



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

**UNA HERRAMIENTA DE CONTROL PARA ACTIVIDADES DE
COMUNICACIÓN EXTERNA EN UNA EMPRESA ARGENTINA**

AUTOR: Rodríguez Calderón, Boris Alberto

DIRECTOR DEL TRABAJO FINAL: Mg. Lilian Lanzieri

CCO 23

FECHA DE ENTREGA 16/03/2015

ABSTRACT

El abordaje de la evaluación en comunicación, aunque ampliamente discutido no ha tenido el abordaje y la importancia que requiere para el fortalecimiento de la disciplina y contribuir al posicionamiento de las áreas de comunicación dentro de las organizaciones.

Ante este desafío, y a partir de principios de control de gestión y evaluación en comunicación, el objetivo es proponer una herramienta de evaluación de actividades de comunicación externa que sea aplicable para una organización Argentina. Lo cual no implica que no pueda ser replicable en otros contextos, ya que se ha pretendido hacerlo de la manera mas generalizada posible.

La herramienta presentada surge de la combinación entre principios de control de gestión, específicamente del Balanced ScoreCard y la conjunción con diferentes herramientas y procesos de evaluación de actividades de comunicación utilizados hasta el momento. A partir de esta combinación y generando una sinergia entre las dos áreas, se formula el Balanced ScoreCard de Comunicación BSC-COM como una herramienta útil al momento de evaluar los resultados de comunicación a partir de una planificación organizada.

Así se brinda al menos una herramienta para que los profesionales de la disciplina puedan generar un mayor valor agregado dentro de sus organizaciones y permitan visualizar de mejor manera el trabajo desarrollado dentro de las áreas de comunicación.

Se brindan además recomendaciones sobre líneas de acción futuras que potencien y sigan profesionalizando el desarrollo profesional.

INDICE

OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS PARTICULARES.....	5
ESTADO DEL ARTE	5
MARCO TEÓRICO.....	10
MARCO METODOLÓGICO	11
CAPÍTULO 1: EL CONTROL EN LA ORGANIZACIÓN	12
1.1. NOCIONES BÁSICAS SOBRE CONTROL	12
1.2. SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN	15
1.3. EL CONTROL PANEL O TABLERO DE CONTROL	17
1.4. EL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	22
CAPÍTULO 2: EL CONTROL EN COMUNICACIÓN.....	28
2.1. LOS PRINCIPIOS DE BARCELONA.....	30
2.2. UNA GUÍA DE EVALUACIÓN.....	31
2.3. LA GUÍA DEFINITIVA DE MEDICIÓN EN PR.....	35
2.4. LA METODOLOGÍA DEL WESTMINSTER CITY COUNCIL.....	38
2.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA ACTIVIDADES DE PR.....	40
2.6. GUIA METODOLÓGICA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA UE.....	46
2.7. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.....	50
2.8. EL SCORECARD DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA: UN MARCO PARA DIRIGIR Y EVALUAR ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	54
CAPÍTULO 3: UNA HERRAMIENTA DE CONTROL PARA ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN EXTERNA.....	59
CAPÍTULO 4: RECOMENDACIONES Y LINEAS DE ACCIÓN FUTURA	72
BIBLIOGRAFÍA	74

FIGURAS

Figura 1. Evolución de los Sistemas de Control.....	17
Figura 2. Conceptualización del BSC.....	23
Figura 3. Modelo de BSC	25
Figura 4. Niveles de Información y Sistemas de Control	26
Figura 5. Requerimientos de diseño o uso del BSC o Tablero de Control	27

Figura 6. Guía de Evaluación de Comunicación	34
Figura 7. Una aproximación paso a paso para la medición en PR	37
Figura 8. Metodología del Westminster City Council	39
Figura 9. Matriz de métricas general.....	41
Figura 10. Matriz de métricas (marketing de producto y marca).....	41
Figura 11. Matriz de métricas (construcción de reputación)	42
Figura 12. Matriz de métricas (Temas de promoción y apoyo).....	42
Figura 13. Matriz de métricas (Compromiso de los empleados).....	43
Figura 14. Matriz de métricas (Relaciones con los inversores).....	43
Figura 15. Matriz de métricas (Gestión de crisis e Issues)	44
Figura 16. Matriz de métricas (Educación Pública y sin fines de lucro).....	44
Figura 17. Matriz de métricas (Participación de la comunidad)	44
Figura 18. Indicadores de realización y resultados	48
Figura 19. Evaluación de resultados	53
Figura 20. Las perspectivas del CCS.....	55
Figura 21. Ejemplo de CCS Estratégico.....	56
Figura 22. Ejemplo de CCS operativo.....	57
Figura 23. CCS multidimensional.....	58
Figura 24. Conceptualización de la herramienta.....	61
Figura 25. Niveles de Acción.....	63
Figura 26. Categorías de evaluación	64
Figura 27. Proceso de Evaluación de Comunicación Externa	66
Figura 28. BSC-COM generico	69
Figura 29. BSC-COM ejemplificado	71

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una herramienta de evaluación para actividades de comunicación externa aplicable a una organización Argentina.

OBJETIVOS PARTICULARES

Hacer una revisión teórica sobre las herramientas utilizadas en la evaluación de actividades de comunicación externa en las organizaciones.

Identificar las dimensiones de la evaluación de resultados en actividades de comunicación externa en las organizaciones.

Proponer una herramienta de evaluación de actividades de comunicación externa en las organizaciones.

Presentar recomendaciones y líneas de acción futura en la evaluación de actividades de comunicación externa en las organizaciones.

ESTADO DEL ARTE

Desde la óptica organizacional es prácticamente imposible no relacionar el concepto de control de gestión con el de contabilidad de gestión. Es a partir de esta disciplina donde

empieza a construirse el término de manera original. La contabilidad de gestión alude al proceso de recolección, análisis y síntesis de la información orientado a la toma de decisiones, mientras que el concepto de control de gestión tiene mayor amplitud y se refiere a la planificación, el control y el proceso de toma de decisiones propiamente dicho (Boned y Bagur, 2006).

Dadas las nuevas condiciones del mercado y el contexto cambiante en el que tienen que competir las organizaciones actualmente, ha hecho que las mismas requieran de un alto volumen de información que sea fiable, oportuna y continua que permita realizar una planificación, control y gestión eficiente. Aunque los primeros antecedentes de la contabilidad de gestión se remontan a mucho tiempo atrás, es en la década de 1970 cuando se hizo necesario disponer de mecanismos de gestión que contribuyeran a mejorar y facilitar el proceso de toma de decisiones (Boned y Bagur, 2006).

En este contexto, es necesario contar con sistemas de información que le permitan a los directores tomar decisiones de manera ágil considerando la mayor cantidad de información posible. Bajo esta premisa, el sistema de información por excelencia es el sistema contable, ya que brinda información objetiva y cuantificable en todos los niveles de la organización (Boned y Bagur, 2006).

El camino de formación del término control de gestión responde a los cambios en la concepción de la organización que se han sucedido con el pasar de los años. El análisis histórico que se presenta aquí toma en consideración diferentes abordajes del pensamiento administrativo y trata de establecer las características de los sistemas de control teniendo en cuenta la perspectiva desde la que se entiende la organización.

Las bases de la teoría de la organización se encuentran en los sistemas mecanicistas y formales de control, que incluye la teoría clásica y la teoría de la contingencia. Este enfoque, a pesar de tener dos perspectivas diferentes, considera a la organización como un sistema formal cuyo único objetivo es la producción de bienes y servicios. La teoría clásica, incluye dos enfoques: el primero basado en los estudios de tiempos y movimientos de Taylor, se enfoca en el método que permita a los trabajadores estar motivados para trabajar a buen ritmo y lograr la mejor definición de los procesos. La segunda línea de esta teoría, surgida de la división departamental del trabajo, en cabeza de Fayol, se centra en la coordinación entre los diferentes departamentos que permitan obtener a la organización los mejores resultados. Por otra parte, la teoría de la contingencia considera que no existe un sistema de control aplicable de forma general a todas las organizaciones, sino que está determinado por las circunstancias particulares en que se encuentre. Se concluye del enfoque mecanicista que los sistemas de control son demasiado estructurados y no pueden reaccionar rápidamente a las innovaciones y los cambios en las condiciones a las que se enfrenta la organización (Boned y Bagur, 2006).

Los sistemas de control basados en aspectos psicosociales hacen referencia a factores organizativos y relacionados con la motivación, para lograr que los individuos dejen su rol pasivo dentro de la organización y pasen a tener un papel más destacado al interior de la misma. En esta perspectiva los sistemas de control deben incluir tanto aspectos técnicos como aquellos relacionados con el comportamiento de los individuos. Este enfoque considera tres corrientes: la escuela de relaciones humanas, los procesos de información humanos y la teoría de los sistemas abiertos. La escuela de las relaciones humanas analiza la influencia que tiene el comportamiento de los trabajadores en el diseño de los sistemas de control, y el efecto que sobre los mismos tiene el estilo de liderazgo. Los procesos de información humanas analizan los factores que afectan la calidad de las decisiones individuales (inputs, procesos y outputs). La teoría de los sistemas abiertos entra a considerar la importante relación que tiene la organización

con su entorno. El aporte de este enfoque se encuentra en la inclusión del comportamiento global e individual, y de las relaciones entre los miembros de la organización como factor determinante en el diseño de los sistemas de control (Boned y Bagur, 2006).

Por último, los sistemas de control centrados en aspectos culturales y antropológicos incorporan el concepto de cultura como factor determinante para lograr la eficacia de los sistemas de control, en la medida en que permite a los individuos alinearse con los objetivos organizacionales y así potenciar el alcance de los objetivos globales. Las investigaciones en esta vía se han centrado en analizar el diseño de los sistemas de control eficientes teniendo en cuenta los efectos y las relaciones de la cultura de la organización y sus miembros. Aunque la inclusión de la cultura dentro del diseño de los sistemas de control impone dificultades en términos de su medición cuantitativa, deja en claro que los sistemas tradicionales de control son insuficientes y no consideran todas las dimensiones de la organización (Boned y Bagur, 2006).

La década de los 80's trae consigo una serie de cambios importantes en términos de la concepción de la organización, su estructura y funcionamiento. Con ello es necesario ajustar los sistemas de control, las nuevas condiciones hacen que sea necesario sistemas más abiertos, que no solo consideren variables cuantitativas sino cualitativas y que contribuyan al seguimiento de la estrategia (Boned y Bagur, 2006).

Con la inclusión de variables cualitativas dentro de los sistemas de control y la importancia que cobraba la medición de otras áreas dentro de la organización, diferente a la financiera, que sumado a los desarrollos propios de la disciplina hicieron que en un punto confluyeran el control de gestión y la evaluación en comunicación. Para presentar este punto, es necesario revisar cómo se da el avance en la evaluación de

comunicación y cómo posteriormente se integra dentro de la organización para llegar a lo que hoy en día es el control de comunicación.

La evaluación en comunicación, analizada desde las relaciones públicas inicia con los análisis de medios y las encuestas de opinión (Watson, 2012). En la primera fase del desarrollo de esta parte de la disciplina el objetivo era planear campañas y monitorear el progreso de las relaciones con los medios. El enfoque aquí era más de seguimiento que medición de resultados y el objetivo era estar actualizado sobre el tratamiento de los medios y las campañas que se realizaban.

Con la profesionalización de la disciplina, la discusión fue enfocándose principalmente en el análisis de medios, y las investigaciones realizadas, así como los principales aportes se dieron en este campo. Las encuestas de opinión perdieron relevancia y todos los esfuerzos se dirigieron a la búsqueda de nuevas formas de realizar el análisis de medios de manera más completa y generar valor agregado a partir de ello (Watson, 2012). En esta fase se generó una mayor discusión a nivel profesional y se desarrollaron diversas metodologías. Durante esta fase surge lo que se denomina la equivalencia publicitaria, como la medición comercial del impacto generado en los medios a través de las relaciones públicas (y no avisos publicitarios). Una medida con la que no muchos se sienten identificados y que consideran no es una buena proxy del valor generado por las relaciones públicas de la organización.

Ante esta situación y el descontento de muchos profesionales, surge la declaración de los principios de Barcelona como una manifestación de los profesionales de relaciones públicas a las metodologías utilizadas al momento y una manera de llegar a acuerdos para delimitar el accionar de la evaluación en comunicación. Adicionalmente, con la aparición de internet y posteriormente todo lo que tiene que ver con el social media, las prácticas tuvieron un cambio de enfoque y fue necesario sumar nuevas metodologías y conceptos. Las nuevas dinámicas y las nuevas herramientas permitieron definir nuevas formas de medición dentro de un ecosistema totalmente virtual y facilitaron la

posibilidad de hacer seguimiento y cuantificar muchos de los resultados que antes eran prácticamente imposibles.

MARCO TEÓRICO

La presente investigación se desarrolla a partir de dos bases teóricas: el control de gestión en la organización y la evaluación en la comunicación. Para ello, en el primer caso se utilizarán los conceptos más potentes del control de gestión propuestos por la teoría administrativa: Sistemas de Control, tableros de Control y Balanced ScoreCard. Por otro lado, para analizar la evaluación en comunicación se revisarán algunas metodologías aplicadas dentro de organizaciones de diferente tipo, lo que permitirá tener luces sobre los desarrollos actuales y ver qué beneficios tienen y cómo pueden sumar a la investigación aquí realizada.

En este sentido, los aportes de Kaplan y Norton son fundamentales para el desarrollo de la herramienta. Su formulación del Balanced ScoreCard y el desarrollo posterior sentaron una fuerte base para la consolidación del control dentro de las organizaciones. Así mismo los aportes de Merchant sobre sistemas de control de gestión, cobran una gran relevancia al momento de fundamentar la herramienta y buscar la funcionalidad dentro de la organización.

El abordaje de la evaluación en comunicación está fundamentada principalmente a partir de los aportes de Alejandro Novell y la AMEC (Asociación Internacional para la medición y evaluación en comunicación). El aporte de Novell más desde la revisión teórica y la recopilación conceptual. La contribución de AMEC al trabajo se da desde la aplicación más práctica y permitió encontrar gran parte de las aplicaciones que se presentan.

Por tratarse de una investigación que utiliza principalmente fuentes documentales y que profundizará sobre aspectos teóricos, no se considera pertinente desarrollar un marco teórico más extenso en este apartado, ya que será desarrollado como parte de la investigación misma y carecería de sentido duplicar la información.

Sí vale la pena que se entienda que la construcción que más adelante se hará, toma herramientas de las dos partes mencionadas, y a partir de los elementos mas relevantes busca proponer una herramienta que brinde una estructura más sólida a las áreas de comunicación y permita hacer una mejor gestión de los recursos ante los niveles superiores de decisión y ayude a los profesionales y a las áreas de comunicación a posicionarse dentro de la organización.

MARCO METODOLÓGICO

El abordaje sobre el control de resultados en comunicación, aunque ampliamente mencionado y enunciado en los diferentes modelos de evaluación en comunicación, no ha sido profundizado. Se señala la necesidad de evaluar las acciones comunicativas, pero no se ha planteado con suficiente claridad un método que permita valorar la contribución que se hace desde la disciplina a los objetivos organizacionales.

Por este motivo, la investigación que se pretende realizar es de tipo exploratorio. Esto no implica desvirtuar los avances alcanzados desde la comunicación para abordar el control de resultados, sino que por el contrario busca brindar una perspectiva diferente para afrontar los retos que implica la evaluación en comunicación.

Dado que lo que se busca es profundizar en el análisis de la evaluación en comunicación, determinar el modo en que debe realizarse y de ser posible llegar a

valorar el impacto de las actividades realizadas sobre la performance de la organización, el enfoque de la investigación es cuantitativo.

CAPÍTULO 1: EL CONTROL EN LA ORGANIZACIÓN

Desde los inicios de la teoría administrativa, el control ha sido una función de marcada importancia. El presente capítulo busca sentar las bases sobre el control al interior de la organización para poder entender posteriormente cómo la comunicación ha ido tomando esas herramientas dentro de la organización para mostrar la creación de valor que se hace desde la disciplina para el negocio.

Para lograr una concepción acorde del control, es pertinente hacer un recorrido por lo que significa per se y las formas en las que ha sido introducido dentro de la organización para terminar en lo que hoy es toda la literatura sobre sistemas de control de gestión, que es el insumo principal para la construcción de un Tablero de Control o de un Cuadro de Mando Integral.

1.1. NOCIONES BÁSICAS SOBRE CONTROL

Los precursores de la teoría administrativa se refieren en sus definiciones al control como parte integrante del proceso de gestión que debe realizarse dentro de cualquier organización. El primero en abordar el concepto fue Fayol, al proponer su proceso administrativo en 5 elementos: Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

Para Fayol, el control se define en términos de la vigilancia y verificación de la operatoria dentro del marco reglamentario establecido y las órdenes dictadas. Adicionalmente establece como condición de eficiencia el establecimiento de castigos o penalizaciones ante la variación entre lo planeado y lo realizado.

