar al control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos, con el propósito de fortalecer la confianza pública de sus asociados y de la comunidad.

Mediante Resolución No. SBS-2003-0120 del 17 de febrero de 2003, emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, la Cooperativa reingresa al control y vigilancia del antes citado organismo.

Después de más de dos décadas en el negocio, la Cooperativa ha apoyado el desarrollo de la región sur del Ecuador, convirtiéndose en la primera institución financiera cooperativa, con cerca de 58 millones de activos y una cartera de créditos que alcanza los 40 millones de dólares, de los cuales el 51% están destinados al desarrollo de proyectos micro-empresariales.

A la fecha, CoopMego cuenta con agencias ubicadas en las Provincias: Loja, El Oro, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Azuay. (CoopMego, 2002)

1.5. Lineamiento de acción.

Misión:

"Ofrecer servicios financieros y no financieros, a los diferentes sectores socioeconómicos del país, con eficiencia, eficacia y calidez, sustentando nuestra gestión en los principios del cooperativismo, en la generación de rentabilidad mutua y en la responsabilidad social."

Visión al 2015:

"Ser una de las tres Cooperativas de Ahorro y Crédito más grandes del Ecuador".
(CoopMego, 2002)

Valores:

- **Honestidad.-** Desarrollamos nuestra gestión bajo principios de responsabilidad, honradez y equidad, siendo coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

- **Trabajo en Equipo.-** Integramos nuestros esfuerzos individuales para conseguir los objetivos organizacionales. Confiamos en nuestra gente, escuchamos sus ideas y apoyamos su gestión.
- **Compromiso.-** Optimizamos el uso de los recursos para obtener el máximo rendimiento, orientando nuestro trabajo a brindar un servicio ágil, oportuno y competente, que permita la permanencia y crecimiento de nuestra cooperativa.
- **Respeto.-** Reconocemos el valor de las personas, dando una atención cordial, amable y oportuna.
- **Vocación al Servicio.-** Nos preocupamos por mantener una relación permanente con el cliente (interno o externo) para conocer sus expectativas, intereses y necesidades, buscando su satisfacción y mejora del servicio prestado. (CoopMego, 2002)

1.6. Identidad Visual.

a) Logotipo.

La imagen de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda., a través del tiempo mantiene una misma línea de acción, en cuanto a su identidad visual como de su logotipo, los mismos que constituyen el elemento gráfico principal de la imagen corporativa.

El logotipo institucional expresa los valores sociales de ayuda a la comunidad, haciendo un análisis del mismo, está formado por “un isotipo y un tipo”. El isotipo está representado por tres personas entrelazadas simbolizando el concepto de unión y fortaleza, ubicadas sobre un horizonte. La figura del sol representa la solvencia de la cooperativa para con los socios.

El tipo está formado por “**CoopMego**” acentuando la primera letra de cada palabra, esta se encuentra anexada al logotipo. (Valdivieso, 2014)



Imagen 1. Logotipo de la institución Coopmego.

Fuente: Manual de imagen corporativa de CoopMego 2014 pág. 8

b) Promesa de Venta.

“mejoramos la calidad de vida de las personas”

1.7. Agencias.

CoopMego cuenta con agencias ubicadas las Provincias de Loja, El Oro, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Azuay.

Cantón Loja:

- **Agencia Norte:** ubicada en la Av. Gran Colombia 29-06, entre Guaranda y Ancón.
- **Agencia Sur:** ubicada en Av. Pio Jaramillo Alvarado 20-09 y Benjamín Carrión, esq.
- **Agencia Cuarto Centenario:** calle Ramón Pinto, entre 10 de Agosto y Rocafuerte.
- **Agencia El Valle:** Av. Gran Colombia 10-89 entre Guayaquil y Jaramijó.

Provincia de Loja:

- **Alamor:** calle 10 de Agosto 06-56, entre Juan Montalvo y Rio Amazonas.
- **Cariamanga:** calle Sucre 01-02 y entre 14 de Octubre esq.
- **Catamayo:** calle 24 de Mayo s/n, entre Av. Isidro Ayora y Bolívar.
- **Saraguro:** calle Loja y 18 de Noviembre, esq.
- **Macara:** calle Bolívar s/n, entre 10 de Agosto y Loja.
- **Catacocha:** calle Lauro Guerrero s/n y 25 de junio.

Provincia de Zamora Chinchipe:

- **Zamora:** calle 24 de mayo s/n y Sevilla de Oro esq.
- **Yantzaza:** Av. Iván Ríofrío s/n, entre 12 de Febrero y 1 de Diciembre.
- **Zumba:** calle Colón s/n y Orellana esq.

Provincia de Azuay:

- **Cuenca:** calle González Suárez y Huayna Cápac.

Provincia El Oro:

- **Balsas:** calle sucre s/n, entre Teodora Loaiza y Juan Montalvo.
- **Santa Rosa:** Av. Colon s/n y calle Quito esq.

Provincia de Morona Santiago:

- **Gualaquiza:** calle Atahualpa s/n, entre Amazonas y Francisco de Orellana. (CoopMego, 2002)

1.8. Estructura organizativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda., se encuentra constituida de la siguiente forma:

- **Asamblea General:** es el máximo órgano de gobierno y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades.
- **Consejo de Administración:** es el órgano de dirección de la cooperativa y está integrado por cinco vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el reglamento interno de la cooperativa.
- **Consejo de Vigilancia:** es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el consejo de administración y la gerencia.

La cooperativa, de igual forma, está constituida por un Gerente General que debe cumplir algunos requisitos para ser designado, el postulante debe acreditar experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde con el objeto social de la cooperativa y capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo, además de las condiciones previstas en el reglamento interno. (CoopMego, 2002)

1.8.1. Función de la comunicación en el organigrama.

En relación a la estructura orgánica, la jefatura de marketing y publicidad de la CoopMego se encuentra en un nivel operativo con dependencia de la gerencia general (gráfico 2), y en coordinación con el departamento financiero y la dirección de gestión y desarrollo. Si bien es cierto, la jefatura de marketing y publicidad mantiene su propio presupuesto, depende estrechamente con los niveles estructurales anteriormente mencionados.

Cabe destacar que para el mes de marzo del año 2015 los altos mandos tienen planificado realizar una reestructuración del organigrama como de la página web institucional. (Valdivieso, 2014)

1.8.2. Organigrama.

El organigrama de la cooperativa CoopMego va encaminada a la visión propuesta para el año 2015. La misma que se encuentra encabezada por la Asamblea General de representantes, que es el máximo gobierno de la cooperativa; y de igual forma, por el Consejo de Administración siendo este el órgano de dirección.

A continuación se detalla el organigrama institucional. (CoopMego, 2002)

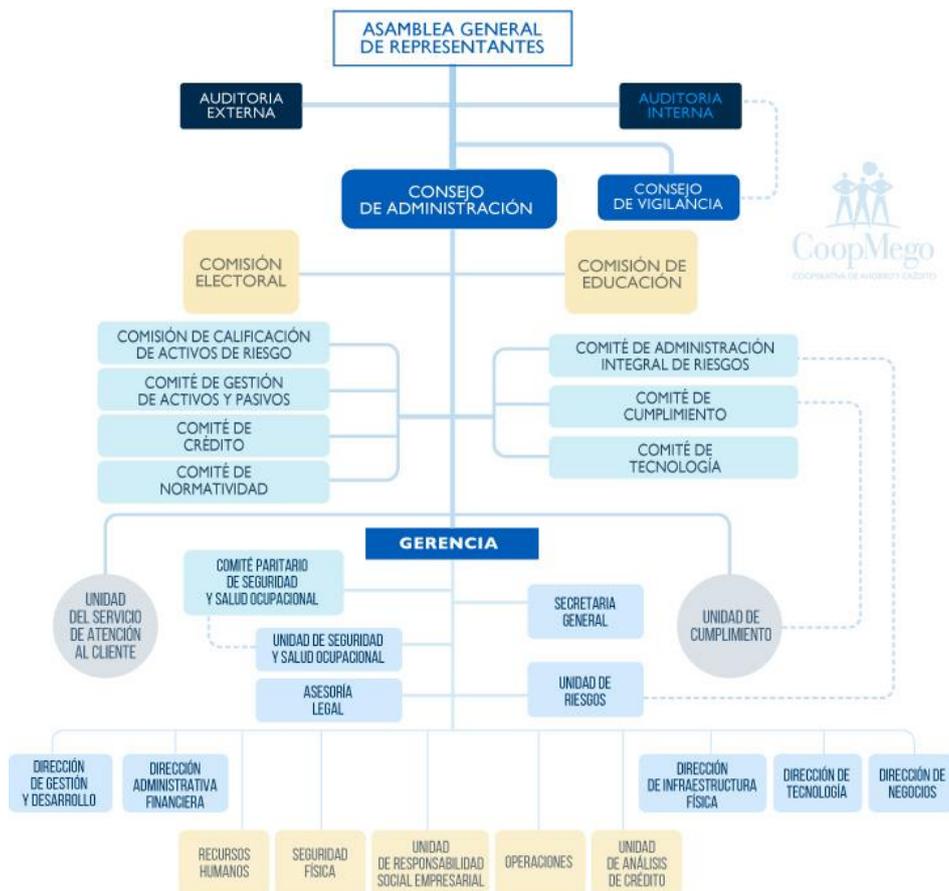
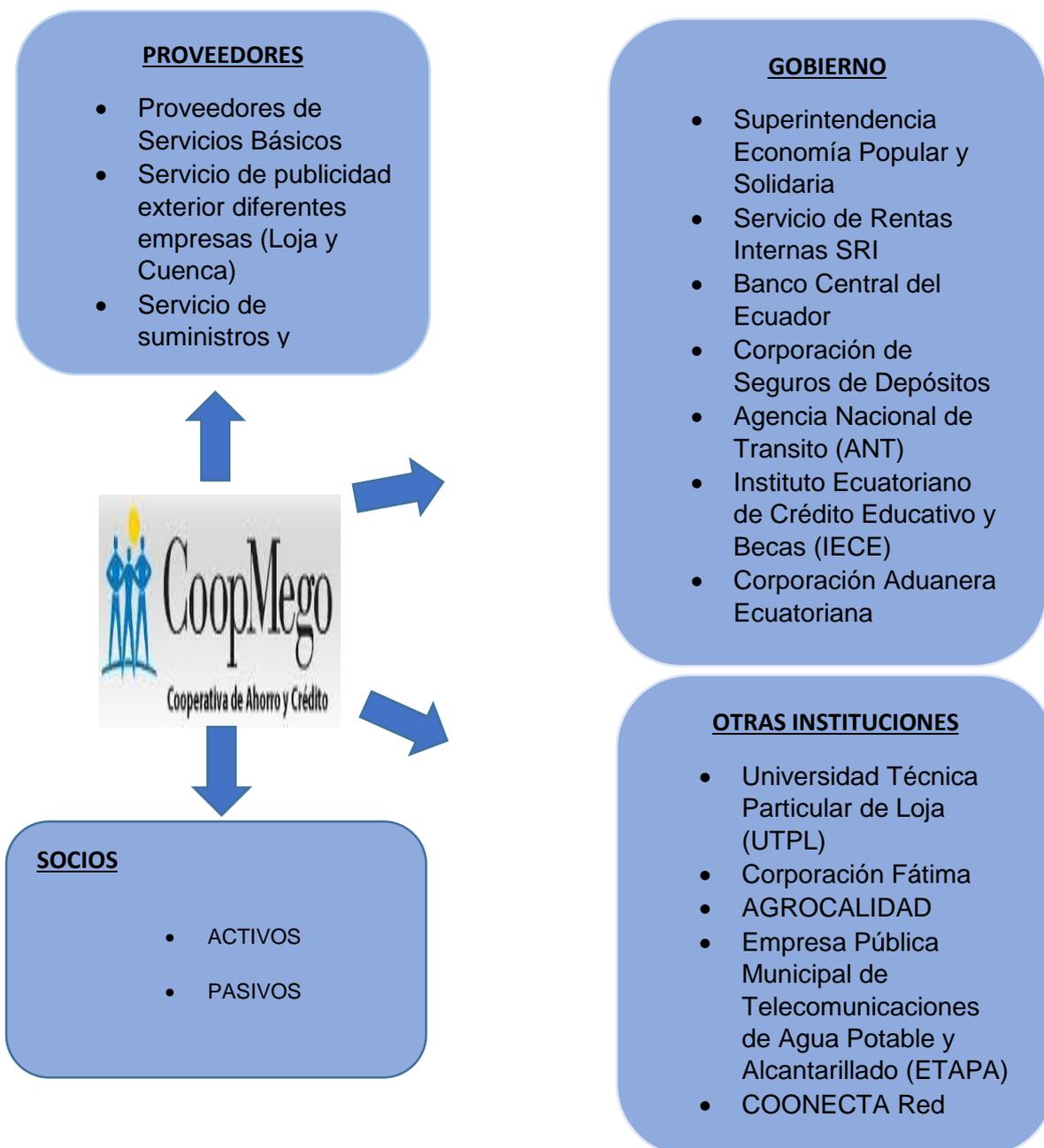


Imagen 2. Organigrama de CoopMego.

Fuente: CoopMego (www.coopmego.com)

1.9. Instituciones con las que se relaciona. (Mapa de Públicos)



Mapa 1. Mapa de públicos.

Fuente: CoopMego ¡Buenas Noticias!
Elaborado por: El Autor.

1.10. Descripción de la planificación de comunicación.

La jefatura de marketing y publicidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda., se encuentra conformada por el siguiente personal:

- Marketing y Publicidad: Ing. José Valdivieso (jefe de la jefatura).
- Comunicadora Social: Lic. Heliana Jaramillo.

- Diseñador Gráfico: Lic. Stalin Duchisela.
- Personal de apoyo.

Son los encargados de velar por la comunicación interna y externa de la cooperativa, lo realizan de la siguiente manera:

- **Canal electrónico:** con información en la página web y las diferentes redes sociales.
- **Megonline:** es un servicio que brinda CoopMego a través de su página web www.coopmego.com, por medio del cual sus socios y clientes tendrán acceso para:
 - Consultar saldos y estados de cuenta;
 - Realizar transferencias entre cuentas en CoopMego y a otras instituciones financieras;
 - Consultar y efectuar pagos por servicios y otros;
 - Consultar y realizar abonos a préstamos;
 - Efectuar consultas relacionadas con depósitos a plazo fijo; y,
 - Otras transacciones electrónicas que CoopMego le ofrece.
- **Canal físico:** con las diferentes agencias en las provincias la región austral del país, donde existe información institucional en afiches, trípticos, volantes, cajeros automáticos, banner, etc.
- **Canal impreso:** todo lo impreso que es suministrado a cada una de las agencias y diseñado por la jefatura de marketing y publicidad. Consta de: hojas volantes, hojas de depósitos-retiros, dípticos, trípticos, afiches, etc. (Valdivieso, 2014)

1.11. Medios y técnicas utilizados para la comunicación externa.

Para mantener informados a los públicos externos se utilizan diferentes herramientas: página web institucional, el servicio de emergencias financieras, boletines institucionales, publicaciones, banner electrónicos, estafetas de información, banner ubicados estratégicamente en cada una de las agencias de la cooperativa y las diferentes redes sociales.

A continuación se detallan los medios utilizados.

a) **Página web institucional:** es una herramienta de comunicación que fue creada para mantener contacto directo con los diferentes públicos, tanto a nivel interno como externo y, en especial una relación directa con los socios y clientes de la organización.



Imagen 3. Página Web institucional de CoopMego.

Fuente: CoopMego (www.coopmego.com)

b) **Servicio de emergencias financieras:** la cooperativa ha implementado este medio de comunicación a finales de último trimestre del año 2014 con la única finalidad de garantizar un mayor servicio a los clientes con el siguiente número telefónico: 1700584800; a través de este servicio se pueden realizar bloqueos de tarjeta de débito, bloqueo de libreta de ahorros, bloqueo de papeleta MegoCuenta; mantiene un servicio los 365 días del año.



Imagen 4. Emergencias Financieras de CoopMego.

Fuente: CoopMego (www.coopmego.com)

c) Boletines de prensa: constituyen una herramienta importante que permite mantener una comunicación con periodistas profesionales y para compartir las noticias de la institución, estos boletines no suelen ser mayor a una página.

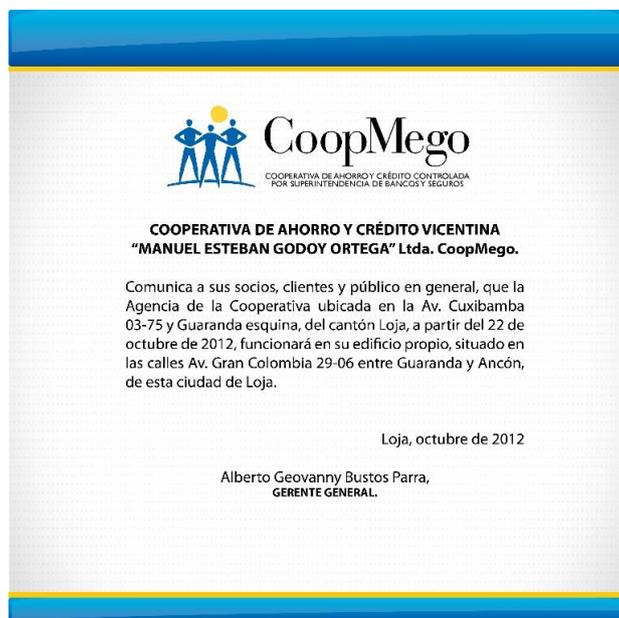


Imagen 5. Boletín de prensa.

Fuente: CoopMego (www.coopmego.com)

d) Publicaciones y banner electrónico: formato publicitario en internet, es la forma de incluir piezas publicitarias en la página web de la cooperativa. Además son publicados en las diferentes redes sociales, y algunos distribuidos en forma física en cada una de las agencias.



Imagen 8. Facebook de CoopMego.

