



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

**TITULACIÓN DE LICENCIADA EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS**

**Planificación Estratégica y Evaluación de la Comunicación. Del Gobierno
Provincial Autónomo de El Oro, Machala.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Autora: Sánchez Sánchez Sandra Carmina

Directora de tesis: Lic. Duque Rengel Vanessa Karina

CENTRO UNIVERSITARIO MACHALA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Licenciada.

Vanessa Karina Duque Rengel.,

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Planificación Estratégica y Evaluación de la Comunicación. Del Gobierno Provincial Autónomo de El Oro, Machala, realizado por Sandra Carmina Sánchez Sánchez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Febrero del 2015

Lic. Vanessa Karina Duque Rengel.,

DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Sandra Carmina Sánchez Sánchez declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Planificación Estratégica y Evaluación de la Comunicación. Del Gobierno Provincial Autónomo de El Oro, Machala, siendo la Lic. Vanessa Karina Duque Rengel directora del trabajo de fin de titulación; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

Sánchez Sánchez Sandra Carmina
Ced. Ident. 0703258418

DEDICATORIA

Al concluir una etapa importante de mi vida, es grato dedicar el presente trabajo:

A Dios, quien me ha permitido llegar a este punto importante para mí, y por haberme dado generosamente vida y salud, además de concederme ver sus creaciones maravillosas que existen en este paraíso, gracias por Tú infinito amor y bondad.

A mis Padres, Cirila y Manuel quienes me han dado la vida, su amor único y me han brindado sus sabios consejos; siendo bases fundamentales para mi vida y ejemplo.

A mi esposo Jorge por ser mi apoyo absoluto y por formar parte de mi vida diaria con quien comparto los buenos y malos momentos.

A mis hermanos, Geovanny (+) y Paul mis cómplices, esos amigos incondicionales.
A cada uno de los Hombres y Mujeres que integran mi Gran Familia, a quienes admiro por su loable trabajo, entrega, valía, constancia y perseverancia en alcanzar sus más grandes sueños.

Sandra Carmina Sánchez Sánchez

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Al Gobierno Provincial Autónomo del Oro de la ciudad de Machala de manera especial al Licenciado Alberto Chávez Cruz Secretario de Comunicación Social y al personal que labora en esta bellísima institución , por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Licenciada Vanessa Duque Rengel, por haber guiado y orientado acertadamente nuestra práctica profesional. Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotros hasta la culminación de nuestro trabajo.

La Autora

ÍNDICE GENERAL:

CARATULA	1
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	2
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1	15
MARCO INSTITUCIONAL	15
1.1. Descripción del sector institucional al que pertenece: público, privado o tercer sector.....	17
1.2. Descripción de la actividad / actividades	17
1.3. Historia de la provincia de El Oro	20
1.4. Lineamientos de acción:.....	24
1.5. Misión:.....	25
1.6. Visión.....	25
1.7. Identidad visual: logo, elementos lingüísticos, cromáticos e icónicos. Slogans.	26
1.8. Localización y dimensiones: sede principal.....	26
1.9. Estructura organizativa, identificación de la función de comunicación en el organigrama.....	27
CAPÍTULO 2	29
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	29
2.1. La comunicación en las organizaciones	30
2.2. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos	30
2.3. Los comportamientos organizativos y la comunicación	31
2.4. El enfoque sistémico y los modelos de las relaciones públicas (función directiva)	31
2.5. La planificación estratégica en comunicación: el modelo race.	35
2.6. La función de evaluación en la planificación estratégica en comunicación.	43
2.7. Medición y evaluación en comunicación estratégica	46
2.8. La función de evaluación.....	48
2.9. Medición y evaluación	49
2.10. Métodos de medición y evaluación	54

2.11.	El modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica "communication management bridge"	55
2.12.	Supuestos teóricos y metodológicos.....	55
2.13.	Fases y actividades del modelo.....	58
2.14.	La fase estratégica: planificación de la evaluación.	58
2.15.	La fase táctica: diseño de la medición.....	58
2.16.	La fase operativa: medición.....	61
CAPÍTULO 3.....		62
MARCO METODOLÓGICO		62
3.1.	Marco metodológico para el diagnóstico descriptivo.....	63
3.2.	Diseño de la investigación.....	63
3.3.	Variables de estudio.....	64
3.4.	Unidades de análisis y temporalidad.....	66
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	66
CAPÍTULO 4.....		73
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....		73
4.1.	Investigación.....	74
4.1.1.	Fase estratégica	74
4.1.1.1.	Objetivos organizacionales.....	75
4.1.1.1.1.	Modelo de gestión	75
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN		75
Misión, Visión y Valores		76
4.1.1.1.2.	Objetivos de proyecto	78
4.1.1.1.2.1.	Indicadores de resultado	80
4.1.1.1.2.2.	Procedimientos de control de gestión y modelos de medición...81	
4.1.1.2.	Gestión de comunicación	82
4.1.1.2.1.	Acciones de comunicación	84
4.1.2.	Fase táctica.....	86
4.1.2.1.	Planificación estratégica.....	87
4.1.3.	Fase operativa:.....	91
4.1.3.1.	Diagnóstico	92
4.1.3.2.	Acción.....	93
4.1.3.2.1.	Estrategia de comunicación	93
4.1.3.2.2.	Objetivos de resultado	95
4.1.3.2.3.	Objetivos de producción.....	97
4.1.3.3.	Evaluación	100
4.1.3.3.1.	Planificación de la evaluación.....	100

4.1.3.3.2.	Diseño de la medición	102
4.1.3.3.3.	Medición	102
4.1.3.4.	Reporte e informes	103
4.1.3.4.1.	Redacción de informes	103
4.1.3.4.2.	Presentación de informes	104
	Análisis De Resultados Obtenidos	104
4.2.	Análisis de resultados	105
4.2.1.	Fase estratégica	105
4.2.1.1.	Objetivos organizacionales.....	106
4.2.1.1.1.	Modelo de gestión	106
4.2.1.1.2.	Objetivos de proyecto	107
4.2.1.1.2.1.	Indicadores de resultado	108
4.2.1.1.2.2.	Procedimientos de control de gestión y modelos de medición .	109
4.2.1.2.	Gestión de comunicación	110
4.2.1.2.1.	Acciones de comunicación	111
4.2.2.	Fase táctica.....	111
4.2.2.1.	Planificación estratégica.....	113
4.2.3.	Fase operativa:.....	114
4.2.3.1.	Diagnóstico	116
4.2.3.2.	Acción	116
4.2.3.2.1.	Estrategia de comunicación	117
4.2.3.2.2.	Objetivos de resultado	118
4.2.3.2.3.	Objetivos de producción.....	119
4.2.3.3.	Evaluación	120
4.2.3.3.1.	Planificación de la evaluación.....	120
4.2.3.3.2.	Diseño de la medición.....	121
4.2.3.3.3.	Medición	121
4.2.3.4.	Reporte e informes	122
4.2.3.4.1.	Redacción de informes	122
4.2.3.4.2.	Presentación de informes.....	123
	CONCLUSIONES.	123
	RECOMENDACIONES.	125
	BIBLIOGRAFÍA	125
	ANEXOS.	127

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Fotografía de las Instalaciones de la Prefectura de El Oro.....	16
Ilustración 2: Logo De La Prefectura De El Oro	26
Ilustración 3: Localización de la Prefectura de EL ORO.....	26
Ilustración 4: Organigrama de Funcionamiento de la Prefectura de EL ORO.....	27

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro: 1 banco de preguntas, estructura del Communication Management Bridge Fase Estratégica.....	67
Cuadro: 2 banco de preguntas, estructura del Communication Management Bridge Fase Táctica.....	69
Cuadro: 3 banco de preguntas, estructura del Communication Management Bridge Fase Operativa	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Propuesta inicial de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica.....	59
Tabla 2: Interpretación Numérica de Respuestas Obtenidas	75
Tabla 3: Desarrollo - Perfil de la organización.....	75
Tabla 4: Desarrollo - Misión, Visión y Valores.....	76
Tabla 5: Desarrollo - Cultura corporativa y Estilo de Liderazgo.....	77
Tabla 6: Interpretación Numérica - Modelo de gestión.....	78
Tabla 7: Desarrollo - Objetivos de Proyecto.....	78
Tabla 8: Interpretación Numérica - Objetivos del Proyecto	79
Tabla 9: Desarrollo - Indicadores de resultado.....	80
Tabla 10: Interpretación Numérica - Indicadores de Resultado.....	81
Tabla 11: Desarrollo - Proced. Control y Modelos de Gestión.....	81
Tabla 12: Interpretación Numérica - Proced. Control y Modelos de Gestión	82
Tabla 13: Desarrollo - Gestión de Comunicación	82
Tabla 14: Interpretación Numérica - Gestión de Comunicación	83
Tabla 15: Desarrollo - Acciones de Comunicación.....	84
Tabla 16: Interpretación Numérica - Acciones de Comunicación	85
Tabla 17: Desarrollo - Planificación Estratégica	87
Tabla 18: Interpretación Numérica - Planificación Estratégica	89
Tabla 19: Desarrollo - Dimensiones E Indicadores A Medir Objetivo De Resultados	90
Tabla 20: Interpretación Numérica - Dimensiones E Indicadores A Medir Objetivo De Resultados.....	91
Tabla 21: Desarrollo - Diagnostico	92
Tabla 22: Interpretación Numérica - Diagnostico	93
Tabla 23: Desarrollo - Estrategia de Comunicación	93
Tabla 24: Interpretación Numérica - Estrategia de Comunicación.....	94
Tabla 25: Desarrollo - Objetivos de Resultado.....	96
Tabla 26: Interpretación Numérica - Objetivos de Resultado	97
Tabla 27: Desarrollo - Objetivos de producción.....	98
Tabla 28: Interpretación Numérica - Objetivos de producción	99
Tabla 29: Desarrollo - Planificación de la evaluación	100
Tabla 30: Interpretación Numérica - Planificación de la evaluación.....	101

Tabla 31: Desarrollo - Diseño de la medición.....	102
Tabla 32: Desarrollo - Medición del Proyecto.....	102
Tabla 33: Interpretación Numérica - Diseño y Medición de Comunicación.....	102
Tabla 34: Desarrollo - Redacción de Informes.....	103
Tabla 35: Interpretación Numérica - Redacción de Informes.....	103
Tabla 36: Desarrollo - Presentación de Informes.....	104
Tabla 37: Interpretación Numérica - Presentación de Informes.....	104

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Determinación del Modelo de Gestión Organizacional	106
Gráfico 2: Objetivos del Proyecto.....	107
Gráfico 3: Indicadores de Resultado.....	108
Gráfico 4: Proced. Control y Modelos de Gestión	109
Gráfico 5: Gestión de Comunicación.....	110
Gráfico 6: Acciones de Comunicación	111
Gráfico 7: Planificación Estratégica.....	113
Gráfico 8: Dimensiones E Indicadores A Medir Objetivo De Resultados.....	114
Gráfico 9: Diagnóstico Inicial.....	116
Gráfico 10: Estrategia de Comunicación.....	117
Gráfico 11: Objetivos de Resultado.....	118
Gráfico 12: Objetivos de producción	119
Gráfico 13: Planificación de la evaluación.....	120
Gráfico 14: Diseño y Medición de Comunicación.....	121
Gráfico 15: Redacción de Informes.....	122
Gráfico 16: Presentación de Informes.....	123

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Publicación 23 abril 2014.....	128
Anexo 2: Publicación 23 de Mayo 2014	129
Anexo 3: Publicación 7 agosto 2014	129
Anexo 4: Publicación 30 mayo 2014.....	130
Anexo 5: Portada del Proyecto en Estudio.....	131
Anexo 6: Introducción del Proyecto en Estudio.....	132

RESUMEN

En el presente trabajo de titulación, dentro de la participación del programa de Investigación Nacional denominado “Planificación Estratégica y Evaluación de la Comunicación en Ecuador, se ha realizado la investigación en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro (Prefectura de El Oro), de forma particular al PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DE EL ORO, 2014 - 2025

El objetivo de este trabajo es aportar a la investigación de la comunicación en el Ecuador, evaluando los proyectos, planes, y estrategias de comunicación que tiene la organización, su verificación y control.

Para la realización de este trabajo se utilizó la metodología de estudio de casos, para conocer el aporte que brinda la planificación y evaluación de la comunicación estratégica a los objetivos de las organizaciones.

Finalizada nuestra indagación, afirmamos que la Planificación Estratégica y Evaluación de la Comunicación, aún no se encuentra completamente implementada en la organización objeto de nuestra investigación, se cumple de forma aceptable en las variables de estudio, pero no llegan a un punto óptimo, aun se deberá mejorar, procedimientos y acciones.

Palabras claves: Evaluación, Planificación, Estratégica, Comunicación

ABSTRACT

In this paper titling Management Assistance and Public Relations, and participation within the National Research Program entitled "Strategic Planning and Evaluation of Communication in Ecuador, there has been research in the Autonomous Decentralized Government of the Province of El Oro (Prefecture de El Oro), in particular to: PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DE EL ORO, 2014 – 2025.

The aim of this work is to contribute to the investigation of communication in Ecuador, evaluating projects, plans and communication strategies that have the organization, its form of verification and control, as does the scope to the general public.

To achieve the completion of this work the methodology of case study was used, which is to know the contribution that provides planning and evaluation of strategic communication to the objectives of the organizations.

Once our investigation, we found that the Strategic Planning and Evaluation of Communication, is not yet fully implemented within the organization object of our investigation, he meets an acceptable manner each of the study variables, but fail to an optimum point, i.e. still needs improving in some instances, procedures and actions.

Keywords: Assessment, Planning, Strategic, Communication

INTRODUCCIÓN

Los desarrollos pre-profesionales investigativos son actividades, cuyo objetivo es consolidar los conocimientos del futuro profesional, mediante el cumplimiento de programas establecidos en Instituciones educativas de tercer nivel. La experiencia obtenida en esta etapa, permite afianzar las cualidades profesionales como Asistentes Gerenciales y Relacionadores Públicos, beneficiando a nuestra sociedad; brindando profesionales debidamente capacitados.

Este trabajo de titulación que tiene por tema: “**Planificación Estratégica en Comunicación**”. Se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro (Prefectura de El Oro), evaluando el programa: **Plan de Desarrollo y Ordenamiento de la Provincia de El Oro**.

El **propósito** que se planteó es aportar a la investigación de la comunicación en el Ecuador. Consecutivamente el **objetivo** de esta propuesta se plantea de la siguiente manera: encontrar una correlación entre la planificación estratégica de la comunicación que llevó se supone adelante la organización y los aportes sobre los objetivos de la organización que ese programa analizado brindó.

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se definieron las siguientes fases: **FASE ESTRATÉGICA**.- de la medición y evaluación en planificación de la comunicación: Modelo De Gestión Organizacional, Objetivos Organizacionales Y Objetivos De Comunicación. **FASE TÁCTICA**.- de la medición y evaluación en planificación de la comunicación: Variables De Interés A Evaluar De Los Objetivos De Resultado Y Dimensiones E Indicadores A Medir De Los Objetivos De Resultado. **FASE OPERATIVA**.- de la medición y evaluación en planificación de la comunicación: Niveles Y Dispositivos De Medición, Tratamiento De Los Resultados Y Reportes E Informes.

El **método empleado** en la práctica investigativa es la **entrevista será semiestructurada**, con lo cual la guía de preguntas puede flexibilizarse al momento de realizar una entrevista, basadas en la estructura del *Communication Management Bridge*.

Las preguntas son abiertas y el objetivo principal es que los interlocutores brinden la mayor cantidad de información posible sobre los siguientes aspectos (variables e indicadores del estudio en cuestión).

El **resultado obtenido** de las prácticas investigativas fue una evidencia de que no existió una transición de datos al momento de cambio de administración, por lo que la información sobre el proyecto en estudio, estuvo limitado a los conocimientos que los actuales actores pudieron obtener de forma particular. En la actual administración de la Prefectura de El Oro, existe un departamento de comunicación con su respectivo coordinador, pero, aún le falta componentes, recursos, que permitan realizar de forma óptima todas las estrategias de comunicación que se plantean inicialmente. De igual forma se tuvo dificultades para obtener la información requerida, como también una leve resistencia a participar de encuestas o investigaciones por parte del equipo de colaboradores del departamento de comunicación de la Prefectura de El Oro. Como **conclusión** en función al proyecto de estudio, **Plan de Desarrollo y Ordenamiento de la Provincia de El Oro**, aún no se han cumplido todos los objetivos de la organización, porque el programa fue diseñado en la Administración anterior, y tiene como fecha de conclusión hasta el año 2025, por lo que aún se está implementando y no ha concluido en su totalidad.

El presente **documento está organizado** de la siguiente manera: en el **Capítulo I** se encontrará el **Marco Institucional**, los datos generales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro (Prefectura de El Oro), a través de una descripción detallada y sistematizada de la misma, el contexto y/o sector al que pertenece; en el **Capítulo II** se halla la información del **Marco Teórico Conceptual**, aquí se incluye una síntesis descriptiva de la perspectiva teórica y del modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica a implementar, de la bibliografía de referencia señalada y los conocimientos adquiridos durante la carrera; para el **Capítulo III** donde se despliega el **Marco Metodológico para el Diagnóstico descriptivo**, es “el diseño global de la investigación que sirve para relacionar los métodos integrantes de la recogida y análisis de datos, además de justificar la selección e interpretación de los datos con referencia a los marcos teóricos empleados; en el **Capítulo IV** se desarrolla el **Trabajo de investigación**, donde se incluye la descripción del trabajo de campo realizado (aplicación del modelo); en el **Capítulo V**, se realiza el análisis e interpretación de resultados. La tabulación y el análisis están en función a las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas en la investigación; y finalmente el **Capítulo VI**, se expone Las **conclusiones** que reflejan los alcances y las limitaciones del estudio, las **recomendaciones** que serán de utilidad futuros trabajos de investigación, y finalmente la información de los **anexos** como sustento de este trabajo de titulación.

CAPÍTULO 1
MARCO INSTITUCIONAL

- **Razón Social.** CONSEJO PROVINCIAL DE EL ORO

- **Nombre:** Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro.

- **Dirección:** Junín s/n y Av. Rocafuerte, Machala – El Oro

- **Teléfono:** 593 7 3700300

- **Casilla de correo:** info@eloro.gob.ec

- **Web:** <http://www.eloro.gob.ec/>

- **Redessociales:**
 - **Facebook:** <https://www.facebook.com/eloro.gob.ec>

 - **Twitter:** <https://twitter.com/PrefecturaElOro>

 - **Youtube:** <https://www.youtube.com/channel/UCOfvXHyy23L5GdizkvO0tw>



Ilustración 1: Fotografía de las Instalaciones de la Prefectura de El Oro
Fuente: disponible en <http://www.eloro.gob.ec/>

1.1. Descripción del sector institucional al que pertenece: público, privado o tercer sector.

Según la información recogida del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), publicado por el Ministerios De Coordinación De La Política; Publicado en el Suplemento del Registro Oficial N° 303 de martes 19 de octubre del 2010, cita lo siguiente:(ASAMBLEA NACIONAL, 2010)

Artículo 40.- Naturaleza jurídica.- Los gobiernos autónomos descentralizados provinciales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva, previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.(ASAMBLEA NACIONAL, 2010)

La sede del gobierno autónomo descentralizado provincial será la capital de la provincia prevista en la respectiva ley fundacional.

1.2. Descripción de la actividad/actividades

Según la información recogida del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), publicado por el Ministerios De Coordinación De La Política; Publicado en el Suplemento del Registro Oficial N° 303 de martes 19 de octubre del 2010, cita lo siguiente:(ASAMBLEA NACIONAL, 2010)

Artículo 47.- Atribuciones del consejo provincial.- Al consejo provincial le corresponde las siguientes atribuciones:

a) El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado provincial, mediante la expedición de ordenanzas provinciales, acuerdos y resoluciones;

b) Regular, mediante ordenanza provincial, la aplicación de tributos previstos en la ley a favor de este nivel de gobierno los mismos que se guiarán por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, transparencia y suficiencia;

- c) Expedir acuerdos o resoluciones, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado provincial, para regular temas institucionales específicos;
- d) Aprobar el plan provincial de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo provincial de planificación y las instancias de participación ciudadana, así como evaluar la ejecución de aquellos;
- e) Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado provincial, que deberá guardar concordancia con el plan provincial de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en el marco de la Constitución y la ley. De igual forma, aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas;
- f) Crear, modificar o extinguir tasas y/o contribuciones especiales por los servicios que preste y obras que ejecute;
- g) Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en el plan provincial de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando las disposiciones previstas en la Constitución, la ley y las ordenanzas que se expidan para el efecto;
- h) Aprobar la creación de empresas públicas o la participación en empresas de economía mixta, para la gestión de servicios de su competencia u obras públicas provinciales, según las disposiciones de la Constitución y la ley. La gestión de los recursos hídricos será exclusivamente pública y comunitaria de acuerdo a las disposiciones constitucionales y legales;
- i) Conocer el plan operativo y presupuesto de las empresas públicas y mixtas del gobierno autónomo descentralizado provincial, aprobado por el directorio de la respectiva empresa, y consolidarlo en el presupuesto general del gobierno provincial;
- j) Aprobar, a pedido del prefecto o prefecta, trasposos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten;
- k) Conocer las declaraciones de utilidad pública o de interés social de los bienes materia de expropiación, resueltos por el prefecto, conforme la ley;

- l) Fiscalizar la gestión del prefecto o prefecta, viceprefecto o viceprefecta del gobierno autónomo descentralizado provincial, de acuerdo al presente Código;
- m) Destituir, con el voto conforme de las dos terceras partes de sus integrantes, al prefecto o prefecta o al viceprefecto o viceprefecta provincial que hubiere incurrido en una de las causales previstas en este Código, garantizando el debido proceso;
- n) Designar, de fuera de su seno, al viceprefecto o viceprefecta, en caso de ausencia definitiva del titular, de una terna presentada por el prefecto o prefecta;
- o) Designar, de fuera de su seno, al secretario del consejo provincial, de la terna presentada por el prefecto o prefecta provincial;
- p) Decidir la participación en mancomunidades o consorcios;
- q) Aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el prefecto o prefecta;
- r) Conformar las comisiones permanentes, especiales y técnicas que sean necesarias, respetando la proporcionalidad de la representación política y poblacional urbana y rural existente en su seno, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el prefecto o prefecta;
- s) Conceder licencias a los miembros del gobierno provincial, que acumulados, no sobrepasen sesenta días. En el caso de enfermedades catastróficas o calamidad doméstica debidamente justificada, podrá prorrogar este plazo;
- t) Conocer y resolver los asuntos que le sean sometidos a su conocimiento por parte del prefecto o prefecta;
- u) Designar, cuando corresponda a sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados;
- v) Emitir políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas, de acuerdo con las leyes sobre la materia; y,
- w) Las demás previstas en la ley.

