



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN LICENCIADA EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS

**Medición y evaluación en comunicación estratégica en la Federación
Deportiva del Azuay**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Aguilera, Rosa Catalina

DIRECTORA: Córdova Camacho, Jhoana Raquel, Lic.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Licenciada

Jhoana Raquel Córdova Camacho

DOCENTE DE LA TITULACIÓN DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES
PÚBLICAS

Certifica:

El presente trabajo denominado Medición y evaluación en comunicación estratégica en la Federación Deportiva del Azuay realizado por Rosa Catalina Aguilera ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2015

F).....

Lic. Jhoanna Córdova Camacho

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo: Rosa Catalina Aguilera declaro ser autor(a) del presente trabajo de fin de titulación: Medición y evaluación en comunicación estratégica en la Federación Deportiva del Azuay de la Titulación de Licenciado en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas siendo director(a) del presente trabajo; la Lic Jhoanna Córdova Camacho y eximo expresamente a la Univesidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acción legales .

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).....

Rosa Catalina Aguilera

Cédula : 010182995-0

DEDICATORIA

A mis tres hijos, Pedro Johanna y Darío que han formado parte fundamental en el desarrollo y culminación de mi carrera así como también a su padre, amigos que en algunos momentos de debilidad fortalecieron mi ánimo, a mi compañera y gran ser humano Gelmita y en general a todos quienes confiaron que la edad no importa para aprender y salir adelante.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, ente educativo me impartió el conocimiento intelectual y humano por medio de cada uno de los docentes, brindando la oportunidad de obtener un título profesional tan anhelado a través de su programa de aprendizaje a Distancia.

De igual manera un agradecimiento a mi tutora de Tesis Lic.. Johanna Córdova por su acertada dirección y paciencia.

A la Lcda. Mónica Abendaño, docente de la Universidad, de quien recibimos todo el apoyo y sobre todo atención en el desarrollo y culminación de la carrera.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	5
MARCO INSTITUCIONAL	5
1.1 Origen, Historia y Lineamientos de Federación Deportiva del Azuay.	6
1.2 El Plan Estratégico.	8
1.3 Objetivos Organizacionales.	8
1.4 Filosofía.....	8
1.5 Identidad Visual.	9
1.6 Política Institucional.....	11
1.7 Valores	12
1.8 Principios Organizativos.	12
1.9 Nivel Legislativo.....	12
1.10 Nivel de Apoyo.	12
1.11 Nivel Operativo.	13
1.11.1 Asociaciones Provinciales.	13
1.12 Organigrama General	13
1.13 Comunicación Externa.....	15
CAPITULO II.....	17
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	17

2.1.1 La Comunicación en las Organizaciones.	18
2.1.2 Las Organizaciones como Sistemas Orientados a Objetivos	19
2.1.3 Los Comportamientos Organizativos y la Comunicación.....	23
2.1.4 El Enfoque Sistémico y los Modelos de Relaciones Públicas (Función Directiva) 23	
2.1.5 Concepción Gerencial.....	24
2.1.6 Agente de Prensa/Publicity.	26
2.1.7 Información Pública.	26
2.1.8 Modelo Asimétrico Bidireccional.	26
2.1.9 Modelo Simétrico Bidireccional	26
2.1.10 La Planificación Estratégica en Comunicación: El Modelo Race.	27
2.1.11 Estrategia como Anticipación.	27
2.1.12 Estrategia como Decisión.	28
2.1.13 Estrategia como Método.	28
2.1.14 Estrategia como Marco de Referencia.	29
2.1.15 Estrategia como Perspectiva y Visión (Intuitivo).	29
2.1.16 Estrategia de Cambio.....	29
2.1.17 Investigación.....	30
2.1.18 Análisis y Acción.	30
2.1.19 Comunicación	30
2.1.20 Evaluación	31
2.1.21 La Función de la Evaluación en Planificación Estratégica.	34
2.1.22 Control y Análisis Cualitativo.	38
2.2 Medición y Evaluación en Comunicación.....	38
2.2.1 La Función de la Evaluación.	38
2.3 Medición y Evaluación.	39
2.3.1 Métodos de Medición y Evaluación.	42
2.3.2 Medición de la Producción.....	43
2.3.3 Medición de la Exposición.	43

2.3.4	Impactos en los Medios de Comunicación.....	44
2.3.5	Visitas a Internet.....	44
2.3.6	Equivalencia Publicitaria.....	44
2.3.7	Seguimiento Sistemático.....	45
2.3.8	Solicitudes de Información.....	45
2.3.9	Costo por Persona.....	45
2.3.10	Asistencia del Público.....	46
2.3.11	Auditorías de Comunicación.....	46
2.3.12	Relaciones Públicas (Identidad /Imagen).....	48
2.4	Modelos Integrales.....	49
2.4.1	Modelo Yardstick (o Regla de Efectividad).....	49
2.4.2	Balance Scorecards o Tablero de Comandos.....	50
2.4.3	Perspectiva Financiera.....	50
2.4.4	Perspectiva Cliente.....	51
2.4.5	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	51
2.4.6	Exposición de Marca (Notoriedad y Repeticiones).....	53
2.4.7	Proporción de Pantalla (Tamaño).....	53
2.4.8	Visibilidad (Ubicación).....	53
2.5	El Modelo Communication Management Bridge (Puente).....	54
2.5.1	Supuestos Teóricos y Metodológicos.....	54
2.5.2	Fases y Actividades del Modelo.....	56
2.5.3	Fase Estratégica: Planificación de la Evaluación.....	57
2.5.4	Fase Táctica: Diseño de la Medición.....	58
2.5.5	Fase Operativa: Medición.....	58
CAPITULO III.....		60
MARCO METODOLÓGICO.....		60
3.1	Estudio de Caso.....	61
3.2	Diseño no Experimental.....	61

3.3	Investigación Exploratoria.....	62
3.4	Investigación Descriptiva.....	62
3.5	Diseño de la Investigación.....	63
3.6	VARIABLES DE ESTUDIO.....	64
3.7	Unidades de Análisis y Temporalidad.....	65
3.8	Técnicas de Instrumentos de Recolección de Datos.....	65
3.9	Análisis Documental.....	65
3.10	Entrevistas Semi-estructuradas.....	66
3.11	Programas.....	66
3.12	Programa “Colonias Vacacionales”.....	67
CAPITULO IV.....		69
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....		69
4.	Fase Estratégica.....	70
4.1	Modelo de Gestión Organizacional.....	70
4.2	Objetivos organizacionales.....	71
4.3	Objetivos de comunicación.....	71
4.4	Fase Táctica.....	72
4.4.1	Acciones de comunicación en función de las variables propuestas en los objetivos.....	72
4.5	Fase Operativa.....	73
4.5.1	Niveles y dispositivos de medición.....	73
4.5.2	Instrumentos utilizados para la medición.....	73
CONCLUSIONES.....		75
PROPUESTAS DE MEJORA.....		77
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....		78
BIBLIOGRAFÍA.....		80
ANEXOS.....		82
1.	Fase Estratégica.....	82
2.	Definición de los objetivos de comunicación.....	83

3. Fase Táctica.....	83
4. Fase Operativa.....	84

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>ILUSTRACIÓN 1.</i> Área administrativa Federación Deportiva del Azuay. (Azuay, 2012)	6
<i>ILUSTRACIÓN 2.</i> Coliseo de Deportes Jefferson Pérez. (Azuay, 2012)	7
<i>ILUSTRACIÓN 3.</i> Escudo Federación Deportiva del Azuay. (Azuay, 2012)	9
<i>ILUSTRACIÓN 4</i> Disciplinas Deportivas Taekwondo. (Azuay, 2012).....	10
<i>ILUSTRACIÓN 5</i> Competencias Atletismo. (Azuay, 2012).....	10
<i>ILUSTRACIÓN 6</i> Disciplina Volley. (Azuay, 2012)	11
<i>ILUSTRACIÓN 7</i> Directorio Federación Deportiva del Azuay. (Azuay, 2012).....	11
<i>ILUSTRACIÓN 8</i> Organigrama. (Soto, 2013).....	15

RESUMEN

La presente investigación se sustenta en la indagación del programa “Colonias Vacacionales” de Federación Deportiva del Azuay con la aplicación del proceso de comunicación a partir de un modelo para la Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. La orientación teórico referencial se basa en los elementos que conforman el Modelo “Communication Management Bridge” centrado en la alineación de los objetivos de la comunicación con los Objetivos Organizacionales.

El marco metodológico concentra un estudio no experimental porque se genera el análisis del efecto de la programación estratégica en comunicación mediante la realización de una entrevista semi-estructurada. Como características de la investigación se dan a conocer origen, historia, objetivos organizacionales políticas y programas de acción donde se involucran a deportistas, autoridades, entrenadores, personal de la Institución y a la colectividad.

La información que se obtuvo con ésta investigación demuestra la necesidad de iniciar un procedimiento sistemático de control de actividades enfocado al Programa “Colonias Vacacionales” de manera que optimicen la estructura del mismo y se obtengan mayores beneficios tanto para la Federación como para la población.

PALABRAS CLAVE: Medición, Comunicación Estratégica, Objetivos Institucionales, Disciplinas Deportivas, Modelo Communication Management Bridge,(Puente) Programa Colonias Vacacionales.

ABSTRACT

The present investigation is sustained upon inquiry of the “Colonias Vacacionales” (Holiday Colonies) program of the Sports Federation of Azuay, applying the communication process based on a model for Measure and Evaluation in strategic communication. The theoretical-referential orientation is based on the elements that conform the “Communication Management Bridge” model, centered on alignment of the communication objectives with the organizational objectives.

The methodology framework is concentrated in a non-experimental study, because it generates the analysis of the effect of strategic programming in communication throughout the performance of a semi-structured interview. As characteristics of the research, the origin, history, organizational objectives, policies and action programs where athletes, authorities, trainers, Institution staff and people from the collectivity are disclosed.

The information that was obtained with this research shows the need to start a systematic procedure of activity control, directed towards the “Colonias Vacacionales” program, so that its structure is optimized and greater benefits are obtained, both for the Federation and the local people.

KEYWORDS: Measurement, Strategic Communication, Institutional Objectives, Sports Disciplines, Model Communication Management Bridge, Holiday Colonies Program.

INTRODUCCIÓN

El éxito en las organizaciones radica en gran medida del grado de importancia que se da a la comunicación puesto que es la base y soporte del clima organizacional, por tanto estas necesitan contar con un sistema comunicativo acorde a sus necesidades, de tal manera la presente investigación pretende servir como apoyo para determinar falencias en cuanto al sistema de comunicación organizacional, de forma que en base a esto se puedan realizar los correctivos que brindarán calidad y garantía en la labor deportiva en favor de la colectividad.

Objeto de Estudio: Manejo de la Gestión de la comunicación en la Federación Deportiva del Azuay.

Objetivo General A través del estudio de un caso real aplicado a la Federación Deportiva del Azuay se demostrará como la planificación estratégica en comunicación a través de la medición y evaluación de resultados durante el año 2014, nos permiten determinar el aporte de la gestión de la comunicación a los objetivos organizacionales.

Objetivos Específicos.

1. Indagar cómo funciona la Federación Deportiva del Azuay conjuntamente con su Programa “Colonias Vacacionales”.
2. Analizar un Programa de Comunicación efectuado en el año 2014 en el cual se aplicará el modelo de Medición y Evaluación denominado “Management Bridge en dónde se observará la contribución de la comunicación a los objetivos que Federación Deportiva del Azuay persigue como Institución.
3. Contribuir con recomendaciones a la Federación Deportiva del Azuay que tengan relación con la Planificación Estratégica en Comunicación en dónde se resaltará la importancia que tiene la función de evaluación.

Durante la recolección de información surgieron inconvenientes relacionados con la entrevista semi-estructurada, debido a la dificultad en la captación de las preguntas relacionadas con el Modelo Management Bridge por parte del Comunicador Organizacional de la Federación Deportiva del Azuay debiendo acudir varias veces para culminar con toda la investigación.

En cuanto al contenido de esta investigación comprende cuatro capítulos los mismos que se detallarán brevemente a continuación.

Capítulo 1: Define el nacimiento, historia e integrantes deportivos que fundaron la Institución, así como la participación en eventos nacionales e internacionales de Federación Deportiva del Azuay, se menciona también fundamentos que rigen el plan estratégico Institucional, políticas y lineamientos de acción .

Capítulo 2: Marco Teórico Conceptual que agrupa la comunicación en las organizaciones orientadas a objetivos bajo un enfoque sistémico aplicado a las Relaciones Públicas así como descripción del Modelo de Comunicación Management Bridge con sus tres fases Estratégica, Táctica y Operativa.

Capítulo 3: Marco Metodológico dentro del cual se define el método que se aplicará a la investigación, los instrumentos de medición y evaluación.

Capítulo 4: Engloba los resultados y su análisis obtenidos a través de la investigación realizada al Programa “ Colonias Vacacionales”

CAPITULO I.

MARCO INSTITUCIONAL

1.1 Origen, Historia y Lineamientos de Federación Deportiva del Azuay.



ILUSTRACIÓN 1. Área administrativa Federación Deportiva del Azuay. (Azuay, 2012)

En el presente capítulo describiremos a la Organización sobre la cual aplicamos la presente Investigación y que el caso corresponde a Federación Deportiva del Azuay (FDA).

Este Centro Deportivo se funda el 17 de noviembre de 1924 con jugadores de fútbol como el capitán del Chile, Alberto Palacios y Modesto Chávez Guayaquileño afincado en Cuenca, conversan con valiosos jóvenes de la época y crean una entidad que representará a la provincia en el concurso Nacional, Daniel Cañizares y Manuel Seminario apoyan a estos primeros pasos. Fue a las 19h00 de aquel 17 de noviembre, en el teatro Variedades del Colegio Benigno Malo, según reportes de prensa de esa época, cuando nace la Federación Deportiva del Azuay.

En la Asamblea se decidió que el primer presidente fuese Andrés F. Córdova, rector del Colegio Benigno Malo, catedrático de la Universidad de Cuenca, presidente del Colegio Municipal y más tarde presidente de la República.

Con el paso del tiempo los dirigentes de la Federación Deportiva del Azuay crecieron en experiencias y empezaron a dejar huellas importantes; en la primera parte sobresale la Organización del V Campeonato de Fútbol en 1945, hecho de singular consideración por la importancia que le dio la ciudadanía y del IV Campeonato Nacional de Tiro los primeros que se realizaron en la capital Azuay. Sin olvidar la inauguración del Estadio Municipal, vieja aspiración del deporte Azuay, en el período 1945-1979. El punto más alto es la

organización de los V Juegos Deportivos Nacionales que dotaron de escenarios deportivos a la ciudad y sobre todo de experiencia técnica y organizativa. En esta etapa un hito especial consideración es la incorporación del Deportivo Cuenca a los Campeonatos Nacionales de fútbol profesional.

Luego viene la Época de Oro del deporte azuayo, la de los grandes triunfos. Azuay se ubica como una de las potencias deportivas del país y que ha procurado que Cuenca sea sede de un gran número de eventos internacionales.



ILUSTRACIÓN 2. Coliseo de Deportes Jefferson Pérez. (Azuay, 2012)

El paso de los años confirmaría esto, a tal punto que sí bien hoy Pichincha y Guayas por el número de competidores todavía ocupa los primeros lugares en los juegos Nacionales, no ha podido igualar a logro de los azuayos a nivel internacional. El más alto ejemplo de ello, es la consecución de la primera medalla olímpica ecuatoriana con Jefferson Pérez el 26 de julio de 1996 en atletismo, como segundo medallista tenemos a Byron Piedra representante en varias competencias Bolivarianas, en el año 2000 encontramos a varios marchistas azuayos como son Rolando Saquipay, Mirian Ramón , Andrés Chocho y Mauricio Arteaga que tomaron la posta de medallistas olímpicos con grandes logros en los juegos Sudamericanos en Medellín Colombia, en natación a Iván Enderica.

Otros grandes logros fueron la medalla del marchista Joel Villavicencio en los I Juegos Olímpicos de la juventud 2010 en Singapur, el título mundial juvenil del bicrocicista Alfredo Campo en Dinamarca 2011.

Entre sus lineamientos de acción están:

1.2 El Plan Estratégico.

El objetivo fundamental del Plan Estratégico de la Federación Deportiva del Azuay es la consecución de objetivos definidos con claridad siendo una guía de vital importancia para la toma de decisiones a nivel técnico administrativo y organizativo cubriendo las necesidades y cumpliendo con todas las expectativas del plan de comunicación mejorando la gestión administrativa de la Institución.

Misión

Mejorar la calidad de vida de los azuayos, mediante el desarrollo de una cultura deportiva sustentada en procedimientos participativos, equitativos, justos, incluyentes, competitivos al servicio de los deportistas y la ciudadanía gestionado por un equipo humano que exige la superación y la excelencia.(Plan Estratégico Institucional (2009-2013).

