



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN  
EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE  
INCENTIVOS A LA CONSERVACIÓN Y USO SOSTENIBLE DEL PATRIMONIO  
NATURAL DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE A PARTIR DE UNA  
AUDITORÍA GLOBAL DE IMAGEN

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial  
e Institucional (Dircom)".

Profesora Guía  
Máster María Belén Monteverde

Autora  
Lcda. Andrea Nathali Luna Díaz

Año  
2015

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

María Belén Monteverde  
Máster DirCom CI: 1707654354

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se ha citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

Andrea Nathali Luna Díaz

CI: 171478764-3

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme la fuerza y guiarme a lo largo de mi vida para seguir y cumplir mis sueños y anhelos.

También agradezco a los docentes y personal de la Universidad de las Américas, por brindarme todo el apoyo necesario durante el Máster Dircom, siendo una inolvidable experiencia académica.

Finalmente, agradezco al personal del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque por haberme abierto sus puertas para desarrollarme profesionalmente y personalmente.

## **DEDICATORIA**

Con inmenso amor dedico este esfuerzo a mis padres Myriam y Germán por ser un ejemplo diario de lucha; a mi hermano Jorge Luis, mi pequeña Ángela y mi esposo Carlos por su apoyo y cariño constante.

## RESUMEN

El Plan estratégico de comunicación del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque, a partir de una auditoría de imagen, permitió conocer las percepciones y opiniones de los públicos relevantes de esta organización con el fin de fomentar un posicionamiento a largo plazo y una imagen futura de la entidad.

La importancia de este trabajo radica en la necesidad de que los diferentes públicos conozcan y se involucren con el nuevo funcionamiento del Programa Nacional de Incentivos, pues en la actualidad cuenta con mayor número de incentivos para los propietarios de formaciones vegetales.

Cabe señalar que este trabajo de titulación se realizó con una metodología de investigación que utilizó técnicas como entrevistas personalizadas dirigidas a los directivos de la organización y encuestas a los dueños de formaciones vegetales que integran el mencionado Programa.

Esta investigación sobre la imagen global evidenció la necesidad de crear una Dirección de Comunicación. El Director de Comunicación podrá asesorar de manera permanente interna y externamente a la organización en el ámbito comunicacional; además será encargado de ejecutar las diversas estrategias y acciones propuestas en este trabajo.

El Plan estratégico de Comunicación propuesto contempló los tres principales ejes de la imagen que son: autoimagen, imagen intencional e imagen pública, de acuerdo al Modelo de Cuantificación de la Imagen del autor Justo Villafañe.

La auditoría de imagen realizada es la primera investigación completa relacionada a la imagen que cuenta el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque. Por lo cual, contribuye a que esta iniciativa pueda perdurar en los años y convertirse en una programa ambiental sostenible.

## **ABSTRACT**

The strategic communications plan of “Socio Bosque” National Incentives Program provided the perceptions and opinions of the public targeted by the organization. The plan pretends to promote the entity in the long term, as well as to determine a future image of the entity.

The importance of this project lies on a public need to learn and get involved with the new environmental proposal presented by the National Incentives Program which provides a greater number of incentives to vegetal land owners.

Moreover, this dissertation report used an investigation methodology that uses techniques such as personalized interviews with the executive team and surveys to growers participating on the fore mentioned program.

The investigation showed the need to create a directorate of communications. The directorate would permanently advise the organization internally and externally regarding communication manners. In addition, the new position would be in charge of executing the strategies and actions proposed in this report.

The proposed strategic communications plan considered three main components: self-image, intended image and public image. The plan followed the quantification model of image presented by author Justo Villafañe.

The audit performed over the image of “Socio Bosque” National Incentives Program is the first thorough investigation of its kind. For that reason, it contributes to the resilience and sustainability of the initiative over the years.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
LA IDENTIDAD EN EL PROGRAMA NACIONAL DE INCENTIVOS .....	2
1.1. FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA NACIONAL .....	
DE INCENTIVOS.....	2
1.1.1. ANTECEDENTES Y CREACIÓN .....	2
1.1.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FUNCIONAMIENTO.....	5
1.1.3. INCLUSIÓN Y PARTICIPACIÓN .....	8
1.1.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y GESTIÓN.....	12
1.1.5. POLÍTICA DE GOBERNANZA DEL PATRIMONIO NATURAL ....	16
1.2. LA IDENTIDAD EN EL PROGRAMA NACIONAL.....	
DE INCENTIVOS.....	19
1.2.1. DEFINICIÓN DE IDENTIDAD.....	19
1.3. LOS COMPONENTES DE IDENTIDAD DEL .....	
PROGRAMA NACIONAL DE INCENTIVOS .....	20
1.3.1. IDENTIDAD VISUAL.....	21
1.3.2. IDENTIDAD VERBAL .....	24
1.3.3. IDENTIDAD CULTURAL .....	25
1.3.4. IDENTIDAD AMBIENTAL .....	26
1.3.5. IDENTIDAD OBJETUAL.....	28
1.3.6. IDENTIDAD COMUNICACIONAL.....	31
CAPÍTULO II .....	33
LA AUDITORÍA DE IMAGEN COMO .....	
INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DEL .....	
PROGRAMA NACIONAL DE INCENTIVOS .....	33



2.1. LA IMAGEN.....	33
2.2. AUDITORÍA DE IMAGEN.....	35
2.3. EL MODELO DE AUDITORÍA DE IMAGEN DE .....	
VILLAFañE .....	38
2.3.1. ANÁLISIS DE LA AUTOIMAGEN .....	39
2.3.2. ANÁLISIS DE LA IMAGEN INTENCIONAL .....	40
2.3.3. ANÁLISIS DE LA IMAGEN PÚBLICA.....	42
2.4. EL DIRCOM Y LA AUDITORÍA DE IMAGEN.....	43
2.5. EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN .....	46
2.5.1. PROBLEMAS EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS .....	
DE COMUNICACIÓN.....	48
2.5.2. ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN .....	49
CAPÍTULO III .....	59
INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	59
3.1. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	59
3.1.1. OBJETIVO GENERAL .....	59
3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	59
3.2. METODOLOGÍA.....	59
3.2.1. ENFOQUE .....	59
3.3. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE IMAGEN .....	60
3.3.1. ALCANCE DE LA AUDITORÍA.....	60
3.3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN EL MODELO.....	
DE CUANTIFICACIÓN DE LA IMAGEN .....	62
3.4. DISEÑO DE ENCUESTAS.....	65
3.4.1. PÚBLICOS INTERNOS .....	65
3.4.2. PÚBLICOS EXTERNOS.....	65
3.5. PROTOTIPO DE ENCUESTAS INTERNAS.....	66
3.5.1. ENCUESTA CULTURA CORPORATIVA .....	66
3.5.2. ENCUESTA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS .....	71

3.5.3. CLIMA INTERNO.....	74
3.6. PROTOTIPO DE ENCUESTAS EXTERNAS.....	79
3.7. PROTOTIPO DE ENTREVISTAS.....	81
3.7.1. ENTREVISTA GERENTE PROGRAMA NACIONAL.....	
DE INCENTIVOS SOCIO BOSQUE.....	81
3.7.2. ENTREVISTA RESPONSABLE RECURSOS HUMANOS .....	
DEL PROGRAMA NACIONAL DE INCENTIVOS SOCIO BOSQUE .....	83
3.7.3. ENTREVISTA ASESOR DE COMUNICACIÓN .....	85
3.7.4. ENTREVISTA DIRECTOR NACIONAL FORESTAL .....	87
3.8. CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA DE IMAGEN .....	88
3.8.1. AUTOIMAGEN.....	88
3.8.2. IMAGEN INTENCIONAL .....	94
3.8.3. IMAGEN PÚBLICA .....	97
CAPÍTULO IV .....	101
PROPUESTA .....	101
4.1. INTRODUCCIÓN .....	101
4.2. ANÁLISIS FODA .....	102
4.3. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	
DE COMUNICACIÓN .....	103
4.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	103
4.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	103
4.4. MAPA DE PÚBLICOS .....	103
4.4.1. COLABORADORES .....	103
4.4.2. SOCIOS BENEFICIARIOS .....	103
4.4.3. Empresarios privados .....	104
4.4.4. Propietarios de formaciones vegetales .....	104
4.4.5. Ciudadanía .....	104
4.5. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN .....	105
4.5.1. MATRIZ ESTRATÉGICA.....	105
4.5.2. MATRIZ DE ACCIONES.....	106

4.5.3. MATRIZ DE CRONOGRAMA.....	109
4.5.4. MATRIZ DE PRESUPUESTO .....	112
4.5.5. MATRIZ DE INDICADORES.....	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
CONCLUSIONES.....	119
RECOMENDACIONES .....	120
REFERENCIAS.....	122
ANEXOS .....	126

## INTRODUCCIÓN

La política de Gobernanza del Patrimonio Natural para la Sociedad del Buen Vivir del Ministerio del Ambiente, creada en el año 2014, promueve una gestión del Patrimonio Natural que fomenta la inserción dinámica económica de los dueños de formaciones vegetales, siendo uno de sus ejes estratégicos contar con incentivos para la conservación y uso sostenible del patrimonio natural.

La implementación de estas nuevas políticas, en cumplimiento de la Constitución del Ecuador, fomenta un cambio radical de gestión del anterior Programa Socio Bosque a un Programa Nacional de Incentivos que permita atender de manera más contundente la problemática de la deforestación del patrimonio natural. Dadas estas transformaciones en el ámbito de la gestión del Programa, el presente trabajo propone un Plan Estratégico de Comunicación, mediante una auditoría de imagen. Cabe señalar que la elaboración del presente trabajo de titulación forma parte de los roles fundamentales del Director de comunicación en las empresas del siglo XXI.

El presente trabajo de titulación se desarrolla en 5 capítulos. En el primero se presenta la creación y la transformación del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque a lo largo de los años. El segundo capítulo trata sobre la auditoría de imagen como instrumento estratégico y se toma en cuenta el Modelo de Cuantificación de la Imagen del autor Justo Villafañe.