Artículo 48.- Atribuciones de los consejeros o consejeras.- Los integrantes del consejo provincial serán responsables ante la ciudadanía y las autoridades competentes de sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus atribuciones y estarán obligados a rendir cuentas a sus mandantes. Tienen las siguientes atribuciones:

- a) Intervenir con voz y voto en las sesiones y deliberaciones del consejo provincial;
- b) Presentar proyectos de ordenanzas provinciales en el ámbito de sus competencias;
- c) Intervenir en el consejo provincial de planificación, en las comisiones permanentes, especiales y técnicas; y, en las delegaciones y representaciones que designe el consejo provincial;
- d) Fiscalizar las acciones del ejecutivo provincial de acuerdo con este Código y la ley.

1.3. Historia de la provincia de El Oro

EL GOBERNADOR DR. JOSE RAFAEL ARIZAGA, PROMUEVE UNIDAD PROVINCIAL, GESTIONA CREACION DE LA PROVINCIA JUNTO AL DR. DAVID RODAS.

Información disponible en: (Gobierno Provincial Autonomo de El Oro, Prefectura, 2014)

El Dr. David Rodas Pesantez percibe los hechos acaecidos en Zaruma el 29 de Noviembre de 1882, e inmediatamente, se relaciona con el Gobernador de la Nueva Provincia y coordina acciones tendentes a que la Municipalidad de Machala reciba comunicaciones de este nuevo funcionario provincial, con el fin de no romper la unidad en el enfrentamiento contra Veintimilla así como la aspiración de crear la nueva provincia, dada su amistad personal con José María Placido Caamaño que estaba en el exilio en Lima. Así mismo, posteriormente, sin perder la relación con el Supremo Gobierno Provisional constituido en Quito y pidiendo la ratificación del Dr. José Rafael Arízaga como Gobernador de la nueva Institución Provincial muy vinculada al levantamiento anti Veintimilla.

El Gobernador Arízaga trata de establecer un puente de comunicación y, al mismo tiempo, de gestión entre el cabildo de Machala y el Gobierno Provisional. Anotamos algunos hechos documentales que tienen en relación:

El 28 de Noviembre de 1883, envía un oficio a la Municipalidad del cantón Machala, indicándole que el Supremo Gobierno prohíbe ocupar el territorio por donde debe de ir el Ferrocarril Zaruma-santa Rosa (firma la comunicación el Gobernador de la Provincia de El Oro, el Dr. José Rafael Arízaga; antes de esto, el Gobernador se había comunicado con la Municipalidad de Machala, pidiendo afianzar la creación de la nueva Provincia cuyo texto dice: “ tan sólo por el bien del país y de afianzar la creación de la provincia de El Oro, contando con la cooperación de los Ilustres Consejos Municipales, de los habitantes, sobre la base de la unión y la concordia; confiando en que conoce la buena índole de los pueblos los cuales tienen títulos para su estimación”.

La Municipalidad de Machala desde mucho antes de Agosto de 1883, había recibido comunicaciones por parte del Gobernador de El Oro, aludiéndolo por primera vez en el acta del 17 de Agosto cuando, incluso, es obediente a la autoridad de éste. Co comillas transcribimos parte de esta acta: “ Y como se considerase contrario a las órdenes emanadas de las autoridades superiores y a las recientes disposiciones del Gobernador de la Provincia de El Oro, el Ilustre Concejo se abstuvo de aprobarla”.

La Gobernación de la Provincia y el Cabildo Machaleño siguen coordinado diferentes acciones a favor de la Provincia. El Cabildo Machaleño, haciendo gestiones para habilitar el Puerto Mayor de Machala a cuyo acto de bendición fue invitado el Gobernador el 18 de Diciembre de 1883, acto en el cual se bendice “ EL PUERTO MAYO DE BOLIVAR Y SE COLOCA LA PRIMERA DURMIENTE DE LA LINEA FERREA OUERTO BOLIVAR-MACHALA-PASAJE.”

El 30 de Marzo de 1884, el cabildo machaleño da cuenta de un oficio que el Gobernador DR. José Rafael Arízaga dirige al Presidente del Concejo Sr. Félix Castro, en el cual promueve junto con el Dr. Coronel David Rodas Pesantez solemnizar e instalar a Machala como capital de la Provincia de El Oro: “Insto el patriotismo de la Corporación para solemnizar la instalación de la capital de la provincia de El Oro”, surgiendo además llevar un libro aparte con el nombre “APUNTES PARA LA HISTORIA DE LA PROVINCIA DE EL ORO”, con el fin de ir preservando documentalmente la historia de la nueva jurisdicción territorial.

PROVINCIALIZACION DE EL ORO APROXIMACION SOCIAL, POLITICO Y ECONOMICO (1883-1884)

Información disponible en: (Gobierno Provincial Autonomo de El Oro, Prefectura, 2014)

El advenimiento del “Progresismo”, con el gobierno del Dr. José María Plácido Caamaño, provoca cierta transformación junto a la Constituyente de 1884. Se hicieron cambios en lo económico, comercial e instrucción pública, estableciéndose incluso un nuevo sistema monetario.

Los ingleses llegaron con sus convenios comerciales y sus cláusulas obligatorias, -aquella que la nación más favorecida- estos procedieron en nuestro país estableciendo un Banco Anglo Ecuatoriano, que importó 400.000 sucres en plata acuñados en BIRMINGHAM, cuyo efecto de cambio instituye tributo a la exportación del cacao, que siguió siendo beneficio para Guayaquil y no para la reciente Provincia de El Oro. El Tratado de Amistad, Comercio, Navegación suscrito en 1886, sirve de marco a la agro-exportación, (el cacao se encontraba cultivado en esta provincia en una extensa zona).

El “Auge Cacaotero” de la naciente Provincia favorecía relativamente a su desarrollo, siendo necesario un puerto con su respectivo muelle, el mismo que fuera construido asociándose el Ilustre Consejo Municipal de Machala y el Banco Agrícola y Comercial (cuya denominación anterior fue Banco Internacional y la inicial del Banco “Anglo Ecuatoriano”, operando en esta agentes bancarios y navieros. En lo que respecta a la Instrucción Pública, se hicieron reformas sustanciales que promovían la creación de Colegios Fiscales en todas las Provincias.

Machala es parte de la “hacienda cacaotera más grande del mundo”. Lo que producían las huertas de toda la parte baja se lo denominaba el “Cacao de Machala”, más barato y aromático que el de Babahoyo, apreciado así desde tiempos coloniales.

La década de los 1880, en pleno auge cacaotero, proponen algunos autores que de los trescientos noventa mil (390.000) quintales de cacao que se exportan desde Guayaquil a los mercados de Panamá y Acapulco y que posteriormente eran llevado a España, corresponden a las huertas de Machala, más del 30% de esta cifra.

Dicho sector productivo estaba indirectamente bajo la influencia de las variables económicas que generaba esta actividad. En Machala se afincaron pequeños propietarios y comienza a aparecer el cambio de las relaciones serviles de la producción por una incipiente y nueva relación salarial. Su estructura social y económica empieza a general efectos más dinámicos en los sectores de Machala, Pasaje, El Guabo, Buenavista, Santa Rosa. Esta actividad creó un ambiente de prosperidad y desarrollo.

Sostiene Leonardo Espinoza que los "80" del siglo pasado, se ubica históricamente en el contexto de la penetración del capitalismo de producción en la economía Nacional a través de la producción y exportación, teniendo como marco social el gamonalismo señorial, el mismo que sigue en su proceso de acumulación de tierras, (algunas huertas de cacao eran propiedad de la oligarquía guayaquileña, los "gran cacao" comenzaban aparecer los hacendados tienen nuevas formas de asalariar la fuerza de trabajo.

Aparece el jornalero, peón o montubio como una clase en la cadena de producción y exportación de cacao. Los cacaoteros machaleños coordinaban actividades de carácter social y filantrópico con la Municipalidad de Machala. En un acuerdo Patriótico suscrito el 4 de Enero de 1884, ofrecen pagar al Concejo de Machala, una "gabela" de seis y medio centavos por quintal de cacao, a partir de la fecha, por dos años consecutivos, con el fin de adquirir bombas contra incendios; es así como la clase cacaotera local exportaba este producto a Guayaquil desde donde transpoló e emitió algunos conceptos típicos de pequeñas oligarquías como la filantropía, la actividad social y política pública, posibilidad de enviar a sus hijos a estudiar a Lima o Valparaíso; incluso, los bailes, como la polca, se convirtió en una manifestación folklórica local ya que, al sincerarse con los bailes montubios originó una nueva manifestación artística y musical que la tradición después la adjetivó como la "Polca Orense".

El Ministro de Hacienda Pública mantenía la Tesorería Fiscal en Guayaquil, impidiendo las gestiones para desarrollo de las obras públicas, mientras los parlamentarios orenses pugnaban por reformar una serie de Decretos que seguían grabando con impuestos a los productos, especialmente el cacao ocupaba el primer lugar en los indicadores de exportación y en dar divisas al país. Consecuentemente, el centralismo impedía se de paso a una serie de conquistas con respecto a los recursos provenientes de los impuestos gravados al cacao, fenómenos y características propias del proceso de formación social pre capitalista que enmarcó a toda esta época inicial de la Provincia de El Oro y de sus

nacientes instituciones como la Aduanas, Capitanías y Resguardo de Puerto Bolívar, el Colegio Nueve de Octubre, Junta de Ferrocarril, y otras.

1.4. Lineamientos de acción:

o Objetivos Institucionales:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de El Oro, es una institución de carácter pública encargada de propender a la consecución de los siguientes objetivos:(Gobierno Provincial Automono de El Oro, 2014)

- ✚ Lograr una provincia sana, recuperando la calidad ambiental de la misma.
- ✚ Establecer el manejo sustentable y sostenible de sus recursos naturales con la participación de la ciudadanía.
- ✚ Concertar la organización de una provincia ordenada territorialmente.
- ✚ Alcanzar la mayor cobertura de los servicios básicos de infraestructura, transporte y comunicaciones.
- ✚ Convertir a la provincia en potencia agropecuaria, agroforestal, minera y agroindustrial, con sustento ecológico y alta productividad.
- ✚ Proyectar a la provincia de El Oro como uno de los principales centros turísticos del país.
- ✚ Organizar un sólido sistema empresarial con recursos humanos altamente calificados. Alcanzar sistemas de vida saludable con una cobertura integrada de las instituciones de salud pública y con participación comunitaria.
- ✚ Fomentar el desarrollo de la investigación científica y tecnológica, mejorando la cobertura y calidad de la educación en todos los niveles.
- ✚ Favorecer la preservación y conocimiento del patrimonio cultural de la provincia.
- ✚ Alcanzar un mayor desarrollo deportivo.

- ✚ Brindar atención efectiva a los grupos vulnerables para que mejoren sus condiciones de vida.
- ✚ Propiciar la coordinación e integración de competencias en las instituciones públicas, en la vía de organizar un solo gobierno provincial.
- ✚ Lograr una mayor presencia en el desarrollo regional. Garantizar la seguridad ciudadana y el respeto a los derechos humanos.
- ✚ Generar una democracia participativa.

1.5. Misión:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de El Oro se orienta a desarrollar las capacidades locales para generar conocimientos de la realidad provincial y sus recursos, así como una cultura administrativa, empresarial y societaria. Enfatiza en la adecuación del marco legal necesario, la coordinación y responsabilidad en el manejo y preservación de los recursos naturales, potencia los recursos humanos en su gestión a nivel local provincial nacional e internacional, para alcanzar el desarrollo armónico de la provincia en la perspectiva de dar bienestar y calidad de vida a sus habitantes.(Gobierno Provincial Autonomo de El Oro, 2014)

1.6. Visión

Ser una institución líder en el ámbito nacional e internacional, generando acciones creativas e innovadoras y desarrollando procesos que estén acordes con los cambios de la ciencia y la tecnología, para lograr que la Provincia de El Oro sea una de las provincias ecuatorianas de mayor desarrollo económico y social, pionera en la descentralización del estado. Sea un territorio ordenado, con recursos humanos altamente calificados, que basa sus iniciativas en estrategias económico territoriales, promoviendo una producción diversificada con altos niveles de productividad y competitividad, insertada en el escenario nacional e internacional, garantizando un medio ambiente sustentable, y asegurando a la población niveles adecuados de bienestar, equidad, seguridad ciudadana y alta identidad cultural.(Gobierno Provincial Autónomo de El Oro, 2014)

1.7. Identidad visual: logo, elementos lingüísticos, cromáticos e icónicos. Slogans.



Ilustración 2: Logo De La Prefectura De El Oro
Fuente: disponible en <http://www.eloro.gob.ec/>

1.8. Localización y dimensiones: sede principal

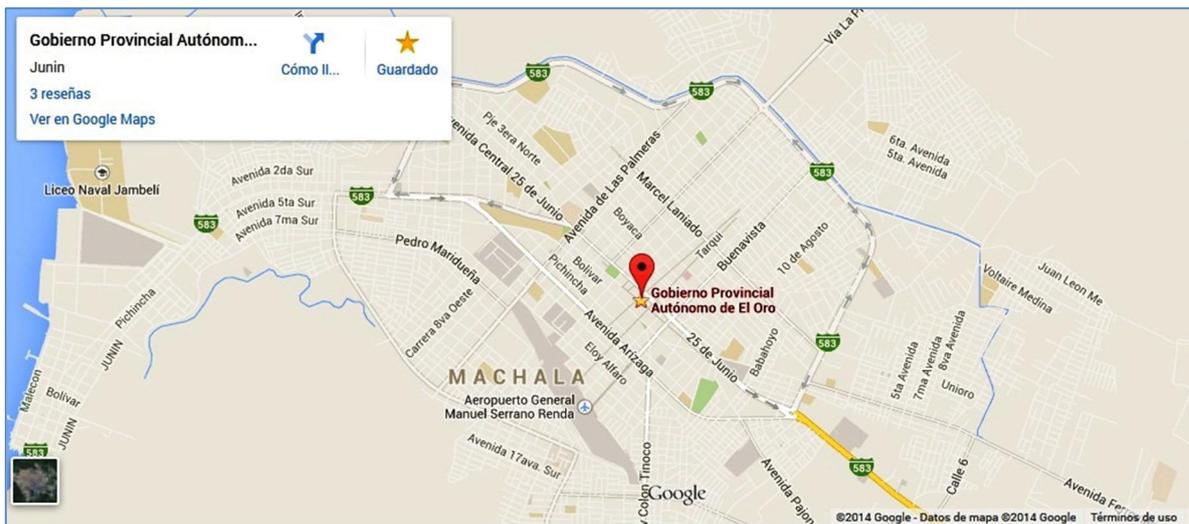


Ilustración 3: Localización de la Prefectura de EL ORO
Fuente: disponible en <http://www.eloro.gob.ec/>

1.9. Estructura organizativa, identificación de la función de comunicación en el organigrama.

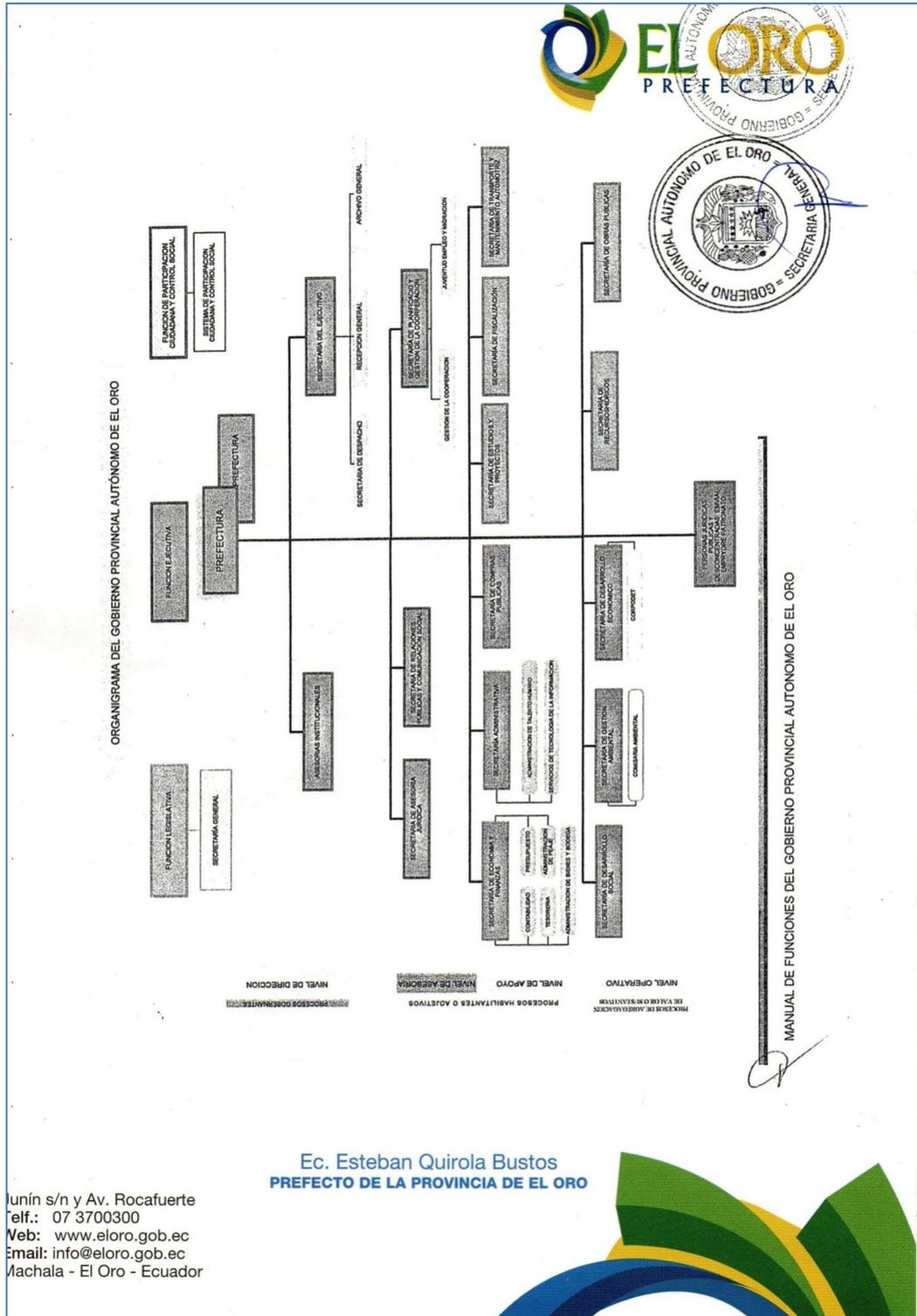


Ilustración 4: Organigrama de Funcionamiento de la Prefectura de EL ORO
Fuente: Secretaria General – Gobierno Provincial Autónomo de la Provincia de El Oro

- **Instituciones con las que se relaciona: proveedores, clientes, asesores, gobiernos, otras instituciones (Mapa de Públicos).**

Los diferentes medios de comunicación, prensa, radio y televisión provincial y nacional; y también internacional

- **Área de comunicación externa, sus responsables, presupuesto y recursos humanos asignados. Describir su funcionamiento. Si se externaliza el servicio, de qué manera se realiza.**

Con los medios y se los ocupa en medio de difusión a través de boletines, audio y video; los responsables son el propio equipo que labora en la institución.

- **Política de comunicación externa explícita, si se aplica y si tiene coherencia con las demás políticas de la organización. Describe como se planifica la comunicación.**

Si existe una comunicación externa; la planificación externa es planificada con cada una de las secretarías que existe en la institución.

- **Medios y técnicas que utiliza la organización para la comunicación externa. Analizar y adjuntar ejemplos.**

Externamente usando la tecnología a través de entrevistas personales, a través de las redes sociales, la página web etc.

CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. La comunicación en las organizaciones

Favaro (2006) determino lo siguiente:

La comunicación organizacional en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en la misma y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea(Favaro, 2006, pág. 6).

Los patrones de relaciones y obligaciones formales, las políticas de operación, los procedimientos de trabajo constituyen su estructura organizacional sin embargo en las organizaciones, la intención de quien comunica es, entonces, cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación.

2.2. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos

Nobell (2011) enuncia lo siguiente:

Siempre que se habla de sistemas se tiene en vista una totalidad cuyas propiedades no son atribuibles a la simple adición de las propiedades de sus partes o componentes (Arnold y Osorio, 1998). Las propiedades esenciales de un sistema derivan de las interacciones de sus partes y no de sus acciones por separado, por eso un sistema desmembrado pierde sus propiedades esenciales.

Los sistemas de entrada/salida o entrada /proceso/ salida son capaces de degenerar algún resultado(Salida u output). Siempre que estén alimentados adecuadamente (entrada o input). El sistema requerirá adaptarse a los cambios del contexto y corregir el proceso (aprendizaje y ajuste) por retroalimentación (feed-back) o pre alimentación (feed-forward) si ajustamos antes de que se produzca un resultado indeseado.

En este caso lo central son las corrientes de entradas y de salidas mediante las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente(Nobell A. , 2011, pág. 30).