En ese sentido, la organización para Fayol estaba organizada en 3 niveles: un nivel directivo encargado de reglamentar y dar órdenes; un nivel intermedio de supervisión para el cumplimiento de dichas órdenes; y un tercer nivel operativo encargado de cumplirlas. Son necesarias tres condiciones para que exista control según esta concepción: un nivel de supervisión; un nivel directivo que dicte las normas; y un conjunto de normas a cumplir. Si no existe de antemano una delimitación de la actuación, no es posible controlar a quien ejecuta, dado que no se establecieron los parámetros que debe seguir (Castaño, 2004).

Como puede observarse, esta primera concepción del control está enfocada en el nivel más operativo de la organización. Se trata de controlar el cumplimiento de las actividades por parte de quienes las ejecutan. Una segunda etapa del control se centra en el nivel de supervisión y verificar en que grado se han cumplido los objetivos y metas propuestos a cada área de la organización. Esta visión se abarca desde la Teoría de la Organización a partir de dos conceptos fundamentales: aceptación de las órdenes dictadas; e identificación, al ser partícipes de la definición de objetivos y servir como coordinadores entre el nivel gerencial y el operativo (Castaño, 2004).

La última etapa del control se refiere al nivel más alto de la organización. Su objetivo es monitorear a la dirección, centrarse en el nivel gerencial. Se focaliza en un seguimiento continuo a los objetivos y metas. No se trata de esperar a tener un desvío para realizar los correctivos del caso sino de prevenirlo. Se trata de tener un sistema de control

instaurado, que permita evaluar si las políticas que se han trazado van acordes con los objetivos de la organización y están alineadas con su estrategia.

Aunque se han expuesto tres etapas en el estudio del control, algunos autores señalan las diferentes perspectivas desde las cuales se aborda el estudio del mismo. Merchan & Simons (1986), citado por Jiménez y Hernandez (2007) hablan de un abordaje desde seis áreas: los principios de la administración, la perspectiva cibernética, la teoría de la agencia, la perspectiva psicológica, el enfoque contingente y el estudio de casos.

Algunas de las perspectivas recogidas por su estudio brindan elementos para la definición que posteriormente construyen para articular dichos conceptos. Algunas de las definiciones que incluyen consideran el control como un proceso de retroalimentación, de cumplimiento de acuerdo a los planes establecidos (cibernética). Otras por su parte lo definen en términos de las acciones organizativas que se realizan para lograr el mayor cumplimiento y el menor error (principios de la administración). Finalmente, algunas tratan de abordarlo desde un entendimiento del poder y lo propone como una herramienta para influenciar el comportamiento de los individuos en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos organizacionales (Psicológica).

Una vez delimitado el marco de estudio sobre el control en la organización, los autores generan una definición integral del control, tratando de tomar los aspectos más relevantes de cada autor y aquellos puntos de encuentro entre varios enfoques. En este sentido, proponen entender el control como “aquel proceso que, basándose en la capacidad de influencia sobre las personas, trata de asegurar que el desempeño de los individuos se oriente a los objetivos fijados por la organización, aplicando las medidas correctoras necesarias en cada caso” (Jiménez y Hernandez, 2007, p.3369)

1.2. SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN

El control empieza a ocupar un rol fundamental para la organización, cuando se lo concibe dentro de un “proceso continuo que involucra el planteamiento de objetivos, la formulación de una estrategia y el control de gestión” (Merchant & Van der Stede, 2003, p.5). Esta visión ofrece una concepción de la gestión como un proceso, que se distingue de la visión como función o como recurso. Es importante señalar esto, en tanto que es gracias a esta concepción que se aborda el concepto desde un nuevo lugar.

Para entender el concepto de control de gestión, es necesario entender el funcionamiento de la organización como proceso. Merchant & Van der Stede (2003) indican la importancia de conocer los objetivos como prerrequisito en el diseño de cualquier sistema de control; no necesariamente plantearlos de manera cuantitativa o financiera; y darlos a conocer a todos los stakeholders generando cierto nivel de acuerdo entre todos para lograr alcanzarlos. La estrategia por su parte es entendida como la forma en que la organización utiliza sus recursos para el logro de dichos objetivos; en ocasiones puede estar planteada formalmente y en otras puede simplemente resultar de las condiciones, sin embargo tenerla formalmente permite identificar las alternativas de control e implementarlas más fácilmente, y así direccionarlos hacia los factores críticos de éxito de la organización.

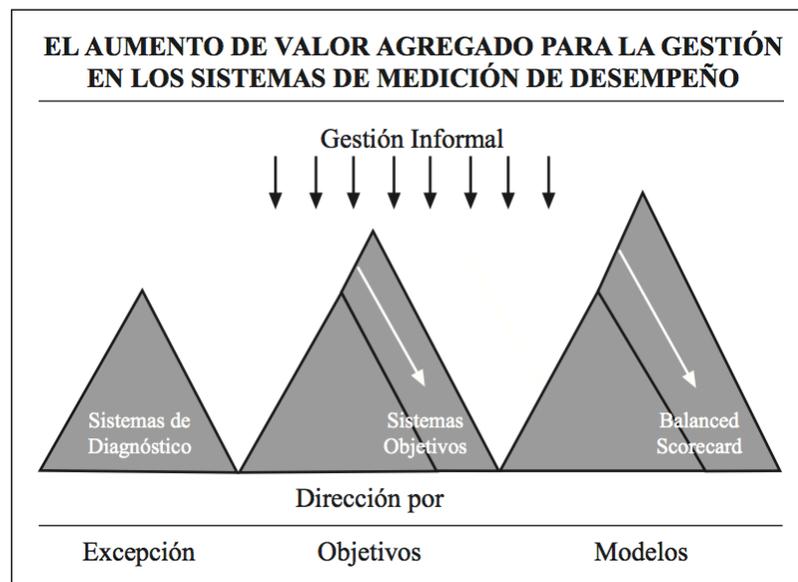
Al hablar de sistemas de control, es necesario hacer la diferencia entre Control Estratégico y Control de Gestión. El primero busca evaluar la validez de la estrategia y

analizar el replanteo de la misma en caso que esté obsoleta. El Control de Gestión, pretende evaluar si los empleados están comprendiendo la estrategia y están actuando de la manera deseada. Aunque el objetivo de cada uno es mantener el rumbo de la organización en cierta dirección, el control estratégico tiene una visión predominante sobre el ambiente externo, analizando las condiciones del mercado, la economía, la competencia, etc. En tanto el control de gestión se centra en la perspectiva interna, en cómo influenciar a los empleados para lograr el comportamiento deseado.

Simmons (1998) citado por De León (2008) habla de dos tipos de sistemas de control (o palancas); Los Sistemas de Control por Diagnóstico (SCD) que controlan los resultados de la organización a través de la medición de variables críticas de éxito; y los Sistemas de Control Interactivo (SCI) que estimulan el aprendizaje y la proposición de nuevas estrategias. Estos últimos requieren un buen nivel de comunicación en todos los niveles de la organización para obtener el mayor provecho de la información clave. Los dos sistemas cumplen cada uno su función dentro de la empresa. Los SCD buscan concentrar la atención y orientarse a resultados determinados, mientras que los SCI buscan ampliar el foco de atención y generar innovación. Cuando se logra una correcta tensión entre estos dos sistemas para generar crecimiento sostenible y rentable, se puede hablar de un control estratégico.

Ballvé (2000) habla de la evolución de los sistemas de medición de desempeño, entendidos estos como sistemas de control, y cómo se han transformado desde la primera concepción de sistemas de diagnóstico como soporte para la dirección por excepción, pasando a ser una herramienta de alineación de la dirección por objetivos, y terminando en el actual Balanced Scorecard que atiende los requerimientos de una dirección por modelos de negocio. A continuación se presenta dicha evolución en los sistemas de control.

Figura 1. Evolución de los Sistemas de Control



Fuente: Ballvé (2000)

Para empezar a entender cómo funcionan estos sistemas de control y en qué consisten, se realizará una exposición de las herramientas que se utilizarán durante el presente estudio: El Tablero de Control y El Balanced Scorecard. El apartado siguiente presenta las características y el desarrollo de los Tableros de Control y el siguiente presenta todo lo relacionado con el Balanced Scorecard.

1.3. EL CONTROL PANEL O TABLERO DE CONTROL

El concepto de tablero de control, ampliamente utilizado en la literatura y la práctica gerencial, fue incorporado en la década de los 70's de manera simultánea en Francia y Estados Unidos. En Francia surge como el concepto de Tableau de Bord, un conjunto de indicadores similar a los utilizados por quienes conducían embarcaciones. Por su

parte en Estados Unidos, General Electric desarrolló un tablero de control para realizar seguimiento a ocho áreas clave de resultado en la compañía (Pontet, 2005). Estos son los inicios de lo que hoy se entendería como un Tablero de Control y son los hitos que sientan las bases para la posterior configuración de esta herramienta.

Sin embargo, durante las décadas del 80 y 90, el interés en los Tableros de Control se redujo debido a múltiples factores, entre los que Ballvé (2000) identifica:

- La dificultad de manejar los grandes volúmenes de información de manera organizada o que permitiera obtener una mirada general con una sola vista.
- La visión funcional predominante en las estructuras organizacionales que impedía una visión de negocio y creaba aislamiento y apropiación sectorial de la información.
- La ausencia de medios informáticos actualizados y de fácil manejo.

Los Tableros de Control como se los entiende actualmente nacieron con el “objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar su monitoreo permanente” (Ballvé, 2000, p. 42). Como se señala, la potencia de la herramienta radica en su poder de diagnóstico. Debe presentar la información necesaria para definir la situación actual, identificar la información prioritaria y dar a quien está encargado de tomar decisiones, un panorama lo suficientemente claro para saber sobre qué actuar.

El tablero de control se entiende como una herramienta de medición que permite visualizar la información con el objetivo de realizar un diagnóstico. “El Tablero de Control es la base de un sistema de mediciones de desempeño que se puede utilizar como un medio sólido para controlar y diagnosticar situaciones, ya que genera y presenta información uniforme, clave y confiable” (Ballvé, 2006, p. 18). Se lo relaciona

más con un tablero de instrumentos de vuelo, que permite identificar que variables deben corregirse y/o ajustarse para llegar al cumplimiento de un objetivo propuesto.

El Tablero de Control se ubica en la escala más alta de la cadena de información, que inicia con datos que posteriormente se transforman en información y finalmente en indicadores (Ballvé, 2006). Estos indicadores deben ser seleccionados para que la Dirección centre la atención en los factores que puedan afectar la competitividad de la organización. Es “el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector” (Ballvé, 2000, p. 47). Para potenciar la precisión en la información que ofrece la herramienta, debe existir una fuerte relación con la tecnología.

El correcto uso de la herramienta inicia con la identificación de aquellos temas relevantes que deben ser monitoreados y que pueden afectar la continuidad en el entorno competitivo aun cuando las demás áreas funcionen perfectamente. Luego se deben plantear los índices o ratios que brinden la información de cada área clave. Ya con estas dos características definidas se puede configurar una herramienta de diagnóstico bastante potente.

Sin embargo, no es suficiente con identificar las áreas clave a supervisar y los indicadores que deben medirse. Al tratarse de una metodología, es necesario cumplir con ciertos parámetros para lograr el máximo provecho de la herramienta (Ballvé, 2000):

- Periodo del indicador: identificar en qué momento ha de medirse.
- Apertura: niveles de desagregación y clasificación de la información.

- Frecuencia de actualización: cada cuánto es necesario realizar una medición.
- Referencia: línea de base para realizar los cálculos.
- Parámetro de alarma: niveles en los que el indicador es preocupante.
- Gráfico: la mejor forma de visualizar el resultado
- Responsable: encargado de informar las desviaciones del indicador al nivel de dirección superior.

Existen dos tipos diferentes de Tableros de Control (Ballvé, 2006): los operativos y los integrales. Los primeros contienen la información necesaria para la operatoria cotidiana en la organización, utilizada por los Gerentes Funcionales a diario. Por su parte los tableros integrales incluyen la información estratégica necesaria para el manejo del negocio, usada por Gerentes Generales y Directores que necesitan tomar decisiones en un plazo mayor.

No obstante la categorización anterior, pueden agruparse en cuatro tipos diferentes (Ballvé, 2000):

- Tableros de control operativo: permiten el seguimiento diario de un sector o proceso
- Tableros de control directivo: monitorea los resultados de la empresa en general y de cada área clave, se fija en los resultado internos y de corto plazo.
- Tableros de control estratégico: Incluye análisis internos y externos con relación al posicionamiento estratégico de largo plazo.
- Tableros de control integral: agrupa la información de las tres perspectivas anteriores para tener una visión completa del negocio y el contexto.

Ahora que se ha dejado en claro qué es un Tablero de Control, es pertinente delimitar su utilidad y aplicabilidad. Es necesario definir el alcance de la herramienta y así poder determinar que debe adicionarse o quitarse para lograr que la herramienta cumpla con el objetivo para el que fue pensada, es decir identificar las fallas que tiene para tratar de remediarlas. Según Ballvé (2000) los Tableros de Control cumplen las siguientes características:

- Reflejan solo información cuantificable: aunque se trata de hacer medible la información cualitativa e informal, es necesario complementarla con otras herramientas de control formales e informales.
- Evalúa situaciones no responsables: permite conocer el estado de la empresa pero no permite identificar quien es el responsable de que esto pase.
- No focaliza totalmente la acción directiva: aunque establece que mirar para el diagnóstico, es necesario definir los indicadores prioritarios de la acción estratégica de la empresa.
- No reemplaza el juicio directivo: siempre será necesario analizar la información a partir de la experiencia y el conocimiento de quien toma las decisiones.
- No identifica relaciones de causalidad entre objetivos y acciones, ni entre diferentes objetivos: la información se presenta en bloques, las relaciones deben ser establecidas por los directivos.
- No pretende reflejar totalmente la estrategia: para que ayude a implementar una estrategia global deben seleccionarse los indicadores de excelencia que debe tener la empresa.

Algunos de los inconvenientes presentados por los tableros de control, son solucionados por herramientas más completas, o más potentes si se quiere. El siguiente apartado presenta una descripción del Balanced Scorecard, que como se señaló anteriormente se encuentra un nivel más arriba en la escala de la información y los sistemas de control.

1.4. EL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Balanced Scorecard (BSC) surge como resultado de la investigación realizada por Kaplan y Norton, que fue publicada por Harvard Business Review en 1992. El objetivo que se buscaba con dicho estudio era demostrar que si las empresas querían mejorar la gestión de sus activos intangibles, entonces debían integrarlas a sus sistemas de gestión (Kaplan, 2008). Su postulado pretendía demostrar que al igual que un piloto no puede conducir una aeronave valiéndose únicamente de un instrumento de medición para guiarla, los gerentes de una compañía no pueden gestionar el desempeño de la organización sin valerse de diferentes herramientas, más aún en entornos tan complejos como los actuales (Kaplan & Norton, 1997).

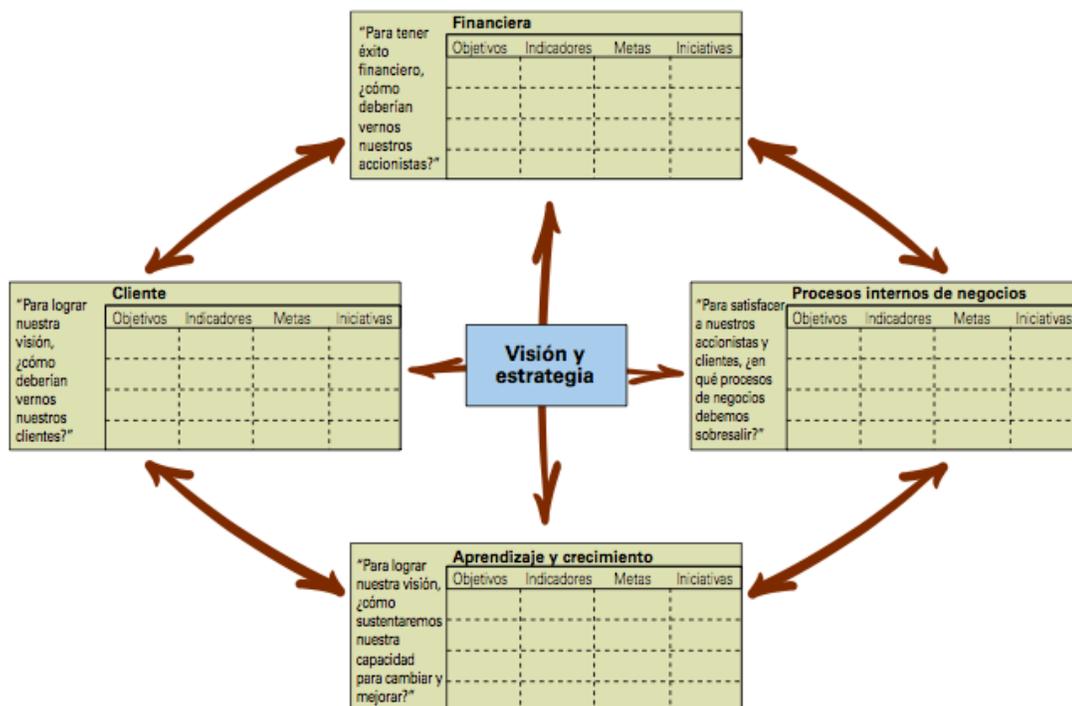
En últimas, el objetivo era demostrar que tanto para las ciencias de gestión como para las ciencias exactas, era necesario tener mediciones. Pero el principal valor agregado es que no se centra en las mediciones financieras, que siempre han sido el foco de atención, sino que se centra en variables menos cuantitativas para proyectar escenarios futuros, cosa que tampoco podían hacer las variables financieras que se sustentan en datos del pasado. El valor agregado de la herramienta es tratar de solucionar la escasa utilización de información cualitativa en los sistemas de control de la organización (Boned y Bagur, 2006).