En el capítulo 3 se proponen los lineamientos de la investigación que se llevará a cabo en el Programa Nacional de Incentivos y se presentan los hallazgos más destacados de la auditoría de imagen. En el cuarto capítulo se genera la propuesta del Plan estratégico de comunicación. En el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en la propuesta y los resultados obtenidos en la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **LA IDENTIDAD EN EL PROGRAMA NACIONAL DE INCENTIVOS**

#### **1.1. FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA NACIONAL DE INCENTIVOS**

##### **1.1.1. ANTECEDENTES Y CREACIÓN**

La deforestación es una de las principales problemáticas de la realidad forestal en el Ecuador. Según el Ministerio del Ambiente (2012, p.22), la tasa de deforestación en el período 2000-2008 es de 77.647 hectáreas por año. En ese sentido, esta cartera de Estado consolidó una nueva Política de Gobernanza del Patrimonio Natural para la Sociedad del Buen Vivir, la cual tiene como objetivo principal gestionar la sostenibilidad del mantenimiento de los recursos naturales y la riqueza de la biodiversidad en el Ecuador. (Ministerio del Ambiente, 2013, p.1)

Esta nueva política de Gobernanza del Patrimonio Natural del Ministerio del Ambiente “está basada en una respetuosa y equilibrada forma de relacionamiento de los seres humanos con la naturaleza, se orienta desde la visión del buen vivir que el Estado Ecuatoriano asumió y que enmarca la gestión gubernamental”. (Ministerio del Ambiente, 2013, p.1)

De acuerdo con el Plan Nacional del Buen Vivir, este es “la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad”. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, p.11)

El objetivo 7 de dicho plan, señala que el Ecuador busca garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global. En ese sentido, se pretende aumentar la proporción del territorio continental bajo conservación o manejo ambiental al 35,9%, en el año 2012 se

reporta un 30,9%. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, p 221).

En base a estos lineamientos estatales, se deduce que la planificación en la administración del Estado Ecuatoriano incorpora al eje ambiental como una de las principales acciones transversales que permitirán que el país recupere y conserve sus ecosistemas y recursos forestales.

Cabe señalar que el Artículo 71 de la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, reconoce por primera vez a la naturaleza como sujeto de derechos y dispone el “respeto integral a su existencia y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos”. Además dispone que “el Estado incentivará a las personas naturales y jurídicas, y a los colectivos, para que protejan la naturaleza, y promoverá el respeto a todos los elementos que forman un ecosistema.” (Asamblea Constituyente, 2008, p.52).

Como se evidencia, la inclusión es una estrategia de la normativa legal vigente que interfiere a su vez en la aplicación práctica de cualquier política pública. En el caso de las políticas públicas ambientales del Ministerio del Ambiente, buscan garantizar la distribución de la riqueza natural del país, tomando en cuenta la estrecha vinculación entre ciudadanía y naturaleza.

El Programa Socio Bosque, como iniciativa ambiental de incentivos para la conservación, fue creado en el 2008 como una de las propuestas gubernamentales nacionales pioneras que reconocían los esfuerzos de conservación de bosques y páramos nativos.

Este Programa nace en septiembre de 2008 con la firma del Acuerdo Ministerial No. 169, con el objetivo de conservar cerca de 4 millones de hectáreas de bosques, páramos y vegetación nativa del país, y a su vez

mejorar las condiciones de vida de las poblaciones rurales. (Ministerio del Ambiente, 2012, p.1)

En el ámbito internacional, otros países replicaron la propuesta de incentivos monetarios de Socio Bosque. “Con el apoyo y asesoramiento de Socio Bosque se ha implementado programas similares en Bolivia y Perú”. (Ministerio del Ambiente, 2012, p.2)

Sin embargo, de acuerdo con la nueva política de Gobernanza del Patrimonio Natural (Ministerio del Ambiente, 2012, p.1), el Estado requiere concretar “una adecuada inserción de la biodiversidad y los bosques en la dinámica económica del país”; tomando en cuenta que uno de los ejes de desarrollo del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, está basado en una “transformación económica-productiva, a partir del cambio de matriz productiva”.

Por lo mencionado anteriormente, el Estado Ecuatoriano, propone una intervención integral de los paisajes a través de la articulación de otros incentivos que contemplan diferentes actividades de mejoramiento ambiental, como son: la restauración de paisajes degradados, la reforestación con fines de conservación y el comercio sostenible de la biodiversidad nativa.

En consecuencia, el Ministerio del Ambiente reformula la concepción del Programa Socio Bosque y le atribuye la inclusión de incentivos adicionales, creando mediante un Acuerdo Ministerial el nuevo Programa Nacional de Incentivos.

El Programa Nacional de Incentivos forma parte de una de las estrategias de la mencionada Política de Gobernanza del Patrimonio Natural del Ministerio del Ambiente. Esta estrategia gestiona un portafolio de incentivos que pretenden aportar a la conservación y la producción sostenible de bosques y ecosistemas frágiles como páramo, manglar, paisajes degradados y un manejo del bosque y la vida silvestre. (Ministerio del Ambiente, 2013, p.2).

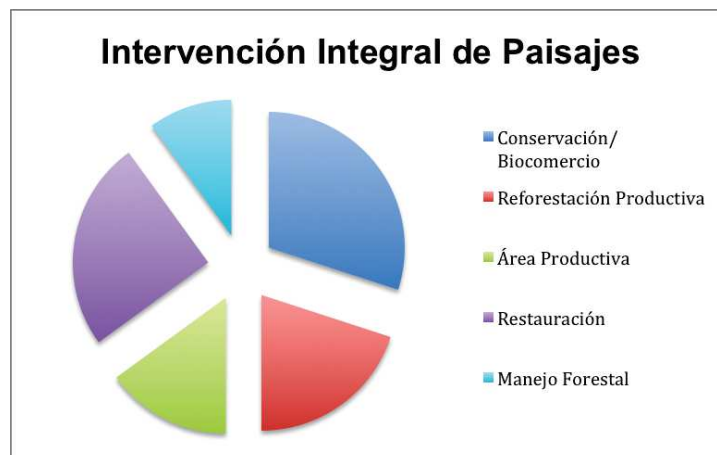


Figura 1. Intervención Integral del Paisaje del Programa Nacional de Incentivos. Tomado de Ministerio del Ambiente, 2013, p. 10.

### 1.1.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FUNCIONAMIENTO

El Programa Nacional de Incentivos tiene como objetivo principal conservar 4 millones de hectáreas de bosques, páramos, vegetación nativa y sus valores ecológicos, económicos y culturales.

La gestión de este programa define a bosque nativo como “toda formación vegetal compuesta por especies nativas, resultantes de un proceso natural de sucesión ecológica” (Ministerio del Ambiente, 2012, p. 7)

El segundo objetivo estratégico del Programa Nacional de Incentivos tiene relación a la reducción de las tasas de deforestación y las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas. Finalmente, el tercer objetivo estratégico consiste en obtener alrededor de 1 millón de beneficiarios y beneficiarias en todo el país.

El Programa Nacional de Incentivos tiene a su cargo la ejecución de los siguientes componentes: conservación, restauración, reforestación, manejo forestal, biocomercio y sostenibilidad financiera. (Ministerio del Ambiente, 2013, p. 45).



En base a estos direccionamientos estatales, se puede deducir que el nuevo modelo de gestión del Programa Nacional de Incentivos incorpora una oferta forestal que fomenta la intervención de nuevos actores en las actividades de cuidado de los bosques en cumplimiento de la normativa ambiental ecuatoriana.

De acuerdo con el Ministerio del Ambiente, el funcionamiento del Programa Nacional de Incentivos empieza con campañas de información a nivel local y nacional en áreas que son identificadas como prioritarias. Estas áreas pueden tener como propietarios/as a personas individuales o naturales o comunidades campesinas e indígenas. (2013, p.11)

Los interesados/as en convertirse en beneficiarios del Programa Nacional de Incentivos deben entregar la documentación que consta como requisitos para formar parte de esta iniciativa.

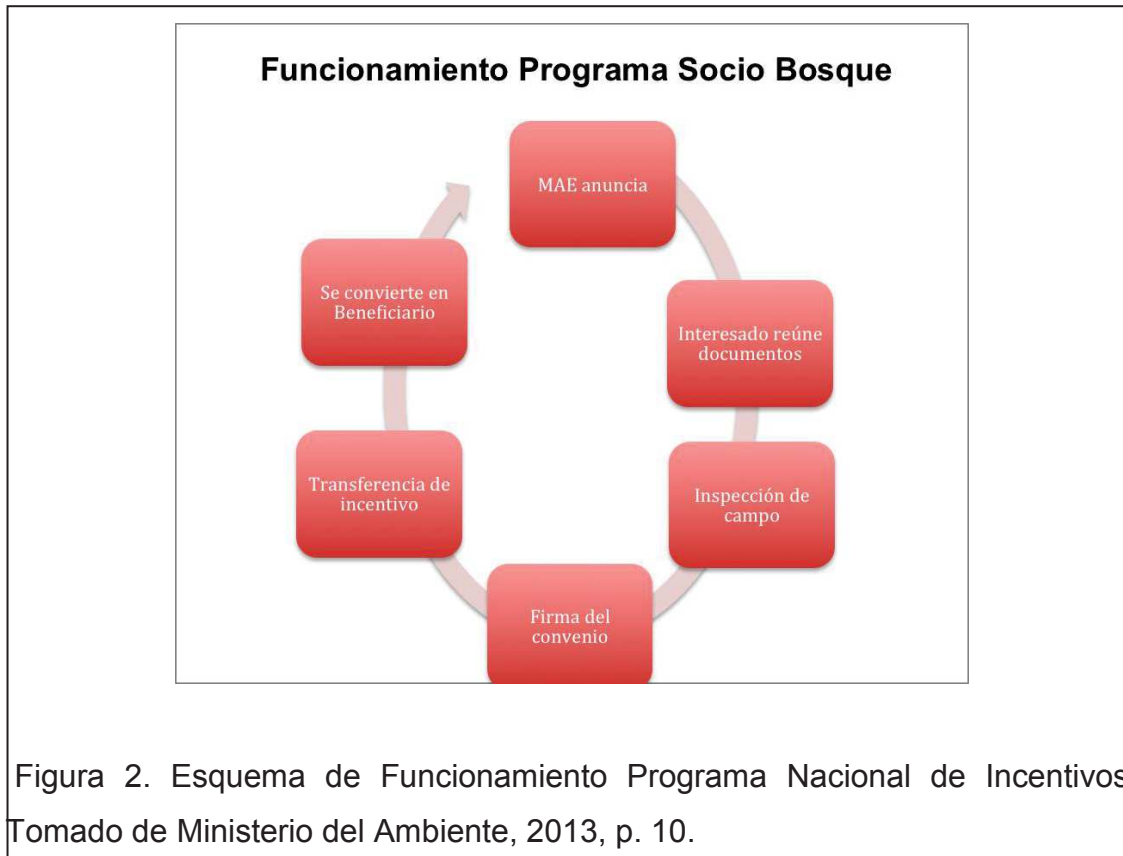
El Ministerio del Ambiente verifica que las aplicaciones que se receptan cumplan con los requisitos legales, uno de los principales es el título de propiedad. En ese sentido, quienes no poseen el título de propiedad de los predios de bosques o páramos, no pueden participar en el Programa Nacional de Incentivos.