Fuente: <https://www.facebook.com/CoopMego>.



Imagen 9. Twitter de CoopMego.

Fuente: <https://twitter.com/coopmego>.

CAPÍTULO II
DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2. DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

2.1. La comunicación en las organizaciones.

La comunicación en las organizaciones nació en Estados Unidos, las condiciones que influyeron en el nacimiento y desarrollo de la comunicación organizacional son: el reconocimiento del derecho universal a la información, la consolidación del entorno de comunicación pública como espacio de construcción social, la democratización de las sociedades, la generalización de la economía de mercado, el auge de la comunicación comercial y la aceptación de las responsabilidades públicas de las organizaciones. (Losada, 2004)

Comunicación proviene del latín “comunicare” que significa compartir, constituyéndose en un complejo proceso de intercambio de información, ideas, experiencias, actitudes y sentimientos, como parte de la interacción humana (Rivera, Rojas , Ramírez, & Álvarez de Fernández, 2005, p. 33).

Para Bonilla:

La mayor parte de la actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, ya sea intrapersonal, interpersonal, grupal o colectiva. Gracias a la comunicación ella nos relacionamos con los individuos o grupos que nos rodean. (...) La comunicación constituye un elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que propicia la coordinación de la actividad entre los individuos que participan en las mismas y permiten el alcance de metas fijadas. (...) La comunicación es el factor dinámico que permite la interacción, la coordinación de actividades y el intercambio de información. Sin un adecuado flujo de comunicación interna, las actividades organizacionales no se desarrollan de forma correcta y repercute en el logro de sus finalidades (1998, p. 35).

La comunicación en la organización es considerada un aspecto fundamental para el buen funcionamiento de una empresa, una comunicación fragmentada podría causar grandes daños en la reputación, eficacia y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Además, es de suma importancia manejar en primer lugar la comunicación interna para luego proyectarse al exterior y generar una buena comunicación fuera de ella y poder mantener una relación directa entre empleados, directores y subordinados.

2.1.1. Las organizaciones como sistema orientados a objetivos.

Las organizaciones juegan un papel muy importante para el desarrollo y progreso de la sociedad, deben ser constituidas en función mantener un orden jerárquico con un prototipo de estructura organizacional, con claros ideales de servicio y de oportunidades.

Castillo & Abad (2013) encontraron lo siguiente:

La mayor parte de las actividades humanas se desarrollan en el seno de organizaciones. (...) Las organizaciones resultan del convencimiento que para poder realizar ciertas actividades es necesario un esfuerzo colectivo, y es precisamente a través de las organizaciones cómo eso puede conseguirse (p. 21).

Siendo los objetivos los propósitos o finalidades de una organización expresados en sus expectativas futuras, éstos son parte de la misión que tiene una empresa u organización; a los objetivos se los cataloga como enunciados escritos sobre resultados que deben ser alcanzados en un periodo determinado, son los que fijan el camino a seguir o el punto donde se quiere llegar con un proyecto; empresarialmente, es el fin o fines al cual concluye la organización con las actividades propuestas.

En la planificación estratégica los objetivos principales establecidos en la misión se constituyen en herramienta de comunicación, porque a través de esta se transmiten los valores y principios que guían las acciones y conductas de los miembros de una empresa.

Segale (2007) hace una clasificación de los objetivos en tres niveles, el primero estratégico enunciado en la misión, un segundo nivel táctico o coordinador y un tercer operativo.

2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación.

Una organización es una acción o efecto de organizar u organizarse, pero mediante un proceso administrativo donde el recurso humano es una parte fundamental. Castillo & Abad (2013), precisan a una organización como un grupo definido por personas, con vocación de permanencia indefinida, con una finalidad compartida, cuyos miembros desarrollan actividades y tareas diferenciadas, que requieren una coordinación expresa, dotada de una estructura organizativa por una autoridad y jerarquía, construida como un sistema abierto en constante interacción con su entorno.

La estructura de una organización no está aislada de los procesos comunicativos, por ello “la comunicación es el eslabón que integra y da sentido a las partes del sistema” (Arras, Jáquez, & Fierro, 2008, p. 417) es decir, una organización tiene como eje fundamental la comunicación ya que “mediante ella se cohesionan las funciones administrativas” (Ibídem). Así, la comunicación se constituye en una herramienta de gestión, cuando existe fluidez comunicativa los procesos administrativos fácilmente son asignados, se delegan funciones, y se logra establecer compromisos en todos los niveles organizativos. (Rivera et al., 2005)

El comportamiento organizacional brinda una serie de instrumentos para diversos análisis (Davis & Newstrom, 2001), en el caso de la administración permite estudiar la conducta de los individuos, sus relaciones interpersonales, la dinámica de relaciones entre pequeños grupos.

Amorós (2007), señala que al administrar se debe describir el comportamiento de las personas, para poder comprender su proceder y predecir en el futuro su forma de actuar, de tal manera que si sucede un impace al interior de la organización éste se lo controla.

Conceptualmente los elementos de la comunicación son: el emisor, el mensaje o señal, un canal, ruido, receptor y retroalimentación (Sánchez, 2011). Entonces, la función de la comunicación en una organización propicia la información de procesos internos, funciones de mando y toma de decisiones, es decir, un emisor facilita una información específica, la cual es transmitida por diversos medios, utilizando la actual tecnología sería mediante un *e-mail*, pero al transmitir el mensaje puede haber una interferencia o ruido hasta llegar al receptor. Pero para que exista la retroalimentación es necesario que quién recibe el mensaje responda a su emisor, de esta forma se invierten los papeles y el receptor cambia a ser emisor y viceversa.

Siendo la comunicación uno de los ejes principales para que funcione una organización, ésta debe fluir equilibradamente entre receptor y emisor, y sobretodo es de vital importancia que el emisor encuentre los canales adecuados para que el mensaje tenga un procedimiento eficaz en el funcionamiento organizacional.

Para lograr la eficiencia en la comunicación y relaciones públicas que se producen internamente en el seno de una organización (Xifra, 2007), plantea englobar el conjunto de acciones utilizando estrategias como: el boletín interno, buzón de sugerencias, tablón de anuncios, material audiovisual, intranet, entre otros.

Para Xifra (2007):

La comunicación externa debe generar relaciones humanas sólidas y ricas en el interior de la organización. Ambos aspectos están, de hecho vinculados. Las empresas e instituciones, públicas como privadas, no pueden dar la espalda a sus relaciones públicas internas en beneficio de las dirigidas a los públicos externos. Donde la comunicación interna es un parámetro crucial de la reputación exterior (p. 22).

Pero en la comunicación también se presentan barreras que impiden un adecuado flujo del mensaje del emisor hasta el receptor, constituyéndose no solo en obstáculos sino que distorsionan el mensaje. Sánchez (2011) explica que estas barreras son interpersonales y organizativas, dentro de las primeras se tiene al lenguaje, el filtrado, la percepción, las emociones y las segundas están relacionadas a procesos burocráticos en la transferencia de la información. Un mal conocimiento del lenguaje, genera una estructura semántica deficiente, transmitiendo los mensajes inadecuadamente, afectando al proceso de comunicación.

Otra pared comunicativa es el filtrado de la información por parte del emisor o receptor, en el primer caso la comunicación es manipulada para sólo transmitir lo que convenga que el interlocutor se quiera que escuche; en el segundo caso el receptor percibe o interpreta el mensaje de acuerdo a su conveniencia.

De igual forma, el estado de ánimo entre el emisor y receptor incide en la comprensión del mensaje, facilitando u obstaculizando la comunicación, debido a que las emociones juegan o inciden en la percepción.

En el caso de las barreras organizativas se encuentran de manera principal la red de comunicación y la estructura jerárquica. Mientras mayor sea la longitud del canal se distorsiona de mayor manera la comunicación, también la disposición de los miembros en esta estructura jerárquica, su número, la coordinación o aislamiento departamental, incidirán en el resultado final del mensaje entre emisor y receptor final.

La comunicación exitosa en una organización se da cuando el mensaje es correcto, donde el receptor sabe escuchar, es aquí donde el receptor participa activamente en la comunicación, en otras palabras realiza un proceso de escucha activa, es decir, se predispone, comprende, tiene paciencia y retroalimenta. Se debe tomar en cuenta que lo más difícil es saber escuchar

y no saber solo oír, es decir, únicamente percibir las vibraciones del sonido sino entender, comprender o dar sentido a lo que se oye (ibídem). A estos elementos Aljure y otros (2005) añaden que es imprescindible un proceso de *feedback* o retroalimentación, lo que conlleva a una exitosa comunicación.

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

Grunig & Hunt (2003) consideran históricamente cuatro modelos de relaciones públicas: el de agencias de prensa, información pública, asimétrica de doble vía y simétrica de doble vía, estos tienen dos elementos vertebradores que son la dirección delimitada por quién proporciona la comunicación y el propósito que constituye el fin del mensaje. En una dirección unidireccional se convierte la comunicación en un monólogo mientras que en la bidireccional la información construye un diálogo.

El 15 % de las organizaciones utilizan la publicidad/ agencias de prensa; el 50% utilizan la información pública; el 20% utiliza la metodología asimétrica de doble vía y solamente el 15%, la metodología simétrica de doble vía. Estos porcentajes estimados se refieren a los Estados Unidos, pero es probable que sean muy parecidos a los otros países (Ibídem, p. 72).

Históricamente el modelo de agencias de prensa aparece en el periodo de 1850 a 1900, el de información pública a partir de 1900, el asimétrico bidireccional en 1920 y el simétrico bidireccional entre 1960 y 1970.

El modelo de agentes de prensa tiene como objetivo la propaganda, el flujo es unidireccional desde la fuente al receptor, la verdad no es importante, escasa investigación, se practica en deportes, teatro y promociones de productos.

En el caso del modelo de información pública su objetivo primordial es de difundir la información, hay un flujo unidireccional, la verdad es importante entre la fuente y el receptor, escasa legibilidad y lectura, es practicado en la administración pública, asociaciones sin ánimo de lucro, empresas de negocios.

El modelo asimétrico bidireccional tiene como objetivo la persuasión científica, hay un doble flujo de comunicación pero con efectos desequilibrados, entre la fuente y el receptor, mediante

una retroalimentación, presenta una investigación formativa y evolutiva de actitudes, es empleado en empresas competitivas, agencias de relaciones públicas.

Finalmente, en el modelo simétrico bidireccional su objetivo es la comprensión mutua, con un doble flujo bidireccional de comunicación, con efectos equilibrados, el modelo de comunicación es grupo a grupo, tiene una investigación formativa y evolutiva de comprensión, es practicado por empresas reguladas por la administración y agencias de relaciones públicas. (Grunig & Hunt, 2003)

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

Para Wilcox, Cameron, & Xifra (2012), las relaciones públicas como sistema constituyen un proceso, es decir, un conjunto de acciones, cambios o funciones que implican un resultado. Y está vigente desde mediados del siglo XX como el modo de programas actuaciones y campaña en relaciones públicas.

Para analizar cuál ha sido el impacto de la comunicación, se aplica el método RACE cuyas siglas fueron acuñadas inicialmente por Marston (1963), significan: investigar, planificar, comunicar y evaluar.

Según lo manifiesta Seitel (2002), la investigación –primera fase- sirve para conocer todos los componentes de la intervención (problemas que hay que corregir, actitudes que hay que modificar, etc.), la investigación es una etapa vital. La investigación se convierte en la responsabilidad de la planificación y organización para el buen desarrollo y desenvolvimiento de un plan, no está demás decir que este paso es de suma importancia y relevancia, es aquí donde se forman las bases y el camino correcto para un buen plan de acción que se puede venir a futuro.

Con el análisis y la acción, se pretende dar sentido a los datos recogidos en la investigación, para luego planificar acciones que permitan encontrar una solución al problema de relaciones públicas. Se elabora una estrategia de relaciones públicas de acuerdo con las oportunidades y riesgos previstos.

La segunda fase consiste en definir los elementos de campaña de relaciones públicas en función de los públicos objetivo identificados. Es entonces cuando deben identificarse unos objetivos confiables y ponderables y proceder a la segmentación de los públicos. A partir de

este momento se determina un eje de comunicación traducido en un mensaje clave en función de cada uno de los públicos identificados y segmentados.

Se pretende tener un sentido crítico después de los datos obtenidos de la investigación con el único afán de ver las mejores estrategias y tácticas para conseguir el objetivo que se pretende llegar. El analizar se convierte en la manera objetiva de persuadir lo que se va a realizar, mientras que la acción es el hecho, es el plan en sí que se pone en marcha. Cabe indicar que estos pasos se dan con el ideal de buscar alternativas de soluciones y mejoras para la organización.

La tercera fase del método RACE es la comunicación, debe obviamente inscribirse en la línea de las dos precedentes, estableciendo los mecanismos concretos para comunicar el mensaje, tanto interna como externamente. Es la etapa de comunicación y de realización de todos los medios y de cada acción identificada previamente en la campaña de relaciones públicas. Los mensajes deben concebirse en función de los niveles socioculturales de los públicos objetivos y de acuerdo con sus necesidades.

La interferencia de diversos medios de comunicación debe gestionarse de manera rigurosa, teniendo en cuenta la evolución secuencial de los mensajes en el tiempo, según las reacciones de los grupos en presencia. Idealmente, cada acción de relaciones públicas prepara el terreno a la siguiente etapa y refuerza constantemente el alcance del mensaje. Este es el aspecto secuencial y complementario previsto en una campaña de relaciones públicas.

El objetivo de la comunicación es dar a conocer el mensaje de una manera clara para el público interno como externo, el público externo debe ser el objetivo a alcanzar; para realizar esto se pretende llegar a utilizar los diferentes y adecuados canales de comunicación (Seitel, 2002). Por ejemplo, es importante que influya mucho la situación económica y el capital humano que se posee para llegar a la mayor población posible.

Como se ha manifestado el método concluye con la evaluación, una campaña de relaciones públicas tiene que evaluarse. Se trata de medir lo más científicamente posible la consecución de los objetivos y, luego, rectificar el tiro o incluso replantear la estrategia. De entrada es necesario recoger todo el *feedback* de los públicos objetivos. La recogida y análisis de los datos pueden hacerse a través de diversas técnicas: pre-test, test y post-test de los mensajes, sondeos, grupos de discusión, análisis de los recortes de prensa, resultados de las ventas, logro cuantitativo o cualitativo de los objetivos.

La evaluación es el medidor que evidencia lo efectivo que fue el proyecto esto ayudará a tener una visión de los resultados de la investigación y si los objetivos establecidos con anterioridad, se cumplieron en gran parte o en su totalidad. Uno de los objetivos de la evaluación es no cometer los mismos errores en diferentes procesos que se realizaron.

La evaluación de los programas de relaciones públicas depende de varias cuestiones: Establecer objetivos mensurables para el programa de relaciones públicas, garantizar el compromiso de la dirección, seleccionar los resultados más adecuados, determinar la mejor manera de recopilar datos e informar a la dirección (Seitel, 2002, p. 133).

Al establecer los objetivos se deben especificar a qué públicos están enfocados, no se puede lanzar una campaña sin tener claro el propósito que se persigue y el camino para lograrlo.

El garantizar el compromiso de la dirección es tener una vinculación directa con los altos mandos, dar a conocer lo que se va hacer, que es lo que se pretende con el proyecto, las expectativas y los alcances que se puede llegar a obtener.

En la selección de resultados se analiza cuál fue el mejor logro que se obtuvo de la evaluación y que plan de acción se realizó.

Para la recopilación de datos existen un sin número de métodos, las encuestas son el mejor aliado para este propósito, los datos ayudarán a saber qué opina el público objetivo y qué opinión tienen de la organización. Y por último, el informar a la dirección es dar a conocer cuáles fueron los resultados de la evaluación, los puntos positivos y los puntos a mejorar en una próxima campaña.

El método RACE es la forma efectiva y coherente de solucionar problemas organizadamente, pero para esto se necesita que se involucren un sin número de personajes. El comunicador o relacionador público es el eje principal para este proceso. El accionar de un entendido en la materia de comunicación o de alguna rama de comunicación da otra visión a la organización; en algunas instituciones públicas como privadas se observan muchas personas de otras profesiones que ejercen la comunicación. Y no se dignifica el trabajo de un entendido en la materia.

Un profesional enterado en el tema está preparado para asumir retos y plantea la metáfora de “una comunicación en crisis como un bombero” (Xifra, 2005, p. 88). Según el autor citado,

es ahí cuando se mide el accionar del líder o encargado del departamento de comunicación, porque sabe identificarse con su organización y manejar los lineamientos idóneamente, y es prudente en su accionar. La comunicación en crisis se la combate siendo veraz y oportuno con los diferentes medios, antes que la opinión pública destruya la organización a la cual se está representado.

2.1.5. La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.

El cuarto paso del proceso de las relaciones públicas es la evaluación. Consiste en la medición de los resultados respecto a los objetivos definidos en la planificación, es una valoración sistemática de un programa y sus resultados. Es el medio que tienen los profesionales de justificar su trabajo ante sus clientes y ante ellos mismos. La evaluación proporciona la oportunidad de analizar qué se ha hecho bien y que se ha hecho mal, con una reflexión sobre la actuación pasada y una mirada hacia las mejores futuras.

El deseo de hacerlo bien la próxima vez es la principal razón de la evaluación en la práctica de las relaciones públicas, pero otra razón igualmente importante, es la adopción generalizada del sistema de dirección por objetivos, tanto por los clientes como por los profesionales de relaciones públicas. Quieren saber si el dinero, el tiempo y el esfuerzo empleados en realizar el trabajo se han invertido adecuadamente y han contribuido al logro de los objetivos de la organización.

La evaluación consiste en atribuir un valor que se le da a un proceso antes realizado, permite medir el grado de efectividad o el fracaso. Todo proceso de evaluación tiene su costo, el saber determinar donde se falló o cuales fueron las fortalezas que se logró. Lo que se manifiesta es claro, el ideal de realizar una evaluación es que en la próxima ocasión que se realice alguna actividad por mínima que sea para la organización, no debería cometer los mismos errores, sino potenciar para lograr mayores alcances y satisfacciones tanto económicas como institucionales.