Desde esta óptica “El Balanced Scorecard complementaba las mediciones financieras tradicionales con criterios que medían el desempeño desde tres perspectivas adicionales: las de los clientes, los procesos internos de negocios y el aprendizaje y crecimiento” (Kaplan & Norton, 2007). EL BSC surge para solucionar un inconveniente existente en los sistemas de gestión: la dificultad para vincular los objetivos de la organización en el largo plazo y las actividades de corto plazo. En otras palabras, debe

complementar “los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura” (Kaplan & Norton, 1997, p. 21) para que así los ejecutivos puedan medir la manera en que sus unidades de negocio crean valor para el cliente, las capacidades que deben potenciar y las inversiones que deben realizar en personal, sistemas y procesos que contribuyan a mejorar el performance a futuro. Esto debe ayudar a especificar la forma en que las mejoras en operaciones, servicio al cliente y nuevos productos y servicios se relacionan con un mejor resultado financiero y establecer las relaciones causales de todas las medidas obtenidas con respecto a los objetivos financieros.

El concepto de BSC debe entenderse como se presenta a continuación, como un abordaje de la visión y estrategia de la organización desde las cuatro perspectivas definidas

Figura 2. Conceptualización del BSC



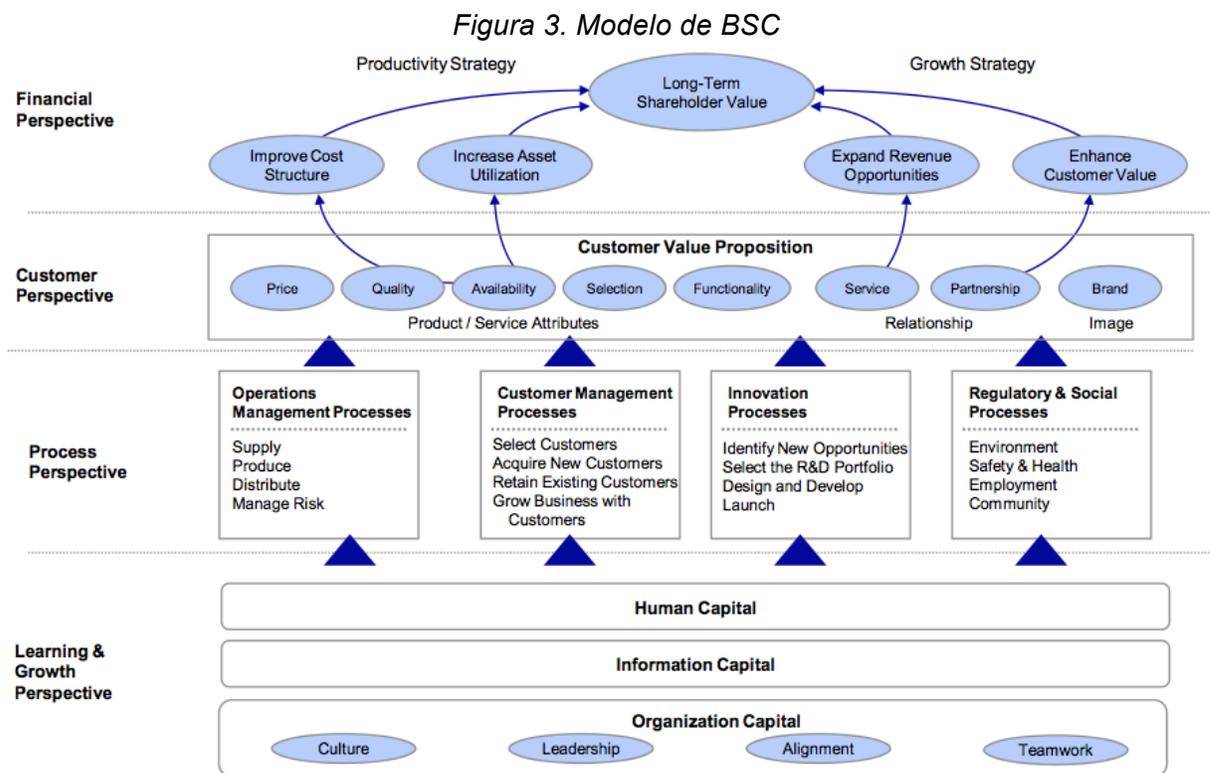
Fuente: Kaplan & Norton (2007)

El BSC es una herramienta bastante útil en la alineación y la comunicación de la estrategia de la compañía. De manera analógica se lo compara con un simulador de vuelo, ya que permite establecer las interrelaciones entre las diferentes variables y factores de éxito que tiene la organización, definir la estrategia a seguir e implementar las acciones a realizar. Es una herramienta que debe “transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles” (Kaplan & Norton, 1997, p. 22).

Dada la complejidad de las estructuras que pueden tener las organizaciones, es necesario que los Sistemas de Información para los empleados cuenten con indicadores financieros y no financieros para todos los niveles de la organización (Kaplan & Norton, 1997). No debe tomarse como una herramienta útil únicamente para los niveles de dirección más altos, sino que por el contrario debe servir a nivel corporativo, empresarial y funcional para poder mantener en observación la mayor cantidad de factores al interior de la organización. No basta con controlar el funcionamiento y el desempeño únicamente desde la perspectiva más estratégica si en los niveles operativos no se están teniendo en cuenta las alertas y redireccionando los esfuerzos cuando se debe hacer.

Otra de las ventajas de esta herramienta es que trata de mantener el balance entre los indicadores de resultados y los inductores de la actuación futura. Es decir, busca mantener el equilibrio entre las medidas objetivas y de fácil cuantificación de los resultados y aquellos más subjetivos que tienen que ver con aquellos factores que inciden en esos resultados a futuro. La importancia de este balance radica en el énfasis que se ponga en el corto o largo plazo. En este sentido, la consecución y mantenimiento de resultados financieros de corto plazo puede hacer que la organización invierta poco en los activos intangibles e intelectuales que generan el crecimiento de largo plazo.

Para poder visualizarlo y entender cómo funciona, a continuación se presentan algunos ejemplos obtenidos de la abundante literatura a modo de ilustración. Como se ha señalado más arriba, no debe entenderse como una camisa de fuerza, sino como un modelo que debe ajustarse a las necesidades y particularidades de cada organización. Los autores son enfáticos en que ni siquiera debe tomarse como ley el uso de cuatro perspectivas, ni siquiera esas que han definido ellos mismos.



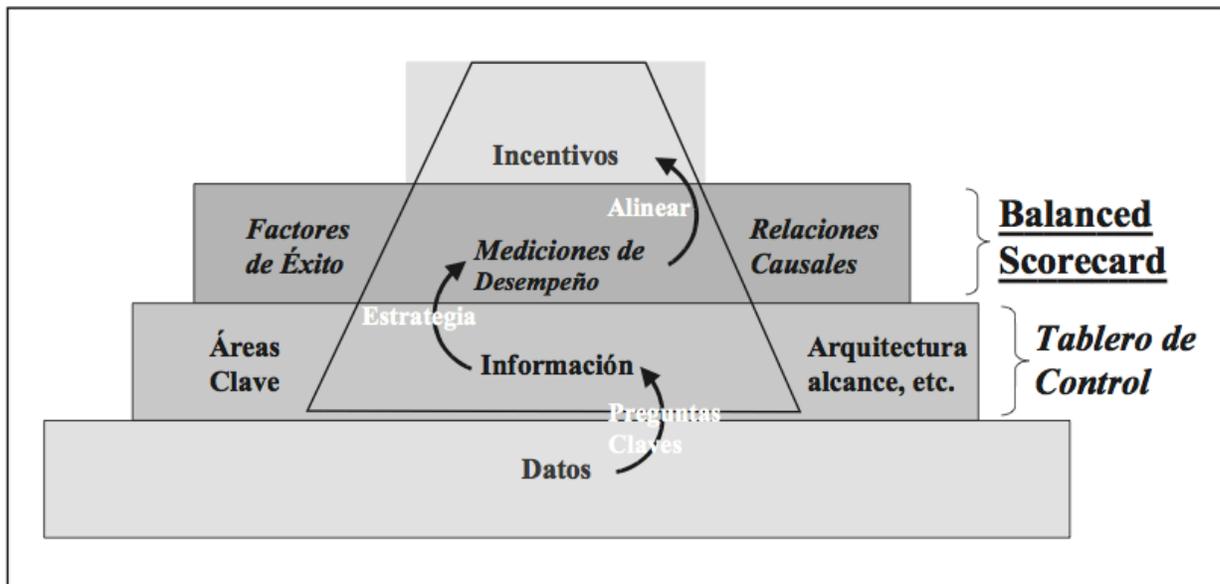
Fuente: Kaplan (2008)

En conclusión, la diferencia entre las dos herramientas está definida por las variables que utiliza y el objetivo para el que debe ser utilizado. De esta manera “El Tablero de Control estará entonces basado en los datos que existen en los sistemas de información soportados por nuevas tecnologías informáticas, mientras que el BSC

dependerá de Factores de éxito y mediciones de desempeño que articulen el modelo de negocio de una buena estrategia” (Ballvé, 2006, p. 19).

Es importante identificar los diferentes niveles de la información para entender la relevancia que tiene cada una de las herramientas expuestas. En el primer nivel se encuentran los datos, que por si solos no sirven para tomar ninguna decisión. Una vez que estos datos se han organizado y se han definido algunos requisitos y aspectos para disponerlos, se habla de tener información, donde se analizan las áreas clave de la empresa y es donde aparecen los Tableros de Control. En un nivel superior, una vez identificados los factores de éxito es necesario identificar las relaciones causales de dichos factores para medir el desempeño, momento en el que se configura el BSC. En el nivel mas alto se encuentran los sistemas de incentivos.

Figura 4. Niveles de Información y Sistemas de Control



Fuente: Ballvé (2000)

Existen algunos factores que debe identificar una organización al momento de definir que tipo de herramienta necesita. Vale la pena aclarar que no es una camisa de fuerza esta clasificación. Una empresa puede requerir o identificar factores que impliquen el uso de una u otra herramienta, o una combinación de ambas, es necesario tener en cuenta sus características y el contexto en el que se desenvuelve. En la Figura 5 se muestran las características para definir el uso de una u otra herramienta.

Figura 5. Requerimientos de diseño o uso del BSC o Tablero de Control

<i>Requerimientos de diseño o uso</i>	<i>Cuadro de Mando</i>	<i>Cuadro de Mando Integral</i>
Madurez de la compañía	Bajo	Alto
Conocimiento de la compañía	Bajo	Alto
Conocimiento del negocio	Bajo	Alto
Capacidades de Recursos Humanos	Bajo	Alto
Inversión en sistemas	Bajo	Alto
Tiempo para pensar		Poco
Mucho		
Utilización de sistemas formales	Informal	Formal
Entorno	Cambiante	Predecible
Necesidad	Información	Alineación

Fuente: De León (2008), Ballvé (2006).

Se han identificado hasta aquí las diferencias entre un Tablero de Control y un Balanced Scorecard. Debe quedar claro que no son herramientas excluyentes la una de la otra, de hecho pueden ser complementarias si se las usa e implementa de manera adecuada (De León, 2008). Sin embargo, es necesario identificar la utilidad que tiene cada herramienta y el objetivo con el cual fue concebida para saber en que nivel de madurez se encuentra la gestión de la organización, cuales son sus requerimientos de

información y las necesidades identificadas. Esto evitará hacer inversiones innecesarias de tiempos y recursos.

Como se ha explicado hasta aquí, el objetivo de este trabajo es aproximarse a una herramienta de control que tenga una perspectiva no solo cuantitativa, sino que introduzca variables cualitativas a tener en cuenta durante la gestión de las actividades de comunicación. El siguiente apartado abordará la evaluación de las actividades de comunicación para tratar de establecer las variables que deben tenerse en cuenta para controlar la gestión de comunicación y posteriormente definir las dimensiones en las que debe realizarse dicha evaluación.

CAPÍTULO 2: EL CONTROL EN COMUNICACIÓN

En el capítulo anterior hemos revisado todos los fundamentos y las bases del control, partiendo desde el concepto más genérico del mismo hasta llegar a los desarrollos más profundos en el tema. Como el marco de acción del presente estudio corresponde a las organizaciones, en el siguiente capítulo se hará referencia únicamente a los avances que en materia de comunicación organizacional se han hecho. Esto no implica desconocer que existen otros tipos de evaluación dentro de la disciplina y que existe todo un desarrollo teórico propio.

Uno de los principales motivos por los que surge la presente investigación, es tratar de mostrar a la dirección de una empresa cuál es el rol del Área de Comunicación, como sea que se denomine dentro de la estructura. Al tratarse de un área que normalmente no presenta resultados de manera tangible, se la considera como un centro de gastos o

un área de apoyo. Por eso, el reto para los profesionales de comunicación es probar que la labor desarrollada agrega valor a la organización y contribuye a alcanzar los objetivos de la misma (Novell, 2011).

Es necesario por tanto encontrar herramientas que permitan evaluar los aportes que hace la comunicación a la organización. Poder identificar con mayor rigurosidad la contribución de las actividades del área es necesario y debe ser realizado. Más aun cuando se insume una buena parte de los presupuestos en resultados que son intangibles. De ahí el reto de identificar el retorno sobre la inversión (ROI) de lo que ha generado el área de comunicación, valorar el impacto financiero sobre los objetivos estratégicos de la organización e ir mas allá del seguimiento de medios. Lograr medir esto ayudará a entender cómo se agrega valor, potenciarlo, fortalecer las actividades y posicionar mejor las áreas responsables de comunicación.

En la actualidad, gracias a los desarrollos de internet y todo lo relacionado con la web y las redes sociales, está cada vez mas cerca la posibilidad de llegar a medir (Novell, 2011). Sin embargo, esto no significa que se tenga resuelto del todo el problema de la medición de intangibles. Aun quedan muchas áreas sobre las cuales se debe trabajar en la medición de intangibles, pero si estamos ante un escenario de mayor precisión en la medición y evaluación de los resultados.

Una de las principales dificultades en la medición de las actividades es que los efectos de la implementación de un programa particular pueden ser tan ambiguas e imprecisas que pareciera que no permiten su medición. Esto sumado a que el costo de realizar la evaluación terminaba siendo superior al presupuesto destinado para el área, hacían imposible la implementación de dichas mediciones. Sin embargo, en la actualidad, la comunicación adquiere cada vez una mayor relevancia dentro de la organización y va

ganando terreno en términos financieros, por lo que un verdadero programa estratégico de comunicaciones debe incluir ahora una partida para realizar la evaluación correspondiente, máxime en un ambiente globalizado donde la escalabilidad de los programas a nivel internacional permite racionalizar los costos de adelantar una medición.

El presente estudio no pretende solucionar el problema enunciado sobre la medición de intangibles y la evaluación de resultados de comunicación, lo cual requiere una investigación mucho mas profunda y sería demasiado pretencioso por parte del autor. No obstante, si busca sentar las bases y tomar algunos elementos de la teoría existente que permitan el posterior desarrollo de una herramienta que contribuya a la medición del impacto y el valor agregado de las actividades de comunicación.

Dadas las dificultades expuestas, son difíciles de encontrar las aplicaciones a la evaluación de resultados en comunicación. Sin embargo, existen algunos lineamientos sobre cómo debe desarrollarse la misma. Este apartado presenta algunas de dichas pautas a partir de la literatura existente sobre el tema. Aunque no se expone como deben ser medidos los resultados, es un gran insumo para estructurar la manera en que debe hacerse.

2.1. LOS PRINCIPIOS DE BARCELONA

En el marco de la Segunda Cumbre Europea del Desarrollo, se desarrolló la “Declaración de los Principios de Barcelona para la Medición”. Este fue el primer consenso a nivel profesional sobre la importancia de la medición, un compendio de siete principios que se exponen a continuación:

1. *La importancia de plantear metas y medidas*
2. *Es preferible medir los efectos de mediano y largo plazo que los resultados inmediatos*
3. *El efecto sobre los resultados del negocio debe ser medido cuando sea posible*
4. *La medición de medios debe ser cuantitativa y cualitativa*
5. *El Valor Publicitario Equivalente (EVA) no es el valor de las Relaciones Públicas*
6. *El social media debe ser medido*
7. *La transparencia y replicabilidad son de suma importancia para la repercusión de la medición*

Los anteriores siete puntos son los acuerdos globales sobre la medición de la actividad en comunicación. Es un esfuerzo remarcable en la búsqueda de la profesionalización de la disciplina. Se remarca la importancia de incluir la fase de medición dentro de los programas, tener una visión menos cortoplacista, prestar atención a las nuevas tendencias y herramientas que trae el uso de internet y uno de los puntos más importantes, manifestar la diferencia entre el EVA y la valoración de resultados de las actividades de comunicación, particularmente de las Relaciones Públicas.