Visión

Ser una organización de excelencia deportiva al cabo de cinco años, líder, moderna innovadora y efectiva, en su gestión con un equipo de colaboradores comprometido, ético, responsable que sirve a los deportes y a la ciudadanía con la organización de importantes eventos y de logros deportivos a nivel nacional e internacional.(Plan Estratégico Institucional (2009-2013).

1.3 Objetivos Organizacionales.

Establecer alianzas estratégicas, desarrollar semilleros deportivos multidisciplinarios sostenibles, promover el desarrollo deportivo, de alta competencia para alcanzar triunfos nacionales e internacionales, desarrollar el talento humano de directivos, entrenadores, cuerpos técnicos, deportistas, jueces, administradores, colaboradores internos y externos, promover e impulsar la formación integral de los deportista, promover una cultura física sostenible para beneficio de la ciudadanía, fortalecer la organización deportiva institucional.

1.4 Filosofía

Ser un organismo de excelencia Deportiva.

1.5 Identidad Visual.

La identidad visual de la Federación Deportiva del Azuay está conformada por un Escudo en amarillo y rojo colores de la bandera de Cuenca y que tiene como fondo un árbol y un león en donde el primero representa la firmeza y el segundo la bravura y valentía, no tiene un slogan definido describiremos algunos de ellos que identifican a esta organización tales como “La cuna de campeones” “La capital deportiva del Ecuador” en letras manuscritas utilizando el modelo tradicional de escritura.

El logo no ha sido modificado de manera sustancial, por el contrario la aspiración de entidad ha sido y será que dicho escudo representativo sea lo más sencillo posible pero sin dejar de lado y conservando su verdadera esencia es decir un león peleando contra su propia adversidad y modernismo tal como se puede apreciar .



ILUSTRACIÓN 3. Escudo Federación Deportiva del Azuay. (Azuay, 2012)

Federación Deportiva Azuay se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca en la parte norte de la misma en la Avenida 12 de abril y Unidad Nacional, sus contactos Teléfonos 2810644 y 2811763 y 2888837 fax 07817968 página Web www.fedeazuay.com/index/; con una dimensión de 100.000 m2 cantidad que consolida todas las subsedes que alberga cantidad de público que asiste a los eventos competitivos como son: el Complejo de Totoracocha, Miraflores, La Concordia y el Estadio Alejandro Serrano Aguilar.

La Federación Deportiva del Azuay para brindar un servicio de calidad mantiene instalaciones cómodas seguras con muy buena infraestructura escenarios de calidad que ocupan toda el área del complejo deportivo, la piscina olímpica del Batán cuyo nombre ha sido tomado del sector aledaño al Complejo la misma que funciona en horarios matutinos vespertinos y nocturnos en donde entrenan deportistas de elite dirigidos por entrenadores de fama internacional procedentes de Cuba y Panamá , también pueden practicar este deporte

el público aficionado al cual se le asiste con entrenadores de la localidad y personal técnico calificado a continuación nombraremos todas las disciplinas deportivas que se practican en este centro deportivo como son:

Andinismo, Ajedrez, Atletismo, Baloncesto, Bicicrós, Baile Deportivo, Boxeo, Ciclismo de pista, ruta y escalada, Gimnasia Artística y rítmica, Karate, Natación, Judo, Patinaje artístico y de carreras, Pesas, Racquetball, Squash, Taekwondo, Tenis de Campo, Tenis de Mesa, Triatlón y

voleibol siendo las de mayor demanda natación, baloncesto y tenis de campo.



ILUSTRACIÓN 4 Disciplinas Deportivas Taekwondo. (Azuay, 2012)



ILUSTRACIÓN 5 Competencias Atletismo. (Azuay, 2012)



ILUSTRACIÓN 6 Disciplina Volley. (Azuay, 2012)

La estructura organizativa de la Federación Deportiva del Azuay está representada por la máxima dignidad que es el Presidente del Directorio quien tiene a cargo la función defender los intereses institucionales, así como también representar de forma legal judicial y extrajudicialmente a la Institución. El gobierno de este ente deportivo esta ejercido de forma jerárquica a través de sus organismos y autoridades en el siguiente cuadro:



ILUSTRACIÓN 7 Directorio Federación Deportiva del Azuay. (Azuay, 2012)

1.6 Política Institucional

- ❖ Equidad Interna
- ❖ Competitividad Externa
- ❖ Reconocimientos y aportes a los objetivos institucionales

1.7 Valores

- Respeto
- Justicia
- Honestidad
- Transparencia
- Trabajo en Equipo
- Comunicación permanente
- Excelencia
- Responsabilidad Social
- Protección y defensa del medio ambiente

1.8 Principios Organizativos.

- Integralidad
- Autonomía
- Eficacia
- Eficiencia
- Calidad
- Jerarquía
- Descentralización
- Coordinación
- Participación
- Transparencia
- Planificación
- Evaluación

1.9 Nivel Legislativo.

- Asamblea General
- Directorio Comisiones-Consejo Ejecutivo
- Comisiones Técnicas, Económica, Otras.

1.10 Nivel de Apoyo.

- Administración General
- Recursos Humanos Administración, Logística Tecnologías de la Información y Comunicación Adquisiciones, Financiero Presupuesto y Contabilidad, Tesorería Control Bodega General.

- Técnico Metodológico
- Actividad Física y Recreación, Deporte Formativo, Competitivo y adoptado, Investigación Científica.
- Comunicación Organizacional: RR:PP: Ceremonial y Protocolo
- Infraestructura y Mantenimiento
- Marketing

1.11 Nivel Operativo.

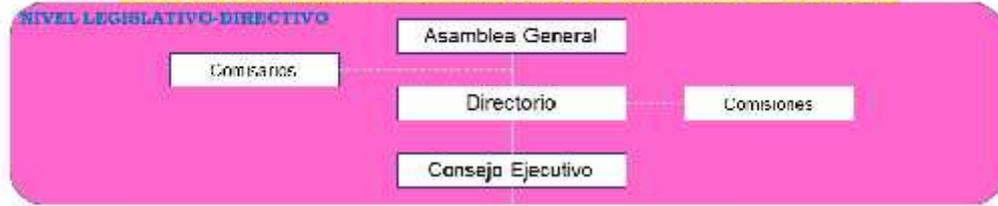
1.11.1 Asociaciones Provinciales.

En lo relacionado al funcionamiento del Departamento de Comunicación, es la Unidad que se mantiene alerta en todo lo relacionado con los procesos comunicativos tanto entre los miembros de la Institución y con los integrantes de la comunidad y el entorno en general. Protege la imagen Institucional y ayuda en todo lo relacionado al desarrollo de las actividades deportivas con el apoyo de los medios de comunicación. Su posición en el Organigrama es de Asesor de la Presidencia, rol que se encuentra a cargo del Lic. Leonel Soto Alemán como Director de Comunicación, encargado de la mayoría de actividades de este departamento; y responsable de Protocolo y Eventos el Sr. Rafael Guamán.

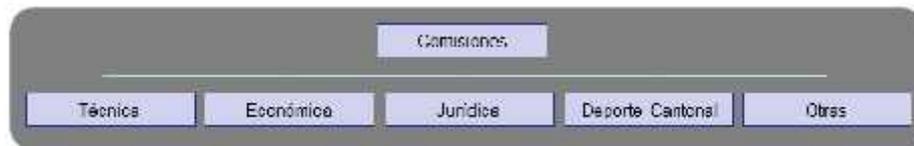
1.12 Organigrama General .



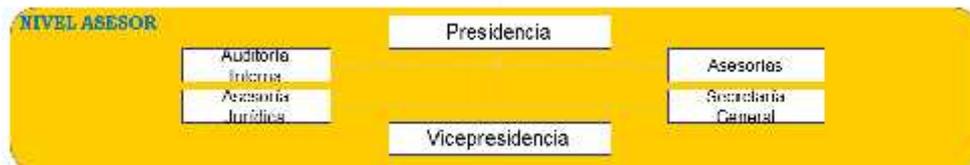
Estructura Organizacional: Nivel Legislativo-Directivo



Conformación de:
❖ Asamblea General, art. 7 estatuto.
❖ Directorio, art. 12 estatuto.
❖ Consejo Ejecutivo, art. 14 estatuto.



Estructura Organizacional: Nivel Asesor



Estructura Organizacional: Nivel de Apoyo

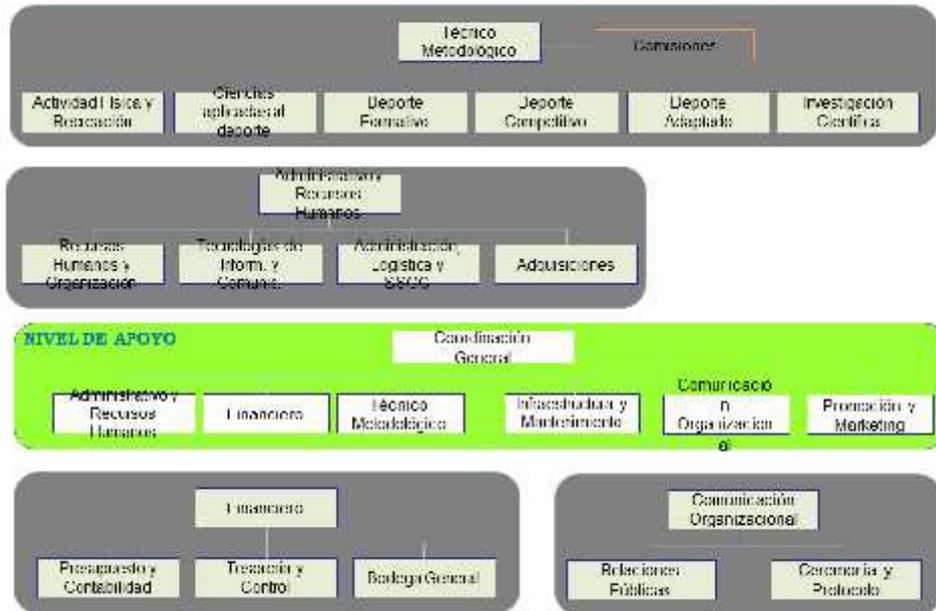


ILUSTRACIÓN 8 Organigrama. (Soto, 2013)

1.13 Comunicación Externa.

En todo lo que se refiere al manejo de la Comunicación Externa, la Federación Deportiva del Azuay mantiene un Plan de Comunicación Externa y la maneja a través de un FODA como diagnóstico en donde valoran las fortalezas oportunidades debilidades y amenazas, en función de la circunstancias realizan el respectivo trabajo con las audiencias para determinar las estrategias que a juicio de la Institución son utilizadas para una comunicación fluida, pensando en cómo la reputación e imagen debe ser mejorada, sin embargo ante la falta de recursos los gastos que la publicidad requiera se lo gestiona a través de la PUBLICITY, de la misma manera Federación Deportiva del Azuay ha tomado presencia en las distintas plataformas comunicativas digitales.

La política de comunicación externa es de servicio y transparencia, guarda coherencia con las demás políticas de la Organización y ésta al mismo tiempo, describe las estrategias, acciones de comunicación, plazos y los stakeholders (públicos). Existen medios y técnicas claramente identificados para la comunicación externa y que son utilizados por la Institución en cuestión, tales como la Comunicación 2.0, las plataformas de internet, las redes sociales,

youtube, Twitter y medios físicos no digitales como las carteleras, la publicidad como elemento de vital importancia, ruedas de prensa, como ejemplo de las técnicas utilizadas están la entrevista y los boletines de prensa.

Construyendo un mapa de públicos de la Federación Deportiva del Azuay (FDA), se conoce que guarda relación directa y prioritaria con el Ministerio del Deporte, quien dirige la mayoría de sus procesos en la actualidad, así como también con la Alcaldía, Prefectura y con Federaciones Colegas, con 14 integrantes de ligas cantonales entre las que se puede mencionar El Pan, Girón, Guachapala, San Fernando; de igual manera Asociaciones de Deporte que tienen su respectiva organización en varias disciplinas deportivas que van desde vóley hasta atletismo con un mapa de públicos integrados por directivos, dirigentes Deportivos, entrenadores, padres de familia, deportistas, medios de comunicación, ciudadanía en general, colegios y escuelas así como también Instituciones que forman parte del gobierno que a su vez son sus socios.

CAPITULO II.
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Las Federaciones Deportivas en el Ecuador actualmente se encuentran expuestas a procesos de cambios en diversos aspectos debido a la nueva ley del Deporte así como también a resoluciones por parte del Ministerio del Deporte que afectan de alguna manera estas instituciones y a Federación Deportiva del Azuay en la restricción de presupuestos que deben ser canalizados a través de la Secretaria Nacional del Deporte. La Federación Nacional de manera absoluta se encarga de monitorear, coordinar, asesorar y vigilar que sus filiales estén apegadas a sus disposiciones estatutarias a través de su departamento Técnico Metodológico quien llevará adelante el plan técnico de trabajo anual.

2.1.1 La Comunicación en las Organizaciones.

(Espinoza, 2009)

No es posible concebir una organización sin la comunicación, el proceso de comunicación se da todos los días no importa la actividad que se desempeñe los procesos interacción e integración en una organización sólo es posible a través de de la comunicación.

En los tiempos actuales de cambios vertiginosos se hace necesaria una estrategia de comunicación para comunicar las diversas posiciones institucionales y las estrategias ante estos cambios, pero no sólo con la intención de difundirlos sino con la intención de que los integrantes de la organización los conozcan los integren a los objetivos personales e interactúen creando una sinergia para el logro de una visión en apoyo a la organización.

El proceso de comunicación facilita la especialización, la diferenciación y la maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para: recibir y transmitir sus mensajes y obtener información así como para operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido percibidas de una manera directa y para construir y anticipar hechos futuros [...]

Cabe indicar que la comunicación está influenciada por el contexto donde ocurre, ya sea social cronológico cultural, y específicamente en las organizaciones, por lo antes indicado se debe conocer y evaluar el impacto de estos aspectos con la finalidad de eliminar los negativos y aprovechar aquellos que darán éxito a la comunicación, la comunicación al ser dinámica conviene resaltar característica señaladas por Adler y Marquardt citado por Luis Álvaro Moreno Espinoza (Espinoza, 2009)

La imposibilidad de dejar de comunicarnos. El proceso comunicativo utiliza medios verbales y no verbales es así que no necesariamente se tiene que hablar para comunicarse. Los gestos, las posturas, la ropa, los comportamientos. etc.

La comunicación es irreversible. La palabra pronunciada lleva un contenido el cuál no se puede retractar, por tanto no sólo la comunicación verbal tiene esta característica también la no verbal, que se la percibe a través de las actitudes, por tanto el mensaje debe ser enviado de manera correcta al receptor.

La comunicación es un proceso integrado por varios elementos que interactúan entre sí siendo a través de la retroalimentación como se establece el proceso dinámico entre emisor y receptor.

2.1.2 Las Organizaciones como Sistemas Orientados a Objetivos

La Teoría General de Sistemas adquirió importancia como ciencia en la segunda mitad del Siglo XX con aportes teóricos del biólogo austríaco Ludwing von Bertalanffi (Moreno, 2011) quién con el afán de buscar una explicación científica sobre el fenómeno de la vida se acercó con su resolución con ideas que transformaron de manera radical la visión del mundo. Todo tiene que ver con todo, el todo es la suma de las partes; el todo determina la naturaleza de las partes; las partes no pueden comprenderse si se consideran aisladas del todo; las partes están dinámicamente interrelacionadas o son interdependientes.

Es así, que las consultas en libros y manuales de biología tampoco respondían a la pregunta, la investigación ofreció un salto cualitativo en el desarrollo de dicha teoría, entendiendo por sistema a un conjunto de elementos que funciona como un todo.

Bertalanffy (Moreno, 2011) ejemplifica su teoría al relacionar al cuerpo humano en el funcionamiento de sus partes y su rol en el desempeño integral, alude que el sistema circulatorio y el sistema endócrino son cruciales para el correcto funcionamiento del cuerpo humano, así como también la ingeniería o las ciencias políticas son cruciales para comprender a la sociedad.

Estas interpretaciones adquirieron un matiz diferente al aplicar al sistema organizacional demostrando con esto que las organizaciones no son un ente estático y que las múltiples interrelaciones e interconexiones le ayudan a retroalimentarse alcanzando su crecimiento en

el camino hacia un proceso que constituyen la razón de su existencia y en el continuo aprendizaje y retroalimentación que optimiza las entradas y salidas perfeccionando el proceso. Bertalanffi (Moreno, 2011) descubrió con esta teoría la vida de las organizaciones.

Varios siguieron con esta línea de trabajo siendo Peter Senge (Moreno, 2011) uno de sus discípulos que adoptó dicha teoría en su idea de aprendizaje continuo.

Por eso que fue en el campo organizacional donde las teorías de Bertalanffi lograron sus mayores éxitos. El enfoque sistémico permitió comprender a una organización como un conjunto de subsistemas interactuantes e interdependientes que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Cada sistema, subsistema y sub-subsistema desarrolla una cadena de eventos que parte con una entrada y culmina con una salida. Lo que ocurre entre la entrada y la salida constituye la esencia del subsistema y se conoce como proceso caja negra.

