



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADA EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS

**Medición y evaluación en comunicación estratégica.
Caso de estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil
14 de Marzo”**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Gómez Roca, Verónica Alexandra

DIRECTORA: Carrión Ordóñez, Mariza Anabelle, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-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>

2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister

Maritza Anabelle Carrión Ordóñez

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

De mis consideraciones:

Que el presente trabajo de fin de titulación: **Medición y evaluación en comunicación estratégica. Caso de estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo”**, realizado por Verónica Alexandra Gómez Roca, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre del 2014

Mgs. Maritza Anabelle Carrión Ordóñez
DIRECTORA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y SESIÓN DE DERECHOS

Yo, Verónica Alexandra Gómez Roca declaro ser autora del trabajo de fin de titulación: Medición y evaluación en comunicación estratégica. Caso de estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo", de la titulación de Licenciada en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo Maritza Anabelle Carrión Ordóñez, Mgs. directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.

Autora Verónica Alexandra Gómez Roca

Cédula 171422960-4

DEDICATORIA

Dedico este trabajo y agradezco por su amor, apoyo y comprensión a mi esposo, **Marx Williams Sánchez Granizo**, quien fue el gestor de esta carrera, desde el comienzo día a día estuviste junto a mí luchando y apoyándome para culminar con este primer peldaño, gracias por cada palabra de aliento y por toda la ayuda que me brindaste a cada paso.

Así mismo debo mencionar que una parte fundamental en mi vida son mis dos hijos, **Melissa Alexandra y Marxito Estéfano**, para ustedes mis pequeños está dedicado este trabajo, que será su ejemplo a seguir de constancia y responsabilidad. Todo es posible si se trabaja con fe, empeño y amor, solamente de esta manera podrán lograr cada meta que ustedes se propongan a lo largo de su vida.

El mejor legado que los padres podemos dejar a nuestros hijos es otorgarles las herramientas para que salgan adelante y sean personas responsables, exitosas y buenas, es por eso que siempre voy a apoyarlos para que culminen no una, sino más carreras universitarias, ya que con estudio y esfuerzo van a llegar muy lejos; pero nunca olviden que por más alto que vuelen siempre estaremos esperándolos en casa con amor y los brazos abiertos, papá y mamá.

Por último pero no menos importante hago una dedicatoria especial a mi madre **María Esther Roca**, y a mis hermanas **Pamela** y **Jeanneth**, ustedes son la mejor familia que alguien puede tener, y juntas hemos aprendido que el amor de la familia es lo que nos ha mantenido a flote siempre, las amo.

VERÓNICA ALEXANDRA GÓMEZ ROCA

AGRADECIMIENTO

Durante cada etapa de mi vida he contado con personas extraordinarias que me han brindado su apoyo y confianza, cada una ha significado mucho en su momento, pero hoy quiero agradecer a la persona que ha sido mi mayor inspiración y apoyo para obtener mi carrera universitaria, mi esposo, **Marx Sánchez**.

Gracias amor por creer en mí, no sólo por financiar mi carrera, sino por la ayuda, confianza, apoyo, y algunas veces por animarme y empujarme a culminar con este reto. Como siempre lo soñamos, este es sólo un peldaño más en nuestra larga lista de metas, y quiero que sepas que juntos vamos a continuar obteniendo más logros.

Agradezco a mis pequeños hijos Melissa y Marxito, por su paciencia y amor, a mis suegros Williams y Magdy por su incansable apoyo y ayuda.

Y muy sinceramente agradezco **a mis Maestros**, sabios mentores en esta apasionante carrera, porque vertieron todo su conocimiento en mí; sepan que todo lo que compartieron ha sido sembrado en terreno fértil, sano y honesto, por lo que debo decirles que deben sentirse contentos porque en esta nuevo profesional verán en el futuro al ejemplo que siempre es bueno mencionar con orgullo.

Les agradezco queridas Profesoras y Profesores.

VERÓNICA ALEXANDRA GÓMEZ ROCA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Aprobación del director del trabajo de fin de titulación	ii
Declaración de autoría y cesión de derechos	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	5
MARCO INSTITUCIONAL	5
1. Antecedentes	6
1.1 Historia	6
1.2 Objetivos Institucionales	7
1.3 Misión	8
1.4 Visión	8
1.5 Valores	8
1.6 Identidad Visual	9
1.7 Otras Definiciones Técnicas	9
1.8 Slogan	10
1.9 Localización y dimensiones	10
1.10 Estructura organizativa	12
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	13
2. La Comunicación en las Organizaciones	14
2.1 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos	14
2.2 Los comportamientos organizacionales y la comunicación	18
2.3 El enfoque sistémico y los modelos de Relaciones públicas	18
2.3.1 Agentes de prensa / Publicity	19
2.3.2 Información pública	20
2.3.3 Asimétrico Bidireccional	20
2.3.4 Simétrico Bidireccional	20
2.3.5 Modelo Bidireccional simétrico persuasivo	20
2.4 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN COMUNICACIÓN: EL MODELO RACE	21

2.4.1	Investigación	21
2.4.2	Acción	22
2.4.3	Comunicación	23
2.4.4	Evaluación	24
2.5	La función de evaluación en Planificación Estratégica en comunicación	24
2.6	Medición y evaluación en planificación estratégica	25
2.7	Medición y evaluación	26
2.8	Métodos de Medición y Evaluación	25
2.8.1	Medición de la Producción	25
2.8.2	Medición de la Exposición	26
2.8.3	Impactos en los medios de comunicación	26
2.8.4	Visitas en Internet	26
2.8.5	Solicitudes de información y números de teléfonos gratuitos	26
2.9	Medición de Impacto	27
2.9.1	Medición de la Participación	27
2.9.2	Las auditorias	27
2.9.3	De comunicación	27
2.9.4	De Relaciones Públicas	29
2.9.5	Modelos Integrales	29
2.9.6	Medición en acciones comerciales	30
2.10	El modelo de Communication Managment Bridge	31
2.10.1	Supuestos Teóricos y Metodológicos	31
2.10.2	Fases y Actividades del Modelo	33
2.11	Fase Estratégica: Planificación de la Evaluación	33
2.12	Fase Táctica: Diseño de la Medición	35
2.13	Fase Operativa: Medición	36
2.13.1	Establecer los niveles y dispositivos de medición	36
2.13.2	Elaboración de cuadros de mando y cálculo de los índices	37
2.13.3	Diseñar los reportes y presentaciones	38
CAPÍTULO III		39
MARCO METODOLÓGICO		39
3.	Objetivos organizacionales	40
3.1	Modelo de gestión	40
3.1.1	Perfil de la organización	40
3.1.2	Cultura Corporativa y estilo de liderazgo	41
3.2	Objetivos del negocio	42

3.3	Gestión de comunicación	42
3.4	Acción de comunicación	43
3.5	Planificación estratégica	43
3.5.1	Diagnóstico	43
3.6	Técnica e instrumentos de recolección de datos	45
CAPÍTULO IV		49
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		49
4.	A. FASE ESTRATÉGICA	50
4.1	A1. Determinación del modelo de gestión organizacional	50
4.1.1	Perfil de gestión organizacional	50
4.1.2	Misión	52
4.1.3	Visión	52
4.1.4	Valores	52
4.2	Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes	53
4.3	A2. Selección de objetivos organizacionales	55
4.3.1	D2. Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)	55
4.3.2	D3: Indicadores de resultados establecidos para esos objetivos (Metas de logro: financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder)	57
4.4	A3. Definición de los objetivos de comunicación	57
4.5	D4. Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación	57
4.6	D5. Objetivos de producción previstos para a acción de Comunicación	59
4.7	B. FASE TÁCTICA	60
4.8	D6. Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar	60
4.9	Determinar las dimensiones e indicadores a medir	61
4.10	C. Fase Operativa	62
Análisis De Resultados		70
Conclusiones		76
Propuestas de mejora		79
BIBLIOGRAFÍA		80
ANEXOS		82
Anexo – entrevista al director de marketing de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo”		82

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo fue analizar el proceso de planificación estratégica en comunicación, en base del modelo para la Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica sobre el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" Ltda.; para este efecto se utilizó una entrevista semiestructurada del Communication Management Bridge, que propone una matriz construida a partir de un conjunto de criterios organizados en tres fases integradas entre sí, estas fases son: estratégica, táctica y operativa.

En la Cooperativa no existe un Departamento de Comunicación como tal, pero realiza estas funciones el Departamento de Marketing, como conclusión se obtuvo al final de esta investigación, que aun cuando existe relación directa entre el Plan Estratégico de la Cooperativa y el Plan Estratégico del Departamento de Marketing, la empresa no cumple con el análisis de variables para la puesta en marcha del Plan, y no realiza las mediciones necesarias para establecer los resultados al final del periodo.

Es por esto que al final he realizado una propuesta de mejoras que deberían ponerse en marcha en esta empresa.

PALABRAS CLAVE: Comunicación, Medición, Plan Estratégico.

ABSTRACT

The main objective of this paper is to analyze the process of strategic communication planning, based in Model for Measurement and Evaluation in Strategic Communication, on the case of the Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" Ltda., for this purpose we used a semi-structured interview based on the Management Communication Bridge, which offers a built from a set of criteria organized into three integrated phases together, these matrix phases are: strategic, tactical and operational.

In the Cooperative there is no a Communication Department, but performs these functions the Department of Marketing, where the conclusion was obtained at the end of this research, that even if there is a direct relationship between the Strategic Plan of the Cooperative and the Strategic Plan Department of Marketing, the company does not meet the analysis variables for the implementation of the Plan, and does not perform the necessary measurements to establish the results at the end of the period.

That is why in the end I made a proposal for improvements that should be implemented in the company.

KEYWORDS: Communication, Measurement, Strategic Plan.

INTRODUCCIÓN

La Gestión de la Comunicación se ha convertido en un eje fundamental dentro de los escenarios organizacionales, pero son escasos los profesionales de la Comunicación que evalúan el aporte de su accionar. El presente trabajo “Planificación Estratégica en Comunicación”, tuvo como finalidad determinar el vínculo de los objetivos específicos de la gestión estratégica de comunicación con los objetivos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo” Ltda., por un lado, se revisaron sus Planes Estratégicos tanto el de Marketing como el global; y por el otro, los métodos, presupuestos y las herramientas utilizadas en ambos casos. A partir de la evaluación del estado actual de la Cooperativa se llevó a cabo y se estableció un análisis del procedimiento y resultados del Plan Estratégico de Marketing durante el año 2013, y en base a esta investigación se estableció un diagnóstico y una propuesta de mejora.

El objetivo general del trabajo es demostrar a través del estudio de caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo” Ltda., durante el año 2013, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de esta organización.

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

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

Mediante un acercamiento a la Cooperativa y gracias a que se contó con su apoyo, la facilidad para acceder a toda la información necesaria, como a su respaldo en todo momento, fue el procedimiento base para que se lleve a cabo esta investigación.

Este trabajo tiene la siguiente estructura:

Capítulo I.

Es una descripción de los rasgos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo” Ltda., sus inicios detallados en la historia, descripción de sus actividades, visión, misión, valores, objetivos institucionales, dirección, sucursales, logo, y demás datos importantes de la empresa.

Capítulo II.

Es una síntesis descriptiva de los conceptos y teoría del modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica, necesarios para llevar a cabo la investigación e implementación de mejoras.

Capítulo III.

Consta del diseño de la investigación, basado en la Communication Management Bridge, mediante una entrevista que fue aplicada al Gerente y al único miembro del Departamento de Marketing de esta Cooperativa, quienes aportarán datos para establecer la relación entre el Plan Estratégico de la Cooperativa y el Plan Estratégico de Marketing del año 2013.

Capítulo IV.

Descripción del trabajo realizado en la entrevista y elaboración de un diagnóstico preliminar de los resultados obtenidos en la misma.

Análisis de resultados.

Este análisis estará basado en la estructura del Communication Management Bridge, con la información proporcionada por el Director del Departamento de Marketing de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo” Ltda.

Conclusiones y propuesta de mejoras.

En base a la aplicación del método Communication Management Bridge, se establecerán las conclusiones del trabajo y una propuesta de mejoras si es necesario.

CAPÍTULO I
MARCO INSTITUCIONAL

1. Antecedentes.

Nombre: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo” Ltda.

Dirección: Matriz San Rafael, Av. General Enríquez y la Concordia, esquina.

Teléfonos: 02-286-5120 02-286-3579

Mail: coactextil@14demarzo.fin.ec

Casilla de Correo: 1723484

Página Web: http://www.14demarzo.fin.ec/cooperativa_de_ahorro_y_credito/

Sector Institucional: Sector Privado

Descripción de las actividades: Las principales actividades de la Cooperativa son captar inversiones por parte de los socios y entregar créditos.

1.1 Historia.

Impulsada por los obreros de la Fábrica “Indutex”, nace en 1968 en San Rafael, Valle de los Chillos, la COAC Textil 14 de Marzo. Es constituida como una organización paralela al Comité de Empresa de la fábrica luego de un proceso de capacitación realizado por el Instituto Sindical INESE.

Como Pre cooperativa, se forma una directiva provisional, seleccionando a los más idóneos trabajadores, para obtener la personería jurídica el 15 de abril de 1969. Con 62 socios y un capital de cinco mil sucres inicia su funcionamiento en la ciudad de Sangolquí, en una oficina compartida con el Sindicato y Comité de Empresa. Los objetivos esenciales para la constitución de la cooperativa fueron: combatir la usura de la que eran víctimas los trabajadores de la Fabrica Indutex por parte de desaprensivos prestamistas, así como estimular el ahorro y el crédito personal y solidario entre sus asociados. Los primeros recursos que se manejaron fueron dispuestos de los fondos destinados para el agasajo navideño y el paseo anual.

En el inicio, solamente podían pertenecer a la Cooperativa los empleados de la fábrica, pero su avance y cambio de requisitos estuvieron ligados al crecimiento de la misma. Hasta el año de 1991 únicamente se contaba con el Gerente y se atendía sólo a los obreros de

Indutex, de la Textiles Nacionales y de Textiles Durero, posteriormente se contratan dos empleados quienes eran los encargados de realizar todos los trámites correspondientes.