2.2. UNA GUÍA DE EVALUACIÓN

En el año 2008 The Communications Network, una organización dedicada a apoyar las actividades de comunicación en ONG y Fundaciones, junto con la consultora Abisey Consulting realizaron un documento titulado *Are we there yet? A Communications evaluation guide*. El objetivo del mismo era brindar a este tipo de organizaciones una base para adelantar las tareas de evaluación dentro del sector social. Su enfoque, como era de esperarse es hacia las actividades no lucrativas, pero el desarrollo

conceptual puede extenderse a cualquier organización. El documento señala la importancia de evaluar las actividades de comunicación a partir de cuatro aspectos:

- Mejora la efectividad de las actividades de comunicación, ya que permite saber si el plan de comunicación se está cumpliendo o es necesario hacer ajustes.
- Permite a las organizaciones interactuar de manera mas efectiva con sus públicos, en tanto que ayuda a identificar la respuesta que tienen ante los mensajes emitidos.
- Facilita el ajuste de las tácticas y las estrategias ante los cambios en la situación, mediante la recolección de información en momentos críticos
- Ayuda a asignar recursos de manera inteligente, en tanto que permite redistribuir los recursos para alcanzar los objetivos deseados.

La propuesta se estructura a través de 9 pasos sucesivos, al final de los cuales la organización estará en capacidad de establecer su estrategia de evaluación. Cada uno de estos ítems reviste cierta importancia en el proceso y es indispensable para avanzar hacia el siguiente escalón de la evaluación.

1. Determinar qué se quiere evaluar: Es necesario identificar exactamente lo que se planea evaluar. Para ello se recomienda evaluar los componentes críticos para el éxito de la estrategia de comunicación, las tácticas que se implementan por primera vez o aquellas que tienen una alta inversión de recursos. Aquí es necesario tener en cuenta que es muy difícil evaluar todos los aspectos.

2. Definir la meta: Hacia donde están dirigidos los esfuerzos de largo plazo. La meta normalmente debe fijarse a 5 o 10 años y debe reflejar la misión de la organización o el espíritu de la misma. Definir claramente las metas de las iniciativas de comunicación ayuda a orientar la evaluación.

3. Establecer Objetivos: Los objetivos son mas específicos y se establecen en un plazo menor que las metas. Deben plantearse algunos objetivos intermedios que contribuyan progresivamente al logro de la meta. Es necesario entenderlos como puntos de referencia durante el recorrido.

4. Identificar la audiencia: Precisar la audiencia sobre la cual se realizará la evaluación, ya que las opiniones y retroalimentaciones que se obtengan de la misma son cruciales para una buena evaluación.

5. Establecer la línea de base: Es el punto de partida y debe tenerse para garantizar una buena evaluación. Esto permitirá, una vez implementada la evaluación, comparar esta base con los datos obtenidos con el progreso de la valoración.

6. Plantear las preguntas de evaluación: las respuestas a dichas preguntas permitirán conocer las fortalezas y debilidades de la estrategia de comunicación. Entre más preguntas se formulen, mayor trabajo de análisis y uso de recursos será necesario.

7. Medir el progreso: Identificar el grado de avance hacia la consecución del objetivo a través de la identificación de hitos, entendidos como puntos de avance que van desde la línea de base hacia el logro de los objetivos.

8. Seleccionar las técnicas de evaluación: Deben establecerse ahora las técnicas de recolección de datos para la línea de base y el seguimiento de hitos. Es necesario tener en cuenta que la elección de dichas herramientas impacta sobre los costos y el alcance de las mismas. Además es necesario tener claro que algunas requieren contar con personal profesional para dicha tarea o capacitar al personal encargado.

9. Estimar el presupuesto: Es momento de determinar el costo que tendrá la evaluación. Se recomienda que sea entre el 5% y el 7% del presupuesto total para el área de comunicación.

La figura 6 resume los 9 pasos y muestra una manera de presentar la evaluación

Figura 6. Guía de Evaluación de Comunicación

STEP 1. Determine What You Will Evaluate
What are you evaluating? A strategic initiative? A tactical effort? Something else? Be specific.

STEP 2. Define Your Goal
What type of outcome are you pursuing?
What is the change your organization is trying to achieve over five to ten years?

STEP 3. State Your Objective
What is your SMART objective? Run your objective through the SMART test below.
[Note: If you have more than one objective, you need to fill out a separate worksheet for each one.]

OBJECTIVE	SPECIFIC	MEASURABLE	ATTAINABLE	RESULT-FOCUSED	TIME-SPECIFIC

SMART Score (out of 5): _____
Your SMART score should be at least 4. If your score is 3 or less, go back and refine your objective.

STEP 4. Identify Your Audience
Who are the target audiences for your communication activities? Are there any auxiliary audiences who can also provide valuable insight for your evaluation? Write them down below.

Communication Target Audience(s) ① _____ ② _____ ③ _____	Auxiliary Evaluation Audience(s) ① _____ ② _____ ③ _____
---	---

STEP 5. Establish Your Baseline
What information do you need to establish your baseline – the starting point against which you will measure your activities?

① _____
 ② _____
 ③ _____
 ④ _____

STEP 6. Pose Your Evaluation Questions
What stage is your communication initiative in (check one): ___Early ___Mid-course ___Advanced
Write down your evaluation questions based on that stage:

① _____
 ② _____
 ③ _____
 ④ _____
 ⑤ _____

STEP 7. Draft Your Measurements
What are the most meaningful milestones that will demonstrate progress toward your objective?
How will you measure them? Remember, you want to track outcomes, not outputs.

	Milestone A	Milestone B	Milestone C
OBJECTIVE	Measures	Measures	Measures
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.

Step 8: Select Your Evaluation Techniques

Select the techniques you will use to measure each item from the blue column on the left. Remember, some techniques can be used to measure more than one item (baseline information, evaluation questions, milestones), so there may be some overlap. Use a separate chart for each objective.

Briefly recap your answers from the worksheet here: ↓	Interviews	Focus Groups	Survey: Online	Survey: In-Person	Observation	Quantitative Data Collection	Quantitative Data Analysis	Content Analysis	Other Technique	Other Technique	Other Technique
Objective											
Baseline Info 1											
Baseline Info 2											
Baseline Info 3											
Baseline Info 4											
Question 1											
Question 2											
Question 3											
Question 4											
Question 5											
Milestone A											
Measure 1											
Measure 2											
Measure 3											
Milestone B											
Measure 1											
Measure 2											
Measure 3											
Milestone C											
Measure 1											
Measure 2											
Measure 3											

Step 9: Estimate Your Budget

Now, based on the techniques you have chosen above, estimate your line items below. You may enter estimated hours or dollar amounts needed. You will need to convert hours to dollars to get your total.

Budget Line Items:	Interviews	Focus Groups	Survey: Online	Survey: In-Person	Observation	Quantitative Data Collection	Quantitative Data Analysis	Content Analysis	Other Technique	Other Technique	Other Technique
Staff Time											
External Consultant Fees											
Evaluation Technique Cost											
Travel and Incidentals											
Editing, Design/Production and Dissemination Costs											
Other Cost											
Other Cost											
Sub-Total											
GRAND TOTAL											\$

Fuente: Asibey (2008)

2.3. LA GUÍA DEFINITIVA DE MEDICIÓN EN PR

Por otro lado, la Asociación Internacional para la medición y evaluación en comunicación (AMEC), la Asociación de Consultoras de Relaciones Públicas de Inglaterra (PRCA) y la Organización Internacional de Consultoras de Comunicación (ICCO) desarrollaron otra iniciativa tendiente a formular una herramienta de evaluación. El documento titulado *The PR Professional's Definitive Guide to Measurement* tiene como objetivo incentivar la medición de las relaciones públicas dentro del quehacer de los profesionales de esta disciplina.

El documento es la compilación de los aportes de diferentes profesionales de las Relaciones Públicas en torno a la medición de resultados dentro de la disciplina. Entre los participantes se cuentan CEO de grandes e importantes consultoras, asociaciones y agencias de PR. Aunque son variadas las contribuciones en términos de la importancia que brinda la medición y evaluación para la profesionalización de la disciplina y el posicionamiento dentro de la organización, solo se revisará la propuesta metodológica realizada por una de las participantes (Giselle Bodie) y que se ilustra como una secuencia de pasos a cumplir, similar al caso expuesto anteriormente.

El apartado que se incluye, se denomina "A Step-By-Step Approach to PR Measurement" y presenta un mapa de ruta para evitar gastar muchos recursos en el desarrollo de programas de evaluación poco exitosos. La propuesta pretende brindar un paso a paso de los diferentes hitos que deben realizarse para la implementación de un programa de evaluación para actividades de PR. A continuación se expone cada uno de estos pasos. Debe entenderse que la organización de estos pasos obedece a una secuencia que debe ser respetada y que cada paso debe completarse antes de avanzar al siguiente para alcanzar el objetivo final de la metodología.

1. Clarificar las metas de la organización: Es una idea amplia de lo que se quiere alcanzar, enunciado de manera clara y en términos simples.

2. Identificar los públicos clave y priorizarlos: Como el presupuesto es limitado, es necesario priorizar los recursos. Primero debe definirse con los públicos internos clave cual es la definición de éxito, en términos de comunicación, que se está buscando. Luego determinar donde están en el espacio social y digital. Por último analizar lo que están diciendo mediante encuestas online y offline, así como análisis de contenidos.

3. Fijar objetivos específicos para los públicos priorizados: Una vez determinados los públicos a los que se va a orientar, es necesario fijar objetivos específicos para los mismos. Dichos objetivos deben contener una declaración de acción, un plazo, una audiencia meta y un resultado medible (normalmente expresado como porcentaje de cambio).

4. Fijar Indicadores Clave de Desempeño (KPI's) para cada objetivo: Son medidas cuantificables numéricamente que muestran el avance en cada objetivo a través del tiempo.

5. Elegir herramientas y puntos de referencia: elegir las herramientas adecuadas es vital para el programa de evaluación. AMEC cuenta con un set de herramientas y métricas para medir una campaña en términos de la actividad de relaciones públicas, los efectos intermedios y los efectos sobre la audiencia meta.

6. Analizar los resultados y comparar con los costos: El ROI es un termino malentendido sobre el que suele afirmarse no puede ser medido en actividades no financieras, pero pueden utilizarse muchos indicadores como el costo por impresión para aproximar a un valor o acudir a la formula financiera expresada como la diferencia

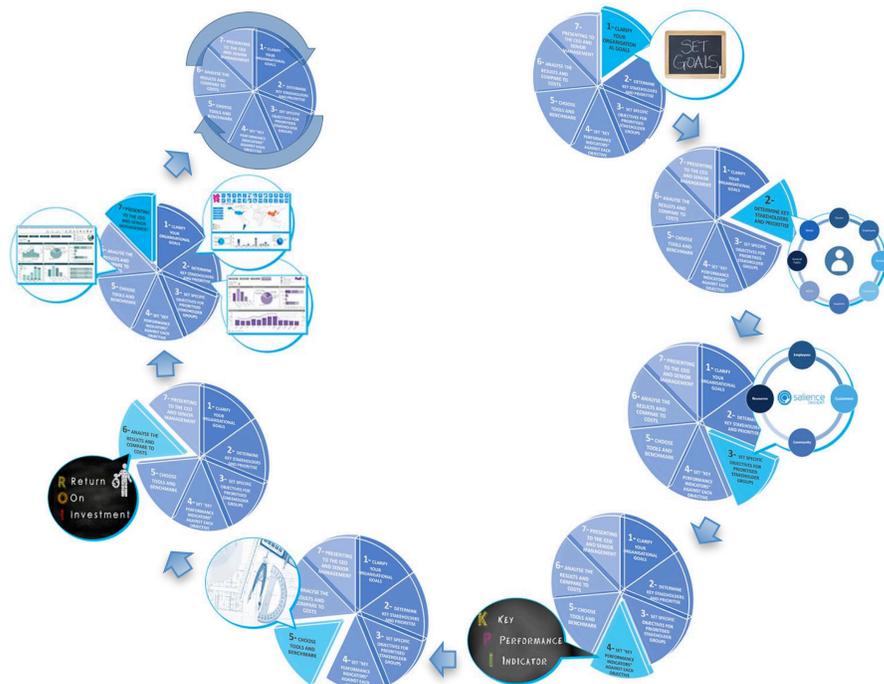
entre el resultado de la inversión y el costo de la misma como porcentaje de dicho costo.

7. Presentar a la Dirección: La presentación de resultados a manera de tablero de control o BSC, así como métricas y tendencias de desempeño pueden ser muy convincentes.

8. Medir constantemente y mejorar el desempeño: mantener la vigilancia ayuda a fortalecer el programa y permite su crecimiento.

A continuación en la Figura 7 se resume la secuencia propuesta para el desarrollo del programa de evaluación en actividades de PR.

Figura 7. Una aproximación paso a paso para la medición en PR



Fuente: Bodie (2013)

2.4. LA METODOLOGÍA DEL WESTMINSTER CITY COUNCIL

Continuando con el inventario de metodologías existentes, el Westminster City Council desarrolló no solo una metodología de medición, sino que fueron mas allá y proponen toda una metodología desde la planificación de las actividades de comunicación. Es una propuesta mucho más completa que va desde la misma concepción de las actividades, su implementación, el seguimiento y la evaluación de resultados.

El modelo toma como eje principal la audiencia y a partir de ella propone todo un desarrollo para llegar hasta la evaluación. A continuación se presenta el camino sugerido para desarrollar la metodología. A diferencia de la metodología anterior que se presenta como una serie de pasos secuenciales, en los que no se debe avanzar hasta terminar el precedente, la presente es una metodología menos restrictiva y presenta un ordenamiento de acuerdo a cómo se ha realizado desde la práctica.

1. “Costumer insight”: para entender la audiencia se analizaron los niveles actuales de satisfacción de la población junto con algunos análisis documentales sobre las ultimas tendencias en comunicación y algunas descripciones demográficas.

2. Objetivo: Teniendo caracterizada la audiencia se plantean los objetivos en términos de mantener los niveles de información y mejorar las tasas de satisfacción de la población.

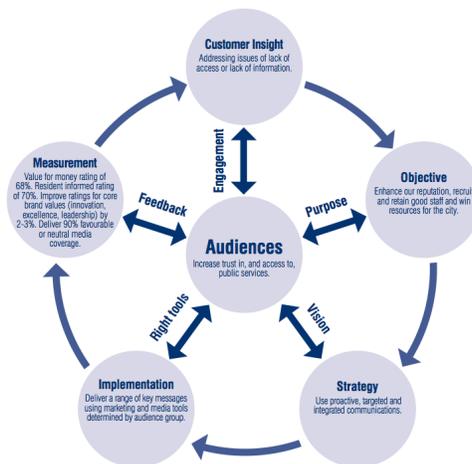
3. Estrategia: Una vez que se tiene claro cuales son los objetivos, se plantea la estrategia que se utilizará para mantener a la población informada. En el caso particular del Westminster Council se trata de una publicación denominada “Westminster plus” y un evento denominado “Westminster Tea Dance”.

4. Implementación: Posteriormente viene la puesta en marcha de las propuestas. El momento de la ejecución de las acciones y de la realización en si misma. Se definen 3 publicaciones al año para mantener informada a la población y el evento durante la primavera.

5. Evaluación: La evaluación se realiza a través de sondeos de opinión y las mediciones trimestrales de reputación. Adicionalmente se analizan las retroalimentaciones del evento y de las personas mayores del consejo.

La metodología de trabajo propuesta y puesta en práctica por el Westminster City Council se presenta en la Figura 8. Como se dijo se trata de una propuesta más integral que incluye desde la concepción misma del plan de comunicación hasta terminar en la medición de los resultados de la misma. Lo destacable de la propuesta es la validación hecha por la organización y el haber llegado a implementarla. Adicionalmente presenta algunas herramientas propiamente referidas a la parte de evaluación, un agregado más de utilidad que brinda el documento para el objetivo del estudio que aquí se realiza.

Figura 8. Metodología del Westminster City Council



Fuente: Westminster City Council (2011)

2.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA ACTIVIDADES DE PR

Sobre la base de los principios de Barcelona y en línea con todos los desarrollos en esta vía, la oficina de AMEC en Estados Unidos desarrolló una matriz de evaluación para actividades de Relaciones Públicas. El documento es un esfuerzo por presentar las actividades de PR de una manera simplificada en 3 etapas que forman uno de los ejes de la matriz:

- Actividad de Relaciones Publicas: métricas que reflejan el proceso de producir o diseminar el mensaje.
- Efecto Intermedio: métricas que reflejan la diseminación de los mensajes a la audiencia meta.
- Efecto sobre la Audiencia Meta: métricas que reflejan la recepción de la comunicación por parte de la audiencia y cualquier resultado impulsado por la acción.