2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica.

Para analizar la evaluación en comunicación estratégica es necesario primero comprender conceptualmente su significado, la estrategia se define “como aquella acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto” (Tur-Viñes & Gauchi, 2014, p. 4), mientras que a decir de Pérez (2008. Citado por Salas, 2011, p. 236), especifica a la “comunicación

estratégica como una forma de acción social que se caracteriza por la interacción simbólica, para resolver problemas o maximizar oportunidades”.

2.2.1. La función de evaluación.

La función de la evaluación en planificación estratégica “se refiere a la comparación de la actividad realizada con los planes o normas; para lo que será imprescindible disponer de un patrón o medida de cantidad, calidad o resultado para realizar dicha comparación, denominado generalmente objetivo” (Álvarez, 2011, p. 74).

Si la planificación según el método RACE (Marston, 1963) está sustentada en la investigación, acción, comunicación y evaluación, ésta última debe analizar la concordancia de los resultados con los programas, actividades, objetivos estratégicos y tácticos planteados por la organización, y es en éste ámbito que la evaluación debe verificar el cumplimiento de los mismos, capaz de fortalecer los aspectos positivos planificados, y enmendar o superara las dificultades encontradas en la comunicación.

2.2.2. Medición y evaluación.

Medir y evaluar semánticamente son palabras distintas, pero si se las enlaza en un proceso de planificación estratégica de la comunicación, la primera es preámbulo de la segunda; la medición se refiere a contar con métricas, valores cuantificables de datos, mientras que evaluación es el análisis cualitativo de un grupo de valores y su interpretación permite saber el estado de una organización.

La medición de un contenido es sólo un primer paso para el proceso de evaluación, por lo que la medición y evaluación en comunicación estratégica deben combinarse. (Álvarez, 2013)

2.2.3. Métodos de medición y evaluación.

La forma que se emplea para medir y evaluar depende del modelo que se haya establecido para el proceso de comunicación, los modelos clásicos de evaluación para explicar Lozano (2013. Cita a Álvarez, 2011), son: el de evaluación por resultados, evaluación correctiva y de resultados, modelos circulares, de medición de impactos, de retorno sobre la inversión, de presencia mediática y producción, e interpretativos.

La evaluación por resultados es el modelo más sencillo ya que comprueba únicamente el cumplimiento de objetivos propuestos por el plan de comunicación. En la evaluación correctiva en cambio se realiza un seguimiento y retroalimentación donde es incorporado el control de gestión.

Este segundo modelo se subdivide en cuatro submodelos, el de monitorización del plan comunicativo que ha sido ejecutado, seguimiento de la reputación, seguimiento de visibilidad y gestión de marca, y control de gestión del proceso comunicativo. En la evaluación correctiva se da mayor importancia a la investigación del entorno y principalmente de la opinión del público.

El modelo circular de evaluación observa las etapas de los modelos enunciados anteriormente, pero éste incluye una etapa sistemática y cíclica de *inputs* o entrada, es decir vuelve en proceso de *feedback* de la información, lo origina un seguimiento continuo de *inputs*, midiendo y valorando instantáneamente las demás estrategias de comunicación. Mientras que la medición por impacto es un modelo complejo que analiza el cambio de actitud del público al cual llega la información, este modelo destaca “la medición, valoración y control de efecto logrado para poder saber si la acción realizada sobre los públicos han conseguido los cambios deseados” (Lozano, 2013, p. 174). El modelo incluye los diagnósticos FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).

El modelo de retorno de la inversión forma parte de la estrategia de la gestión de comunicación de manera integral, es decir, es parte del todo, utilizando métricas de medición, por cuanto afecta al comportamiento o rendimiento de la organización, su medición no es aislada sino que es uno de los elementos de la evaluación general de la planificación estratégica de comunicación.

Los modelos de presencia mediática y producción por su parte miden la productividad en comunicación y las repercusiones mediáticas que dicha producción genera. (Álvarez, 2011), citado por (Lozano, 2013).

Finalmente los modelos interpretativos emplean técnicas cuantitativas para evaluar el comportamiento y actitud del público.

Refiriéndose a los métodos de medición y evaluación, Álvarez (2011), plantea ocho métodos:

Primero el de medición de la producción, que corresponde a una medición de tipo básica y principalmente hace referencia a la cobertura sobre el público mediante los medios de comunicación y otros mecanismos de difusión.

Segundo, medición de la exposición, mide la aceptación de los medios sobre indicadores de impacto, visitas en internet, equivalencia publicitaria, seguimiento sistemático. También sistematiza y compara datos correspondientes a comunicados de prensa, solicitudes de información, coste por persona, asistencia a eventos convocados mediante los medios de comunicación.

Tercero, medición de impacto, utilizan técnicas que miden la exposición del público y la difusión de la información, esta evaluación determina qué impacto ha producido sobre el público la comunicación emitida, o si el mensaje ha sido comprendido.

Cuarto, medición de la participación, únicamente mide las actitudes y opiniones del público frente a una campaña de relaciones públicas, se toma en cuenta el antes y el después.

Quinto, las auditorias, tienen un proceso de diagnóstico analizando las prácticas de comunicación interna y externa, tanto en un nivel macro como en un micro, en el primer caso evalúa la estructura formal e informal, y en el segundo las relaciones interpersonales y grupales en los diferentes niveles.

Sexto, modelos integrales, como el de la regla de efectividad o modelo *Yardstick* determina tres niveles, uno básico que hace un análisis cuantitativo de la información producida por la organización, uno intermedio en el cual le interesa la calidad de aceptación de los mensajes, y el tercero que examina la efectividad que ha tenido la comunicación.

Séptimo, de tableros de comandos, en donde estudia cuatro perspectivas para la evaluación, la financiera, de los clientes, procesos internos, recursos humanos e innovación y aprendizaje, definiendo parámetros puntuales como los indicadores de factor de éxito, estándares de medición, métodos, frecuencia y metas.

Octavo, mediciones en acciones comerciales, según Losada (2005. Citado por Álvarez, 2011), es abordado mediante dos fases: "la primera que se refiere al estudio del medio como institución y sus contextos de producción; y la segunda el estudio del análisis del mensaje en sí" (p.95).

2.3. El Modelo Comunicación *Management Bridge*.

Corresponde entonces enunciar el modelo integral de gestión de la medición y evaluación en comunicación estratégica (Álvarez, 2011), partiendo del entendimiento de que la función de evaluación en la planificación estratégica de comunicación debe ser vincular para con el resto de los niveles de la organización (tanto operativos, como directivos).

Vincular la consecución de los objetivos específicos del área de comunicación estratégica con los objetivos generales de la organización constituye un desafío inmediato en el contexto vigente y responde a la necesidad de definir el rol estratégico del responsable de comunicación estratégica. En los escenarios actuales es preciso proponer una función de comunicación estratégica que sea un vínculo entre la misión y los propósitos de la organización (sostenida por los niveles gerenciales) y la gestión de comunicación (la aplicación de técnicas, acciones y herramientas), en muchos casos delegada en manos de consultoras o agencias incluso externas. El comunicador se convierte así en un actor fundamental de la dinámica organizacional y de los procesos de integración técnica y disciplinar. Para lograr dicho estatus es preciso que el gestor de las comunicaciones -en una de las márgenes- conozca, comprenda y alcance el dominio de las lógicas de gestión adoptadas por la organización y su concepción de resultado/valor. En la otra margen, el rol del comunicador implica un acabado conocimiento del trabajo de comunicación: un modelo de gestión propio, sus variables, técnicas, acciones, herramientas, transformándose así en “vínculo” (puente).

Por ello, es muy importante haber definido el proceder tanto técnico como estratégico del comunicador dentro de la organización; técnico en referencia a la aplicación de acciones concretas y estratégico en cuanto a su intervención en los niveles de decisión directiva.

Es así como el “puente” se construye a partir de la integración de los resultados de la gestión de comunicación con métodos de medición propios del *management*, con el propósito fundamental de medir la contribución de dichos resultados a los objetivos organizacionales en sentido amplio, trascendiendo el nivel de la medición departamental en pos de una gestión articulada y articuladora.

Corresponde presentar el modelo integral de gestión de la medición y evaluación en comunicación estratégica. El modelo se denomina “*Communication Management Bridge*” en alusión a la naturaleza vincular (*bridge* – puente) que debe asumir la función de evaluación

en la planificación estratégica de comunicación para con el resto de los niveles de la organización (tanto operativos como directivos).

2.3.1. Supuestos teóricos y metodológicos.

Se debe tomar en cuenta que la evaluación estratégica en comunicación parte del análisis del concepto mismo de planificación estratégica, términos que se conjugan uno con otro, así:

Vega (2006) señala que:

La planificación constituye una función básica y punto de partida de la gestión. (...) requiere la capacidad de determinar definir y estructurar el conjunto de acciones estratégicas, tácticas y operativas para el desempeño de la organización en el presente y en el futuro, en concordancia con su entorno, lo que le exige un examen continuo de resultados obtenidos (p.6).

La estrategia como tal considera un conjunto de decisiones que de acuerdo a Sanchis (2008):

Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a corto y largo plazo, de programas de acción y de prioridades en la asignación de recursos. Reconoce los segmentos (...) donde la organización está operando en la actualidad e identifica los nuevos segmentos donde debería operar en el futuro. Intenta alcanzar, en relación a sus competidores, una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. (...) Pretende responder a las amenazas y oportunidades que plantea el entorno y a las fuerzas y debilidades internas de la organización. Define, en relación a grupos de interés con los que se relaciona, la clase de organización económica y humana que es o pretende ser, y compromete de forma integrada y coherente a todos los niveles jerárquicos de la organización (pp. 44-45).

McClure, C. (1990. Citado por Vega, 2006), propone cuatro pasos metodológicos de planificación estratégica: primero, identificar las necesidades de la comunidad; segundo, desarrollar la misión, metas y objetivos de la organización; tercero, diseñar programas y actividades para cumplir los objetivos; y, cuarto, evaluar el éxito de dichas actividades.

Es decir, al evaluar la planificación estratégica en comunicación es importante que no sólo se evalúen los resultados obtenidos de una manera mecánica, sino relacionándolos con las fases

planteadas, tomando en cuenta su impacto sobre el entorno según las necesidades de la comunidad, relacionando si cada una de las acciones están acordes a la misión, metas, y objetivos organizacionales, y si los programas y actividades están apuntalando los objetivos de comunicación propuestos en el plan.

2.3.2. Fases y actividades del modelo.

La *Communication Management Bridge* plantea para evaluar la planificación estratégica de la comunicación, una matriz construida a partir de un conjunto de criterios organizados en tres fases integradas para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa.

2.3.3. Fase estratégica: planificación de la evaluación.

Analiza la determinación del modelo de gestión organizacional, la selección de objetivos organizacionales, y la definición de los objetivos de comunicación. La fase estratégica corresponde a la función de planificación de la evaluación que lleva adelante el responsable de comunicación estratégica en interacción con los demás departamentos y el *management* de la organización. De ésta dependen las fases tácticas y operativas, que determinan las actividades de la fase estratégica (evaluación propiamente dicha).

Las actividades de estas dos fases restantes, en tanto corresponden a procesos de medición (diseño) y procedimiento para la aplicación de instrumentos y dispositivos, corresponden al cuadro de funciones propias de los gabinetes, equipos o áreas que gestionan la comunicación.

Esta fase tiene lugar cuando la organización define las políticas, su planificación estratégica, los planes de acción y los presupuestos que asignarán a cada una de las áreas, funciones o proyectos que decida emprender. La dinámica dependerá exclusivamente del modelo de gestión (y de control de gestión) que adopte la organización en función de su tipología institucional, visión, misión, valores y estilos de liderazgos.

Evidentemente, esta fase se nutre de los resultados de investigación y auditorías que para la planificación estratégica de comunicación se apliquen; pero son actividades en las que es importante el trabajo en conjunto con el equipo directivo de la organización.

El responsable de comunicación estratégica es el verdadero protagonista de esta fase que implica de su parte un acabado conocimiento y dominio de: la organización, sus actividades,

sus activos intangibles y cultura; los públicos y sus características; las políticas de comunicación; los objetivos que pueden llegar a cumplirse desde la comunicación; y la situación y calidad de las relaciones, entre otros elementos ya señalados por la *International Public Relations Association* IPRA en su "*the wheel of education*".

En esta fase se comprometen (y se generan expectativas en la dirección de la organización) además de inversiones, el cumplimiento o la aportación al cumplimiento de objetivos de negocio u organizacionales.

Las actividades determinantes de la fase estratégica de planificación de la evaluación son tres: la primera que corresponde a la alineación con el modelo de gestión; la segunda la selección de objetivos organizacionales; y, la tercera a la definición de objetivos de comunicación, las fases planteadas se las describe a continuación:

1) Alineación con el modelo de gestión organizacional.

El director de comunicación debe conocer y asumir como propio el perfil de gestión organizacional al cual pertenece, identificando las prácticas que le competen al sector, la actividad, misión, visión, valores y los perfiles de *management*. Cada organización posee un modelo de gestión organizacional (más o menos explícito) con el cual el director debe lograr empatía. Esto significa que debe estar claro con los aspectos propuestos por la organización, caso contrario al momento de evaluar, si el director desconoce de ellos entonces tendría una evaluación subjetiva y no acorde a la organización.

A su vez, derivado de la tipología de gestión organizacional, cada modelo de *management* precisa para sí mismo procedimientos organizacionales de control de gestión, herramientas y dispositivos. En general son preexistentes a las iniciativas de comunicación y evaluación que se pretendan proponer. Estos indicadores de resultado, las herramientas y los dispositivos, en este sentido de no ser tenidos en cuenta, serán con los que se evaluará la gestión en relación con los objetivos propuestos.

En esta fase se intenta establecer un diálogo bajo lógicas y lenguajes comunes, como un primer esfuerzo comunicativo y de relacionamiento con un público interno que hará las veces de cliente o destinatario de la gestión de comunicación.

Por citar ejemplos ilustrativos, existen organizaciones que se gestionan a partir de procesos de calidad certificada, los cuales determinan protocolos, plazos, indicadores de resultados, etc. También las hay que dependen en materia de calidad o gestión, de filiales, oficinas centrales o regionales a quienes se deben reportar en función de indicadores de resultados, empleando herramientas predefinidas para todas y cada una de las áreas de la organización, incluida la dirección de comunicación estratégica.

En ambos casos los modelos de gestión tienen que contar con una aplicación de las herramientas de evaluación acordes a sus postulados.

2) Selección de objetivos organizacionales.

Esta actividad comprende la selección (propuesta o determinación, en caso de modelos de planificación estratégica participativa) de los objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (*Business Results o outflow*) con el programa de comunicación para el período de tiempo determinado y en función de la inversión asignada.

Se trata de escoger un conjunto claro y preciso de objetivos mediante los cuales sea factible crear valor y que impacten en la estrategia de negocio o actividad de la organización, en los objetivos financieros y en el incremento de los activos intangibles y/o tangibles.

Los objetivos deben siempre escribirse y ser: medibles y alterables; creíbles; aceptables por parte de la dirección; realistas y alcanzables; sometidos al tiempo y presupuestables (Xifra, 2005)

En este caso, los *business results* son el único modo de demostrar la contribución a la gestión estratégica de la organización. Por ello, también forma parte de esta actividad, determinar y acordar un conjunto de indicadores de resultados establecidos para cada uno de esos objetivos. Estos indicadores forman parte de las variables que componen los objetivos y se perfilan en función del modelo de *management* de la organización. Pueden ser variaciones en: ventas; el número de proyectos; acuerdos; reducciones de costos; reputación corporativa; valor de marca; rendimiento de los empleados; etc.

3) Definición de los objetivos de comunicación.

Con esta actividad se procede a definir los objetivos específicos del área de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas) y su relación con los objetivos organizacionales a los cuales se intenta contribuir.

Se deben diferenciar dos grandes grupos de objetivos: los orientados a resultados que impactarán en las actitudes, comportamientos y opiniones como efecto de los mensajes dirigidos a los diferentes públicos (muchas veces de forma indirecta) que se conocen como *outcomes*; y aquellos objetivos de producción previstos por el cumplimiento de las acciones de comunicación propiamente dichas (*outtake* y *outputs*).

Se definen a continuación las particularidades de cada uno de estos niveles de evaluación:

Los *outcomes* buscan determinar un cambio cuantificable como contribución a los objetivos de negocio (no necesariamente, objetivos corporativos). Estos resultados no siempre son directos y pueden ser medidos sobre la opinión, la actitud y las emociones que influirán en la predisposición del comportamiento y el comportamiento en sí. Los indicadores pueden ser la variación sobre índice de reputación; la imagen de marca; la participación activa de los empleados; la intención de compra; la aportación de iniciativas e ideas innovadoras; la participación en proyecto; etc.

- Los *outtake* se relacionan con la determinación del nivel de recepción, comprensión, grado de retención y capacidad de reproducción. Operarían sobre las variables de percepción, utilización y conocimiento. Se trata de toda la producción de la comunicación y la eficacia de las medidas de distribución. Su importancia radica en que son los hitos que indican la posible eficacia de una campaña de comunicación a más largo plazo, pudiendo conducir a la rentabilidad, a la eficiencia y, en última instancia, a las medidas de productividad. Los indicadores deberían variar en función de los niveles de recuerdo, reconocimiento o notoriedad; usuarios, lectores u oyentes únicos; duración del impacto; etc.
- Los *outputs* se corresponden con niveles de resultados más bajos (inmediatos y aparentes) y están vinculados con la medición de los elementos que se generan para llevar a cabo un programa o una campaña de comunicación. Serían variables posibles: la eficiencia del proceso, la calidad, la cobertura y el contenido. Entre los indicadores susceptibles de mostrar cambios, se destacan: el cumplimiento del presupuesto, los tiempos, el número de fallos, legibilidad; índice de satisfacción de clientes internos; recortes de prensa, visitas, descargas, impactos, *share of voice*, etc.