La tercera fase de funcionamiento del Programa consiste en la verificación de prioridad in situ del predio o espacio de bosque postulante. “Una vez verificado un predio in situ, el técnico de campo manifiesta al interesado que el predio ha sido calificado o no al Programa”. (Ministerio del Ambiente, 2013, p.11).

En caso de que el predio haya sido calificado como prioritario, el postulante debe cumplir con la totalidad de la documentación para la firma del convenio.

El Ministerio del Ambiente, como ente rector del sector, gestiona de manera constante un monitoreo de las áreas que se encuentran dentro del Programa Nacional de Incentivos. (Ministerio del Ambiente, 2012, p.9) En ese sentido,

esta iniciativa construye en la actualidad una metodología de monitoreo socio-organizativo. Este proceso tiene dos fines, el primero, permitir una evaluación de las organizaciones colectivas previo su ingreso al programa, y el segundo lograr un proceso de monitoreo que permita a las comunidades evaluar su propio avance o retroceso en aspectos claves.



Por otra parte, el monitoreo de la cobertura vegetal es uno de los ejes principales del Programa tomando en cuenta la inversión del Estado en el mejoramiento ambiental de estos espacios nativos. Las actividades previstas del Ministerio del Ambiente en este eje consisten en la adquisición de sensores remotos, la implementación de un sistema de alerta temprana, la realización de cursos de formación para guardabosques y la compra de equipamiento para control y vigilancia de bosques. (Ministerio del Ambiente, 2013, p. 25).

Como se puede evidenciar, el Programa Nacional de Incentivos genera un constante relacionamiento con diferentes públicos sobre los cuales se pretenden cumplir determinados objetivos estratégicos, los cuales permiten que

su funcionamiento se enmarque dentro de la planificación ambiental generada desde la Política de Gobernanza del Patrimonio Natural.

De acuerdo con el Ministerio del Ambiente, factores como la disponibilidad de los recursos financieros, y el personal disponible en campo han logrado que se realice una optimización de recursos en el Programa Nacional de Incentivos.

“Es así que se prioriza el monitoreo en las áreas con mayor riesgo/presión de deforestación, identificadas en función del análisis de las dinámicas de cambio de uso e identificación de amenazas y a partir del cual se realiza la planificación de las visitas de campo”. (2013, p.26)

Por lo expuesto anteriormente, las estrategias comunicacionales que se contemplen en el Programa Nacional de Incentivos deben estar encaminadas en coherencia con los objetivos estratégicos de gestión mencionados y su funcionamiento debe estar acorde a la nueva estructura organizacional e institucional.

### **1.1.3. INCLUSIÓN Y PARTICIPACIÓN**

El Programa Nacional de Incentivos, además de la conservación y recuperación de los ecosistemas vivos, busca el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de los espacios nativos.

De acuerdo con el Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017) uno de los objetivos primordiales de la planificación en Ecuador consiste en la erradicación progresiva de las condiciones de pobreza. “La incidencia de pobreza, medida en términos de necesidades básicas insatisfechas, se redujo de 41,7% en 2008 al 33,7% en 2012.” Esto, según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2013, p.114),

Los indicadores de pobreza definen a pobres como aquellas personas cuyo ingreso per cápita es menor a la línea de pobreza. En diciembre de 2012 la línea de pobreza fue de 2,54 USD diarios. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, p.4)

El Plan Nacional del Buen Vivir es la principal estrategia de la planificación gubernamental ecuatoriana en todos los ámbitos. Por ello, el objetivo 2 del dicho documento en los años 2013-2017, señala que “el reconocimiento igualitario de los derechos de todos los individuos implica la consolidación de políticas de igualdad que eviten la exclusión y fomenten la convivencia social y política. El desafío es avanzar hacia la igualdad plena en la diversidad, sin exclusión, para lograr una vida digna, con acceso a salud, educación, protección social, atención especializada y protección especial”. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, p.111)

El Ecuador en el 2008 generó una nueva Constitución de la República. El artículo 3 de esta legislación, señala que entre los deberes primordiales del Estado se encuentran la planificación del desarrollo nacional y la promoción del desarrollo sustentable; mientras el artículo 14 de este documento menciona que “se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*”. (Asamblea Constituyente, 2008, p.17)

En ese sentido, los incentivos ambientales como propuesta de Estado pretenden incluir a las personas habitantes de bosques en la generación de alternativas de desarrollo local, familiar y organizativo en el marco del fomento al ambiente sano y ecológicamente equilibrado.

Como se evidencia, la inclusión es considerada uno de los ejes estratégicos de acción del Programa Nacional de Incentivos y de la gestión pública; partiendo de que únicamente con el involucramiento de los actores que forman parte de

las políticas gubernamentales, éstas pueden satisfacer sus necesidades y de manera global acercar el cumplimiento de las mismas.

En el caso del Programa Nacional de Incentivos, por ejemplo, los participantes deben entregar un plan de inversión el cual “conduce a un proceso de reflexión, participación y comprensión de los términos empleados. De esta manera se facilita la comunicación y cooperación entre todas y todos los actores vinculados en la elaboración de este instrumento de planificación”. (Ministerio del Ambiente, 2012, p. 4)

En el caso de los beneficiarios individuales, este plan se realiza a través de un formulario en el que se detallan de manera porcentual los rubros a los cuales se destinará el incentivo. Las principales áreas de ejecución son: gastos en educación, salud, arriendo, vestido, alimentación, así como las actividades de mejoramiento ambiental en sus predios.

“La Revolución Social contemplada en el plan de gobierno 2013-2017, exige el fortalecimiento de las políticas de generación de capacidades y oportunidades con la garantía y la protección de derechos. Los derechos no son favores ni privilegios.” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, p. 112)

Por lo mencionado anteriormente, el Programa Nacional de Incentivos toma en cuenta dentro de sus principales ejes de intervención y gestión pública a la participación ciudadana.

De acuerdo con las políticas de participación ciudadana y control social del Estado, se menciona que “la forma más adecuada de administración de un gobierno es el permanente diálogo para informar sobre su gestión y buscar mayor eficiencia en el diálogo con la ciudadanía” (Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, 2012, p. 12)

El Programa Nacional de Incentivos realiza socializaciones y asambleas con los miembros de las comunidades indígenas o comunas postulantes a participar en el Proyecto con el fin de fomentar una comunicación directa con los habitantes de los espacios nativos, la cual permita sobretodo determinar las necesidades y los objetivos de desarrollo de cada tipo de participante, como se muestra en la figura 3.



Figura 3. Taller socialización socios en Tena.

Tomado de Ministerio del Ambiente,

[http://sociobosque.ambiente.gob.ec/?q=galeria\\_talleres](http://sociobosque.ambiente.gob.ec/?q=galeria_talleres)

De acuerdo con las estadísticas del Programa Nacional de Incentivos dentro del componente de conservación, en el 2011 las inversiones de los participantes del Proyecto se destinaron, el 22% en conservación y consolidación territorial, (guarda parques, equipamiento, guardianías, capacitaciones, zonificación); el 23% en desarrollo económico productivo; el 18% en fortalecimiento organizacional e infraestructura, entre otros.

La gestión de estas inversiones concuerda con los objetivos señalados en el Plan Nacional del Buen Vivir y la Constitución Ecuatoriana, en la cual además de una recuperación ambiental se fomentan alternativas de desarrollo que permitan que el manejo del patrimonio natural sea sostenible.

#### 1.1.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y GESTIÓN

La situación anterior del manejo ambiental de acuerdo con la Estrategia de Incentivos planteó un antecedente de proyectos y procesos aislados en esta entidad. (Ministerio del Ambiente, 2013, p.4).

Esto provocó, de acuerdo con el Ministerio del Ambiente, una gestión administrativa poco oportuna y deficiente; además de una escasa coordinación interinstitucional.

En el documento también se indica la necesidad de una presencia y asistencia técnica mayor en campo, es decir en los predios y ecosistemas vivos boscosos. Mientras en el ámbito laboral interno de la organización existe “insuficiente personal e inadecuadas remuneraciones”. (Ministerio del Ambiente, 2013, p.4).

La incorporación de hectáreas y el incremento de participantes del Programa Nacional de Incentivos lograron que a su vez se incrementen las actividades operativas de esta iniciativa. Las actividades que mayor incremento presentan son el monitoreo a la cobertura vegetal, en el cual “es cada vez mayor el número de áreas a monitorear, y el monitoreo a los planes de inversión (uso del incentivo que hacen los participantes)”. (Lascano, 2013, p. 20).

En ese sentido, de acuerdo con Lascano, la carga de trabajo por funcionario tiende a aumentar, pues se registran cada vez más hectáreas para supervisión por parte de los técnicos de campo, los cuales se encuentran en todo el país. Cabe señalar que la incorporación de hectáreas es permanente; los beneficiarios y el número de hectáreas siempre tendrá la tendencia de aumento.

De acuerdo con las estadísticas del Programa, en el 2008 cada funcionario tenía a su cargo 25 mil hectáreas de bosque, mientras en el 2012 se registraron 43 mil hectáreas por funcionario.



Figura 4. Evolución de hectáreas por técnico de campo 2008-2013.

Tomado de Lascano, 2013, p. 20.

Desde el 2009 el Programa Nacional de Incentivos con el fin de reducir la carga laboral ha realizado un proceso de desconcentración de ciertas funciones con las Direcciones Provinciales del Ministerio del Ambiente. En ese sentido, cada Dirección designó a un funcionario como punto focal para el Programa, “con quien se coordina varios de los procesos relacionados a: socialización, información, atención a denuncias, entre otros”. (Lascano, 2013, p. 21)

También otra de las actividades estratégicas que el programa ha implementado para establecer un canal de respuesta ha sido la suscripción de 45 Memorandos de Entendimiento con varias organizaciones no gubernamentales, gobiernos seccionales, federaciones campesinas e indígenas, universidades, entre otros. Estas entidades apoyan, mediante convenios interinstitucionales, desde sus jurisdicciones a la incorporación de nuevos participantes del Programa.