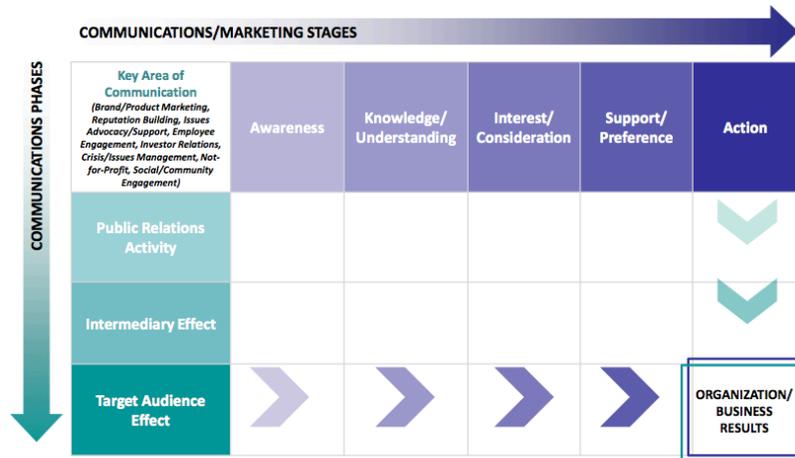
Estos son los momentos por los que transita cualquier actividad de PR. El objetivo de plantearlo de esta manera es que pueda ser utilizado para medir los diferentes objetivos que puede tener cualquier campaña.

Las anteriores fases se cruzan con las fases en las que la audiencia meta recibe a comunicación: conciencia, comprensión, interés, preferencia y acción. Una vez definidos los ejes para la evaluación, se estructuró una matriz para cada una de las diferentes funciones de Relaciones Públicas/Asuntos Públicos¹: Marketing de Producto y marca; construcción de la reputación; temas de promoción y apoyo; compromiso de los empleados; relaciones con los inversores; gestión de crisis e Issues; educación pública y actividades sin fines de lucro; participación de la comunidad.

¹ Aunque se entiende la diferencia entre Relaciones Publicas y Asuntos Públicos, los autores las tratan de manera indiscriminada.

Las siguientes figuras muestran el desarrollo de cada una de las matrices y posteriormente se expone la manera en que opera la matriz.

Figura 9. Matriz de métricas general



Fuente: AMEC (2011)

Figura 10. Matriz de métricas (marketing de producto y marca)

 Brand/ Product Marketing	Awareness	Knowledge	Consideration	Preference	Action
Public Relations Activity	<ul style="list-style-type: none"> Content creation Traditional media engagement Social media engagement Influencer engagement Stakeholder engagement Events/speeches 				
Intermediary Effect	<ul style="list-style-type: none"> Audience reach [traditional & social media] Impressions/Target audience impressions Number of articles Video views Frequency Prominence Share of voice 	<ul style="list-style-type: none"> Key message alignment Accuracy of facts 	<ul style="list-style-type: none"> Key message alignment Frequency of (positive) mentions Expressed opinions of consideration Social network Followers Retweets/Shares/ Linkbacks 	<ul style="list-style-type: none"> Endorsement by journalists or influencers Rankings on industry lists Expressed opinions of preference Social network Fans Likes 	
Target Audience Effect	<ul style="list-style-type: none"> Unaided awareness Aided awareness 	<ul style="list-style-type: none"> Knowledge of company/product attributes and features Brand association and differentiation 	<ul style="list-style-type: none"> Relevance of brand (to consumer/ customer) Visitors to website Click-thru to site Time spent on site Downloads from site Calls Event/meeting attendance 	<ul style="list-style-type: none"> Attitude uplift Stated intention to buy Brand preference/ Loyalty/Trust Endorsement Requests for quote Links to site Trial 	<ul style="list-style-type: none"> Sales Market share Cost savings Leads generated Customer loyalty

Fuente: AMEC (2011)

Figura 11. Matriz de métricas (construcción de reputación)

 Reputation Building	Awareness	Knowledge	Interest	Support/Preference	Action
Public Relations Activity	<ul style="list-style-type: none"> Content creation Traditional media engagement Social media engagement Influencer engagement Stakeholder engagement Events/speeches 				
Intermediary Effect	<ul style="list-style-type: none"> Audience reach [traditional & social media] Impressions/Target audience impressions Number of articles Video views Frequency Prominence Share of voice 	<ul style="list-style-type: none"> Key message alignment Accuracy of facts 	<ul style="list-style-type: none"> Key message alignment Frequency of (positive) mentions Expressed opinions of interest Social network Followers Retweets/Shares/Linkbacks 	<ul style="list-style-type: none"> Endorsement by journalists or influencers Rankings on industry lists Expressed opinions of support or preference Social network Fans Likes 	
Target Audience Effect	<ul style="list-style-type: none"> Unaided awareness Aided awareness 	<ul style="list-style-type: none"> Knowledge of company profile and offer 	<ul style="list-style-type: none"> Relevance of company (to stakeholder) Visitors to website Click-thru to site Time spent on site Downloads from site Calls Event/meeting attendance 	<ul style="list-style-type: none"> Attitude change Uplift in reputation drivers e.g. Trust, Admiration Endorsement Belief in corporate brand Links to site Enhanced relationships with key stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> Sales Market share Share price Talent retention and recruitment Cost savings Customer loyalty Legislation/regulation passed or blocked

Fuente: AMEC (2011)

Figura 12. Matriz de métricas (Temas de promoción y apoyo)

 Issues Advocacy & Support	Awareness	Understanding	Interest	Support	Action
Public Relations Activity	<ul style="list-style-type: none"> Content creation Traditional media engagement Social media engagement Influencer engagement Stakeholder engagement Events/speeches 				
Intermediary Effect	<ul style="list-style-type: none"> Audience reach [traditional & social media] Impressions/Target audience impressions Number of articles Video views Frequency Prominence Share of voice 	<ul style="list-style-type: none"> Key message alignment Accuracy of facts 	<ul style="list-style-type: none"> Key message alignment Frequency of (positive) mentions Expressed opinions of interest Social network Followers Retweets/Shares/Linkbacks 	<ul style="list-style-type: none"> Endorsement by journalists or influencers Expressed opinions of support Social network Fans Likes 	
Target Audience Effect	<ul style="list-style-type: none"> Unaided awareness Aided awareness 	<ul style="list-style-type: none"> Knowledge of issue Knowledge of client POV 	<ul style="list-style-type: none"> Relevance of issue (to stakeholder) Visitors to website Click-thru to site Time spent on site Downloads from site Calls Event/meeting attendance 	<ul style="list-style-type: none"> Attitude change Endorsement Links to site 	<ul style="list-style-type: none"> Active advocates Letters of support (to government, etc.) Registrations (to join support group) Donations Legislation/regulation passed or blocked Cost savings

Fuente: AMEC (2011)

Figura 13. Matriz de métricas (Compromiso de los empleados)

 Employee Engagement	Awareness	Understanding	Interest	Support	Action
Public Relations Activity	<ul style="list-style-type: none"> Content creation e.g. internal newsletters, memos, speeches Workshops Intranet/social media posts Town halls/events 				
Intermediary Effect					
Target Audience Effect	<ul style="list-style-type: none"> Readership of newsletters /emails/intranet across all employee groups and levels 	<ul style="list-style-type: none"> Knowledge of CEO vision Knowledge of company strategy/values/policies 	<ul style="list-style-type: none"> Visitors to intranet Click-thru to site Time spent on intranet Downloads from intranet Town hall/meeting attendance Expressed opinions in employee blogs/communities 	<ul style="list-style-type: none"> Attitude uplift Endorsement Participation in initiatives Acceptance/preparedness for change 	<ul style="list-style-type: none"> Employee turnover Employee productivity Recruitment

Fuente: AMEC (2011)

Figura 14. Matriz de métricas (Relaciones con los inversores)

 Investor Relations	Awareness	Knowledge	Consideration	Preference	Action
Public Relations Activity	<ul style="list-style-type: none"> Content creation Traditional media engagement Social media engagement Influencer engagement Stakeholder engagement Events/speeches 				
Intermediary Effect	<ul style="list-style-type: none"> Audience reach [traditional & social media] Impressions/Target audience impressions Number of articles Video views Frequency Prominence Share of voice 	<ul style="list-style-type: none"> Key message alignment Accuracy of facts 	<ul style="list-style-type: none"> Key message alignment Frequency of (positive) mentions Expressed opinions of consideration Social network Followers Retweets/Shares/Linkbacks 	<ul style="list-style-type: none"> Endorsement by journalists or influencers Rankings on industry lists Expressed opinions of preference Social network Fans Likes 	
Target Audience Effect	<ul style="list-style-type: none"> Unaided awareness Aided awareness Coverage in analyst reports 	<ul style="list-style-type: none"> Knowledge of company profile and offer 	<ul style="list-style-type: none"> Visitors to IR section of website Click-thru to IR site Time spent on IR site Downloads from IR site Calls Event/meeting attendance 	<ul style="list-style-type: none"> Attitude change Endorsement 	<ul style="list-style-type: none"> Share price Earnings multiple Earnings per share Successful IPO/acquisition/merger

Fuente: AMEC (2011)

Figura 15. Matriz de métricas (Gestión de crisis e Issues)

 Crisis and Issues Management	Awareness	Knowledge	Interest	Support	Action
Public Relations Activity	<ul style="list-style-type: none"> Content creation Traditional media engagement Social media engagement Influencer engagement Stakeholder engagement Events/speeches 				
Intermediary Effect	<ul style="list-style-type: none"> Balanced (not total) coverage in: <ul style="list-style-type: none"> Audience reach [traditional & social media] Impressions/Target audience impressions Number of articles Video views Frequency Prominence Share of voice 	<ul style="list-style-type: none"> Key message alignment Accuracy of facts 	<ul style="list-style-type: none"> Key message alignment Frequency of positive & neutral mentions vs. negative mentions Expressed opinions of interest Social network Followers [for client and supporters vs adversaries] Retweets/Shares/Linkbacks 	<ul style="list-style-type: none"> Endorsement by journalists or influencers Social network Fans [for client and supporters vs. adversaries] Expressed opinions of support Likes 	
Target Audience Effect	<ul style="list-style-type: none"> Increase or decrease (dependent on objective) in: <ul style="list-style-type: none"> Unaided awareness Aided awareness 	<ul style="list-style-type: none"> Knowledge of facts of the situation Knowledge of client POV 	<ul style="list-style-type: none"> Visitors to website Click-thru to site Time spent on site Downloads from site Calls Event/meeting attendance 	<ul style="list-style-type: none"> Minimal attitude change (towards client's reputation) Negativity toward company offset by neutral/positive opinion Belief in the client's brand 	<ul style="list-style-type: none"> Maintain share price/earnings multiple Maintain market share/sales/customers Cost savings

Fuente: AMEC (2011)

Figura 16. Matriz de métricas (Educación Pública y sin fines de lucro)

 Public Education/ Not-for-Profit	Awareness	Knowledge	Interest	Support	Action
Public Relations Activity	<ul style="list-style-type: none"> Content creation Traditional media engagement Social media engagement Influencer engagement Stakeholder engagement Events/speeches 				
Intermediary Effect	<ul style="list-style-type: none"> Audience reach [traditional & social media] Impressions/Target audience impressions Number of articles Video views Frequency Prominence Share of voice 	<ul style="list-style-type: none"> Key message alignment Accuracy of facts 	<ul style="list-style-type: none"> Key message alignment Frequency of (positive) mentions Expressed opinions of interest Social network Followers Retweets/Shares/Linkbacks 	<ul style="list-style-type: none"> Endorsement by journalists or influencers Rankings on industry lists Expressed opinions of support Social network Fans Likes 	
Target Audience Effect	<ul style="list-style-type: none"> Unaided awareness Aided awareness 	<ul style="list-style-type: none"> Knowledge of facts 	<ul style="list-style-type: none"> Relevance of issue to target audience Visitors to website Click-thru to site Time spent on site Downloads from site Calls Event/meeting attendance 	<ul style="list-style-type: none"> Endorsement Links to site Enhanced relationships with key stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> Active advocates Progress against target (e.g. reduction in teen pregnancies) Cost savings

Fuente: AMEC (2011)

Figura 17. Matriz de métricas (Participación de la comunidad)

 Social/Community Engagement	Awareness	Knowledge	Interest	Support	Action
Public Relations Activity	<ul style="list-style-type: none"> Content creation (e.g. assets created, videos/podcasts) Social media engagement (e.g. blog posts, blogger events, blogger briefings, Twitter posts, community site posts & events) Influencer engagement Stakeholder engagement Events/speeches 				
Intermediary Effect	<ul style="list-style-type: none"> Impressions/Target audience impressions Earned media site visitors/day % share of conversation Video views Prominence 	<ul style="list-style-type: none"> Key message alignment [traditional & social media] Accuracy of facts % share of conversation 	<ul style="list-style-type: none"> Expressed opinions of interest Social network Followers Retweets/Shares/Linkbacks % share of conversation 	<ul style="list-style-type: none"> Endorsement by journalists or influencers Rankings on industry lists Expressed opinions of support Social network Fans Likes 	
Target Audience Effect	<ul style="list-style-type: none"> Unaided awareness Aided awareness Owned media site visitors per day Social network channel visitors 	<ul style="list-style-type: none"> Knowledge of company/product attributes and features Brand association and differentiation 	<ul style="list-style-type: none"> Relevance of brand (to consumer/customer) Visitors to website Click-thru to site Time spent on site Downloads from site Calls Event/meeting attendance 	<ul style="list-style-type: none"> Attitude uplift Stated intention to buy Brand preference/Loyalty/Trust Endorsement Requests for quote Links to site Trial 	<ul style="list-style-type: none"> Active advocates Brand engagement Leads/sales Revenue Market share Cost savings

NOTE: Within social media, several of these metrics could straddle two rows as an Intermediary Effect and/or Target Audience Effect, depending on who's engaged in the conversation. For simplicity, we have listed those metrics under Intermediary Effect to reflect the general conversation as you would not know if all participants are in your target audience. If the commenters are known to be in your Target Audience, you could reflect those metrics under Target Audience Effect.

Fuente: AMEC (2011)

Para utilizar la matriz deben seguirse los pasos que se muestran a continuación:

1. *Seleccionar la matriz relevante para la medición de la campaña.*
2. *En la fila “Actividades de Relaciones Públicas” determine las actividades que se llevan a cabo para la campaña y determine las métricas para cada una.*
3. *En la fila “Efecto intermedio” revisar las métricas propuestas y determinar cuales son apropiadas teniendo en cuenta los recursos disponibles.*
4. *En la fila “Efecto sobre la audiencia meta” para lo cual deben recolectarse opiniones y actitudes de la audiencia. Esto no debe significar un desperdicio de recursos, por lo que se sugieren encuestas online y medición de redes sociales.*
5. *En el cuadro “acción” determinar los resultados que son relevantes para la organización y que son susceptibles de rastrear. Lo ideal es que al menos un objetivo del negocio sea identificado al final de la campaña.*

Esta propuesta es uno de los tantos esfuerzos por definir buenas prácticas en la evaluación de las actividades de comunicación, a partir de los principios e Barcelona y tratando de buscar alternativas de medición al EVA. Es una propuesta flexible pero completa que permite a los profesionales definir sus propias métricas a partir de su experiencia propia pero con una estructura formalmente definida para mantener un orden y garantizar un resultado óptimo a la hora de medir campañas y/o actividades de PR.

2.6. GUIA METODOLÓGICA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA UE

La iniciativa que surge en el marco de la comunidad europea, se diseña para atender a la normativa vigente por el bloque que establece la necesidad de evaluar los resultados de las acciones de información y publicidad de los programas operativos de la comunidad. Con este objetivo en mente, diferentes organismos del Gobierno de España junto con organismos multilaterales de la unión europea, desarrollan la “Guía General de Seguimiento y Evaluación de los Planes de Comunicación de los Programas Operativos FEDER, Fondo de Cohesión y FSE 2007-1013”, que define una propuesta metodológica para la puesta en marcha del proceso conjunto de seguimiento y evaluación de los distintos Planes de Comunicación.

La guía cuenta con dos objetivos principales:

- Identificar los principales mecanismos necesarios para asegurar el seguimiento del cumplimiento de las actuaciones de información y publicidad, en aras de garantizar los mecanismos necesarios para la posterior evaluación de los Planes.
- Establecer las directrices necesarias para evaluar las actuaciones de información y publicidad contempladas en los distintos Planes de Comunicación.

Para llevar a cabo esta tarea se han definido una serie de indicadores que permitan evaluar en primera medida la realización y los resultados de las acciones de comunicación (corto plazo), y por otra parte el impacto que puedan generar a futuro (largo plazo). El trabajo realizado no termina con la definición de un grupo de indicadores, sino que se trata de todo un desarrollo metodológico para adelantar la evaluación de las actividades realizadas por el organismo.

Los indicadores propuestos, que se aplican a todos los programas de comunicación dentro del territorio español, se encuentran caracterizados por:

Diseño: los indicadores de seguimiento y evaluación han sido homogeneizados en su definición, de acuerdo con las actividades incluidas y el ámbito de actuación del plan de comunicación.

Tipología: indicadores de realización para conocer el número y tipo de actividades, e Indicadores de resultado para evaluar los efectos directos en el corto plazo.

Proporcionalidad: los indicadores de seguimiento y evaluación son proporcionales en base a la cuantificación estimada y el análisis cualitativo realizado por evaluadores independientes.

En la Figura 18 se presentan los indicadores resultantes del trabajo realizado para evaluar la realización y los resultados de las actividades.