2.3.4. Fase táctica: diseño de la medición.

En el caso de la fase táctica, las actividades que se contemplan son la de conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados; y determinar las dimensiones e indicadores a medir (reducir el nivel de abstracción para posibilitar su observación, cuantificación y cualificación), también en función de los objetivos de resultado.

Seguidamente, en conjunto con el equipo de comunicación, se llevan adelante las fases táctica y operativa. El diseño de la medición corresponde a esta segunda fase, la cual permitirá hacer operativas las definiciones de la fase estratégica para poder instrumentar la medición en la fase siguiente. Para ello, se realizarán dos actividades:

1) Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados.

Las variables son los atributos señalados en los objetivos susceptibles de modificación por acción directa o indirecta de la comunicación. Por ello, esta actividad implica comprender y precisar el concepto que se va a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos.

Es importante manejar un lenguaje compartido que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores) y conformarán las iniciativas y actividades de comunicación que se diseñen.

Por ello, se debe formular un catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados).

2) Determinar las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados.

Una vez seleccionadas y conceptualizadas las variables que se van a medir, se deberán especificar aquellos términos que conforman cada una de las mismas, con el fin de reducir sus niveles de abstracción y poder observarlos en los hechos y determinar con claridad la variación y aporte que se está evaluando.

Esta actividad permite confeccionar en la próxima fase operativa, los distintos dispositivos, escalas y herramientas que se van a emplear en el proceso de medición. Las variables se pueden desagregar en dimensiones e indicadores según representen aspectos específicos

que permitan su individualización y la descripción de su variación. Cada dimensión debe referirse detallando las características particulares que cada una de ellas tiene en el sector o bien en la organización.

2.3.5. Fase operativa: medición.

Muchas veces implícita en las propias técnicas o acciones de comunicación que se llevan adelante, incluye actividades mediante las cuales se establecen para cada nivel de evaluación los dispositivos de medición; se desarrolla el cuadro de mando con el análisis y la interpretación de los resultados para la evaluación tanto correctiva o formativa como sumativa o final; se calculan los posibles índices existentes; y se diseñan los reportes y las presentaciones necesarias en función de cada uno de los públicos y niveles de objetivos.

La fase operativa es donde tienen lugar las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas. Esta fase debe articularse con las etapas de acción y comunicación de la planificación estratégica a los fines de considerar las actividades de medición como parte del concierto de acciones que serán llevadas adelante. Debe existir una integración entre la acción de comunicación que contempla indicadores de cumplimiento de objetivos y los dispositivos que se utilizarán para medir.

En esta fase es preciso:

- 1) Establecer los niveles y dispositivos 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. Así, las variables se asimilan rápidamente y son más efectivas. Implica llevar adelante un diseño riguroso para la medición en cuanto a selección de unidades de análisis y muestras para la elaboración y/o configuración de los dispositivos o herramientas para el trabajo de campo.

Será necesario por ello:

Determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos en lo que respecta a sus variables e indicadores. El punto de partida debe obtenerse en la etapa de investigación a través de los diagnósticos o auditorías. Las evoluciones comparativas son un parámetro

importante al momento de establecer variaciones en los indicadores que se están midiendo. Aquí pueden construirse o emplearse escalas que permitan graduar la variación y agrupar las mediciones obtenidas. Significa “saber dónde estoy”.

Es importante también, la delimitación de los alcances establecidos en dimensiones cuantificables o variaciones descriptivas. Conlleva a determinar cuánto se debe variar la magnitud del impacto de las posibles variaciones que se sucedan. La definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto y empleando los más diversos métodos existentes, muchos de ellos clasificados en función de las ventajas, desventajas y aportaciones que pueden determinar (exposición, impacto, participación, auditoría, redes social, integrales, etc.)

Finalmente, deberán determinarse los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición, teniendo en cuenta la muestra, los tipos de acciones al que van vinculados, los plazos y demás particularidades. Sobre este aspecto, cada acción o técnica ha configurado sus propios procedimientos, no resultando igual medir la participación de los empleados en un evento que el resultado de una acción en redes sociales o en la intranet de la organización.

2) Elaboración de cuadros de mando y cálculo de los índices.

La elaboración de cuadros de mando y la confección de índices posibilita una mejor interpretación de los resultados obtenidos, una vez analizados los datos que han sido medidos.

El cuadro de mando es una simplificación e integración de indicadores que se configura a partir de los objetivos e indicadores definidos, los estados iniciales, los Gaps y las escalas. Es una herramienta dinámica que permite el control y aporta información para la toma de decisiones.

Por su parte, 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.

Se debe realizar:

El análisis de los datos obtenidos mediante la tabulación y sistematización de los mismos, organizados por variables y objetivos.

Para esta operación se pueden emplear herramientas estadísticas, de análisis de datos o valerse de proveedores externos que ofrecen servicios de captura y análisis de información en comunicación.

La interpretación de los resultados se realiza en función de los objetivos propuestos y a la luz de las conceptualizaciones y alcances previamente definidos. Se suelen emplear para la evaluación formativa, índices o cuadros de mando.

3) Diseñar los reportes y presentaciones.

La confección de reportes y presentaciones, sobre todo en lo que respecta a la evaluación de tipo sumativa se constituye en un elemento clave del proceso ya que permite la sistematización de los resultados, hacerlos tangibles y obtener un registro de los mismos. Deben incluirse logros obtenidos, su cuantificación y variación cualitativa si correspondiera, y desde luego las recomendaciones a implementar a modo de *inputs* para futuras planificaciones.

Además, los resultados a presentar deben seleccionarse en función de cada uno de los públicos/clientes a quienes se deba reportar, desde la alta dirección, los públicos implicados, públicos internos, etc.

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 los procesos de medición.

Es clave la transparencia en la presentación y justificación de los resultados, demostrar la efectividad de la comunicación midiendo y reportando lo que realmente hay que medir, y desde luego generar datos útiles para la organización y no sólo para el área de comunicación. Es muy importante que la fase operativa funcione de manera integrada a la gestión de comunicación y de modo ininterrumpido, posibilitando la obtención de datos y resultados de manera constante.

De este modo, será posible aplicar evaluaciones formativas de manera periódica para corregir fallos en los *outputs* y mejorar el rendimiento de los demás niveles de los objetivos a evaluar.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3. MARCO METODOLÓGICO.

La investigación tuvo un diseño de tipo exploratorio y descriptivo, mediante la aplicación de una metodología de estudio de caso. Para ello fue necesario la combinación metodológica de tipo cualitativa, que incluyó la configuración de técnicas de análisis documental; entrevistas y observación directa sobre el caso estudiado.

La metodología cualitativa tuvo como objetivo la descripción de las cualidades del fenómeno estudiado. Se refiere a la investigación que produjo los datos exploratorios y descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. En este sentido, el diseño de investigación se estructuró en base a los objetivos propuestos y las variables de estudio que de ellos se desprenden: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales.

3.1. Diseño de la investigación.

La presente investigación se enmarcó en un diseño de tipo correlacional descriptivo sobre un estudio de caso, “al hablar de investigación o tipo de estudio correlacional lo que el investigador pretenderá establecer serán las relaciones entre diversos fenómenos a estudiar” (Berganza & García, 2005, p. 54). Dicho diseño, analizó las relaciones entre variables dependientes e independientes, es decir, la correlación entre ambas.

Del mismo modo, fue un estudio de tipo exploratorio descriptivo, al punto que dio cuenta sobre el estado de la gestión de comunicación en la organización, describiendo su relación con su modalidad gestión y su relación con los objetivos de la organización.

También se trató de un estudio de caso, al programa de comunicación estratégica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ltda., se desarrolló en Ecuador durante el año 2014, lo cual permitió llevar adelante el estudio profundizado y exhaustivo de un objeto de investigación, con lo que se obtuvo un conocimiento amplio y detallado del mismo. Este tipo de metodologías centra la atención en las conductas de las personas o fenómenos con la finalidad de entender las particularidades de un individuo, grupo, institución social o comunidad. Como método de investigación, el estudio de caso examinó y analizó con profundidad la interacción de los factores que producen efectos tanto en casos específicos como particulares.

En conclusión, se realizó un estudio de caso con un diseño descriptivo correlativo donde se analizó las variables determinadas a partir de la implementación de un modelo de evaluación denominado *Communication Management Bridge*. A través de la implementación de dicho modelo se evaluó cómo la planificación estratégica de las acciones de comunicación impacta en los objetivos generales de la organización asignada.

3.2. Variables de estudio.

Una variable es “cualquier característica o propiedad que contenga dos o más categorías posibles en las que un objeto o acontecimiento pueda ser clasificado potencialmente” Berganza & García (2005, p. 117. Citado por Abendaño, 2014, p. 33). En ese sentido, las variables principales del estudio que se desprenden del objetivo general son la planificación estratégica en comunicación y su impacto a los objetivos organizacionales.

En función de los objetivos propuestos, se desarrollaron las variables de estudio que fueron utilizadas para realizar el trabajo de campo. Las variables de estudio planteadas fueron: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales.

3.3. Unidad de análisis y temporalidad.

Este estudio analizó, en su fase de investigación descriptiva, el programa de comunicación estratégica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda., se desarrolló en Ecuador durante el año 2014. Por lo tanto, se hizo un acercamiento a los directores y encargados de la comunicación de la empresa para conocer las acciones de comunicación que desarrolló durante ese tiempo, en función de las variables de la estrategia, la táctica y la operatividad.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En relación a las técnicas cualitativas, éstas recogen 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. A partir del tipo, diseño y en función de los objetivos de investigación propuesto, fue necesario implementar las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

3.4.1. Análisis documental.

El análisis documental implicó el soporte material de hechos, fenómenos y manifestaciones de la realidad social, que existe con independencia de la acción del investigador. Durante la investigación fue necesario llevar adelante una lectura de documentación vinculada a la gestión de la organización como: web corporativa, memorias de la organización, presentaciones institucionales, planificaciones estratégicas, informe de responsabilidad social empresarial, documentos descriptivos de acciones de comunicación, revistas institucionales y otros. Esto permitió recabar información para identificar el grado de planificación estratégica del programa en comunicación elegido.

3.4.2. Entrevista semiestructurada.

Una entrevista es cualquier conversación cuyo propósito es captar información de carácter personal para indagar en los fenómenos sociales e individuales. Con el fin de alcanzar parte de los objetivos propuestos se empleó la técnica de la entrevista semiestructurada. En efecto, se analizó el caso seleccionado mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación; la contribución de las acciones de comunicación desarrolladas por la organización a los objetivos de la organización; y en consecuencia el aporte de datos para establecer la correlación existente entre la planificación estratégica de la comunicación y la determinación de aportes sobre los objetivos de la organización.

El banco de preguntas, se basó en la estructura del *Communication Management Bridge*, lo cual se dio a partir de las respuestas de los principales involucrados con la implementación de la gestión de comunicación. Las preguntas fueron abiertas y el objetivo principal fue que los interlocutores brinden la mayor cantidad de información posible.

Las entrevistas fueron aplicadas a los mandos directivos de la cooperativa, así como a los mandos encargados de la comunicación.

Funcionarios entrevistados	Cargo
Ing. Jorge Valdiviezo	Responsable de la Jefatura de Marketing y Publicidad
Ing. Mónica Narváez	Jefa de Responsabilidad Social Empresarial
Preguntas	
En relación al modelo de gestión de la organización de la empresa:	
¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores, etc.?	
¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?	
¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?	
¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?	
¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?	
¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?	
¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?	
En relación a los objetivos organizacionales de la empresa:	
¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?	
¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?	
¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?	
¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?	
¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?	
En relación a la definición de objetivos de comunicación que la empresa se ha planteado:	
¿Cuáles son los objetivos de comunicación?	
¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?	

¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultados) y los objetivos de la organización?
Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿Se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?
¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?
Con relación a la táctica en comunicación que posee la empresa:
¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?
¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?
¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?
¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?
Con relación a la fase operativa de comunicación en la empresa:
¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual de los cumplimientos de los objetivos propuestos?
¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?
¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?
¿Se han especificado los GAPs (alcances) existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?
¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?
¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?
¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?
¿Se han tenido en cuenta al momento de ejecutar el plan de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?
¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?
¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?

¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?
¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?
¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?
¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?
¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentarán?

Cuadro 1. Preguntas de las entrevistas realizadas a los funcionarios de la cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ltda.

Fuente: Manual del estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado año 2014.
Elaborado por: El Autor

3.4.3. Observación.

La observación implica una serie de procedimientos de obtención de datos empíricos sobre las conductas y los fenómenos sociales. Para que se convierta en una técnica científica debe ser sistemática, de manera tal que pueda ser replicada por otro investigador. (Berganza & García, 2005).

Finalmente, de modo complementario se empleó la técnica de la observación. La observación fue de tipo directa no participante, mediante la cual se procuró entrar en contacto personalmente con el hecho o fenómeno de estudio pero sin intervenir en el mismo. Para ello se diseñó un cuadro que constituya la plantilla de observación para recabar datos respecto del diseño y estructura de los programas de comunicación, en relación con las variables y los objetivos propuestos.

Esta observación se aplicó a los documentos de comunicación formulados por la empresa tales como: página web corporativa, memorias de la organización, presentaciones institucionales, plan estratégico institucional, informe de responsabilidad social de la empresa, revista institucional, dípticos o trípticos institucionales, hojas volantes, afiches promocionales, entre otros.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

"Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de Estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina "Manuel Esteban Godoy Ortega" Ltda.

Ficha de análisis documental

Fecha de aplicación: Día: Mes: Año:

Investigador: Darwin Fernando Ganazhapa Granda

Documento	Existe	No existe	Año	Número
[1] Página web corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>
[2] Memorias de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>
[3] Presentaciones Institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>
[4] Plan estratégico institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>
[6] Informe de responsabilidad social empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>
[7] Revista institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>
[8] Dípticos o trípticos institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>
[9] Hojas volantes institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>
[10] Afiches institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>
[11] Banner Institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>

Observaciones:

.....

F.....

Investigador

Ficha 1. Análisis documental a la jefatura de marketing y publicidad de CoopMego.

Fuente: Ficha de análisis documental.

Elaborado por: El Autor.

CAPÍTULO IV
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

4. Trabajo de investigación.

4.1. Fase estratégica.

4.1.1. Modelo de gestión organizacional.

Sector: Finanzas.

Es una entidad financiera privada, que opera desde el año de 1984, su operación está respaldada bajo la normativa jurídica de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

Su estructura administrativa según su organigrama se encuentra distribuida en cuatro niveles: directivo, asesor, operativo y de apoyo.

- El nivel directivo está constituido por la asamblea general, el consejo de administración y la gerencia, con su respectivo nivel de apoyo que es la secretaria general.
- El nivel asesor está conformado por la auditoría externa, auditoría interna, el consejo de vigilancia, asesoría legal, las comisiones electoral y de educación.
- El nivel operativo está conformado de la siguiente manera:
 - La comisión de calificación de activos y riesgos.
 - Comité de gestión de activos y pasivos.
 - Comité de crédito.
 - Comité de normatividad.
 - Comité de administración integral de riesgos.
 - Comité de cumplimiento.
 - Comité de tecnología.
 - Unidad de seguridad y salud ocupacional.
 - Cinco direcciones: negocios, administrativa financiera, infraestructura física, tecnología, gestión y desarrollo.
 - Cinco departamentos: recursos humanos, seguridad física, responsabilidad social empresarial, operaciones y análisis de crédito.

- Mientras que las unidades de servicio de atención al cliente y de cumplimiento están conformada por: unidad de riegos, unidad de seguridad y salud ocupacional y secretaria.
- Nivel de apoyo está constituido por el personal rotativo de la cooperativa, que cumple funciones distintas.

El gobierno, dirección, administración y control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda., es ejercido por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios o de Representantes;
2. Consejo de Administración;
3. Consejo de Vigilancia;
4. Gerencia; y,
5. Comisiones Especiales.

Ejes estratégicos		
¿En las líneas estratégicas de la empresa consta la comunicación?		¿A qué se refiere la línea estratégica que menciona la comunicación?
Si	No	
X		1.- Mejorar el posicionamiento de la marca CoopMego. 2.- Mejorar la calidad de atención de nuestros socios.

Cuadro 2. Tabla de recopilación de información fase estratégica

Fuente: Entrevista

Elaborado por: El Autor

Interpretación. Las líneas estratégicas de la empresa evidencian dos ejes estratégicos, el de posicionamiento de marca y la mejora de atención a los socios.

Director	
¿Cuál es el nombre del cargo del Responsable de Comunicación?	¿Cuál es la posición de ese cargo en el organigrama de la empresa?
Ing. Jorge Valdivieso	Nivel de apoyo Se deben al departamento de gestión y desarrollo.

Cuadro 3. Tabla de recopilación de información fase estratégica

Fuente: Entrevista

Elaborado por: El Autor.

Interpretación. La posición del cargo en relación al mando ejecutivo de la empresa se encuentra como nivel de apoyo, con relación al departamento de gestión y desarrollo.