A pesar de lo mencionado anteriormente, de acuerdo con Lascano (2013, p. 22), se implementa un modelo de gestión de desconcentración interna progresiva orientado hacia una desconcentración de actividades. “No obstante

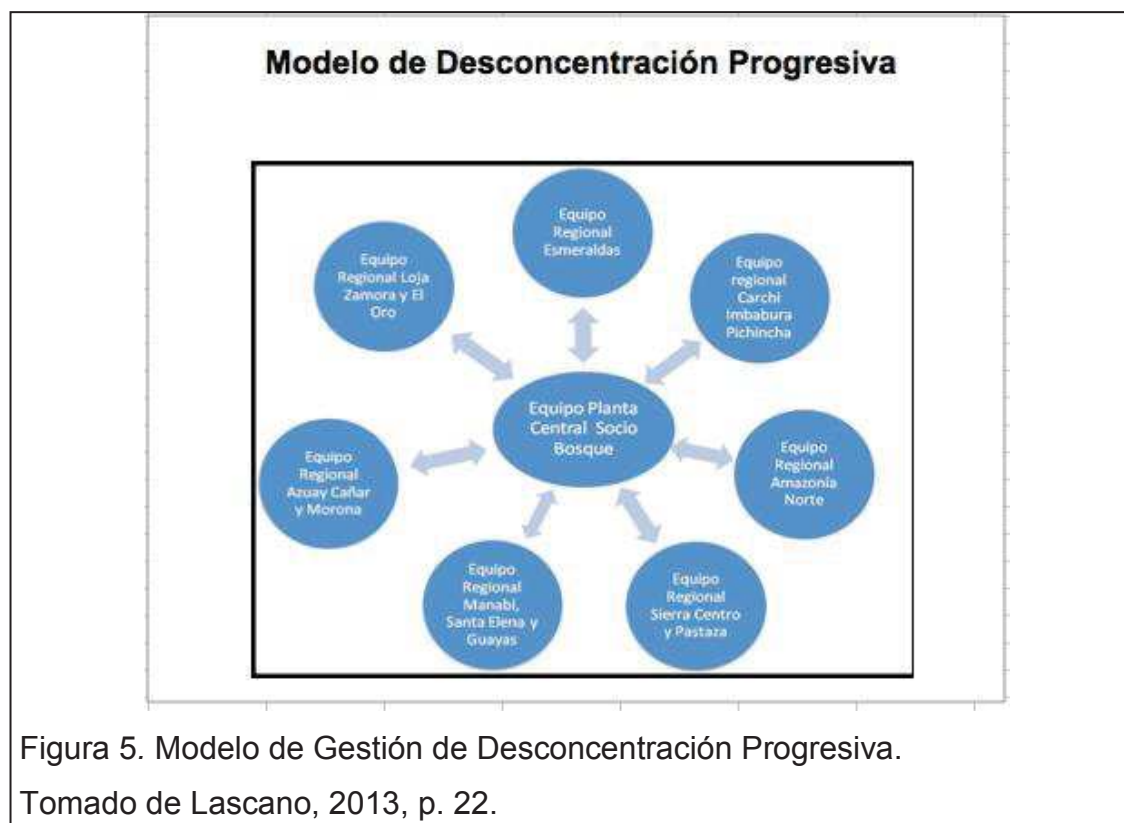


en el mediano plazo se requerirá incrementos mínimos en el número de funcionarios”.

En cuanto a la gestión del Programa Nacional de Incentivos de acuerdo con la Estrategia de Incentivos (Ministerio del Ambiente, 2013, p. 14) se menciona la integración operativa en estructuras administrativas en funcionamiento y la re-estructuración orgánica de las iniciativas de la Subsecretaría de Patrimonio Natural del Ministerio del Ambiente, dependencia a la cual pertenece este componente de incentivos.

Como se visualiza en la Figura 7, la re-estructura orgánica del Programa Nacional de Incentivos toma en cuenta un equipo de apoyo.

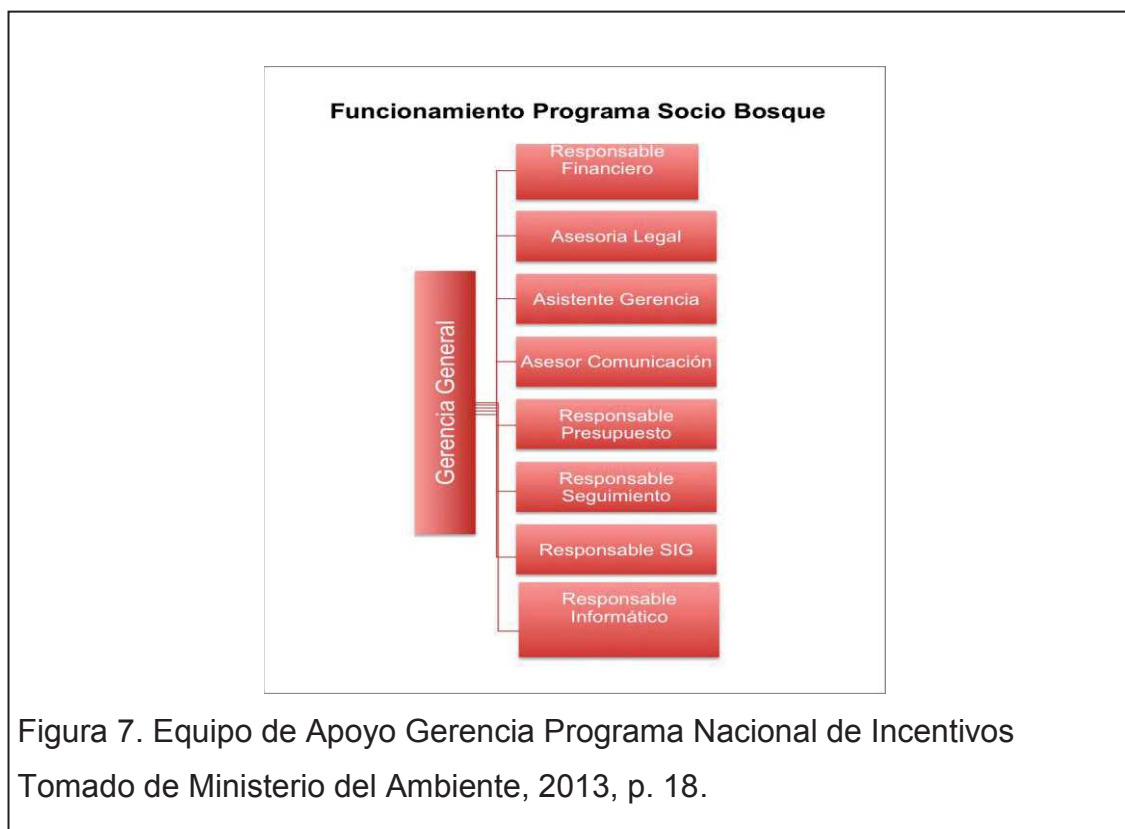
Este equipo se encarga de la asesoría directa a la Gerencia del Programa Nacional de Incentivos siendo un equipo de apoyo de gestión en las siguientes áreas: legal, administración, recursos humanos, compras públicas y comunicación.





El Programa Nacional de Incentivos como estrategia de la Política de Gobernanza del Patrimonio Natural busca una “intervención integral” en la gestión de paisajes, bosques, ordenamiento territorial y vida silvestre.

En ese sentido, como se visualiza en la Figura 8 en un mismo predio se pueden incorporar los diversos incentivos con el fin de gestionar una intervención integral sostenible de los paisajes y el territorio.



### 1.1.5. POLÍTICA DE GOBERNANZA DEL PATRIMONIO NATURAL

La gestión del patrimonio natural en el Ecuador está basada en un modelo de conservación y manejo sustentable que pretende cumplir con los tres ejes nacionales del Plan Nacional del Buen Vivir (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, p. 80) estos son:

- Derechos, libertades y capacidades para el Buen Vivir.
- Transformación económica-productiva a partir del cambio de matriz productiva.
- Construcción del poder popular mediante el fortalecimiento de la democracia, la sociedad y el Estado.

Por lo mencionado anteriormente, el Ministerio del Ambiente emitió directrices relacionadas a la gestión de la Subsecretaría de Patrimonio Natural que permiten definir los esfuerzos que debe realizar el Estado para promover el mejoramiento y cuidado ambiental.



Éstas directrices de acuerdo con la Política de Gobernanza del Patrimonio Natural son:

- Desarrollo de políticas públicas que aseguren pleno ejercicio de derechos y que garanticen el acceso y distribución igualitaria de la riqueza natural del país.
- Posicionamiento del patrimonio natural como factor clave del cambio del patrón de especialización productiva.
- Fomento de la investigación del patrimonio natural como base de la innovación y el desarrollo tecnológico.
- Promoción de la acción ciudadana en la gestión integral y sostenible del patrimonio natural.
- Desconcentración y subsidiariedad en la gestión del patrimonio natural, como puntales de un Estado radicalmente democrático.
- Articulación de la política pública ambiental sectorial, intersectorial y territorial.

De acuerdo con el Ministerio del Ambiente, las directrices enumeradas enmarcan la gestión en: “cuatro estrategias principales que cohesionan los procesos, programas y proyectos que ejecuta la Subsecretaría de Patrimonio Natural”.

A continuación las estrategias que integran la Política de Patrimonio Natural:

- Estrategia de Gestión de Paisajes Sostenibles.
- Estrategia de Incentivos para la Conservación y la Producción Sostenible.
- Gestión Integral de Bosques y Vida Silvestre.
- Bioseguridad y Biotecnología.

El Programa Nacional de Incentivos se enmarca en la Estrategia 2 de Incentivos para la Conservación y la Producción Sostenible. De acuerdo con la Política de Gobernanza del Patrimonio Natural, “gestiona de manera integrada y complementaria un portafolio de incentivos que aportan a la consolidación de la anterior Estrategia: incentivos para la conservación de bosques y

ecosistemas frágiles, restauración de paisajes degradados, reforestación con fines de conservación, manejo del bosque y de la vida silvestre, producción y comercio sostenible de la biodiversidad nativa, adjudicación de tierras del Estado, crédito tributario y exoneración de pago de impuesto a tierras rurales”. (Ministerio del Ambiente, 2013, p.2)

Los incentivos mencionados son económicos y no económicos. Según la mencionada política se desarrollan de manera transversal estrategias adicionales que complementan a las anteriores.

La primera es la investigación, la cual busca desarrollar el conocimiento del saber local aplicando desarrollo tecnológico e innovación. Por otra parte, se menciona el monitoreo del patrimonio natural a partir de indicadores relacionados a los distintos niveles de organización.

La tercera estrategia transversal es la regulación, la cual a través del Código Ambiental, es decir de un cuerpo legal determinado y normativas forestales la autoridad ambiental puede aplicar una legislación específica.