2.3. Los comportamientos organizativos y la comunicación

Nobell (2011) enuncia lo siguiente:

Siguiendo esta línea, Alicia Kaufmann (1993) propone un análisis sistemático del rol de la comunicación en las teorías de las organizaciones. Partiendo del hecho de que es **“la comunicación lo que otorga vida a la estructura organizativa”** (p. 158), la autora reflexiona sobre las tres Escuelas que han estudiado el comportamiento organizativo: el Management Científico, las Relaciones Humanas y la Escuela de los Sistemas.(Nobell A. , 2011, pág. 34)

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

Las relaciones públicas son parte de un sistema complejo y su posición se sitúa en un papel límite, ya que son el canal de relación entre una organización y los públicos y actúan interna y externamente (Castillo, 2010). Así visto, para Grunig y Hunt (2000) los relacionistas públicos desarrollan diferentes funciones:

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

Y su participación y relación con el resto de subsistemas organizativos se concreta con las siguientes aportaciones:

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

Como menciona Lucas Marín (1997, p.102),

El desarrollo del campo teórico de la comunicación en las organizaciones también se ha caracterizado por la diversificación de denominaciones que ha ido recibiendo. Puntualmente, hacia finales de 1970 surge con mucho auge (fundamentalmente en Estados Unidos) el basamento teórico científico más fuerte de lo que se conocerá como Relaciones Públicas. Más precisamente en 1976, James Grunig inició un programa de investigación para explicar cuál era el comportamiento de las organizaciones en término de Relaciones públicas. Los resultados no fueron muy convincentes, con lo cual, como sostiene Xifra (2000, p.30):(Marín, 1997)

“Fue necesario ir más allá y analizar el fenómeno desde una perspectiva histórica. En la obra ‘Dirección de Relaciones públicas’, Grunig y Hunt definen cuatro modelos de Relaciones públicas basados en la investigación empírica, en la historia de su práctica y su posterior extrapolación a la actualidad, tanto desde la dimensión teórica y metodológica, como desde la pragmática.”

Estos modelos van a significar una verdadera “revolución científica en el campo de la Relaciones públicas” (Xifra, 2000, p.30) y son: (Nobell A. , 2011)

a. Agentes de prensa/Publicity

GRUNIG & HUNT, 2000 afirman lo siguiente:

En este modelo, las relaciones públicas realizan una función de propagación de la información hacia los públicos y principalmente, hacia los medios de comunicación. Para ello, se recurre a todo tipo de acciones sin importar el componente ético de la acción como la desinformación o la manipulación. (GRUNIG & HUNT, 2000, pág. 83)

b. Información pública

La intención de la organización es la de difundir información sin ningún atisbo de persuasión, ya que lo único que pretende es realizar una función periodística al suministrar datos de la organización. Y esa información no es engañosa ni tergiversada sino plenamente informativa.

GRUNIG & HUNT, 2000 afirman lo siguiente:

Para las organizaciones, la respuesta no podía seguir siendo la misma que hasta ese momento (compra de periodistas, engaños, no decir nunca la verdad) y comienza a abrir la idea de que es necesario cambiar su comportamiento hasta que sea positivo.(GRUNIG & HUNT, 2000, pág. 94)

“Ahora bien, este modelo sigue basado en una información unidireccional, que va de la organización a sus públicos y no pretende hacer un seguimiento o una comprobación de la respuesta del receptor”.(Nobell A. , 2011, pág. 39)

c. Asimétrico Bidireccional

GRUNIG & HUNT, 2000 afirman lo siguiente:

En el proceso de desarrollo científico de la disciplina se comienza a estudiar cómo persuadir de la mejor manera posible. Los practicantes de este modelo recurren a la teoría de las ciencias sociales e investigan las pautas de comportamiento, valores y actitudes de los públicos con la pretensión de persuadirlos para que hagan suyos los postulados organizativos y los asuman como propios. (GRUNIG & HUNT, 2000, pág. 95)

Nobell (2011) enuncia lo siguiente:

Ello conlleva una planificación estudiada de los instrumentos y canales más pertinentes para analizar los impactos conseguidos con éxito. Para realizar esa comprobación es necesario obtener alguna respuesta, por mínima que sea, por lo que no es posible hablar de un modelo unidireccional.(Nobell A. , 2011)

d. Simétrico bidireccional

Nobell (2011) enuncia lo siguiente:

Las relaciones públicas tienen como función servir de mediadores entre las organizaciones y los públicos, buscando una comprensión mutua entre ambos. Los profesionales utilizan para su función teorías de la comunicación, conjuntamente con teorías y métodos de las ciencias sociales, dejando de lado instrumentos de comunicación persuasiva.(Nobell A. , 2011, pág. 40)

GRUNIG & HUNT, 2000 afirman lo siguiente:

Esta actividad dialógica implica la existencia de influencias recíprocas en las que tanto la organización como los públicos tienen la posibilidad y también la competencia de señalar modificaciones en el comportamiento y en la actitud del otro. Como apunta David Finn.(GRUNIG & HUNT, 2000, pág. 76)

Nobell (2011) enuncia lo siguiente:

En este modelo, tanto el emisor como el receptor no están establecidos apriorísticamente sino que es una función ejercida por la organización y los públicos y en la que la iniciativa puede partir de ambos, al tiempo que ambos son susceptibles de asumir esas indicaciones. Eso conlleva una interacción recíproca en la que tanto uno como otro son al mismo tiempo, emisor y receptor.(Nobell A. , 2011, pág. 41)

e. Modelo bidireccional simétrico persuasivo

VACAS (2004) sostiene lo siguiente:

Lo que este quinto modelo hace es destacar ese mutuo entendimiento y por ello el posible cambio en ambas partes, emisor y público receptor, como una fase anterior necesaria para lograr una mayor eficacia, esto es, para alcanzar una mayor persuasión. Pero todo ello no queda así de explícito en los escritos de Grunig, quien describe esa mezcla de los modelos tercero y cuarto sin declarar que en realidad de ese mix resulta específicamente otro modelo más que, por añadidura, es el óptimo.(VACAS, 2004, pág. 19)

2.5. La planificación estratégica en comunicación: el modelo race.

Nobell (2011) encontro lo siguiente:

Marston (1963) estableció un proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas en cuatro fases, a las cuales denominó con el acrónimo RACE56 (en español, IACE): Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación. Para establecer el Modelo RACE, Marston se inspiró de forma literal en el proceso clásico del “management” de la Dirección por Objetivos (Management by Objectives – MBO) al que antes hacíamos referencia; y que consiste en una recopilación de información previa que debe ser analizada detalladamente para poder diseñar un plan de acción, y tras su ejecución, alcanzar unos determinados objetivos previamente definidos. (Nobell A. , 2011, pág. 43)

Veamos a continuación las características de sus componentes:

a) INVESTIGACIÓN

Nobell (2011) encontro lo siguiente:

Las relaciones públicas eficaces son un proceso, y el primer paso esencial que describe Marston en su modelo, es el de realizar el análisis de la situación de esta práctica en la empresa o institución en cuestión que nos permita detectar a fondo el problema o los problemas que debemos afrontar. La planificación de la actividad de relaciones públicas de cualquier compañía, se ha de elaborar con información proveniente de estudios anteriores, pieza imprescindible del plan de actuación posterior.(Nobell A. , 2011, pág. 44)

Nobell (2011) encontro lo siguiente:

El Robinson (1969) citado por Cutlip y otros (2001, p.409. El profesional toma sus decisiones en base al conocimiento obtenido a través de la investigación científica y de acuerdo a un conjunto de reglas o pasos. No hay un consenso claro respecto al número y tipo de las reglas implicadas, pero el profesor Robinson menciona nueve pasos en el proceso de investigación científica: la exposición del problema, reducir el problema a un tamaño manejable, establecer definiciones, revisar la información escrita con la que se cuente, desarrollar la hipótesis, establecer el diseño del estudio, obtener datos, analizar estos datos, interpretar y elaborar una serie de conclusiones sobre los resultados y redactar un informe sobre ellos (1969, p.50).(Nobell A. , 2011, pág. 45)

Xifra (2005) sostiene que:

La orientación en el proceso de las relaciones públicas es vital, así pues, la necesidad de la investigación es de suma importancia. Comprender a los públicos, ahorrar tiempo y dinero, tomar decisiones ajustadas, evitar errores, justificar esfuerzos y conectar con el entorno, son algunas de las justificaciones del porqué es esencial investigar antes de diseñar el nuevo plan de relaciones públicas.

El proceso inicia su engranaje con esta primera fase de investigación que se concentra en analizar y evaluar la política, gestión y planificación de las relaciones públicas de una organización en un momento preciso. Esta primera fase se denomina profesionalmente: auditoría de relaciones públicas.(Xifra, 2005)

b) ACCIÓN

FITA, 1999, encuentro lo siguiente:

Es por medio de la acción que el sujeto establece un diálogo permanente con su entorno y transforma su realidad ambiental. La segunda etapa del proceso de planificación estratégica, que en Marston (1963) recibe el nombre de "Acción", y que es denominada "Planificación" en Cutlip y Center (1952), consistiría en poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos derivadas de la fase de investigación, con las políticas y los planes o programas de la organización. El concepto de planificación, que en realidad es el eje básico de toda estrategia, y por ende también lo es en el terreno de las Relaciones Públicas, debe dar respuesta, según los autores norteamericanos, a una serie de interrogantes(FITA, 1999, pág. 20)

- ¿Cuáles deben ser los objetivos para influenciar a la opinión pública?
- ¿Cuáles serían las vías alternativas para alcanzarlos?
- ¿Qué riesgos supone cada una de las alternativas anteriores?
- ¿Cuáles son los potenciales beneficios de cada una de las vías o alternativas?
- ¿Qué consecuencias potenciales se anticipan para cada alternativa o vía?
- ¿Qué vía se perfila como óptima?
- ¿Qué estructura conformará la propuesta seleccionada en relación al plan o programa que vaya a desarrollarse?
-

- ¿Cuál será el formato más ventajoso con el que se elaborará dicha propuesta? ¿A quién?
- ¿Qué límites tendrá el apoyo de la alta dirección si se alcanza el logro de los objetivos?

Martin, 1995, encontro lo siguiente:

Establecer objetivos realistas es absolutamente vital si el programa que se está planificando pretende ser demostrable. En la planificación estratégica, el objetivo, entendido como “una promesa para hacer algo, definido por un logro medible, alcanzado en un periodo de tiempo determinado” (Salgueiro, 1997, p.15) será la clave del arco del plan de comunicación. El único propósito de la primera etapa la investigación y el análisis previo de la situación no será otro que definir claramente un objetivo el cual, a su vez, dará origen al diseño de las etapas posteriores. Situado, pues, en el corazón del proceso de planificación, el objetivo permitirá establecer una estrategia para el conjunto de las acciones de comunicación, es decir, la meta a lograr.

En efecto: los objetivos de comunicación deberán encontrarse siempre estrechamente vinculados a los objetivos corporativos, de forma que se adapten los procesos comunicativos siguientes (Martin, 1995, pág. 38):

- Política de Comunicación (Objetivos)
- Estrategia de Comunicación (Método)
- Plan de Comunicación (Forma)

“Los objetivos de comunicación que deben contemplarse en una política de comunicación, deben ser los que se detallan a continuación”(Martin, 1995, págs. 38-39):

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

c) **COMUNICACIÓN**

Cutlip y Center (Glen M. Broom | Allen H. Center | Scott M. Cutlip, 1952) a la tercera etapa del método RACE, la denominan igualmente “Comunicación” (FITA, 1999, pág. 12) y responde plenamente a la fase del diseño de la elaboración de la estrategia propiamente dicha, entendida como:

El conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos, con miras a lograr un objetivo. También puede entenderse como un proceso organizado, ya que respeta un determinado proyecto y recurre a ciertos métodos que permiten sintetizar los procedimientos utilizados en cada etapa.

La estrategia deberá adaptarse a un método, es decir, tanto su diseño como su aplicación deberán seguir unos pasos rigurosamente establecidos, como la planificación de la estrategia y su posterior programación, fase que considero de suma importancia, ya que de una buena programación de las acciones que cumplen los objetivos de la investigación realizada anteriormente, dependerá en gran medida que la estrategia pueda realizarse en los plazos previstos. (1999, p.33).

Jiménez, (1998) encontro lo siguiente:

Las políticas de comunicación integran la totalidad de las diversas actividades contingentes emprendidas en el seno de una organización y en tanto que son el resultado de la decisión de su máximo órgano de gobierno, son de obligado cumplimiento. Las políticas configuran las respuestas a situaciones previamente diagnosticadas, bajo el formato de planes de acción. El hecho de que deba darse un diagnóstico previo obliga a un análisis exhaustivo de la realidad comunicacional y permite, posteriormente, diseñar las grandes líneas orientadoras de la acción futura y de sus prioridades(Jiménez, 1998, pág. 119) .

Wilcox y otros (2000, p.9) define una serie de elementos claves en Relaciones Públicas a partir de un monográfico de la PRSA que nos sirven como base orientativa del conjunto de acciones de comunicación que pueden llevarse adelante:

- Asesoría en las comunicaciones del presidente/directores/consejo de administración.
- Relaciones con los medios de comunicación/Publicity.
- Relación con los trabajadores/miembros.
- Relaciones con la comunidad.
- Asuntos públicos.
- Asuntos gubernamentales/lobbying.
- Resolución y gestión de conflictos potenciales/Issues management.
- Relaciones Financieras, con inversores/accionistas.
- Relaciones Industriales.
- Desarrollo y obtención de fondos.
- Relaciones multiculturales/diversidad del lugar del trabajo.
- Acontecimientos especiales/eventos.
- Comunicaciones de Marketing/comerciales.

Por otra parte, en esta tercera etapa deberán cuantificarse los costos derivados de la mecánica operativa bajo la forma de un presupuesto, que no es más que el resultado cuantitativo o coste económico al que se llega después de realizar determinadas acciones (Plan Estratégico de Comunicación) para cumplir los objetivos (Política Comunicativa) establecidos a priori. (Martin Martin, 1998, p. 87). Un presupuesto se configurará en función de la estructura siguiente (1998, pp. 87-88):

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

Libaert, (2000) encontro lo siguernte:

Será asimismo en esta etapa que deberá confeccionarse el calendario del plan de acción. No debe confundirse el plan de comunicación (estratégico) con el plan de acción (táctico), como ocurre en más ocasiones de las debidas. El plan de acción no es más que el plan de ejecución del plan de comunicación y puede elaborarse bajo dos formatos:

- **el plan anual** (normalmente a un año vista, ligado a las asignaciones presupuestarias de carácter anual),
- **el plan temático**, ligado a herramientas concretas (eventos, patrocinios, relaciones con los medios de comunicación, etc.).

Aunque, en cualquier caso, el plan de acción se planteará esquemáticamente, como un check-list, usualmente bajo el formato de gráfico del P.E.R.T., lo que permitirá una fácil supervisión y control (Libaert, 2000, pág. 63).

d) Evaluación

FITA, 1999, encontro lo siguiente:

La Evaluación es la última etapa del método RACE formulada por Marston en 1963 y nuestro objeto de estudio en particular. Para Cutlip y Center (1952) consistirá en un proceso continuado que permitirá a la función en línea la introducción de los ajustes necesarios, destacando la particularidad de que las técnicas de evaluación deberán emplearse exclusivamente para descubrir los posibles desajustes producidos y no para demostrar el buen fin del programa ejecutado(FITA, 1999, pág. 21) .

2.6. La función de evaluación en la planificación estratégica en comunicación.

La etapa de Evaluación en las distintas perspectivas y modelos planificación estratégica de la comunicación.

Para Matilla (2007, p. 329), el origen de esta carencia parecería centrarse en dos interrogantes no bien resueltos, a los que hemos hecho reiterada mención anteriormente, y que no son tema baladí: el primero sería la definición concreta de qué es lo que se pretende medir, y la segunda con qué metodología hacer frente a la medición. Con respecto a este dilema Pavlic citará a Reeves (1983: 27), quien con respecto a la primera pregunta la definición del ámbito de medición-afirmaría que:

“Una documentación completa de los efectos de los medios (de una campaña de Relaciones Públicas) exige datos procedentes de cuatro fuentes” (Pavlik, 1999, pág. 84):

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

Nobell (2011) encontro lo siguiente:

Y citará asimismo a Weiss (1972), quien concluiría de sus investigaciones un asunto de severa gravedad metodológica: los profesionales de las Relaciones Públicas intentaban evaluar sus programas sin tan siquiera especificar cuál era su objetivo. Y ello se producía muy habitualmente, hasta tal punto que si se les facilitaba una declaración de propósitos, con frecuencia “se manifestaba en términos de actividades del programa, en lugar de en resultados del mismo”.(Nobell A. , 2011, pág. 51)

Pavlik, 1999, encontro lo siguiente:

La investigación de evaluación se dirige a verificar las consecuencias de la implementación de un programa y éstas suelen manifestarse de formas tan ambiguas e imprecisas que, en ocasiones, parece que no permiten su medición. Esta forma de evaluación recibe la denominación de sumativa(Scriven, 1967, pp.39-83) y describe si un programa o plan posee unos objetivos concretos, articulados y mensurables, antes de que éste sea implementado, por lo que resulta de gran ayuda en el proceso de toma de decisiones relativos a si continuar, o no, con el desarrollo del plan. La forma en que se alcanzan los objetivos no forma parte de la evaluación sumativa, y hay que recurrir a la evaluación formativa, que es aquella que proporciona información de diagnóstico acerca de la mejor estrategia a implementar en el plan o programa de Relaciones Públicas(Pavlik, 1999, págs. 84-85) .

Ya en los últimos años de la década de los años 60, Robinson (1969, p.30) se atrevió a aventurar que en un futuro próximo los profesionales de las Relaciones Públicas dejarían de guiarse por procedimientos intuitivos y subjetivos para evaluar la eficacia de sus planes estratégicos y que, para ello, adoptarían método de investigación más sistemáticos, de carácter científico. Años después Dozier (1984, pp. 113-121) se planteó comprobar si la predicción de Robinson se había cumplido y realizó una investigación al respecto, que produjo unos resultados que evidenciaron tres grandes estilos de evaluación:

- **La evaluación científica del impacto.** Evaluación del impacto del programa por medio de recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.
- **La evaluación instintiva.** Constituía el sistema tradicional que históricamente se venía practicando en el sector profesional, tipificado por una evaluación subjetiva y personal que estimaba la eficacia de un programa o plan mediante la observación casual y anecdótica, sumado al juicio profesional basado en la experiencia acumulada.
- **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 las columnas recortadas en prensa escrita, o tiempo en antena, la audiencia de los medios y soportes que han publicado el tema) y de un análisis de contenido de los recortes.

Martin, 1995, encontro lo siguiente:

Las fases de que se compone la evaluación, en tanto que última etapa de la planificación estratégica, según las propuestas de la corriente profesional que contempla la función de comunicación fundamentalmente a cargo de un profesional del periodismo, y a la función de comunicación exclusivamente en tanto que gabinete de prensa interno, son las siguientes(Martin, 1995, pág. 90).

- Control y análisis (cualitativo)
 - o De la aplicación de los canales más adecuados
 - o De las tendencias de la opinión pública y de los medios de comunicación
 - o De la desaparición de los problemas de comunicación

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

Descritas las cuatro etapas básicas del proceso estratégico formalizadas por Marston en su modelo de procedimiento estratégico, expondremos a continuación, en función a nuestros objetivos; una selección de las aportaciones realizadas por diversos especialistas en la materia, que Matilla (2007, pp. 333-405) sistematizó en orden cronológico - independientemente de la escuela teórica de origen - en su tesis doctoral.

Sobre esta base y estructura, brindaremos especial atención a la función de medición y evaluación que se describe en cada uno de ellos.

2.7. Medición y evaluación en comunicación estratégica

Nobell, 2013 encontro lo siguiente:

Al contrastar los desarrollos y planteos de la cultura anglosajona sobre medición y evaluación en comunicación estratégica con la casi inexistente producción en castellano, surge una gran demanda de investigación y discusión en este campo. Por ello, abordar de manera particular una de las etapas del proceso de planificación estratégica en comunicación como la EVALUACIÓN significa intentar proporcionarle al campo de estudio, discusiones propias que lo consoliden hacia un desarrollo autónomo y genuino(Nobell D. A., DIC-2013, pág. 2).