Es decir que, las entradas son los ingresos del sistema y puede ser recursos humanos materiales o información, estos constituyen la potencia de arranque de cada subsistema dado que abastecen las necesidades operativas. Una entrada puede ser salida o el resultado de un subsistema anterior. En este caso existe una vinculación directa cable braker instalación producto final. El tratamiento de cada una de las etapas requiere distintos planos operativos y que todos los productos finales (luz) es el resultado de una sucesión de eventos articulados por la acción humana.

La transformación de entradas y salidas se las ejecuta a través del proceso que lo puede realizar un programa, un individuo una máquina o también una tarea.

En cambio las salidas de los sistemas, son el resultado del procesamiento de las entradas y que pueden adoptar la figura de productos servicios o información y al mismo tiempo ser la entrada de otro subsistema, siendo completamente normal que en la teoría de sistemas la salida sea la entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, en un ciclo continuo, así lo detalla Bertalanffi citado por Marco Moreno (Moreno, 2011)

La característica del enfoque sistémico de Bertalanffi es que trata de sistemas abiertos, procesadores de insumos de entrada que originan resultados y que en este proceso experimental existen cambios y se auto transforman. Se trata de un proceso que promueve el feed.back o la retroalimentación para el mejoramiento continuo. De ahí su éxito de cara a la visión organizacional y la maximización de

sus subsistemas. Al tratarse de sistemas abiertos, son permeables a los cambios y al aprendizaje que se induce en la acción práctica.

Si bien es cierto Bertalanffy no pudo responder a la pregunta sobre el misterio de la vida ya que la noción del sistema abierto impidió acercarse a desentrañar el mismo ya que si nombramos a los seres vivos son sistemas absolutamente cerrados que dentro de ellos poseen la capacidad de generar vida.

Pero consiguió con su teoría general de sistemas, aclarar el gran misterio de la vida que encierran las Organizaciones, por tanto:

El ámbito de la Organización como empresa con o sin fines de lucro o a cualquier organización de tipo social, con este tipo de teorías dejan en claro lo importante de ver todo tipo de sistemas organizacionales, como un conjunto de partes relacionadas entre sí y a través de su entorno.

Eugenio Radamés Borroto Cruz y Ramón Aneiros Rivas (Aneiros y Cruz, 2003) consideran que la Dirección por objetivos como :

Un enfoque es considerarla como un medio sistemático de establecer un marco eficaz para lo que deben hacer los directivos. Formulada de manera más formal, la dirección por objetivos es un medio de practicar las cinco funciones básicas de dirección; Planificación, Organización, Conducción de personal, Dirección y Control. En otras palabras la dirección por objetivos, es una forma de dirección no es una mera parte de directivo ni un simple agregado. No se trata de un programa secundario o de un método ligado a otro proceso o función. Es la esencia de un sistema de dirección orientado a resultados.

- No se trata de lo que la persona haga: lo que cuenta es lo que se consigue
- No se debe decir a alguien lo que debe hacer: dígame cuáles son sus responsabilidades

La organización que practica la Dirección por Objetivos los recursos disponibles y el talento directivo están dirigidos a lograr los objetivos para ésta y al ser considerada como un sistema, en el cual los miembros de la organización establecen sus

objetivos de manera conjunta, el superior define su área de responsabilidad formulan los resultados que esperan de él y al mismo tiempo desarrollan medidas de actuación, que se pueden utilizar como guías para dirigir su unidad y que servirán como norma para evaluar su contribución a la organización.

Muchos profesionales sostienen que uno de los mayores beneficios que la DPO aporta es el cambio en las actitudes directivas con respecto a las condiciones (tanto internas como externas) que tienen a reducir la eficacia de la organización.

Radamés Borroto y Ramón Aneiros citan a Peter Drucker (Aneiros y Cruz, 2003) con el siguiente concepto sobre la Dirección por Objetivos.

Afirma que está firmemente basada en un tanto por ciento de comportamiento y de motivación humano y que se aplica a los directivos de cualquier nivel en todas las áreas funcionales y a cualquier clase de tamaño de organización. Cree que su éxito en mejorar la actuación directiva se debe a su capacidad para convertir las necesidades objetivas corporativas en objetivos personales.

Un sistema de dirección por objetivos bien concebido, la actitud predominante es que la tarea de un directivo es lograr sus objetivos y no cambiarlos. Y si por alguna razón el objetivo no se logra, la tarea más importante será desarrollar planes nuevos (o modificar los existentes) tomando en cuenta las dificultades presentes. Por tal razón la estrategia es cambiar o modificar los planes, no los objetivos, a menos que las condiciones hayan cambiado de tal manera que lograrlos sea innecesario, fuera de lugar o imposible.

El sistema de DPO faculta a los directivos a responder más fácilmente a las desviaciones de las normas y a superar los obstáculos que pueden surgir mientras llevan a cabo sus responsabilidades. Los directivos no solo aprenden a anticiparse a los cambios sino, en realidad a incorporarlos al proceso de planificación, lo que incrementa en alto grado la capacidad de obtener resultados.

2.1.3 Los Comportamientos Organizativos y la Comunicación

La Comunicación aplicada a la Organización se la denomina “Comunicación Organizacional” que al ser una disciplina relativamente joven ha sido relacionada con teorías de la Psicología Social, Sociología y Ciencias de la Administración a través de enfoques psicológicos sistémicos, en la actualidad tiene una presencia bastante dinámica en la Comunicación Social.

Para el profesor mexicano Abraham Nosnik “la Comunicación Organizacional le da funcionalidad al sistema organizacional” en razón de que la función que se desempeña el individuo en la Organización, influye de manera determinante en los niveles de producción colaborando o afectando al correcto funcionamiento de ésta.

Egidios refiere en su tesis a Annie Bartoli (Egidios, 2000) donde expresa:

Que la organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculada para el funcionamiento de la empresa que busca resultados. Afirma además que dicho vínculo posee dos componentes: el político[...] y el socio cultural [...] Agrega que la comunicación implica realizaciones concretas a definir en función del objetivo que se tiene.

2.1.4 El Enfoque Sistémico y los Modelos de Relaciones Públicas (Función Directiva)

La publicación web del profesor Cibanal (Cibanal, 2013) menciona a Bertalanffy para señalar que fue él quien concibió en 1940 la “Teoría General de Sistemas” como base para obtener un modelo que le permita conceptualizar los fenómenos que la ciencia clásica, por su naturaleza reduccionista, no le era posible explicar. Menciona también a HALL y FAGEN y dice: “han definido el "sistema" como: conjunto de objetos, junto con las relaciones entre los objetos y entre sus propiedades. Las partes componentes del sistema son los objetos, cuyas interrelaciones lo cohesionan”.

Petrella (Petrella, 2007) en su tesis de posgrado cita a Bertalanffy (2001, pág. xx) y dice:

Bertalanffy afirma que: La tecnología y la sociedad moderna se han vuelto tan complejas, que los caminos y medios tradicionales no son ya suficientes, y se

imponen actitudes de naturaleza holística o de sistemas y generalista, o interdisciplinaria [...] Sistemas en múltiples niveles piden control científico: ecosistemas cuya perturbación conlleva a problemas apremiantes como el de la contaminación, organizaciones formales como la burocracia, las instituciones educativas o el ejército; los graves problemas de sistemas socioeconómicos, en relaciones internacionales, políticas y represalias.

En la presente sociedad la comunicación se ha convertido en el pilar fundamental del conocimiento, información relacionada a personas e instituciones.

Las actitudes y percepciones de este contexto no nos permiten en el espacio exterior ver lo que sucede a nuestro alrededor sino a través de la lectura, lo que escuchamos y vemos. Es así, que las Relaciones Públicas consienten a las organizaciones comunicarse con el entorno (Empresas, Gobiernos, Congresos, sindicatos, asociaciones etc.).

En el ámbito comunicativo las Relaciones Públicas su actividad se relaciona con la sociedad informando lo que hace y al mismo tiempo percibiendo lo que ésta demanda, es así que las Relaciones Públicas gestionan todo lo concerniente a comunicación interacción con los medios de comunicación, protocolo y eventos en dónde están involucrados trabajadores, instituciones públicas y privadas.

Las Relaciones Públicas estudian todo lo que afecta a la imagen y como el público nos ve o lo puede afectar a las organizaciones averigua e indaga tratando de mantener un equilibrio.

Las Relaciones Públicas, son un elemento importante en la Gestión de la Comunicación en la empresa, establece lazos fuertes a través de relaciones duraderas que servirán de apoyo y beneficio para la organización y el público, favoreciendo el establecimiento de relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas entre las partes.

2.1.5 Concepción Gerencial.

En los años 60 las Relaciones Públicas se planeaba de como su actividad se la podía optimizar dentro de la organización en la elaboración, planificación y ejecución de las estrategias así surge la idea que esta disciplina debe vincularse de manera prioritaria desde la perspectiva gerencial o directiva surgiendo definiciones que describen y que incluyen aspectos operativos entre ellas la de:

Antonio Castillo (Castillo, 2010) cita a Rex F Harlow considera que:

Las Relaciones Públicas como apoyo de la Dirección ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación mutuas, comprensión, aceptación y cooperación entre la organización y sus públicos; asiste en la solución de asuntos y problemas manteniendo a esta informada y con un estilo receptivo ante la opinión pública definiendo de tal manera las responsabilidades de la Dirección de manera exclusiva hacia el interés público, así mismo se mantiene alerta para utilizar los cambios de manera eficaz valiéndose de sistemas de alerta anticipada para adelantarse a las tendencias; y usando la investigación y el sondeo [...] de Comunicación ética en sus principales herramientas.

Castillo Esparcia (Castillo, 2010) cita a Cutlip y Center diciendo:

“Las Relaciones Públicas son una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso”.

Gruning y Hunt para Castillo (Castillo, 2010) aportan lo siguiente:

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

Concluyendo con varios conceptos relacionados con esta ciencia, en definitiva podemos decir que las Relaciones Públicas no son, ni serán una iniciativa de la Organización, sino por el contrario responde a las múltiples necesidades que los públicos deben estar bien informados y con credibilidad.

De otra parte, dando atención a los Modelos de Relaciones Públicas en el plano teórico existen variedad de modelos que pueden servir como patrón facilitando los programas de aplicación, para lo cual voy a dar a conocer los existentes: Agente de Prensa/Publicity

Información Pública, Asimétrico Bidireccional, Simétrico Bidireccional, Bidireccional Simétrico Persuasivo.

2.1.6 Agente de Prensa/Publicity.

Modelo de Relaciones Públicas que realiza una función de transmisión e información a los públicos y principalmente hacia los medios de comunicación, aquí no importa ningún tipo de acción ética.

Como resultado existe relación de linealidad directa entre la organización y los públicos que va de la organización hacia los periodistas. No se recurre a la investigación, sino al envío de comunicados de prensa, la información es manipulada incompleta del usuario al comunicador social explicado por Gruning y Hunt citado por Álvarez Novel (Nobell, 2011)

2.1.7 Información Pública.

Modelo unidireccional que va de la organización a los públicos divulga información y recurre al análisis de contenido para chequear lo publicado, no le interesa hacer un seguimiento de la respuesta por parte del receptor (Nobell, 2011)

2.1.8 Modelo Asimétrico Bidireccional.

El sistema se maneja de la organización a los públicos dando mucha importancia a investigación de las pautas que dirigen el comportamiento, tales como valores actitudes de los públicos con la finalidad de persuadirlos con la consigna de que los acepten como propios pero sin modificar el comportamiento de la organización. (Nobell, 2011)

2.1.9 Modelo Simétrico Bidireccional

Radica en que los profesionales de las Relaciones Públicas por medio del diálogo actúan como mediadores entre los públicos y la organización, persiguiendo el entendimiento mutuo entre las partes, utilizando la investigación formativa y evaluativa y dando relevancia a la comunicación más que la percepción, es decir que al establecer estrategias y relaciones de

confianza encaminada a un consenso entre el público y la organización estamos trabajando el camino para el alcance de los objetivos organizacionales. (Nobell, 2011)

2.1.10 La Planificación Estratégica en Comunicación: El Modelo Race.

“Es un sistema integrado de decisiones. Si las decisiones correspondientes a los diferentes partes en que se han dividido los planes se cumplen, de manera disciplinada la organización conseguirá lo que pretendía a través del ejercicio de la Planificación Estratégica” (Matilla Serrano, 2007)

Para Matilla (Matilla Serrano, 2007) en su tesis doctoral sin publicar identifica el término Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y comunicación integral, para una propuesta modélica se sirve de varios conceptos de algunos autores entre ellos Alonso Baquer (2001:25) donde reconoce al “hombre la capacidad estratégica natural de resolver sus conflictos, eligiendo entre diversas posibilidades y alternativas de actuación”

Alberto Pérez (2001) citado por Matilla (Matilla Serrano, 2007) define varios tipos de estrategias direccionadas a la comunicación de las cuales analizaremos estrategias de anticipación, decisión, método.

2.1.11 Estrategia como Anticipación.

Está cimentada en el pensamiento estratégico de la Escuela sistémica del Management que se anticipa al futuro y a la incertidumbre en donde la organización está preparada para establecer una misión y objetivos a largo plazo y diseñar la forma de lograrlos y ante la dificultad de hacer frente al futuro por los cambios en el entorno es así que Joan Woodward (1965) tomando como testigo a Bertalanffy, 1950,1955,1962. Angyal 1941 Wiener 1948 y Parsons 1948 elaboran su Teoría de la Contigencia en donde su teoría radica en la dependencia organización-entorno en donde reacciona por los estímulos exteriores. ”Burns y Stalken (1966) en la que señalan que ante la naturaleza predecible del entorno, la organización no debe adaptarse a ésta sino por el contrario anticiparse a los cambios lo que permitió a Lawrence y Lorsch(1967) referir a la organización como un sistema abierto en el que la conducta de sus actores está en interrelación constante (feedback) Por tal razón y desde una perspectiva exploratoria los métodos existentes fueron mejorando con el propósito de optimizar las estrategia que en la sociedad razonará sobre la relación que el ser humano debe llevar con su entorno encontrando con esto una posición favorable frente al futuro por medio de la Estrategia de Anticipación. (Matilla Serrano, 2007)

2.1.12 Estrategia como Decisión.

No toda decisión es estratégica. Esta apunta al éxito cuando existe dualidad de actores que aspiran alcanzar sus propósitos, sin embargo existen muchas decisiones que no terminan en acciones guardando una diferencia entre intenciones estratégicas (decisiones no formalizadas) y estrategia realizada (Mintzberg y Waters, (1985) habla de que las intenciones constituyen la “estrategia deliberada” y la “estrategia emergente” será el producto de la cristalización o del aprovechamiento de circunstancias externas e internas. Por lo expuesto, la Escuela del Aprendizaje aceptará a las organizaciones como sistemas “que aprenden” acogiendo la idea de Lindblom (1959) donde expone que el diseño de las estrategias no es un proceso ordenado y controlado, sino desorganizado que daría paso al modelo del Proceso de Creación Estratégica Bower-Burgelman (Burgelman,1970). Por tal razón Mintzberg (1992) y Hax (1994) ante la falta de respaldo en considerar a la estrategia tanto intencional como decisoria deliberan al concepto de estrategia más no como un “conjunto de decisiones” sino más bien “modelo de conducta en una corriente de acciones”. (Matilla Serrano, 2007)

2.1.13 Estrategia como Método.

Pena (2001) citado en Mantilla (2007) piensa que “de la estrategia como decisión a la estrategia como método solo hay un paso, porque cuando tomamos decisiones, en muchas ocasiones elegimos no es tanto el “qué cosa hacer” sino “cómo” vamos a hacerlo”, dicho autor piensa en el “como” lograr ciertos objetivos se está tomando la facultad de elegir entre varios métodos y elegir el que seleccione al procedimiento es decir la estrategia, es decir que según la Teoría de los Juegos sugerida por Matilla al relacionar método y decisión con estrategia como el conjunto de tácticas con el conjunto de tácticas basta desplazar el énfasis del “que” al “cómo” sustituyendo “táctica” por “Método” para que la estrategia pase de ser “un conjunto de decisiones tomadas de antemano para el logro de un objetivo asignado” a ser “un conjunto de métodos tomados de antemano”. (Matilla Serrano, 2007)

Estrategia método de arreglar un problema implica que al utilizar más de uno se puede hablar de metodología o de modelo estratégico es decir en sentido figurado la estrategia seguida por una organización para resolver un problema.

2.1.14 Estrategia como Marco de Referencia.

Sirve para enmarcar el comportamiento colectivo y acota territorios de actuación: Indica la única vía a seguir (cualquier otra no es válida). Esto proporciona unidad y coherencia de acción y comunicación del personal, ya que una vez escrita y divulgada la estrategia, se convierte en el marco de referencia al que puede remitirse cualquiera en la organización.

2.1.15 Estrategia como Perspectiva y Visión (Intuitivo).

Primero que nada, tenemos que saber que se pasa de la estrategia de posición y marco de referencia a la estrategia perspectiva y visión. Con visión entendemos el camino o proyecto de la organización por la que va a transcurrir. La estrategia es entendida como una idea (guía) de la organización (como un todo). Con guía se refiere a la cultura o visión del mundo, culturalmente compartida (forma de ver el mundo en su conjunto). Pero la estrategia va más allá: La visión es el líder y éste debe comunicarlo al equipo para crear un proyecto y realizar planes y acciones.