La cuarta menciona a la “Edu-comunicación con el fin de lograr una participación ciudadana consciente y responsable de sus derechos y obligaciones en la gestión del patrimonio natural”. (Ministerio del Ambiente, 2013, p.2)

La edu-comunicación y la comunicación estratégica están relacionadas al cumplimiento de los objetivos de gestión de la mencionada política. En ese sentido, la inclusión de las tecnologías de información y comunicación (TIC's), es otra de las estrategias transversales en la gestión ambiental, pues facilitan la aplicación de herramientas comunicacionales como la implementación de sistemas informáticos forestales.

De manera general este modelo de Política de Gobernanza del Patrimonio Natural busca “una equilibrada forma de relacionamiento de los seres humanos

con la naturaleza y se orienta desde la visión del buen vivir que el Estado Ecuatoriano asumió y que enmarca la gestión gubernamental”. (Ministerio del Ambiente, 2013, p.1). En ese sentido se trata de la transición de un “modelo de desarrollo extractivista, dependiente y desordenado” a uno de “conservación y manejo sustentable del patrimonio natural y su biodiversidad”.

## **1.2. LA IDENTIDAD EN EL PROGRAMA NACIONAL DE INCENTIVOS**

### **1.2.1. DEFINICIÓN DE IDENTIDAD**

La industrialización provocó que las empresas a finales del siglo XIX tomen en cuenta pilares que sustentaban sus cimientos y pensamientos estos son: capital, organización, producción y administración.

Costa señala que estos pilares en la actualidad no convierten en competitiva a una empresa. “No sirven para diferenciar a la empresa de las demás, para hacer deseable una marca o hacer confiable una empresa, ni menos para sustentar en ellos el desarrollo y asegurar la sostenibilidad del negocio”. (Costa, 2013)

De acuerdo con este autor, el fin del pensamiento industrial basado en una cultura material propone un nuevo paradigma que superpone nuevos vectores “claramente estratégicos”, éstos son:

- Identidad
- Cultura
- Acción
- Comunicación
- Imagen

Costa aclara que los pilares anteriores no han desaparecido, sin embargo “funcionan exclusivamente en régimen interno”. Los dos ejes que funcionan de manera vertical son la Identidad y la Imagen; mientras el “gran vector” del

paradigma es la comunicación. “Solo este vector recubre todos los demás, lo cual no se da a la inversa”. (Costa, 2013). La Identidad es considerada el principal elemento diferenciador, según Costa, y el cual incluye en su “núcleo la matriz de los demás vectores.”

Martin añade que la Identidad corporativa es una disciplina mucho más moderna que el diseño de marcas; siendo un “verdadero sistema de signos que componen un “superestructura de comunicación”. (Martin, 1995, p. 21).

En síntesis, la identidad corporativa es el sistema de signos, formas, colores, que transporta “ideas, impresiones psicológicas y una capacidad de memorización” sobre la personalidad de una empresa o institución. (Costa, 1990, pp. 5-9).

### **1.3. LOS COMPONENTES DE IDENTIDAD DEL PROGRAMA NACIONAL DE INCENTIVOS**

De acuerdo con Costa (Costa, 2010, p.126), en la actualidad la identidad es un elemento estratégico de las empresas que debe ser materializado y comunicado. “La identidad es hoy un instrumento privilegiado, porque es único, exclusivo y distintivo y porque es el elemento más universal y englobante en el lenguaje y la acción empresarial” (Costa, 2010, p. 126).

La vinculación entre Identidad e Imagen es estrecha. Costa aclara que “No hay imagen sin identidad, pues la primera es un reflejo de la segunda”. De hecho, de acuerdo con este autor, entre las principales funciones del Director de Comunicación (Dircom) consiste en vectorizar, desarrollar y controlar la política de comunicación y la imagen de la empresa o del grupo. “Por eso comunicar, expresar la identidad por todos los recursos posibles, es construir imagen. Y éste es el primer reto del Dircom y el más permanente.” (Costa, 2010, p.126). Este autor plantea un sistema de 5 vectores que se combinan en la expresión de la identidad. Estos son: verbal, visual, cultural, objetual y ambiental.

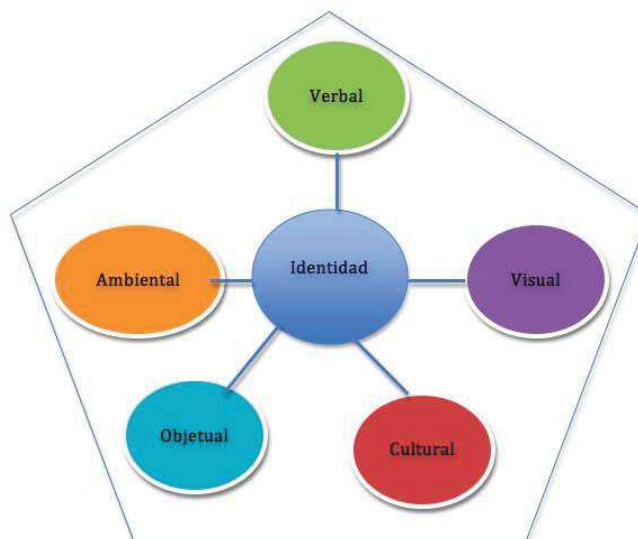


Figura 9. Los integrantes sensibles de la identidad

Tomado de Joan Costa, 2010, p. 124

### 1.3.1. IDENTIDAD VISUAL

De acuerdo con Joan Costa, (2009, p.111), los componentes visuales como los colores, texturas, forma de productos, entre otros, son portadores de los valores de identidad que deben ajustarse al modelo corporativo y cuya transmisión “logrará la mejor imagen”.

De acuerdo con este autor, no sólo la imagen de la marca sino el propio producto o servicio puede convertirse en signo con “una carga conceptual importante de estos valores de identidad corporativa”. (Costa, 2009, p.112).

El primer signo es el diseño del nombre corporativo, la tipografía elegida o creada expresamente, su estilo, en la composición del nombre y del resto de textos en las etiquetas, envases, vallas, vehículo, encuadres en spots de tv, folletos, anuncios en prensa, etc.

Costa y Rapposo (2008, p.10) mencionan que el universo de los signos es un misterio. “Nosotros vivimos en un mundo de signos y un mundo de signos vive



en nosotros. Ellos son especialmente enigmáticos, mucho más sin duda que las imágenes. Surgen del pensamiento simbólico y de la abstracción de las formas”.

En el caso del Programa Nacional de Incentivos la tipografía que se utiliza en el actual logotipo es la letra Arial. Costa señala que el diseño de la tipografía puede ser tan destacado del resto de signos tipográficos que añadir otros referentes gráficos resultaría menos fundamental.

El segundo signo es el diseño del símbolo corporativo. “Al mismo tiempo que el logo, puede existir un símbolo, una imagen alusiva a un referente concreto o un simple signo formal que resulta el principal referente visual de la corporación.” (Costa, 2009, p.113).

Existen casos en los cuales el componente visual es un logo-símbolo. De acuerdo con Costa con esto “se obtiene un incremento de su poder distintivo”. El símbolo del Programa Nacional de Incentivos es una hoja y una mano, el mismo símbolo que proviene del anterior Programa de conservación. En ese sentido, la representación de ambos isotipos (hoja y mano) hace referencia a la conservación de la naturaleza como concepto de funcionamiento de este Programa ambiental.

El tercer factor está compuesto por la definición del color o textura corporativos. Costa señala que se aporta un “interesante componente de identidad” cuando se selecciona un tono “no convencional” o se encuentra poco explotado. (Costa, 2009, p.116).



Figura 10. Símbolo Programa Nacional de Incentivos

Tomado de Programa Socio Bosque,  
<http://sociobosque.ambiente.gob.ec>

El autor relaciona el tono seleccionado con los valores de una determinada empresa. En ese sentido, una coincidencia entre ambos permite una mayor la identificación de la identidad.

En el caso del Programa Nacional de Incentivos se da esta vinculación, pues utiliza el color verde que trasmite el sentido de naturaleza y vida como parte de sus valores de conservación del ambiente y los bosques, logrando diferenciación en el sector público al cual pertenece y en el sector ambiental.

El cuarto factor consiste en el diseño de producto en el programa corporativo. Costa señala que el diseño de producto se ha venido consolidando como uno de los factores más importantes para lograr una identidad visual corporativa integral y coherente. (2009, p.116).

El producto o servicio es definido como el componente principal de la empresa/institución. En ese sentido, la etiqueta, embalaje o presentación gráfica de la prestación contratada deben “multiplicar el valor identitario”. (2009, p.117)

A pesar de que los factores mencionados forman parte del sistema gráfico de identidad que propone Costa; este autor señala también que la identidad visual

o gráfica en la actualidad no se limita únicamente a esos signos marcarios, sino se propone un “estilo visual” de las organizaciones y una gestión del diseño”. (Costa, 2010, p. 128).

En ese sentido, la identidad visual está también compuesta por la totalidad de las comunicaciones: los mensajes visuales y audiovisuales, el empaque, la señalética, la publicidad, y en el ámbito digital, la página web. “El mundo de las formas, si se gestiona con sentido de estilo identitario construye una fortaleza competitiva para la empresa”. (Costa, 2010, p.129).

### **1.3.2. IDENTIDAD VERBAL**

Uno de los principales signos, entendiendo que la identidad empresarial es un sistema, ya que posee propiedades sistémicas, es el lingüístico. Costa (1989, p. 20) señala que la comunicación es interacción “inter-cambio de mensajes y actos”. Se trata de una “cierta transacción que está implícita en las relaciones entre individuos y mensajes”. Este autor también destaca que es necesario realizar un esfuerzo “en traducir los caracteres e impresiones emocionales a palabras, conceptos o expresiones que intenten describir lo que puedan comunicar” (Costa, 2009, p. 119).

Por lo mencionado anteriormente, el nombre de la empresa, propone una definición de originalidad y unicidad que refuerza una identidad diferencial. El nombre de la empresa se define además como un capital identitario fundamental, pues la imagen y la reputación están ligadas al mismo.

Esto quiere decir que en el caso del Programa Nacional de Incentivos, la reputación e imagen del anterior Programa de conservación Socio Bosque afecta los públicos de los nuevos incentivos que ofrece en el sector ambiental. En la actualidad a pesar de que el modelo de gestión de esta iniciativa ambiental se transformó, el nombre Socio Bosque se mantuvo y no ha sido eliminado de la identidad verbal del Programa Nacional de Incentivos.

### 1.3.3. IDENTIDAD CULTURAL

La cultura corporativa emana de la identidad institucional y se define en términos de misión, visión y valores. De acuerdo con Costa (2010, p.126), la identidad cultural está basada en la personalidad y el “estilo de la institución que se materializa en todas sus manifestaciones: actos y hechos, productos y servicios, comunicación y relaciones”.