En la asamblea general de socios del 20 de julio de 1996 luego de un informe favorable y por convenir al desarrollo de la COAC Textil 14 de Marzo, se solicita que la Cooperativa se declare como “abierta”. Es aprobada y ratificada la decisión por unanimidad de los 110 socios existentes para ese entonces y se pide se proceda a la reforma del Estatuto. Pero muchos nos preguntamos el porqué del nombre de la cooperativa, por qué “Textil 14 de Marzo”?

De acuerdo al Sr. Carlos Díaz, fundador y primer Gerente de la Cooperativa, el nombre se define en homenaje y consideración a que la fecha por decreto profesional fue declarada como Día del Trabajador Textil el 14 de marzo, por la gesta de los obreros de algunas fábricas textiles, entre ellas: La industrial, La internacional, Prado de Riobamba, Atuntaqui de Imbabura, quienes en manifestaciones públicas y en reclamo de mejoras laborales y salariales, fueron duramente reprimidos, llegando inclusive a ofrendarse valiosas vidas de algunos líderes sindicales.

De esta manera, el reconocimiento y homenaje a esta noble acción queda plasmado para la posteridad en la sabia decisión de los fundadores de la Cooperativa, quienes adoptan la fecha como nombre de la institución, pues miran en esos compañeros y mártires, un ejemplo digno a seguir. Luego de transcurridos 42 años de esta acción visionaria y emprendedora del trabajador textil, encontramos a una institución consolidada por aquel ideal de superación.

Posiblemente en la memoria quede solamente un recuerdo nostálgico de aquellas acciones que permitieron cimentar mejores caminos para muchas familias de la zona y ojalá la memoria no nos resulte ingrata para reconocer a tantos y tantos personajes que ofrendaron gran parte de su vida con esfuerzo y cariño, para conseguir una vida digna y mejor para los suyos y para su comunidad.

1.2 Objetivos institucionales.

Dar atención a los sectores más vulnerables de la sociedad, otorgando créditos, microcréditos con tasas de interés bajas y de fácil acceso. Somos una Cooperativa con responsabilidad social, apoyando a los pequeños empresarios y dando ayuda y atención a la clase media y baja del país.

1.3 Misión.

Atender a nuestros socios con servicios de calidad, eficiencia administrativa e ideas innovadoras. Apoyaremos sus iniciativas a partir de un equipo de trabajo efectivo, una administración responsable y un cuerpo directivo comprometido con el crecimiento y solidez de la Cooperativa.

1.4 Visión.

Ser una Cooperativa de prestigio en el sector financiero, reconocida por su solidez, rentabilidad, cobertura de servicios, que cuenta con personal capacitado y comprometido, procesos eficientes, tecnología de punta y capacidad institucional para responder a la confianza de sus socios.

1.5 Valores.



1.6 Identidad visual.

Logo



1.7 Otras definiciones técnicas.

Instituciones con las que se relaciona.

Proveedores

- ✓ Ofiexpress
- ✓ Ecuaooffice
- ✓ Dilipa
- ✓ Banco del Austro
- ✓ Banco del Pichincha
- ✓ Banco Bolivariano
- ✓ Banco Internacional
- ✓ Produbanco
- ✓ Western Union

Clientes

- ✓ Socios de la Cooperativa

Gobiernos

- ✓ Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Departamento de Márketing.

- ✓ No existe un área específica de comunicación externa, pero la Cooperativa cuenta con un Departamento de Marketing, cuyo responsable y único miembro es el Ing. Jonathan Espinoza. Este departamento cuenta con un presupuesto anual de USD. \$ 108.000,00.
- ✓ No existe una política de comunicación externa como tal, el acercamiento a posibles socios de la compañía se lo hace través de la colocación de publicidad en Ligas Deportivas Barriales, vallas publicitarias de la empresa y publicidad en las agencias; este tipo de acercamientos lo realiza siempre el Director del Departamento de Marketing.
- ✓ Los medios y técnicas que utiliza la Cooperativa para la comunicación externa son vallas, letreros o volantes en lugares estratégicos, cuyo objetivo es comunicar los servicios que presta la Cooperativa y de esta manera captar más socios; además usa volantes o letreros en cada agencia, para comunicación hacia los socios, sobre nuevos servicios, préstamos, nuevas tasas de interés, sorteos o actividades especiales.

1.8 Slogan.

“Siempre solidarios con usted”.

1.9 Localización y dimensiones.

Sede principal: San Rafael, Av. General Enríquez y la Concordia, esquina.

Sucursales

Agencia Conocoto: Calle Rocafuerte 740 y Bruning, teléfono: 02-223-4433.

Agencia El Inca: Av. Las Palmeras N44-311, Valle de los Tulipanes, teléfono: 02-334-2133.

Agencia El Arenal: Vía Interoceánica km. 18 ½ No. 422, diagonal al mercado El Arenal, teléfono: 02-204-4267.

Agencia Amaguaña: Calle Iglesias y González Suárez, teléfono: 02-287-8127.

Agencia Machachi: Calle Amazonas No. 506 y Manuel Hernán, teléfono: 02-231-0583.

Agencia Guamaní: Av. Maldonado, Km 13, entrada al Beaterio, teléfono: 02-297-4026.

Agencia La Biloxi: Av. Ajaví Oe6-35 y Mariscal Sucre, teléfono: 02-284-6094.

Agencia El Camal: Gualberto Pérez y Gonzalo Hidalgo, teléfono: 02-266-4389.

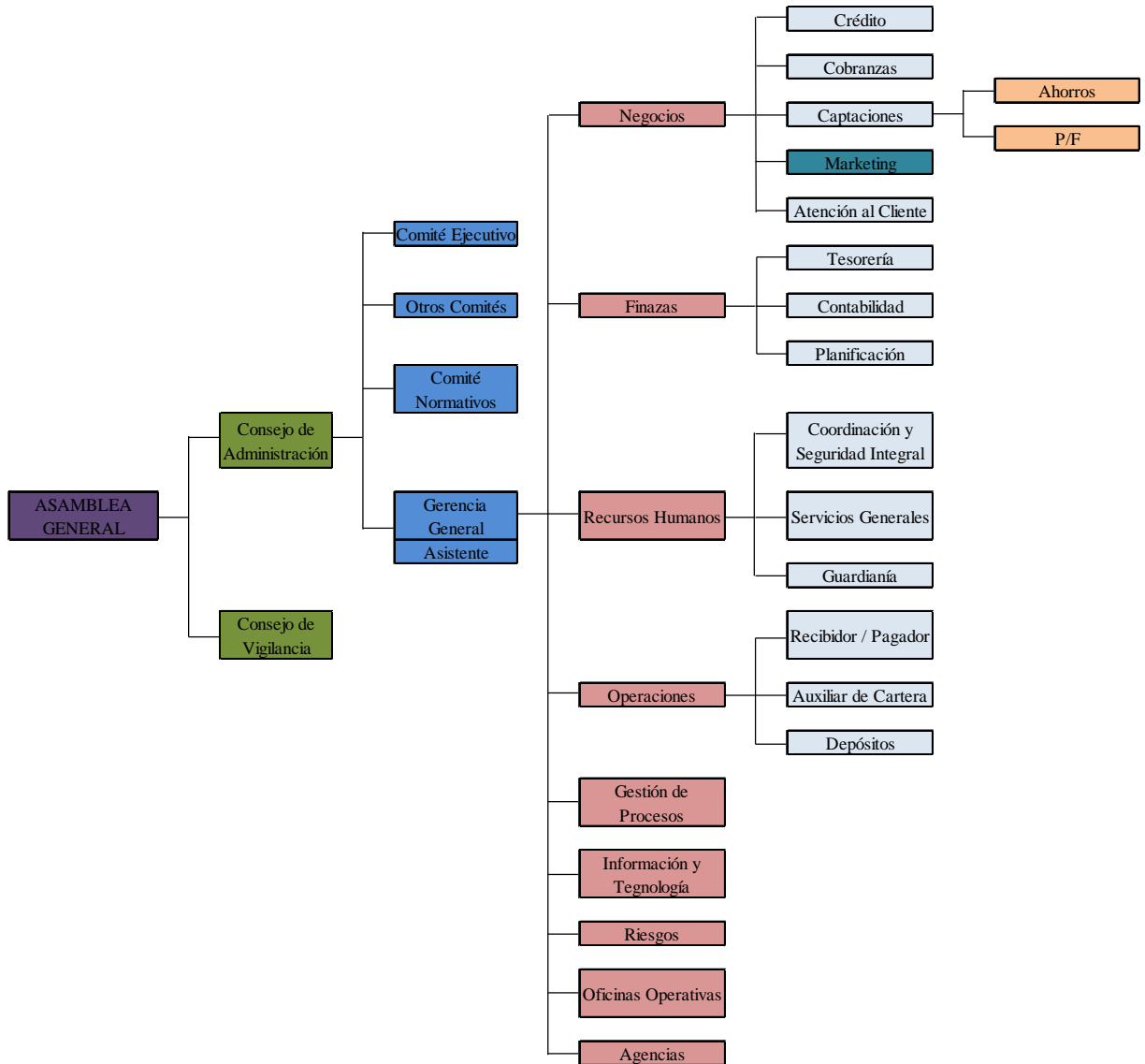
Agencia Santo Tomás: Etapa E3H S57-137 y Calle S57C, teléfono: 02-307-0720.

Agencia Santo Domingo: Calle 29 de Mayo y San Miguel, teléfono: 02-275-5595.

1.10 Estructura organizativa

Organigrama de Funcionamiento:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Departamento de Marketing, Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo"

Elaboración: Ing. Jonathan Espinoza

Fecha: Enero del 2014

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2. La comunicación en las organizaciones.

2.1 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.

Según Álvarez (2011): “En las definiciones más corrientes se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí; que mantienen al sistema directa o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo. Por ello, si existe una orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos, se habla entonces de sistemas encaminados a objetivos. Con lo cual podemos definir las organizaciones como sistemas sociales tendientes a objetivos en donde las partes interrelacionadas son personas o grupos que funcionan como organización a partir de los principios sistémicos. Estas definiciones que nos concentran fuertemente en procesos sistémicos internos (relación entre el todo -sistema y sus partes elementos-) deben necesariamente ser complementadas con una concepción de sistemas abiertos, en donde queda establecida como condición para la continuidad sistémica, el establecimiento de un flujo de relaciones con el ambiente (sistema/ambiente). Habrá sistemas abiertos, diferenciando entre el sistema (lo que está adentro) y el contexto (lo que está afuera) siempre que exista interacción entre ellos. Los sistemas de entrada/salida o entrada/proceso/salida son capaces de generar algún resultado (salida u output), siempre también que estén alimentados adecuadamente (entrada o input). El sistema requerirá adaptarse a los cambios del contexto y corregir el proceso (aprendizaje y ajuste) por retroalimentación (feed-back) o prealimentación (feed-forward), si ajustamos antes de que se produzca un resultado indeseado. En este caso, lo central son las corrientes de entradas y de salidas mediante las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente.” (Pág. 30).

Dice Álvarez (2011) que: “Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos pueden definirse como el conjunto de procesos estrechamente ligados entre sí, cuyo comportamiento persigue un objetivo. Existen sistemas abiertos, y se deberá diferenciar entre sistema (adentro), y contexto (afuera), pero deben guardar interacción entre ellos. Es importante que los sistemas mantengan relación con el ambiente y también adaptación a los cambios que se pueden producir en su entorno.” (Pág. 32).

Así mismo manifiesta que existen algunos conceptos básicos que resultan de utilidad para comprender a la organización como un sistema:

Ambiente: son las condiciones que influyen sobre el comportamiento de un sistema. La única relación entre el sistema y su ambiente es que el sistema debe absorber algunos aspectos del ambiente. Pero esto puede hacer que disminuya su capacidad de reacción frente a los cambios externos.

Atributo: se refiere a las propiedades estructurales o funcionales que caracterizan los componentes de un sistema.

Complejidad: indica por un lado la cantidad de elementos de un sistema, y por el otro, sus potenciales interacciones, y el número de estados posibles que se producen a través de éstos. Esta es siempre una medida comparativa.

Conglomerado: cuando la suma de las partes, componentes y atributos en un conjunto es igual al todo, estamos en presencia de una totalidad desprovista de sinergia, es decir, de un conglomerado.

Elemento: son las partes que conforman un sistema, pueden ser objetos o procesos. Si fueron identificados, pueden ser organizados en un modelo.

Estructura: se refiere a las interrelaciones entre las partes de un sistema, que pueden ser identificadas en un momento dado. Se pueden distinguir dos tipos de estructuras: primaria (referida a las relaciones internas), y una hiperestructura (referida a las relaciones externas).

Función: Se denomina función al output de un sistema que está dirigido al mantenimiento del sistema mayor en el que se encuentra inscrito.

Input / Output: los conceptos de input y output nos aproximan instrumentalmente al problema de las fronteras y límites en sistemas abiertos. Se dice que los sistemas que operan bajo esta modalidad son procesadores de entradas y elaboradores de salidas.

Input: Todo sistema abierto requiere de recursos de su ambiente. Se denomina input a la importación de los recursos (energía, materia, información) que se requieren para dar inicio al ciclo de actividades del sistema.

Output: Se denomina así a las corrientes de salidas de un sistema. Los outputs pueden diferenciarse según su destino en servicios, funciones y retroinputs.

Modelo: Los modelos son constructos (sic) diseñados por un observador que busca identificar y mensurar (sic) relaciones sistémicas complejas. Todo sistema real tiene la posibilidad de ser representado por más de un modelo. La decisión, en este punto, depende tanto de los objetivos del modelador como de su capacidad para distinguir las relaciones relevantes con relación a tales objetivos. La esencia de la modelística sistémica es la simplificación.

Relación: existen varias denominaciones para las relaciones internas y externas: efectos recíprocos, interrelaciones, organización, comunicaciones, flujos, prestaciones, asociaciones, intercambios, interdependencias, coherencias, etc. La relación entre los elementos de un sistema y su ambiente son muy importantes para la comprensión del comportamiento de sistemas vivos. Las relaciones pueden ser recíprocas (circularidad) o unidireccionales.