En los campos disciplinares de la teoría administrativa y de las organizaciones y de la comunicación y las relaciones públicas, se cuenta con un sustrato sólido y amplio de modelos, perspectivas y conceptualizaciones en torno a las variables de estudio seleccionadas (organización, sistema, comunicación, planificación estratégica y evaluación) que posibilitan su trasposición, aplicación y/o integración con el corpus teórico en construcción. En este sentido, no cabe duda que el modelo sistémico, la dirección por objetivos y la propuesta de planificación estratégica basada en Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación (RACE) (Marston, 1963) son la base de una posible teoría sobre la Evaluación en Comunicación. (Nobell D. A., DIC-2013)

La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva. La medición del contenido de los medios de comunicación, por ejemplo, tiene que ser vista sólo como un primer paso en el proceso de evaluación. No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las investigaciones necesarias. Las herramientas, técnicas metodologías que puedan ser empleadas para medir y evaluar en comunicación estratégica deben combinarse.(Nobell D. A., DIC-2013)

En lo que respecta a tipología de resultados, en la terminología anglosajona abundan las catalogaciones que nutren los modelos de evaluación analizados y los mencionamos por niveles de complejidad. Los más comunes son los output, los outtake y los outcome (Lindenmann, 2003; Likely 2003; Stacks, 2006; Paine, 2007). Respecto de los outcomes, otros autores se refieren a este tipo de resultado con el término outflow o lo diferencian de los business results. A partir de las aportaciones de estos autores, se puede considerar que:

- El output es el nivel de resultados más bajo (inmediatos y aparentes) y corresponde a los elementos que se generan para llevar a cabo un programa o una campaña de comunicación. Todo lo que se publica o es producido directamente por el equipo de relaciones públicas.(Nobell D. A., DIC-2013, pág. 4)

- Los outtake es un tipo de resultado intermedio y se relaciona con la determinación del nivel de recepción, comprensión, grado de retención y capacidad de reproducción. Son importantes para los responsables de comunicación estratégica, ya que nadie más en la organización se preocupa por estas medidas. Se trata de toda la producción de la comunicación y la eficacia de las medidas de distribución. También son importantes porque son los hitos que indican la posible eficacia de una campaña de comunicación a más largo plazo y porque pueden conducir a la rentabilidad, la eficiencia y, en última instancia, las medidas de productividad. (Nobell D. A., DIC-2013, pág. 4)

- Los outcomes se sitúan en un nivel más elevado y buscan determinar un cambio cuantificable en el conocimiento, opinión, actitud o comportamiento. Son importantes para el responsable de comunicación estratégica para poder mostrar su contribución a los objetivos de otro departamento. Estas son las contribuciones a los objetivos de la línea de negocio, no necesariamente a los objetivos corporativos. El logro de un resultado medible de un programa de comunicación prevista en apoyo de la estrategia y los objetivos de otro departamento es importante para poder demostrar el valor de ejecución de la estrategia. (Nobell D. A., DIC-2013, págs. 4-5)

- Los outflow o business results son los resultados más importantes para que el responsable de comunicación estratégica pueda demostrar su contribución a la gestión estratégica de la misma organización. Estas son las contribuciones al proceso de gestión estratégico, incluyendo en curso las decisiones sobre la fijación de objetivos corporativos. (Nobell D. A., DIC-2013, pág. 5)

Los objetivos se identifican siempre como output, outtake, outcome y outflow o business results y no operan como tareas, estrategias o entregables, muy importantes para ayudar a lograr los resultados deseados, pero son simplemente los medios para un fin. (Nobell D. A., DIC-2013, pág. 5)

2.8. La función de evaluación.

Nobell, 2013 encontro lo siguiente:

La función de evaluación como etapa de la planificación estratégica de la Comunicación, ha sido la menos estudiada y desarrollada en Iberoamérica, en relación a los trayectos realizados en Estados Unidos, Inglaterra y Alemania, con más de 60 años de tradición y experiencia. Sin embargo, es un tema que por su actualidad y trascendencia, acucia y preocupa; pero también despierta expectativas en quienes apuestan e invierten en las organizaciones, por las posibilidades y potencialidades que la gestión de comunicación ofrece. (Nobell D. A., DIC-2013, pág. 1)

Y estos se deben en parte a que la digitalización tecnológica ha modificado e integrado los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual, intensificando el valor e impacto de la significación de las acciones y mensajes bajo flujos y características fundamentalmente relacionales. (Nobell D. A., DIC-2013, pág. 1)

2.9. Medición y evaluación

Conceptualizaciones

Controlar, Medir y Evaluar

“Veamos de ir definiendo algunos conceptos en torno a la cuestión, que muchas veces se los utiliza de manera sinónima, como son “Controlar”, “Medir” y “Evaluar”: (Nobell A. , 2011, pág. 73)

El diccionario de la Real Academia Española nos arroja respecto de la palabra “Control”, entre

re sus definiciones la de “comprobación, inspección, fiscalización, intervención”. Respecto de la palabra “Medir”, nos dice: “comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera”. Por último, sobre el término “Evaluar”, la REA dice: “señalar el valor de algo”. (Nobell A. , 2011, pág. 73)

Con lo cual, será “Evaluación” la más correcta de las identificaciones con las que podrá

llamarse al tema en cuestión (sin que ellos imposibilite la utilización de los otros dos en su reemplazo) en función de que:

- Las definiciones literales y en la práctica profesional también, le atribuyen a “controlar” y “medir” (fundamentalmente) un peso más operativo, procedimentar; siendo que a “evaluar” se le atribuye un concepto más subjetivo (cómo es el de determinar o no la asignación de valor a algo);
- El tratamiento que la etapa en cuestión (denominada en el canónico método RACE como Evaluación) presenta en los cientos de modelos analizados, en las que predominantemente se la conoce como “Evaluación”; y
- El grado de institucionalización que el término “Evaluación” presenta (en nombres de organizaciones, publicaciones, eventos, programas académicos, etc.) a lo largo de los antecedentes recogidos.

El control de gestión

Nobell (2011) encontro lo siguiente:

En este sentido, el término “Controlar” sería aplicable a la acción de guiar los hechos para alcanzarlo; combinando entre ambas, no simplemente una operación de comprobación sino también un resultado: que una actividad no se desvíe del camino que se le ha asignado. Por ello, una actividad está “bajo control” cuando su desarrollo está orientado y constantemente ajustado para llegar a una meta prevista con un margen de error predeterminado.(Nobell A. , 2011, pág. 74)

Tiende a asociarse el control a inspección y consiguientemente a sanciones punitivas hacia las personas vinculadas al hecho que se controla. Si el control fuese solamente eso, sería esencialmente negativo; muy por el contrario, el control es un componente de la gestión que tiende a asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos y como tal se relaciona directamente con el futuro de la organización. En esta línea, el Control de Gestión, Anthony (1972), es el proceso mediante el cual la dirección de la organización asegura los recursos y el empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos prefijados. Ello implica, por un lado, un conjunto de indicadores que señalan oportunamente la necesidad de ajustar la acción a través de decisiones o arreglos a planes vigentes; y por otro lado, involucra un conjunto de técnicas de comunicación sobre la eficiencia.(Nobell A. , 2011, pág. 74)

Además, es imprescindible tener información sobre lo que está ocurriendo y a dónde se ha llegado. La información para ser útil en el proceso de evaluación debe ser objetiva y confiable, representando la situación de la acción, además de estar actualizada, de manera tal que las acciones correctivas tomadas a partir de ella tengan sentido.(Nobell A. , 2011, pág. 74)

La medición de resultado

La medición de la gestión de comunicación es justamente eso: **la medición de la eficacia y la eficiencia de esa gestión**; siendo eficacia la capacidad de alcanzar objetivos y eficiencia, la relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados. El comunicador es un manager, por lo tanto debe, al igual que sus colegas de las demás áreas (financieras, de recursos humanos, de producción, ventas, etc.), medir su gestión para saber si está haciendo bien su trabajo; si está optimizando los recursos; si la relación costo-beneficio es favorable; si está logrando sus objetivos y si está mejorando o no respecto a su gestión anterior. (Nobell A. , 2011, pág. 75)

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). Ritter sostiene que para ello es preciso focalizar las distintas acciones que se desarrollan en la organización en relación al objetivo estratégico de la misma.

A fin de llegar a la medición del valor de la gestión comunicacional, el autor se plantea los siguientes interrogantes:

- ¿Se puede medir la Comunicación?
- ¿Qué son los Intangibles?
- ¿Dónde agrega valor la Comunicación a las organizaciones?
- ¿Cómo se mide la gestión de la Comunicación?

Respecto al primer interrogante, Ritter parte del hecho de que los resultados de la gestión de la comunicación no pueden medirse de manera lineal. Por ejemplo, si se aplica un plan específico para mejorar la comunicación interna y ello favorece al clima laboral habrá un incremento en la productividad; no obstante, será difícil demostrar que la motivación y otros factores externos

han contribuido al presentismo y en consecuencia al nivel de productividad.(Nobell A. , 2011, pág. 76)

El segundo punto que el autor desarrolla es el referido a los Intangibles. Denomina así al valor de la organización obtenido de la diferencia entre el capital de mercado de la misma (valor de la acción por el nº de acciones) y su patrimonio neto (diferencia de ingresos y egresos). Un claro ejemplo de ello lo constituyen las organizaciones mejor posicionadas en las que la brecha entre el porcentaje que constituyen los valores de lo tangible y lo intangible ha ido creciendo notablemente en favor de estos últimos con el correr del tiempo. Los intangibles que vale medir según la perspectiva de Ritter son los siguientes:(Nobell A. , 2011, pág. 76)

- La calidad del Management.
- La capacidad para desarrollar nuevos productos.
- El fortalecimiento de la posición en el mercado.
- El fortalecimiento de la cultura corporativa.
- La calidad de la Comunicación c/ los inversores (nueva modalidad-Investor relation).
- El grado de satisfacción de los clientes

La sumatoria de estos elementos hace a la reputación de la organización, entendido esta como un cúmulo de intangibles, factible de convertirse en círculo virtuoso o vicioso según la gestión que de ella se haga. (Nobell A. , 2011, pág. 77)

Entonces, la respuesta al interrogante: ¿cómo agregar valor? se resuelve a través de la gestión de procesos que tienen como resultados:

- Atributos bien comunicados
- Información creíble brindada a miembros
- Transmisión de imágenes a la opinión pública
- Transmisión de imagen a inversores

Nobell (2011) encontro lo siguiente:

Respecto al último punto planteado (¿cómo evaluamos nuestra gestión?) Ritter sostiene que no se puede medir en términos de ventas pero sí en términos de aumento de ciertos intangibles (clima laboral, motivación, etc.). La clave está entonces en no medir sólo eficacia y eficiencia sino toda la gestión; medir el outcome (efecto de lo que se hace) y no sólo el output (lo que se hace). Sin embargo, la regla es clara: si el input es “hard”, el output no debiera ser incierto. Eso significa que los resultados deben ser expresados en los mismos términos o por lo menos en términos similares a los que manejan los directivos de la organización. Obtener datos “duros” es una ardua tarea y requiere una importante investigación. No obstante, es aconsejable tener en cuenta los siguientes principios:(Nobell A. , 2011, pág. 77).

- No cualquier acción de comunicación amerita ser medida.
- Una investigación es central entre las acciones de comunicación que pueden ejecutarse.
- Los objetivos comunicacionales deben ser formulados en términos de un output “duro.

Una evaluación informal es mucho mejor que ningún tipo de medición en absoluto. En la mayoría de los casos, una buena información informal no sólo es aceptable sino que será mejor vista por el top-management que aquellas propuestas que no incluyan ninguna. El preconcepto de que si los datos no están estadísticamente validados por una fuente formal de investigación, no son dignos de ser reportados, es errónea.(Nobell A. , 2011, págs. 77-78)

Investigación y Evaluación

Cuttlip & Center, 2001 encontro lo siguiente:

Diversos autores utilizan indistintamente los conceptos “investigación” y “evaluación” para referirse a **“la aplicación sistemática de procedimientos de investigación de las ciencias sociales para evaluar la conceptualización, diseño, implantación y utilidad de los programas de intervención social”** (Cuttlip & Center, 2001).

Nobell (2011) encontro lo siguiente:

Esta visión que integra a la Evaluación a todo el proceso de planificación estratégica de la comunicación, es la misma que sostiene Margarida Maria Krohling Kunsch (2003, p.53) diciendo que la evaluación **“tiene un función de carácter permanente, iniciándose en el planeamiento y desenvolviéndose en el acompañamiento de las acciones en ejecución, con propuestas para las correcciones necesarias y procedimientos para verificar los resultados deseados”**.(Nobell A. , 2011, pág. 78)

2.10. Métodos de medición y evaluación

Usos y aplicaciones

En 1983, una encuesta aplicada le proporcionó al investigador Kirvan (1983, pp. 22-27) la certeza de que más de la mitad de los profesionales de Relaciones Públicas en Norteamérica sentían temor a ver evaluado el resultado de su trabajo. Tiempo después, Katherine Delahaye Paine anticipaba que durante la primera década de siglo XXI, el porcentaje en presupuesto de Relaciones públicas Aplicadas a medición ascendería de un

1% (en 1990) al 10% por la creciente presión sobre todas las partes de la organización para que se demuestren su valor sobre la misma (Wilcox, 2001, p.205).

En el mismo sentido Lindenmann sostenía (2002, p.15):

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 utilizados en el campo. El autor afirma que en su opinión, las tres principales cuestiones que se deben abordar relacionadas con la evaluación y medición de las relaciones públicas son:(Nobell A. , 2011, pág. 82)

- 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.
- Incorporar la medición y los componentes de la evaluación en los diversos programas y actividades de relaciones públicas que llevamos adelante.
- Y necesitamos convencer a la alta dirección de la importancia de la asignación de fondos para apoyar los esfuerzos en evaluación de las relaciones públicas.

2.11. El modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica "communication management bridge"

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

2.12. Supuestos teóricos y metodológicos.

Aunque no parece evidente, quienes se desempeñan en el ámbito de la comunicación estratégica (profesional pero fundamentalmente académico) tienen, de la mano de los procesos y metodologías de investigación científica propios de las

ciencias sociales (Parés i Maicas, 2006), la oportunidad de crear y proponer modelos que se pueden aplicar a las prácticas y necesidades empíricas actuales.

Nobell (2011) encontro lo siguiente:

Y ante esta oportunidad, Geddes (2009) demandó urgentemente aportar, a los principios y directrices ya consensuados, el desarrollo de más y mejores modelos estadísticos y la estandarización de un conjunto de indicadores, índices y modelos. Y lo hace en representación de los intereses que sobre la cuestión dicen tener tanto académicos como corporativos (empresas, ONG's, proveedores de investigación y agencias de comunicación) a través del trabajo que realiza la comisión de Public Relations Measurement and Evaluation del Institute for Public Relations. (Nobell A. , 2011)

Esto se evidencia también en el recurrente diagnóstico que los más diversos estudios y encuestas han realizados sobre la temática respecto de que los profesionales necesitan contar con métodos más sencillos para la evaluación, para así poder derribar las barreras que dificultan el estudio generalizado de impacto de la comunicación estratégica. (Nobell D. A., DIC-2013, pág. 6)

Definamos entonces unos conjuntos 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:(Nobell D. A., DIC-2013, págs. 7-8).

1. La comunicación, desde una perspectiva integradora y holística Es un fenómeno determinante en las organizaciones que responden a un genoma sistémico de dirección por objetivos.(Nobell D. A., DIC-2013, pág. 8)
2. Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización por la misma razón deben coincidir los modelos de management adoptados por la organización y el DIRCOM.(Nobell D. A., DIC-2013, pág. 8)
3. La planificación estratégica en comunicación -bajo el fundante modelo RACE (Reserch, Acción, Comunicación y Evaluate) propuesto por Marston (1963)- es de naturaleza

dinámica e integrada; y debe aunar las fases de investigación diagnóstica para la determinación de públicos y objetivos; selección de técnicas y diseño de las acciones; implementación del programa de comunicación; y evaluación formativa y sumativa de los distintos niveles y objetivos propuestos.(Nobell D. A., DIC-2013, pág. 8)

4. La evaluación es una etapa fundamental y de necesaria aplicación en aquellas organizaciones que empleen para su gestión de comunicación procesos de planificación estratégica, debiéndose dotar de los presupuestos, recursos y talentos necesarios que la legitimen y promuevan su empleo generalizado.(Nobell D. A., DIC-2013, pág. 8)
5. La función de evaluación es de carácter directivo y estratégico; en tanto que las tareas de medición corresponden al proceso táctico y procedimientos operativos a ejecutar por los propios departamentos o equipos gestores de la comunicación en las organizaciones.(Nobell D. A., DIC-2013, pág. 8)
6. La función de evaluación es de carácter directivo y estratégico; en tanto que las tareas de medición corresponden al proceso táctico y procedimientos operativos a ejecutar por los propios departamentos o equipos gestores de la comunicación en las organizaciones.(Nobell D. A., DIC-2013, pág. 8)
7. Las fases que integran la función de evaluación: estratégica, táctica y operativa deben funcionar de forma articulada y retroalimentada.(Nobell D. A., DIC-2013, pág. 8)
8. Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando en consecuencia una proliferación de estándares, métricas y dispositivos posibles de emplear que enriquecen la propia función.(Nobell D. A., DIC-2013, pág. 8)
9. La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva.(Nobell D. A., DIC-2013, pág. 9)
10. 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.(Nobell D. A., DIC-2013, pág. 9)

11. No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las mediciones necesarias. La herramienta, técnica o metodología que puede ser invocada para medir en comunicación estratégica, debe combinarse.(Nobell D. A., DIC-2013, pág. 9)

2.13. Fases y actividades del modelo.

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

2.14. La fase estratégica: planificación de la evaluación.

Es llevada adelante conjuntamente con el equipo directivo de la organización (Cuadro N° 1). Se compone de tres dimensiones:

1. **Modelo de gestión organizacional.** Precisión de los indicadores de resultado y las herramientas o los dispositivos que el management emplea habitualmente.(Nobell D. A., DIC-2013, pág. 9)
2. **Objetivos organizacionales.** Determinación clara y precisa de los objetivos y procedimientos organizacionales sobre los cuales se intenta realizar un aporte desde la gestión de comunicación estratégica.(Nobell D. A., DIC-2013, pág. 10)
3. **Objetivos de comunicación.** Definición de los objetivos específicos del área de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas) y su relación con las metas organizacionales a las cuales se intenta contribuir.(Nobell D. A., DIC-2013, pág. 10)

A continuación y conjuntamente con el equipo que gestiona la comunicación estratégica, se llevan adelante las fases Tácticas y Operativas.

2.15. La fase táctica: diseño de la medición.

Permitirá determinar los componentes de la fase estratégica y delinear y ejecutar los planes de comunicación correspondientes:

1. **Conceptualizar las variables de interés.** Implica comprender y precisar los conceptos que se van a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos. Es importante manejar un lenguaje común que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores). (Nobell D. A., DIC-2013, pág. 10)
2. **Dimensiones e indicadores.** Se deben especificar aquellos términos que conforman cada una de las variables de gestión y evaluación, a fin de reducir los niveles de abstracción y poder determinar con claridad el aporte que se está evaluando. Esta instancia permite confeccionar los dispositivos, las escalas y las herramientas que se van a emplear en el proceso de medición. (Nobell D. A., DIC-2013, pág. 10)

Tabla 1: Propuesta inicial de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica.

Fase	Actividades	Descripción
ESTRATEGICA	Determinación del modelo de gestión organizacional	Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales)
		Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.
	Selección de objetivos organizacionales	Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)
		Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de logro: financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder)
	Definición de los objetivos de comunicación	Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)
		Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)

TACTICA	Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado	Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)
	Determinar las dimensiones e indicadores a medir (Objetivos de resultado)	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.
OPERATIVA	Establecer los niveles y dispositivos de medición	Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos
		Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.)
		Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición
	Análisis e interpretación de Resultados. Elaboración de índices	Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables)
		Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas)
Diseñar los reportes e informes	Redacción de INFORMES FINALES (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)	
	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS FINALES (alta dirección, públicos implicados, públicos internos)	

2.16. La fase operativa: medición.

Es donde tienen lugar las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas. Aquí se deben: (Nobell D. A., DIC-2013, pág. 10)

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

CAPÍTULO 3
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Marco metodológico para el diagnóstico descriptivo

La metodología es “el diseño global de la investigación que sirve para relacionar los métodos integrantes de la recogida y análisis de datos, además de justificar la selección e interpretación de los datos con referencia a los marcos teóricos empleados”

La investigación prevé un diseño de tipo exploratorio y descriptivo, mediante la aplicación de una metodología de estudio de caso. Para ellos fue necesaria la combinación metodológica de tipo cualitativa, que incluya la configuración de técnicas de análisis documental; entrevistas semiestructuras y observación directa sobre el caso de estudio.

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

3.2. Diseño de la investigación

En palabras de García Galera & Berganza Conde, la presente investigación se puede enmarcar en un diseño de tipo correlacionar descriptivo sobre un estudio de caso: “al hablar de investigación o tipo de estudio correlacionar lo que el investigador pretenderá establecer serán las relaciones entre diversos fenómenos a estudiar” Dicho diseño, analiza las

relaciones entre variables dependientes e independientes, es decir, la correlación entre ambas(Berganza Conde M.R y Garcia Galera M.C., 2005, pág. 54).

Del mismo modo, hablamos de un estudio de tipo exploratorio descriptivo, al punto que intentaremos dar cuenta sobre el estado de la gestión de comunicación en la organización y trataremos de describir su relación con su modalidad gestión y su relación con los objetivos de la organización.

También se trata de un estudio de caso, lo cual permite llevar adelante el estudio profundizado y exhaustivo de un objeto de investigación, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado del mismo. Este tipo de metodologías centra la atención en las conductas de las personas o fenómenos con la finalidad de entender las particularidades de un individuo, grupo, institución social o comunidad. Como método de investigación, el estudio de caso examina y analiza con profundidad la interacción de los factores que producen efectos tanto en casos específicos como particulares.

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

3.3. Variables de estudio

Una variable es una “cualquier característica o propiedad que contenga dos o más categorías posibles en las que un objeto o acontecimiento pueda ser clasificado potencialmente”. En ese sentido, las variables principales del estudio realizado que se dependen del objetivo general son la planificación estratégica en comunicación y su impacto a los objetivos organizacionales.

En función de los objetivos propuestos, desarrollamos a continuación las variables de estudio que se utilizó para realizar el trabajo de campo.

Las variables de estudio son: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales, las cuales relacionamos y operacionalizaremos del siguiente modo:

- Fase Estratégica
 - Objetivos organizacionales
 - Modelo de gestión
 - Perfil de la organización
 - Misión, Visión.
 - Objetivos de negocio
 - Indicadores de resultado
 - Procedimientos de control de gestión y modelos de medición
 - Gestión de Comunicación
 - Acciones de Comunicación
- Fase Táctica
 - Planificación estratégica
- Fase Operativa
 - Diagnóstico
 - Acción
 - Estrategia de Comunicación
 - Objetivos de resultado
 - Objetivos de producción
 - Evaluación
 - Planificación de la evaluación
 - Diseño de la medición
 - Medición

- Reporte e Informes
 - Redacción de Informes
 - Presentación de Informes

3.4. Unidades de análisis y temporalidad.

Este estudio analizo, en su fase de investigación descriptiva, el programa de comunicación estratégica que desarrolló en Ecuador durante el año 2013, la institución asignada.

Por lo tanto, se realizó un acercamiento a los directores y encargados de la comunicación de la empresa para conocer las acciones de comunicación que desarrolló durante ese tiempo, en función de las variables de la estrategia, la táctica y la operatividad.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En relación a las técnicas cualitativas, se recogió el significado de la acción de los sujetos. Se trata de captar los motivos, los significados, las emociones, y otros aspectos subjetivos de las acciones e interacciones de los individuos y los grupos.