Esta estrategia mira de manera interna a la organización es decir apoyándose en una estrategia colectiva, pero con una visión más amplia desde luego con la finalidad de alcanzar una visión institucional.

Sin embargo lo que resulta clave en esta definición, es que la perspectiva es compartida. En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva, individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos.

2.1.16 Estrategia de Cambio.

Son la clave el éxito o fracaso del proceso de transformación, una vez que se han formulado los procesos con el soporte de la mejor tecnología y diseñado una estructura organizativa. El principal objetivo de la estrategia de cambio es la evaluación y planificación del proceso para asegurar que sí este se lleva a cabo, se haga de la forma más eficiente, siguiendo los procedimientos establecidos y asegurando en todo momento la calidad y la continuidad del servicio. (Vera, 2011)

A continuación un desarrollo de los pasos a seguir del Modelo RACE.

2.1.17 Investigación

Para conocer todos los componentes de la intervención (problemas que hay que corregir, actitudes que hay que modificar, etc.), la investigación es un etapa vital, a menudo escamoteada por el deseo de pasar inmediatamente a la acción, sin embargo, se trata de la fase fundamental en la que existen numerosos métodos y técnicas como son sondeos, entrevistas grupos de discusión, paneles de expertos. (Xifra, 2011)

2.1.18 Análisis y Acción.

En esta etapa se pretende dar sentido a los datos recogidos en la investigación, para luego planificar acciones que permitan encontrar una solución al problema de Relaciones Públicas. Se elabora una estrategia de Relaciones Públicas de acuerdo con las oportunidades y riesgos previstos. Seguidamente deben definirse los elementos de una campaña de relaciones públicas en función de los públicos objetivo identificados. (Xifra, 2011)

Es entonces cuando deben identificarse unos objetivos cuantificables y ponderables y proceder a la segmentación de los públicos identificados y segmentados. (Xifra, 2011)

2.1.19 Comunicación

La tercera etapa del modelo RACE debe obviamente inscribirse en el modelo en la línea de los precedentes, estableciendo los mecanismos concretos para comunicar el mensaje, tanto interna como externamente. Es la etapa de comunicación y realización de todos los medios y de cada acción identificada previamente en la campaña de relaciones públicas. Los mensajes deben concebirse en función de los niveles socioculturales de los públicos objetivo y de acuerdo con sus necesidades. (Xifra, 2011)

La interferencia de los medios de comunicación debe gestionarse de manera rigurosa, teniendo en cuenta la evolución secuencial de los mensajes en el tiempo, según la reacción de los grupos en presencia. Estos pueden por su parte, haber elaborado en función de sus propios objetivos, una estrategia de Relaciones Públicas que venga a modificar el despliegue de la muestra. Idealmente cada acción de Relaciones Públicas prepara el terreno a la siguiente y refuerza constantemente el alcance del mensaje. Es el aspecto

secuencial y complementario de los medios previstos en la campaña de Relaciones Públicas. (Xifra, 2011)

2.1.20 Evaluación

La campaña de Relaciones Públicas debe ser evaluada durante su ejecución y una vez finalizada. Se trata de medir lo más científicamente posible la consecución de los objetivos y, luego, rectificar el tiro o incluso replantear la estrategia. De entrada es necesario recoger todo el feedback de los públicos objetivo. La recogida y análisis de los datos puede hacerse a través de diversas técnicas: pre-test, test y post-test de los mensajes, sondeos, grupos de discusión, análisis de los recortes de prensa, resultados de las ventas, logro cuantitativo o cualitativo de los objetivos. (Xifra, 2011)

La evaluación ha de ser sectorial, según los diferentes públicos a los que va destinada la campaña de Relaciones Públicas y en función de todos los fines y objetivos fijados en él. Igualmente en ésta evaluación debe considerar aspectos presupuestarios de la campaña, que pueden ser modificados de acuerdo con las rectificaciones tácticas o estratégicas que se deriven. (Xifra, 2011)

Alejandro Álvarez Novel (Nobell, 2011) en su investigación sobre los modelos que se acoplan al de Marston sobre la planificación estratégica en comunicación y que no pertenecen a una escuela teórica detalla:

En la última etapa se obtiene la valoración de los resultados obtenidos para pensar si estos coinciden con los objetivos propuestos y su vez analizar las medidas correctivas a implementarse en el futuro. También se puede dar el caso de que la cuantificación de los resultados sean de difícil cuantificación en razón de que se pueden apreciar los cambios operados en los receptores, pero no existirá factibilidad en cuanto a la valoración numérica.

En la efectividad de la evaluación de un programa específico Cutlip Center aseveran que, se debe definir y tomar en consideración: la amplitud respuesta del público impacto de la comunicación y proceso de influencia.

En conclusión, por nuestra parte podemos afirmar que la política de Relaciones Públicas y sobre todo las distintas acciones o programas que la integran ha de someterse a un previo estudio y a una ordenación de su actuación para alcanzar el

objetivo u objetivos en concreto perseguidos. Es decir, ha de responder a una planificación.

Que ha asentarse en un conocimiento exacto de la realidad de la que se parte.

Que ha de implicar el máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta.

Que ha de tratar de influenciar favorablemente a los sujetos a los que afecta.

Que ha de analizar continuamente los efectos que va provocando para acentuar los positivos y corregir los negativos.

Solo sí se satisfacen estas cuatro exigencias pueden los distintos programas que las integran alcanzar los fines perseguidos, y entonces es posible hablar de que existe en la entidad y organización respectiva una auténtica política de Relaciones Públicas.

Sam Black (1980) citado por Alvarez Nobell (Nobell, 2011) menciona cuatro etapas separadas pero interrelacionadas:

1. Análisis, investigación y definición de los problemas
2. Trazado de un programa de acción y presupuesto
3. Comunicación y desarrollo del programa (etapa de "Comunicación")
4. Anotación de resultados, evaluación y posible modificación

Hainsworth y Wilson (1992) citado por Álvarez Nobell (Nobell, 2011) También plantearon su modelo, ampliamente citado en la literatura especializada, basándose en las cuatro etapas del Modelo RACE de la programación estratégica: Research, Planning, Communication, Evaluation.

Arceo Vacas (1999, pag. 130-141) en el texto de Alvarez Novell (Nobell, 2011) citará el modelo de planificación estratégica de las Relaciones Públicas propugnado por Robert Kendall, basado en cuatro etapas, a las que denominaría: investigación, adaptación, análisis de la situación, establecimiento del problema, segmentar los públicos, listar las opciones estratégicas tener en cuenta las limitaciones desarrollar un sistema para el apoyo de la dirección, realización de la estrategia, evaluación.

Sotelo (2001) citado por Álvarez Nobell (Nobell, 2011) indica que las cuatro etapas clásicas de la fórmula teórica para la creación de un programa de Relaciones Pública son : Definición del problema, planificación y programación, Comunicación, Evaluación del

Programa. En la etapa de evaluación consiste en examinar los resultados obtenidos, según los objetivos establecidos y las acciones diseñadas Sotelo.

Margarita Kunsh (2003) citada en Álvarez Nobell (Nobell, 2011) fijará las etapas del proceso de la planificación de las Relaciones Públicas y de sus interconexiones del modo siguiente: Investigación, Planeamiento, implantación y evaluación en el que contempla dos resultados, establecimiento de criterios de validación y relatorio conclusivo.

Medición de Resultados, Las acciones de comunicación institucional a menudo son difíciles de medir, dado que están relacionadas con bienes simbólicos (administra conflictos, percepciones, actitudes, relaciones, construcción de imagen e identidad corporativa, etc.). Pese a las dificultades para la evaluación de resultados del trabajo de Relaciones Públicas en las organizaciones, deberán crearse parámetros que permitan al Área funcional probar su valor económico y social en las organizaciones.

Según Kunsh, Ehling (1992) citada en Álvarez Nobell (Nobell, 2011) llamaría la atención acerca de la escasez de teóricos que valoran la contribución económica de la comunicación en las organizaciones, pese a que muchos de ellos analizarán su valor social. Uno de los caminos hallados por el autor anglosajón se centraría en revisar las teorías y análisis de la relación coste/beneficio aplicadas a las Relaciones Públicas, con el fin de calcular el valor individual de los programas de comunicación para los públicos estratégicos (2005,pp.876-88) Kunsch, en este sentido, citará asimismo a Simón (1994:421), quien advirtió que “Os administradores de organizações lucrativas ou nao-lucrativas querem conhecer o valor que se desprende das relações públicas. É cada vez mais comum que os profissionais de relações públicas sejam pressionados pela gerência para que expliquem de forma significativa o valor de suas atividades” (2005,pp 87).

La evaluación forma parte de la racionalidad económica y es necesaria para identificar la contribución de la función de Relaciones Públicas, lo que justifica plenamente la necesidad de la búsqueda de parámetros y de criterios aptos para su medición.

Criterios de evaluación.- Como ya ha sido expuesto con anterioridad, el logro de los resultados en Relaciones Públicas suele obtenerse a largo plazo y su medición se hace posible por medio de indicadores que servirán de base para conocer la reacción de los públicos frente a las acciones llevadas a cabo y establecer su nivel de eficacia, tal como señalan Nielander y Miller(1961,pp417-418 citado por Kunsch, 2005,pp.87-88) citada por Álvarez Nobell (Nobell, 2011) En este sentido y en cita de Kunsch: las informales, la investigación en base a los archivos documentales de la organización, las entrevistas con

grupos específicos, los materiales de lectura y audiovisuales, los relatos sobre los casos, los canales de "feedback" (como, por ejemplo los buzones de sugerencias,) etc. En cuanto a los canales formales, el autor hace referencia a los canales clásicos de medición de la comunicación, como los índices de lectura, el análisis de los contenidos, los índices de legibilidad, los índices de audiencia, el "press clipping", etc. En este sentido Kusch matizará que, en palabras de Swinehart (1979): "Nenhum esquema de avaliação se aplica igualmente bem a todos os esforços de relações públicas, uma vez que os problemas tratados e os objetivos variam amplamente. Entretanto, parece ser correcto dizer que os métodos de avaliação disponíveis são subutilizados e que os julgamentos referentes ao impacto do programa são frequentemente baseados em verificações adequadas".

En relación al uso de los instrumentos, el principal será el denominado Investigación de la evaluación, si bien podrá asimismo, hacerse uso de innumerables técnicas de investigación disponible con ese fin, tales como auditorías de opinión o auditorías de actitudes, observación directa de las reacciones de los públicos, cuestionarios y formulario de evaluación aplicables a las personas que hayan participado en los programas de acción, eventos, etc, auditorías de opinión, tanto internas como externa, plantillas para comparar la relación coste/beneficio etc.

Documento final.- La evaluación deberá constituirse en una constante en la planificación y en la implementación de las acciones de Relaciones Públicas y, asimismo, deberá ser convenientemente documentadas las futuras fuentes de consulta y para demostrar el valor y la importancia del área en el conjunto de la organización.

2.1.21 La Función de la Evaluación en Planificación Estratégica.

En Matilla (Matilla.K, 2007) por indagaciones realizadas a través de personal especializado en el área de Relaciones Públicas y Comunicación es relativamente escasa, precisamente fuera del territorio de Norteamérica La causa de ésta falencia se apoya en las siguientes interrogantes; por un lado la definición concreta de que lo que se quiere medir y por otro la metodología a utilizarse para la respectiva medición. En referencia a este punto Matilla reseña a Pavlic quien cita a Reeves (1983.27) que define al ámbito comunicativo con la siguiente definición de medición explicando que :

Una documentación completa de los efectos de los medios (de una campaña de Relaciones Públicas) exige datos procedentes de cuatro fuentes:

- Contenido del mensaje
- Atención de la audiencia al mensaje
- Efectos(resultados de la atención)
- Procesos condicionales/situaciones en que los efectos pueden producirse o no

Así mismo Matilla (Matilla.K, 2007) cita a Weiss (1972) quién luego de sus investigaciones concluyó que existía una grave problema metodológico relacionado con los profesionales de Relaciones Públicas emprendían la evaluación de sus programas de manera tradicional, sin saber cuál era el propósito y objetivo al extremo de que si se les facilitaba una declaración de propósitos, reiteradamente “se manifestaba en términos de actividades del programa, en lugar de resultados del mismo”.

De igual manera se menciona que Broom y Dozier (1990) de Matilla (Matilla.K, 2007) analizaron profundamente esta situación y como conclusión que con un programa de evaluación se crea una “intervención experimental” o “para tratamiento” con la finalidad de obtener un resultado determinado, en dónde los públicos objetivo están sujetos a un tratamiento experimental, es así que un programa de Relaciones Públicas debe ser observado para que luego de su aplicación en el programa se apliquen técnicas analíticas y al mismo tiempo documentar los efectos producidos para con ello determinar sí el programa causó el cambio observado o tal vez sean otros factores, cabe mencionar tanto la experiencia y el juicio en la toma de decisiones es sumamente importante, en razón que los estudios de campo de las relaciones públicas se desarrollan en entornos dinámicos.

Deborah M Fournier (2004) citado por Marca Francés (Frances, 2011) define a la evaluación para la Enciclopedia of Evaluation “Como un proceso de investigación aplicada para recoger y sintetizar evidencias que culmina en conclusiones sobre el estado, asuntos, valores méritos, la importancia y la calidad de un programa, producto persona, propuesta o plan.

Matilla (Matilla.K, 2007) y Álvarez (Nobell, 2011) citan a Dozier y Ehling (1984) y expresan que:

A partir del momento en que el profesional de las Relaciones Públicas identifica los públicos estratégicos, se hace necesario un programa de comunicación basado en la dirección por objetivos que permita maximizar su éxito, contribuyendo a la mejor efectividad en el largo plazo. Se hace imprescindible marcar objetivos realistas cuyo alcance deberá ser medido para determinar el éxito de los programas implementados.

De la misma manera citan a Scriven (1967) en donde una forma de evaluación se la denomina como sumativa, es decir que la implementación de un programa se puede manifestar de manera imprecisa o sea que si un programa o plan posee objetivos concretos, articulados y medibles resulta de gran ayuda sí antes de la implementación en la toma de decisiones es definida la continuación o no del plan, para llevar a cabo una medición evaluativa es indudable que debe realizarse una investigación previa, para que esto sirva como un elemento, con el cual se puede comparar los beneficios alcanzados en la evaluación posterior. Los objetivos alcanzados no forman parte de la evaluación sumativa y hay que recurrir a la evaluación formativa según (Pavlic 1999) es aquella que proporciona información de diagnóstico acerca de la mejor estrategia a implementar en el plan o programa de Relaciones Públicas.

A finales de la década del 60 Robinson (1969) citado por Álvarez (Nobell, 2011) había pronosticado a futuro, que los profesionales de las Relaciones Públicas desecharían los procedimientos intuitivos y subjetivos para adoptar métodos de investigación sistemáticos y científicos que midieran la eficiencia de los planes estratégicos, años más tarde y en base a lo señalado por Dozier (1984) citado por Álvarez (Nobell, 2011) realiza una investigación al respecto evidenciando tres grandes estilos de evaluación habitual practicada en Norteamérica.

- 1- La Evaluación científica del impacto. Evaluación de impacto del programa por medio de recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.
- 2- 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 y plan mediante la observación casual y anecdótica, sumado al juicio profesional basado en la experiencia acumulada.

- 3- La Evaluación científica de la difusión. Constituía otro método de uso tradicional, basado en la emisión del mensaje y en su publicación en los mass media. En general consistía en un análisis del press clipping, de tipo numérico (registro de los centímetros de columnas recortadas en prensa escrita), o tiempo de antena, la audiencia de los medios y soportes que han publicado el tema, y de un análisis de contenido de los recortes.

Según Pavlic y otros investigadores norteamericanos citados por Álvarez (Nobell, 2011) la situación de los años 80 relacionada con la evaluación y basada en ciencias sociales no resultaba alentadora al igual que Bissland (1986).

Así mismo Álvarez (2011) menciona que la mejora de la cantidad y calidad de la investigación respecto a los programas era lenta, entre 1981 y 1985 pocos programas obtuvieron importantes premios norteamericanos de Relaciones Públicas adoptando sistemas de evaluación que compensen los sistemas propuestos por Lazarsfeld (1959) para el establecimiento de la causalidad.

- ❖ Petición de tiempo: campaña antes del cambio.
- ❖ Correlación: Relación entre los objetivos planteados y los cambios producidos.
- ❖ Escases: Dispositivo económico que eliminaría las explicaciones alternativas y aseguraría que el plan de Relaciones Públicas produjo el “gap” o brecha diseñado.