Retroalimentación: se denomina retroalimentación cuando un sistema abierto reúne información sobre las consecuencias de sus decisiones internas en el medio, esta información actúa sobre las decisiones sucesivas. La retroalimentación negativa es cuando prima el control; o positiva cuando prima la amplificación de las desviaciones.

Servicio: Son los outputs de un sistema que van a servir de inputs a otros sistemas o subsistemas equivalentes.

Sinergia: se dice que un sistema es sinérgico cuando el análisis de sus partes en forma aislada no puede predecir su comportamiento. La sinergia es, un fenómeno que surge de las interacciones entre las partes de un sistema. Podría decirse que la sinergia es la propiedad común a todas aquellas cosas que observamos como sistemas (págs. 31- 33).

Stacks (2006) y Paine (2007) aportan definiciones que complementan y aclaran las apreciaciones de Álvarez. Debemos añadir que en lengua española, el término resultado no permite distinciones tan precisas como la terminología anglosajona y es por ello que utilizaremos el término anglosajón como adjetivo del término genérico en español. Para Stacks (2006: 19-20):

“Los resultados output son aquello que se genera para llevar a cabo un programa o una campaña de Relaciones Públicas, que impacta en una audiencia o público objetivo para que actúe o se comporte de alguna manera; es la etapa final de un producto de comunicación que resulta en la producción y difusión de un producto de comunicación (folleto, comunicado

de prensa, página web, discurso, etc.); el número de productos de comunicación o servicios resultantes de un proceso de producción de comunicación; el número distribuido y/o el número que alcance el público objetivo”.

“Los resultados outcome son los cambios cuantificables en la comprensión, conocimientos, actitudes, opiniones, y los niveles de comportamiento que se producen como resultado de un programa de Relaciones Públicas o campaña; un efecto, consecuencia, o impacto de una serie o programa de actividades o productos de comunicación, y puede ser a corto plazo (inmediatos) o a largo plazo”.

“Los resultados outtake son la medición de lo que el público ha entendido y/o escuchado y/o respondido a la llamada de un producto de comunicación para recabar más información de los mensajes de Relaciones Públicas antes de medir un resultado outcome, la reacción del público a la recepción de un producto de comunicación, incluyendo la favorabilidad del producto, el recuerdo y retención del mensaje incrustado en el producto, y si el público ha atendido o dado una respuesta a una convocatoria de información o actuación dentro del mensaje”.

Paine (2007: 24-25), por su parte es mucho más pragmática en sus definiciones:

“Los resultados output son los elementos físicos de un programa de Relaciones Públicas; cualquier cosa que se publica o es directamente producida por el equipo de Relaciones Públicas. Los productos outputs pueden ser artículos, artículos de referencia, compromisos públicos, el número de veces que un portavoz es citado, mensajes específicos que se han comunicado, posicionamiento específico en un tema importante, o cualquier número de elementos cuantificables”.

“Los resultados outcomes son cambios en las actitudes, comportamientos u opiniones que se producen como resultado de un programa de Relaciones Públicas”.

“Los resultados outtakes son lo que los miembros de una audiencia objetivo o público se llevan de tu programa; es decir, mensajes, percepciones y entendimientos que tu programa ha generado. Las tomas son las percepciones generadas por los resultados-producto outputs”.

2.2 Los comportamientos organizacionales y la comunicación.

Para Álvarez (2011): “existen tres grandes modelos generales de referencia, los cuales atienden de diferente manera las cuestiones comunicativas en las organizaciones: la Escuela Clásica, la Escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Sistémica.

La Escuela Clásica de la organización.- sus principales teorías son la Teoría de la Burocracia de Weber, la Teoría de la Organización Científica del Trabajo de Taylor y la Teoría de la Organización Formal de Fayol. Según esta escuela, la concepción del hombre es racional y orientada al trabajo.

El modelo de información es unidireccional la línea de mando que señala el organigrama. A la Escuela Clásica, se le da poca importancia, ya que únicamente transmite órdenes sobre tareas laborales para lograr obediencia y coordinación en el trabajo. La comunicación es vertical hacia abajo, de la dirección a los trabajadores.

Escuela de Relaciones Humanas.- su característica más importante es el componente afectivo y natural de la actividad humana productiva. Esta teoría considera a la comunicación importante y necesaria para el buen funcionamiento de la organización. Sus principales propósitos son satisfacer las necesidades de los trabajadores para conseguir interacción entre iguales y facilitar la participación de éstos en la toma de decisiones.

Teorías Sistémicas.- La organización es considerada como un sistema social formado por partes interrelacionadas en equilibrio, subsistemas, y cuyas características son el dinamismo, la apertura y la importancia de la comunicación, considerada como el elemento que mantiene unidos a los subsistemas. Entiende que la comunicación con su entorno también es importante.” (Pág. 36)”.

2.3 El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas

“Las relaciones públicas son el canal de relación entre una organización y los públicos con lo que interactúa interna y externamente, los relacionistas públicos desarrollan diferentes funciones.” (Álvarez, 2011, Pág. 37).

- ✓ “Dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo”.

- ✓ “Gestionan el discurrir de los mensajes dentro de la organización a través de los diversos métodos de investigación para, a partir de ahí, elaborar las estrategias comunicativas más adecuadas”.
- ✓ “Gestionan la circulación de un mensaje fuera de la organización cuando ayudan a la dirección a decidir la forma de explicar una política o una acción al público y luego intentan acceder a los medios de comunicación para explicar la actividad”.

“Y su participación y relación con el resto de subsistemas organizativos se concreta con las siguientes aportaciones”. (Álvarez, 2011, Pág. 37):

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

En la obra ‘Dirección de Relaciones Públicas’, Grunig y Hunt definen cuatro modelos de Relaciones públicas.

2.3.1 Agentes de prensa/publicity.

“En este modelo, las relaciones públicas realizan una función de propagación de la información hacia los públicos y principalmente, hacia los medios de comunicación. Para ello, se recurre a todo tipo de acciones sin importar el componente ético de la acción. La relación con los periodistas es de engaño con el único objetivo de que aquello que aparezca sobre la organización sea siempre positivo y, como elemento esencial, conseguido a cualquier precio, ya sea comprando periodistas, dando información distorsionada o con verdades a medias”.

La relación entre organización y públicos es directa, va de la organización a los periodistas.

2.3.2 Información pública.

La organización difunde información sin ningún indicio de persuasión, ya que lo que pretende es realizar una función periodística al suministrar datos de la organización. Esa información no es engañosa ni tergiversada sino puramente informativa.

”Este modelo sigue basado en una información unidireccional, que va de la organización a sus públicos y no pretende hacer un seguimiento o una comprobación de la respuesta del receptor”. (Álvarez, 2011, Pág. 39).

2.3.3 Asimétrico bidireccional.

Este modelo recurre a la teoría de las ciencias sociales e investigan las pautas de comportamiento, valores y actitudes del público con la pretensión de persuadirlos para que hagan suyos los postulados organizativos y los asuman como propios.

Podemos ver que existe una fuente que emite, llamado organización, y un receptor que es el público, quien a su vez reenvía una respuesta que ayuda a la fuente a verificar el grado de éxito o de fracaso.

2.3.4 Simétrico bidireccional.

Las relaciones públicas tienen como función servir de mediadores entre las organizaciones y los públicos, buscando una comprensión mutua entre ambos. Los profesionales utilizan para su función teorías de la comunicación, conjuntamente con teorías y métodos de las ciencias sociales, dejando de lado instrumentos de comunicación persuasiva.

Esta actividad dialógica implica la existencia de influencias recíprocas en las que tanto la organización como los públicos tienen la posibilidad y también la competencia de señalar modificaciones en el comportamiento y en la actitud del otro.

Para Álvarez (2011), en este modelo, tanto el emisor como el receptor tienen una interacción recíproca, y los dos son al mismo tiempo, emisor y receptor.

2.3.5 Modelo bidireccional simétrico persuasivo.

Este modelo se trata de una mezcla del tercer y cuarto modelos de Grunig y Hunt, de la que resulta un modelo de actuación bidireccional simétrico, sin renunciar por ello a la persuasión como objetivo del tercero. Este modelo destaca el entendimiento y por ello el posible cambio

en ambas partes, emisor y público receptor, como una fase anterior necesaria para lograr una mayor eficacia para alcanzar una mayor persuasión.

2.4 La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE.

“Marston (1963), estableció un proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas en cuatro fases, a las cuales denominó con el acrónimo RACE (en español, IACE): Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación. Para establecer el Modelo RACE, Marston se inspiró de forma literal en el proceso clásico del “*management*” de la Dirección por Objetivos, y que consiste en una recopilación de información previa que debe ser analizada detalladamente para poder diseñar un plan de acción, y tras su ejecución, alcanzar unos determinados objetivos previamente definidos”. (Álvarez, 2011, Pág. 43).

Explica Álvarez (2011), que este modelo también es conocido como “Método de la Espiral”, si lo graficamos, comienza con una línea ascendente partiendo de la investigación, avanza hacia la acción, luego por la comunicación y, finalmente termina en la evaluación. Consta de cuatro etapas, cada etapa conduce a la siguiente, de modo tal que la última “Evaluación”, obligará a recurrir a la primera “Investigación”. Veamos a continuación las características de sus componentes:

2.4.1 Investigación.

Según Álvarez (2011), se trata de hacer un análisis de la situación en la empresa de tal manera que permita detectar a fondo el problema a afrontar. Es necesario contar con información de estudios anteriores, esto es imprescindible, ya que sin estos datos, estaremos a expensas de la casualidad y la intuición. La investigación tiene el objetivo de describir, interpretar y comprender lo que está pasando, y es indispensable para cualquier acción que se tome al tratar con cualquier público. El profesional de las relaciones públicas debe utilizar la investigación en el proceso de resolución de problemas, y se considera vital, para comprender a los públicos, ahorrar tiempo y dinero, tomar decisiones ajustadas, evitar errores, justificar esfuerzos y conectar con el entorno.

Por otro lado para Caldevilla (2007), “investigación significa definición y análisis de los problemas. Además sugiere llevar a cabo una serie de acciones previas al comenzar el proceso: como hacer una recopilación de datos sobre el caso mediante la consulta de prensa, estudios de opinión y sondeos para conocer el público objetivo” (Pág. 56).

2.4.2 Acción.

Indica Álvarez (2011), la segunda etapa del proceso de planificación estratégica, recibe el nombre de “Acción”, consiste en contrastar las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos, derivadas de la fase de investigación. El propósito de la primera etapa es definir un objetivo, el cual a su vez, dará origen al diseño de las etapas posteriores. El objetivo permitirá establecer una estrategia para el conjunto de las acciones de comunicación, la meta a lograr.

“Los objetivos de comunicación deberán encontrarse siempre estrechamente vinculados a los objetivos corporativos, de forma que se adapten los procesos comunicativos siguientes:

Política de Comunicación (Objetivos).

Estrategia de Comunicación (Método).

Plan de Comunicación (Forma)”. (Álvarez, 2011, Pág. 46).

Álvarez (2011), detalla los objetivos de comunicación que deben contemplarse en una política de comunicación:

- ✓ Crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación e imagen pública entre los públicos internos y externos.
- ✓ Coordinar y canalizar el plan/estrategia de comunicación.
- ✓ Trasladar a los máximos órganos de gobierno las opiniones recabadas de la opinión pública, en relación a los temas generales de interés y cualquier otro tema específico que encaje con las actividades de la organización.
- ✓ Alcanzar la integración, unión, motivación y colaboración del capital humano a través de la información y la promoción de actividades educativas, culturales, sociales, recreativas y deportivas.
- ✓ Lograr una relación estrecha con los representantes de los medios de comunicación, en tanto que líderes de opinión configuradores de estados de opinión.
- ✓ Gestionar, en íntima colaboración con la alta dirección, todo tipo de actividades corporativas en aras de su difusión mediática y con la finalidad de generar una opinión pública favorable.
- ✓ Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa de las acciones de comunicación llevadas a cabo, seguidas de una evaluación posterior.

2.4.3 Comunicación.

Para Álvarez (2011), la tercera etapa del método RACE, la denominan “Comunicación”, que consiste en el diseño de la elaboración de la estrategia; esta es el conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos, con miras a lograr un objetivo. Este es un proceso organizado, ya que respeta un proyecto y recurre a métodos que permiten sintetizar los procedimientos utilizados en cada etapa. La estrategia deberá adaptarse a un método, es decir, tanto su diseño como su aplicación deberán seguir unos pasos rigurosamente establecidos, como la planificación de la estrategia y su posterior programación, esta fase es muy importante, porque de una buena programación dependerá que la estrategia pueda realizarse en los plazos previstos. Por último deberá controlarse la adaptación de las propuestas estratégicas a su ejecución y evaluarse los resultados a corto y largo plazo.

Álvarez (2011), explica que es en esta etapa donde deben cuantificarse los costos derivados de la mecánica operativa como un presupuesto, para cumplir los objetivos. Este presupuesto se configurará en función de la estructura siguiente:

- ✓ **Construcción:** Análisis y detalle pormenorizado de todas y cada una de las partidas que intervienen en el plan de acción del plan estratégico.
- ✓ **Realización:** Comparación cuantitativa con los costes del ejercicio anterior. Estudio de control presupuestario para segmentar y detallar cuantitativamente los costes reales de cada una de las partidas presupuestadas, como paso previo a la contabilidad analítica.
- ✓ **Control de eficacia:** Verificación de la eficacia obtenida de las acciones informativas. Determinación de los posibles costos imprevistos.

Dice Álvarez (2011), que también deberá elaborarse el calendario del plan de acción, que es el plan de ejecución del plan de comunicación y puede elaborarse bajo dos formatos: el plan anual o el plan temático, ligado a herramientas concretas como eventos, patrocinios, relaciones con los medios de comunicación, etc.

2.4.4 Evaluación.

“La Evaluación es la última etapa del método RACE, consiste en un proceso que permitirá la introducción de los ajustes necesarios, destacando la particularidad de que las técnicas de evaluación deberán emplearse exclusivamente para descubrir los

posibles desajustes producidos y no para demostrar el buen fin del programa ejecutado”. (Álvarez, 2011, Pág. 49).