A partir del tipo, diseño y en función de los objetivos de investigación propuesto, se implementó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

a. Análisis Documental

El análisis documental implica el soporte material de hechos, fenómenos y manifestaciones de la realidad social, que existe con independencia de la acción del investigador. Durante la investigación será necesario llevar adelante un relevamiento y lectura de documentación vinculada a la gestión de la organización como: web corporativa, memorias de la organización, presentaciones institucionales, planificaciones estratégicas, informe de Responsabilidad Social Empresaria, Documentos descriptivos de acciones de comunicación, Revistas Institucionales. Este instrumento deberá posibilitar recabar información para identificar el grado de planificación estratégica del programa en Comunicación elegido.

b. Entrevista semiestructurada

Denominamos entrevista a “cualquier conversación cuyo propósito es captar información de carácter personal para indagar en los fenómenos sociales e individuales”. Con el fin de alcanzar parte de los objetivos propuestos será necesario también emplear la técnica de la entrevista semiestructurada. En efecto se procurará analizar en el caso seleccionado,

mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación; la contribución de las acciones de comunicación desarrolladas por la organización a los objetivos de la organización; y en consecuencia aportar datos para establecer la posibilidad de correlación existente entre la planificación estratégica de la comunicación y la determinación de aportes sobre los objetivos de la organización.

A continuación se señalan un banco de preguntas, basadas en la estructura del *Communication Management Bridge*, la cuales deberán ser cumplimentadas a partir de las respuestas de los principales involucrados con la implementación de la gestión de Comunicación. Las preguntas son abiertas y el objetivo principal es que los interlocutores brinden la mayor cantidad de información posible.

Cuadro: 1banco de preguntas, estructura del Communication Management Bridge Fase Estratégica

Fase	Actividades	Descriptor	Aplicación
ESTRATEGICA	DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	<i>Perfil de gestión organizacional sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles, gerenciales).</i>	¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores...?
			¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?
			¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?
			¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?
		<i>Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.</i>	¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?
			¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?
			¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?

	SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	<i>Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)</i>	¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?
			¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?
			¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?
			¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?
		<i>Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de los logros: financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder)</i>	¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?
DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	<i>Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)</i>	¿Cuáles son los objetivos de comunicación?	
		¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?	
		¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?	

		<p><i>Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)</i></p>	<p>Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?</p>
--	--	--	---

Cuadro: 2banco de preguntas, estructura del Communication Management Bridge Fase Táctica

Fase	Actividades	Detalle	Aplicación
TACTICA	CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERES A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO	Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)	¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?
			¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?
	DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR OBJETIVO DE RESULTADOS	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables	¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?
			¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de

			comunicación?
--	--	--	---------------

Cuadro: 3banco de preguntas, estructura del Communication Management Bridge Fase Operativa

Fase	Actividades	Detalle	Aplicación
OPERATIVA	ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	Determinar estado de cumplimiento de los objetivos propuestos	¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?
		Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)	¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?
			¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?
			¿Se han especificado los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo	¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?
¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada			

		propuesto (exposición, impacto, participación, auditoria, acciones comerciales, integrales, etc.)	objetivo de comunicación?
		Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición	¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?
			¿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?
	ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS, ELABORACION DE INDICES	Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenido para cada una de las variables).	¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?
			¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?
		Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas)	¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?
			¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?
	DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES	Redacción de INFORMES FINALES (con los logros obtenidos y	¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?

		las recomendaciones a implementar)	¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?
		PRESENTACION DE RESULTADOS FINALES (Alta Dirección, Públicos implicados, públicos internos)	¿Realizaron reportes sobre los resultados?
			¿A quién se los presentarán?

c. Observación

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

Finalmente, de modo complementario se sugiere el empleo de la técnica de la observación. La observación deberá ser de tipo directa no participante, mediante la cual se procure entrar en contacto personalmente con el hecho o fenómeno de estudio pero sin intervenir en el mismo. Para ello se deberá diseñar un cuadro que constituya la plantilla de observación para recabar datos respecto del diseño y estructura de los Programas de Comunicación, en relación con las variables y los objetivos propuestos.

CAPÍTULO 4
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Proyecto de estudio:

PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DE EL ORO, 2014 - 2025

4.1. Investigación

4.1.1. Fase estratégica

Fase **ESTRATÉGICA** de la medición y evaluación en planificación de la comunicación:

- a. **MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**
- b. **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**
- c. **OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN**

La información relativa a estas dimensiones del estudio pueden ser resueltos en la entrevista con el **Responsable de Comunicación**. En el caso de estudio “**PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DE EL ORO, 2014 – 2025**”; se realizó una entrevista al Sr. Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones, del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro, Prefectura de El Oro.

Para el proyecto en estudio se realizó las entrevistas respectivas a los señores:

- **Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones** del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro, Prefectura de El Oro;

Nota:

“Para comprensión de la interpretación numérica de las respuestas obtenidas en las entrevistas se debe tomar como referencia la siguiente tabla”:

Tabla 2: Interpretación Numérica de Respuestas Obtenidas

TEXTO	VALOR	TEXTO	VALOR	TEXTO	VALOR
SIN RESP.	0	NO / NEGACIÓN	1	SI / AFIRMACIÓN	2

ACTIVIDAD 1: DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Descriptor 1: *Perfil de gestión organizacional sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles, gerenciales).*

4.1.1.1. Objetivos organizacionales

4.1.1.1.1. Modelo de gestión

Sector de la Organización: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro – Prefectura de El Oro – Gestión Pública.

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 3: Desarrollo - Perfil de la organización

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico
-------------------	---	---------------------------------------	--------------------------------------

¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?	Aquí se establece un trabajo a través de la dirección que se compagina con cada uno de los técnicos, periodistas y equipo de trabajo que tiene que debidamente hacer su labor en cuanto a dar cobertura a cada uno de los acontecimientos que la prefectura genere para conocimiento general de la comunidad.		
---------------------------------------	---	--	--

Misión, Visión y Valores

Tabla 4: Desarrollo - Misión, Visión y Valores

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico
¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores...?	<p>La visión es hacer un trabajo con profesionalismo para que la institución sea reconocida a través de todas las secretarías que existen aquí para conocimiento de toda la comunidad.</p> <p>La misión es tratar de unir esfuerzos entre la prefectura y las comunidades a través de las distintas obras y estas sean comunicadas a su debida</p>	Responsabilidad trabajo en equipo y ética.	Mantener al día de la comunicación social de la prefectura.

	<p>oportunidad.</p> <p>Los valores, quedan establecidos a través de la línea de conducta que cada funcionario aquí tiene que practicar ajustada a la administración y además de que se trata de rescatar en el ámbito periodístico institucional los valores de cada uno de los cantones a través de su cultura y su diversas manifestaciones que en ella se practican de hace muchos años.</p>		
--	--	--	--

Cultura corporativa y Estilo de Liderazgo.

Tabla 5: Desarrollo - Cultura corporativa y Estilo de Liderazgo

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico
¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?	Soy la cabeza de un grupo o equipo de trabajo.	Tiene una posición de directiva	Posición directiva
¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?	Fundamentalmente sí, porque nosotros tenemos que estar al lado de cada uno de los trabajos que cada secretaria desarrolla aquí. Estratégicamente debemos estar junto a cada departamento para difundir lo que cada uno de ellos realice.	Si es parte de la comunicación social.	Si

Interpretación numérica

Tabla 6: Interpretación Numérica - Modelo de gestión

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico	Porcentaje de cumplimiento
¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores...?	2	2	2	100%
¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?	2	0	0	33%
¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?	2	2	2	100%
¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?	2	2	2	100%

ACTIVIDAD 2: SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Descriptor 3: *Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)*

4.1.1.1.2. Objetivos de proyecto

Tabla 7: Desarrollo - Objetivos de Proyecto

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico
¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?	Además de los que se establecen a través del plan anual de comunicación que existe aquí, se tienen previstos otros proyectos, tenemos proyectos comunicacionales para todos los cantones, es decir, tratamos nosotros de que no sea solamente nuestra labor la que sea conocida a través los boletines de prensa a los distintos medios si no que la comunidad participe en ellos	Si se basa en el plan de la institución.	Si

¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?	Naturalmente que sí, porque eso se trabaja en una coordinación integra con cada uno de los departamentos y bajo el objetivo y la visión que tiene el actual prefecto	Si	Si están relacionados
¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?	Sí, no solamente el plan estratégico interno, sino que también se traspasa a otros planes, por ejemplo integrarse al plan integral de emergencia, tenemos que ajustarnos al plan interno y a planes externos que demandan de la institución una apertura, colaboración o una ayuda	Si	Si
¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?	Existe una cooperación integral entre cada uno de los departamentos, con el plan integral que tiene establecido la institución durante el presente año hasta fines de diciembre.	Si ellos trabajan conjuntamente	SI

Interpretación numérica

Tabla 8: Interpretación Numérica - Objetivos del Proyecto

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico	Porcentaje de cumplimiento
¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?	2	2	2	100%
¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?	2	2	2	100%

¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?	2	2	2	100%
¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?	2	2	2	100%

Descriptor 4: *Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de los logros: financieros, reputaciones, expectativas de los stakeholder).*

4.1.1.1.2.1. Indicadores de resultado

Tabla 9: Desarrollo - Indicadores de resultado

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico
¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos	Cuando nos hicimos cargo de este departamento comunicacional encontramos un déficit la misma, ósea de trabajo, hoy témenos contacto no solamente con los medios impresos, sino también con la radio y la televisión a la que enviamos o ellos vienen a recibir	Si existe un departamento organizado de la institución encargado.	SI

propuestos?	trabajo periodístico tanto para texto, audio y video		
-------------	--	--	--

Interpretación numérica

Tabla 10: Interpretación Numérica - Indicadores de Resultado

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico	Porcentaje de cumplimiento
¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?	2	2	2	100%

Descriptor 2: *Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.*

4.1.1.1.2.2. Procedimientos de control de gestión y modelos de medición

Tabla 11: Desarrollo - Proced. Control y Modelos de Gestión

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico
¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?	Reglamento interno y los estatutos que tiene que darse o aplicarse aquí en la institución además que estamos bajo la ley del CONTAC.	Si Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización	Si
¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?	permanentemente	Si se les emplean mensualmente.	Si semanalmente
¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?	Permanentemente, el caso de esta dirección diariamente tiene que dar un informe al señor prefecto, y de allí a través de los informes mensuales	Si está sometido a procedimientos de control.	Si

	y anuales		
--	-----------	--	--

Interpretación numérica

Tabla 12: Interpretación Numérica - Proced. Control y Modelos de Gestión

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico	cumplimiento
¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?	2	2	2	100%
¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?	2	2	2	100%
¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?	2	2	2	100%

ACTIVIDAD 3: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Descriptor 5: *Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)*

4.1.1.2. Gestión de comunicación

Tabla 13: Desarrollo - Gestión de Comunicación

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico
¿Cuáles son los objetivos de comunicación?	Además de destacar el trabajo que asume el prefecto, antes de cumplir con la propuesta de trabajo y su plan de trabajo,	Los objetivos entre informar y orientar a la ciudadanía entre planes y proyectos que realiza	Objetivos comunicacionales y de gestión

	nosotros también debemos resaltar la labor permanente de cada una de las secretarías que están establecidas en esta administración.	la institución, además de informar a la ciudadanía también al personal de la institución para generar opinión pública	
¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?	Al no haber existido de un trabajo de transición con la administración anterior, este departamento está haciendo un estudio definitivo para establecerlo o aplicarlo a partir del próximo año.	Más que un estudio se realizó un análisis general	Si un análisis
¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?	Si existe una paridad de acuerdo porque, si no se trabaja así, no hubieran resultados como los que ahora hemos obtenidos en cuanto a la difusión o comunicación de las cosas que se hacen aquí.	Si están correlacionados	Si

Interpretación numérica

Tabla 14: Interpretación Numérica - Gestión de Comunicación

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico	cumplimiento
¿Cuáles son los objetivos de comunicación?	2	2	2	100%

¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?	2	2	2	100%
¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?	2	2	2	100%

Descriptor 6: *Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)*

4.1.1.2.1. Acciones de comunicación

Tabla 15: Desarrollo - Acciones de Comunicación

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico
Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de	En la anterior administración no se monitorearon las distintas difusiones que se dieron a través de este departamento, por lo tanto ellos nos recomiendan lo más pronto comprar	Si el programa se realizó con esta finalidad	Si

comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?	un equipo de monitoreo para que esto tenga la validez y la certificación del caso de que realmente se está trabajando.		
¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?	Si terminantemente, como es una coordinación nueva se trabajó y se coordinó para la elaboración del nuevo logotipo, se trabajó en la elaboración de los nuevos spot publicitarios, a través de prensa, radio y televisión, así como también se ha trabajado en coordinación con las diferentes secretarías que aquí existen para que se trabaje bajo un sola línea de trabajo en cuanto a identidad institucional.	Si ha participado	Siempre se trabajó desde la parte de arriba o sea van de a mano

Interpretación numérica

Tabla 16: Interpretación Numérica - Acciones de Comunicación

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico	cumplimiento

Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?	2	2	2	100%
¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?	2	2	2	100%

4.1.2. Fase táctica

De la medición y evaluación en planificación de la comunicación:

- a) VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

- b) DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

La información relativa a estas dimensiones del estudio pueden ser resueltos en la entrevista con el **Responsable de Comunicación** o con **el líder del proyecto o encargado de coordinar** la planificación y gestión del programa de comunicación en cuestión. En el caso de esto segundos entrevistas, la información que proporcionen será de carácter más operativo.

Para el proyecto en estudio se realizó las entrevistas respectivas a los señores:

- **Lcdo. Juan Castro**, miembro del departamento de comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro, Prefectura de El Oro;
- **Sr. Hugo Chuico**, miembro del departamento de comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro, Prefectura de El Oro;

ACTIVIDAD 1: CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERES A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

Descriptor 7: Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)

4.1.2.1. Planificación estratégica

Tabla 17: Desarrollo - Planificación Estratégica

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto	Aplicación a	Aplicación al
-------------------	-----------------------------------	---------------------	----------------------

	Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Lcdo. Juan Castro	Sr. Hugo Chuico
¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?		Si	Siempre es organizacional porque pasan a las redes sociales
¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?	Inicialmente se informó a cada una de las secretarías para que a través de su departamento establezcan las gestiones que ellos hacen, a través de un programa que nos entregan a nosotros, para que a su vez estar permanentemente en el momento que se requiera o cuando ellos ejecuten cierta actividad.	Si	Si

Interpretación numérica

Tabla 18: Interpretación Numérica - Planificación Estratégica

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico	cumplimiento
¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?	0	2	2	67%
¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?	2	2	2	100%

ACTIVIDAD 2: DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR OBJETIVO DE RESULTADOS

Descriptor 8: Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables

Tabla 19: Desarrollo - Dimensiones E Indicadores A Medir Objetivo De Resultados

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico
¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?	Si, de hecho nosotros tenemos un cumulo de archivos que establecen que esas variables se han elevado y que realmente el trabajo aquí se está haciendo de manera ascendente.		Análisis de estudios
¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?	Si, naturalmente que sí, y eso está siendo analizando en cada una de las secretarias para ver si ha habido efectividad en el mismo.	Si permiten.	Si

Interpretación numérica

Tabla 20: Interpretación Numérica - Dimensiones E Indicadores A Medir Objetivo De Resultados

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico	cumplimiento
¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?	2	0	2	67%
¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?	2	2	2	100%

4.1.3. Fase operativa:

Dela medición y evaluación en planificación de la comunicación:

a. NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

b. TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS.

c. REPORTES E INFORMES

La información relativa a estas dimensiones del estudio también pueden ser resueltos en la entrevista con el **Responsable de Comunicación** o con **el líder del proyecto o encargado de coordinar** la planificación y gestión del programa de comunicación en cuestión. En el caso de esto segundos entrevistas, la información que proporcionen será de carácter más operativo.

Para el proyecto en estudio se realizó las entrevistas respectivas a los señores:

- **Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones** del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro, Prefectura de El Oro;
- **Lcdo. Juan Castro**, miembro del departamento de comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro, Prefectura de El Oro;
- **Sr. Hugo Chuico**, miembro del departamento de comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro, Prefectura de El Oro;

ACTIVIDAD 1: ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

Descriptor 9: Determinar estado de cumplimiento de los objetivos propuestos

4.1.3.1. Diagnóstico

Tabla 21: Desarrollo - Diagnostico

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo.	Aplicación al Sr. Hugo
-------------------	---	---------------------------	-------------------------------

		Juan Castro	Chuico
¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?	Lamentablemente, cuando asumimos esta responsabilidad, no solo este departamento, sino, toda la prefectura, lastimosamente nos encontramos con puertas cerradas en un lugar, y otra sin ningún tipo de informe de la gestión que hicieron cada uno ellos al salir, no tenemos informes, no tenemos nada de esas cosas.	Si	No existió

Interpretación numérica

Tabla 22: Interpretación Numérica - Diagnostico

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico	cumplimiento
¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?	1	2	1	67%

Descriptor 10: Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)

4.1.3.2. Acción

4.1.3.2.1. Estrategia de comunicación

Tabla 23: Desarrollo - Estrategia de Comunicación

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez	Aplicación	Aplicación al
------------	-----------------------------------	------------	---------------

	Cruz, Director de Comunicaciones	a Lcdo. Juan Castro	Sr. Hugo Chuico
¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?	Como no teníamos informes y esas cosas, partimos de cero, hemos tenido que nosotros y todas las secretarias trabajar a los que ellos encontraron, de allí cada uno sabrá decirle si en verdad las variables han cambiado, pero si he notado en el borrador que tenemos de los informes de los cien días, que si se ha trabajado con cierta eficiencia y se ha logrado cierto tipo de porcentaje favorable a la gestión que se impuso a la prefectura.	No se han planteado escalas	Si se han medido los avances de producción
¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?	Como le dije, sin tener informes de casi nada de las secretarias, eso hace un poco difícil en responder esta pregunta, pero si le repito es que, de una u otra manera cada director de departamento ha tratado en base a lo que ha recibido, o lo que tiene multiplicar acciones a fin de que la comunidad en el informe de los cien días conozca de lo que realmente se ha hecho algo bueno.	Si	Si hemos hecho el diagnostico desde nuestro punto de vista.
¿Se han especificado los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?			

Interpretación numérica

Tabla 24: Interpretación Numérica - Estrategia de Comunicación

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz,	Aplicación a Lcdo. Juan	Aplicación al Sr. Hugo	cumplimiento

	Director de Comunicaciones	Castro	Chuico	
¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?	1	1	2	67%
¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?	1	2	2	83%
¿Se han especificado los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?	0	0	0	0%

Descriptor 11: Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.)

4.1.3.2.2. Objetivos de resultado

Tabla 25: Desarrollo - Objetivos de Resultado

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico
¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?	Como no teníamos informe no pudimos medir, pero, los informes, los reportes periodísticos, las comunicaciones que hemos recibido de los medios radiales y televisivos, nos dan a entender que se estamos haciendo un trabajo que realmente se debe hacer	En base al impacto que se han empleado	Por estudios balances y autoevaluaciones
¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?	Buen, como le digo no tenemos, aquí carecemos de equipos, simplemente es el contacto permanente con cada uno de los representantes de los medios de comunicación que nos hacen llegar sus críticas y comentarios sean favorables o no, es la única tipo de medición que tenemos.	La observación	Encuestas y monitoreo

Tabla 26: Interpretación Numérica - Objetivos de Resultado

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico	cumplimiento
¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?	1	2	2	83%
¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?	1	2	2	83%

Descriptor 12: Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición

4.1.3.2.3. Objetivos de producción

Tabla 27: Desarrollo - Objetivos de producción

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico
¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?		No existió	No antes no había nada y ahora existen balances y asesoría externa que evalúa IPOBE Media
¿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?	Si, ósea, como le dije anteriormente en cuanto a equipos de monitoreo, es una de las cosas que se está considerando para medir esas instancias, pero de ahí el resto estamos tratando de con los contactos con los diferentes medios, establecer una línea de trabajo que permita a futuro tener una respuesta ya firme.	Si	La agencia de monitoreo

Interpretación numérica

Tabla 28: Interpretación Numérica - Objetivos de producción

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico	cumplimiento
¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?	0	1	1	33%
¿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?	2	2	2	100%

ACTIVIDAD 7: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS, ELABORACION DE INDICES

Descriptor 13: Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenido para cada una de las variables).

4.1.3.3. Evaluación

4.1.3.3.1. Planificación de la evaluación

Tabla 29: Desarrollo - Planificación de la evaluación

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico
¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?	Bueno, esa pregunta no le podría contestar íntegramente por que no tenemos los informes para decirle que las variables están favorables o desfavorables	Si se han realizado	Si
¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?	Bueno los datos que tenemos, los que le digo son nuestros archivos de los cien días de gestión, pero hay metas que hacer todavía, hay metas propuestas como por ejemplo, establecer, un trabajo, por ejemplo cada mes el prefecto asista a determinado cantón y haga una cadena radial tenemos cursos para las comunidades rurales a través de seminarios para que ellos también, aprendan a ser periodistas y también colaboren con sus equipos, y que no seamos nosotros los que realmente hablemos por ellos, sino que ellos hablen por ellos mismos.	Si	Si

Interpretación numérica

Tabla 30: Interpretación Numérica - Planificación de la evaluación

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico	Cumplimiento
¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?	1	2	2	83%
¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?	2	2	2	100%

Descriptor 14: Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas)

4.1.3.3.2. Diseño de la medición

Tabla 31: Desarrollo - Diseño de la medición

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico
¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?	No	No	No

4.1.3.3.3. Medición

Tabla 32: Desarrollo - Medición del Proyecto

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico
¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?	Claro de la tarea que se ha hecho en este corto tiempo, cada una de las secretarías además de haber hecho un informe, se ha hecho una evaluación que ha permitido observar, que realmente ha sido el trabajo de ellos o de los ejecutivos está siendo más progresivo.	Si se han realizado	Si se han hecho balances con otras prefecturas.