En cuanto a la investigación sistemática estadounidense dónde fue justificada a través de diversos factores tanto organizativos y la inestabilidad del entorno Álvarez (Nobell, 2011) indica que para Pavlic (1999) esa ausencia no permitía contrastar suficientemente dicha afirmación. Otro factor que impedía la inversión era que esta superaba el presupuesto otorgado para la implementación de Relaciones Públicas, sin embargo este desfase se ha ido superando al aumentar el presupuesto destinado a planes de Relaciones Públicas, como consecuencia directa de su valoración estratégica y al alto nivel de rigurosidad metodológica impuesta por aquellos ejecutivos responsables del área que debe medir los resultados de eficacia obtenidos. Hoy bajo la influencia del concepto y aplicación del criterio estratégico, la inversión en cuanto a investigación se ha tornado necesaria e imprescindible por lo que se lo incluye en el presupuesto de manera prioritaria, tomando en cuenta la globalización y la gran oportunidad de campañas a nivel internacional, que para Morley

(2002) citado por Álvarez (Nobell, 2011) la relación costo beneficio es aceptable por parte del área financiera.

Las fases de la evaluación como última etapa de planeación estratégica y según propuestas de la corriente profesional, que percibe la función de la comunicación en forma restrictiva a cargo de un profesional de periodismo y exclusivamente, en tanto que gabinete de prensa interno centrado en el desarrollo de la "Publicity" y de la relación con los medios, como lo es en su mayoría la realidad profesional actual, Álvarez (Nobell, 2011) cita a Martín Martín (1998) quien indica que las fases son la siguientes:

2.1.22 Control y Análisis Cualitativo.

- a. De la aplicación de los canales más adecuados
- b. De las tendencias de la opinión pública y de los medios de comunicación
- c. De la desaparición de los problemas de comunicación
- d. Evaluación (Cuantitativa)
- e. Del espacio y tiempo obtenido en los medios de comunicación
- f. De la audiencia obtenida en cada medio de soporte
- g. El número de veces que ha aparecido el nombre de la organización
- h. Del balance final (evaluación del coste-global y porcentual en relación al presupuesto inicial.
- i. Conclusiones y recomendaciones finales

2.2 Medición y Evaluación en Comunicación.

2.2.1 La Función de la Evaluación.

Álvarez Nobell (Nobell, 2011) Ante la progresiva expansión conceptual, investigadora y profesional que ha venido tomando las Relaciones Públicas en donde su función consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural,

social y medioambiental al que pertenece, esta toma una esencia estratégica que forma parte de los procesos de dirección de las organizaciones, adquiriendo una importancia crucial en todos los ámbitos geográficos y paradójicamente la comunicación no ha alcanzado una verdadera legitimación científica y académica, ni tampoco acuerdos epistemológicos ni amplios consensos, más aún su trayectoria teórica e investigativa convirtiéndose en un verdadero debate. En la actualidad el interés en medir y evaluar la eficacia de los programas y movimientos de las Relaciones Públicas no es nada nuevo como menciona Lindenman (2005) citado por Alejandro Álvarez (Nobell, 2011) este asunto se lo ha venido tratando por algunas décadas en donde se ha encontrado que:

- Se ha desarrollado en profundidad el estudio de la evaluación en comunicación
- Se estudiado creado e implementado numerosos y sofisticados sistemas de medición y seguimientos de medios.
- La mayoría de los profesionales e investigadores ha llegado a reconocer que no hay una sola herramienta simple de uso general que se pueda utilizar para medir la eficacia, sino una variedad de instrumentos y técnica de recopilación de datos que son necesarios
- Una serie de normas mínimas y de criterios sobre cómo medir y evaluar la eficacia de las relaciones públicas se han desarrollado y han sido ampliamente distribuidos.

Tocando el sentido práctico, su función estudia el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos, adecuar la comunicación masiva y directa de tal manera que se construya una buena relación con ellos, conociendo sus prioridades expectativas y necesidades se consolide su función.

2.3 Medición y Evaluación.

En la comunicación efectiva es importante contar con instrumentos para la medición, identificando sí esta llega o si se la comprende o no. Es así que a diario los procesos comunicativos se van mejorando al introducir la evaluación ya que por medio de ella se evidencia lo que puede estar fallando dando lugar al perfeccionamiento de la misma.

La evaluación en términos contables es un proceso sumamente ventajoso que nos permite establecer el valor de algo, emitir un juicio o diagnóstico analizando sus componentes, funciones procesos y resultados para iniciar posibles cambios de mejora .

Álvarez (Nobell, 2011) enfoca la palabra evaluar desde su perspectiva así 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 o calidad o resultados para realizar dicha comparación denominado genéricamente objetivo. Debe básicamente asegurarse de que los comportamientos reales concuerden con el óptimo resultado predefinido; con lo cual la evaluación se facilita mucho cuando todo el personal de la organización conoce las principales metas que se pretenden y los objetivos inmediatos de su unidad de trabajo.

Irazu (2002) citado por Álvarez (Nobell, 2011) expresa que la medición es una herramienta para el posicionamiento y un elemento importante en cualquier proceso de gestión, porque depende de una “cultura de medición” para su eficacia, componente crítico para dicho autor y aplicando el término a las ciencias sociales es “proporcionar y comparar una cosa con otra” sumando el uso estadístico con la finalidad de agrupar y estudiar metodológicamente datos y hechos que están sujetos a evaluación numérica; logrando con esto de manera exacta demostrar los beneficios producidos en la inversión en comunicación. Por lo expuesto, la medición de la gestión de comunicación es; la medición de la eficacia y la eficiencia de la gestión.

El autor Michael Ritter (2002) citado por Álvarez (Nobell, 2011) expresa:

La medición de la gestión es la herramienta única para demostrar el valor agregado al negocio, de la gestión de las comunicaciones en la empresa (...); y es el elemento que legitima la función del comunicador institucional en la organización. Por lo tanto la medición no es un fin en sí mismo. Sí así lo fuera, estaríamos ante la presencia de una pésima gestión.

La gestión no mide sólo el output de la comunicación en términos de índices de repercusión mediática o estándares similares. Mide además, el uso de los recursos (financieros, de personal, de tiempo) y la satisfacción de los públicos (internos y externos).

Margarita Krohling Kunch (2003) de Álvarez (Nobell, 2011) dice:

La evaluación tiene una función de carácter permanente, iniciándose en el planeamiento y desenvolviéndose en el acompañamiento en las acciones de ejecución con propuestas para las correcciones necesarias y procedimientos para verificar los resultados deseados.

Lo que coincide, con la amplia visión que integra a la Evaluación a todo el amplio proceso de planificación estratégica de la comunicación.

Wilcox (2001) citado por Álvarez (Nobell, 2011) aplicando el término "Evaluación" y tomando como base al modelo RACE define "como el paso dentro del proceso de Relaciones Públicas que consiste en la medición de los resultados respecto a los objetivos definidos durante el proceso de planificación".

De idéntica manera James Bissland dice que este proceso consiste en "la valoración sistemática de un programa y sus resultados. Es un medio a disposición de los profesionales para justificar su trabajo ante sus clientes (la dirección de la organización, por caso) y así mismos" también Wilcox (2001) citado por Álvarez (Nobell, 2011) asevera que "el cliente y/o empresario quiere saber si el dinero, el tiempo y el esfuerzo en relaciones públicas han sido bien invertidos y si han contribuido al lograr el objetivo de la organización

"Es así que la evaluación es una clara y precisa definición de un conjunto de objetivos medibles priorizando los acuerdos entre el personal y la Dirección de Relaciones Públicas, de los pactos a utilizarse con la finalidad de medir el éxito de la consecución de los objetivos, por tanto los procesos evaluativos se los debe iniciar desde la etapa de planificación hasta que el programa de comunicación concluya."

Dando un breve vistazo a las características de la Dirección por Objetivos en campañas de Relaciones Públicas citado en el mismo texto de Álvarez (Nobell, 2011) a Xifra (Xifra, 2011) quien propone ocho que según este autor serían óptimas.

- 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

Así mismo, Anne Gregory (2000) citada en Álvarez (Nobell, 2011) comenta de manera interesante al respecto:

“Los objetivos pueden operar a dos niveles: a nivel estratégico y a nivel táctico” es decir dando una luz para el uso de la planificación estratégica, tanto para la función directiva, como también un enfoque técnico de la profesión.”

Como conclusión: Álvarez (Nobell, 2011) enfatiza que, la medición y evaluación tiene sus bases concretas en la definición de los objetivos, ya que sin estos no existe planificación estratégica y a la falta de esta la medición y evaluación no tendría sentido.

2.3.1 Métodos de Medición y Evaluación.

Lindenmann (2002) citado en Alvarez (Nobell, 2011) sostenía desde su perspectiva, “el mayor problema en el ámbito de Relaciones Públicas no es la falta de técnicas o herramientas de medición y evaluación. Hay muchas técnicas y herramientas metodológicas disponibles que ya están siendo utilizadas en el campo”.

Al tocar medición y evaluación decimos que estas miden la percepción de los públicos y los resultados obtenidos a través de ellos, es decir que lo que se desea conseguir con la medición y evaluación de manera real sería que las acciones implementadas sean comprendidas en la organización a través de ciertas variables como pueden ser. Motivación, participación, liderazgo reputación cultura organizacional y al detectarse cambios esta implícitamente involucrada la palabra “ medición “luego de lo cuál con la interpretación de todo lo medido estaremos en el campo “evaluación” en comunicación cumpliendo de ésta manera con el objetivo organizacional que en reiteradas ocasiones se repite sentando las bases de la planificación estratégica en comunicación.

En el proceso de medición y evaluación también realiza su trabajo en los intangibles como son: clima organizacional, atributos de marca, valores, identidad que ha decir verdad no son de fácil cuantificación y al tener la característica mencionada impulsan a ser candidatos

para la medición y evaluación según Álvarez (Nobell, 2011) con modelos existentes consiguiendo que la gestión comunicacional sea óptima y al mismo tiempo que el término intangible cambie su concepto a favor del ya mencionado objetivo en comunicación, que hasta cierto punto debe de ser concreto, con un alto grado de credibilidad, alcanzable tomando en cuenta el tiempo en el cual se va a desarrollar, contar con un presupuesto por parte del directorio, por tanto con los objetivos establecidos se llevará adelante el proceso de medición y evaluación, cabe mencionar que:

Lindenmann (2002) de Álvarez (Nobell, 2011) afirma que en su opinión, tres pasos principales se deben abordar en relación con la evaluación y medición de las relaciones públicas como:

1. Una capacitación más efectiva de los profesionales de las relaciones públicas y de los directivos, sobre cómo medir y evaluar la eficacia en la gestión de comunicación en las organizaciones.
2. Incorporar la medición y los componentes de la evaluación en diversos programas y actividades de Relaciones Públicas que llevamos adelante, y de la asignación de fondos para apoyar los esfuerzos en evaluación de ésta ciencia.
3. Se necesita convencer a la alta dirección de la importancia de las Relaciones Públicas.

A continuación se menciona algunos métodos o indicadores utilizados en la gestión comunicativa.

2.3.2 Medición de la Producción.

Otorga a la dirección de la empresa u organización una idea o resultados de la productividad del personal o del público.

2.3.3 Medición de la Exposición.

Mediante recortes de prensa, menciones en la radio y TV e impactos en los medios de comunicación y en la web sabremos qué tan exitosa ha resultado nuestra campaña.

2.3.4 Impactos en los Medios de Comunicación.

Este método contabiliza el número de apariciones en los medios de comunicación con el análisis respectivo por parte de las empresas, de cuantas personas estuvieron expuestas, así como también es expresado en números como impactos en los medios y qué cantidad de público acude a un programa. Dicho método es utilizado por los medios de comunicación para mostrar la introducción de un mensaje concreto analizando la cantidad de personas que estuvieron expuestas a lo arriba mencionado, de otra parte esto no refleja de igual forma cuantos leyeron o escucharon la noticia asimilaron el mensaje o cambiaron su actitud en cuánto la información receptada.

2.3.5 Visitas a Internet.

Analiza el impacto de manera virtual es decir cuántas personas acudieron a la organización a través de la página web, por tanto el acceso a dicha página es una visita.

2.3.6 Equivalencia Publicitaria.

Este planteamiento calcula el valor de la exposición a los mensajes a través de los periódicos o también puede ser su equivalente en anuncios dando un valor económico, que también se lo puede calcular dividiendo el costo de los anuncios para la cantidad de espacio y luego multiplicarlo por tres o seis, dando como resultado que un artículo tiene mayor credibilidad que un anuncio, siendo esta técnica bastante comprometida en el sentido de que hay una diferencia absoluta entre publicidad y la Publicity, además la organización tiene especial cuidado y controla de manera directa sus anuncios tamaño y lugar del mensaje y definitivamente orientada a objetivos específicos.

Es decir que, la aparición de la Publicity en las noticias está claramente determinada por los medios y puede darse de manera positiva, negativa o neutral por tanto la organización no controla ni el tamaño, lugar, ni contenido, por tal razón vale la pena mencionar un conjunto de variables que deben ser tomadas en cuenta como son (tipo de medio, ubicación adjetivación protagonismo, público del medio etc).

2.3.7 Seguimiento Sistemático.

La tecnología ha colaborado en este sentido, que al hacer un seguimiento de las apariciones en los medios de manera sistemática a través de la base de datos y programas informáticos de los contenidos en las apariciones en los medios con variables como introducción al mercado, tipo de publicación, número del artículo, fuentes y otros datos manifestándose de manera diversa al ser una retroalimentación continua y regular durante la campaña, contribuyendo a determinar si la Publicidad de una organización es rentable en cuanto a la aparición en los medios de comunicación y el contenido de los mensajes clave, dicho seguimiento de cobertura por parte de los medios se denomina benchmarking o evaluación comparada.

Por otro lado, si la organización desea conocer como se encuentra ésta, en relación con la competencia en el sentido de que el competidor recibe un trato especial o si la empresa tiene una posición innovadora o tal vez se da a conocer su tamaño. Este procedimiento sistemático de evaluación admite a la organización a través de las Relaciones Públicas diagnosticar las áreas problema.

Otro tipo de análisis sería, confrontar el número de comunicados de prensa enviados con los que se han publicado y en que medio periodístico, este análisis ayuda a determinar qué tipo de publicita es el más recomendable y cual ofrece un mayor rendimiento (ROI).

2.3.8 Solicitudes de Información.

El conteo del número de solicitudes de información adicional a los medios y el número de teléfono gratuito forman parte de otro de tipo de exposición a los medios de comunicación ,así como también la solicitud de materiales puede revelar el éxito de un programa de relaciones públicas.

2.3.9 Costo por Persona.

Se refiere a la manera de determinar el costo de llegar a cada miembro del público, denominada en relaciones públicas “efectividad en costes” que consiste en el cálculo del costo por mil (CPM) es decir tomando el total de impactos en los medios y dividiendo por el programa Publicidad.

2.3.10 Asistencia del Público.

Con la finalidad de evaluar la efectividad de la Publicity se realiza el conteo de la audiencia que ha asistido a los eventos. La asistencia de manera escasa del público a una reunión o evento puede dar la pauta que la Publicity no surtió efecto por una promoción inadecuada o tal vez no existe interés por parte del público a pesar de estar informado sobre el acontecimiento. Siendo importante analizar el porqué de la baja concurrencia.

Medición de la Concienciación: Con esta herramienta se puede hacer una evaluación del público que ha comprendido el mensaje y la Medición de la Acción del Público, apoya y distingue como se realiza una campaña en RRPP.

En cuanto a otros métodos para medir la comunicación en Álvarez (Nobell, 2011) tenemos:

Medición del Impacto: Esta técnica es una de las más precisas, en el sentido de que determina el impacto que se ha producido en el público, es decir que sí está consciente del mensaje y si lo ha entendido, este corresponde a un nivel intermedio de evaluación en el cual se maneja a través de encuestas con sus respectivos indicadores.

Medición de la Participación: Álvarez Nobell (Nobell, 2011) considera a este método como; medir la actitud y las participaciones del públicos, cambios en las percepciones y actitudes que están ligados a la comprensión y concienciación que tiene el público sobre los mensajes, la técnica utilizada es medir las actitudes y opiniones antes durante y después de la campaña de relaciones públicas, el estudio de la medición de la participación muestran de forma gráfica la diferencia porcentual de las actitudes y opiniones debido a la mayor información y publicity.

2.3.11 Auditorías de Comunicación.

Amado (2008) de Sánchez y López (Sánchez* & López, 2012) menciona que en el entorno contemporáneo empresarial la labor comunicacional es susceptible de ser auditada, pues de su seguimiento y evaluación depende que su gestión sea efectiva.

“En el caso concreto de una auditoría de comunicación es generar una investigación profunda de todas las instancias comunicacionales de la Institución,

para poder gestionar de la mejor manera posible todos los instrumentos de comunicación.”

Álvarez Nobell (Nobell, 2011) manifiesta que una auditoria de comunicación examina la producción en comunicación ya sean historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace o dice en sus conversaciones diarias.

Tocando la otra dimensión de las auditorias de comunicación es el desarrollo de las recomendaciones encaminadas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema y las prácticas de comunicación de la organización, dándole mucha importancia por parte de los consultores organizacionales siendo ignorada en las respectivas auditorias. Para estos optimizar la comunicación organizacional es el objetivo principal de la auditoria, mientras que para Daniel y Spikder (1991) citado por Álvarez (Nobell, 2011) “el objetivo principal es la producción del conocimiento sobre la comunicación organizacional”.