2.5 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.

Álvarez (2011), dice que la función de evaluación verifica las consecuencias de la implementación de un programa, estas consecuencias pueden manifestarse de formas tan ambiguas e imprecisas que parece que no permiten su medición.

Para llevar a cabo una medición evaluativa debe realizarse una investigación previa, para tener un elemento en relación al cual comparar los posibles logros alcanzados en la evaluación posterior. La forma en que se alcanzan los objetivos no forma parte de la evaluación sumativa, y hay que recurrir a la evaluación formativa, que es la que proporciona información de diagnóstico acerca de la mejor estrategia a implementar en el plan. Existen tres estilos de evaluación:

- a. La evaluación científica del impacto:** que evalúa el impacto del programa por medio de la recolección de datos cuantitativos.
- b. La evaluación instintiva:** constituía el sistema tradicional que históricamente se venía practicando en el sector profesional, tipificado por una evaluación subjetiva y personal que estimaba la eficacia de un programa o plan mediante la observación casual y anecdótica, sumado al juicio profesional basado en la experiencia acumulada.
- c. La evaluación científica de la difusión:** Está basado en la emisión del mensaje y su publicación. Consiste en un análisis del press clipping, de tipo numérico (registro de los centímetros de las columnas recortadas en prensa escrita, o tiempo en antena, la audiencia de los medios y soportes que han publicado el tema y de un análisis de contenido de los recortes.” (Álvarez, 2011, Pág. 52).

2.6 Medición y evaluación en comunicación estratégica.

La función de evaluación.

Tomando como base el modelo RACE, se define a la Evaluación: “como el paso dentro del proceso de relaciones públicas que consiste en la medición de los resultados respecto de los objetivos definidos durante el proceso de planificación”. (Álvarez, 2011, Pág. 78).

“El proceso de evaluación comienza con una definición de un conjunto de objetivos, en función de los acuerdos entre el personal y la Dirección de Relaciones Públicas, y de los criterios que se van a utilizar para medir el éxito de la consecución de los objetivos. No es necesario esperar a que el programa de comunicación haya terminado para evaluarlo. Esta evaluación de resultados se inicia con la etapa de planificación”. (Álvarez, 2011, Pág. 79).

Dice Álvarez, (2011), que la función de la dirección participativa por objetivos, trata de que los objetivos deben ser específicos, medibles y perceptibles, para que la consecución contribuya a alcanzar su finalidad. La dirección por objetivos es una forma de *management* que asocia a cada responsable de unidad, a la definición y realización de los objetivos de la organización. Se pueden mencionar algunas características para que estos objetivos sean óptimos:

- ✓ “Son específicos y claramente definidos”.
- ✓ “Deben escribirse”.
- ✓ “Mesurables y alterables”.
- ✓ “Deben ser creíbles”.
- ✓ “Aceptables por parte de la dirección”.
- ✓ “Realistas y alcanzables”.
- ✓ “Sometidos al tiempo”.
- ✓ “Deben ser presupuestables”. (Álvarez, 2011, Pág. 79).

2.7 Medición y evaluación.

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

2.8 Métodos de medición y evaluación.

2.8.1. Medición de la producción.

“Este método permite que los directivos conozcan sobre la productividad y producción del personal del área de estudio. “Consiste en contar cuántos comunicados de prensa,

artículos, fotos, cartas, etc., se producen en determinado período de tiempo”. (Álvarez, 2011, Pág. 86).

Este tipo de evaluación es considerada demasiado básica, ya que antepone la cantidad a la calidad.

2.8.2. Medición de la Exposición.

“Uno de los métodos más utilizados y controvertidos es la contabilización de las apariciones en la prensa (press clipping), radio y televisión. Estos recuentos miden la aceptación en los medios de comunicación de una historia y la cobertura que ha tenido”. (Álvarez, 2011, Pág. 86).

A continuación se detallan algunos indicadores

2.8.3. Impactos en los medios de comunicación.

Según Álvarez, (2011), este indicador permite tener una estimación de cuántas personas han sido expuestas a un mensaje. Pero no se puede precisar cuántas personas han leído o escuchado la noticia y, aún más importante no permite saber cuántas personas han asimilado el mensaje.

2.8.4. Visitas en Internet.

Para Álvarez, (2011), se trata de un conteo del número de personas que han visitado la página web de una organización. Cada vez que una persona accede a la página, se considera una visita.

2.8.5. Solicitudes de información y números de teléfonos gratuitos.

“Otra medida de la exposición a los medios consiste en contar el número de solicitudes de información adicional; incluso en muchas ocasiones se ofrece un número de teléfono gratuito. Las solicitudes de materiales también puede revelar la efectividad de un programa de relaciones públicas”. (Álvarez, 2011, Pág. 88).

2.9. Medición de impacto.

Dice Álvarez (2011), que este método permite conocer el impacto que un mensaje ha tenido en el público, se pueden emplear encuestas ya que la medición consistirá en saber si el público ha recibido los mensajes, les ha llamado la atención, si los han comprendido, si los han retenido de alguna manera.

2.9.1. Medición de la Participación.

“Aquí se incluyen aquellas mediciones de la actitud y la participación de un público. Los cambios de las percepciones y actitudes del público están estrechamente relacionados con la comprensión y la concienciación que tiene un público de los mensajes”. (Álvarez, 2011, Pág. 89).

Explica Álvarez (2011), que con este método se puede medir las actitudes y opiniones del público antes, durante y después de la campaña de relaciones públicas. También es llamado *benchmark*, ya que muestra gráficamente la diferencia porcentual de las actitudes y opiniones debido a la mayor información y Publicity.

2.9.2. Las auditorías.

Que son análisis de las inversiones o métodos aplicados en cada estudio.

2.9.3. De comunicación.

Según Álvarez (2011), se la puede definir como el proceso de diagnóstico que permite examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.

“El desarrollo más significativo de las auditorías de la comunicación organizacional se dio a principios de los años 70 con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación” (Álvarez, 2011, Pág. 90).

El primer procedimiento conocido como ICA “International Communication Audit”, incluye las siguientes técnicas de evaluación: un cuestionario con 122 preguntas, entrevistas análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación, y un diario de comunicación, define Álvarez (2011).

El segundo procedimiento para Álvarez (2011), es conocido como: "The LTT Audit System", nombre de Instituto de Investigación de Finlandia, consiste en un cuestionario que contiene una serie de preguntas cerradas y dos preguntas abiertas.

El tercer procedimiento detalla Álvarez (2011), que consta de un cuestionario llamado "Communication Satisfaction Questionnaire". Este instrumento permite evaluar el nivel de satisfacción de los empleados de una organización con las prácticas de comunicación. Los factores de la satisfacción con la comunicación que evalúa esta nueva versión son los siguientes:

- "Información sobre la Organización",
- "Información sobre el Trabajo",
- "Clima General de la Comunicación",
- "Comunicación de los Supervisores",
- "Comunicación de los Subalternos",
- "Comunicación entre los Empleados",
- "Evaluación del Trabajo Individual",
- "Medios de Comunicación",
- "Comunicación de la Gerencia" y
- "Comunicación entre los Departamentos". (Álvarez 2011, Pág. 91).

2.9.4. De relaciones públicas (identidad/Imagen).

Para Álvarez (2011), la retroalimentación que recibe un emisor (organización, marca o anunciante) y que gestiona por propia iniciativa es conocida como: "Evaluación de la comunicación".

"La auditoría de relaciones públicas tiene la responsabilidad, única y exclusiva, de diagnosticar el diferencial entre la identidad proyectada y la imagen percibida, y el porqué de esta diferencia" (Álvarez, 2011, Pág. 91).

Continúa Álvarez (2011), que esta auditoría de relaciones públicas se la realiza antes de que empiece un programa, en el lapso de ejecución, en el uso de la información obtenida y en su diseño, con otros tipos de investigación cercanas: la investigación de evaluación y la de monitorización.

“La investigación de evaluación se realiza fundamentalmente para saber si un programa de relaciones públicas ha logrado sus metas y objetivos” (Álvarez, 2011, Pág. 92).

2.9.5. Modelos integrales.

Modelo Yardstick, o Regla de la Efectividad.

Dice Álvarez (2011), que Walter Lindenmann elaboró en 1993 este modelo al cual llamó Modelo Yardstick, o Regla de la Efectividad. Fue definido como un conjunto de patrones que el profesional puede seguir para medir la efectividad en Comunicación. Se constituye de dos etapas: primero, establece los objetivos de los programas de Comunicación y, segundo, determina los niveles que se desea de efectividad.

Balanced Scorecards o Tablero de Comandos.

Para Álvarez (2011), las claves del éxito en comunicación son aquellos elementos básicos y fundamentales para poder alcanzar los objetivos de comunicación que deben coincidir con los de la organización:

- ✓ “Financiera”.
- ✓ “De los Clientes”.
- ✓ “Procesos Internos”.
- ✓ “Recursos Humanos, Innovación y Aprendizaje”. (Pág. 93).

“En el centro del modelo se encuentran la VISIÓN y las ESTRATEGIAS de la organización. Desde estas perspectivas se deducen los objetivos estratégicos, se definen los criterios de medición y se vuelcan los cambios vistos a través de ellos en objetivos operativos. A partir de aquí se tiene una visión equilibrada del desempeño del negocio. Definido así el tablero de mando, se deben establecer los siguientes parámetros para aplicar a cada una de las perspectivas”. (Álvarez, 2011, Pág. 93):

- ✓ “Indicadores de factor clave de éxito”.
- ✓ “Estándares de medición”.
- ✓ “Métodos de medición”.
- ✓ “Frecuencia de actualización”.
- ✓ “Meta”.

2.9.6 Medición en acciones comerciales.

“Con el fin de poder dimensionar como opera un modelo en la práctica; un apartado especial merecería una propuesta medición y evaluación vinculado a estrategias de comunicación comercial”. (Álvarez, 2011, Pág. 95).

“Existen dos fases: el estudio del medio como institución y sus contextos de producción; y el estudio del análisis del mensaje, es decir, el estudio de la forma definitiva adoptada por la noticia, el contenido concreto publicado. Las posibilidades de estudio en esta segunda fase pasan por el análisis de la dimensión puramente formal de la noticia (espacio destinado, ubicación concreta, etc.) y por el análisis de los contenidos transmitidos (temáticas, prioridades, enfoques, presencia de actores y acciones, asociaciones, etc.)”. (Álvarez, 2011, Pág. 95).

Según Álvarez (2011), se puede seleccionar una marca en particular para el objeto de estudio, o el estudio completo del evento. Siempre la unidad de análisis será “la marca” expuesta, que deberá ser reconocida a simple vista por un usuario, esta deberá ser medida en cuanto a la cantidad de apariciones con continuidad y en su dimensión. Las principales variables del modelo son:

Exposición de marca (notoriedad y repeticiones): Para Álvarez (2011), esta es una variable de tipo cuantitativa que mide la dimensión que adquiere cada una de las posturas, de modo tal de poder determinar los niveles de exposición por un lado, y la cantidad de emplazamiento a los fines de establecer las frecuencias de aparición, por el otro.

Proporción de pantalla (tamaño): “Permite evaluar el tamaño de pantalla o espacio que la marca ocupa a los fines de poder luego ponderar los valores, y del coeficiente resultante determinar el protagonismo real de la marca expuesta. La pantalla se divide en 16 partes iguales cuya combinación forman bloques representativos. En la implementación y para poder determinar la ubicación precisa de los emplazamientos en los cuadrantes, prima siempre el o los cuadrantes con mayor proporción de emplazamiento” (Álvarez, 2011, Pág. 96).

Visibilidad (ubicación): “Determina el peso visual del emplazamiento y las posibilidades de percepción que la marca va a producir en los espectadores. Desde el punto de vista perceptivo y del impacto visual hay dos factores determinantes: el peso y la dirección”. (Álvarez, 2011, Pág. 97).

“Sobre la dirección nos encontramos que la publicidad de sponsoreo está sometida al contenido que la vehicula, de la cual no tenemos control; en cuanto al peso, por convenciones perceptivas y hábitos culturales un objeto que se encuentre en la parte superior de la pantalla resulta más pesado que el que se encuentra en la parte inferior; en el lado derecho, más que en el izquierdo porque aquí reposa la vista, formando en el centro lo que se denomina “cono de sombra””. (Álvarez, 2011, Pág. 97)

2.10 El modelo de communication management bridge.

2.10.1 Supuestos teóricos y metodológicos.

Dice Álvarez (2013), que quienes se desempeñan en el ámbito de la comunicación estratégica (profesional pero fundamentalmente académico) tienen, de la mano de los procesos y metodologías de investigación científica propios de las ciencias sociales (Parés i Maicas, 2006), la oportunidad de crear y proponer modelos que se pueden aplicar a las prácticas y necesidades empíricas actuales. Los modelos de medición y evaluación no pueden ser estáticos, ya que la evaluación debe acompañar a los procesos y a las actividades de comunicación durante toda la planificación estratégica.

Dicen Watson y Noble (2007) que los responsables de la comunicación estratégica han sido muy activos, en una industria que ha evolucionado rápidamente, para tomar prestados conceptos de una amplia gama de otras disciplinas; siendo que hay una oportunidad creciente para desarrollar la teoría necesaria para práctica profesional.

Es por esto explica Álvarez (2014), que los modelos de medición y evaluación en comunicación estratégica deben difundir una actividad continua y formativa durante el proceso. Se deben utilizar varias herramientas de forma continua, complementaria y no competitiva, deben unificarse en niveles de actuación y bajo estándares claros y sencillos de aplicar, para que sean capaces de evaluar las contribuciones en la planificación estratégica y puedan ofrecer distintos puntos de vista sobre una misma realidad.

Álvarez (2014), define un conjunto de supuestos que permiten enmarcar y sustentar la función de medición y evaluación en Comunicación Estratégica; por lo que se debe entender que:

“La comunicación, desde una perspectiva integradora y holística, es un fenómeno determinante en las organizaciones que responden a un genoma sistémico de dirección por objetivos”.

“Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización por la misma razón por la que deben coincidir los modelos de *management* adoptados por la organización y el DIRCOM”.

“La planificación estratégica en comunicación es de naturaleza dinámica e integrada; y debe aunar las fases de investigación diagnóstica para la determinación de públicos y objetivos; selección de técnicas y diseño de las acciones; implementación del programa de comunicación; y evaluación formativa y sumativa de los distintos niveles y objetivos propuestos”.

“La evaluación es una etapa fundamental y de necesaria aplicación en aquellas organizaciones que empleen para su gestión de comunicación procesos de planificación estratégica, debiéndose dotar de los presupuestos, recursos y talentos necesarios que la legitimen y promuevan su empleo generalizado”.

“La función de evaluación es de carácter directivo y estratégico; en tanto que las tareas de medición corresponden al proceso táctico y procedimientos operativos a ejecutar por los propios departamentos o equipos gestores de la comunicación en las organizaciones”.

“Las fases que integran la función de evaluación: estratégica, táctica y operativa deben funcionar de forma articulada y retroalimentada”.

“Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando en consecuencia una proliferación de estándares, métricas y dispositivos posibles de emplear que enriquecen la propia función”.

“La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva”.

“Los objetivos, que se identifican siempre como *output*, *outtake*, *outcome* y *business results*, son el fin que justifica las técnicas, acciones y herramientas a emplear en comunicación estratégica”.

“No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las mediciones necesarias. La herramienta, técnica o metodología que puede ser invocada para medir en comunicación estratégica, debe combinarse” (Álvarez, 2014, Pág. 8).

2.10.2 Fases y actividades del modelo.

Explica Álvarez (2014), que el *Communication Management Bridge* propone, tres fases integradas para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa:

La fase estratégica corresponde a la función de planificación de la evaluación que lleva adelante el responsable de comunicación estratégica. Lleva a cabo las actividades de alineación al modelo de gestión organizacional, selección de objetivos organizacionales y la definición de los objetivos de comunicación. Las actividades de las fases táctica y operativa corresponden a procesos de medición y procedimiento para la aplicación de instrumentos y dispositivos. En la fase táctica se desarrollan las actividades para conceptualizar las variables de interés a evaluar, y determinar los indicadores a medir. Por último en la fase operativa, se llevan adelante las actividades mediante las cuales se establecen para cada nivel de evaluación los dispositivos de medición, la interpretación de los resultados para la evaluación, 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.

2.11 Fase estratégica: planificación de la evaluación.

“Esta fase tiene lugar cuando la organización define las políticas, su planificación estratégica, los planes de acción y los presupuestos que asignará a cada una de las áreas, funciones o proyectos que decida emprender. La dinámica dependerá exclusivamente del modelo de gestión que adopte la organización en función de su tipología institucional, visión, misión, valores y estilos de liderazgos”. (Álvarez, 2014, Pág. 9).

Se compone de tres dimensiones:

Alineación con el modelo de gestión organizacional: Para Capriotti (2009), “A pesar de la multitud de propuestas y la gran confusión semántica existente, podemos afirmar que la mayor parte de los autores sostienen que la Filosofía Corporativa debería responder a, fundamentalmente, tres preguntas: ¿Qué hago?; ¿Cómo lo hago?; y ¿A dónde quiero llegar?. En función de estos tres cuestionamientos, podemos establecer que la Filosofía Corporativa estaría compuesta por tres aspectos básicos: a) La Misión Corporativa, b) La Visión Corporativa, y c) Los Valores Centrales Corporativos” (Pág. 25).

Según Álvarez (2014), se debe conocer 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*. 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, imposibles en este sentido de no ser tomados en cuenta, serán con los que se evaluará la gestión en relación con los objetivos propuestos.

Selección de objetivos organizacionales: Dice Álvarez (2014), que esta actividad comprende la propuesta o determinación, en caso de modelos de planificación estratégica participativa de los objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir 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 ser medibles y alterables, creíbles, aceptables por parte de la dirección, realistas y alcanzables, sometidos al tiempo y presupuestables.

Definición de los objetivos de comunicación: Explica Álvarez (2014), que con esta actividad se procede a definir los objetivos específicos del área de comunicación 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 que se conocen como OUTCOMES; y aquellos objetivos de producción previstos por el cumplimiento de las acciones de comunicación propiamente dichas outtake y outputs.

Álvarez (2014), define 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.” (Álvarez, 2014, Pág. 5).

“**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.” (Álvarez, 2014, Pág. 5).

“**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 podríamos destacar: 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.”. (Álvarez, 2014, Pág. 6).

2.12 Fase táctica: diseño de la medición.

Para Álvarez (2014), a esta fase le corresponde la medición, la cual permitirá hacer operativas las definiciones de la fase estratégica para poder instrumentar la medición en la fase siguiente. Para esto es necesario que se realicen dos actividades:

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”. (Álvarez, 2014, Pág. 10).

Para Álvarez (2014), es importante elaborar un catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar, como por ejemplo: características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados.

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

“Una vez seleccionadas y conceptualizadas las variables que vamos 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”. (Álvarez, 2014, Pág. 10).

Esto permite elaborar en la fase operativa, según Álvarez (2014), los dispositivos, escalas y herramientas que se van a emplear en el proceso de medición. Las variables se pueden desarticular 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.

2.13 Fase operativa: medición.

“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”. (Álvarez, 2014, Pág. 12).

Por ello, en esta fase se deben:

2.13.1 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. 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 como para la elaboración y configuración de los dispositivos o herramientas para el trabajo de campo. Será necesario por ello:” (Álvarez, 2014, Pág. 12):

- ✓ “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”. (Álvarez, 2014, Pág. 12).
- ✓ “Por ello es importante también la delimitación de los alcances (gaps) establecido en dimensiones cuantificables o variaciones descriptivas. Conlleva determinar cuánto se debe variar la magnitud del impacto de las posibles variaciones que se sucedan”. (Álvarez, 2014, Pág. 12).
- ✓ “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.)”. (Álvarez, 2014, Pág. 12).
- ✓ “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”. (Álvarez, 2014, Pág. 12).

2.13.2 Elaboración de cuadros de mando y cálculo de los índices.

Explica Álvarez (2014), que la elaboración de cuadros de mando y la confección de índices permite 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”. (Álvarez, 2014, Pág. 12).

Para ello 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”. (Álvarez, 2014, Pág. 12).
- ✓ “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”. (Álvarez, 2014, Pág. 12).

2.13.3 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.”. (Álvarez, 2014, Pág. 12).

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

Para efectuar la investigación y recolección de datos para el Programa de Comunicación Estratégica que se desarrolló durante el año 2013 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" Ltda., se realizará un acercamiento hacia los Directivos del Departamento de Marketing y la Gerencia General de dicha Cooperativa.

Los objetivos de esta investigación son: Contextualizar la importancia de la planificación estratégica en comunicación, determinar la relevancia de la función de evaluación como etapa del proceso de planificación en comunicación; aplicar un modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica; y, aportar mejoras a la planificación estratégica de la comunicación.

Diseño de la investigación.

Se utilizó el método de investigación exploratorio, el cual dispone de un amplio espectro de medios y técnicas para recolectar datos, especialmente entrevistas y cuestionarios.

3. Variables de estudio.

Objetivos organizacionales.

Dar atención a los sectores más vulnerables de la sociedad, otorgando créditos, microcréditos con tasas de interés bajas y de fácil acceso. Es una Cooperativa con **responsabilidad social**, apoyando a los pequeños empresarios y dando ayuda y atención a la clase media y baja del país.

3.1 Modelo de gestión.

3.1.1 Perfil de la organización.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" Ltda. busca brindar la solidaridad con su gente y edificar las actividades socioeconómicas mediante la honestidad, solidaridad integridad, honradez, decencia, compromiso y transparencia en cada una de sus agencias.

Misión, Visión, Valores.

Misión.

Atender a nuestros socios con servicios de calidad, eficiencia administrativa e ideas innovadoras. Apoyaremos sus iniciativas a partir de un equipo de trabajo efectivo, una

administración responsable y un cuerpo directivo comprometido con el crecimiento y solidez de la Cooperativa.

Visión.

Ser una cooperativa de prestigio en el sector financiero, reconocida por su solidez, rentabilidad, cobertura de servicios, que cuenta con personal capacitado y comprometido, procesos eficientes, tecnología de punta y capacidad institucional para responder a la confianza de sus socios.

Valores.

Responsabilidad.- Para actuar todos en un marco de serenidad, puntualidad y responder a las obligaciones para con la sociedad.

Respeto.- Para que se practique un trato y una comunicación sincera y oportuna para todos.

Honestidad.- En los actos institucionales, para fomentar la transparencia, la justicia y la ecuanimidad.

Integración.- Para cumplir y practicar relaciones fraternales entre compañeros y toda institución que apoye al desarrollo del ser humano.

Creatividad.- Desarrollando continuamente soluciones oportunas y competitivas acordes con las necesidades del mercado de la Cooperativa.

3.1.2 Cultura corporativa y estilo de liderazgo.

La Cooperativa en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

Membresía abierta y voluntaria;

Control democrático de los miembros;

Participación económica de los miembros;

Autonomía e independencia;

Educación, formación e información;

Cooperación entre Cooperativas;

Compromiso con la comunidad;

La búsqueda del buen vivir y el bien común;
Equidad de género;
Respeto a la identidad personal;
Autogestión.

3.2 Objetivos de negocio.

La Cooperativa tendrá como objeto social principal realizar actividades de intermediación financiera y responsabilidad social con sus socios, con sujeción a la LOEPS (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria) y a su Reglamento

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las Cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial por ejemplo.

Con base en lo anterior, por su gestión, esta Cooperativa de ahorro y crédito es abierta, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

3.3 Gestión de comunicación.

La comunicación busca la trasmisión correcta del mensaje hacia nuestro mercado objetivo. Esta es la ventaja competitiva que la empresa tiene sobre sus competidores y que deberemos comunicar.

3.4 Acciones de comunicación.

Las acciones a tomar en cuanto a comunicación y marketing serán la organización de eventos para la captación de nuevos socios y clientes a lo largo del año; y, la difusión de las políticas hacia los socios ya existentes de una manera eficiente.

3.5 Planificación estratégica.

3.5.1 Diagnóstico.

De acuerdo a los resultados que arrojó la Investigación de Mercados sobre el conocimiento de la COAC Textil 14 de Marzo, se pensó en desarrollar una táctica que provea de soluciones para esta falencia. Los resultados arrojaron un 40% de desconocimiento de los encuestados hacia la institución lo que nos brinda la oportunidad de aplicar estrategias para solventar este particular y dar a conocer de mejor manera la presencia en el mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" Ltda.

Acción.

Auspicios.

En vista de que la problemática se basa en el desconocimiento, lo que se pretende es tener presencia en eventos masivos, los cuales nos permitan a través de actividades sociales el proyectar una imagen hacia los socios potenciales y consolidar la confianza de los socios actuales. La Cooperativa tiene como parte de sus principios fundamentales la ayuda y el bienestar social, dentro de este concepto y con la convicción de fomentar el deporte y la vida sana se buscará presencia en eventos deportivos y sin dejar de lado el esparcimiento la integración y la sana diversión de la sociedad; también se buscará presencia en eventos sociales, los cuales siempre están presentes dentro de las zonas geográficas en las que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" Ltda. tiene presencia.

Campeonatos Deportivos.

El objetivo primordial es promover el deporte en la sociedad dando un apoyo significativo para incentivarlo. Cada año cada asociación deportiva de futbol organiza un campeonato; que generalmente tiene una duración de entre 5 a 7 meses y al final de este se encuentra un ganador y un equipo que quedará en segundo lugar como representantes de ese campeonato, lo que se buscará es premiar a estos dos equipos como auspiciantes del campeonato por el logro obtenido.

La Cooperativa auspiciará los campeonatos de las siguientes Parroquias:

Conocoto.

Fajardo.

Amaguaña.

Sangolqui (El Cabre).

Cabe aclarar que cada una de estas Parroquias tendrá un campeonato diferente para lo cual se donará los siguientes premios al Campeón y Vice-campeón de cada una.

Campeón:

Trofeo con inscripción de felicitación por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" Ltda.

Medallas Doradas con la inscripción de Campeón.

Certificado para la confección de los uniformes (interior y exterior) del próximo año con el sponsor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" Ltda.

Vice-Campeón

Medallas Plateadas con la inscripción de Vice-Campeón.

Balón original de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" Ltda.

Adicionalmente, al inicio de cada campeonato se donarán 2 balones con el sponsor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" Ltda., para que sean usados durante todo el campeonato y dos tipos de uniformes para los árbitros (Central y Jueces de Línea); de igual manera con el sponsor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" Ltda. El auspicio a las ligas barriales o parroquiales, tiene como objetivo el convenio para la colocación de vallas y publicidad en todos los encuentros deportivos de todo el campeonato, negociando descuentos para el efecto a cambio de los beneficios con los que aporta la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" Ltda.

Eventos Artísticos.

Los moradores de los sectores donde existe presencia la Cooperativa, tienen por costumbre asistir y realizar eventos artísticos, mismos que se organizan por la celebración de fechas

importantes, por ejemplo: Fechas de Cantonización en la Parroquia Conocoto, fiestas de Quito, eventos particulares importantes, etc.

Es por esto que la COAC Textil 14 de Marzo tiene como objetivo colaborar con este tipo de eventos de esparcimiento hacia la población. Para esto se prevé y se tiene considerado el aportar con artistas y premios para sorteos entre los participantes de la siguiente manera:

Por evento.

Un artista o un animador.

2 cuentas de ahorro de 25 dólares cada una.

2 Balones.

5 Camisetas.

5 Gorras.

Si existe exigencia de otro tipo de incentivos o procesos por parte de la organización se presupuestará un adicional de máximo 50 dólares. Como parte del auspicio a este tipo de eventos se convendrá que exista espacio para poder exhibir publicidad en roll ups, pancartas y un muñeco inflable con el logo de la Cooperativa, en la tarima y partes importantes del evento, además una carpa donde se encuentre la impulsadora de la Cooperativa y un funcionario para proporcionar información.