Interpretación numérica

Tabla 33: Interpretación Numérica - Diseño y Medición de Comunicación

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico	Cumplimiento
¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?	1	1	1	50%
¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?	2	2	2	100%

ACTIVIDAD 8: DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES

Descriptor 15: Redacción de INFORMES FINALES (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)

4.1.3.4. Reporte e informes

4.1.3.4.1. Redacción de informes

Tabla 34: Desarrollo - Redacción de Informes

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico
¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?	Si se han hecho informes, si de hecho hay en cada departamento	Si se han realizado informes	Claro que si parámetros
¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?	Lógicamente, como le digo, no encontramos aquí equipos, muebles, todo esto es prestado, es de otro departamento, hemos hecho los requerimientos y se ha hecho esa gestión con el fin de mejorar	Se han realizado gestiones	No al principio no ninguna recomendación pero al momento si para trabajar eficazmente

Interpretación numérica

Tabla 35: Interpretación Numérica - Redacción de Informes

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico	Cumplimie nto
¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?	2	2	2	100%
¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?	1	2	1	67%

Descriptor 16: PRESENTACION DE RESULTADOS FINALES (Alta Dirección, Públicos implicados, públicos internos)

4.1.3.4.2. Presentación de informes

Tabla 36: Desarrollo - Presentación de Informes

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico
¿Realizaron reportes sobre los resultados?	Ya, en primer lugar el informe es al consejo de directores de la prefectura en primer lugar, de ahí, el informe permanente es al Señor Prefecto	Se ha presentado a los asesores y directores.	Si al ente administrativo.
¿A quién se los presentarán?	el informe permanente es al Señor Prefecto	al Señor Prefecto	al Señor Prefecto

Interpretación numérica

Tabla 37: Interpretación Numérica - Presentación de Informes

Aplicación	Aplicación a Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones	Aplicación a Lcdo. Juan Castro	Aplicación al Sr. Hugo Chuico	Cumplimiento
¿Realizaron reportes sobre los resultados?	2	2	2	100%
¿A quién se los presentarán?	2	2	2	100%

Análisis De Resultados Obtenidos

4.2. Análisis de resultados

Proyecto de estudio:

PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DE EL ORO, 2014 - 2025

4.2.1. Fase estratégica

Fase ESTRATÉGICA de la medición y evaluación en planificación de la comunicación:

d. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

e. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

f. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

La información relativa a estas dimensiones del estudio fue obtenida en la entrevista con el **Responsable de Comunicación**. En el caso de estudio “**PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DE EL ORO, 2014 – 2025**”; se realizó una entrevista al Sr. Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones, del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro, Prefectura de El Oro.

Para el proyecto en estudio se realizó las entrevistas respectivas a los señores:

- **Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones** del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro, Prefectura de El Oro;

ACTIVIDAD 1: DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

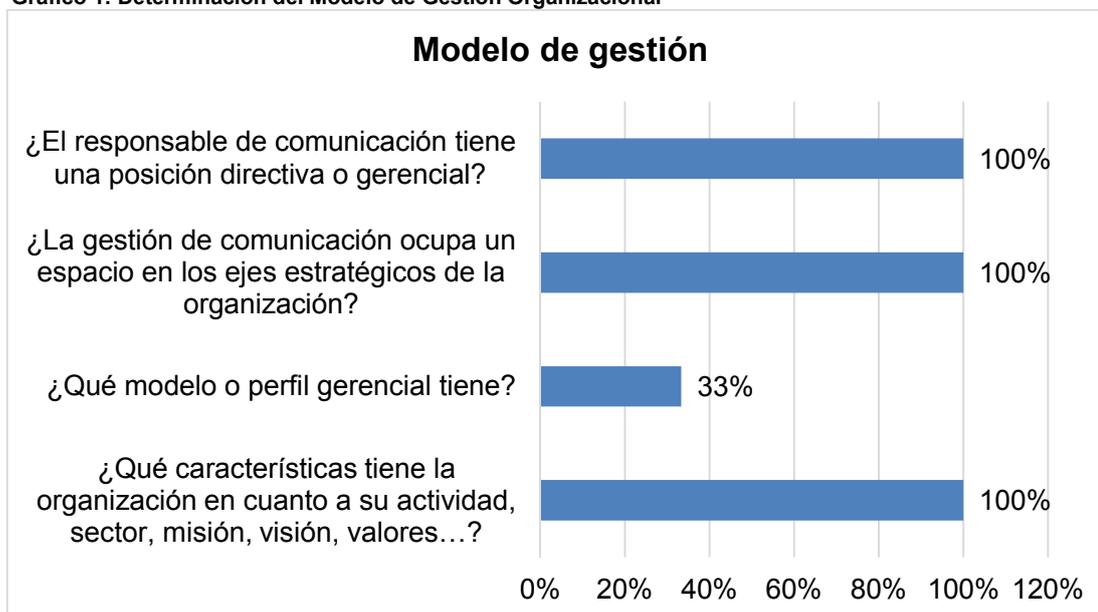
Descriptor 1: *Perfil de gestión organizacional sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles, gerenciales).*

4.2.1.1. Objetivos organizacionales

4.2.1.1.1. Modelo de gestión

Grafica estadística:

Gráfico 1: Determinación del Modelo de Gestión Organizacional



Análisis:

El modelo de gestión de la Organización se cumple en su mayoría, pero existe una falta de definición en el tipo de perfil gerencial que tiene el representante del departamento de comunicación.

Así mismo, se denota que se encuentra bien definido las funciones y objetivos organizacionales de la institución.

ACTIVIDAD 2: SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Descriptor 3: *Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)*

4.2.1.1.2. Objetivos de proyecto

Grafica estadística:



Análisis:

Los objetivos del proyecto que está en estudio están bien definidos y explícitamente expuestos cumpliendo con los requerimientos de la planificación y de la organización.

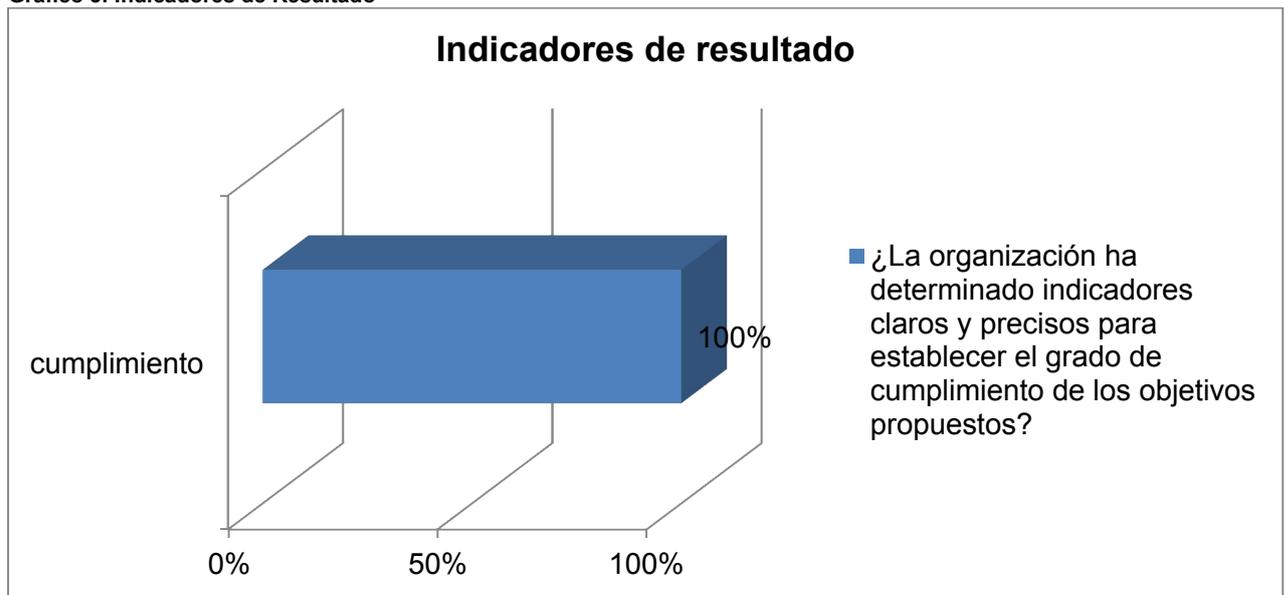
También se establece que la gestión de comunicación está debidamente relacionada con el modelo de gestión, liderazgo y a la cultura de la organización.

Descriptor 4: *Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de los logros: financieros, reputaciones, expectativas de los stakeholder).*

4.2.1.1.2.1. Indicadores de resultado

Grafica estadística:

Gráfico 3: Indicadores de Resultado



Análisis:

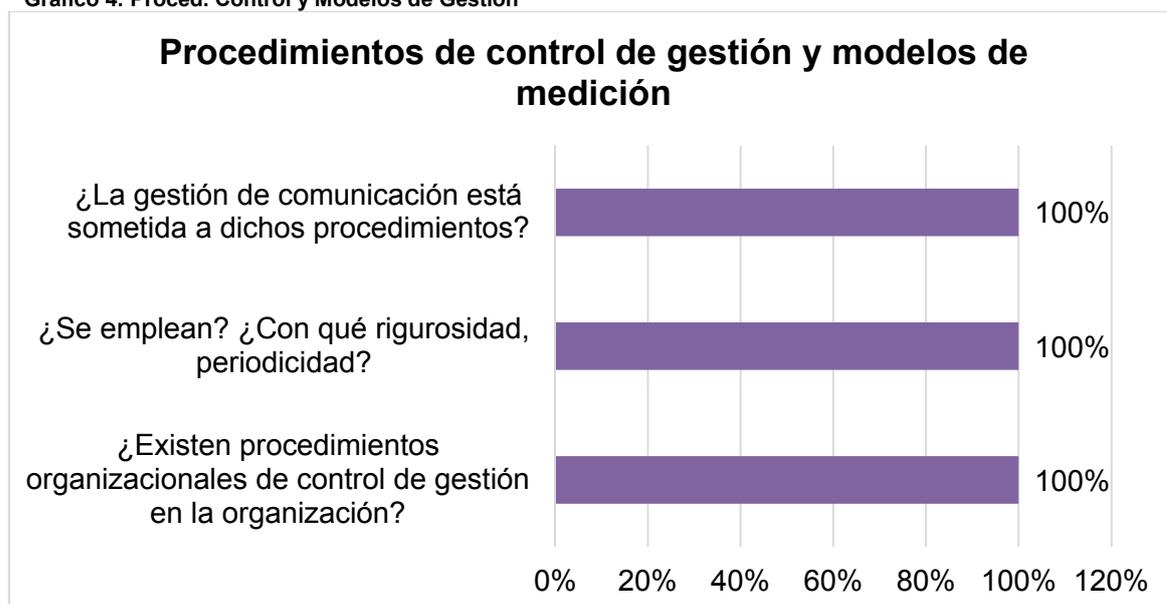
Los indicadores de resultado para el cumplimiento de los objetivos propuestos del proyecto que está en estudio están bien definidos y explícitamente expuestos cumpliendo con los requerimientos de la planificación y de la organización.

Descriptor 2: *Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.*

4.2.1.1.2.2. Procedimientos de control de gestión y modelos de medición

Grafico estadístico:

Gráfico 4: Proced. Control y Modelos de Gestión



La gestión de comunicación posee un reglamento interno que se aplica en su totalidad, y su control respectivo está bajo los lineamientos de la ley de CONTAC, razón por la cual se da cumplimiento de los procedimientos de control de la gestión. Estos controles antes mencionados se realizan permanentemente, es decir, cada semana, cada mes, con lo que se cumple la periodicidad de revisión de los procedimientos de control.

Los controles realizados se remiten en informes respectivos con la periodicidad antes expuesta al Señor Prefecto de Gobierno Autónomo de la Provincia de El Oro.

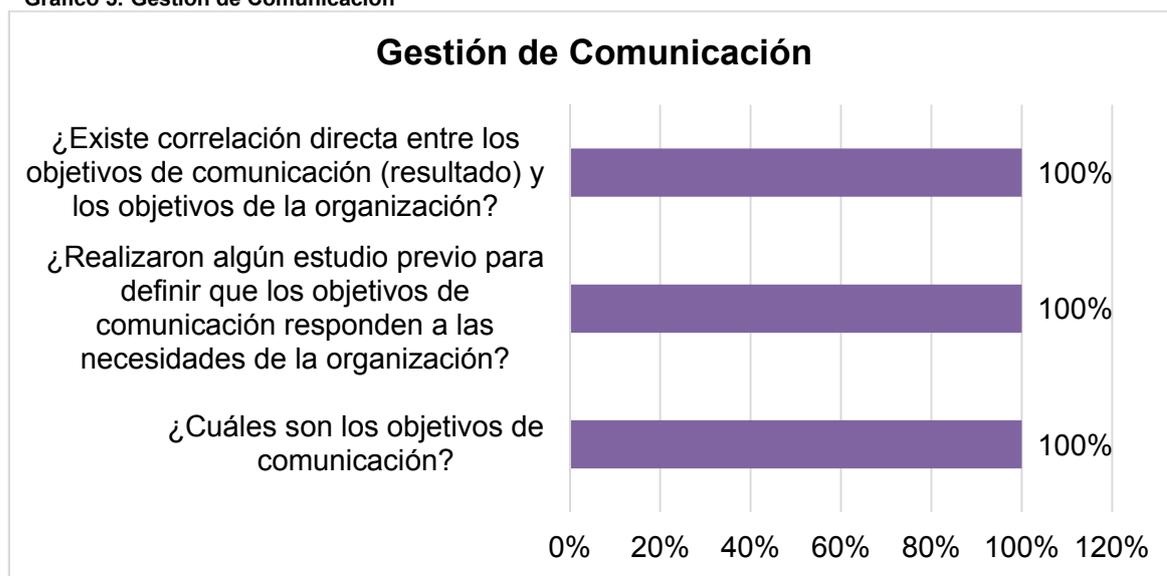
ACTIVIDAD 3: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Descriptor 5: *Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)*

4.2.1.2. Gestión de comunicación

Grafico estadístico:

Gráfico 5: Gestión de Comunicación



En la gestión de comunicación se demuestra que los objetivos de comunicación, están debidamente definidos y se cumple acorde a la planificación existente.

En la administración actual se ha realizado un análisis general de la gestión de comunicación, dado que, al presentarse el cambio de administración los encargados de comunicación de la administración saliente, no entregaron a la nueva administración estudios, planificaciones, etc. lo que ahora se ha corregido integrando un departamento de comunicación para cubrir las necesidades que se presentasen en esta área de la organización.

De igual forma se evidenció una correlación entre departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado de El Oro, tratándose de temas de gestión de comunicación.

Descriptor 6: *Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)*

4.2.1.2.1. Acciones de comunicación

Grafico estadístico:



El departamento de comunicación ha participado de la planificación de todas las actividades a realizarse para cumplir con los objetivos de la organización.

Para llevar a cabo las acciones de comunicación se establecieron los objetivos de forma que a través de un monitoreo permanente se evalúan para tenga la validez y certificación de su cumplimiento.

4.2.2. Fase táctica

De la medición y evaluación en planificación de la comunicación:

- c) VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO
- d) DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

La información relativa a estas dimensiones del estudio pueden ser resueltos en la entrevista con el **Responsable de Comunicación** o con **el líder del proyecto o encargado de coordinar** la planificación y gestión del programa de comunicación en cuestión. En el caso de esto segundos entrevistas, la información que proporcionen será de carácter más operativo.

Para el proyecto en estudio se realizó las entrevistas respectivas a los señores:

- **Lcdo. Juan Castro**, miembro del departamento de comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro, Prefectura de El Oro;
- **Sr. Hugo Chuico**, miembro del departamento de comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro, Prefectura de El Oro;

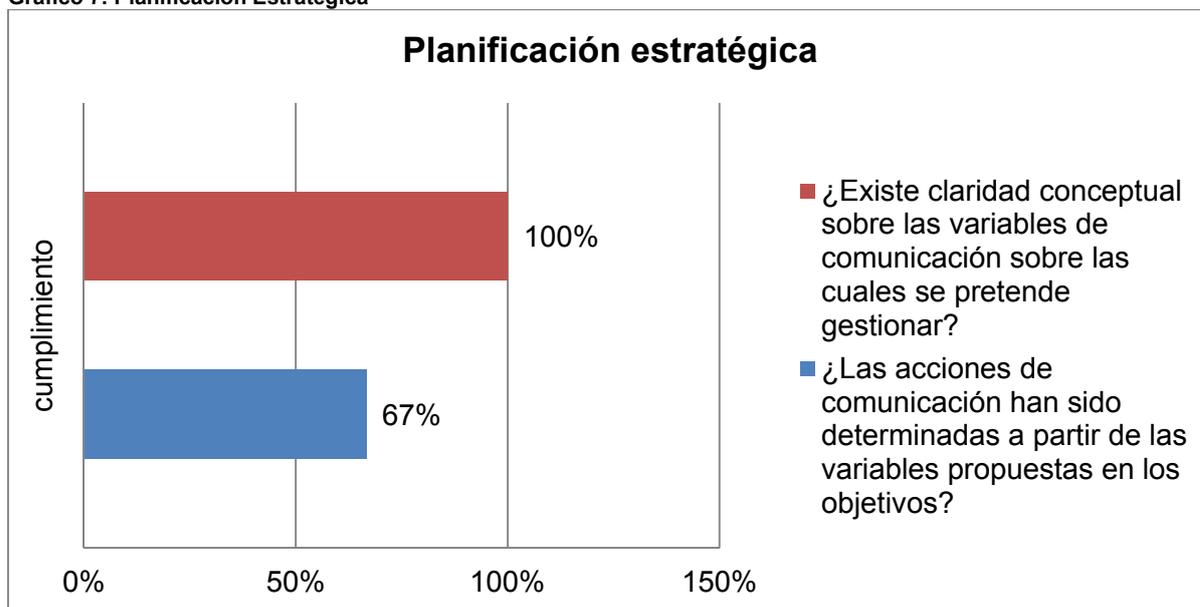
ACTIVIDAD 1: CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERES A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

Descriptor 7: Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)

4.2.2.1. Planificación estratégica

Grafico estadístico:

Gráfico 7: Planificación Estratégica



Cada una de las secretarías pertenecientes a la organización realiza un programa que se remite al departamento de comunicación en función de las variables de gestión establecidas dentro de la planificación.

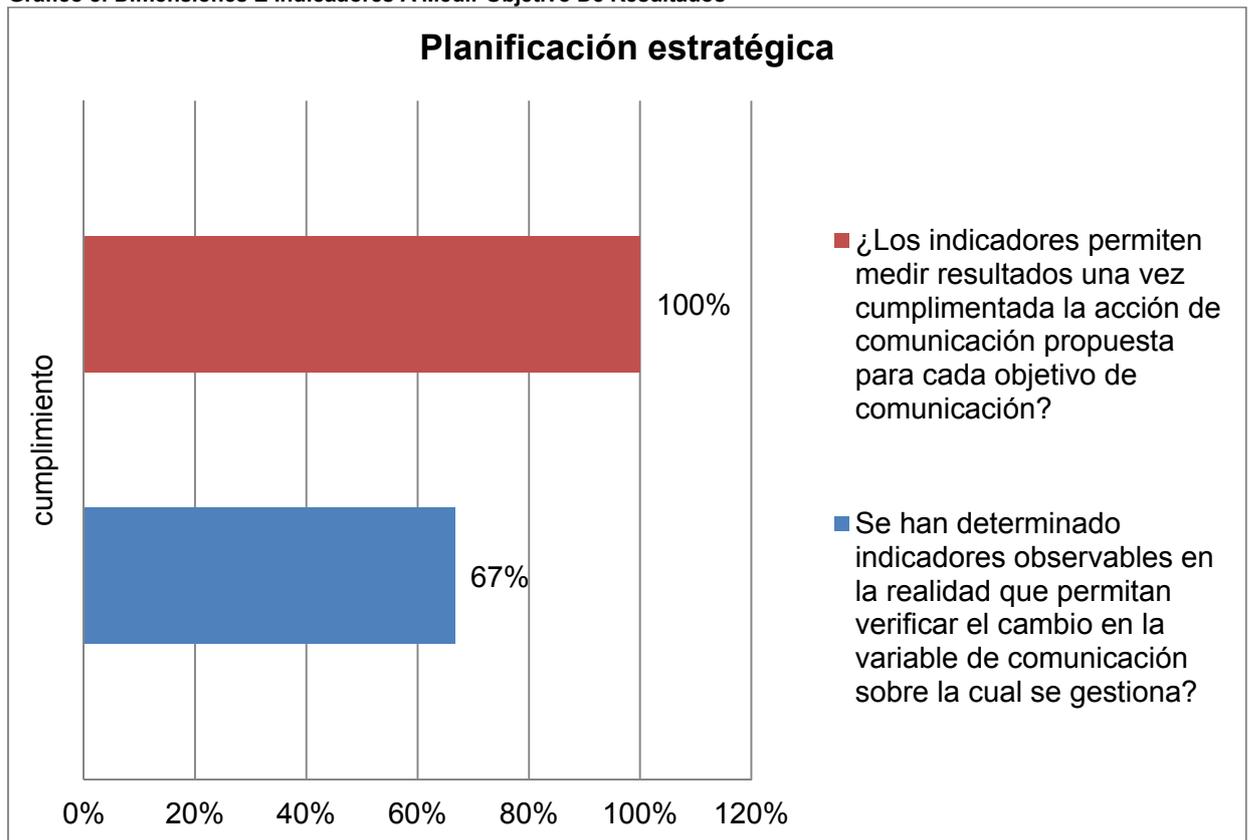
Como se mencionó anteriormente al existir un cambio de administración las variables de gestión de la administración saliente no fueron entregadas oportunamente, por lo que se encontró que se cumplen en función de lo que se ha planificado en la actual administración, es decir, se cumple pero no de forma óptima.