Figura 18. Indicadores de realización y resultados

TIPOS DE ACTIVIDADES	INDICADORES DE REALIZACIÓN	INDICADORES DE RESULTADOS
1. ACTIVIDADES Y ACTOS PÚBLICOS	(Nº) EVENTOS REALIZADOS	(Nº) ASISTENTES
2. DIFUSIÓN EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	(Nº) ACTOS DIFUSIÓN	
3. PUBLICACIONES REALIZADAS	(Nº) PUBLICACIONES EXTERNAS	(%) PUBLICACIONES DISTRIBUIDAS/EDITADAS
		(Nº) PUNTOS DE DISTRIBUCIÓN
4. INFORMACIÓN A TRAVÉS PÁGINAS WEB	(Nº) PÁGINAS WEB	(Nº) VISITAS
5. INFORMACIÓN A TRAVÉS DE CUALQUIER TIPO DE CARTELERA	(Nº) SOPORTES PUBLICITARIOS	
6. INSTRUCCIONES EMITIDAS HACIA LOS PARTICIPANTES EN LOS PROGRAMAS OPERATIVOS	(Nº) DOCUMENTACIÓN INTERNA DISTRIBUIDA	(%) ORGANISMOS CUBIERTOS
7. REDES DE INFORMACIÓN Y PUBLICIDAD.	(Nº) REDES	(Nº) REUNIONES
		(Nº) ASISTENTES

Fuente: AMEC (2011)

Además de estos indicadores se han diseñado unos indicadores de impacto, que permitan medir los efectos o consecuencias en el largo plazo de las acciones en materia de información y publicidad, y si esos efectos son atribuibles a las mismas acciones.

En la selección de estos indicadores se ha tenido en cuenta la claridad en su delimitación, la sencillez en su aplicación y la representatividad en cuanto a los objetivos que pretende la propia evaluación (GERIP, 2013). Estos indicadores pretenden indagar sobre el grado de transparencia requerida para lograr la selección de las mejores acciones posibles a cofinanciar con los fondos disponibles. En ese sentido se plantean tres indicadores de impacto:

- **Grado de conocimiento** de las obligaciones existentes en la programación, gestión, seguimiento, control, evaluación e información y publicidad (%).
- **Tasa de satisfacción**, que indique la valoración de los beneficiarios/Organismos Intermedios y/o gestores o partícipes respecto a la información facilitada (%)
- **Tasa de utilidad** de las actuaciones; unidad de medida: porcentaje (%)

Pero también debe medirse el grado de conocimiento que la ciudadanía tiene de los fondos procedentes de la Unión Europea y del papel que dicho organismo juega en la mejora de su calidad de vida, por lo cual se añaden dos indicadores que permitan visualizar la presencia de dicho organismo dentro de la población:

- **Grado de conocimiento** de los Fondos Estructurales y del fondo de Cohesión (%)
- **Grado de conocimiento** del papel desempeñado por la Unión Europea (%)

La medición de estas últimas actividades requiere de un trabajo más profundo y complejo. Es necesaria la realización de encuestas y entrevistas tanto a actores relevantes como a miembros de la sociedad en general. Para ello se determinan reglas precisas sobre la forma en que deben adelantarse dichas evaluaciones. Además de estos indicadores y los enunciados más arriba, el trabajo se complementa con un análisis de toda la documentación y reglamentación pertinente y relacionada, para brindar un marco y un contexto al trabajo realizado.

Como se dijo anteriormente se trata de todo un desarrollo metodológico que busca sentar los lineamientos y estandarizar de alguna manera las actividades de evaluación y seguimiento para programas de comunicación. Un ejercicio bastante complicado a nivel país y un esfuerzo bastante grande en la definición de programas de evaluación para actividades de comunicación. Es un trabajo de ardua reflexión que puede dar luces sobre la manera en que se debe desarrollar la evaluación en la comunicación.

2.7. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Se trata de un esfuerzo realizado por la *Environmental Education & Training Partnership*, resultantes de la investigación y práctica de la comunicación. El propósito de este trabajo es definir unos lineamientos que permitan a un evaluador medir la efectividad de la comunicación y generar recomendaciones para mejorar sus esfuerzos. Los planteamientos y recomendaciones están hechas sobre la base de la educación ambiental pero pueden extenderse a cualquier área.

El objetivo que persigue el estudio es brindar un conjunto de herramientas que permitan diseñar, monitorear y evaluar los productos y servicios de comunicación que ayuden a fortalecer y reconocer la importancia de la educación ambiental. No se trata de un set de herramientas fijas, sino de una descripción de criterios que deberían ser tomados en consideración al momento de evaluar la calidad en las actividades de comunicación.

El estudio se estructura a partir de las recomendaciones de los expertos para mejorar la efectividad de las actividades de comunicación: planificación; planteamiento de objetivos claros y reales; pruebas piloto; y evaluación de resultados. En cada una de las

secciones se presentan orientaciones sobre como abordar cada punto. No obstante, se presentarán de la manera mas sintética posible.

1. Planear las actividades de comunicación: Incluye 6 aspectos a definir al momento de iniciar la planificación de la comunicación.

- Adoptar la perspectiva del consumidor para enfocarse en lo que éste requiere o necesita, no en lo que el emisor considera importante.
- Analizar la audiencia a través de la creación de un perfil. Para esto es necesario determinar su nivel cognitivo y de desarrollo (conocimientos previos, procesamiento de la información, etc.), sus características afectivas (intereses, creencias, etc.) y sus características sociales (desarrollo social y cultural).
- Analizar el mensaje de la comunicación para identificar si es simple o complicado, si se trata de aumentar el conocimiento sobre un tema, cambiar las actitudes frente al mismo, etc.
- Analizar el canal de comunicación para definir medios, periodicidad y estructura.
- Ser meticuloso con la estructura y el estilo del mensaje para poder llegar de manera impactante al público objetivo.
- Seguir las recomendaciones para mejorar la efectividad de las publicaciones web.

2. Establecer metas y seleccionar objetivos claros y reales: La comunicación estratégica comienza con el establecimiento de objetivos que definan el propósito de la comunicación.

- Estos objetivos deben definir los resultados esperados, propuestos en términos de lo que se espera que haga el receptor de la comunicación (no quien la produce) y deben tener en cuenta la audiencia meta, el mensaje y el canal.
- Deben establecerse criterios de éxito para saber que acciones deben continuar, modificarse o detenerse.

- Los resultados deben ser coherentes con la lógica de las acciones de comunicación, esto permitirá definir mejores criterios de éxito para las acciones.

3. Pre-test de los mensajes: Esto permite saber si se está logrando el efecto deseado y definir si es necesario invertir mas recursos en ello. Si no se está logrando el efecto deseado, o aun peor, se está llegando a uno negativo es necesario redefinir las acciones y de ser necesario reiniciarlas.

- Debe definirse el método de evaluación. Puede hacerse a través de un experto o un receptor “típico”, y posteriormente con un pequeño grupo de evaluación (como un grupo foco). Así será posible validar lo obtenido en la revisión individual. La evaluación debe realizarse siguiendo unas guías predefinidas para reducir el error en la evaluación.
- El objetivo del pre-test es identificar y rectificar los problemas básicos. Es necesario preguntar a los participantes por aquellos problemas identificados en la evaluación individual. Durante la evaluación grupal solo debe observarse y tomar nota.
- Finalmente deben analizarse los resultados obtenidos, a partir de las notas tomas y la observación. A partir de ello proponer las recomendaciones necesarias para el éxito del programa de comunicación.

4. Evaluación de resultados. El propósito de la evaluación es realizar una gestión estratégica de los recursos y las acciones de comunicación para optimizar el trabajo que se realiza dentro del área o programa.

- Hay que definir los objetivos y preguntas de la evaluación. En lo que refiere a los objetivos es necesario definir si se busca medir actitudes, reconocimiento o cualquier otro tipo de resultado. Con respecto a las preguntas de la evaluación, es necesario tener claridad sobre quien usará dicha información, que información es critica, que preguntas son indiscutiblemente requeridas, etc.

- Seleccionar los indicadores de éxito y verificar que corresponden con los resultados propuestos en la fase de planeación.
- Seleccionar y diseñar los instrumentos de evaluación, indicando que información será recolectada, cuando y como. Esto evitará que se pase por alto alguna información o que se deje de recolectar alguna otra.
- Analizar los resultados obtenidos y elaborar un informe de resultados que evidencie todos los hallazgos.

En la Figura 19 se presenta una parte del cuestionario de evaluación de resultados propuesto. Este hace referencia únicamente a la última fase del proceso presentado.

Figura 19. Evaluación de resultados

EVALUATING OUTCOMES	
Goal Orientation	
<input type="checkbox"/> Questions that the evaluation will answer are well- documented <input type="checkbox"/> Outcomes are classified by type (attitude, recognition, importance and value, access, etc.) <input type="checkbox"/> Decisions that will be made as a result of the evaluation are well-documented <input type="checkbox"/> The focus of the evaluation is consistent, i.e., evaluation questions, outcomes, and decisions are aligned	Comments
<input type="checkbox"/> 4 Excellent <input type="checkbox"/> 3 Very Good <input type="checkbox"/> 2 Fair <input type="checkbox"/> 1 Poor	
Question Selection	
<input type="checkbox"/> The question selection process is well-documented <input type="checkbox"/> Selected questions are answerable <input type="checkbox"/> Selected questions are important to key stakeholders <input type="checkbox"/> Selected questions will provide critical information	Comments
<input type="checkbox"/> 4 Excellent <input type="checkbox"/> 3 Very Good <input type="checkbox"/> 2 Fair <input type="checkbox"/> 1 Poor	
Indicators of Success	
<input type="checkbox"/> Indicators of success are well-documented <input type="checkbox"/> Data sources are identified in documentation <input type="checkbox"/> Plans for how and when to collect/access data are well-documented <input type="checkbox"/> Indicators of success are representative of intended outcomes	Comments
<input type="checkbox"/> 4 Excellent <input type="checkbox"/> 3 Very Good <input type="checkbox"/> 2 Fair <input type="checkbox"/> 1 Poor	

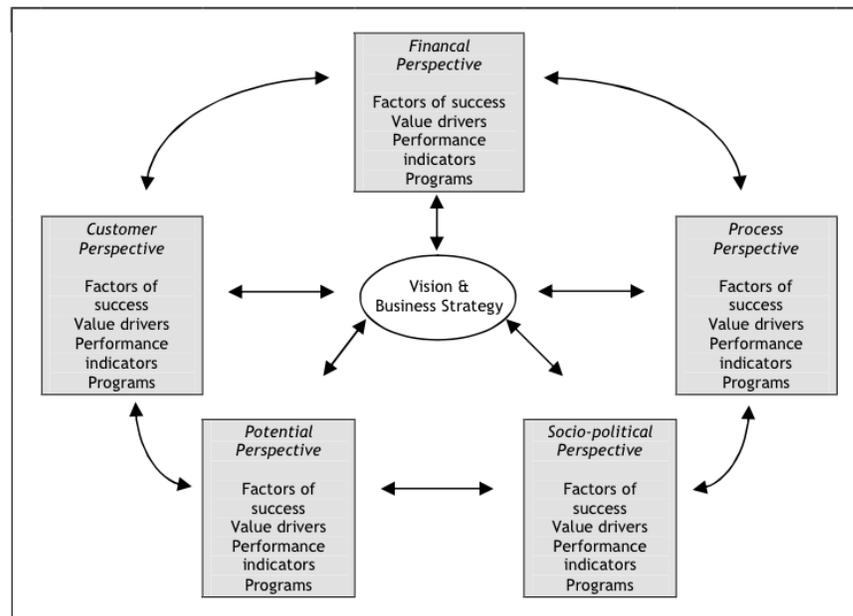
Fuente: EETAP (2002)

2.8. EL SCORECARD DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA: UN MARCO PARA DIRIGIR Y EVALUAR ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Esta herramienta pretende conciliar la perspectiva de la comunicación y el planeamiento estratégico a nivel organizacional. Hace un análisis de algunos documentos previos que han tratado de abordar el BSC para comunicación, pero señala las falencias que han tenido. El principal problema que identifica es la dificultad que han tenido de articular los diferentes niveles de acción que tienen las empresas. En este sentido, manifiesta que algunos trabajos han logrado pensar un BSC para niveles de decisión estratégica y otros han buscado hacer lo mismo a nivel operativo, pero ninguno hasta el momento ha logrado proponer una herramienta que pueda articular estos dos niveles de decisión al interior de la organización.

Uno de los principales valores agregados de este estudio, es la adición de una nueva perspectiva al BSC, un paso hacia la consolidación de un Scorecard de Comunicaciones Corporativas (CCS). La perspectiva socio-política resalta la importancia que tiene dentro de la organización las comunidades locales, las ONG y la prensa, que juegan un papel tan relevante como el que tienen los clientes, empleados y accionistas dentro del modelo básico planteado en la propuesta inicial del BSC (Zerfass, 2005). La figura 20 presenta el aporte teórico hecho por el autor al BSC propuesto por Kaplan y Norton.

Figura 20. Las perspectivas del CCS



Fuente: Zerfass (2005)

La inclusión de esta nueva perspectiva contribuye con los objetivos de la comunicación propiamente dicha, pero dentro del todo de la empresa. No se trata de un ejercicio apartado de la gestión y tratar a la comunicación como un área desarticulada de la complejidad que reviste la gestión dentro de las organizaciones. Por el contrario, el objetivo es tratar de alinear los objetivos de las actividades de comunicación con los de la compañía y ver cómo estos potencian los objetivos de otras áreas, y se ven reforzados por los esfuerzos de las mismas.

La figura 21 presenta un ejemplo de aplicación del CCS, puntualmente trata de incluir la perspectiva socio-política en una planificación de nivel estratégico. Por lo tanto, como se trata de un ejemplo, se omitieron las demás perspectivas básicas, sin que ello signifique que deban eliminarse. El objetivo es ejemplificar cómo se interrelacionan las variables y entender la incidencia que tienen algunos factores críticos sobre otros, y cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de las diferentes áreas.

Figura 21. Ejemplo de CCS Estratégico

Business strategy (1) ↓ deducing	Financial perspective <i>Which goals are derived from the expectations of investors?</i>		Socio-political perspective <i>Which goals are derived from the expectations of citizens, residents, politicians...?</i>	
Strategic factors of success (2) ↓↑	Optimizing cost structure	Increasing stock quotation	Strengthening corporate citizenship	Ensuring the acceptance in local communities
Value drivers (3) ↓↑	a) Efficiency of administration	a) Image relevant for stock buying decisions	a) Publicity among NGOs and politicians	a) Relevance as employer
	b) Credit costs		b) Taking responsibility for the environment	b) Production without breakdowns
				c) Open-door policy
Key performance indicators and goals (4) ↓↑	a1) Administration costs in relation to turnover Target: < 6%	a1) Image profile among analysts Target: better than competitor X	a1) Public recognition of company name and values Target: 60%	a1) Jobs Target: > 850 full-time, > 40 apprentices
	b2) Interest for outside capital Target: < 9%	a2) Coverage in the financial press Target: monthly 10 articles/clippings	b1) Eco-audit Target: certification according to EU standards	b1) Number of breakdowns Target: 0
				c1) Contacts with stakeholders Target: > 4 per citizen yearly
Strategic communication programs (5) ↑ measuring	...	a11) Expansion of analyst network a21) Investor relations press campaign	a11) Re-adjustment of lobbying & dialogue communication	c11) Community relationship program (sponsoring, press activities, events)

Fuente: Zerfass (2005)

Como se aclaró al principio, el objetivo es que sea una herramienta útil tanto a nivel estratégico como a nivel operativo. Es por esto que el autor presenta también un ejemplo de CCS a nivel operativo. Donde se muestran de manera mas detallada y puntual actividades que refieren a la operatoria del área. La Figura 22 presenta el ejemplo correspondiente.

Figura 22. Ejemplo de CCS operativo

	Financial	Customers/ Recipients	Potentials	Processes	Socio- political
Factors of success	Balanced Budget	Quality and service	Power of innovation	Workflow optimization	Transparency
Value drivers	a) Fees for freelancers b) Webhosting costs	a) Exclusiveness and additional benefit of features b) Up-to-date entries in the database	a) Regular adoption of new elements	a) Cooperation between PR department (Editors) and other functions b) Usability of Content Management Software	a) Privacy policy b) Unbiased editorial policy
Key performance indicators and target values	a) Ø Fee for articles: < 250 EUR b) Webhosting costs monthly: < 400 EUR	a) Per feature: 1 exclusive quotation or 3 links b) Last update: <= 3 days	a) Short-term actions (contests, games): 2 quarterly	a) Necessary corrections: <= 2 monthly b) Ø activation time per entry: < 1 minute	a) Meeting standards of the branch association b) E-Mails of complaint: = 0
Action programs	a) Introducing lump rates b) Checking change of provider	a) Training of freelancers and editors b) Changing partner for the job database	a) Setting up a task force "Actions / AddOns"	a) Putting up an editorial agenda on the Intranet b) Licensing CMS update	a) Revising privacy infotexts b) Training of freelancers and editors

Fuente: Zerfass (2005)

Para finalizar el análisis realizado por este autor, se presenta el valor agregado del mismo: Tratar de integrar un CCS que sea útil para el nivel estratégico y a la vez lo sea para el nivel operativo. La Figura 23 presenta una propuesta de integración para los dos niveles. El objetivo de esta herramienta es presentar una herramienta de control que permita pensar la comunicación de manera estratégica pero a la vez sea eficiente en la implementación de dicha estrategia.