3.6 Técnica e instrumentos de recolección de datos.

Esta investigación se basará en una entrevista semiestructurada con un banco de preguntas basadas en *Communication Management Bridge*. Esta entrevista será aplicada al Director y único miembro del Departamento de Marketing de esta Cooperativa, quien aportará datos para establecer la relación entre el Plan Estratégico de la Cooperativa y el Plan Estratégico de Marketing.

A continuación se detallan las preguntas que serán de tipo abierto para obtener la mayor cantidad de información del entrevistado.

Fase estratégica.

Determinación del modelo de gestión organizacional.

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

Selección de objetivos organizacionales.

- ✓ ¿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?

Definición de los objetivos de comunicación.

- ✓ ¿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 (resultado) 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?

Fase táctica.

Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.

- ✓ ¿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?

Determinar las dimensiones e indicadores a medir.

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

Fase operativa.

Establecer los niveles y dispositivos de medición.

- ✓ ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento 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 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 planificaciones?
- ✓ ¿Realizaron reportes sobre los resultados?
- ✓ ¿A quién se los presentarán?

CAPÍTULO IV
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Luego de realizada la entrevista semiestructurada aplicando el modelo de evaluación *Communication Management Bridge* al Director del Departamento de Marketing, sobre el Programa de Comunicación Estratégica que se desarrolló durante el año 2013 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo” Ltda., se obtuvo la información necesaria para elaborar el siguiente análisis:

Las actividades de las fases táctica y operativa corresponden a procesos de medición y procedimiento para la aplicación de instrumentos y dispositivos.

En la fase táctica se desarrollan las actividades para conceptualizar las variables de interés a evaluar y determinar los indicadores a medir.

Por último en la fase operativa, se llevan adelante las actividades mediante las cuales se establece para cada nivel de evaluación los dispositivos de medición, la interpretación de los resultados para la evaluación, 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.

4 A: Fase estratégica.

“Esta fase tiene lugar cuando la organización define las políticas, su planificación estratégica, los planes de acción y los presupuestos que asignará a cada una de las áreas, funciones o proyectos que decida emprender”. (Álvarez, 2013, Pág. 9).

4.1 A1: Determinación del modelo de gestión organizacional.

4.1.1 D1: Perfil de gestión organizacional.

Para Álvarez (2013), se debe conocer 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*.

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

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Textil “14 de Marzo” tiene un enfoque bastante social, es decir es una Cooperativa con responsabilidad social, está encaminada a satisfacer las necesidades de nuestro entorno, que es un mercado económico medio, medio bajo y al estar regulados por la Superintendencia de Economía Popular y

Solidaria nuestro enfoque es mas bien dar soluciones de financiamiento a los socios con tasas y plazos más manejables. Damos a los clientes un servicio acorde a su status, a diferencia de un Banco en la Cooperativa les damos un trato más cálido a los socios”.

Actividad.

La Cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;

Otorgar préstamos a sus socios;

Efectuar servicios de caja y tesorería;

Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;

Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;

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;

Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;

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;

Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales.

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

Sector.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" Ltda., actualmente funcionando en legal y debida forma, adecúa 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.

4.1.2 Misión.

Atender a nuestros socios con servicios de calidad, eficiencia administrativa e ideas innovadoras. Apoyaremos sus iniciativas a partir de un equipo de trabajo efectivo, una administración responsable y un cuerpo directivo comprometido con el crecimiento y solidez de la Cooperativa.

4.1.3 Visión

Ser una Cooperativa de prestigio en el sector financiero, reconocida por su solidez, rentabilidad, cobertura de servicios, que cuenta con personal capacitado y comprometido, procesos eficientes, tecnología de punta y capacidad institucional para responder a la confianza de sus socios.

4.1.4 Valores

Honestidad, honradez, solidaridad, transparencia, compromiso, integridad y decencia. La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" Ltda. tiene un enfoque social, busca satisfacer las necesidades de sus socios ofreciendo servicios y productos acordes al nivel socioeconómico medio, medio - bajo que poseen.

✓ **¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?**

"La Cooperativa está regida por un Consejo de Vigilancia y un Consejo de Administración, quienes designan al Gerente General, y bajo el mando de este están todos los departamentos".

Como todas las entidades de su gremio, está regida por un Consejo de Vigilancia y un Consejo de Administración, quienes designan al Gerente General, y este tiene bajo su responsabilidad todos los departamentos.

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

“Sí ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la Cooperativa, en el Departamento de Marketing tenemos varias opciones que están definidas en el Plan Estratégico Global y están alineados a todo el proceso y funcionamiento de la Cooperativa”.

A pesar que no existe un Departamento de Comunicación, el Departamento de Marketing ocupa un espacio privilegiado dentro de la Cooperativa y tiene un presupuesto considerable para su funcionamiento, pero no cuenta con el recurso humano necesario para llevarlo a cabo.

Se debe conocer 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*.

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

“Tengo una posición directiva”.

El responsable de este departamento tiene una posición directiva dentro del organigrama de la Cooperativa, pese a que no cuenta con personal a su cargo para llevar a cabo lo establecido en el Plan Estratégico de Marketing de cada año.

4.2 Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.

Dice Álvarez (2013): “Que esta actividad comprende la propuesta o determinación, en caso de modelos de planificación estratégica participativa de los objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir con el programa de comunicación para el período de tiempo determinado y en función de la inversión asignada”.

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

“Al estar regidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria son ellos quienes se encargan de hacer los controles y regularizan todo, por medio de auditorías externas se evalúan activos, inversiones, créditos y para que se dé fiel cumplimiento con lo establecido en los estatutos de la Cooperativa”.

Álvarez (2013) explica que: "...cada modelo de *management* precisa para sí mismo procedimientos organizacionales de control de gestión, herramientas y dispositivos" (Pág. 10).

Todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito están regidas y controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; y, es esta entidad quien se encarga de hacer los controles y regularizar todo su funcionamiento; pero al no contar con un procedimiento de control de gestión establecido no se puede realizar un análisis acertado de los objetivos propuestos.

✓ **¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?**

"Estos controles los hace la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y debemos subir a su sistema los informes económicos, de socios y de marketing una vez al mes, y un balance al final de cada año. Tenemos como fecha límite para subir la información el 26 del mes siguiente hasta las 24h00, en caso de no hacerlo existe una fuerte sanción económica a la Cooperativa. Esto quiere decir que cada departamento involucrado debe tener lista la información por lo menos dos días antes de la fecha límite, y así evitamos la sanción".

Los controles se los realiza a través de informes que las Cooperativas deben enviar a la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria), cada mes sobre el funcionamiento general de la empresa, y existen fuertes sanciones económicas por el retraso o la no presentación de dichos informes.

✓ **¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?**

"Directamente no, indirectamente nos exigen manejar por ejemplo la información a los socios para prevenir lavado de activos, evitar robos, y como Departamento de Marketing debemos colaborar con esta información, a través de avisos en cada sucursal, sobre cómo evitar robos, fraudes, delitos, etc."

El Departamento de Marketing específicamente no cuenta con procedimientos organizacionales de control de gestión, los resultados en este caso se miden en el número de socios nuevos captados luego de cada evento o actividad establecida en el Plan Estratégico, tampoco se le da debida importancia a su gestión, ya que su función primordial es la de informar a los socios sobre productos, servicios y promociones de cada temporada.

4.3 A2: Selección de objetivos organizacionales.

4.3.1 D2: Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results).

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

“Los objetivos estratégicos globales de la Cooperativa incluyen a todos los departamentos, y como Departamento de Marketing debo alinear todas las estrategias al Plan Estratégico de la Compañía”.

Ante la pregunta planteada respecto a si se tienen en cuenta los objetivos de la organización para llevar adelante la gestión de comunicación, el entrevistado responde que sí se tienen en cuenta los objetivos estratégicos de la Cooperativa, ya que bajo estos parámetros se elabora el Plan Estratégico de cada departamento.

Según lo planteado por Álvarez (2013): “... 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”.

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

“La Cooperativa no tiene un tema de liderazgo y de cultura establecido, sino que todo el modelo de gestión de la empresa está enfocado al servicio, es decir un enfoque social, como apoyo a la educación de niños de bajos recursos, ayuda a las Ligas Deportivas Barriales, difusión de información para proteger el medio ambiente, en el trabajo con la Ligas Barriales trabajamos con la comunidad de las diferentes sucursales de la Cooperativa”.

El entrevistado manifiesta que la Cooperativa no cuenta con un tema de liderazgo y de cultura como tal, pero tiene enfoque social y trabaja bajo ese parámetro de servicio hacia los menos favorecidos; pero esto repercute en la falta de compromiso por parte de sus empleados hacia la gestión de la Cooperativa.

Álvarez (2013), establece que: “El Dircom 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 Dircom debe lograr empatía”. (Pág. 13).

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

“Sí existe relación directa, porque cada área elabora anualmente su plan estratégico basado en los objetivos de la organización y con estos planes estratégicos se elabora el Plan Global de la Cooperativa”.

El entrevistado manifiesta que la Cooperativa establece los lineamientos y objetivos de gestión cada año y bajo éstos cada departamento elabora su Plan Estratégico, al final se elabora el Plan Estratégico de la Organización en base a los planes de todos los departamentos.

Para Álvarez (2013): “... 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 con el programa de comunicación para el período de tiempo determinado y en función de la inversión asignada”. (Pág. 15).

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

“No existen planes operativos de marketing”.

Ante la pregunta sobre si existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización, el entrevistado responde que no existen, ya que el Departamento de Marketing trabaja sobre la organización de eventos no realiza planes operativos, es decir no tiene objetivos de comunicación claros sobre los cuales trabajar, sino su función es la de un Departamento de Ventas.

Sobre esto Álvarez (2013) establece que: “se deben 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)". (Pág. 15).

4.3.2D3: Indicadores de resultados establecidos para esos objetivos (Metas de logro: financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder).

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

“En el Departamento de Marketing cumplimos con todo lo propuesto en el plan estratégico anual, y como le indicaba antes, se debe cumplir con los objetivos de cada plan estratégico porque esos objetivos son enviados y conoce la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y son ellos quienes nos controlan y quienes establecen indicadores de control y cumplimiento”.

Ante la pregunta planteada sobre si la organización ha determinado los indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, el entrevistado respondió que el departamento de marketing debe cumplir con todas las actividades propuestas en el plan estratégico anual, porque así lo establece la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, pero no existen indicadores claros para establecer el grado de cumplimiento de ninguno de los Planes Estratégicos de la Organización, ya que cada uno se elabora sobre los lineamientos establecidos por Gerencia y la SEPS.

Álvarez (2013) establece que: “Se debe 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 (Xifra, 2005): medibles y alterables; creíbles; aceptables por parte de la dirección; realistas y alcanzables; sometidos al tiempo y presupuestables”. (Pág. 14).

4.4 A3: Definición de los objetivos de comunicación.

4.5 D4: Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES).

“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.". (Álvarez, 2013. Pág. 5).

✓ **¿Cuáles son los objetivos de comunicación?**

“Dar a conocer tanto a clientes internos como externos todas las actividades que realiza la Cooperativa en cuanto a nuevos productos financieros, cuando existe variación en las tasas de interés para los créditos, mantenerles informados en cuanto a las actividades que realiza la Cooperativa en relación con la comunidad y con políticas internas establecidas por el Consejo de Administración para dar a conocer a los socios: como reglamentaciones, reglamentos para los créditos y todo lo que se refiere a Misión, Visión y Valores de la Cooperativa; para dar a conocer también a los clientes internos”.

Ante esta pregunta el entrevistado manifiesta que en este sentido la única actividad de comunicación que realiza el Departamento de Marketing es informativo, cuando existen cambios importantes que comunicar a los socios y clientes.

Para Álvarez (2013): “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”. (Pág. 15).

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

“No se hacen estudios como tal, nosotros realizamos las actividades de marketing en base a los objetivos y las necesidades de la Cooperativa, establecidos en el Plan Estratégico”.

El entrevistado responde a esta pregunta que no se realizan estudios de ningún tipo para definir los objetivos del Departamento, su objetivo principal es la captación de nuevos socios en base a la organización de eventos, la mayoría de ellos son planificados al inicio del año en el Plan Estratégico, y otros se los realizan por ocasiones especiales como por ejemplo el mundial de fútbol.

Para Álvarez (2013): “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.”.

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

“Todos los departamentos trabajan por la obtención de resultados y por los objetivos de la Cooperativa”.

Ante la pregunta planteada sobre la relación de los objetivos de comunicación con los de la organización, el entrevistado responde que sí existe relación directa, ya que los objetivos del Departamento de Marketing son establecidos en base a los objetivos de la Cooperativa, y eso es captar el mayor número de socios posible en cada actividad planificada.

Para Álvarez (2013): “Se debe 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”. (Pág. 14).

4.6 D5: Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS).

- ✓ **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?**

“Al término de cada actividad el Departamento de Marketing pasa un reporte que al Departamento de Auditoría le sirve para verificar si las actividades fueron realizadas en su totalidad, cuántos ingresos tuvo la cooperativa por estas actividades, cuántos generó, y que resultado se obtuvo? Estos informes también son entregados a los Consejos de Administración, Vigilancia y también a la Gerencia. Es decir cada actividad es evaluada al final”.

El entrevistado responde a esta pregunta mencionando que el objetivo primordial de las actividades realizadas por el Departamento de Marketing es la captación de nuevos socios, en base a esto se verifica que cada actividad haya sido llevada a cabo según el Plan Estratégico. Al término de cada actividad el Departamento de Marketing pasa un reporte, el mismo que al Departamento de Auditoría le sirve para verificar si las actividades fueron realizadas en su totalidad, la cual verifica cuántos ingresos tuvo la cooperativa por estas

actividades, cuántos gastos generó, y que resultado se obtuvo? Estos informes también son entregados a los Consejos de Administración, Vigilancia y a la Gerencia.

Para Álvarez (2013): “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 podríamos destacar: 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.”. (Pág. 6).