ACTIVIDAD 2: DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR OBJETIVO DE RESULTADOS

Descriptor 8: Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables

Grafico estadístico:

Gráfico 8: Dimensiones E Indicadores A Medir Objetivo De Resultados



Los indicadores que permiten medir los resultados han sido establecidos en un 67%, es decir, existen pero a forma de un análisis de estudios, un registro de las actividades realizadas, etc. con lo que el cumplimiento es parcial.

Cada una de las secretarías analiza en base a los indicadores para verificar la efectividad de los mismos.

4.2.3. Fase operativa:

De la medición y evaluación en planificación de la comunicación:

d. NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

e. TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS.

f. REPORTES E INFORMES

La información relativa a estas dimensiones del estudio también pueden ser resueltos en la entrevista con el **Responsable de Comunicación** o con **el líder del proyecto o encargado de coordinar** la planificación y gestión del programa de comunicación en cuestión. En el caso de esto segundos entrevistas, la información que proporcionen será de carácter más operativo.

Para el proyecto en estudio se realizó las entrevistas respectivas a los señores:

- **Lcdo. Alberto Chávez Cruz, Director de Comunicaciones** del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro, Prefectura de El Oro;
- **Lcdo. Juan Castro**, miembro del departamento de comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro, Prefectura de El Oro;
- **Sr. Hugo Chuico**, miembro del departamento de comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de El Oro, Prefectura de El Oro;

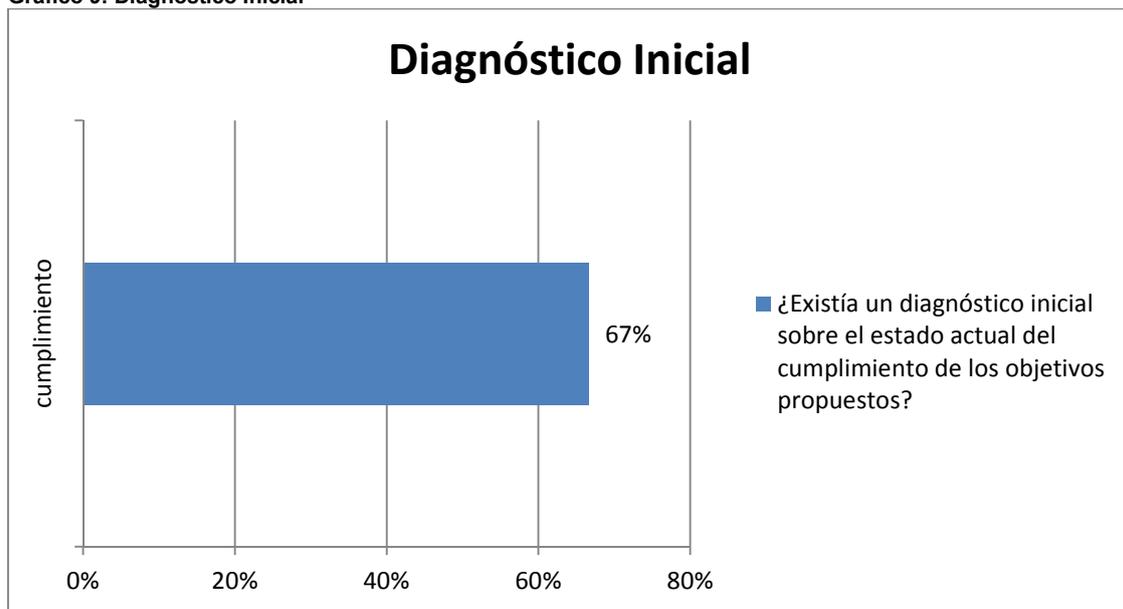
ACTIVIDAD 1: ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

Descriptor 9: Determinar estado de cumplimiento de los objetivos propuestos

4.2.3.1. Diagnóstico

Grafico estadístico:

Gráfico 9: Diagnóstico Inicial



En cuanto a un diagnóstico inicial se pudo evidenciar que no entregaron información válida a la gestión del departamento de comunicación, de forma que se pudo realizar por parte de la nueva administración un análisis de lo que se encontró que se nos aseguró fue escaso.

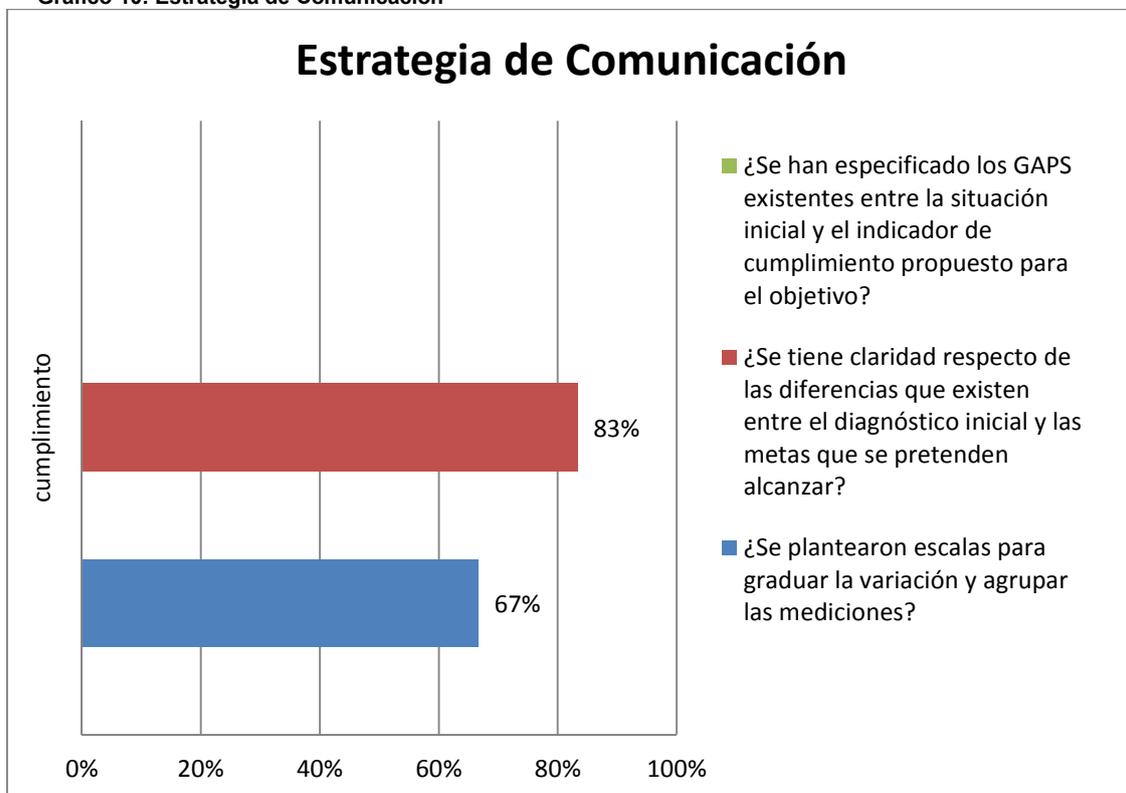
Descriptor 10: Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)

4.2.3.2. Acción

4.2.3.2.1. Estrategia de comunicación

Grafico estadístico:

Gráfico 10: Estrategia de Comunicación



Dentro de la estrategia de la comunicación las escalas no se definieron con anticipación, por lo que nos indicaron que a medida del avance del proyecto se han ido planteando con lo que se evidencia que se cumple pero no de forma óptima.

Los miembros del departamento de comunicación tienen debidamente definido las diferencias entre un diagnóstico inicial y las metas que se desean alcanzar.

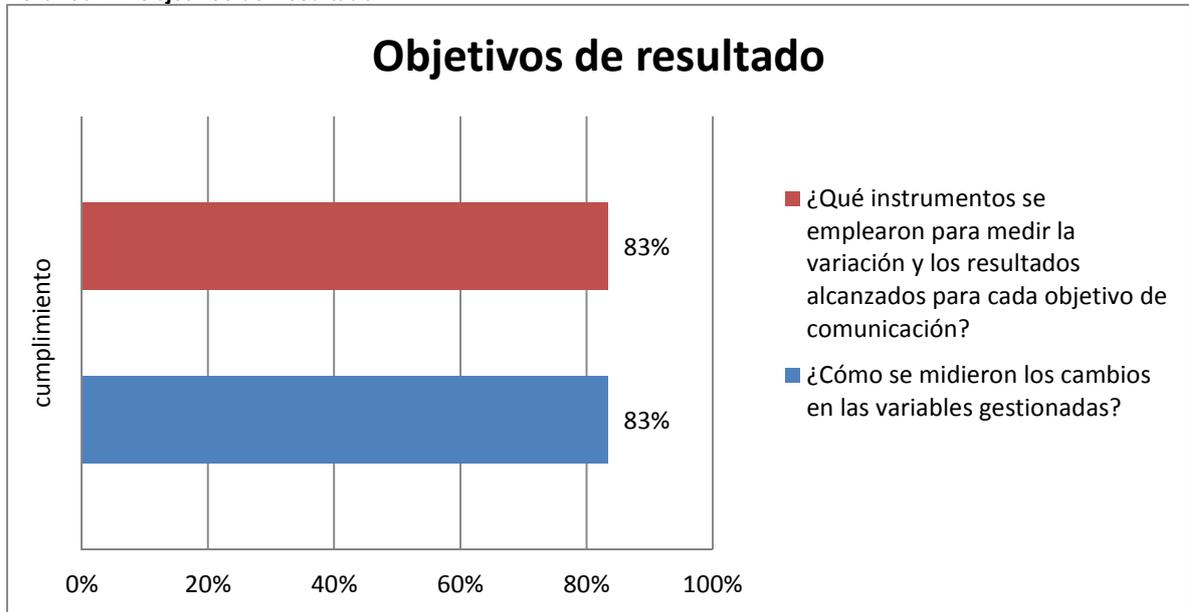
No existe la especificación de GAPS dentro de la organización.

Descriptor 11: Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.)

4.2.3.2.2. Objetivos de resultado

Grafico estadístico:

Gráfico 11: Objetivos de Resultado



Para medir la variación y resultados alcanzados en los objetivos de comunicación se ha realizado a través de la observación, encuestas y monitoreo, lo que brinda un cumplimiento del 83% lo que se considera aceptable.

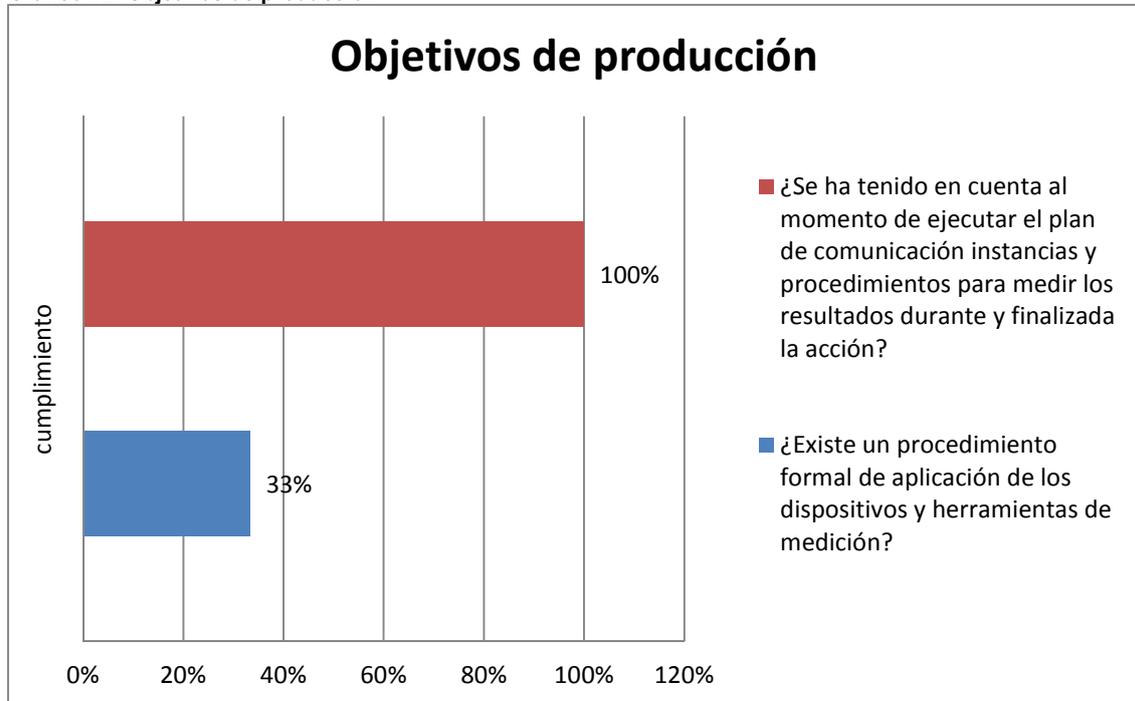
La medición en sí de las variables gestionadas se realizó a través del impacto que ha generado, la comunicación de los medios de comunicación, y de forma interna utilizando estudios, balances y autoevaluaciones.

Descriptor 12: Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición

4.2.3.2.3. Objetivos de producción

Grafico estadístico:

Gráfico 12: Objetivos de producción



En la organización no existe ningún procedimiento formal para aplicación de dispositivos y herramientas de medición.

Existe de forma externa instancias y procedimientos para medir resultados durante la ejecución de proyectos y una vez finalizados los mismo, en este caso sería la agencia de monitoreo.

ACTIVIDAD 7: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS, ELABORACION DE INDICES

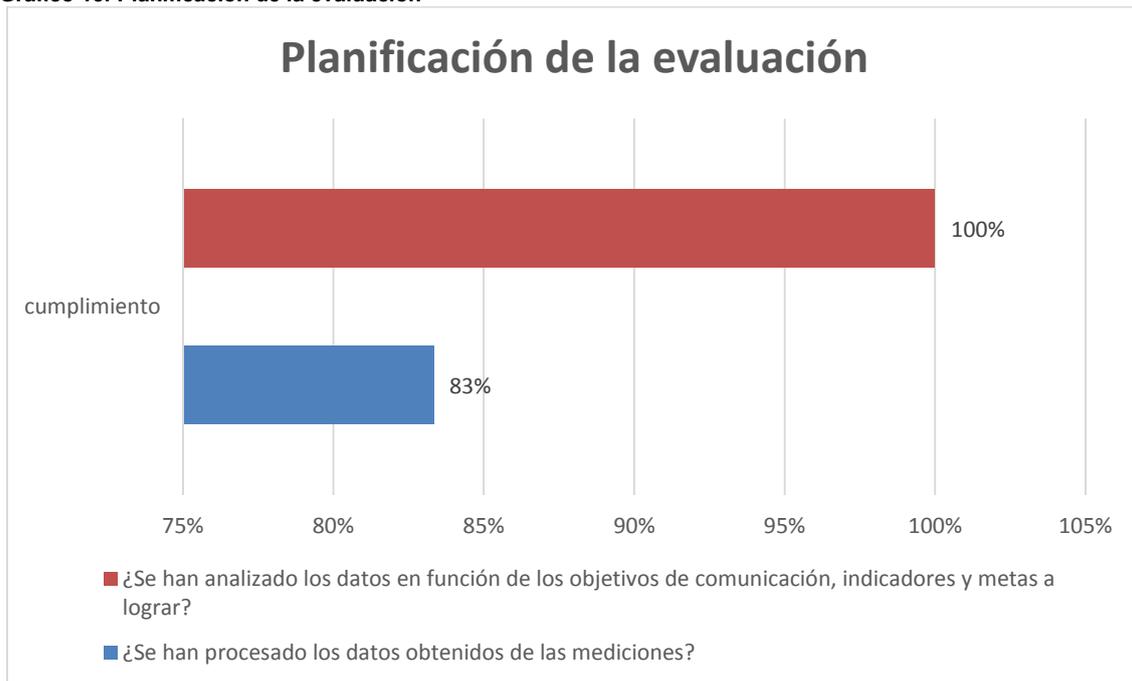
Descriptor 13: Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenido para cada una de las variables).

4.2.3.3. Evaluación

4.2.3.3.1. Planificación de la evaluación

Grafico estadístico:

Gráfico 13: Planificación de la evaluación



Los datos obtenidos en las mediciones se han analizado de acuerdo a los parámetros que se han generado a medida que se ha ido desarrollando el proyecto, lo que genera un cumplimiento aceptable.

El análisis de los datos obtenidos se ha realizado en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas, se cumplen de manera óptima.

Descriptor 14: Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas)

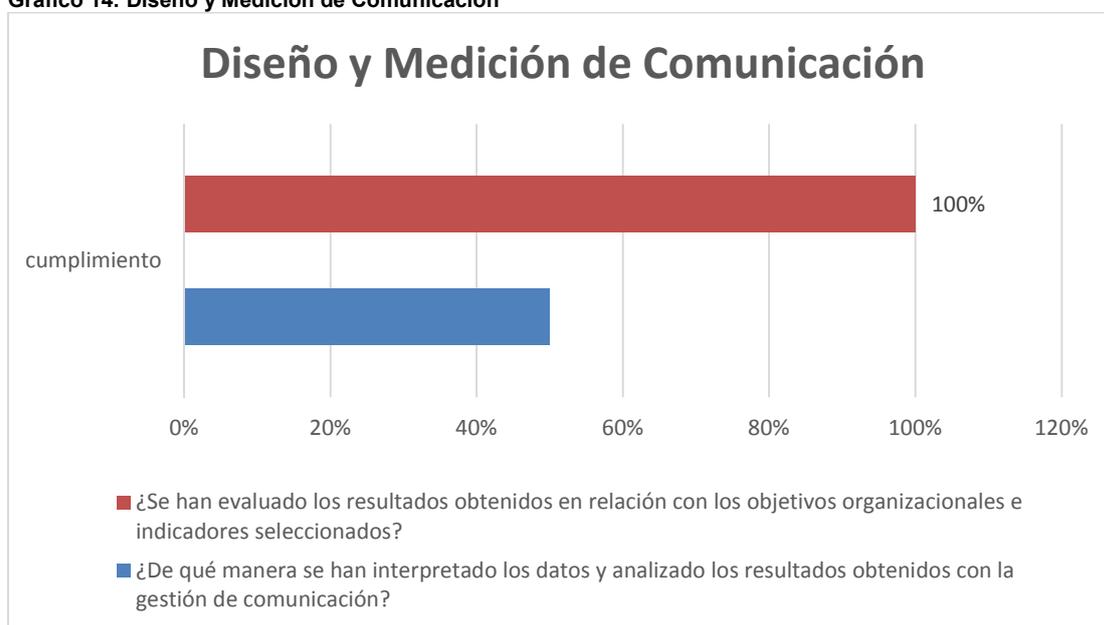
4.2.3.3.2. Diseño de la medición

4.2.3.3.3. Medición

Para poder realizar la representación gráfica en referencia al diseño y la medición de la comunicación, se utilizó el mismo gráfico para tomar en consideración ambos parámetros.

Grafico estadístico:

Gráfico 14: Diseño y Medición de Comunicación



Los resultados obtenidos en relación a los objetivos organizacionales se cumplen de forma óptima.

Para realizar la interpretación de los resultados obtenidos de la gestión de comunicación no se realizaron por parte de la administración anterior, tratándose específicamente sobre el proyecto en estudio.

ACTIVIDAD 8: DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES

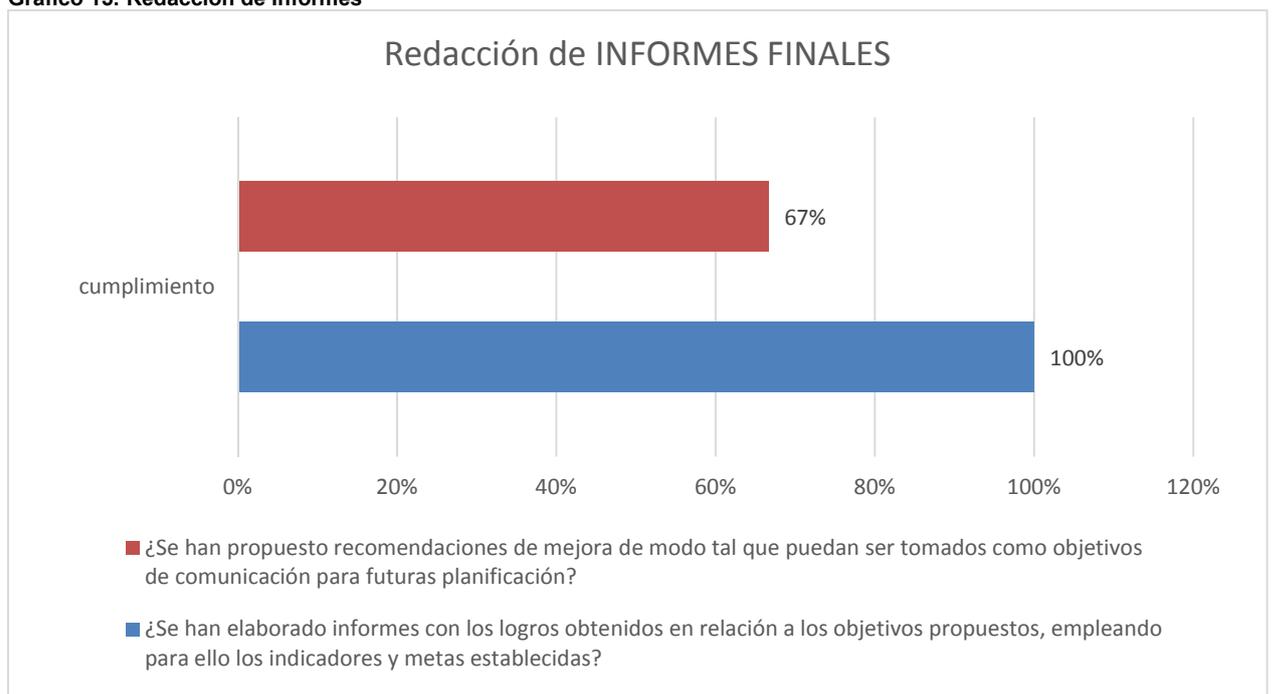
Descriptor 15: Redacción de INFORMES FINALES (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)

4.2.3.4. Reporte e informes

4.2.3.4.1. Redacción de informes

Grafico estadístico:

Gráfico 15: Redacción de Informes



Según los datos obtenidos en la investigación se puede demostrar que si se realizan informes con los logros obtenidos en relación de los objetivos propuestos, empleando los indicadores que se han establecido previamente.