Figura 23. CCS multidimensional

	Task	Perspectives	Methods	Key indicators
Strategic communication controlling	<i>Management and control of communication management</i>	Process quality of CC from a management perspective (potential)	Process analyses, i.e. - Communication audit - Audit of integration	- Rating - Acceptance rate
	<i>Management and control of communication strategy</i>	Value creation through CC from a management perspective (outflow)	Value determination, i.e. - Communication due diligence - Brand assessment Identifying value drivers, i.e. - Corp. Communications Scorecard	- Goodwill - Brand value - Degree of compliance
Operative communication controlling	<i>Management and control of communication programs</i>	Program quality of CC from a communication management perspective (performance)	Program analyses, i.e. - Evaluation of concepts - Allocation of budgets	- Rating - Communication efficiency
	<i>Management and control of communication measures</i>	Usability of CC from a recipient perspective (usability)	Success forecast, i.e. - Advert pretest - Web usability test Progress control, i.e. - Campaign's milestones Measurement of effects, i.e. - Attention - Media response analysis - Image analysis - Preference inquiry	- Degree of sympathy - Solution quota - Degree of fulfillment
Effects of CC from a communication management perspective (output, outcome)			- Recall value - Acceptance quotient - Reputation quotient - Ranking	

Fuente: Zerfass (2005)

Hasta aquí se han presentado algunos de los desarrollos existentes sobre la evaluación en comunicación. Se han seleccionado solo algunas propuestas a modo de ejemplo, y con el objetivo de ilustrar un poco los procesos que se han alcanzado hasta el momento. Está claro que existen algunas otras herramientas y diferentes propuestas que pueden hacer un abordaje desde otro lugar o a partir de otros elementos, pero es necesario delimitar el trabajo para no hacerlo demasiado extenso e inentendible. La literatura sobre el tema ha venido creciendo y cada vez se encuentran mas avances.

Sin embargo, por el momento estos han sido los principales desarrollos encontrados a partir e los términos de búsqueda establecidos para la presente investigación.

Se han tomado como punto de partida los principios de Barcelona, que sientan la base de trabajo para los recientes abordajes en la evaluación en comunicación. Es claro que muchos de los resultados aquí presentados son tratados desde las Relaciones Públicas, lo cual no implica que existan otros avances desde otras áreas. Para el efecto del presente trabajo, y teniendo en cuenta los objetivos planteados, el foco es la comunicación en las organizaciones.

El capítulo final retomará los conceptos mas destacados de los que se han presentado hasta el momento, sumará algunos sobre BSC en comunicación puntualmente, y a partir de todos estos elementos se formulará una herramienta de evaluación para actividades de comunicación externa.

CAPÍTULO 3: UNA HERRAMIENTA DE CONTROL PARA ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Durante los capítulos anteriores se han sentado las bases de la formulación que pretende realizarse aquí y que es en últimas el valor agregado de este trabajo. Hasta ahora se han presentado, comparado y analizado algunos conceptos y herramientas existentes para llegar a una construcción propia.

La formulación de una herramienta para evaluar actividades de comunicación externa a nivel organizacional, no es una tarea sencilla. Como se ha venido aclarando desde el principio de este trabajo, no pretende mostrarse como la panacea de la comunicación, sino dar un pequeño paso en la formalización de un aspecto de la comunicación que hasta el momento no ha tenido el abordaje suficiente para posicionar las áreas de comunicación en las organizaciones y potenciar el trabajo de la disciplina.

Uno de los problemas que tiene que enfrentar la disciplina, y particularmente las áreas funcionales de comunicación (como sea que se denominen) dentro de la organización es la dificultad de presentar resultados tangibles, medibles y objetivos. Esto debido a la esencia misma de la comunicación. No se trata de una ciencia exacta, sino que intervienen múltiples factores del comportamiento humano, lo cual hace que sea mas complicado acercarse a lo cuantitativo.

Lo anterior no significa que no existan ya herramientas que ayuden a reflejar los resultados de las acciones emprendidas por las áreas de comunicación. Existe ya un desarrollo en la materia y algunas organizaciones han empezado a entender la importancia que tiene la disciplina dentro del éxito o fracaso de una estrategia competitiva. La comunicación ha empezado a jugar un rol protagónico dentro de la planificación estratégica y cada vez cobra mayor relevancia.

Entendiendo que existen ya herramientas que tratan de resolver el objetivo planteado durante este trabajo, el interés es poder proponer una herramienta que sea aplicable a una empresa bajo el contexto de una economía en desarrollo como la Argentina.

Para hacerlo, como se ha dicho antes se tomarán utilizan conceptos del control de gestión: Balanced ScoreCard y Tableros de Gestión y algunas aplicaciones de evaluación en comunicación. La conjunción de estas dos áreas, debería permitir alcanzar una herramienta más potente en la evaluación de actividades de comunicación. Que como fin último, ayude a potenciar el trabajo de estas áreas dentro de la organización y permita hacer tangible de alguna manera los esfuerzos y los resultados de las inversiones realizadas. La Figura 24 muestra la conceptualización sobre la que se ha basado el presente trabajo, que se enmarca además en un contexto de Gestión de las Organizaciones.

Figura 24. Conceptualización de la herramienta



Fuente: Elaboración propia

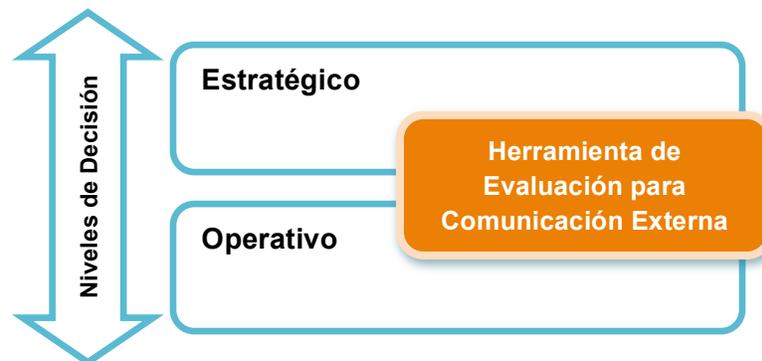
Vale la pena aclarar, que no se busca generar una herramienta que permita monetizar dichos resultados, sino que en línea con los objetivos propios de la comunicación, tratar de establecer la contribución que hacen las diferentes actividades al cumplimiento de la

estrategia global de la compañía. Ahora bien, debe ser claro que de ser posible la inclusión de un indicador que permita medir el impacto financiero (ROI) de la comunicación sería un nuevo nivel de avance para la disciplina.

Sobre este punto existen múltiples investigaciones que buscan abordar el problema a partir de diferentes disciplinas y enfoques, desde la comunicación misma hasta la economía, las finanzas y la contabilidad. Todos los esfuerzos de estos estudios están puestos en encontrar la manera de establecer un indicador de resultados para calcular el retorno de la inversión, pero no tienen en cuenta las particularidades de la comunicación y el hecho de que no se trate de una ciencia exacta, compleja de cuantificar y más aun de estandarizar. Sin embargo, es loable el esfuerzo que se realiza y a futuro puede ser un buen insumo para avanzar en el camino que se ha propuesto aquí.

Para empezar a definir la herramienta es necesario determinar los niveles de aplicabilidad que se espera que tenga. Al tratarse de un proceso que implica toma de decisiones tanto a nivel estratégico como a nivel operativo, es necesario que sea susceptible de realizarse en cualquiera de estos dos niveles. Debe servir como herramienta en la planificación estratégica para entender el impacto en la estrategia global, pero debe tener total aplicabilidad en el plano operativo para poder evaluar las acciones del día a día. En este sentido deben manejarse los principios del tablero de control, y de ser necesario pensarlo en diferentes niveles.

Figura 25. Niveles de Acción



Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso es definir las categorías o variables que deben ser evaluadas. El objetivo de este paso es definir el alcance de la herramienta y delimitar el campo de acción que se pretende. Para ello se tomarán algunas de las categorías propuestas por AMEC (2011). Por lo tanto, la herramienta deberá evaluar los aspectos de la comunicación en las siguientes categorías:

1. Marketing de producto y marca
2. Reputación
3. Gestión de Crisis e Issues
4. Relaciones con la comunidad

Por tratarse de una herramienta para actividades de comunicación externa, no se han tomado en cuenta las categorías “relaciones con los inversores” y “Compromiso de los empleados”, ya que hace referencia a una evaluación de esfuerzos de un aspecto de la comunicación interna. Esto no significa que no tenga relevancia para el cumplimiento de los objetivos de comunicación, sino que no está dentro del marco de estudio del presente trabajo. En cualquier caso, puede sumarse cualquiera de estas como una

categoría adicional si se considera pertinente para realizar una evaluación que no se circunscriba al ámbito de la comunicación externa únicamente.

Figura 26. Categorías de evaluación



Fuente: Elaboración propia

No basta, sin embargo, con definir estas categorías o variables de evaluación. Para que el proceso sea completo es necesario definir unos objetivos claros con sus correspondientes indicadores de resultados. No se trata de un proceso ex – post sino que debe tomarse como un proceso integral desde la planificación, punto sobre el que se ha hecho hincapié durante todo el trabajo.

Es necesario que los objetivos de comunicación estén claramente definidos desde el principio para poder incluirlos dentro de la herramienta y de esta forma hacer el correspondiente seguimiento y evaluación. Si no se realiza el proceso de esta manera,

la herramienta pierde potencia y los resultados obtenidos no tendrán el impacto esperado, ya que el cumplimiento de los objetivos será difícil de identificar.

Los objetivos y sus correspondientes indicadores son los que permitirán desarrollar la evaluación. Hasta el momento lo que se ha definido es solo la estructura general de la herramienta, pero es necesario contar con los objetivos para darle sentido, de lo contrario la herramienta pierde su objetivo.

Además de sumar estos objetivos dentro de la herramienta, es importante establecer las relaciones de causalidad que puede tener un objetivo sobre otro u otros. Como se explicó anteriormente, son estas relaciones las que le dan riqueza al BSC. Son estas relaciones las que permiten saber en qué dirección están encaminados los esfuerzos y dónde deben potenciarse los esfuerzos para cumplir los objetivos estratégicos del área y de la compañía.

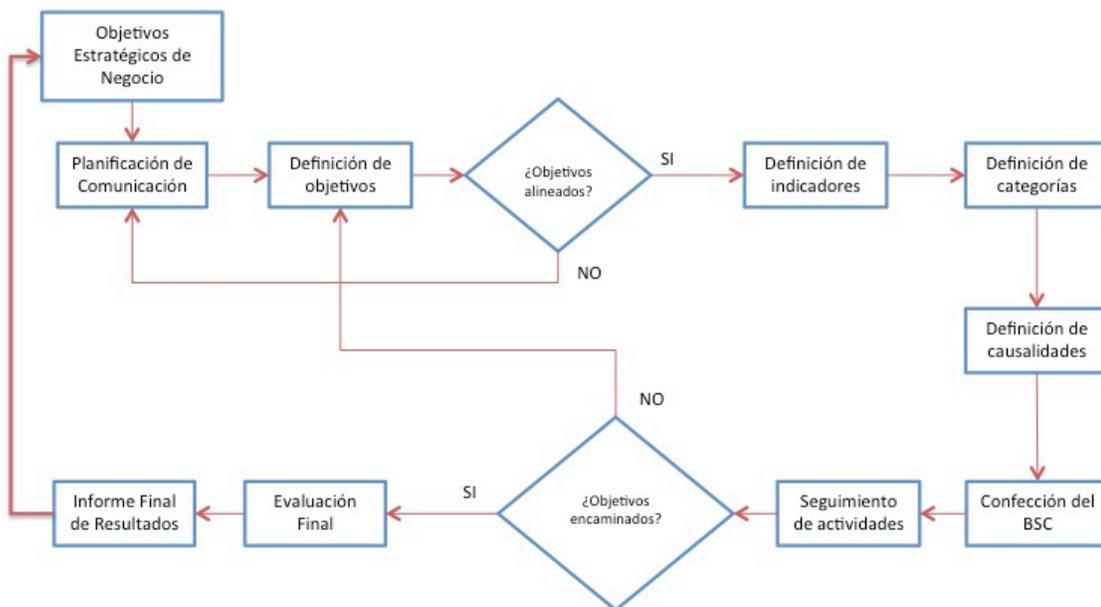
Por último, como ya se mencionó, se encuentran los indicadores de resultados como la unidad básica de la evaluación. Serán estos los que reflejen los resultados y los que permitirán tomar las decisiones correctas para avanzar en una vía o detener las actividades que no están generando ningún impacto. Es muy difícil definir una lista de indicadores de manera general, ya que los mismos deben ser formulados a partir de los objetivos propuestos y deben tener sentido dentro de la planificación realizada.

No obstante, la literatura cuenta con algunos esfuerzos por definir algunos indicadores para que los profesionales del área cuenten con una base al momento de iniciar su evaluación. Los trabajos realizados por Vos & Schomaker (2004) y CPRRS (2013) muestran una variedad interesante de indicadores que pueden ser utilizados al

momento de construir un BSC para actividades de comunicación externa dentro de su organización.

Se ha definido hasta aquí la aplicabilidad, el alcance, las categorías y los requerimientos necesarios para una herramienta que permita evaluar las actividades de comunicación externa. Como ya se dijo antes, el objetivo es que sea una herramienta lo suficientemente versátil y flexible para ajustarse a los requerimientos de diferentes tipos de empresas y organizaciones. Pero además debe ser una herramienta bastante potente para permitir a las área de comunicación dentro de dichas empresas lograr el posicionamiento al interior de la organización y una correcta presentación de resultados de gestión como cualquier otra área funcional de la organización.

Figura 27. Proceso de Evaluación de Comunicación Externa



Fuente: Elaboración propia

El proceso de evaluación debe ser integral. Debe iniciar con el planteamiento de los objetivos estratégicos de negocio y debe alinearse en general con la estrategia de la organización. Es este el punto de partida para generar la planificación del área y es donde deben pensarse cuales son los objetivos que se quieren alcanzar, cual es su aporte a las decisiones estratégicas de negocio y deben estar alineados con el proceder de la compañía. Si no existe esta alineación es necesario retomar el planteamiento de dichos objetivos y calibrarlos para que estén relacionados. Si los objetivos están alineados, hay que pasar a definir los indicadores que permitirán medir el avance y el cumplimiento de los mismos, es decir, definir la manera en que se evaluarán a ciencia cierta las actividades.

Una vez que se definió la manera en que se hará la evaluación, viene la definición de las categorías o variables en las que dichos objetivos participan. Un objetivo puede impactar en diferentes categorías o puede tener incidencia en una sola dependiendo del caso. Por ejemplo, un objetivo como “lograr un mayor relacionamiento con la prensa local” puede estar presente en categorías como gestión de crisis y reputación. Es decisión de quien dirige el área definir la relevancia que puede tener en una u otra, o permitirle estar presente en ambas.

Cuando se tienen los objetivos categorizados hay que definir las relaciones de causa y efecto que tiene el logro de unos objetivos sobre otros. Es un acercamiento a la definición del impacto de las actividades. Es decir, en esta etapa se define qué puntos inciden sobre otros, dónde impactan las decisiones y los logros alcanzados y qué se debe manipular para alcanzar ciertos objetivos en particular. Una vez definido esto, solo resta armar la estructura para obtener la visualización de todo lo que se hizo antes, es decir que resta confeccionar el BSC de comunicación (BSC-COM) y darlo a conocer a todos los implicados.

Una vez esté construida la herramienta, hay que realizar controles periódicos para ver cómo vienen avanzando los objetivos. El seguimiento debe ser continuo y constante. Lo cual no implica que deba dedicarse todo el tiempo a la evaluación y dejar de lado la ejecución, ya que sin esta última no queda nada para evaluar. Pero sí debe ser un proceso permanente por parte del área, para realizar las correcciones necesarias y si es el caso replantear los objetivos que no estén encaminados.

La fase final debe ser la consolidación de todos los esfuerzos y el resultado final de todo el proceso. Allí deben reflejarse los esfuerzos realizados y deberán presentarse a manera de informe de gestión o resultados, todos los objetivos alcanzados, con sus correspondientes indicadores, la incidencia que han tenido unos en el logro de los demás objetivos y cómo están relacionados con los objetivos estratégicos de la organización. En resumidas cuentas, es este el elemento que permitirá la rendición de cuentas y será la bandera de lucha del área de comunicación.