De manera general la identidad cultural se materializa en la conducta de la empresa. “La conducta del empleado representa la conducta corporativa: es un átomo del comportamiento de la empresa. Lo que inspira y materializa la conducta es la cultura” (Costa, 2010, p. 127).

La cultura de acuerdo con el autor genera un “reconocimiento experiencial” de la identidad cultural y ésta se transforma en imagen. Por ello, Thevenet (1992, p.34) menciona que existe una relación empresa-individuo, y propone la “implicación” de los colaboradores.

Lessem (1992, p.12) añade que cada cultura tiene tres aspectos fundamentales: el tecnológico, el sociológico y el ideológico. El tecnológico está relacionado con las herramientas, técnica y maquinaria; el sociológico comprende las relaciones entre los hombres; mientras el ideológico incluye creencias, rituales, ética, prácticas y mitos.

En el Programa Nacional de Incentivos, no se han realizado estudios o investigaciones que tomen en cuenta los aspectos de la cultura en la organización, es decir, las conductas, la comunicación y las relaciones que tanto los públicos internos y los externos experimentan con la compañía.

En este aspecto, resulta clave tomar en cuenta que el Programa Nacional de Incentivos es parte del Ministerio del Ambiente del Ecuador, por lo cual las

experiencias de los diferentes públicos sobre esta iniciativa afectan a su vez a la imagen del Ministerio.

Cabe señalar también que la transformación de gestión del Programa de conservación al Programa Nacional de Incentivos en el ámbito interno produjo el ingreso de nuevos colaboradores a la organización. Por lo cual, la identidad cultural del Programa Nacional de Incentivos debe facilitar el cumplimiento de los nuevos objetivos de gestión de esta iniciativa y a su vez fomentar la experiencia coherente sobre sus valores en los nuevos públicos internos y externos de esta iniciativa ambiental.

#### **1.3.4. IDENTIDAD AMBIENTAL**

La identidad ambiental forma parte de uno de los signos identitarios de la empresa, está constituida a decir de Costa (2010, p. 130), por la realidad arquitectónica, es decir, edificio, fachada, puntos de venta, de atención y de gestiones de servicio, de exhibición.

“La identidad del lugar envuelve lo que sentimos cuando vivimos una experiencia total. Ella implica la sensorialidad global del ser y también las emociones y las sensaciones lúdicas” (Costa, 2010. p, 131). Por lo mencionado anteriormente, este autor concibe a la arquitectura corporativa como una faceta de identidad por la cual “el público vive y forma parte de la imagen global de la empresa”.

Dentro de la arquitectura corporativa se manejan herramientas como la señalética. Navarro advierte sobre la posibilidad del exceso de información visual y sus consecuencias. “Cuando hay un exceso de información es muy difícil captar el significado de los mensajes, se pierde el sentido de la orientación y aumenta la distracción. Todo tipo de señalización debe estar bien distribuido y se ha de evitar ofrecer demasiados datos en poco espacio”. (Navarro, 2007, p.70)

Costa acuña el término “comunicación señalética” es el efecto de la movilidad social, de la complejidad implícita de nuestra época y de la profusión de servicios que ello genera en función de los individuos”. (Costa, 1989, p.31). De manera general la importancia de la identidad ambiental está relacionada a la experiencia de los públicos con la empresa, tomando en cuenta que los lugares representan espacios que transmiten los atributos empresariales y forman parte del sistema identitario de las mismas.

Esta faceta de la identidad es conocida como arquitectura corporativa que toma en cuenta aspectos como:

- Relación con el entorno
- Espacios de trabajo
- Huella ecológica

En la actualidad, el Programa Nacional de Incentivos carece de la aplicación de una identidad ambiental determinada con los aspectos mencionados que permita distinguir a esta iniciativa de incentivos ambientales en el sector ambiental público.

A pesar que este Programa forma parte del Ministerio del Ambiente, esta iniciativa se encuentra en un lugar físico diferente a esta dependencia. En ese sentido, la identidad ambiental del Ministerio del Ambiente a su vez tampoco ha sido incorporada en el lugar físico del Programa Nacional de Incentivos.

En cuanto a la señalética, existe rotulación interna que se encuentra ubicada en diferentes espacios de la oficina principal del Programa Nacional de Incentivos. Sin embargo, se trata de una actividad que no forma parte de un sistema de identidad ambiental que involucre a los públicos internos y externos de esta organización y que integre los elementos de la arquitectura corporativa.

Por ejemplo, los beneficiarios de los incentivos ambientales, los cuales asisten permanentemente al Programa y representan de manera general a los clientes de cualquier organización y los cuales reciben un servicio de parte del Estado al ser atendidos por un asesor gubernamental.

Costa señala que “el turismo es la estrategia más recurrente para gestionar esta identidad, ya que al promover y motivar las visitas a lugares-hitos de descanso, de recreación, de negocios e históricos, logra fortalecer la marca ciudad”. (2009, p.144). Partiendo de que el anterior Programa de conservación de bosques y el nuevo Programa Nacional de incentivos promueven la preservación y mejoramiento ambiental de bosques y paramos, estos lugares son también espacios potenciales turísticos para el público general.

Por lo cual, en la actualidad, esta iniciativa cuenta con letreros instalados como se verifica en la Figura No.11, los cuales están ubicados en los espacios en los cuales esta iniciativa interviene. De manera general, son comunidades y dueños de bosques privados que buscan la visita de turistas para sostener económicamente a sus familias, esto se conoce como turismo sostenible.

Si bien los letreros informan y promueven la identificación de las zonas que se encuentran intervenidas, no forman parte de un sistema unificado de identidad ambiental del nuevo Programa Nacional de Incentivos.

### **1.3.5. IDENTIDAD OBJETUAL**

La identidad objetual representa lo tangible de una cultura, permite la construcción de signos desde la “satisfacción y placer de uso”. Se trata de la “experiencia emocional ligada a la autoimagen del usuario”. (Costa, 2009, p. 143). Esta satisfacción y “placer de uso” por medio de los objetivos se materializa en suvenires, merchandising, arte, la literatura, la música, que son la expresiones cargadas de “historia, cultura y símbolos”.

La identidad objetual también se concreta en los objetos que genera, fabrica o vende una empresa, por lo cual reflejan a su vez una identidad conceptual.

“Cuando los productos y los objetos se reconocen de un vistazo por su forma, estilo y estética formando una familia, se puede hablar de identidad objetual” (Costa, 2010, p. 129).

Por ello, dentro de una organización los productos que materializan sus servicios deben poseer un factor diferencial que permitan no solamente una diferenciación en el mercado; sino sobre todo como señala Costa “ser átomos de su propia imagen”.

En el caso del Programa Nacional de Incentivos, de manera general, los incentivos económicos y no económicos pueden considerarse como “productos” que se entregan a los beneficiarios (clientes). En ese sentido, la identidad objetual se tangibiliza en el merchandising relacionado a los montos económicos que reciben los beneficiarios, que de manera general son cheques simbólicos que son entregados por el Ministerio del Ambiente a los beneficiarios como se visualiza en la Figura 12.







Figura 12. Entrega cheques simbólicos Esmeraldas  
Tomado de Ministerio del Ambiente, [www.ambiente.gob.ec](http://www.ambiente.gob.ec)

Otro de los elementos en los cuales se concreta la identidad objetual son los productos que elaboran las comunidades participantes y ciudadanos del componente de conservación del Programa Nacional de Incentivos con el monto económico que reciben de esta iniciativa ambiental. Por ejemplo: artesanías, productos comestibles naturales, productos culturales musicales, productos textiles, etc.

En la actualidad, en el Programa Nacional de Incentivos no se ha implementado una identidad objetual que permita identificar que estos productos se han desarrollado con el apoyo de esta iniciativa gubernamental y que se diferencien en el mercado. Cabe tomar en cuenta que el objetivo de gestión de este Programa consiste en que las comunidades y participantes puedan mejorar sus condiciones de vida, además de mejorar la realidad ambiental de sus bosques.

En cuanto al proyecto de Sostenibilidad Financiera de este Programa, uno de los principales productos que se entregan son certificados a las empresas que aportan económicamente a esta iniciativa. El objetivo del Programa con estos certificados consiste en que en el mediano y largo plazo puedan ser reconocidos en el sector empresarial ecuatoriano. Sin embargo, en la actualidad estos certificados no cuentan con una diferenciación objetiva determinada que permita distinguirlos de los varios otros certificados ambientales existentes, como por ejemplo los anteriores de la iniciativa Yasuní ITT.

### **1.3.6. IDENTIDAD COMUNICACIONAL**

Una de las principales “reglas de oro”, a decir de Costa, se sintetiza en que la comunicación es acción y la acción es comunicación. Esto explica que las acciones empresariales son también catalogadas como mensajes que a su vez son decodificados por sus diferentes públicos, que de manera general se convierten en lectores permanentes de la empresa.

La identidad comunicacional de la empresa está formada por el conjunto de relaciones que entabla la organización con sus clientes, sus marcas, sus productos, sus servicios y sus públicos. Estas relaciones se basan en los tipos de identidad ya descritas anteriormente. Juntas constituyen mensajes que intentan convencer, seducir y principalmente formar una imagen determinada de la organización. “Es un agregado, un valor añadido tanto para la empresa, que al mismo tiempo expresa su cultura identitaria propia y exclusiva, como para el público, que a su vez, reconoce en ello la imagen corporativa” (Costa, 2010, 132).

Respecto al Programa Nacional de Incentivos, dado que es una iniciativa gubernamental en su identidad comunicacional (boletines, comunicados públicos, productos audiovisuales, etc.) maneja un lenguaje general influenciado por los objetivos gubernamentales de gestión. Por ejemplo, esta

iniciativa utiliza términos como: buen vivir, ciudadanos, revolución ciudadana, revolución ambiental, etc.

En el caso de piezas audiovisuales como spots de televisión y radio se incorpora a la ciudadanía como participantes de las acciones que el Gobierno, gestiona en el ámbito ambiental. Sin embargo, cabe señalar que en la actualidad la identidad comunicacional no ha incorporado a los nuevos públicos del Programa Nacional de Incentivos. Por ejemplo, en el caso del Proyecto de sostenibilidad financiera, a los empresarios privados o en el componente de reforestación a los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

## **CAPÍTULO II**

### **LA AUDITORÍA DE IMAGEN COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DEL PROGRAMA NACIONAL DE INCENTIVOS**

#### **2.1. LA IMAGEN**

De acuerdo con Costa (2010, p.125-126) los estímulos que emanan de la empresa se pueden aislar en una unidad perceptiva que define: qué es la empresa, qué hace o para qué sirve y cómo se hace presente. Estas percepciones se expresan después en una sola sensación llamada Imagen.