Preguntas	Entrevistado: Ing. Mónica Narváez Cargo: Jefa de Responsabilidad Social de la Empresa	Entrevistado: Ing. Jorge Valdivieso Cargo: Responsable de la Jefatura de Marketing y Publicidad
¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, Visión, valores, etc.?	Se encuentra directamente relacionada con la misión, visión y valores, prestando la prestación de servicios sociales a los socios.	De ofrecer servicios financieros y satisfacer las necesidades de los socios. Es la característica principal de la cooperativa.
¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?	Es gerencial, porque se depende de los altos mandos de CoopMego.	Es jerárquico porque se basan en cuanto el organigrama
¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?	La comunicación, la maneja directamente la jefatura de marketing y publicidad, cuando se necesita de su colaboración se coordina directamente con ellos.	La jefatura de marketing y publicidad es totalmente estratégico, ya de ellos depende toda la comunicación visual de la cooperativa, como también de los demás departamentos y agencias donde se encuentran ubicados. También de apoyo en todo el plan estratégico de la cooperativa, ejemplo en algunos otros departamentos tiene actividades como: educar a los socios sobre cooperativismos, educar sobre la parte financiera. Es ahí que necesitan de nuestra jefatura para la respectiva difusión en los diferentes canales de comunicación.
¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?	Pregunta no destinada para esta área.	Gerencial, ya que es el responsable de la jefatura y es el encargado de quien guie la comunicación de la organización.

Continuación cuadro 4.

Preguntas	Entrevistado: Ing. Mónica Narváez Cargo: Jefa de Responsabilidad Social de la Empresa	Entrevistado: Ing. Jorge Valdivieso Cargo: Responsable de la Jefatura de Marketing y Publicidad
¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?	Sí, existen.	Como institución financiera la CoopMego existen diferentes procedimientos de control que se tienen que cumplir como es la documentación, información la misma que es remitida con un informe de gestión mensual que está anclado al plan operativo anual y al plan estratégico. Por parte de la jefatura de marketing y publicidad existe un plan de trabajo propio del área, este se encuentra anclado al plan estratégico y al POA. Cumpliendo varias actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de satisfacción de socio. • Campañas de reactivación de cuentas. • Y, algunas en educación de cooperativismo. Estas y algunas otras actividades son propias del plan de trabajo de la jefatura y la información que es emitida a los diferentes organismos de control de la cooperativa.
¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?	Los jefes de área tienen obligaciones de emitir un informe de gestión mensual que está anclado al plan operativo anual y al plan estratégico.	Los informes son enviados dependiendo la actividad estos pueden ser mensuales a trimestrales, o cuando la situación se lo amerite.
¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?	No corresponde a ésta área la pregunta.	Sí, ya que la jefatura está sometida a los procedimientos así como cada de los departamentos de la cooperativa.

Cuadro 4. Relación al modelo de gestión de la organización de la empresa.

Fuente: Entrevista estructurada.

Elaboración y sistematización: El Autor.

Interpretación. En relación al criterio de los entrevistados, señalan que existe un nivel jerárquico de organización, que la comunicación se efectúa bajo la responsabilidad de la jefatura de marketing y publicidad. El aspecto comunicativo sí ocupa un espacio dentro de los ejes estratégicos y existe un apoyo administrativo; el responsable de comunicación posee un nivel gerencial, los procedimientos organizacionales de control se fundamentan a base de informes mensuales, estos tienen relación directa con el plan operativo anual, mientras que los procedimientos organizacionales de control de gestión se dan mediante un plan de trabajo de la jefatura y la rigurosidad del control está dada por los informes mensuales o trimestrales, de igual forma la gestión de comunicación se somete a procedimientos establecidos por la cooperativa.

Documento	Existe	No existe	Año de creación	Número de ejemplares
[1] Página web corporativa	X		2008	01
[2] Memorias de la organización	X		2010	04
[3] Presentaciones Institucionales	X		2014	02
[4] Plan estratégico institucional	X		2014	01
[6] Informe de responsabilidad social empresarial	X		2014	02
[7] Revista institucional	X		2014	02
[8] Dípticos o trípticos institucional	X		2014/2015	20
[9] Hojas volantes institucionales	X		2014/2015	15
[10] Afiches institucionales	X		2014/2015	15
[11] Banner Institucionales	X		2012/2015	30

Cuadro 5. Análisis de documentos de comunicación de la empresa.

Fuente: Ficha de análisis documental. (Observación de campo.)

Elaborado por: El Autor.

Interpretación. Los documentos de comunicación con los que cuenta la organización han sido generados desde el año 2010 donde se publicaron memorias, en el año 2008 la página web, en el año 2013 dos revistas institucionales, y en el año 2014 presentaciones institucionales, plan estratégico institucional, informe de responsabilidad social empresarial, dípticos y trípticos, hojas volantes y afiches institucionales.

4.1.2. Objetivos organizacionales.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES		
¿Los objetivos estratégicos fueron considerados para la elaboración del plan de comunicación?		
Si	No	¿En qué medida? ¿Cómo usted lo evidenció?
X		Las actividades de comunicación guardan estrecha relación con los objetivos institucionales. Marketing es el medio para cumplir dichos objetivos. Todos apuntan a mejorar la atención de los socios.

Cuadro 6. Objetivos organizacionales.

Fuente: Tabla de recopilación de información.

Elaborado por: El Autor.

Interpretación. Los objetivos estratégicos responden a los objetivos institucionales, porque están sobre la base del plan estratégico institucional, con el fin exclusivo de mejorar la atención a los socios.

Preguntas	Entrevistado: Ing. Mónica Narváez Cargo: Jefa de Responsabilidad Social de la Empresa	Entrevistado: Ing. Jorge Valdivieso Cargo: Responsable de la Jefatura de Marketing y Publicidad
¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?	Sí, todas las áreas de la cooperativa.	Sí, debido a que los objetivos organizacionales son los que amparan a los objetivos de la comunicación.
¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?	No corresponde a ésta área la pregunta.	Sí, está directamente ligado con el funcionamiento de la cultura de la organización y los ideales planteados: Existen esquemas, formatos, formularios, avances mensuales del POA en cuanto a su porcentaje planteado. El consejo de administración observa que se hizo mal y que se necesita para poder avanzar, te da el apoyo necesario y de igual forma se hace el análisis con otros departamentos. Finalmente se rige por un manual de funciones y un manual de políticas se entrega los manuales, los mismos que están apegados en función, de las políticas de la cooperativa como de las

Continuación cuadro 7

		leyes que rigen el Ministerios de trabajo.
Preguntas	Entrevistado: Ing. Mónica Narváez Cargo: Jefa de Responsabilidad Social de la Empresa	Entrevistado: Ing. Jorge Valdivieso Cargo: Responsable de la Jefatura de Marketing y Publicidad
¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?	El plan estratégico, lo maneja directamente la jefatura de marketing y publicidad.	Sí, existe un plan estratégico de comunicación, en pleno apoyo con la alta dirección de la Gerencia General y Gestión y Desarrollo.
¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización	Sí, como responsable de responsabilidad social tiene un plan de área que está anclado al plan estratégico y al plan operativo anual.	Sí existen, según como esta en la planificación del plan operativo y se hace una coordinación interdepartamental y en el momento que se requiere el apoyo de comunicación ahí es donde entran a operar el trabajo establecido.
¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?	Sí, ya que son directamente elaborados por el área de Gestión y Desarrollo.	Sí, a través de los diferentes estudios realizados con anterioridad que se hizo en la jefatura, y en la evaluación de los planes que son previamente estudiados por el área de Gestión y Desarrollo.

Cuadro 7. En relación a los objetivos organizacionales de la empresa.

Fuente: Entrevista estructurada.

Elaboración y sistematización: El Autor.

Interpretación. El criterio de los funcionarios entrevistados en relación a si se tienen en cuenta los objetivos estratégicos para la gestión de comunicación expresan que sí, son estos los que amparan los objetivos de comunicación; además, existe un modelo de gestión (en el cual se miden los avances del poa), un manual de funciones, existe un plan estratégico de comunicación apoyado desde la alta gerencia, y por supuesto se viabiliza mediante el plan operativo de comunicación.

4.1.3. Objetivos de comunicación

Objetivos de comunicación	
¿El plan de comunicación que se evalúa abarca acciones de: RRPP, Publicidad, Marketing, Comunicación digital, todos? Especifique	¿En qué mes del 2013 se ejecutó?
<p>Sí, abarcan acciones en conjunto con marketing y publicidad, el diseñador gráfico es el encargado de elaborar información visual, con esto se logra mejorar la comunicación en todos los ámbitos para la cooperativa. A continuación se detalla algunas actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ferias especiales. - Responsabilidad social (Fundación ser.) - Campañas de radio. - Redes sociales (facebook.) - Fuerza de venta / personal (material gráfico de apoyo.) - Experiencia y solvencia. 	Empieza 2012 potencialización marzo del 2014

Cuadro 8. Objetivos de comunicación: Plan de comunicación.

Fuente: Tabla de recopilación de información.

Elaborado por: El Autor.

Interpretación. El plan de comunicación evaluado da comienzo en el año 2012 y se ha potencializado a partir del año 2014, abarcando acciones de marketing, a través de ferias, campañas de radio, redes sociales y material gráfico de apoyo.

Objetivos de comunicación		
Tiempo de duración	Público al que estuvo dirigido	Describe de manera general el objetivo del plan de comunicación
Constantemente	Medio Bajo. Medio Alto. Adultos mayores. Profesores/ activos y jubilados. Empleados públicos y privados. Comercio.	Satisfacer las necesidades de los socios.

Cuadro 9. Objetivos de comunicación: Tiempo y público.

Fuente: Tabla de recopilación de información.

Elaborado por: El Autor.

Interpretación. El objetivo general de comunicación es satisfacer las necesidades de los socios y clientes de la cooperativa, con un tiempo de duración constante. Los públicos al que está dirigido son: profesores activos, empleados públicos y privados, comercio, y adultos mayores.

Objetivos de comunicación	
¿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?
Se realizan estudios internos por áreas y agencias. Planes anteriores de la jefatura de marketing y publicidad. Revisión de productos y servicios. Nivel de competencias y oportunidades de negocios	Sí, existe correlación entre los objetivos de la organización y los planes de comunicación porque a la final lo que se pretende es satisfacer las necesidades de los socios de la cooperativa.

Cuadro 10. Objetivos de comunicación diagnóstico.

Fuente: Tabla de recopilación de información.

Elaborado por: El Autor.

Interpretación. La relación que existe entre los objetivos de comunicación y los de la organización se expresa en que el fin de la cooperativa es satisfacer las necesidades de los socios, y en el caso de la comunicación de contribuir al cumplimiento de las necesidades propuestas desde la institución desde una perspectiva comunicativa.

Preguntas	Entrevistado: Ing. Mónica Narváez Cargo: Jefa de Responsabilidad Social de la Empresa	Entrevistado: Ing. Jorge Valdivieso Cargo: Responsable de la Jefatura de Marketing y Publicidad
¿Cuáles son los objetivos de comunicación?		Los objetivos de comunicación guardan estrecha relación con los objetivos institucionales. Marketing es el medio para cumplir dichos objetivos. Todos apuntan a mejorar la atención de los socios, y a cumplir sus necesidades como cuenta ahorristas.
¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?		Sí, se han realizado estudios previos como se manifestó en estudios internos por áreas y en las agencias. Y por estudios de marketing que se los ha ejecutado con anterioridad.
¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?	Toda actividad que ella realiza como área de responsabilidad social empresarial, debe de informar a la jefatura de marketing y publicidad para la difusión y dar conocimiento a los socios.	Por supuesto que sí, los objetivos de la jefatura de marketing y publicidad están acogidos en base de los objetivos organizacionales.
Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?		Claro, Los objetivos de la cooperativa dependen en mucho del plan estratégico el mismo que aterriza en el plan operativo que es regulado y controlado por el departamento de Gestión y Desarrollo.

Continuación cuadro 11.

Preguntas	Entrevistado: Ing. Mónica Narváez Cargo: Jefa de Responsabilidad Social de la Empresa	Entrevistado: Ing. Jorge Valdivieso Cargo: Responsable de la Jefatura de Marketing y Publicidad
¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?		Sí, porque son los ejecutores principales de la imagen institucional. Y la jefatura depende de los objetivos institucionales para el mejoramiento de la cooperativa. Participan al 100% toda la promoción, como por ejemplo diseño de los cajeros automáticos, y se encargan directamente de la difusión en los diferentes canales de comunicación.

Cuadro 11. En relación a la definición de objetivos de comunicación que la empresa se ha planteado.

Fuente: Entrevista estructurada.

Elaboración y sistematización: El Autor.

Interpretación. El entrevistado Jorge Valdivieso señala que el objetivo de comunicación es satisfacer la necesidad de los clientes, para definir los objetivos se realizó un estudio previo y se tomaron en cuenta estudios de marketing efectuados con anterioridad; la correlación directa entre los objetivos y el resultado están en función de los objetivos organizacionales, la verificación de su cumplimiento depende del plan operativo controlado por los departamentos de gestión y desarrollo, por la jefatura de marketing y publicidad, quienes son los ejecutores principales de la imagen institucional. Mientras tanto que la responsable de responsabilidad social comenta que toda actividad realizada por su dependencia es comunicada a la jefatura de marketing y publicidad para su respectiva difusión.



CoopMego

Cooperativa de Ahorro y Crédito

Requisitos para Apertura de Cuenta

LIBRETA DE AHORROS

- **Persona Natural**
 - Fotocopia de Cédula de Ciudadanía, Identidad, según corresponda.
 - Fotocopia del Certificado de Votación.
 - Doce dólares (\$12).
 - Fotocopia de planilla de pago de servicios básicos actualizada (agua, luz o teléfono), en donde se registre la dirección actual.
- **Persona Jurídica - Compañía**
 - Solicitud de apertura de cuenta Jurídica dirigida al señor Gerente de la Cooperativa, en la que conste los nombres de los representantes de la cuenta y cuál será la condición de las firmas.
 - Fotocopia notariada o certificada de la Escritura de Constitución de la Compañía, adjunto con la Resolución de Superintendencia de Compañías que autoriza la constitución; y, la inscripción realizada en el Registro Mercantil o en el Registro de la Propiedad en los cantones donde no haya Registro Mercantil.
 - Listado de los accionistas o socios de la Compañía, anotando el porcentaje de participación que cada uno tiene, firmado y sellado por el Representante Legal de la Compañía.
 - Fotocopia notariada del RUC de la Compañía.
 - Estados Financieros de la Compañía actualizados y legalizados presentados en el organismo de control.
 - Nombramiento del Representante Legal de la Compañía.
 - Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía, Identidad, según corresponda y Certificado de Votación del Representante Legal de la Compañía.
 - Fotocopia de planilla de servicio básico del Representante Legal de la Compañía.
- **Asociaciones Jurídicas**
 - Fotocopia notariada o certificada de los Estatutos de la Asociación debidamente aprobados por el Ministerio correspondiente.
 - Fotocopia notariada de la resolución del Ministerio de autorización de funcionamiento o constitución.
 - Fotocopia notariada o certificada de la Directiva vigente de la Asociación, la cual debe encontrarse registrada en el Ministerio correspondiente.
 - Listado de los socios de la Asociación, anotando el porcentaje de participación que cada uno tiene en la misma, firmado y sellado por el Representante Legal de la Asociación.
 - Fotocopia notariada del Ruc de la Asociación.
 - Estados Financieros de la Asociación actualizados y legalizados presentados en el organismo de control.
 - Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía, Identidad, según corresponda y Certificado de Votación del Representante Legal de la Asociación y firmantes de la cuenta.
 - Fotocopia de planilla de servicio básico del Representante Legal de la Asociación y firmantes de la cuenta.

Para mayor información visite nuestra red de oficinas

Requisitos para Crédito

■ Garantía Personal	Deudor / Garante
• Fotocopias de cédula de ciudadanía y certificado de votación.	○ ○
• Planilla de luz, agua o teléfono (del último mes).	○ ○
• Certificados de Sueldos (ingresos-egresos=liquidado).	○ ○
• Fotocopias de Contrato de Arrendamiento (legalizado).	○ ○
• Originales de Giros del Exterior.	○ ○
• Fotocopia del RUC o RISE actualizado.	○ ○
• Fotocopias de declaraciones del SRI (IVA e Impuesto a la Renta).	○ ○
• Fotocopias de facturas.	○ ○
• Balance General y Estado de Resultados.	○ ○
• Referencias bancarias.	○ ○
• Proyecto de inversión.	○ ○
• Certificado simple del Registro de la Propiedad (libre de gravamen).	○ ○
• Permiso de funcionamiento del negocio o Patente Municipal.	○ ○
• Otros:	○ ○

■ Hipotecarios	Deudor / Garante
• Certificado historiado otorgado por el Registro de la Propiedad (15 años y libre gravamen).	○ ○
• Fotocopia notariada de las escrituras del bien a hipotecar.	○ ○
• Certificado de no adeudar al Municipio.	○ ○
• Certificado de Avalúo Catastral emitido por el Municipio.	○ ○
• Informe del Perito Avaluador.	○ ○
• Permiso de construcción.	○ ○
• Planos aprobados.	○ ○
• Presupuesto de obra.	○ ○
• Predio Urbano actualizado.	○ ○
• Cuadro de áreas y alicuotas.	○ ○
• Declaratoria de Propiedad Horizontal.	○ ○
• Reglamento de Propiedad Horizontal	○ ○
• Plano Inscrito	○ ○
• Otros:	○ ○

■ Garantía Prendaria	Deudor / Garante
• Proforma del vehículo a adquirir.	○ ○
• Contrato de compra venta debidamente legalizado.	○ ○
• Fotocopia a color de la matrícula del vehículo a preñar.	○ ○
• Certificado de la ANT (que señale que no pesa gravamen alguno sobre el vehículo).	○ ○
• Certificado del Registrador Mercantil (que señale que no pesa gravamen alguno sobre el vehículo).	○ ○
• Otros:	○ ○

CoopMego, más por usted...

www.coopmego.com / facebook.com/CoopMego

Imagen 10. Hoja volante requisitos para apertura de cuenta.

Fuente: Documento escaneado, proporcionado por la jefatura de marketing y publicidad de CoopMego.

Interpretación. El material gráfico señala los requisitos para apertura de cuentas y requisitos de crédito que oferta la cooperativa, concuerdan con la imagen corporativa de la institución.