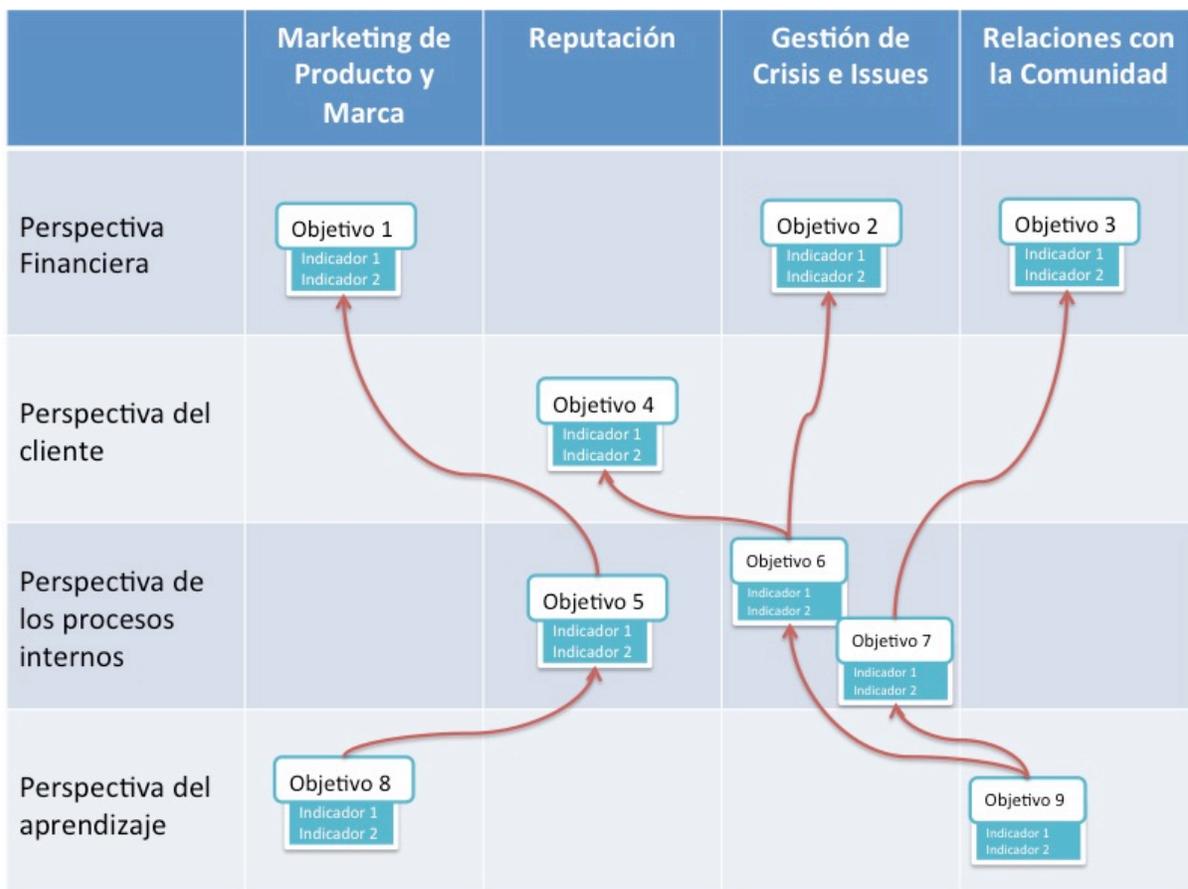
Como se aclaró desde el principio, el objetivo no es construir una herramienta numérica que permita calcular el ROI de los recursos invertidos en comunicación, ya que sería una propuesta demasiado ambiciosa para este nivel. Pero el objetivo es poder sustentar de manera estructurada los recursos destinados para la comunicación, particularmente la externa. Valga aclarar que es totalmente aplicable esta metodología y la herramienta a la comunicación interna y por ende, puede convertirse en una herramienta de evaluación para la comunicación integral.

La herramienta, por tratarse de una construcción proveniente del BSC, tiene sus ventajas. Por lo tanto, aunque aquí se planteen algunas perspectivas y se hayan definido unas categorías en particular, quien haga uso de la herramienta está en total capacidad de modificarla a su conveniencia y usar tantas perspectivas y categorías

como le sean útiles. Se busca que sea una herramienta útil a todos los niveles y requerimientos.

Finalmente, se presenta a continuación un ejemplo de cómo sería un BSC de comunicación genérico y como se vería aplicado a un caso de ejemplo.

Figura 28. BSC-COM generico



Fuente: Elaboración propia

Para cada una de las perspectivas se define cuales son los objetivos a cumplir, los cuales deben corresponder con una de las variables (categorías de evaluación). Cada objetivo debe tener al menos un indicador que permita verificar el cumplimiento o el

grado de avance del objetivo. Las líneas rojas representan las interrelaciones que se generan entre los diferentes objetivos establecidos para cada una de las categorías y perspectivas. De esta manera, un directivo de comunicación puede saber que objetivos se están cumpliendo, a qué nivel de avance se ha llegado, definir si alguno de esos objetivos es vital para el cumplimiento de otro en algún otro nivel y poder entrar a actuar sobre el mismo. El objetivo es una herramienta que de manera rápida permita tomar decisiones de nivel directivo con base en información clara y completa.

A continuación se ilustra un ejemplo para el caso de una organización que está enfocada a fortalecer su imagen y reputación a partir de acciones relacionadas con el área de responsabilidad social. Debe pensarse en una empresa que tiene planificadas sus acciones como se definió para el uso de la herramienta.

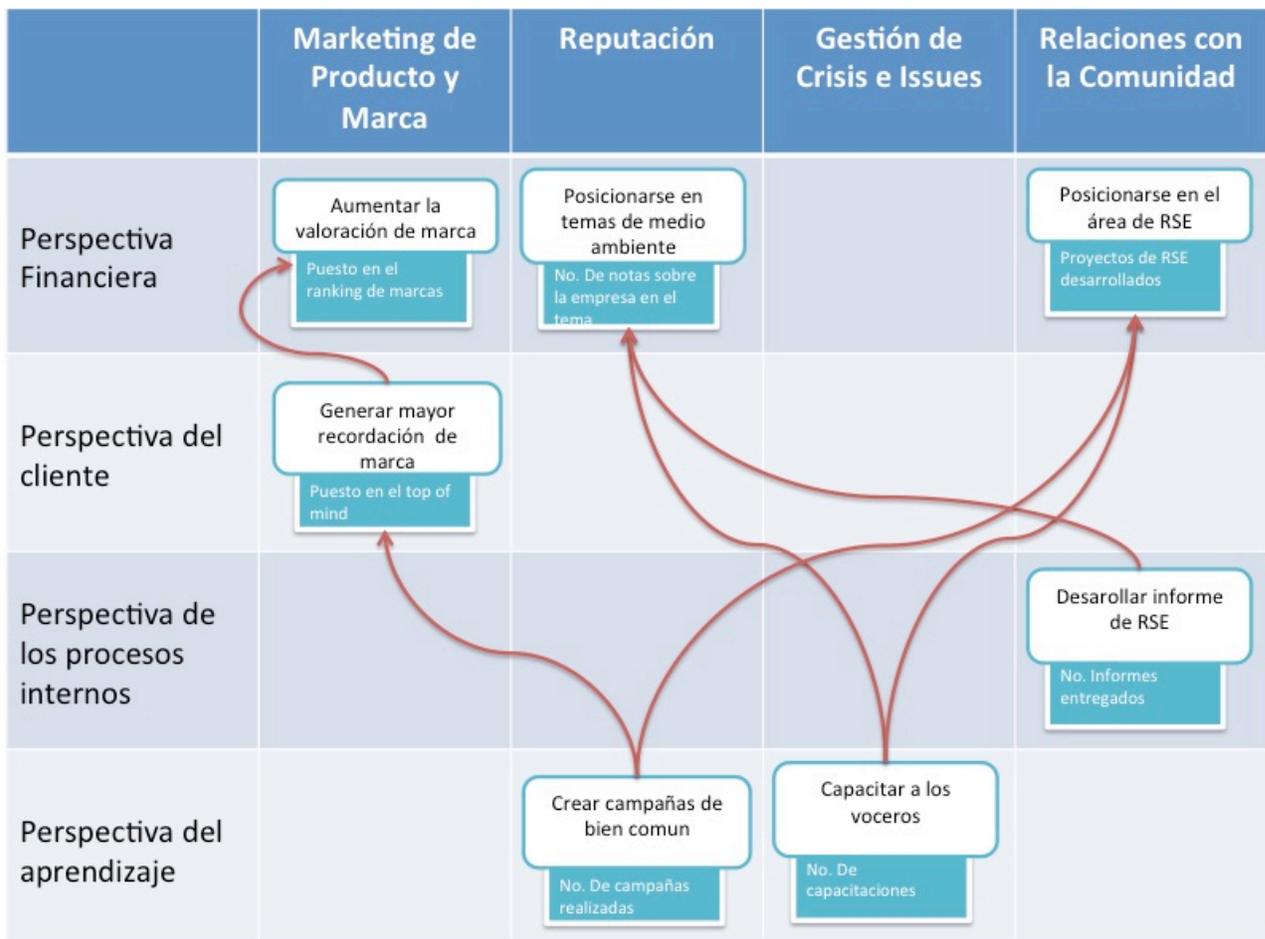
Esta empresa está interesada en posicionarse con temas medioambientales y de relacionamiento con la comunidad. El objetivo es trabajar con sus stakeholders para mejorar el posicionamiento de la organización y atacar otros frentes a partir de las acciones de responsabilidad social.

Es un caso al extremo simplificado para que el lector pueda apreciar de manera sencilla como funcionaría la herramienta al momento de aplicarla y entienda que no se trata de una herramienta complicada pero sí compleja, dadas las interrelaciones que deben establecerse y la importancia que cobran los indicadores dentro de la misma.

Se puede ver que en ningún momento se refiere a que sea una organización de primer nivel o una empresa multinacional. Es lógico que para una empresa de este tipo sería mucho más fácil dada la estructura y los procesos de trabajo ya establecidos, que facilitan la implementación de la herramienta. Pero si se quiere, puede tratarse de una

pyme que quiere mejorar el posicionamiento dentro de su comunidad de influencia. Y que los resultados o indicadores que se quieren obtener son totalmente medibles en cualquier tipo de organización sin importar el tamaño.

Figura 29. BSC-COM ejemplificado



Fuente: Elaboración propia

El objetivo de presentar este ejemplo no es otro que ilustrar la posibilidad de aplicación de la herramienta que tiene cualquier organización. Los únicos requerimientos para su utilización es contar con una adecuada planificación de las actividades y poder establecer las relaciones de causalidad entre los objetivos. Tampoco requiere una

inversión demasiado grande de recursos, pero si requiere un alto nivel de atención a los detalles.

CAPÍTULO 4: RECOMENDACIONES Y LINEAS DE ACCIÓN FUTURA

Se ha realizado una investigación que permitiera la construcción de una herramienta de evaluación de actividades de comunicación externa. El punto de partida de esta investigación ha sido desde la teoría administrativa y la evaluación en comunicación, tomando los elementos que pudieran ser de utilidad a los fines de la investigación. Se han revisado los conceptos de control de gestión, tableros de control y BSC. Además, se han revisado algunos de los mecanismos y metodologías utilizadas hasta la fecha para realizar evaluación en comunicación.

De la conjunción de estas dos áreas se ha construido una herramienta que ayudará a las áreas de comunicación a presentar sus resultados de gestión de una manera mas estructurada y que permita sustentar con mayor fuerza los requerimientos presupuestales y de recursos que necesitan estas áreas dentro de la compañía. El objetivo ha sido brindar una alternativa que permita posicionar a la disciplina dentro de la organización, demostrando la importancia de lo que allí se desarrolla y la relevancia que tiene para los objetivos estratégicos de la organización.

Aunque se ha hecho un esfuerzo importante por avanzar en un tema que aunque tiene un amplio desarrollo a nivel teórico, aun no logra la aplicación a nivel profesional que debería tener. Por lo tanto, el presente trabajo debe servir como punto de partida para aquellos que deseen continuar sobre el tema y profesionalizar la evaluación dentro de la comunicación. Para ello es necesario ahondar sobre ciertas temáticas que no han

sido abordadas aquí, bien porque no era el objeto de estudio de la investigación o porque aun están en proceso de desarrollo.

- 1. Valoración Financiera de la Comunicación.** Es quizá el esfuerzo mas complicado y en donde aun falta bastante camino por recorrer. Aunque existen múltiples esfuerzos por definir una manera de medir este punto, aun no existe un consenso al respecto y tampoco una metodología que pueda declararse completa para ello.
- 2. Indicadores de Resultados e Impacto.** Si bien se brindaron algunos elementos al respecto, no se profundizó la temática. Es pertinente revisar este ítem para poder llegar a conciliar en algún momento los indicadores que deben servir de base para la evaluación.
- 3. Definición de Variables o Categorías de Evaluación.** Aunque se han definido aquí algunas para el planteamiento realizado, no implica que sean las definitivas o las únicas que deban usarse. Las seleccionadas aquí lo han sido porque obedecían a un criterio de comunicación externa, pero pueden haber otras que no se hayan contemplado o quizá alguna de las incluidas pueda parecerle al lector innecesaria. Es preciso conciliar cuales deben ser las variables definitivas sobre las cuales realizar la evaluación.
- 4. Evaluación de Comunicación Interna.** Los esfuerzos desarrollados, como se mencionó durante toda al investigación, están destinados a evaluar actividades de comunicación externa. Esto no implica que no pueda extenderse a la comunicación interna, pero es pertinente hacer una revisión similar a la realizada aquí, ya que incluye criterios diferentes y la lógica que puede operar a nivel interno de la organización puede no tener los mismos fines de la comunicación externa. Es un complemento para llegar a construir una herramienta de evaluación para la comunicación integral.
- 5. Definición de las Perspectivas del BSC.** Esta investigación ha mantenido tal cual las perspectivas del BSC para la creación del BSC-COM, pero no implica que un análisis mas completo pueda cambiar las perspectivas de abordaje. Una

nueva línea de investigación podría definir perspectivas diferentes para ver cual es el comportamiento de la herramienta y tratar de potenciar una mejor visión, mas próxima a la disciplina.

El objetivo principal de la presente investigación fue construir una herramienta que ayudara a evaluar las actividades de comunicación externa para las organizaciones en un contexto Argentino. Se ha entregado una herramienta que permite cumplir con dicho objetivo, pero que a la vez cumple condiciones de adaptabilidad y completitud para dar el respaldo suficiente a las áreas de comunicación dentro de la organización. A partir de este punto, la puesta en marcha y correcta utilización de la misma, dependerá del profesionalismo y la responsabilidad con que la utilice cada uno dentro de su organización.

BIBLIOGRAFÍA

AMEC (2011). Valid Metrics for PR Measurement: Putting The Principles Into Action. Recuperado de <http://www.prsa.org/intelligence/businesscase/documents/amec/20110607validmetricsforprmeasurement.pdf> el 12/06/2014

Ballvé, E. (2000). Tablero de Control: Organizando información para crear valor. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Ballvé, E. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. Revista de Contabilidad y Dirección, 3, 13-38.

Bodie G. (2013). A Step-By-Step Approach to PR Measurement. Recuperado de <http://prguidetomeasurement.org> el 10/04/2014

Boned, J. & Bagur, L. (2006) Contabilidad y control de gestión. Una perspectiva histórica. Revista de Contabilidad y Dirección, 3, 103-127.

Castaño, G. (2004). Seminario de Teoría Administrativa. Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%204.pdf> el 01/02/2014

CPRRS (2013). Interim metrics adopted by the Coalition for Public Relations Research Standards. Recuperado de <http://www.instituteforpr.org/researchstandards/> el 15/12/2013

De León, Guillermo. (2008). El Cuadro de Mando Integral: Proyecciones diversas. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, XLI, 565-586.

EETAP (2002). Guidelines for Developing and Evaluating Developing and Evaluating Communication Tools/Efforts Communication Tools/Efforts. Recuperado de http://www.pumagua.unam.mx/assets/pdfs/publicaciones/recomendadas/lineamientos_desarrollar_evaluar_esfuerzos.pdf el 10/06/2014

GERIP (2013). Guía Metodológica de Seguimiento y Evaluación de los Planes de Comunicación de los Programas Operativos del FEDER, Fondo de Cohesión y FSE 2007-2013. Recuperado de http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Organismos_Intermedios/FICHEROS/1665_GUIA_DE_SEGUIMIENTO_Y_EVALUACION_DE_COMUNICACION.pdf el 06/05/2014

Jiménez, M. & Hernández, M. (2007). El Control en las organizaciones: un marco de referencia, en Conocimiento, innovación y emprendedores : camino al futuro. Universidad de la Rioja. España.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). El cuadro de mando integral: The balanced scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R. & Norton, D. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R. (2008). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Handbooks of Management Accounting Research, 3, 1253-1269.

Merchant, K. & Van der Stede, W. (2003). Management Control Systems: performance, measurement, evaluation and incentives. Prentice Hall.

Novell, Alejandro (2011). Medición y Evaluación en Comunicación. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Pontet, Norma. (2005). Análisis crítico y comparación en la evolución de los tableros de control. IX Congreso Internacional de Custos. Florianópolis.

Vos, M. & Schoemaker, H. Accountability of communication management: a balanced scorecard for communication quality. Utrecht: Lemma Publishers.

Watson, Tom. (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. Public Relations Review, doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.018

Westminster City Council (2011). Evaluating Your Communication Tools. What Works, What Doesn't? Recuperado de

http://www3.westminster.gov.uk/Newdocstores/publications_store/communications/evaluating_your_comms_aw_lr-1319206316.pdf el 12/03/2014

Zerfas, Ansgar. (2005). The corporate communications scorecard – a framework for managing and evaluating communication strategies presentado en 12th International Public Relations Research Symposium realizado en Lake Bled, Eslovenia.