Continuando con Álvarez (Nobell, 2011) da conocer tres procedimientos en instrumentos de auditorías de comunicación.

El primer procedimiento denominado “ICA Communication Audit” se inició en 1971 financiado por ICA (International Communication Association) en el proceso de auditoría incluye las siguientes técnicas de evaluación:

Godhaber (1986) citado por Álvarez (Nobell, 2011)

- Un cuestionario con 122 preguntas
- Entrevistas análisis de redes de comunicación
- Experiencias críticas de comunicación
- Diario de comunicación
- Segundo procedimiento

Green-bum, Hellweg and Falcione (1983) citado por Álvarez (Nobell, 2011) menciona que este método consiste en un cuestionario de preguntas cerradas y dos abiertas.

El tercer procedimiento realizado por Varona (1991) y citado por el mismo Álvarez (Nobell, 2011) denominado “Cuestionario de Auditoría de la Comunicación“, en donde se evalúa los factores de la satisfacción en comunicación en dicha versión y que a continuación se detalla:

- a. Información sobre la Organización
- b. Información sobre el trabajo
- c. Clima General de la Comunicación
- d. Comunicación de los Supervisores
- e. Comunicación de los Subalternos
- f. Comunicación entre los Empleados
- g. Evaluación del trabajo Individual
- h. Medios de Comunicación
- i. Comunicación de la Gerencia
- j. Comunicación entre los Departamentos

Para Downs (1988) citado por Álvarez (Nobell, 2011) incluye otras técnicas de evaluación a más del cuestionario, tales como entrevista y las experiencias de la comunicación crítica Goldhaber (1974) y Daniels and Spiker (1981) mencionan que a partir de 1974 en Estados Unidos se incluyeron en textos universitarios de comunicación Organizacional un capítulo dedicado expresamente a la evaluación de las prácticas de comunicación grupal a distinto nivel organizacional con dimensiones a **nivel macro** que evalúa la estructura formal e informal de la comunicación y a nivel externo y **micro** la comunicación interpersonal y de grupo , como segunda dimensión podemos decir que una auditoria de comunicación sondea historietas metáforas y otros otro tipo de evaluación y la distorsión generada a través del poder. Y como tercera las respectivas recomendaciones propias de una auditoria que ayuden a mejorar a todo lo relacionado con el sistema comunicativo.

Varona Madrid (1994) citado por Álvarez (Nobell, 2011) expresa que las auditorias de comunicación deben ejecutarse de manera distinta, las de mayor relevancia y conocidas en Estados Unidos son; la funcionalista, interpretativa y crítica, desde su perspectiva examina el desarrollo y práctica de la auditorias de la comunicación organizacional en Estados Unidos.

2.3.12 Relaciones Públicas (Identidad /Imagen).

Para Cuenca Fontbona (2010) citado por Álvarez (Nobell, 2011) en su tesis sobre “La investigación en la Planificación estratégica de las Relaciones Pública” investigación aplicada y formativa: la “Auditoria de Relaciones Públicas” mantiene que la retroalimentación que recibe un emisor (organización, marca o anunciante) y que gestiona

por propia iniciativa (consultado al público receptor) es conocida como “Evaluación de la comunicación también el autor indica que la Auditoría de Relaciones Públicas es una investigación que define a los públicos y determina la manera en que estos públicos perciben y evalúan a la organización.

“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.”

La auditoría de Relaciones Públicas, es una investigación formativa que se debe ejecutar antes de empezar un programa contraria a la investigación evaluativa que se desarrolla después de un plan de acción, el método mencionado tiene diferencia conceptual en el lapso de ejecución uso de la información obtenida, en relación con otros tipos de información como son: la investigación de la evaluación y de la monitorización.

La investigación de evaluación se establece para conocer si un programa de relaciones públicas ha conseguido sus metas y objetivos.

Seitel (2002) citado por Álvarez Nobell (Nobell, 2011) expresa que la investigación define el monitoreo y seguimiento de un programa, ya que durante la ejecución de un plan de acción controla los progresos del mismo y suministra indicadores para probar si es conveniente introducir modificaciones.

Así mismo, Gruning (2000) también citado por Álvarez Nobell (Nobell, 2011) explica que algunos profesionales durante varios años han utilizando los términos “Auditoría de Relaciones Públicas” “Auditoría de Comunicación” y “Auditoría social “ para detallar la investigación en Relaciones Públicas de forma permanente es decir no hace una diferenciación entre lo que es un análisis formativo relacionado con las Relaciones Públicas y otro es el análisis evaluativo que sería una Auditoría de Comunicación o Auditoría Social.

2.4 Modelos Integrales.

2.4.1 Modelo Yardstick (o Regla de Efectividad).

Lindernmann(1993) citado en Álvarez Nobell (Nobell, 2011) en dicho modelo este autor define como una regla:

“Un conjunto de directrices o patrones que el profesional puede seguir si quiere medir efectividad en Comunicación”.

Este modelo consta de dos etapas:

1. Primero establece los objetivos de los programas de Comunicación
2. Determina los niveles que se desea de efectividad.

Wilcox y otros (2001) citado por Álvarez (Nobell, 2011) en su manual “Relaciones Públicas Tácticas y Estrategias” explica el papel esencial de la evaluación y se describe las ventajas e inconvenientes de los diversos métodos en función de cada programa específico y que se los organizará en tres niveles de complejidad.

Básico: Contabilidad de la difusión de mensajes de la aparición en los medios
Medición de públicos objetivo impactos y exposiciones mediáticas.

Intermedio: Mide el grado de concienciación comprensión y retención de un mensaje por parte del público.

Avanzado: Mide los cambios de actitudes, opiniones y comportamientos.

2.4.2 Balance Scorecards o Tablero de Comandos.

Para el Dr. Robert Kaplan profesor de la Universidad de Harvard University y David Norton demostraron que es posible trasladar la visión a la acción a través del tablero de Comando organizando de tal manera el tema estratégico es decir los objetivos comunicacionales deben seguir el mismo camino que los de la organización:

2.4.3 Perspectiva Financiera.

Relaciona los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia de la empresa además que sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

2.4.4 Perspectiva Cliente.

Equilibra la competencia entre cliente y mercado, así como también mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados, examina las necesidades de los clientes como satisfacción lealtad, adquisición, rentabilidad con la finalidad de alinear los productos y servicios con sus preferencias, transcribiendo la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos siendo estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística productos y servicios.

2.4.5 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Esta perspectiva se impulsa para obtener resultados que conciernen a las anteriores perspectivas motivando al personal y reforzando el interés con marcada inclinación hacia la empresa, en donde se mide la capacidad de los empleados el manejo de los sistemas de información y la motivación e iniciativas puntos importantes del clima organizacional <http://www.tablero de comando.com /revista indicadores financieros.htm> tablero de comando.

Continuando con Álvarez Nobell (Nobell, 2011) indica que una vez definido el tablero de mando, se deben establecer los siguientes parámetros que serán aplicados en las perspectivas arriba indicadas.

- Indicadores de factor clave de éxito
- Estándares de medición
- Métodos de medición
- Frecuencia de actualización
- Meta

Pasando a la Medición de Acciones Comerciales, el ejemplo tradicional es el relacionado con Sponsoreo Publicitario propio de las estrategias comerciales.

Para Lozada Díaz (2005) citado por Álvarez (Nobell, 2011) al referirse a la imagen publicada puede ser tratada desde distintas perspectivas ya sea desde que el proceso productivo que se encuentra en marcha en la construcción de textos periodísticos, por tanto

existen dos fases el estudio del medio como Institución y el procesamiento y producción de la información como tal y sus respectivo procesamiento es decir en noticia, la segunda forma será el análisis del mensaje y como la noticia es adoptada de manera definitiva y lo publicado de manera concreta dicho estudio analiza la dimensión formal de la noticia ya sea el espacio destinado, ubicación etc. Así como también la transmisión de los contenidos con temáticas concurrencia de actores etc. Para avanzar a la siguiente etapa que será los efectos que se producen en el público que recibe el mensaje. En resumen los medios actúan de manera casi dominante sobre la sociedad con informaciones y opiniones convincentes que operan sobre las actitudes creencias e ideas de los públicos, contribuyendo a que este adopte imágenes a gran escala sobre organizaciones productos personas, por tanto evaluar la imagen que generan los medios a través de sus publicaciones es casi imposible, si no se escuchado a los propios destinatarios de la información, por cuánto cada persona conforme a la situación en la que se encuentre adoptará e interpretará la información siendo totalmente responsable de la imagen final, en razón de lo arriba expuesto, digamos que la Imagen Publicada se la puede evaluar objetivamente sobre el material publicado por lo medios sin tomar en cuenta la influencia que pueda recaer ya sea en uno en otro sentido.

Álvarez (Nobell, 2011) propone un modelo adoptado en la Compañía Estudio de Medios INFOXEL que combina métodos de análisis cuantitativos y cualitativos como resultado de prácticas y ensayos que han llevado a la obtención de datos estadísticos a través de una selección de muestras conformadas por un número determinado de medios en un tiempo determinado, sobre unidades temáticas conjuntamente con un análisis cualitativo de las conductas mediáticas observadas a través de un mapa y un plan de acción para las mismas.

Este modelo se constituyó como un sistema de medición y análisis del patrocinio deportivo y cultural expuesto en los medios de comunicación masivo y especializado colaborando en el control del éxito en las acciones publicitarias y de patrocinio, definiendo conceptos de marketing deportivo y cultural.

Este modelo denominado MODELO INFOXEL MEDIA SPONSORING para efectos de aplicación, requiere definir el tiempo que dura el evento en su contexto de manera inmediata, se puede realizar la medición de métodos audiovisuales y gráficos porque analiza la transmisión del evento deportivo cultural o social en los medios de comunicación y a su vez realiza la exhibición de las marcas siendo el sponsor lo que más interesa formando el evento como parte de la plataforma publicitaria, en dónde se medirá el número de apariciones y su respectiva dimensión y luego de ello el medio periodístico dará su punto de vista positivo o negativo y como variables del modelo tenemos:

2.4.6 Exposición de Marca (Notoriedad y Repeticiones).

Esta variable de tipo cuantitativo mide las dimensiones de las posiciones como puede ser segundos centímetros por columna, o también transmisiones de audio o escritas determinando la notoriedad(niveles de exposición) y también la cantidad de emplazamiento con la finalidad de establecer las frecuencias de aparición técnicamente llamada “actividad de marca “ que se encuentra relacionada de manera directa a la exposición en el tiempo de una marca, ocupando un determinado espacio de pantalla y reproducido por un medio en particular (puede ser aparición de una foto en el diario, la transmisión del evento o la crónica periodística en el telediario).

2.4.7 Proporción de Pantalla (Tamaño).

Con la finalidad de ponderar los valores y del coeficiente resultante y determinar el protagonismo real de la marca expuesta dicha variable, es dividida en 16 partes iguales en donde se evalúa el espacio que la marca ocupa en la pantalla medida de acuerdo a su posición en los cuadrantes.

2.4.8 Visibilidad (Ubicación).

Determina el peso visual del posicionamiento y la posible conexión e identificación de la marca con el espectador, misma que está determinada a través de dos factores como son el peso y la dirección, ésta se vincula con el producto placement, pues la exposición de la marca en publicidad radica en el sponsoreo, es decir depende de manera directa en el movimiento del contenido del evento, de lo cual la organización patrocinadora no mantiene el control. El peso, se determina en relación a la posición que ocupa en la pantalla el emplazamiento de marca, por tal razón, la aparición de la marca o producto es más pesada en la parte superior de la pantalla que en la inferior como también el lado derecho más que el izquierdo, formándose un “cono de sombra” que en el centro que actúa como un punto fijo y el cuadrante toma ventaja al que tiene el mayor emplazamiento. Dichas variables nos permiten de manera sistemática medir las apariciones de la marca en la ejecución del evento logrando con ello conocer de qué manera fue percibida la visualización de la marca.

- **Efectividad de los formatos elegidos:** De acuerdo a las marcas expuestas para diferente tipo se puede utilizar cartelera banners, indumentaria, promotoras y la variedad que el arte publicitario lo permita y de acuerdo a la estrategia sostenida se

combinan variables, visibilidad, ubicación, notoriedad y repetición; dichas combinaciones ya sea de formato conjuntamente con la estrategia demostrarán la efectividad del mismo.

- **Retorno de la inversión(en equivalencia publicitaria):** Este indicador que funciona de doble manera demuestra cuantitativamente sobre la exposición a valores publicitarios convencionales de acuerdo a tarifarios públicos así como también la “tarifa publicitaria” incluye jerarquía entre los medios y soportes; por tal razón mientras el mapa de medios sea más amplio este indicador adquiere relevancia.
- **Oportunidad publicitaria (crónica del evento):** Este mide la relación entre la exposición en segundos de cada uno de los formatos con el desarrollo del evento y su consecuente transmisión.

2.5 El Modelo Communication Management Bridge (Puente).

2.5.1 Supuestos Teóricos y Metodológicos.

Álvarez Nobell (Nobell, 2011) en su publicación expresa que vincular los objetivos específicos del área de comunicación con los objetivos generales de la organización, constituye la necesidad y de manera inmediata de definir el rol estratégico del comunicador organizacional que se convertirá en el actor fundamental de la dinámica organizacional y de los procesos de integración técnica y disciplinaria labor comunicativa en la aplicación de las acciones y herramientas, en la mayoría de los casos bajo la tutela de las consultoras o agencias, además se debe legitimar la función del comunicador con un rol estratégico y esencial en el contexto socioeconómico requiere personas capaces de probar constantemente que su tarea le agrega un valor concreto a los fines organizativos, para conseguir esto deben conocer a la perfección la filosofía de la organización y medir su aporte transformándose en “vínculo” (puente) que comprenda y alcance el dominio de las lógicas de gestión adoptadas por la organización.

Al ser el comunicador un manager, al igual que sus colegas de otras áreas (financieras de recursos humanos de producción ventas etc.) debe medir su gestión para comprobar si está haciendo bien su trabajo, optimizando los recursos, que la relación costo beneficio sea favorable, sí está logrando sus objetivos y mejorando o no respecto a su gestión anterior.

Ritter (2000) de Álvarez (Nobell, 2011) señala que la medición de la gestión es la herramienta única para demostrar el valor agregado al negocio, de la gestión de las comunicaciones de la organización (...); es el elemento que le legitima la función del

comunicador en la organización. Por esto, la medición no es un fin en sí mismo si lo fuera estaríamos ante la presencia de una pésima gestión.

“ El puente se constituye a través de la integración de resultados de la gestión de comunicación institucional, con métodos de medición propios del management, con la finalidad de medir la contribución en sentido amplio de dichos resultados a los objetivos de la organización”.

Laura Llesta y Álvarez Nobell (Lesta & Nobell, 2011) afirman : Definamos entonces un conjunto de supuestos que nos permitan enmarcar y sustentar la función de medición y evaluación en Comunicación estratégica, cimientos necesarios para un abordaje, aún más complejo, que presenta la realidad profesional. Debemos entender entonces que la comunicación, desde una perspectiva integradora y holística, es un fenómeno determinante a los objetivos las organizaciones que responden a un genoma sistémico de dirección por objetivos.

1. Los objetivos de comunicación debe estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización, por la misma razón por la que deben coincidir los modelos de management por la organización del DIRCOM.
2. La planificación estratégica en comunicación-bajo el fundante modelo RACE (Research, Acción, Comunicación y Evaluate) propuesto por Marston (1963) -es de naturaleza dinámica e integrada; y debe aunar fases de investigación diagnóstica.
3. La función de la 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.
4. Las fases que integran la función de evaluación: estratégica, táctica y operativa debe funcionar de forma articulada y retroalimentada.
5. Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en la 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.
6. La complejidad, en los niveles y objetivos y de medición debe ser incrementada e integrada, no sustitutiva.
7. 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.

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

2.5.2 Fases y Actividades del Modelo.

En Álvarez (Nobell, Sociedad Latina de Comunicación Social, SLCS, 2013) reitera en dicho pronunciamiento la relación directa entre la gestión comunicativa con la gestión de la comunicación, por tal razón se debe diseñar y evaluar la comunicación de manera estrecha a los objetivos organizacionales.

Es así que el Modelo Management Bridge engloba la planificación estratégica en comunicación en cuatro etapas como son: **Evaluación, Comunicación, Acción, e Investigación** estén vinculadas con las distintas fases de la evaluación como son: Estrategia, Táctica y Operativa, cada una de ellas conserva su respectivo significado concreto y que a su vez responden a un nivel de evaluación o de objetivos.