Este autor establece varios enunciados al respecto. El primero trata sobre la estrecha vinculación entre identidad e imagen. “No hay imagen sin identidad, pues la primera es un reflejo de la segunda, que siempre la precede”. En ese sentido, los vectores de identidad mencionados en el capítulo anterior culminan en imagen.

El término imagen corporativa está relacionado a una representación mental externa de la empresa, que está en “la memoria de trabajo” de los públicos. El segundo enunciado de Costa respecto a la imagen menciona que ésta no es una percepción instantánea e inamovible, pues de lo contrario sería una simple sensación o impresión. “Reducir la imagen mental a puras percepciones es reducir el ser humano a un simple receptor de señales” (Costa, 2010, p. 98).

De manera general, se define a la imagen como el conjunto de opiniones, intereses, prejuicios y sentimientos que tienen los públicos acerca de una organización. Cabe señalar que la imagen depende también de hechos con intención no comunicativa como la calidad del producto-servicio o del comportamiento de los colaboradores de una organización.

García agrega que la imagen corporativa no está en función únicamente de la percepción que tenga el público de los aspectos formales, sino depende en

gran parte de una serie de condicionantes de la misma relacionados con el comportamiento general de la organización, la calidad de sus productos y sus servicios, su capacidad de conectar con la gente, la capacidad de innovar y también los valores culturales que transmita. (Aljure y otros., 2009, p. 98).

De acuerdo con Aljure, en cambio, de nada sirve llegar a ser excelentes si los públicos, clientes, para este caso, no lo saben y no lo perciben así. “El que lo sepan y lo perciban sí es el resultado de una gestión de comunicación corporativa o global”. (Aljure y otros., 2009, p.89). En ese sentido, en el actual mundo competitivo, la calidad no es suficiente para ser empresas u organizaciones exitosas. Si no se logra el conocimiento y la diferenciación que es consecuencia directa de la gestión de comunicación, se es entonces uno más en la variedad de alternativas que tiene un cliente o público. Este hecho se lo compara con el ser “inexistente”.

El Programa Nacional de Incentivos realizó en el año 2009 una investigación con la consultora Latin Brand en la cual se indagó a los beneficiarios del componente de conservación sobre la calidad del servicio que recibían en la entrega de sus incentivos económicos. Sin embargo, este estudio fue insuficiente dado que no se tomó en cuenta lo mencionado por los autores como el conocimiento y la diferenciación que tenían estos públicos sobre la organización en el sector ambiental.

De acuerdo con investigaciones se ha demostrado que 9 de cada 10 consumidores señalan que a la hora de elegir productos similares en precio y calidad, la imagen de la empresa determina qué producto comprar. (Aljure et al., 2009, p. 90)

Pueden existir casos en los que se registra una imagen no favorable a causa de situaciones reales. En ese caso, se debe actuar primero sobre éstos, antes de comunicar una imagen favorable de algo que en la realidad no existe. De lo contrario se puede producir una “frustración de expectativas” (Aljure et al., 2009, p. 92).

En el caso del Programa Nacional de Incentivos, si se comunica de manera oficial a los beneficiarios que el pago de los incentivos económicos ya se ha realizado, pero en la práctica esto no es cierto; podría ocurrir una frustración en este público, dado que en sus cuentas bancarias dichos depósitos no se visualizan. Cabe señalar que la investigación de Latin Brand en el 2009 registra al pago de incentivos como uno de las principales variables de gestión sobre las cuales los beneficiarios (clientes) tienen percepciones críticas sobre el Programa.

Por lo expuesto anteriormente, es importante señalar que una de las principales responsabilidades del Dircom de acuerdo con Costa consiste en ser el “guardián de la imagen”. En ese sentido, su misión será la de definir, redefinir o reforzar el modelo estratégico de la identidad/imagen conforme a la estrategia global del negocio. (Costa, 2010, p.105). La imagen es entonces una y única, recubre íntegramente las actividades de la empresa y la acompaña a lo largo de su vida. Puede continuar viva en la memoria social incluso cuando la empresa ya no exista.

## **2.2. AUDITORÍA DE IMAGEN**

El nuevo paradigma de la “Imagen a la Carta” de Costa (2010, p. 99) determina que cada público elige una imagen específica de la empresa de acuerdo con sus conveniencias y sus gustos. Por ejemplo, unos eligen la combinación satisfacción/precio, otros prefieren buen gobierno corporativo y la reputación, a otros la innovación, o la tradición, o la tecnología.

En ese sentido, la imagen se adapta a cada público, pero “la empresa es la misma, una y única”. La auditoría de imagen es una investigación a la cual recurre el Dircom para saber en un momento dado qué imagen se tiene hoy, y por qué esa y no otra. En base a la imagen actual, el Dircom debe analizar la correspondencia de ésta con la realidad y los objetivos de la empresa, y en base a ello determinar los aspectos que habrían de ser cambiados y determinar hasta donde habría la posibilidad de incorporar estos posibles cambios.

Costa (2010, p.105) explica además que incluso en momentos en los cuales las empresas viven en bonanza y “no sienten necesidad de un chequeo médico”, ciertos ejecutivos desean saber cuál es su realidad actual. “Este resulta ser un cuestionamiento inteligente, pues aunque no se perciban dificultades en el negocio, las rutinas y las inercias producen una falsa sensación que no deja adivinar lo que está sucediendo más allá de lo que la empresa percibe”.

De su parte, Villafañe define a la auditoría de imagen como un procedimiento que facilita la identificación, análisis y evaluación de los recursos de imagen de una entidad. Este procedimiento reconoce los puntos fuertes y débiles de las políticas funcionales de una empresa con el fin de fortalecer “el valor de su imagen pública”. (Villafañe, 2000, p.44). La concepción de este autor sobre la auditoría de imagen equivale a una “radiografía corporativa” en la que todo es revisado desde la óptica de la imagen.

Cabe señalar que la evaluación de la imagen corporativa de una entidad no se limita a la revisión de las políticas mediáticas sino de acuerdo con este autor también se incluyen las políticas funcionales que son consecuencia de su comportamiento corporativo, su cultura corporativa, y su imagen intencional, entendida como propuesta de posicionamiento estratégico.

Los dos grandes parámetros de acuerdo con Costa que incorpora una auditoría de imagen son las opiniones y las actitudes. Ambos son indicadores que determinan las experiencias vividas con la empresa. “La auditoría recoge material sensible y diverso, tanto como la diversidad de públicos consultados. La información obtenida sobrepasa en mucho el sentido inmediato de imagen como producto de sensaciones y percepciones”. (Costa, 2010, p.107).

La investigación y la generación de un diagnóstico de imagen de la empresa permiten, de acuerdo con Bosovsky, que el Dircom no tome decisiones desde sus impulsos e intuiciones. “Si no realiza investigaciones, el Dircom se ve

presionado, y tentado desde las inercias del día a día, a ocuparse de acciones tácticas más o menos dispersas”. (Aljure y otros., 2009, p. 43)

De manera general, la auditoría global de imagen tiene por definición, una función abarcadora, tanto en sus objetivos como en los aspectos a investigar. Esta investigación es considerada como la más importante dentro de la gestión estratégica de las funciones del Dircom. Bosovsky señala que cuando la empresa gestiona un conjunto de actos y mensajes en un proyecto de comunicación es “necesario realizar una investigación de consulta, y un análisis de los mensajes y los factores que intervienen en la formación de imagen”.

Esta investigación permite al líder de un proyecto de comunicación diseñar adecuadamente mediante la gestión de mensajes que conecten con las estrategias receptoras de esos públicos. El consultor Thierry Libaert (Mantilla, 2008 p. 100) señala que la auditoría de imagen es la primera etapa que debe abordarse en la elaboración de un plan de comunicación “su ausencia o sus imperfecciones podrán redundar en una estrategia incompleta.” En ese sentido, la rigurosidad de la auditoría determinará la pertinencia de la comunicación y la identificación de un diagnóstico de la situación.

Conocer las estrategias receptoras de los públicos del Programa Nacional de Incentivos permiten realizar un plan de comunicación que aporte a la estrategia de negocio y que incluya tácticas comunicacionales pertinentes acorde a la realidad de la organización.

Cabe señalar que en esta organización no se ha realizado anteriormente una auditoría de imagen. Por lo cual, si bien la empresa no ha registrado inconvenientes de gestión o crisis, el escuchar a los públicos de la entidad permitirá al Dircom de acuerdo con Bosovsky: “elevarse desde la práctica de emitir mensajes hacia la práctica de una verdadera estrategia y acción comunicativa”. (Aljure y otros., 2009, p. 43).



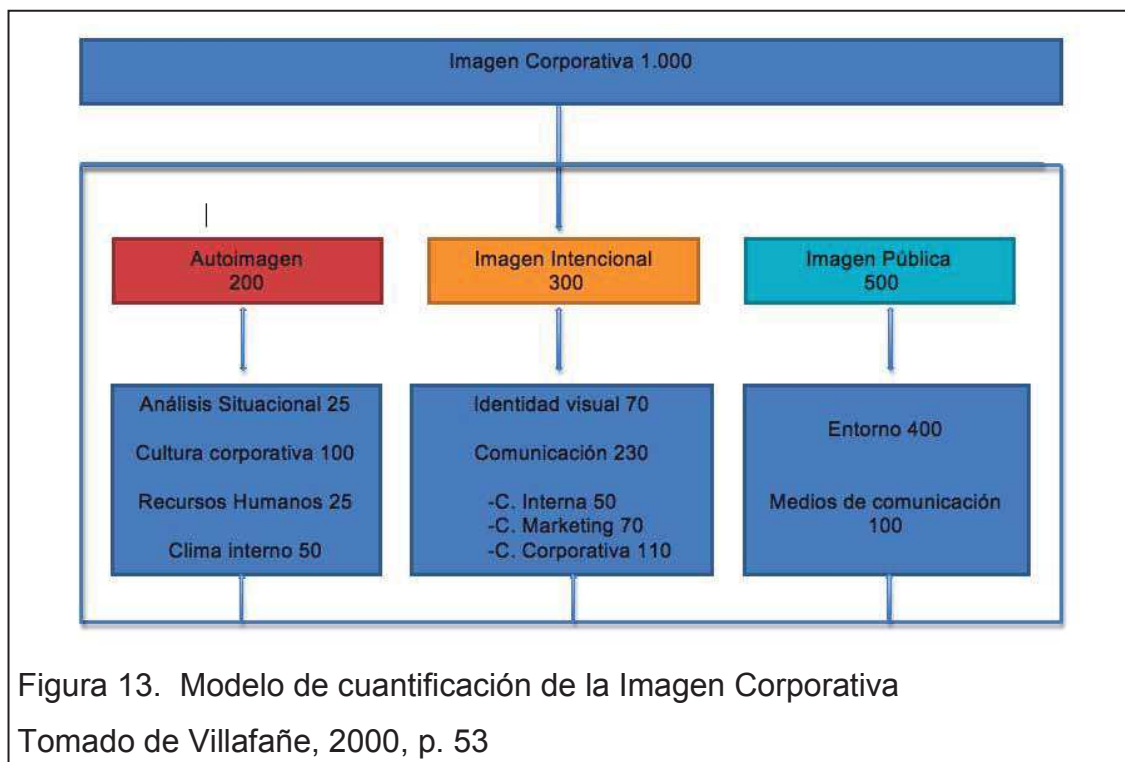
### 2.3. EL MODELO DE AUDITORÍA DE IMAGEN DE VILLAFAÑE

El modelo de auditoría de Villafañe propone una cuantificación de la Imagen Corporativa. De acuerdo con el autor, se produce una asignación previa de puntuaciones máximas para obtener en los parámetros generales de la auditoría como “indicadores de su excelencia. La suma de puntuaciones máximas de estos parámetros es de 1.000 puntos. (Villafañe, 2000, p. 53)

La Figura 13 muestra la estructura de la auditoría y las puntuaciones máximas en cada parámetro. El modelo de cuantificación de la auditoría de la imagen de Villafañe se basa en los modelos de cuantificación de la calidad para empresas como el americano de evaluación de Malcom y el modelo japonés de evaluación de Deming.