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

“El área de Marketing no participa en el diseño y propuesta de los objetivos de ninguna otra área, únicamente comunica los objetivos de la Cooperativa”.

Ante esta pregunta el entrevistado responde que si bien es cierto que todos los departamentos trabajan por el desarrollo de la Cooperativa y sus socios, ningún departamento participa en el diseño y propuesta de los objetivos de ninguna otra área, ya que cada uno cuenta con su Gerente o Director y el personal para realizar sus actividades.

Es decir, no se realiza el análisis del cumplimiento del presupuesto, los tiempos, el número de fallos, legibilidad, índice de satisfacción de clientes internos, recortes de prensa, visitas, descargas, impactos, etc.

4.7 B: Fase táctica.

Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.

4.8 D6: Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados).

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

“No trabajamos con variables, al inicio del año se establecen todas las actividades para ese año y al final del mismo analizamos si se cumplieron o no todas las actividades; y, los resultados obtenidos, además de evaluar el por qué no se cumplieron una o varias actividades si es el caso”.

Ante esta pregunta el entrevistado responde que el Departamento de Marketing no trabaja con variables, sino sobre eventos, por lo tanto no puede establecer un lenguaje compartido entre público, directivos y comunicadores.

Álvarez (2013), explica que: “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”. (Pág. 16).

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

“No tenemos establecidas las variables del plan de comunicación. Trabajamos sobre actividades”.

El entrevistado respondió a esta pregunta que el Departamento de Marketing no trabaja con variables, es por esto que no se podrá elaborar en la fase operativa, los distintos dispositivos, escalas y herramientas que se van a emplear en el proceso de medición.

Al respecto Álvarez (2013), establece que se debe:

- ✓ “Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados”.
- ✓ “Determinar las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados”. (Pág. 16).

4.9 Determinar las dimensiones e indicadores a medir.

Objetivos de resultado.

Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.

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

Esta pregunta no fue respondida por el entrevistado porque no trabajan tampoco con indicadores, es por ello que no es posible realizar una medición acertada del estado de la Cooperativa en cuanto a comunicación se refiere; sin embargo Álvarez (2013) manifiesta que: “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”. (Pág. 16).

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

Esta pregunta no fue respondida por el entrevistado, ya que el Departamento de Marketing no trabaja con indicadores, por eso no es posible hacer ningún tipo de medición y no se puede establecer si fueron cumplidos los objetivos de comunicación.

Con respecto a este tema Álvarez (2013) indica que: “... 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”. (Pág. 12).

4.10 C: Fase operativa.

“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”. (Álvarez, 2013, Pág. 12).

Establecer los niveles y dispositivos de medición.

Determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.

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

“En base a ese diagnóstico elaboramos el plan para el siguiente año, tomando en cuenta los objetivos del departamento y sobre todo de la Cooperativa”.

Ante la pregunta sobre el tema la respuesta del entrevistado es que de acuerdo a los resultados obtenidos el año anterior, y tomando en cuenta los nuevos lineamientos y objetivos de la Gerencia, el responsable del Departamento elabora el Plan del siguiente año.

Respecto a esto Álvarez (2013), explica que: “Se debe 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”. (Pág. 12).

Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.).

- ✓ **¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?**
“No hacemos eso”.

Sobre este tema el entrevistado explica que esta es una Cooperativa grande por el número de sucursales que tiene, pero no es administrada como tal, no trabajan con la mayoría de las herramientas requeridas en Administración como las mediciones, es decir no tienen una medición de los alcances establecidos en tiempo, público, etc.

Sin embargo Álvarez (2013) indica que: “Es importante también la delimitación de los alcances (Gaps), establecido en dimensiones cuantificables o variaciones descriptivas. Conlleva determinar cuánto se debe variar la magnitud del impacto de las posibles variaciones que se sucedan”. (Pág. 12).

- ✓ **¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?**

Esta pregunta no fue respondida por el entrevistado, ya que no elaboran diagnósticos de ningún tipo, ni iniciales, mucho menos al final, todos los planes son elaborados en base a las sugerencias de la Gerencia y no en base a resultados obtenidos.

El autor Álvarez (2014) manifiesta que: “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”. (Pág. 12).

✓ **¿Se han especificado los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?**

Esta pregunta no fue respondida por el entrevistado, porque el Departamento de Marketing se limita a replicar las actividades exitosas de años anteriores sin evaluar el estado inicial de la Cooperativa en cada periodo. Esto repercute de manera negativa dentro de la organización del Departamento ya que se ve obligado a organizar otras actividades no previstas en el Plan Estratégico sin ningún tipo de estudio previo. En otras palabras el Departamento de Marketing de la Cooperativa no sabe dónde se encuentra al inicio de cada año, ni hacia dónde se dirige.

Respecto a este tema, Álvarez (2013), establece que: “Se debe 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”. (Pág. 18).

Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.).

✓ **¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?**

Esta pregunta no fue respondida por el entrevistado, porque al no trabajar con variables, no es posible determinar las herramientas a utilizar para la ejecución del Plan Estratégico, esto repercute en la no obtención de los objetivos planteados.

“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”. (Álvarez, 2014, Pág. 10).

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

Esta pregunta no fue respondida por el entrevistado, porque al trabajar sin variables no es posible establecer los instrumentos para la obtención de objetivos, es decir, el Departamento de Marketing se limita a la organización de eventos aislados cada año y sin estudios previos, ya que lo más importante para ellos es aumentar el número de socios; no hay políticas claras en cuanto a objetivos de comunicación.

Álvarez (2014), determina que se debe: “Definir y elaborar 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.)”. (Pág. 18).

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

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

“No hacemos mediciones”.

A la pregunta planteada sobre el tema el entrevistado responde que no realizan mediciones. Al no establecer variables, objetivos claros, ni las herramientas e instrumentos para la consecución de estos, no es posible realizar mediciones de ningún tipo, excepto si se captaron más socios para la Cooperativa.

“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”. (Álvarez, 2014, Pág. 12).

¿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 se han tenido en cuenta al ejecutar el plan de comunicación, por lo tanto no es posible medir los resultados una vez finalizadas las acciones”.

El auto Álvarez (2014) indica que: “...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.

Análisis e interpretación de resultados. Elaboración de índices.

Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables).

✓ **¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?**

“No hacemos mediciones”.

Con respecto a esta pregunta el entrevistado responde que no hacen mediciones, ya que el único proceso establecido para medir los resultados obtenidos es mediante un conversatorio con todos los jefes departamentales. Lamentablemente el Departamento de Marketing es manejado como Departamento de Ventas, mas no como Departamento de Comunicación.

Álvarez (2014) indica que: “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”. (Pág. 12).

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

“Al término de cada actividad se controla todo”.

Ante esta pregunta la respuesta del entrevistado es que cuando ha concluido una actividad se evalúan los resultados obtenidos en cuanto al número de socios nuevos captados y el dinero en efectivo que estos han aportado. Estos resultados son analizados también al final del año y se establece el grado de cumplimiento con lo establecido en el Plan Estratégico.

Según Álvarez (2014): “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”. (Pág. 12).

Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas).

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

“En base a los resultados obtenidos en cada actividad se toman los correctivos necesarios y también se analiza la posibilidad de eliminar ciertas actividades y replicar otras, en base a resultados económicos y el retorno e incremento de socios”.

Sobre este tema el entrevistado responde que sobre el resultado de este análisis se ha tomado la decisión de replicar cada año el sorteo del vehículo de entre los socios que realicen determinado monto en depósitos, y se han eliminado muchas otras actividades que no han tenido los resultados esperados.

Para Álvarez (2014): “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”. (Pág. 19).

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

“Esto lo hacemos dentro de un conversatorio con todas la áreas, y esto se socializa en las reuniones que tenemos con la Gerencia General”.

Lamentablemente no se utilizan ninguna de las herramientas para evaluación de resultados, simplemente los mismos son analizados dentro de una reunión con los Gerentes de otros Departamentos; y, sobre este análisis y las sugerencias de los participantes se toman decisiones importantes para el Departamento de Marketing.

Diseñar los reportes e informes.

Redacción de informes finales (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)

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

“Se elaboran estos informes para luego entregarlos a Gerencia”.

Ante esta pregunta el entrevistado manifiesta que se elaboran informes pero sin indicadores, únicamente tomando en cuenta las metas esperadas al inicio de cada actividad; luego estos informes son entregados a la Gerencia.

Al respecto Álvarez (2014), establece que en estos informes: “Deben incluirse logros obtenidos, su cuantificación y variación cualitativa si correspondiera...”. (Pág. 12).

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

“Sí, en las reuniones del Comité de Negocios se toman en cuenta este tipo de recomendaciones para mejoras futuras. En base a estas recomendaciones ya se han institucionalizado algunas actividades, por ejemplo el sorteo anual de los vehículos, la promoción de los ahorros, son eventos que ya los hacemos cada año y los socios los esperan y están pendientes”.

El entrevistado manifiesta que en reuniones del Comité de Negocios se recomienda la planificación de otras actividades durante el siguiente año, es así como se han institucionalizado algunas actividades y eliminado otras.

Sobre este tema Álvarez (2014), indica: “... desde luego las recomendaciones a implementar a modo de inputs para futuras planificaciones”. (Pág. 12).

Presentación de resultados finales (Alta Dirección, Público implicados, Públicos internos)

- ✓ **¿Realizaron reportes sobre los resultados?**

“Al término de cada actividad se elabora un reporte con los resultados obtenidos”.

Sobre este tema el entrevistado explica que sí se elaboran reportes al término de cada actividad con el resultado obtenido, sea el planificado o no.

Para Álvarez (2014): “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”. (Pág. 19).

✓ **¿A quién se los presentarán?**

“Estos reportes son presentados al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia General, ellos son quienes se encargan del control”.

El entrevistado explica que estos reportes son entregados a Gerencia para su conocimiento, y esto es reportado a la SEPS al mismo tiempo.

Según Álvarez (2013): “... 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.”. (Álvarez, 2014, Pág. 12).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis de los resultados basado en la estructura del *Communication Management Bridge*, con la información proporcionada por el Director del Departamento de Marketing de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo” Ltda.

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPTOR	APLICACIÓN
ESTRATÉGICA	DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	<p>Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales).</p> <p>Procedimientos organizacionales de control de</p>	<p>Misión Atender a nuestros socios con servicios de calidad, eficiencia administrativa e ideas innovadoras. Apoyaremos sus iniciativas a partir de un equipo de trabajo efectivo, una administración responsable y un cuerpo directivo comprometido con el crecimiento y solidez de la cooperativa.</p> <p>Visión Ser una cooperativa de prestigio en el sector financiero, reconocida por su solidez, rentabilidad, cobertura de servicios, que cuenta con personal capacitado y comprometido, procesos eficientes, tecnología de punta y capacidad institucional para responder a la confianza de sus socios.</p> <p>Valores Honestidad, honradez, solidaridad, transparencia, compromiso, integridad y decencia.</p> <p>La Cooperativa está regida por un Consejo de Vigilancia y un Consejo de Administración, quienes designan al Gerente General, y bajo el mando de este están todos los departamentos.</p> <p>Las funciones del Departamento de Marketing están definidas y alineadas dentro del Plan Estratégico de la Cooperativa, y su responsable tiene una posición Directiva.</p> <p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito Textil “14 de Marzo” está regida por la Superintendencia de Economía Popular</p>

		<p>gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.</p>	<p>y Solidaria, y es esta Institución la que se encarga de realizar los controles de gestión y regularizar su funcionamiento a través de auditorías y recepción de informes mensuales.</p> <p>El Departamento de Marketing no está ligado directamente a estos controles.</p>
<p>ESTRATÉGICA</p>	<p>SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES</p>	<p>Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)</p>	<p>Los objetivos estratégicos globales de la Cooperativa incluyen a todos los departamentos, y el Departamento de Marketing debe alinear todas las estrategias al Plan Estratégico de la Compañía.</p> <p>En la Cooperativa no existe un tema de liderazgo establecido, el modelo de gestión está enfocado al servicio a la comunidad, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.</p> <p>En base a los lineamientos de la Gerencia, cada departamento elabora su plan estratégico para cada año, y con toda esa información se elabora el plan estratégico global de la Compañía; es decir el plan de Marketing y el plan global, tienen relación directa.</p> <p>No existen planes operativos en el Departamento de Marketing.</p>
		<p>Indicadores de resultados establecidos para esos objetivos (Metas de los logros financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder)</p>	<p>Es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria quien controla y les da los indicadores de control y cumplimiento. Pero todos los objetivos propuestos en el plan estratégico de cada departamento, así como los planteados en el plan estratégico global deben ser cumplidos.</p>

ESTRATÉGICA	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)	<p>Los objetivos del Departamento de Marketing son: dar a conocer tanto a clientes internos como externos todas las actividades que realiza la Cooperativa en cuanto a nuevos productos financieros, cuando existe variación en las tasas de interés para los créditos, mantenerles informados en cuanto a las actividades que realiza la Cooperativa en relación con la comunidad, y con políticas internas establecidas por el Consejo de Administración para dar a conocer a los socios como: reglamentaciones, reglamentos para los créditos, y todo lo que se refiere a Misión, Visión y Valores de la Cooperativa, también se da a conocer a los clientes internos.</p> <p>No se realizan estudios para definir los objetivos del Departamento, las actividades se las realiza en base a los objetivos de la Cooperativa, ya que existe relación directa entre estos y el Departamento de Marketing.</p>
		Objetivos de Producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)	<p>Las estrategias para verificar el cumplimiento de los objetivos de Marketing las realiza el Departamento de Auditoría mediante informes al término de cada actividad.</p> <p>Se debe tomar en cuenta que el Departamento de Marketing no participa en la elaboración de los objetivos de ningún otro departamento.</p>

FASE	ACTIVIDADES	DETALLE	APLICACIÓN
TÁCTICA	CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO	Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados).	El Departamento de Marketing no trabaja con variables sino en base a actividades a realizar cada año.
	DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR. OBJETIVOS DE RESULTADO	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.	El Departamento de Marketing no trabaja con indicadores.