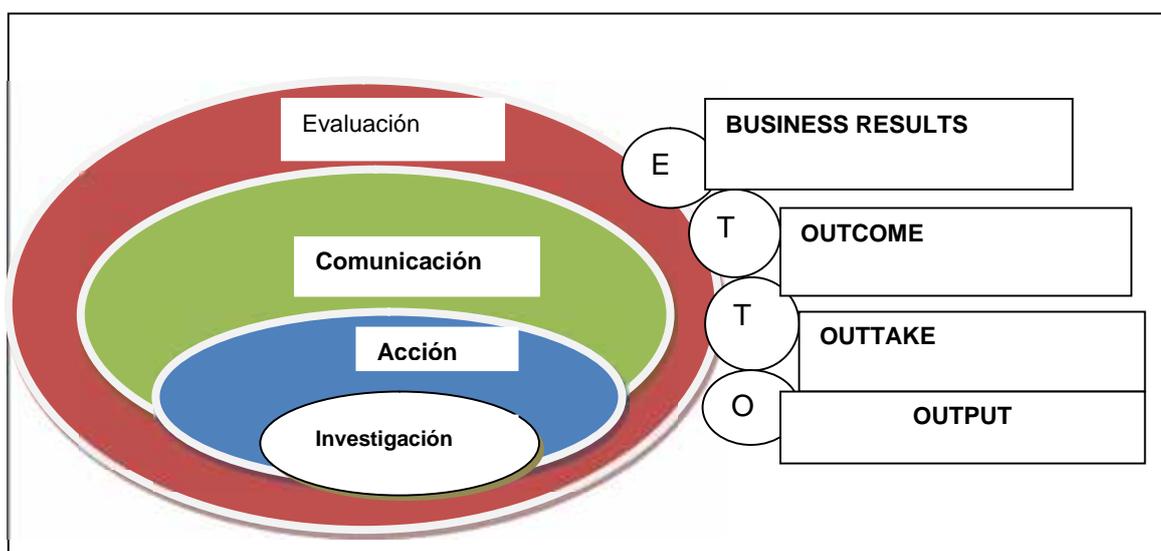


ILUSTRACIÓN 9. Planeación Estratégica de la Comunicación y Niveles de Evaluación. (Nobell, 2011)

Los Outputs como un resultado intermedio relaciona el nivel de recepción, comprensión, grado de retención y capacidad de reproducción, adquiriendo importancia porque marca el límite a largo plazo, sobre la eficacia de una campaña que como consecuencia dará rentabilidad eficiencia y también la productividad.

Los Outtake es un resultado intermedio en la recepción comprensión retención y capacidad de reproducción así como también medirán la eficacia de las medidas de distribución y la producción de la comunicación marcando el límite e indicando al mismo tiempo la eficacia de una campaña de comunicación a largo plazo, que conducirá a mayor rentabilidad eficiencia y así como también a medir la productividad.

Los Outcomes al encontrarse en un nivel más elevado intentan determinar el resultado en cuanto al conocimiento, opinión actitud o comportamiento, factores que el profesional de la comunicación debe tomarlos en cuenta porque con estos demostrará su apoyo a otro departamento en los objetivos, relaciones con el negocio que no apoyan a los objetivos corporativos.

El resultado obtenido demostrará que la estrategia implementada en favor de otro departamento su ejecución dio el efecto deseado.

Los Outflow o business results Concentran los resultados más importantes para que el responsable de la comunicación estratégica demuestre la contribución de la gestión estratégica a la organización que ayudará a la toma de decisiones para consolidar los objetivos corporativos.

Álvarez (Nobell, 2011) se pronuncia de ésta manera con las fases del Modelo Integral COMMUNICATION MANAGEMENT BRIDGE.

2.5.3 Fase Estratégica: Planificación de la Evaluación.

El equipo directivo lleva a cabo la fase estratégica que contempla tres dimensiones como son:

Modelo de Gestión Organizacional: Precisión de los indicadores de resultado y las herramientas o los dispositivos que el management emplea habitualmente.

Objetivos Organizacionales: Determinación clara y precisa de los objetivos y procedimientos organizacionales sobre los cuales se intenta realiza un aporte desde la Comunicación Estratégica.

Objetivos de Comunicación: Definición de los objetivos específicos del área de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas) y su relación con las metas organizacionales a las cuales se intenta.

2.5.4 Fase Táctica: Diseño de la Medición.

Tocando de idéntica forma con el equipo encargado de gestionar la comunicación, la fase táctica permitirá determinar los componentes de la fase estratégica direccionando como se ejecutarán los planes de comunicación en debida forma y se permiten en añadir lo siguiente:

Conceptualizar las Variables de Interés: implica la comprensión y precisión del concepto a evaluarse en todos sus aspectos condiciones y atributos. Conviene manejar un lenguaje común que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores).

Especificar las **dimensiones e indicadores** que conforman cada una de las variables de estudio, a fin de reducir los niveles de abstracción y poder determinar con claridad lo que se está evaluando. Esto permite confeccionar los dispositivos, las escalas y las herramientas que se van a emplear en el proceso de medición.

2.5.5 Fase Operativa: Medición.

Cómo su nombre lo indica, es el lugar en dónde se desarrolla actividades y acciones de medición como siempre en función de los objetivos definidos y en función de las variables previamente gestionadas y evaluadas en donde se debe:

Establecer los **niveles de medición** de modo tal que, al ser una actividad sostenida en el tiempo, sea posible emplear referencias de estados anteriores de las variables. De este modo, las variables se asimilan rápidamente y son más efectivas.

Elaboración de Índices: Los índices son indicadores complejos que se obtienen a través de la integración de información diversa. Buscan sintetizar en una medida común un conjunto de datos. Son importantes para simplificar los resultados obtenidos de la medición a fin de determinar el aporte.

Reportes e Informes: Son un elemento clave del proceso de evaluación, ya que permiten la sistematización de los resultados, hacerlos tangibles y obtener un registro de los mismos. El lenguaje, los formatos y los modos de presentación deben guardar coherencia con el modelo de gestión organizacional en el que se enmarcan las acciones de comunicación y, desde luego, los procesos de medición.

**CAPITULO III.
MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se describen las herramientas teórico-prácticas utilizadas como método científico para la solución del problema en cuestión, detallando los procedimientos que ayudaron a determinar los resultados y conclusiones de la investigación, para lo cual se realizó un estudio de caso con un diseño de investigación no experimental también llamado Ex Post Facto –que significa después de ocurridos los hechos-, esta investigación no experimental es de tipo transeccional o transversal a nivel exploratorio-descriptivo, correlacional-descriptivo y una combinación metodológica de tipo analítico-cualitativa a través de técnicas de análisis documental, entrevistas semi estructuradas y observación directa.

3.1 Estudio de Caso.

“El estudio de casos es un tipo de investigación social que se caracteriza por la indagación empírica de los problemas de estudio en sus propios contextos naturales, los que son abordados simultáneamente a través de múltiples procedimientos metodológicos” Hartley (1994) de Andreína Alsina (Alsina, 2010).

“Estudiamos un caso cuando tiene un interés muy especial en sí mismo. El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” Stake (Stake, 2005)

3.2 Diseño no Experimental.

Los diseños no experimentales se dan de acuerdo con el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos (dimensión temporal).

Un diseño no experimental “Es el que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación dónde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” Hernández (Hernandez, 2001).

3.3 Investigación Exploratoria.

Aplicada cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio o por falta de conocimiento del tema, que impide sacar conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no, se requiere en primer término explorar e indagar, en donde la investigación exploratoria es importante.

Para explorar un tema relativamente desconocido, se dispone de un amplio espectro de medios y técnicas para recolectar datos en diferentes ciencias como son la revisión bibliográfica especializada, entrevistas y cuestionarios, observación participante y no participante y seguimiento de casos.

A partir de los datos recolectados esta investigación culminará, siendo de esta manera posible crear un marco teórico y epistemológico lo suficientemente fuerte como para determinar qué factores son relevantes al problema y por lo tanto deben ser investigados.

En pocas ocasiones los estudios exploratorios constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir. La investigación histórica y la investigación Documental son de tipo exploratorio.

3.4 Investigación Descriptiva.

“Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (...) la investigación descriptiva se clasifica en, según Arias (Arias, 1999):

- Estudios de medición de variables independientes
- Investigación correlacional

“Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aún cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación” Arias (Arias, 1999)

Para Arias (Arias, 1999) la finalidad de la investigación correlacional es:

Determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En esos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante *pruebas de hipótesis correlacionales* y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno.

3.5 Diseño de la Investigación.

En base a los conceptos antes explicados, con el desarrollo de esta investigación de acuerdo a los objetivos planteados, se pretende profundizar en las conductas del fenómeno de comunicación dentro de un programa determinado, para dicho efecto y en atención al diseño, se utiliza como tipo de investigación al estudio de caso que permite un exhaustivo análisis del objeto investigado que en este caso es “La gestión de comunicación en Federación Deportiva del Azuay” y contribuir al conocimiento organizacional en el tema de la evaluación de la planificación estratégica.

Con relación a la metodología, se realiza un estudio **no experimental** porque se genera el análisis del efecto de la programación estratégica en comunicación en un programa determinado, para lo cual se recolectan datos de un momento en el tiempo describiendo las variables que intervinieron y su incidencia e interrelación en un momento dado, sin ser manipuladas las variables por parte del investigador. A su vez, el estudio no experimental es exploratorio-descriptivo porque se indaga sobre una realidad poco estudiada como lo es, en la presente exposición, el estado de la gestión de comunicación y su relación tanto con la modalidad de gestión existente cuanto con los objetivos de la organización a partir de la implementación de un modelo de evaluación denominado *Communication Management Bridge*, describiendo tanto las características del fenómeno en estudio como sus componentes principales.

3.6 Variables de estudio

1. Objetivos Organizacionales

1.1 Modelo de Gestión

1.1.1 Perfil de la Organización

1.1.2 Misión, Visión, Valores

1.1.3 Cultura Corporativa y Estilo de Liderazgo

1.2 Objetivos de Negocio

1.2.1 Indicadores de Resultado

1.2.2 Procedimientos de Control de Gestión y Modelos de Medición

2. Gestión de Comunicación.

2.1 Acciones de Comunicación

2.2 Planificación Estratégica

2.2.1 Diagnóstico

2.2.2 Acción

2.2.2.1 Estrategia de Comunicación

2.2.2.2 Objetivos de Resultado

2.2.2.3 Objetivos de Producción

2.2.3 Comunicación

2.2.3.1 Política de Comunicación

2.2.3.2 Programas y Acciones

2.2.3.3 Medios de Comunicación

2.2.4 Evaluación

2.2.4.1 Planificación de la Evaluación

2.2.4.2 Diseño de la Medición

2.2.4.3 Medición

3.7 Unidades de Análisis y Temporalidad.

Este estudio analizará, en su fase de investigación descriptiva en el Departamento de Comunicación al Lic. Soto Comunicador Organizacional, el programa de comunicación estratégica denominado “Colonias Vacacionales” que se desarrolló en la Federación Deportiva del Azuay de Cuenca-Ecuador en el período del 2014.

Se busca realizar una evaluación final o sumativa en base a objetivos y resultados sobre el programa investigado, a fin de valorar su desempeño global, para lo cual es necesario un acercamiento a directores y gabinete de comunicación con el objeto de conocer las acciones de comunicación que permitan una evaluación en los niveles estratégico, asociado a los planes de desarrollo en cuanto a normas, prioridades y alternativas de intervención; táctico, en función de los programas que concretan acciones para cumplir las prioridades estratégicas; y operativo, abocado a las acciones de comunicación y sus correspondientes herramientas y dispositivos.

3.8 Técnicas de Instrumentos de Recolección de Datos.

En búsqueda del logro de los objetivos de esta investigación, se utilizó una combinación metodológica de tipo cualitativa con las técnicas de:

- a. Análisis Documental
- b. Entrevista semi-estructurada al Lic. Leonel Soto Director de Comunicación de Federación Deportiva del Azuay

3.9 Análisis Documental.

Revisión de documentos internos, tales como Estatuto y Reglamentos, audios y publicaciones.

3.10 Entrevistas Semi-estructuradas.

Realizadas a través de una investigación de campo misma que me permitió recabar la información con los datos necesarios para el completo análisis del programa, para establecer la interacción entre los objetivos propuestos y sus variables de estudio: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales.

A continuación se presenta la propuesta del modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica, la misma que sirve como herramienta base para las entrevistas al Lic. Leonel Soto Aguilar Comunicador Organizacional y a colaboradores implicados en el programa “Colonias Vacacionales” de la Federación Deportiva del Azuay. Utilizando el Modelo Management Bridge con sus tres componentes Estratégico, Táctico y Operativo.

3.11 Programas

Un programa es un plan para llevar a cabo los objetivos. A saber es proveer y disponer con anticipación los recursos necesarios para lograr los objetivos de tal manera que se concilien los medios que se demanden con los que se ofrecen, es decir con los medios que la Institución tiene o debe poseer.

Para programar una actividad hay que descomponerla en etapas, estas en operaciones señalando los medios y el tiempo necesario para la ejecución, además de establecer una jerarquía dentro de los diversos programas. Un programa no debe proveerlo todo, hay que programar los aspectos más importantes para poder lograr los objetivos que se hayan propuesto; no debe ser rígido y debe evitar la pérdida de iniciativa de las personas que lo llevan a cabo.

3.12 Programa “Colonias Vacacionales”



ILUSTRACIÓN 10. Gigantografías Informativas Inicio del Programa “Colonias Vacacionales” Cuenca. (Azuay, 2012)



ILUSTRACIÓN 11. Desarrollo del Programa “Colonias Vacacionales”. (Azuay, 2012)

Como ya es conocido a nivel de la Comunidad Azuaya, Federación Deportiva del Azuay cada año realiza un Programa deportivo para estudiantes y público en general que desee ocupar su tiempo libre en vacaciones, en donde los niños vivirán episodios inolvidables y de esparcimiento, con una contribución económica a la que puede acceder toda la ciudadanía en apoyo significativo para el mantenimiento de la Institución.

Para el desarrollo de este programa denominado “Colonias Vacacionales” se utilizan todos los escenarios que para el caso han sido previamente adecuados, brindando comodidad y seguridad en una infraestructura de primer orden.

Federación Deportiva del Azuay para la consecución de este objetivo, realiza una campaña propagandística con dos meses anticipados a la culminación de año escolar, teniendo una acogida favorable.

Este programa contempla 25 disciplinas deportivas las mismas que se cumplirán la mayoría de ellas en el Complejo Bolivariano alternando con otros Centros Deportivos como son el Complejo de Totoracocha, Centro Activo, pista sintética de Miraflores, pista la Concordia de BMX y otros.

Este ente deportivo ha determinado el éxito de sus Colonias y al mismo tiempo ha realizado una evaluación con la finalidad de que año el entrante el programa ofrezca mejores posibilidades de acceso con el objetivo fundamental brindar alegría y salud a la ciudadanía.

CAPITULO IV.
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Al analizar los datos obtenidos por medio de entrevistas al Director de Comunicación Organizacional de la Federación Deportiva del Azuay y, al relacionarlos con los elementos que componen el Modelo Communication Management Bridge, se estableció el comportamiento de la Planificación Estratégica de la FDA de la siguiente manera:

4. Fase Estratégica.

4.1 Modelo de Gestión Organizacional.

La Visión de la FDA manifiesta en una parte de su texto la "...aspiración a la consecución de logros deportivos nacionales e internacionales..."; sin embargo, Federación Deportiva del Azuay es una entidad particular con un perfil gerencial de tipo horizontal desde el Directorio a la Administración, con un escaso apoyo del Gobierno Nacional en dónde al momento se encuentra limitada su acción por la última ley de Deporte en dónde las Federaciones Deportivas ya no forman parte en la capacitación, adiestramiento y reclutamiento de deportistas para competencias nacionales e internacionales, sino exclusivamente la formación a nivel recreativo y formativo, lo cual resta realismo a la visión existente; en tanto que, la misión se ve plasmada porque es evidente el progresivo mejoramiento en la calidad de vida de los azuayos en una cultura deportiva incluyente.

Los procedimientos de control de gestión están orientados al cumplimiento de los objetivos propuestos de acuerdo al Plan Estratégico Integral y de la comunicación permaneciendo al frente del Departamento de Comunicación Organizacional y como responsable de la comunicación el Lic. Leonel Soto quien tiene una posición Asesora a nivel del Organigrama gerencial de manera específica a nivel de la comunicación. Los procedimientos organizacionales de control de gestión existen en FDA por referencias brindadas por el Comunicador Organizacional son manejadas con la debida rigurosidad y periodicidad acorde al tipo de programa este mecanismo se produce a través de un enfoque sistémico que monitorean los objetivos señalados por medio de diseños estructurales de control periódico acorde al tipo de proceso y la característica que tenga cada programa con un cuidadoso seguimiento que involucra a dos indicadores semestrales.

De otra parte la gestión de la comunicación, está sometida a dicho procesos ligado a la captura de fotografías, envío de boletines contacto en redes sociales y una evaluación semestral en donde se analiza la respuesta del público, publicación de boletines y reportajes en la prensa escrita, las herramientas utilizadas para este proceso es una cámara

semiprofesional con fotografías capturadas enviadas de inmediato a través de flicker y que son receptadas por el periodista obteniendo un producto de calidad en cuanto a los boletines digitales y videos de alta resolución son remitidos a correos y redes sociales de los interesados.