CoopMego
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Normas de Seguridad

AL REALIZAR:
 TRANSACCIONES POR INTERNET

AL USAR:
 CAJEROS AUTOMÁTICOS
 TARJETA DE DÉBITO

AL VISITAR:
 NUESTRAS OFICINAS

Visite nuestras oficinas

LOJA		
Matriz	Bolívar 10-56 entre Azuay y Maguel Ríofrío.	07 2584800
Agencia Norte	Av. Gran Colombia 29-06 entre Guaranda y Ancón.	07 2581197
Agencia Sur	Av. Pío Jaramillo Alvarado 20-09 y Benjamín Camión, esquina.	07 2546014
IV Centenario	Ramón Pinto entre 10 de Agosto y Rocafuerte.	07 2584800 ext.430
El Valle	Av. Gran Colombia 10-89 entre Guayaquil y Jaramijó.	07 2574849
Alamor	10 de Agosto 06-56 entre Juan Montalvo y Río Amazonas.	07 2680150
Catamayo	24 de Mayo entre Av. Isidro Ayora y Bolívar.	07 2677970
Carimagua	Av. Loja y José Miguel Rosillo, esquina.	07 2687040
Saraguro	Av. Loja y 18 de Noviembre, esquina.	07 2200117
Macarí	Bolívar entre 10 de Agosto y Loja.	07 2694544
Cataochá	Luzo Guerrero y 25 de Junio.	07 2684006
ZAMORA CHINCHIPE		
Zamora	24 de Mayo entre Sevilla de Oro y Diego de Vaca.	07 2666230
Yantzaza	Av. Iván Ríosfrío entre 12 de Febrero y 1 de Diciembre.	07 2300912
Zumbá	Colón y Orellana, esquina.	07 2308187
AZUAY		
Agencia Cuenca	González Suárez 1-38 y Huayna Cápac.	07 2800518
EL ORO		
Balsas	Sucre entre Teodora Loayza y Juan Montalvo.	07 2517271
Santa Rosa	Av. Colón y Quito, esquina.	07 2945900
MORONA SANTIAGO		
Guilalupa	Atahualpa entre Amazonas y Francisco de Orellana.	07 2781009

EMERGENCIAS FINANCIERAS
 DONDE ESTÉS, LLÁMANOS AL
1700 584800
 LOS 365 DÍAS DEL AÑO / 24 HORAS

SERVICIOS DE:

- 1 BLOQUEO DE TARJETA DE DÉBITO
- 2 BLOQUEO DE LIBRETA DE AHORROS
- 3 BLOQUEO DE PAPELETA MEGOCUENTA

CoopMego, más por usted...

www.coopmego.com / facebook.com/CoopMego

Imagen 11. Díptico de normas de seguridad.

Fuente: Documento escaneado, proporcionado por la jefatura de marketing y publicidad de CoopMego.

Interpretación. El díptico informa de las diferentes oficinas de la cooperativa posee en la región, dando a conocer su ubicación exacta y los teléfonos de contacto, el diseño mantiene la imagen corporativa.

Al ser Socio de CoopMego, usted puede acceder a los siguientes beneficios:

Servicios Médicos de la Fundación Ser:

Farmacia

Ofrecemos precios bajos en la compra de medicamentos.

Dispensario Médico

- Medicina Interna.
- Medicina Alternativa.
- Podiatría.
- Dermatología.
- Dermatología Clínica y Estética.
- Ginecología.
- Psicología Clínica.
- Traumatología.
- Reumatología.
- Otorrinaringología.
- Ortopedia Pediátrica.
- Odontología.
- Fono Mediológica.

Enfermería

Administración de:

- Inyecciones.
- Sueros.
- Control de signos vitales.
- Nebulizaciones.
- Curaciones.
- Extracción de puntos.
- Clicemias.
- Lavado de oído.

Laboratorio Clínico

Exámenes médicos a los precios más bajos.

Jornadas Médicas
en cada una de nuestras Agencias

Mego Angelitos

Las socias de la Cooperativa que den a luz un niño o niña vivo(a) y que cumplan las condiciones establecidas en el Reglamento de Mego Angelitos, tienen derecho a:

- Una canasta de artículos para recién nacido, por un valor de hasta USD \$40.00.
- Bono a la orden del recién nacido para la apertura de una Cuenta de Ahorros en la Cooperativa, por un valor de USD \$20.00 (veinte dólares).
- Talónario de 12 fichas médicas a la orden del recién nacido para atención pediátrica en la Fundación SER.

Seguro de Vida (Gratis)

De acuerdo al monto en Certificados de Aportación que dispongan nuestros socios, estarán amparados por un Seguro de Vida gratuito, hasta por los siguientes valores:

CERTIFICADO DE APORTACIÓN DE	HAJSTA	SEGURO DE VIDA	CANTO SUPLEN	VALOR A ENTREGAR A BENEFICIARIO
\$100,00	\$1999	\$100,000	\$10,000	\$100,000
\$200,00	\$2999	\$200,000	\$40,000	\$400,000
\$300,00	\$3999	\$300,000	\$60,000	\$600,000
\$400,00	\$4999	\$400,000	\$80,000	\$800,000
\$500,00	\$5999	\$500,000	\$100,000	\$1,000,000
\$600,00	\$6999	\$600,000	\$120,000	\$1,200,000
\$700,00	\$7999	\$700,000	\$140,000	\$1,400,000
\$800,00	\$8999	\$800,000	\$160,000	\$1,600,000
\$900,00	\$9999	\$900,000	\$180,000	\$1,800,000
\$900,00	En adelante	\$1,000,000	\$200,000	\$1,200,000

CoopMego
Conoce más en: CoopMego.com

Productos & Servicios

En CoopMego, mejoramos la calidad de vida de las personas.

Imagen 12. Tríptico de productos & servicios

Fuente: Documento escaneado, proporcionado por la jefatura de marketing y publicidad de CoopMego.

¡Buenas Noticias!
Ahora en las ventanillas de CoopMego, usted puede realizar todos sus pagos de servicios municipales.

Pago de servicios: Agua, Impuesto Predial, Patentes, Permisos, Multas, Utilidades, Alcabalas, SIMERT, etc.

VISITE NUESTRA OFICINA MATRIZ Y AGENCIAS LOCALES

Matriz: Bolívar 10-56 y Acosta.
 Agencia El Valle: Av. Gran Colombia 10-68 entre Guayacanes y Jaramila.
 Agencia Norte: Av. Cruj. Colombia 29-06 entre Casaranda y Anzón.
 Agencia Cuarta Costanera: Barrio Pájaros en la 10 de Agosto y Bofillat.
 Agencia Sur: Av. Pájaros Alvarado 20-04 y Benjamin Carrón eq.

NUESTROS CAJEROS AUTOMÁTICOS
cada vez más cerca de usted

CAJEROS AUTOMÁTICOS:

- Centro: Calle 15 No. 100.
- Agencia Sur: Av. Gran Colombia 10-68 entre Guayacanes y Jaramila.
- Agencia Cuarta Costanera: Barrio Pájaros en la 10 de Agosto y Bofillat.
- Agencia Norte: Av. Cruj. Colombia 29-06 entre Casaranda y Anzón.
- Agencia Sur: Av. Pájaros Alvarado 20-04 y Benjamin Carrón eq.
- Agencia El Valle: Av. Gran Colombia 10-68 entre Guayacanes y Jaramila.
- Agencia Norte: Av. Cruj. Colombia 29-06 entre Casaranda y Anzón.
- Agencia Cuarta Costanera: Barrio Pájaros en la 10 de Agosto y Bofillat.
- Agencia Sur: Av. Pájaros Alvarado 20-04 y Benjamin Carrón eq.

CAJEROS AUTOMÁTICOS:

- Centro: Calle 15 No. 100.
- Agencia Sur: Av. Gran Colombia 10-68 entre Guayacanes y Jaramila.
- Agencia Cuarta Costanera: Barrio Pájaros en la 10 de Agosto y Bofillat.
- Agencia Norte: Av. Cruj. Colombia 29-06 entre Casaranda y Anzón.
- Agencia Sur: Av. Pájaros Alvarado 20-04 y Benjamin Carrón eq.
- Agencia El Valle: Av. Gran Colombia 10-68 entre Guayacanes y Jaramila.
- Agencia Norte: Av. Cruj. Colombia 29-06 entre Casaranda y Anzón.
- Agencia Cuarta Costanera: Barrio Pájaros en la 10 de Agosto y Bofillat.
- Agencia Sur: Av. Pájaros Alvarado 20-04 y Benjamin Carrón eq.

Imagen 13. Hojas volantes buenas noticias

Fuente: Documento escaneado, proporcionado por la jefatura de marketing y publicidad de CoopMego.

Interpretación. La hoja volante presenta la ubicación geográfica de los cajeros automáticos de la cooperativa.

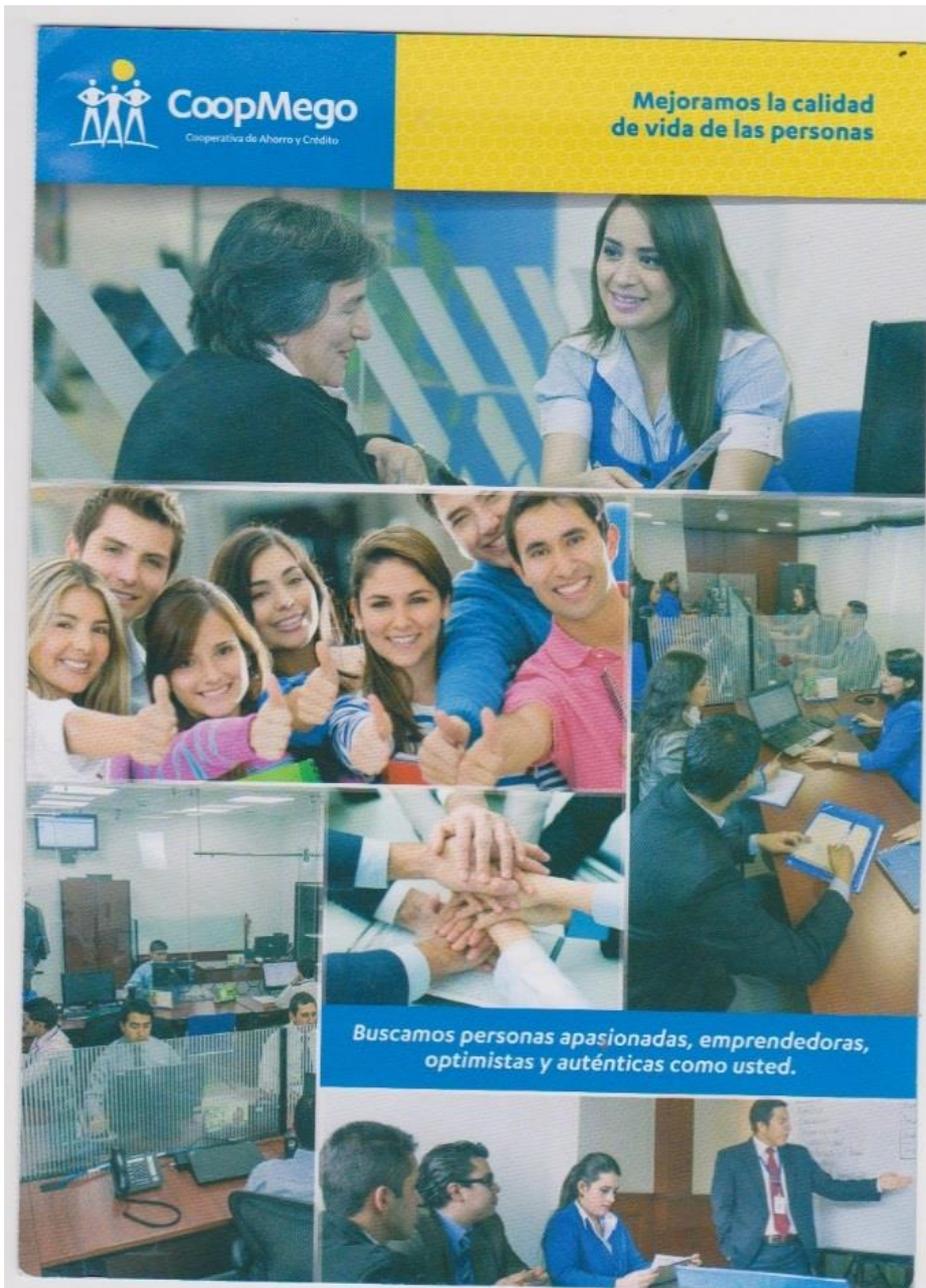


Imagen 14. Díptico mejoramos la calidad de vida de las personas.

Fuente: Documento escaneado, proporcionado por la jefatura de marketing y publicidad de CoopMego.

Interpretación. El díptico promociona la oferta de empleo a quienes estén interesados en trabajar en la cooperativa, mantiene la imagen corporativa de la institución.

CoopMego
Cooperativa de Ahorro y Crédito

¿Quiénes somos | Gobierno Corporativo | Responsabilidad Social | Transparencia de la información | Trabaja con Nosotros | Noticias

MegOnline
¿Una transacción en línea?

INSTRUCTIVO
MegOnline

Normas de Seguridad

CONSULTA DE COMPROBANTES

TE QUEREMOS CERCA

Menú Principal

- ▶ Ahorros e Inversiones
- ▶ Servicios
- ▶ Canales de atención
- ▶ Descarga de formularios
- ▶ Créditos
- ▶ Links de interés
- ▶ Comentarios y sugerencias

Simuladores

Mega Chat

Visite su Centro Médico CoopMego
Más salud para usted...

DEPOSITOS A PLAZO
Haga crecer su dinero. Inserte en depósitos a plazo fijo a 30, 60, 90, 120, 180, 360 días, con la mejor tasa de interés del mercado.
[más información](#)

SERVICIOS
Acceda a todos los servicios financieros que le ofrece nuestra Cooperativa.
[más información](#)

GIROS
Cobre giros del exterior en nuestras ventanillas o acredite los a su cuenta MegoAhorros, sin costo alguno.
[más información](#)

CAJEROS AUTOMÁTICOS
Con su "Tarjeta de Débito CoopMego" usted podrá realizar retiros en más de 2000 cajeros automáticos a través de las redes COONECTA Y SANRED.
[más información](#)

COSEDE
La Corporación del Seguro de Depósitos (COSEDE) es aseguradora de los depósitos hasta la cobertura vigente, por persona natural o jurídica, salvo las excepciones establecidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, reformada por la Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera y demás normativa aplicable.
[más información](#)

Síguenos:   

Imagen 15. Página web institucional

Fuente: Captura de pantalla de la página web de la cooperativa (www.coopmego.com.)

Interpretación. La página web es de fácil navegación manteniendo una armonía de la cooperativa en cuanto a la imagen que proyecta, en la misma da facilidad de realiza un sin número de funciones y de consultas.

CoopMego
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Inicio | Contacto | Mapa de Sitio

¿Quiénes somos? | Gobierno Corporativo | Responsabilidad Social | Transparencia de la información | Trabajo con Nosotros | Noticias

Inicio

Responsabilidad social

En CoopMego estamos comprometidos con la sociedad y el medio ambiente, y nuestras decisiones se encuentran sustentadas en principios de responsabilidad social y transparencia:

Con el apoyo de la Fundación Ser, aliada estratégica de la Cooperativa, se pone a disposición de socios/diembros y público en general los siguientes servicios cooperativos:

- Atención médica por consulta externa:
 - Dermatología
 - Medicina General
 - Ginecología
 - Medicina Interna
 - Pediatría
 - Quiropráctico
 - Odontología
 - Traumatología
- Farmacia
- Laboratorio Clínico

Además todos nuestros socios/diembros disponen de un "Seguro de Vida CoopMego" (gratis para socios) y "Seguro de Desgravamen CoopMego" (para operaciones de crédito).

Finalmente, como parte de nuestro compromiso con los sectores más necesitados, la Fundación SER en conjunto con el personal de CoopMego, desarrolla jornadas médicas, que comprenden atención médica y entrega de medicamentos en forma gratuita, principalmente en los cantones más necesitados de las provincias donde la Cooperativa mantiene oficinas.

"La solidaridad nace del ser humano y se dirige esencialmente al ser humano, es uno de los valores humanos por excelencia, es la colaboración mutua en las personas, sobre todo cuando se viven experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir".

Compartir

Síguenos:   

Imagen 16. Página web responsabilidad social.

Fuente: Captura de pantalla de la página web de la cooperativa (www.coopmego.com.)

Interpretación. La página web posee una estructura clara de la institución, con información total de la cooperativa (servicios, requisitos, agencias, etc.). Es de fácil acceso y navegación, mantiene la imagen corporativa de la organización.

4.2. Fase táctica.

VARIABLES DE COMUNICACIÓN		
De acuerdo al objetivo de comunicación del programa en estudio ¿a cuál de las siguientes variables correspondería?		
Responsabilidad Social	Comunicación interna (Identidad, implementar sentido de pertenencia, medición del clima laboral, etc.)	Comunicación externa (publicidad, marketing, posicionamiento, eventos)
X	X	X

Cuadro 12. Tabla de recopilación de información fase táctica

Fuente: Entrevista

Elaborado por: El Autor.

Interpretación. Las variables de comunicación a las cuales pertenece el programa en estudio son de comunicación interna y externa. A nivel interno contribuye a procesos de apoyo en los diferentes departamentos y externa porque difunde los servicios e imagen de la cooperativa a los socios y ciudadanía.

DIMENSIONES O INDICADORES		
Si	No	¿Cuáles?
X		Por resultados y actividades cumplidas y por los productos elaborados (afiches, trípticos, dípticos, cartillas, etc.)

Cuadro 13. Tabla de recopilación de información fase táctica

Fuente. Entrevista

Elaborado por: El Autor.

Interpretación. Los indicadores de resultados están dados por los resultados de las actividades cumplidas y por los productos elaborados.

DIMENSIONES O INDICADORES	
¿Cuántas acciones?	¿Cuáles?
6	Ferias especiales. Responsabilidad social (Fundación ser). Campañas de radio. Redes sociales (facebook). Fuerza de venta /personal (material gráfico de apoyo). Experiencia y solvencia.