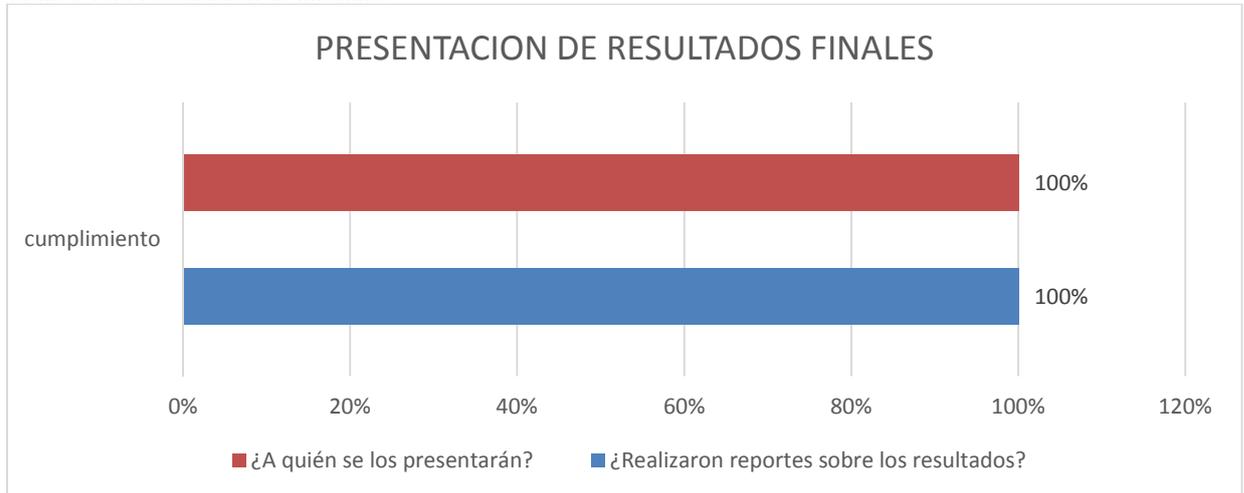
No se han realizado recomendaciones para realizar mejoras para futuras planificaciones, se nos informó de gestiones realizadas para mejorar a futuro los objetivos de comunicación.

Descriptor 16: PRESENTACION DE RESULTADOS FINALES (Alta Dirección, Públicos implicados, públicos internos)

4.2.3.4.2. Presentación de informes

Gráfico estadístico:

Gráfico 16: Presentación de Informes



Según la información recogida en nuestra investigación, se pudo constatar que al final de cada proceso, se presentan informes a cada director de la prefectura y de ahí se realiza una presentación de informe final a I Señor Prefecto.

CONCLUSIONES.

Luego del trabajo realizado ponemos a consideración las conclusiones obtenidas del mismo:

- Basado en la información encontrada en base a las entrevistas realizadas al Director de comunicación, y a varias personas de la Prefectura de El Oro, se evidencio que no existió una transición de datos al momento de cambio de administración, por lo que la información sobre el proyecto en estudio, estuvo limitado a los conocimientos que los actuales actores pudieron obtener de forma particular.
- En la actual administración de la Prefectura de El Oro, existe un departamento de comunicación con su respectivo coordinador, pero, aún le falta componentes, recursos, que permitan realizar de forma óptima todos los procesos de comunicación que se plantean inicialmente.
- Al ser una dependencia del sector público, y pese a la disposición de colaboración que se debería dar a los estudios y/o proyectos de titulación, se tuvo dificultades para obtener la información requerida, como también una leve resistencia a participar de encuestas o investigaciones por parte del equipo de colaboradores del departamento de comunicación de la Prefectura de El Oro.
- En cuanto al proyecto de estudio, aún no se han cumplido todos los objetivos por que el programa: **Plan de Desarrollo y Ordenamiento de la Provincia de El Oro**, fue diseñado en la Administración anterior, y tiene como fecha de conclusión hasta el año 2025, por lo que aún se está implementando.
- Dentro de Plan de Desarrollo cada una de la etapas, contemplan una estrategia de Socialización, es decir, que la comunidad será participe de cada uno de los programas que en este plan se desarrolla.
- Se pudo conocer que actualmente se realiza un plan de contingencia para cubrir la necesidad de comunicación, para que las actividades, proyectos, estudios, etc. a cargo de la Prefectura estén a disposición del público en general; para que sea debidamente certificado y verificado.

RECOMENDACIONES.

En base al análisis de los datos obtenidos, y la información recogida proponemos las siguientes recomendaciones a futuros trabajos:

- Para la evaluación de la Planificación estratégica de la comunicación se deberá considerar que no todas las instituciones están familiarizadas con este tipo de procesos, de forma que para un estudio a futuro se deberá iniciar con una capacitación de los puntos específicos que se quieran determinar.
- Para dar continuidad de este trabajo de investigación, se deberá realizar de forma permanente, es decir de forma anual, considerando que el proyecto es de largo plazo y no se ha concluido aún.
- Para el desarrollo de este tipo de proyecto a futuro se recomienda un mayor estudio del área de investigación, de tal forma que exista una orientación más acertada y poder concluir el trabajo dentro del tiempo planificado.
- Consideramos en recomendar que dentro del proceso de evaluación de la comunicación de las organizaciones públicas y privadas se desarrolle la vinculación con los mandos superiores que se facilite la información necesaria para el desarrollo de este tipo de investigación

BIBLIOGRAFÍA

ASAMBLEA NACIONAL. (2010). *CODIGO ORGANICO ORGANIZACION TERRITORIAL, AUTONOMIA Y DESCENTRALIZACION*. Quito: Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct-2010.

- Berganza Conde M.R y Garcia Galera M.C. (2005). *Investigar en Comunicación*. España: McGraw-Hill.
- Favaro, D. A. (2006). *Planificación de la Comunicación en Grupos y Organizaciones*. Buenos Aires – Argentina: Roberto E, Grancharoff e Hijo.
- FITA, J. (1999). *COMUNICACION EN PROGRAMAS DE CRISIS*. Barcelona: EDICIONES GESTION 2000.
- FRASER P. SEITEL . (2002). *TEORIA Y PRACTICA DE LAS RELACIONES PUBLICAS (8ª ED.)*. PEARSON EDUCACION.
- Glen M. Broom | Allen H. Center | Scott M. Cutlip. (1952). *Manual de relaciones públicas eficaces*. RELACIONES PUBLICAS.
- Gobierno Provincial Autonomo de El Oro. (septiembre de 2014). *Objetivos*. Obtenido de El Oro Prefectura: <http://www.eloro.gob.ec/objetivos/>
- Gobierno Provincial Autonomo de El Oro, Prefectura. (septiembre de 2014). *El Oro, Prefectura*. Obtenido de Historia de la Provincia de El Oro: <http://www.eloro.gob.ec/historia/>
- Gobierno Provincial Autonomo de El Oro. (septiembre de 2014). *Misión*. Obtenido de El Oro, Prefectura: <http://www.eloro.gob.ec/mision/>
- Gobierno Provincial Autónomo de El Oro. (septiembre de 2014). *Visión* . Obtenido de El Oro, Prefectura: <http://www.eloro.gob.ec/vision/>
- GRUNIG, & HUNT. (2000). *DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS*. EDICIONES GESTION 2000.
- Jiménez, J. G. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Libaert, T. (2000). *El Plan de Comunicación Organizacional*. Paris: ed. Limusa.
- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: BOSCH, S.A.
- Martin, F. M. (1995). *COMUNICACION EN EMPRESAS E INSTITUCIONES DE LA CONSULTORA A LA DIRECCION DE COMUNICACION*. Salamanca: UNIVERSIDAD DE SALAMANCA. EDICIONES UNIVERSIDAD DE SALAMANCA.
- Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Málaga: Edita: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Nobell, D. A. (DIC-2013). V Congreso Internacional Latina de Comunicación. *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica* (pág. 15). Córdoba: ISBN-13: 978-84-15698-29-6 / D.L.: TF-715-2013.
- Pavlik, J. V. (1999). *La investigación en relaciones públicas*. Gestión 2000.
- VACAS, J. L. (2004). *LAS RELACIONES PUBLICAS EN ESPAÑA*. España: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.

Xifra, J. (2005). *Planificación Estratégica De Las Relaciones Públicas*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

ANEXOS.

Publicación:
Fecha: **Machala, miércoles 23 de abril 2014**
Fuente: **Diario “LA HORA”**

CIUDAD

A2

tiempo lectura 15 min.
MIÉRCOLES 23 DE ABRIL DE 2014
 La Hora EL ORO



Quirola se pronuncia sobre Portuaria

Prefecto electo señala que buscará un diálogo con el Gobierno para presentar sus propuestas.

En una convocatoria, a la que solamente acudieron tres de los catorce alcaldes convocados por el prefecto electo Esteban Quirola Bustos, se rechazó el traspaso de las competencias de Portuaria al Gobierno Central y se pidió la participación del Gobierno Autónomo Descentralizado de El Oro en la administración de Puerto Bolívar.

"No se puede desconocer la decisión de los orenses en la consulta del año 2000, cuando ganó la propuesta de Portuaria para los orenses" indicó Quirola, acompañado por los alcaldes electos de El Guabo, Guillermo Serrano, Pasaje, César Encalada y Machala, Carlos Falquéz Aguilar, todos ellos del Partido Social Cristiano (PSC).

Precisamente la asistencia exclusiva de los alcaldes electos del PSC que en alianza con SUMA llevó a la prefectura a Quirola hizo pensar a las autoridades electas que los objetivos de la reunión fueron confundidos por las dignidades electas "Esto no se trata de política se trata de una visión en conjunto de la provincia" indicó Quirola

Posición
En su intervención en el Salón Guayaquil del Hotel Oro Verde de Machala, Quirola indicó que está en su "visión muy personal" de acuerdo con que "Puerto Bolívar sea parte del Plan Nacional del Buen Vivir" pero sostiene que el Directorio debe seguir siendo presidido por la Prefectura.

Añadió que no se considera parte de la oposición sino de la "proposición" y aseguró que tiene afinidad con varias de las políticas de Gobierno por lo que catalogó como primordial el diálogo con el Ejecutivo. "Antes (en lugar) de querer paralizar la provincia, debemos llevar nuestras propuestas y debatirlas con el Gobierno para llegar a un entendimiento en el tema de Portuaria que es, ha sido, y debe seguir siendo de los orenses" enfatizó.

A su posición se sumó la del alcalde electo de Machala Carlos Falquéz Aguilar quien dijo no considerarse parte de la oposición, aunque mostró una posición mucho más crítica ante el Gobierno.

"El centralismo no ha funcionado y no estamos de acuerdo con que Puerto Bolívar pase a manos del poder central" indicó Falquéz añadiendo que tiene en manos propuestas para convertir a Portuaria en "un puerto atractivo para las empresas navieras" que diversifique sus exportaciones e importaciones y compita con los grandes puertos de la costa del Pacífico. (JM)

Otras preocupaciones

Las autoridades mostraron su descontento además con el hecho de que las principales coordinaciones zonales, 18 en total, tengan su sede en Loja y solo 2 estén en El Oro con lo que aseguran se "menoscaba" la importancia de la provincia. Carlos Falquéz Aguilar mostró también su descontento con la Ley de Ordenamiento Territorial, pues aseguró que atenta contra la autonomía de los gobiernos locales.

Ejemplos de publicaciones

Publicación:

Fecha: **Machala, viernes 23 de mayo 2014**

Fuente: **Diario "OPINIÓN"**

Anexo 2: Publicación 23 de Mayo 2014

2 | Actualidad | OPINION • Machala, viernes 23 de mayo de 2014
www.diariopinion.com

Quirola inspecciona bienes y oficinas de la Prefectura

Las precarias condiciones en las que se encuentran el antiguo edificio del Gobierno Provincial Autónomo de El Oro (GPAO) y la Feria Mundial del Banano, es lo que constató

este miércoles 21 de mayo el prefecto, Esteban Quirola, al realizar una visita a estas dependencias.

Su visita inició en el antiguo edificio del GPAO, donde constató que cada una de las dependencias carece desde agua, hasta un adecuado sistema de fluido eléctrico.

Chatarra, baños que emanan olores nauseabundos, papelería desorganizada, documentos sin archivar, polvo y hasta crecimiento de animales es lo que encontró el prefecto Quirola en las oficinas visitadas.

Recorrió las áreas de Erradicación de Trabajo Infantil, bodegas, Material Didáctico para Niños, Niñas y Adolescentes, Proyecto del Adulto Mayor, Centro de Cómputo, antigua administración de Talento Humano, departamentos administrativos, proyectos de discapacitados, oficinas técnicas de coordinación de los 14 Centros Infantiles del Buen Vivir, las oficinas de la ex Prefectura, archivo, Contabilidad, Riego, Asociación de Empleados, Fiscalización, Obras Públicas, Promoción Comunitaria y el ex Salón Auditorio donde hoy ensaya la Orquesta Sinfónica del GPAO.

A la Orquesta le ofreció dar el impulso necesario para cuajar adecuadamente los instrumentos musicales, incrementar el número de instructores y aumentar la cobertura.

El gobernador tras escuchar las explicaciones técnicas aseguró que los trabajos avanzan de acuerdo a lo planificado, para así cumplir con el acuerdo binacional suscrito entre el presidente Rafael Correa, y su homólogo peruano Ollanta Humala.

La construcción ocupa un área de 120 hectáreas de terreno. Se estima que tendrá una vida útil de 30 años y recibirá desechos que quedan de los trabajos mineros de cuatro cantones orenses.

Allí se depositarán 2.500 toneladas de pasivos ambientales, lo que se espera ampliar en una segunda fase del proyecto.

La obra es financiada por Ecuador Estratégico, con una inversión de más de 5.4 millones de dólares, y se inició en agosto del 2012. Con ella se espera salvar a los ríos Amaluza y Calera que recorren a los cantones de Zaruma y Portoviejo.

La Relavera es la primera fase del proyecto, el cual se complementará con el parque industrial minero.

El prefecto constató las precarias condiciones en las que se encuentran las dependencias del ex edificio del Gobierno Provincial Autónomo de El Oro.

Luego se trasladó la autoridad hasta la Feria Mundial del Banano. Al ver las condiciones deplorables en las que se encontraba el sitio, el Prefecto anunció una reconstrucción total, cuyo proyecto será diseñado próximamente.

En los techos notó gorreras, además, constató que a la más leve lluvia el lugar se inunda. Observó el pronunciado declive que presenta el lugar, pues el monte crecido, las bancas del escenario donde se elige habitualmente a la Reina Mundial del Banano y la propia pasarela están en paupérrimas condiciones.

Luego de la vista efectuada, la autoridad sostuvo una reunión con su equipo de colaboradores con el objetivo de definir las obras a efectuar allí.

Ex-legislador, Dr. Víctor Grandá

“Que se reinicien las investigaciones sobre...”

Publicación:
Fecha: Machala, jueves 7 de agosto 2014
Fuente: Diario “OPINIÓN”

Anexo 3: Publicación 7 agosto 2014

2 | Actualidad | OPINION • Machala, jueves 7 de agosto de 2014
www.diariopinion.com

Autoridades recorrieron la Relavera Comunitaria

Ernesto Novillo Maldonado

Orense designado coordinador (e) de Educación de la Zona 7

La tarde de este martes el gobernador (r) Pablo Grandá, junto al viceministro de Minas, Dixon Bascuñán; la directora provincial de Ecuador Estratégico, Gina Arévalo, el jefe Político de Machala, Paul Aldama y funcionarios del Gobierno provincial Autónomo de El Oro recorrieron la relavera comunitaria “El Tablon” que se construye en el Distrito Mirza Zaruma Portoviejo, en la parte Alta de la provincia de El Oro.

Los funcionarios recorrieron la obra, primero el Dique 1 de almacenamiento de relaves y luego el Dique de pruebas preliminares, junto a Rafael Ambrúbal, administrador del contrato de construcción, quien explicó los pasos que se han dado dentro de la misma.

Dicho funcionario solicitó a la autoridad provincial se intermedie para lograr que las cámaras de videovigilancia que existen, estén interconectadas con el Sistema Integrado de Seguridad ECU 911.

Cámaras junto a las cuales existían balanzas de pesaje de las volquetas, para determinar la cantidad de material que ingrese a la Relavera comunitaria.

El gobernador tras escuchar las explicaciones técnicas aseguró que los trabajos avanzan de acuerdo a lo planificado, para así cumplir con el acuerdo binacional suscrito entre el presidente Rafael Correa, y su homólogo peruano Ollanta Humala.

La construcción ocupa un área de 120 hectáreas de terreno. Se estima que tendrá una vida útil de 30 años y recibirá desechos que quedan de los trabajos mineros de cuatro cantones orenses.

Allí se depositarán 2.500 toneladas de pasivos ambientales, lo que se espera ampliar en una segunda fase del proyecto.

La obra es financiada por Ecuador Estratégico, con una inversión de más de 5.4 millones de dólares, y se inició en agosto del 2012. Con ella se espera salvar a los ríos Amaluza y Calera que recorren a los cantones de Zaruma y Portoviejo.

La Relavera es la primera fase del proyecto, el cual se complementará con el parque industrial minero.

El gobernador (r) Pablo Grandá junto a otros autoridades recorrió la Relavera comunitaria que se construye en el cantón Portoviejo.

Ernesto Novillo, coordinador zonal, subrogante, de Educación.

Este martes fue posicionado en Loja como coordinador (subrogante) de Educación de la zona 7, que comprende las provincias de Loja, Zamora y El Oro, Ernesto Novillo Maldonado, quien hasta la fecha se desempeñaba como titular del distrito educativo de Machala. Reemplazará a Lorena Reyes.

Así lo confirmó la mañana de ayer un funcionario de la jefatura distrital de la capital orense, al tiempo que precisaba que hasta que se oficialice el nombre del nuevo titular del distrito machalense, ejercerá como encargado Franklin Serrano.

Publicación:
Fecha: Machala, viernes 30 mayo 2014
Fuente: Diario “LA HORA”

CONGOPE sesiona hoy en El Oro

CIUDAD

VIERNES
30 DE MAYO DE 2014
La Hora EL ORO

A3

El Prefecto de El Oro, Esteban Quirola Bustos, presidirá hoy el Taller de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, convocado por el Consorcio de Gobiernos Provinciales del Ecuador (CONGOPE), que tendrá lugar en el Salón de Actos del sexto piso del Gobierno Provincial Autónomo de El Oro (GPAEO), a partir de las 08:45.

A esta capacitación fueron invitados técnicos de las provincias de Loja, Zamora, Azuay, Cañar y El Oro.

El objetivo es dar los lineamientos generales para la Actualización de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de las provincias involucradas con enfoque de Transformación de la Matriz Productiva, Erradicación de la pobreza y Sustentabilidad Patrimonial.

Reunión

El Prefecto de El Oro, Esteban Quirola señaló que se realizará el análisis de coyuntura para la Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), con el objetivo de revisar los resultados de la caracterización del junto al marco legal del sustento.

Los técnicos analizarán el enfoque de la actualización de los PDOT, donde buscan que los participantes conozcan insumos y herramientas.

A las 10:15 está previsto



SESIÓN. La Prefectura de El Oro será sede de la sesión de CONGOPE.

ejecutar los Instrumentos de Actualización, Transformación de la Matriz Productiva, que permitirá priorizar los elementos claves y potencialidades territoriales para la transformación de la matriz productiva en la provincia.

Analizarán la Erradicación de la Pobreza, con la cual buscarán localizar la pobreza y su nivel de incidencia en el modelo de desarrollo.

Sustentabilidad Ambiental es otro de los temas que serán analizados en la tarde, en el cual determinarán los temas que tienen incidencia sobre el sistema ambiental y sus efectos e interrelaciones.

Una vez que analicen todas estas temáticas, los participantes del taller identificarán el proceso de la articulación entre los planes y presupuestos, para el cumplimiento de la normativa que exige el ejercicio de vinculación Plan y finalmente, elaborarán una hoja de ruta conjunta. (JM)

PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DE EL ORO, 2014 - 2025



GOBIERNO PROVINCIAL AUTÓNOMO DE EL ORO



marzo - 2014

1.-PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL

1.0.-INTRODUCCIÓN

La articulación entre los documentos de Plan Estratégico y Plan de Ordenamiento Territorial de la provincia, toma como punto de partida la necesaria armonización de su visión y misión estratégicas, y realiza un esfuerzo de Integración de sus respectivas estructuras organizativas, concretamente en lo que se refiere a objetivos estratégicos y de programación.

De esta forma, se ha generado una estructura equivalente entre ambos planes para los sistemas o áreas para las que se definen los objetivos estratégicos. Dichos objetivos se armonizan de forma que se integra el planteamiento estratégico para el desarrollo social y económico del Plan de Desarrollo y la expresión estratégica territorial recogida en el Plan de Ordenamiento.

Para ello se ha partido de la revisión del Plan de Desarrollo realizada y del documento de Plan de Ordenamiento Territorial con el que cuenta la Provincia de El Oro, armonizando tanto el diagnóstico como la estructura del Plan con los sistemas del Sistema Territorial de la provincia planteado en el Plan de Ordenamiento.

El modelo territorial planteado se apoya en las metas que se han concretado para cada uno de los objetivos estratégicos planteados y estas se ordenan por cada uno de los sistemas dando lugar a un modelo basado en la articulación de estas metas en el territorio. A partir de estas metas se recogen las acciones propuestas que se concretan a nivel territorial.

Para estas concreción territorial se ha hecho un esfuerzo de síntesis gráfica a través de una serie de coremas que recogen de forma esquemática y georeferenciada tanto las conclusiones del diagnóstico como la incidencia de las propuestas realizadas.