4.2 Objetivos organizacionales.

Federación Deportiva del Azuay integra de manera participativa los objetivos estratégicos con la finalidad de llevar adelante la Gestión de la Comunicación que se relaciona con el modelo de gestión liderazgo y cultura encaminada al trabajo colectivo en el sentido de que la individualidad impide el trabajo fluido en los miembros que conforman la Organización, además el cambio de directivos afecta de alguna manera al clima Organizacional el plan estratégico de comunicación denominado 2.0 en redes sociales está enteramente relacionado con el Plan Estratégico de la Organización, cabe mencionar también que el Plan General de la Entidad no forma parte ni tiene relación directa con la publicidad por escases de recursos económicos, caso contrario el Plan Operativo sirve de apoyo de manera sustancial a los objetivos institucionales, existiendo de manera clara y precisa indicadores que evalúan de manera puntual los objetivos propuestos.

4.3 Objetivos de comunicación.

Los objetivos de comunicación definidos para el Programa “ Colonias Vacacionales” serán nutrir a FDA de deportistas para que permanezcan en las escuelas permanentes que inician su actividad en el mes de septiembre inauguración del año escolar, crear y trabajar una imagen dinámica en favor de la sociedad con la finalidad de acercar los público a la entidad, integrar a estos cuando matriculan a sus niños, en la entrega de documentos, la inauguración presentación y clausura en cada uno de los deportes y como último objetivo general que continúen en las escalas de integración, con estos mismos objetivos en un estudio previo realizado la Observación Encuesta y Entrevista son necesidades de la organización que de manera absoluta definen los objetivos de la comunicación y a su vez guardan correlación directa con los objetivos organizacionales.

Las acciones de comunicación han sido generadas a través de los públicos en el Programa denominado “Colonias Vacacionales “ que año a año la entidad realiza y que su medición

radica por la cantidad de niños que se han inscrito para dicho evento fortaleciendo el objetivo general y al semillero deportivo, cabe indicar que el Área de Comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción en la elaboración de invitaciones, boletines convocando a ruedas de prensa y la colocación de carteleras.



ILUSTRACIÓN 12. Inscripción de deportistas para “Programa Colonias Vacacionales”. (Azuay, 2012)

4.4 Fase Táctica.

4.4.1 Acciones de comunicación en función de las variables propuestas en los objetivos.

Federación Deportiva del Azuay apoyándose en su objetivo general de fortalecer el semillero deportivo la acción de comunicación propuesta es la variable dependiente que mide cuantos deportistas llegaron una vez que el anuncio fue dado a conocer al público a través de indicadores observables como son boletines, flyers, para el inicio del “Programa Colonias Vacacionales” existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación que se pretende gestionar como puede ser cambio de imagen o en la reputación que será la variable dependiente indicadores subjetivos difíciles de verificar realizándose valoraciones en el público o en cuanto a lo objetivo la opinión que tienen de FDA.

Estos indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación de manera imperiosa en el sentido de que si se envía boletines videos a través de procesos contables se determina cuantos fueron publicados determinado el éxito o fracaso y por otra parte los llamados a la

ciudadanía son objetivos como un ejemplo cuántos niños se inscribieron en las colonias los deportistas que se acercaron a FDA.

4.5 Fase Operativa.

4.5.1 Niveles y dispositivos de medición.

En cuánto al cumplimiento de los objetivos propuestos, existe un diagnóstico inicial que se elabora conjuntamente con la Unidad de Talento Humano, no existen escalas para graduar las mediciones, FDA tiene claridad conceptual y marca una diferencia entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar, por cuanto estas fortalecen y dan solución al problema que haya arrojado ese diagnóstico, como indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo la investigación se proporciona que es un valor de 70%.

En cuanto a la medición de las variables gestionadas se podría determinar que de 6000 flyers entregados la asistencia de deportistas fue de 2000, las actividades y deportes que se lograron abrir con el número de deportistas participantes, en el aspecto económico cuánto dinero reportó la asistencia de nuevos practicantes del deporte, la repercusión en los medios fue mayor a 30 días el proceso continuaba a la fecha de la entrevista realizada en el mes de agosto, el 50 % de los empleados de la FDA acepten que los atributos y valores los cumplan a cabalidad y que a su vez los acepten como parte fundamental en el desarrollo de esta actividad.

4.5.2 Instrumentos utilizados para la medición.

Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos de medición en el desarrollo y culminación del Programa “Colonias Vacacionales” que son un sistema de retroalimentación, el número de deportistas y deportes, se ha teniendo en cuenta al momento de ejecutar el Programa de Comunicación los procedimientos de orden que medirán los resultados durante y finalizada la acción, procesando los datos obtenidos y comparando con los años atrás, los mismos que servirán para hacer correctivos, por supuesto también en base a un diagnóstico de experiencias anteriores y que servirán al mismo tiempo para futuras colonias.

Estos datos fueron analizados en función de los objetivos de la comunicación indicadores y metas a lograr en el sentido de que, el objetivo fundamental de FDA es fomentar el semillero deportivo y el Objetivo de Comunicación será atraer a este en corresponsabilidad con el objetivo Organizacional.

En cuanto a los logros obtenidos en base a los objetivos propuestos se han elaborado informes, no existen ningún tipo de recomendación de mejora para futuras planificaciones Comunicación Organizacional se involucra una vez que finaliza el Programa “Colonias Vacacionales “ en donde realizará una revisión ya que según palabras del Comunicador Organizacional no se realiza un seguimiento para conseguir que el deportista permanezca en el Centro Deportivo, y los instrumentos que emplea la organización para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación son:

- Un sistema que mida la participación
- Inscripción del público
- Matriculación de los deportistas
- Apertura de disciplinas deportivas en base a una medición
- La presencia de 2000 deportistas conformados en 25 disciplinas deportivas que se podrá determinar el momento que se inicie el tránsito colonias- escuelas analizando sí los que llegaron solamente fue por vacaciones continúen en las escuelas por su condición física que les acredite dicho posicionamiento ya que la FDA es una entidad de alto rendimiento o en su debido caso vayan a escuelas particulares.

Sobre los resultados obtenidos y por cultura empresarial todos los departamentos de FDA asisten a reuniones semanales con la finalidad de presentar reportes al Directorio y Administración.

CONCLUSIONES

Se puede indicar que en Federación Deportiva Del Azuay al momento se encuentra afectada en lo relacionado a la Visión por reglamentos emitidos por el Gobierno Nacional que se encargará de preparar a los deportistas para competencias nacionales en internacionales impidiendo el desarrollo descentralizado que Federación por años tenía a su cargo, pero de alguna manera continua fortalecida y de manera muy positiva la misión que contempla el bienestar de la ciudadanía en la práctica del deporte formativo y recreativo.

El Plan Estratégico Integral y de la Comunicación monitorea de forma rigurosa y permanente los objetivos organizacionales y los programas que se encuentren impementados a través de Departamento de Comunicación Organizacional a cargo del Lic. Leonel Soto Aguilar.

En lo relacionado a la Gestión de la Comunicación está encausada a la captura de fotografías contacto en redes sociales así como también la publicación de boletines, reportajes en la prensa escrita datos con los cuales se analiza la respuesta del público.

La acción de comunicación se apoya en el fortalecimiento del semillero deportivo razón de ser de la Entidad que mide la participación de los practicantes del deporte que se acercaron a la entidad luego de la emisión de flyers para el inicio del Programa “Colonias Vacacionales “ procurando gestionar de manera implícita el cambio de imagen y vigilando las opiniones que el público tenga sobre la entidad.

Luego de ello los resultados pasarán a ser medidos cuando la acción de comunicación culmine en donde se conocerá el éxito o fracaso del programa.

En cuanto a la medición de las variables gestionadas se conoció que fueron emitidos 6000 flyers con una respuesta de 2000 asistentes, como indicador del cumplimiento del objetivo de comunicación es de un 70% , que es aceptable y respalda al objetivo organizacional, estos datos son analizados y darán paso los correctivos de orden y al ser comparados con años anteriores dicho diagnóstico servirá de pauta para futuras “Colonias Vacacionales”.

Los instrumentos utilizados para medir la variación y los resultados alcanzados por cada uno de los objetivos de comunicación serán la inscripción y matriculación de los deportistas, en

base a una medición la apertura de nuevas disciplinas deportistas y un sistema que mida la colaboración al programa.

En cuanto a los logros obtenidos se ha realizado informes en donde no se ha hecho ningún tipo de propuesta que optimice el desarrollo del programa o su respectiva planificación , al término del Programa Colonias .Comunicación Organizacional involucra su acción de otra parte no existe un seguimiento formal donde se conquistará al deportista para que se establezca de manera fija en las escuelas de la entidad (semillero deportivo) situación que se podrá determinar al momento del retorno a clases analizando capacidades que le otorgen al deportista un puesto privilegiado para poder acceder a competencias para que de alguna manera represente a la Institución .

A través de reuniones semanales se realizan reportes con los logros obtenidos , los mismos que son presentados al Directorio conjuntamente con la Administración.

PROPUESTAS DE MEJORA.

Fortalecer el objetivo Organizacional a través de campañas que apoyen a la Visión y Misión sosteniendo e impulsando la cultura física alcanzando la excelencia en el ámbito nacional e internacional.

Fomentar y establecer en el público credibilidad y confianza en la labor que desempeña Federación Deportiva del Azuay consiguiendo un giro positivo de imagen.

Coordinar actividades de forma intensiva en donde se propicie un seguimiento exhaustivo a los asistentes a las Colonias para mejorar y optimizar el objetivo de Comunicación en la integración de practicantes del deporte para la conformación de escuelas permanentes.

Viabilizar un sistema de medición apropiado que indique de manera clara concisa y precisa la consecución de los logros deseados en estricto cumplimiento de las metas ya indicadas que están estrechamente ligadas al objetivo organizacional.

Minimizar de alguna manera el tránsito de directivos que afecta considerablemente al sistema comunicativo en la toma de decisiones a todo nivel ya sea técnico administrativo y deportivo.

Planificar la Comunicación Estratégica para evitar la colocación de gigantografías con exagerada información relacionada con el Programa Colonias Vacacionales por cuánto el usuario no puede apreciar de manera clara el mensaje.

Gestionar el proceso comunicativo en la visita frecuente a Instituciones Educativas.

Concientizar a los públicos en la gran labor que desempeña Federación Deportiva en favor de la ciudadanía.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

1. Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas información o significados que son comprensibles para ambos.

2. Eficacia

Consecución de Metas capacidad de lograr lo que nos proponemos.

3. Evaluación

Permite indicar valorar interpretar establecer apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa.

4. Estrategia

El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

5. Investigación

Es la actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos, y se desarrolla mediante un proceso. El método científico indica el camino que se ha de transitar en esa indagación y las técnicas precisan la manera de recorrerlo.

6. Medición: Comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuantas veces la segunda está contenida en la primera.

7. Modelo: Se toma como referencia para tratar de reproducir algo.

8. Organización: Harold Koontz y Heinz Weihrich la define como:

- 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas
- 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos

- 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo (delegación).
- 4) Las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura organizacional.

9. Objetivo

Un objetivo estratégico es aquella formulación de propósito que marca la posición en que deseamos estar a largo plazo. Es, aún más importante, la apuesta por algo que valoramos decisivo para el presente y futuro de la organización. Implica un riesgo y un resultado. Son en su conjunto las victorias que necesitamos alcanzar para conquistar la posición deseada.

10. Planificación

“La planificación es una metodología para escoger entre alternativas que se caracteriza porque permite verificar la propiedad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes” (Jorge Ahumada).

11. Sistémico

Las actividades sistémicas son aquellas que se basan en un sistema como tal para ser realizadas.

12. Variable

Preparar mejor, de manera más completa, los instrumentos de recogida de datos, pensar y escoger el diseño de investigación más apropiado y el método más adecuado para analizar los datos.

BIBLIOGRAFIA

Alsina, G. (Abril de 2010). "Integración de las redacciones de diarios impresos con servicios de información en línea Estudio del caso El Universal, con ElUniversal.com". *Proyecto de Tesis*. Caracas, Venezuela.

Aneiros y Cruz, E. R. (2003). *Escuela Nacional de Salud Pública*. (E. Vedado, Ed.) Recuperado el 18 de Junio de 2014, de <http://www.ensap.sld.cu/>

Arias, F. G. (1999). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme Oriol Ediciones.

Azuay, F. D. (2012). *Archivo Gráfico*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2014, de www.fenedador.org.ec/index.php/galeria-de-imagenes

Castillo, A. (2010). Introducción a las Relaciones Públicas. En A. Castillo, *Introducción a las Relaciones Públicas* (págs. 16-17-57). España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

Cibanal, L. (13 de enero de 2013). *TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS*. (N. A. Hernández, Editor) Recuperado el 20 de Junio de 2014, de http://www.aniortenic.net/apunt_terap_famil_2.htm

Colombia, U. N. (14 de diciembre de 2014). *Dirección Nacional de Innovación Académica*. Recuperado el 25 de junio de 2014, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.5/555ps_Estrategia.htm

Egidos, D. (2000). *Comunicación en Instituciones y Organizaciones: Una aproximación teórico analítica a su diversidad conceptual*. (L. d. Social, Editor) Recuperado el 25 de Junio de 2014, de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/16egidos.htm>

Frances, M. G. (2011). *La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos*. Badalona: Departament d'Estudis de Comunicació.

Hernandez, F. y. (2001). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.

Lesta, L., & Nobell, A. A. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 15-20.

Matilla Serrano, C. (19 de Septiembre de 2007). *Tesis Doctorales en Red*. Recuperado el 22 de Junio de 2014, de <http://www.tdx.cat/handle/10803/9222>

Matilla.K. (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica y Comunicación Integral*. Barcelona: Facultad de Comunicación Blanquerna.

Moreno, M. A. (17 de febrero de 2011). *El Blog de Salmón*. (M. A. Moreno, Editor) Recuperado el 14 de junio de 2014, de <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-teoria-general-de-sistemas>

Nobell, A. A. (2011). Medición y Evaluación en comunicación. En A. A. Novel, *Medición y Evaluación en comunicación*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

Nobell, A. A. (Diciembre de 2013). *Sociedad Latina de Comunicación Social, SLCS*. Recuperado el 20 de Julio de 2014, de

http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas.html

Petrella, C. (Junio de 2007). *APORTES DEL ENFOQUE SISTÉMICO*. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de <http://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Teoriadesistemasaplicadoaorganizaciones.pdf>

Sánchez*, H. A., & López, A. V. (2012). La Auditoría de comunicación Una evaluación crítica de la efectividad de la comunicación organizacional en las Universidades Colombianas. *TEXTOS-&-SENTIDOS*, 49.

Soto, L. (Junio de 2013). Organigrama de Federación Deportiva del Azuay. 2012 . Cuenca, Azuay, Ecuador.

Stake, R. E. (2005). Investigación con estudio de casos. Morata, Madrid.

Thomas, C. E. (diciembre de 2000). *ABRAHAM NOSNIK Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*. (U. Iberoamericana, Editor) Recuperado el 10 de Junio de 2014, de <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista5/perfis%205-1.htm>

Vera, R. J. (03 de Octubre de 2011). *Universidad Estatal Península Santa Elena*. Recuperado el 4 de Julio de 2010, de <https://www.google.com/search?q=tesis+Javier+orrala&ie=utf-8&oe=utf-8>

Xifra, J. (2011). *Universidad Rafael Landívar*. Recuperado el 10 de Julio de 2014, de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/pla.pdf>

ANEXOS

1. Fase Estratégica.

¿Procedimientos organizacionales a los cuales se pretende contribuir?

¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en Federación Deportiva del Azuay?

¿Son empleados con rigurosidad o periodicidad?

¿La gestión de la comunicación está sometida a dichos procesos?

¿Cuales son los medios y técnicas que utiliza la organización para la comunicación externa?

Instituciones con las que se relaciona la entidad investigada

¿Qué modelo de perfil gerencial maneja la Institución?

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

¿El funcionario responsable de la comunicación tiene una posición directiva o gerencial en la Organización?

- **Procedimientos organizacionales a los cuales se pretende contribuir.**
- **Selección de objetivos organizacionales.**

1. Objetivos organizacionales a los cuáles se pretende contribuir (business results).

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

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

2. Definición de los objetivos de comunicación.

2.1 Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación.

¿Cuales son los objetivos de la Comunicación?

¿Se realizó un estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?

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

2.2 Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación.

Las estrategias, los 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 o acciones de salida Outputs?

3. Fase Táctica.

3.1 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 de los indicadores a medir

¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de la comunicación propuesta para cada objetivo de la comunicación?

3.2 Objetivos de resultado.

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

4. Fase Operativa.

4.1 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?

¿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 pretendan alcanzar?

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

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

4.2 Análisis e interpretación de los resultados elaboración de índices.

¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?

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

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

¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación a los objetivos de la propuestos empleando para ello los indicadores y metas establecidas?

4.3 Diseñar los reportes e informes.

¿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?