Cuadro 14. Tabla de recopilación de información fase táctica

Fuente: Entrevista

Elaborado por: El Autor.

Interpretación. Los indicadores evidenciados comprenden siete acciones desarrolladas a través de ferias especiales, responsabilidad social, campañas de radio, redes sociales y material gráfico; es decir, demuestra un alto nivel de acciones de publicidad e imagen corporativa por parte de la institución.

Preguntas	Entrevistado: Ing. Jorge Valdivieso Cargo: Responsable de la Jefatura de Marketing y Publicidad
¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?	Sí, porque cada una de las acciones o actividades que se han ejecutado han tenido un objetivo por cumplir. Las actividades van dentro del plan operativo, se hace lo que está establecido en el plan de trabajo y en decisiones técnicas.
¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?	Sí, porque todo tiene un propósito que cumplir. Nace de los requerimientos y objetivos de la organización como de los socios, se hace en base a estudios demanda de impacto.
¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?	Sí, porque los indicadores nos dan la pauta para determinar en qué se está fallando, además nosotros nos involucramos netamente en marketing y publicidad y lo principal en la imagen institucional. Hay un modelo de gestión donde todo se mide, se analiza cuanto representa o cuanto perjudica a la institución, hay un tablero de mando del POA, se va analizando el avance mensual.
¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?	Claro, cada indicador se puede medir en la confianza y aceptación que tiene la cooperativa como por ejemplo en conversaciones con el Ing. Valdivieso la mejor confianza es tener socios confiables y satisfechos que sus fondos están seguros en la institución a la que representan. Puede ser el número de socios incrementados el último trimestre del año.

Cuadro 15. Con relación a la táctica en comunicación que posee la empresa.

Fuente: Entrevista estructurada.

Elaborado por: El Autor.

Interpretación. El entrevistado, señala que las acciones de comunicación sí han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos y recalca que éstas van dentro del plan operativo y que sólo se realiza lo establecido por éste, en base al cual se toman decisiones técnicas; sí existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación ya que nacen de los requerimientos y objetivos de la organización, los indicadores observables están determinados de acuerdo al tablero de mando del plan operativo anual, resultados que son medidos de acuerdo al incremento de socios en cada trimestre.

4.3. Fase operativa.

Preguntas	Entrevistado: Ing. Mónica Narváez Cargo: Jefa de Responsabilidad Social de la Empresa	Entrevistado: Ing. Jorge Valdivieso Cargo: Responsable de la Jefatura de Marketing y Publicidad
¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual de los cumplimientos de los objetivos propuestos?	Sí, con las reuniones mensuales que se logran tener, se mide el cumplimiento de cada una de las áreas.	Sí, como jefatura todo lo que se vaya a promocionar o actividad a realizar se pone en pleno consenso con nuestro personal interno para después de eso dar a conocer a la Alta Gerencia. Se revisa los resultados, mediante la experiencia y del personal técnico.
¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?	No corresponde a ésta área.	Las escalas se encuentran definidas en el POA.
¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?	No corresponde a ésta área.	Por supuesto, se tiene claro de siempre realizar un diagnóstico inicial o un estudio para poder en marcha cualquier actividad a ejecutar no se puede lanzar a la deriva.
¿Se han especificado los GAPS (alcances) existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?	En Gaps Municipales - Parroquiales, y en los lugares donde se encuentra las agencias de CoopMego. Actividad: Capacitación a vendedores de carne del Mercado Municipal de Calvas- Catachocha, en los próximos meses (proyecto en planificación) Enfocado en cuatro puntos: 1.- Educación financiera 2.- Mejoramiento de presentación de su negocio- entra directamente la jefatura de marketing y publicidad. 3.- Capacitación de RISE. SRI. 4.- Y en manipulación de alimentos.	La jefatura no tiene relación directa con los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sino más bien con instituciones privadas.

Continuación cuadro 16.

Preguntas	Entrevistado: Ing. Mónica Narváez Cargo: Jefa de Responsabilidad Social de la Empresa	Entrevistado: Ing. Jorge Valdivieso Cargo: Responsable de la Jefatura de Marketing y Publicidad
¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?	No aplica a esta áreas	Bueno, en la cuestión de medición más bien desde el año 2012 la cooperativa entro a una restructuración de imagen institucional, se está posesionando la marca CoopMego en la institución. Comunicación no se realiza no es el punto fuerte, sino más bien su imagen visual que se está implementando estos últimos años. Y la medición puede en la confiabilidad empresarial.
¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?	No aplica a esta área	No se utilizó ningún instrumento.
¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?	No aplica a esta área	No existió ningún procedimiento.
¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?	No aplica a esta área	Se hace una evaluación de un estudio de opinión o se contrata una consultora para que mida los resultados, los cuales están dados por el número de socios, en el caso de las entidades financieras por resultados numéricos según los historiales.
¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?	No aplica a esta área	Claro que se procesa los datos en cuestión de imagen institucional, para poder visualizar la mejor idea o propósito. Las mediciones internas, se los tendrá en seis meses, se refrescará la marca.
¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?	No aplica a esta área	Claro, porque es la manera de evidenciar las falencias de la jefatura.

Continuación cuadro 16.

Preguntas	Entrevistado: Ing. Mónica Narváez Cargo: Jefa de Responsabilidad Social de la Empresa	Entrevistado: Ing. Jorge Valdivieso Cargo: Responsable de la Jefatura de Marketing y Publicidad
¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?	No aplica a esta área	En primer lugar se realizó empoderamiento empresarial para que el personal interno sienta el compromiso de trabajo en la CoopMego. Luego la persona de comunicación es la que se encarga de realizar el monitoreo respectivo en la publicaciones radiales, pero anteriormente no se realizaba esto, porque solo existía una sola persona encarga de comunicación ahora que tienen el personal adecuado desde el año 2012 se formaliza la jefatura de marketing y publicidad.
¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?	Siempre se está en constante evolución, para el mejoramiento y cumplimiento de los objetivos.	Siempre se está en constante evolución, para el mejoramiento y cumplimiento de los objetivos.
¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?	Sí, se elaboran informes mensuales, los mismos que son destinados a la Alta Gerencia.	Sí, se han realizado informes los mismos que son acogidos por la Alta Gerencia y el Consejo de Administración. Son informes con avance del trabajo, de resultados y cumplimiento de actividades.
¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?	No aplica a esta área.	Claro como institución que es CoopMego se tiene el propósito de plantear recomendación para el buen funcionamiento organizacional. Siempre se recomienda, en función de la experiencia que ha sucedido en casos anteriores, por ejemplo en ubicación de cajeros agencias.

Continuación cuadro 16.

Preguntas	Entrevistado: Ing. Mónica Narváez Cargo: Jefa de Responsabilidad Social de la Empresa	Entrevistado: Ing. Jorge Valdivieso Cargo: Responsable de la Jefatura de Marketing y Publicidad
¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentarán?	Se los presenta a la Alta Gerencia y al Consejo de Administración.	Claro, que se realiza los informes correspondiente de las acciones realizadas los mismo que son presentados a la Alta Gerencia y al Consejo de Administración

Cuadro 16. Con relación a la fase operativa de comunicación en la empresa.

Fuente: Entrevista estructurada.

Elaborado por: El Autor.

Interpretación. En relación a la fase operativa de la comunicación, los funcionarios entrevistados señalaron que para analizar el cumplimiento de los objetivos propuestos se realizó un diagnóstico inicial por cada área administrativa en base al cumplimiento resultados anteriores.

Cuando los entrevistados se refieren a la existencia de escalas de medición, mencionan que se encuentran establecidas en el plan operativo anual, y que están en restructuración desde el año 2012, haciendo énfasis en la marca institucional; no han utilizado instrumentos para medir la variación de resultados ni tampoco ha existido un procedimiento formal de aplicación de dispositivos y herramientas de medición.

La persona de comunicación hace un monitoreo de las publicaciones radiales, donde evalúan constantemente mediante informes de los resultados obtenidos, estos son revisados por la jefatura de marketing y publicidad y entregados a la Alta Gerencia y Consejo de Administración, haciendo sugerencias para las futuras planificaciones, tomando en cuenta experiencias anteriores.

CAPITULO V
ANÁLISIS DE RESULTADOS

5. Análisis de resultados.

5.1. Fase estratégica.

5.1.1. Modelo de gestión organizacional.

La característica fundamental de la institución es ofrecer servicios financieros satisfaciendo las necesidades de los socios, se encuentra relacionada con la misión, visión y valores, además de la prestación de servicios sociales a los socios.

El modelo de perfil gerencial que posee es jerárquico debido a que la estructura organizacional de la empresa está dada en cuatro niveles: directivo, asesor, operativo y de apoyo; todas las decisiones dependen de los altos mandos.

La gestión de comunicación es manejada directamente desde la jefatura de marketing y publicidad, ésta dependencia administrativa propone toda la comunicación visual de la cooperativa, tanto a nivel de los diferentes departamentos como de las agencias.

En el caso de la comunicación visual poseen página web desde el año 2008, se han formulado dos memorias de la institución, presentaciones corporativas, plan estratégico institucional, el informe de responsabilidad social de la empresa, revistas institucionales, dípticos, hojas volantes y afiches; lo cual evidencia una importante cobertura visual y de información por parte de la organización.

El responsable tiene una posición directiva gerencial, a nivel de una jefatura, encargado de la comunicación de la institución.

Existen procedimientos de control organizacional, por medio de una información documentada, la cual es revisada a través de un informe de gestión, que se encuentra anclado al plan operativo anual y al plan estratégico institucional, esta información puede ser mensual, trimestral o cuando la necesidad lo requiera.

En el caso de la gestión en comunicación se sujeta a los procedimientos de la organización, por medio de la jefatura de marketing y publicidad.

5.1.2. Objetivos organizacionales.

La gestión de comunicación está en relación a los objetivos estratégicos de la cooperativa, debido a que los objetivos organizacionales amparan a los objetivos de comunicación, ligados con el funcionamiento de la cultura de los ideales planteados por la organización y principalmente a los valores establecidos en el plan estratégico, como son: de honestidad, trabajo en equipo, compromiso, respeto y vocación de servicio.

Se ha formulado un plan estratégico de comunicación apoyado desde la alta dirección de Gerencia General y de Gestión de Desarrollo, operado desde la Jefatura de Marketing y Publicidad.

Cada área posee un plan operativo que tiene directa relación con el plan estratégico institucional y al plan operativo anual, en caso de la comunicación éste es realizado por la jefatura de marketing y publicidad, revisado y aprobado por la alta gerencia.

Para determinar el cumplimiento de los objetivos planteados se efectúan estudios y procesos de evaluación de los planes operativos, los cuales son analizados y valorados por el área de Gestión y Desarrollo.

5.1.3. Objetivos de comunicación.

Respecto a los objetivos de comunicación de acuerdo al criterio de los entrevistados, no se definen específicamente pero señalan que todos apuntan a mejorar la atención de los socios y a cumplir sus necesidades como cuenta ahorristas.

Los estudios previos que se realizaron para definir los objetivos de comunicación fueron de carácter interno, por áreas, agencias y estudios de marketing.

Tampoco hay una especificación de la correlación entre los objetivos de comunicación y los de la organización, según la respuesta de los entrevistados; ellos señalan que el área de responsabilidad social informa a la jefatura de marketing y publicidad para difusión y conocimiento de los socios de la cooperativa.

En el caso de las estrategias que permiten cumplir con los objetivos de comunicación son definidos en función del plan estratégico, plan operativo y controlado desde el área de Gestión y Desarrollo.

La jefatura de marketing y publicidad es la principal ejecutora de toda la imagen institucional por medio de los diversos documentos gráficos; esta documentación presenta una gran diversidad, pero sigue una línea de imágenes, composición y secuencias armónicas, tanto en el diseño como en los componentes del formato, color, fotografía, fuentes e información, la cual se ajusta con la propuesta institucional.

5.2. Fase táctica.

Según el criterio de los directivos entrevistados, todas las acciones o actividades propuestas están relacionadas con los objetivos institucionales, además del análisis de los documentos de imagen corporativa existe una claridad conceptual de la información a difundir. En la página web institucional se evidencia la presencia de los componentes principales del plan estratégico, como su visión, misión, valores, estatuto, a más de información de interés para los socios y público en general. De los documentos de publicidad impresos, cada uno de ellos refleja un concepto visual de la institución, donde también ofrece información relevante sobre los servicios que oferta la cooperativa.

En el caso de indicadores que permitan medir los resultados de la acción de comunicación, no están especificados; de acuerdo al criterio de la persona encargada de la jefatura de marketing y publicidad estos son de carácter cualitativos como la confianza y aceptación de los socios hacia la institución, y el incremento del número de clientes o socios por año. Aquí se evidencia escasos de indicadores.

5.3. Fase operativa.

5.3.1. Niveles y dispositivos de medición.

Para poder levantar una campaña de publicidad la jefatura de marketing y publicidad, realiza un análisis al nivel interno de la institución y los documentos a ser publicitados en primera instancia se los pone a consenso del personal interno, para que después la alta gerencia proporcione el visto bueno. La medición del cumplimiento de actividades es de carácter formal, debido a que se realizan mediante reuniones mensuales, más no existe dispositivos precisos

de medición, este factor es reconocido como una debilidad por parte de la jefatura encargada de la comunicación institucional.

5.3.2. Tratamiento de resultados.

En relación a los resultados de los procesos de comunicación no existe instrumento para realizar su medición, ni tampoco un procedimiento específico.

5.3.3. Interpretación de resultados.

La forma cómo se evalúa los procesos comunicativos en la cooperativa son muy convencionales, a partir de análisis netamente de percepción de los ejecutivos la estrategia que plantean es de analizar el empoderamiento institucional por parte del personal interno sobre la base de generar el compromiso de éste para con la cooperativa, posteriormente se realiza un monitoreo de publicaciones, principalmente las radiales, esto a partir del año 2012. Es decir, no existe una interpretación técnica documentada de resultados de los procesos de comunicación.

5.3.4. Diseño de reportes e informes.

En este aspecto se elaboran informes mensuales de actividades hacia la Alta Gerencia y al Consejo de Administración, de los cuales se recogen las diversas observaciones y sugerencias, que son acogidas por la entidad de comunicación para de esta manera ir mejorando en su trabajo en función de los objetivos institucionales.

CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. Conclusiones y Recomendaciones.

6.1. Conclusiones.

1. La fase estratégica recoge elementos de análisis al modelo de gestión organizacional, los objetivos institucionales y los objetivos de comunicación, al respecto se concluye que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda., posee un modelo organizacional de orden jerárquico, donde la comunicación desde el año 2012 está dirigida desde la Jefatura de Marketing y Publicidad y ha hecho énfasis en una imagen corporativa en su mayor parte de carácter visual.
2. Los procedimientos de control organizacional se los realizan a través de informes de gestión mensuales, trimestrales u ocasionales; en el caso de la comunicación no se establecen parámetros específicos sino que están enmarcados en los procedimientos generales institucionales, en relación a lo propuesto por el plan estratégico y los planes operativos anuales.
3. La institución ha formulado un plan estratégico de comunicación apoyado desde la alta dirección, donde la definición de los objetivos de la comunicación fue elaborada sobre la base de estudios de carácter interno por áreas, agencias y estudios de marketing.
4. Analizando la fase táctica de la comunicación, las acciones, actividades y propuestas planteadas en comunicación tienen relación con los objetivos institucionales, con una amplia documentación visual, cuya orientación conceptual refleja el objetivo principal de la institución.
5. La medición de los resultados de comunicación es formal, no se especifican indicadores, únicamente se analiza la confianza y aceptación de los socios de la institución a través de su incremento o permanencia.
6. Operativamente antes de la publicación de documentos de comunicación éstos son sometidos al análisis interno y aprobados por la alta gerencia. La medición del cumplimiento de actividades de procesos es de carácter formal, mediante el monitoreo no estructurado, sin instrumentos ni técnicas de medición, solo se reporta informes, a los que se les plantea observaciones y sugerencias desde una percepción cualitativa por parte de los ejecutivos de alta dirección.

6.2. Recomendaciones.

1. Se debe mejorar en los procedimientos de control organizacional a través de implementación de procesos de gestión administrativa de la comunicación, con parámetros específicos, los cuales pueden ser incorporados en los planes operativos anuales.
2. Se debe evaluar a nivel interno el impacto que ha tenido el plan de comunicación, el cual debe hacer énfasis en el cumplimiento de objetivos, la misma que fue propuesta recogiendo el criterio de las áreas y agencias de la institución.
3. Es importante hacer un análisis del impacto que la comunicación visual propuesta por la institución ha ejercido sobre el cumplimiento de objetivos, para ello se propone hacer un estudio de percepción que tienen los clientes de la institución sobre la imagen visual de los diversos documentos elaborados.
4. Es necesaria la implementación de indicadores de medición de resultados del plan de comunicación, con la finalidad de identificar cuantitativamente el impacto que tienen las campañas de comunicación planteadas por la institución.
5. La institución debe replantear el plan de comunicación, en el cual se evidencian los procesos y técnicas que serán empleados para evaluar la comunicación institucional.