FASE	ACTIVIDADES	DETALLE	APLICACIÓN
OPERATIVA	ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	Determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.	En base al diagnóstico inicial de cada año, es elaborado el Plan Estratégico tanto de Marketing como el General.
		Delimitaciones de los alcances (Gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.).	El Departamento de Marketing no trabaja con mediciones.
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto,	El Departamento de Marketing no trabaja con variables.

		participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.).	
	ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.	En la Cooperativa no aplican herramientas de medición.
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. ELABORACIÓN DE ÍNDICES	Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables).	La Cooperativa no aplican herramientas de medición.
		Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas).	Dentro de un conversatorio con los Responsables de todas las áreas y Gerencia General, se evalúan los resultados obtenidos en cada actividad del Plan Estratégico, y en base a esto se toman las acciones correctivas necesarias, y se analiza la posibilidad de eliminar o replicar actividades.
	DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES	Redacción de INFORMES FINALES (con logros obtenidos y las recomendaciones a implementar).	Se elabora un informe al final del periodo para entregarlo a la Gerencia, luego estos informes son analizados con el Comité de Negocios para tomar decisiones de replicar actividades exitosas o eliminar aquellas que aportan pocos resultados.

		<p>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS FINALES (Alta Dirección, Públicos implicados, públicos internos).</p>	<p>Estos reportes son presentados al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia General, ellos son quienes se encargan de controlar el cumplimiento de los objetivos.</p>
--	--	---	--

CONCLUSIONES

Llegar a conocer una institución grande en tamaño, pero pequeña en su organización administrativa, deja muy en claro las siguientes conclusiones:

- 1.) La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" Ltda. es una empresa exitosa, ya que cuenta con más de 45 años de vida institucional.
- 2.) El funcionamiento de la Cooperativa confirma que la única manera de seguir sobreviviendo y/o creciendo en el mundo empresarial, es entender que hay que acoplarse a los cambios estructurales, tecnológicos e inclusive evolutivos en los procesos administrativos.
- 3.) Pero, pese a que busca crecer, aún puede mejorar su organización administrativa, para lo cual no siempre la confianza en el conocimiento adquirido por su personal Directivo y Gerencial debe ser considerado como el óptimo en estos casos y por lo tanto la capacitación constante es lo que lo puede hacerle mejorar.
- 4.) La Cooperativa **no tiene un departamento de comunicación**, pese a su estructura física amplia, pero busca reemplazar esta insuficiencia con el apoyo y confianza en el Departamento de Marketing.
- 5.) Quien dirige la empresa (Consejo Directivo), son personas que no necesariamente tienen conocimiento en Administración de Empresas, Economía, o materias afines, lo cual "quizá" influye para que al momento de considerar la contratación de nuevos profesionales en otras áreas, no sea tomado como algo importante.
- 6.) Pese a que su crecimiento ha sido importante, la idea de la "innovación" de servicios y/o productos nuevos, lo cual aún así no es su prioridad.
- 7.) Uno de sus **objetivos institucionales** es dar atención a los sectores más vulnerables de la sociedad, pero no va acorde a la realidad de su nicho de mercado ya que realmente su clientela está entre el nivel medio y medio bajo, es decir, no atienden al nivel "bajo" realmente (socioeconómicamente hablando).
- 8.) Brindan apoyo a pequeños empresarios, pero no tienen una persona encargada única y exclusivamente de PYMEs. Quien podría ser la persona que mejore el servicio en esta parte del mercado; y, por lo tanto, redundar en mejor incremento en cantidad y calidad de clientes nuevos.
- 9.) Tanto la **misión**, cuanto la **visión**, deben ser "replanteadas", en base a su actual posición en el mercado bancario y financiero. Además de que deben ser mejor redactadas.
- 10.) El Cuadro de Valores (su forma de presentación), parece una "escala de cumplimiento" de los mismos, sin considerar que todos tienen similar valor y son una

sumatoria en pos de un beneficio final, sea este corporativo o en beneficio de sus clientes.

- 11.) El **logo** de la empresa va acorde a la realidad de sus clientes; y, por lo tanto, influencia psicológicamente en forma positiva en los mismos y sobretodo en la comunidad que lo mira.
- 12.) La amplia cantidad de sucursales demuestra que están trabajando bien en pos de la empresa, lo cual sería mejor conducido si tuvieran como sus asesores “internos o externos”, a personas con mayor experiencia “positiva y medible” en la consultoría y/o por asesoramiento de otras entidades bancarias y financieras.
- 13.) No tiene en su **marco institucional**, un listado de auspicios entregados o de apoyo a la comunidad. Si bien es cierto ayudan a las Ligas Barriales, pero una ayuda a niños con capacidades especiales, con cáncer, madres solteras que trabajan, también le podrían otorgar mejores beneficios en impuestos y en cantidad de clientes potenciales.
- 14.) Pese a que hay una sola persona en el Departamento de Marketing y su presupuesto es fijado anualmente, contratar más colaboradores (empleados) en ese Departamento, quizá jóvenes y con ganas de aprender y a la vez de compartir nuevos conocimientos universitarios, les sería más útil.
- 15.) El Departamento de Marketing podría tener un presupuesto mayor, siempre y cuando sus objetivos fuesen más ambiciosos y medibles para futuras aplicaciones.
- 16.) No critico al funcionario del Departamento de Marketing porque el trabajo efectuado según consta en su misma información, está previamente determinado, pero podría solicitar a los principales Directivos de la empresa, una mayor libertad de trabajo lo cual redundaría en mejores funciones realizadas.
- 17.) La Cooperativa al estar bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (institución estatal relativamente nueva), se apegas y cumple sus reglas, pero al mismo tiempo esto se convierte en su limitante porque toda la empresa entre en un “nivel de confort” (sin más aspiraciones o retos), basado en las decisiones únicas y exclusivas de los Directivos de la misma.
- 18.) En el manejo administrativo en general, la Cooperativa cumple a cabalidad con lo que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria le solicita, lo cual significa que su cliente interno sabe y puede cumplir con lo que se planifica.
- 19.) Con la conclusión anterior, además se puede concluir que su personal está compuesto por gente trabajadora y honesta, aunque no necesariamente emprendedora y proactiva.
- 20.) Al mismo tiempo se puede deducir que si se plantea un objetivo, se puede confiar en sus empleados ya que ellos lo pueden cumplir a cabalidad, dando a su vez la pauta de

que si los objetivos fueren más ambiciosos, sí se podría trabajar en beneficio de su obtención, por lo cual se podría inclusive presionar por metas más grandes.

- 21.) Existe varios caminos para llegar a cumplir un objetivo; y, en este caso la empresa se apega a los objetivos estratégicos individuales para plantear y unificarlos en uno global; aquí nacen las preguntas: ¿Qué pasaría si la empresa determina su plan estratégico global? ¿Podrían sus departamentos apearse al mismo?
- 22.) Definitivamente no tienen planes operativos de marketing.
- 23.) La comunicación en la empresa tiene un objetivo poco ambicioso, hacer llegar las decisiones a sus clientes internos y externos, pero no permite ni contiene un plan en el cual el cliente interno o externo, comunique su criterio y posibles decisiones e ideas; es decir, la comunicación es unidireccional.
- 24.) No realizan estudios previos, sino aplicaciones y “experimentos” acerca de sus ideas, lo cual conlleva a dos posibilidades contrapuestas, la primera que si se obtiene algo positivo sería considerado como un éxito, pero si se fracasa en su aplicación, simplemente sería considerado como una vivencia que “aparentemente” les daría experiencia sobre lo sucedido. En conclusión, la aplicación de estrategias o ideas es en base a resultados, no a la experiencia que otras organizaciones o personas les podrían haber orientado o asesorado mejor.
- 25.) Con la conclusión anterior colegimos que invierten dinero en actividades “poco exploradas”, lo cual podría convertirse en un gasto, mas no en una inversión, aunque se lo quiera denominar “experiencia”.
- 26.) Pero pese a que el manejo en general de la Cooperativa tiene ciertos inconvenientes, propios de una empresa en constante crecimiento, aunque en mi caso con las conclusiones anteriores lo que he buscado ha sido el encontrar el por qué aún podría mejorar, además es valioso rescatar lo siguiente: Que el aparato Directivo es emprendedor y por eso la Cooperativa sigue creciendo; que su gente trabaja día a día por su bienestar propio y el de la empresa; que los trabajos encomendados sí se los cumple y eso hace que lo planificado sea completado; que a veces no es necesario ser “genios de la Administración” para demostrar que todo sueño puede convertirse en meta cumplida; que sin importar el cambio evolutivo que tiene la Administración de Empresas, un equipo de trabajo bien encaminado puede llegar tan alto como se lo proponga.

PROPUESTAS DE MEJORA

Con el análisis anterior lo más lógico sería pensar que he realizado una dura crítica a una fuerte institución bancaria y financiera, pero lo que realmente buscaba, fue crear el camino idóneo para que tanto mis Profesores, cuanto los miembros del Directorio de la Cooperativa, puedan comprender cada una de mis “recomendaciones” o propuestas de mejora a esta distinguida institución, mismas que a continuación detallo:

- 1.) Mantener al personal que trabaja en la empresa, pero presionándolo con metas más ambiciosas y en pos de objetivos más grandes.
- 2.) Rediseñar la Misión y la Visión de la Cooperativa, con una perspectiva similar en el fondo, pero con términos (palabras) y objetivos (metas) más claros y específicos; es decir, no tan generales, ni tan poco interrelacionados entre sí.
- 3.) Contratar personal que en forma externa o interna, brinde nuevos conocimientos administrativos y tecnológicos a la empresa, pero cuya información esté amparada en experiencias y aplicaciones en otras instituciones similares y exitosas.
- 4.) Diseñar un plan estratégico global, para luego que cada departamento se apegue al mismo; y, no como actualmente lo hacen que es todo lo contrario.
- 5.) Crear un sistema operativo por medio del cual el cliente interno y externo de la empresa, puedan aportar con “ideas” en cuanto al mejoramiento de la empresa, inclusive, desarrollando un esquema de premios y méritos por el aporte que brinde en pos del crecimiento de la Cooperativa. Aquí cabe la frase: “No hay idea mala, quizá sólo mal aplicada o mal entendida”.
- 6.) La Cooperativa debe continuar con el mismo espíritu emprendedor y trabajo en equipo actual, sólo que es valioso analizar que mientras más conocimiento se tenga sobre algún tema, más poder de cambio y mejora se obtiene; es decir, si se capacita al personal de la empresa, incluido a los Directivos, hay más probabilidades de que la Cooperativa crezca aún más de lo que ya lo ha logrado.
- 7.) En el caso de Publicidad y Marketing, lo idóneo sería ampliar su espectro a otros medios como la radio y la televisión (locales), lo que redundaría en mayor cobertura en su mercado meta.
- 8.) Crear una imagen aún más completa, al apoyar a niños con capacidades especiales, madres solteras que trabajan, etc. De esta manera la sociedad se sentiría más agradecida y por lo tanto tendría más confianza en la Cooperativa.
- 9.) Se debe crear un Departamento de Comunicación, el cual guíe de mejor manera las relaciones que debe haber interna y externamente en la Cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

Álvarez, A. (2010): *La evaluación en Comunicación. Desarrollo histórico y principales antecedentes*. España. Tenerife, España. Libro. Artículo Completo. Congreso. II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Sociedad Latina de Comunicación Social. (ISBN: 978-84-938428-0-2).

http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/alejandro_cordoba.pdf

Álvarez, A. (2011): *Medición y Evaluación en Comunicación*. Colección "Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación". Nº 2 Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). pag.116. ISBN 9788493783716 ISBN 9788461536931.

<http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>

Alvarez, A. (2013): *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: Supuestos teóricos, empíricos y metodológicos*. V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Sociedad Latina de Comunicación Social. Universidad de La Laguna. 3 al 5. (Tenerife, España). (ISBN-13: 978-84-15698-29-6)

Álvarez, A. (2014): *Manual del estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado*. Loja, Ecuador.

Caldevilla, D. (2007): *Manual de Relaciones Públicas*, Madrid – España, Editorial Visión Net.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide. -

<http://www.bidireccional.net/Blog/BrandingCorporativo.pdf>

GRUNIG, J. y HUNT, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Edición adaptada por Jordi Xifra. Madrid: Gestión 2000.

Paine, K. (2007): *Measuring Success: The Communicator's Guide Data-Driven to easuring Public Relationships*. Durham, New Hampshire: KDPaine & Partners Publishing.

PARÉS I MAICAS, M. (2006). *Las relaciones públicas, una ciencia social*. Anàlisi. Nº 34

Stacks, D. W. (2006): *Dictionary of Public Relations Measurement and Research*. Miami: Institute for Public Relations.

WATSON, T., & NOBLE, P. (2007). *Evaluating public relations: A best practice guide to public relations planning, research and evaluation*. London: Kogan Page Limited.

PÁGINAS DE INTERNET:

Collazos, H. (2007), Técnicas de Investigación, Extraído en julio del 2013, de:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacin_exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html

Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de marzo”, disponibles en la página de internet:
http://www.14demarzo.fin.ec/cooperativa_de_ahorro_y_credito/index.php?option=com_content&view=article&id=106&Itemid=45

Página oficial Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de marzo”:
http://www.14demarzo.fin.ec/cooperativa_de_ahorro_y_credito/index.php?option=com_content&view=frontpage

ANEXOS

Anexo – entrevista al director de marketing de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo” Ltda.

1. Fase estratégica.

Determinación del modelo de gestión organizacional.

- ✓ ¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores...?
- ✓ ¿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?
- Selección de objetivos organizacionales
- ✓ ¿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?

Definición de los objetivos de comunicación.

- ✓ ¿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 (resultado) 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?

2. Fase táctica.

Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.

- ✓ ¿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?
Determinar las dimensiones e indicadores a medir
- ✓ ¿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?

3. Fase operativa.

Establecer los niveles y dispositivos de medición.

- ✓ ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual de cumplimientos de los objetivos propuestos?
- ✓ ¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?
- ✓ ¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?
- ✓ ¿Se han especificado los GAPs 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 planificaciones?
- ✓ ¿Realizaron reportes sobre los resultados?
- ✓ ¿A quién se los presentarán?