7. Bibliografía.

- Abendaño, M. (2014). *Manual del Estudiante para la elaboración del trabajo de fin titulación de grado*. Universidad Técnica Particular de Loja. Recuperado el 20 de junio, 2015, de <http://www.utpl.edu.ec>
- Aljure, A., Bocco, M., Bosovsky, G., Buenaventura, M., Costa, J., Fuentes, S., . . . Ritter, M. (2005). *Master Dircom Los profesores tiene la palabra*. La Paz, Bolivia: Design.
- Álvarez, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Malaga, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Álvarez, A. (2013). *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos*. Recuperado el 20 de junio del 2015, de http://www.ull.es/publicaciones/latina/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Chiclayo, Perú: USAT Escuela de Economía.
- Arras, A., Jáquez, J., & Fierro, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Latina de Comunicación Social*, 11 (63), 417- 434.
- Berganza, M., & García, M. (2005). *Investigar en comunicación*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Bonila, C. (1998). *La comunicación función básica de las relaciones públicas*. Mexico, D.F: Trillas.
- Castillo, A., & Abad, I. (2013). *Dirección de Empresas*. Madrid, España: Piramide.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F, México: McGraw Hill.
- Grunig, J., & Hunt, T. (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona, España: Jordi Xifra.
- Losada, C. e. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel, S.A.
- Lozano, E. (2013). Conceptos teóricos de la evaluación de las estrategias de comunicación en social media. *Científicas Complutenses*, 19, 469- 479.
- Marston, J. (1963). *The Nature of Public Relations*. New York, Estados Unidos : MacGraw Hill.

- Pérez, R. (2008). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona, España: Ariel Comunicación.
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2005). La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional. *Negotium* 2, 32- 48.
- Salas, C. (2011). Estado del Arte de la Nueva Comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Revistas Javeriana*, 31, 234- 246.
- Sánchez, G. (2011). *Administración de empresas*. Madrid, España: Piramide.
- Sanchis, C. (2008). *E-Prints Complutense*. Recuperado el 10 de junio, de <http://eprints.ucm.es/8721/1/T30495.pdf>
- Segale, J. (2007). *Administración de Organizaciones planeamiento, organización, dirección y control*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Seitel, F. (2002). *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Tur-Viñes, V., & Gauchi, J. (2014). El Plan Estratégico de Comunicación . Estructura y Funciones. *Razón y Palabra Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación* (88), 1-18.
- Valdivieso, J. (16 de 10 de 2014). Descripción de la planificación de comunicación. (D. Ganazhapa, Entrevistador)
- Valdivieso, J. (16 de 10 de 2014). Funciones de la comunicación en el organigrama. (D. Ganazhapa, Entrevistador)
- Valdivieso, J. (16 de 10 de 2014). Identidad Visual. (D. Ganazhapa, Entrevistador)
- Vega, R. (2006). La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. *Cubana de los profesionales de la información y la comunicación* (6), 2-12.
- Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas estrategias y táctica*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Xifra, J. (2007). *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona, España: UOC.

SITIOS WEB INSTITUCIONALES

CoopMego. (15 de 08 de 2002). *Conoce la institución*. Recuperado el 15 de 10 de 2014, de Historia: https://www.coopmego.com/?page_id=197

CoopMego. (15 de 10 de 2002). *Conoce la institución*. Recuperado el 15 de 10 de 2014, de Misión y visión: https://www.coopmego.com/?page_id=197

CoopMego. (15 de 08 de 2002). *Conoce la institución*. Recuperado el 14 de 10 de 2014, de Valores institucionales: https://www.coopmego.com/?page_id=197

CoopMego. (15 de 08 de 2002). *Conoce la institución*. Recuperado el 15 de 10 de 2014, de Estatutos: https://www.coopmego.com/?page_id=197

CoopMego. (15 de 08 de 2002). *Encuentra la red de agencias/ cajeros*. Recuperado el 15 de 10 de 2014, de Red de Agencias: https://www.coopmego.com/mego2/?page_id=540

ANEXOS

Anexo 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

**"Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de Estudio:
Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina "Manuel Esteban Godoy Ortega" Ltda.**

Ficha de análisis documental

Fecha de aplicación: Día: Mes: Año:

Investigador: Darwin Fernando Ganazhapa Granda

Documento	Existe	No existe	Año	Número
[1] Página web corporativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="2012"/>	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/>
[2] Memorias de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="2010"/>	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="4"/>
[3] Presentaciones Institucionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="2014"/>	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="2"/>
[4] Plan estratégico institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="2014"/>	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/>
[6] Informe de responsabilidad social empresarial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="2014"/>	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="2"/>
[7] Revista institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="2014"/>	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="2"/>
[8] Dípticos o trípticos institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="2014/2015"/>	<input type="text" value="2"/> <input type="text" value="0"/>
[9] Hojas volantes institucionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="2014/2015"/>	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="5"/>
[10] Afiches institucionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="2014/2015"/>	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="5"/>
[11] Banner Institucionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="2014/2015"/>	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/>

Observaciones:

.....

F.....

Investigador

Anexo 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica.
Caso de Estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina
"Manuel Esteban Godoy Ortega" Ltda.

Entrevista

Fecha:

Nombre del entrevistado: Ing. Mónica Narváez

Cargo: Jefa de Responsabilidad Social Empresarial de CoopMego

Nombre del entrevistador: Darwin Ganazhapa

En relación al modelo de gestión de la organización de la empresa:

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

De ofrecer servicios financieros y satisfacer las necesidades de los socios. Es la característica principal de la cooperativa.

¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?

Es jerárquico porque se basan en cuanto el organigrama.

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

La jefatura de marketing y publicidad es totalmente estratégico, ya de ellos depende toda la comunicación visual de la cooperativa, como también de los demás departamentos y agencias donde se encuentran ubicados.

También de apoyo en todo el plan estratégico de la cooperativa, ejemplo en algunos otros departamentos tiene actividades como: educar a los socios sobre cooperativismos, educar sobre la parte financiera. Es ahí que necesitan de nuestra jefatura para la respectiva difusión en los diferentes canales de comunicación.

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

Gerencial, ya que es el responsable de la jefatura y es el encargado de quien guie la comunicación de la organización.

¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?

Como institución financiera la CoopMego existen diferentes procedimientos de control que se tienen que cumplir como es la documentación, información la misma que es remitida con un informe de gestión mensual que está anclado al plan operativo anual y al plan estratégico.

Por parte de la jefatura de marketing y publicidad existe un plan de trabajo propio del área, este se encuentra anclado al plan estratégico y al POA. Cumpliendo varias actividades:

- Estudio de satisfacción de socio.
- Campañas de reactivación de cuentas.
- Y, algunas en educación de cooperativismo.

Estas y algunas otras actividades son propias del plan de trabajo de la jefatura y la información que es emitida a los diferentes organismos de control de la cooperativa.

¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?

Los informes son enviados dependiendo la actividad estos pueden ser mensuales a trimestrales, o cuando la situación se lo amerite

¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?

Sí, ya que la jefatura está sometida a los procedimientos así como cada de los departamentos de la cooperativa.

En relación a los objetivos organizacionales de la empresa:

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

Sí, debido a que los objetivos organizacionales son los que amparan a los objetivos de la comunicación.

¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?

Sí, está directamente ligado con el funcionamiento de la cultura de la organización y los ideales planteados:

Existen esquemas, formatos, formularios, avances mensuales del POA en cuanto a su porcentaje planteado. El consejo de administración observa que se hizo mal y que se necesita para poder avanzar te da el apoyo necesario y de igual forma se hace el análisis con otros departamentos.

Finalmente se rige por un manual de funciones y un manual de políticas se entrega los manuales, los mismos que están apegados en función, de las políticas de la cooperativa como de las leyes que rigen el Ministerio de Trabajo.

¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?

Sí, existe un plan estratégico de comunicación, en pleno apoyo con la alta dirección de la Gerencia General y Gestión y Desarrollo.

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

Sí existen, según como esta en la planificación del plan operativo y se hace una coordinación interdepartamental y en el momento que se requiere el apoyo de comunicación ahí es donde entran a operar el trabajo establecido.

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

Sí, a través de los diferentes estudios realizados con anterioridad que se hizo en la fejtura, y en la evaluación de los planes que son previamente estudiados por el área de Gestión y Desarrollo.

En relación a la definición de objetivos de comunicación que la empresa se ha planteado:

¿Cuáles son los objetivos de comunicación?

Los objetivos de comunicación guardan estrecha relación con los objetivos institucionales. Marketing es el medio para cumplir dichos objetivos. Todos apuntan a mejorar la atención de los socios, y a cumplir sus necesidades como cuenta ahorristas.

¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?

Sí, se han realizado estudios previos como se manifestó en estudios internos por áreas y en las agencias. Y por estudios de marketing que se los ha ejecutado con anterioridad.

¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?

Por supuesto que sí, los objetivos de la jefatura de marketing y publicidad están acogidos en base de los objetivos organizacionales.

Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?

Claro, Los objetivos de la cooperativa dependen en mucho del plan estratégico el mismo que aterriza en el plan operativo que es regulado y controlado por el departamento de Gestión y Desarrollo.

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

Sí, porque son los ejecutores principales de la imagen institucional. Y la jefatura depende de los objetivos institucionales para el mejoramiento de la cooperativa.

Participan al 100% toda la promoción, como por ejemplo diseño de los cajeros automáticos, y se encargan directamente de la difusión en los diferentes canales de comunicación

Con relación a la táctica en comunicación que posee la empresa:

¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?

Sí, porque cada una de las acciones o actividades que se han ejecutado han tenido un objetivo por cumplir. Las actividades van dentro del plan operativo, se hace lo que está establecido en el y en decisiones técnicas.

¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

Sí, porque todo tiene un propósito que cumplir. Nace de los requerimientos y objetivos de la organización como de los socios, se hace en base a estudios demanda de impacto.

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

Sí, porque los indicadores nos dan la pauta para determinar en qué se está fallando, además nosotros nos involucramos netamente en marketing y publicidad y lo principal en la imagen institucional.

Hay un modelo de gestión donde todo se mide, se analiza cuanto representa o cuanto perjudica a la institución, hay un tablero de mando del POA, se va analizando el avance mensual.

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

Claro, cada indicador se puede medir en la confianza y aceptación que tiene la cooperativa como por ejemplo en conversaciones con el Ing. Valdivieso la mejor confianza es tener socios confiables y satisfechos que sus fondos están seguros en la institución a la que representan. Puede ser el número de socios incrementados el último trimestre del año.

Con relación a la fase operativa de comunicación en la empresa:

¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual de los cumplimientos de los objetivos propuestos?

Sí, como jefatura todo lo que se vaya a promocionar o actividad a realizar se pone en pleno consenso con nuestro personal interno para después de eso dar a conocer a la Alta Gerencia.

Se revisa los resultados, mediante la experiencia y del personal técnico.

¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?

Las escalas se encuentran definidas en el POA.

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

Por supuesto, se tiene claro realizar un diagnóstico inicial o un estudio para poder en marcha cualquier actividad a ejecutar no se puede lanzar a la deriva.

¿Se han especificado los GAPs (alcances) existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?

La jefatura no tiene relación directa con los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sino más bien con instituciones privadas.

¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?

Bueno, en la cuestión de medición más bien desde el año 2012 la cooperativa entro a una reestructuración de imagen institucional, se está posesionando la marca CoopMego en la institución.

Comunicación no se realiza no es el punto fuerte, sino más bien su imagen visual que se está implementando estos últimos años. Y la medición puede en la confiabilidad empresarial.

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

No existió ningún procedimiento.

¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?

No existió ningún procedimiento.

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

Se hace una evaluación de un estudio de opinión o se contrata una consultora para que mida los resultados, los cuales están dados por el número de socios, en el caso de las entidades financieras por resultados numéricos según los historiales.

¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?

Claro que se procesa los datos en cuestión de imagen institucional, para poder visualizar la mejor idea o propósito. Las mediciones internas, se los tendrá en seis meses, se refrescará la marca.

¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?

Claro, porque es la manera de evidenciar las falencias de la jefatura.

¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?

En primer lugar se realizó empoderamiento empresarial para que el personal interno sienta el compromiso de trabajo en la CoopMego. Luego la persona de comunicación es la que se encarga de realizar el monitoreo respectivo en la publicaciones radiales, pero anteriormente no se realizaba esto, porque solo existía una sola persona encarga de comunicación ahora que tienen el personal adecuado desde el año 2012 se formaliza la jefatura de marketing y publicidad.

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

Siempre se está en constante evolución, para el mejoramiento y cumplimiento de los objetivos.

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

Sí, se ha elevado informes los mismos que son acogidos por la Alta Gerencia y el Consejo de Administración.

Son informes con avance del trabajo, de resultados y cumplimiento de actividades.

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

Claro como institución que es CoopMego se tiene el propósito de plantear recomendación para el buen funcionamiento organizacional.

Siempre se recomienda, en función de la experiencia que ha sucedido en casos anteriores, por ejemplo en ubicación de cajeros agencias.

¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentarán?

Claro, que se realiza los informes correspondientes de las acciones realizadas los mismos que son presentados a la Alta Gerencia y al Consejo de Administración.

Gracias por su colaboración

Anexo 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica.
Caso de Estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina
"Manuel Esteban Godoy Ortega" Ltda.

Entrevista

Fecha:

Nombre del entrevistado: Ing. Mónica Narváez

Cargo: Jefa de Responsabilidad Social Empresarial de CoopMego

Nombre del entrevistador: Darwin Ganazhapa

En relación al modelo de gestión de la organización de la empresa:

¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión,

Visión, valores, etc.?

Se encuentra directamente relacionada con la misión, visión y valores, prestando la prestación de servicios sociales a los socios.

¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?

Es gerencial, porque se depende de los altos mandos de CoopMego.

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

La comunicación, la maneja directamente la jefatura de marketing y publicidad, cuando se necesita de su colaboración se coordina directamente con ellos.

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

Pregunta no destinada para esta área.

¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?

Sí, existen.

¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?

Los jefes de área tienen obligaciones de emitir un informe de gestión mensual que está anclado al plan operativo anual y al plan estratégico.

¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?

Pregunta no destinada para esta área.

En relación a los objetivos organizacionales de la empresa:

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

Sí, todas las áreas de la cooperativa.

¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?

Pregunta no destinada para esta área.

¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?

El plan estratégico, lo maneja directamente la jefatura de marketing y publicidad.

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

Sí, como responsable de responsabilidad social tiene un plan de área que está anclado al plan estratégico y al plan operativo anual.

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

Sí, ya que son directamente elaborados por el área de Gestión y Desarrollo.

En relación a la definición de objetivos de comunicación que la empresa se ha planteado:

¿Cuáles son los objetivos de comunicación?

Pregunta no destinada para esta área.

¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?

Pregunta no destinada para esta área.

¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?

Toda actividad que ella realiza como área de responsabilidad social empresarial, debe de informar a la jefatura de marketing y publicidad para la difusión y dar conocimiento a los socios.

Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?

Pregunta no destinada para esta área.

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

Pregunta no destinada para esta área.

Con relación a la táctica en comunicación que posee la empresa:

¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?

Pregunta no destinada para esta área.

¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

Pregunta no destinada para esta área.

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

Pregunta no destinada para esta área.

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

Pregunta no destinada para esta área.

Con relación a la fase operativa de comunicación en la empresa:

¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual de los cumplimientos de los objetivos propuestos?

Sí, con las reuniones mensuales que se logran tener, se mide el cumplimiento de cada una de las áreas.

¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?

Pregunta no destinada para esta área.

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

Pregunta no destinada para esta área.

¿Se han especificado los GAPs (alcances) existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?

En Gaps Municipales - Parroquiales, y en los lugares donde se encuentra las agencias de CoopMego.

Actividad:

Capacitación a vendedores de carne del Mercado Municipal de Calvas- Catachocha, en los próximos meses (proyecto en planificación)

Enfocado en cuatro puntos:

- 1.- Educación financiera
- 2.- Mejoramiento de presentación de su negocio- entra directamente la jefatura de marketing y publicidad.
- 3.- Capacitación de RISE. SRI.
- 4.- Y en manipulación de alimentos.

¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?

Pregunta no destinada para esta área.

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

Pregunta no destinada para esta área.

¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?

Pregunta no destinada para esta área.

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

Pregunta no destinada para esta área.

¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?

Pregunta no destinada para esta área.

¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?

Pregunta no destinada para esta área.

¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?

Pregunta no destinada para esta área.

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

Siempre se está en constante evolución, para el mejoramiento y cumplimiento de los objetivos.

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

Sí, se elaboran informes mensuales, los mismos que son destinados a la Alta Gerencia.

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

Pregunta no destinada para esta área.

¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentarán?

Se los presenta a la Alta Gerencia y al Consejo de Administración.

Gracias por su colaboración

Anexo 4

Tabla de recopilación de la información: Fase estratégica

F A S E	MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL										OBJETIVOS ORGANIZACIONALES		OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN (A PARTIR DE AQUÍ LAS PREGUNTAS ESTÁN ENFOCADAS EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN SELECCIONADO)								
	Nombre del estudiante	Características de la Empresa		Ejes estratégicos		Director		Control de gestión		Si existe control en comunicación ¿Cómo lo hacen?		¿Los objetivos estratégicos fueron considerados para la elaboración plan de comunicación?									
E S T R A T E G I C A	Nombre de la empresa	Sector	¿En las líneas estratégicas de la empresa consta la comunicación?		¿A qué se refiere la línea estratégica que menciona la comunicación?	¿Cuál es el nombre del cargo del Responsable de Comunicación?	¿Cuál es la posición de ese cargo en el organigrama de la empresa?	¿Existen controles de gestión?		¿Qué áreas en general de la organización son controladas?	Si existe control en comunicación ¿Cómo lo hacen?		¿Los objetivos estratégicos fueron considerados para la elaboración plan de comunicación?		¿El plan de comunicación que se evalúa abarca acciones de: RRPP, Publicidad, Marketing, Comunicación digital, todos? Especifique	¿En qué mes del 2013 se ejecutó?	Tiempo de duración	Público al que estuvo dirigido	Describa de manera general el objetivo del plan de comunicación	¿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 (Relación selda P y selda U. Responda en 50 palabras)
			Si	No				Si	No		Si	No	Si	No							

Tabla de recopilación de la información: Fase táctica

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?			

Tabla de recopilación de la información: 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?		¿Se han elaborado informes sobre los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos?		
Cuantitativas: Encuesta	Cualitativas: Focus group, Entrevistas, Observación	Sí	No	¿Qué porcentaje de cumplimiento de las acciones previstas se ha tenido		
				Sí	No	¿A quién se lo presentó?