Las macro variables o dimensiones que se proponen de acuerdo con el modelo de Villafañe como se muestra en la Figura 13 son: autoimagen, imagen intencional e imagen pública. Mientras las micro variables en el caso de la autoimagen son: análisis situacional, cultura corporativa, recursos humanos, clima interno; en el caso de la imagen intencional son identidad visual, comunicación; y la imagen pública entorno y medios de comunicación.

De manera general, la auditoría de imagen corporativa de acuerdo con este modelo empieza en primera instancia por un análisis de la personalidad (autoimagen); luego se investigan las acciones de identidad y comunicación que forman la imagen intencional, y finalmente los resultados de las acciones precedentes que determinan la imagen pública.



### 2.3.1. ANÁLISIS DE LA AUTOIMAGEN

El análisis de la autoimagen de una empresa se basa en la imagen interna que construye basada en las percepciones que tiene de sí misma. El análisis de la autoimagen está conformado por la identidad y la cultura como ejes generales. En el caso del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque, debe comprender la manera en la que los públicos internos definen los atributos de la organización. Es decir, las opiniones y percepciones de estos públicos sobre el Programa Nacional de Incentivos. Uno de los principales públicos internos a tomarse en cuenta serían los colaboradores de las diferentes áreas y departamentos.

El análisis de la autoimagen está conformado por cuatro variables que son:

- El análisis de la situación de la empresa.
- La evaluación de la cultura corporativa.
- La planificación y desarrollo de los recursos humanos.
- El análisis del clima interno.

En primera instancia el análisis de la situación de la empresa comprende tanto la evolución histórica del Programa Nacional de Incentivos como la valoración detenida del proyecto empresarial, las políticas del Programa, su situación en el sector, su orientación estratégica, la estrategia directiva, sus puntos fuertes y débiles, etc.

Villafañe (2000, p. 57) señala que la situación actual de la empresa “influye de manera decisiva en la imagen que ésta tiene de sí misma, por lo que constituye uno de los grandes parámetros del análisis de la autoimagen”. En el caso de la evaluación de la cultura corporativa se busca determinar el estado actual, los valores corporativos dominantes del Programa Nacional de Incentivos y su autopercepción.

El tercer eje a investigar en la autoimagen, es la estrategia de recursos humanos, está basada en la manera en que los colaboradores son tomados en cuenta en la organización, por ejemplo, la importancia de la formación, la selección de personal, etc.

La medición del clima interno es el cuarto eje de esta primera parte de la auditoría de imagen del Programa Nacional de Incentivos, en la cual se verificará el nivel de promoción, participación, eficacia de la comunicación interna, entre otros.

### **2.3.2. ANÁLISIS DE LA IMAGEN INTENCIONAL**

Villafañe (2000, p. 69) define a la imagen intencional como la manifestación de la personalidad de la empresa. Otro de los conceptos sobre imagen intencional consiste en que son el conjunto de atributos por los que la organización pretende ser reconocida por sus públicos. (Fernández, 2007 p. 220).

De acuerdo con el modelo de Villafañe, el análisis de la imagen intencional se realiza a través de la identidad visual corporativa y de la gestión de la

comunicación de una organización. Las funciones de la identidad visual corporativa de acuerdo con Fernández (2007 p. 221) son: identificación, que sus públicos reconozcan fácilmente a quien pertenece el logo símbolo, los colores, o la tipografía; diferenciación que no se parezca a otras identidades, especialmente a la de otras, la recordación de los públicos de la organización. En el caso del análisis de la comunicación el modelo de Villafañe propone incorporar los tres ámbitos: la comunicación interna, la comunicación de marketing y la comunicación corporativa.

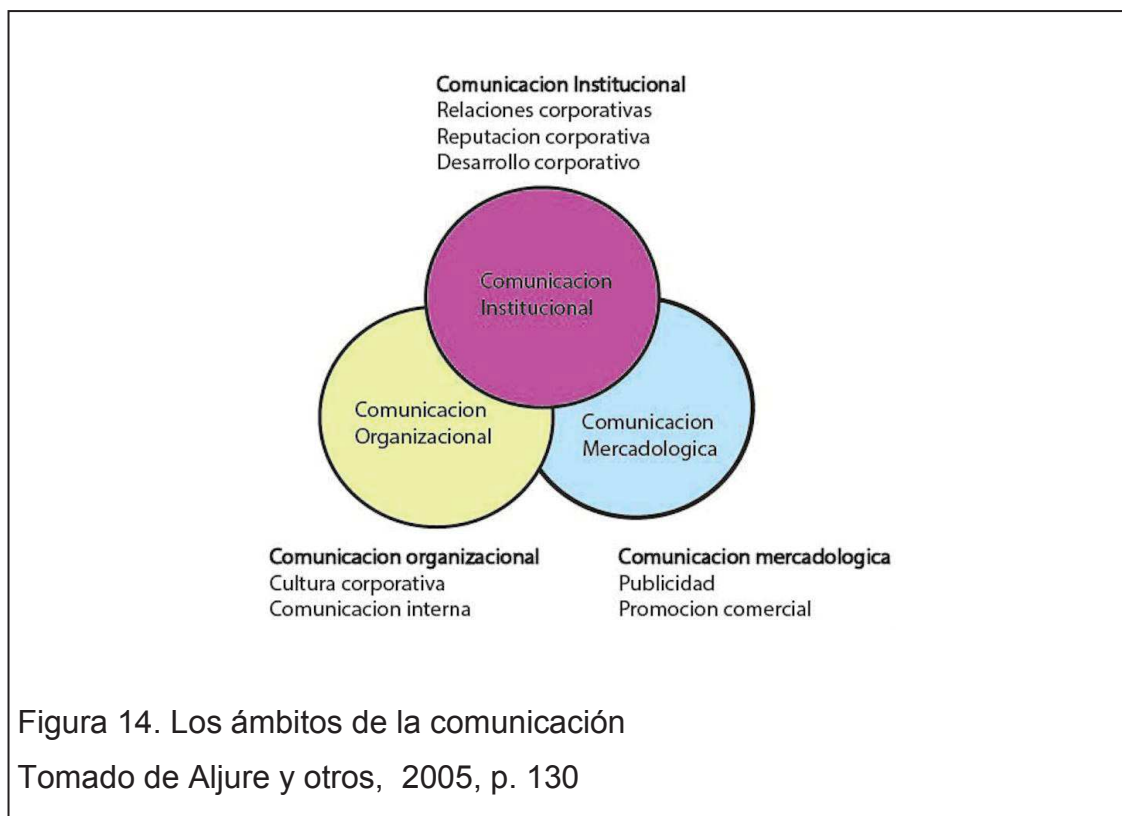
Como se observa en la figura 14, la comunicación organizacional está comprendida por la cultura corporativa y la comunicación interna; la comunicación institucional por las relaciones, la reputación y el desarrollo corporativo; finalmente, la comunicación mercadológica está comprendida por la publicidad y la promoción comercial.

El análisis de la imagen intencional del Programa Nacional de Incentivos permitirá determinar el nivel de estado de todos los ámbitos de la comunicación y de la identidad visual. Esta información permitirá que el plan de comunicación mejore la función corporativa de la organización y las intervenciones en el plano estratégico, de acuerdo con los nuevos objetivos de gestión de esta entidad.

En el ámbito organizacional, la transformación interna que se produjo en el Programa con la inserción de nuevos colaboradores demuestra la necesidad de tácticas comunicacionales acorde a esta nueva realidad empresarial.

También la incorporación de nuevos públicos objetivos o potenciales clientes afecta sin lugar a dudas a la gestión de la comunicación de marketing y la institucional.

Por lo expuesto anteriormente, esta fase de la auditoría en el Programa Nacional de Incentivos es necesaria ya que relaciona en gran medida la imagen que se intenta proyectar tomando en cuenta la transición del anterior Programa de conservación al Programa Nacional de Incentivos.



### 2.3.3. ANÁLISIS DE LA IMAGEN PÚBLICA

La imagen pública de la empresa es la percepción que el entorno tiene de dicha organización. De acuerdo con Sánchez la imagen pública está conformada por el conjunto de rasgos que caracterizan ante una sociedad a una entidad. “Construye un punto de vista diferente, pues deja a un lado el diseño para acercarse a los públicos y a lo que perciben”. (2008, p. 607).

El entorno tiene por su parte una dimensión variable acorde a la misma empresa, de todas maneras el modelo de Villafañe propone seis tipos de entornos los cuales están a su vez conformados por la variedad de públicos que tiene una organización. Entre ellos constan: financiero, institucional, comunicación, académico-científico, comercial, usuario.

De manera general cada tipo de entorno alberga a diferentes tipos de públicos de una organización. En cuanto a la imagen pública Villafañe recomienda

efectuar dos investigaciones cada año. En el caso del Programa Nacional de Incentivos el análisis de la imagen pública contempla un mapa de imagen que incluye las opiniones de los entrevistados respecto a las dimensiones y ámbitos del entorno. El Programa de Incentivos no cuenta con estudios o investigaciones previas relacionadas a la imagen pública.

Tal como se ha señalado en el anterior punto de análisis, en este caso de estudio resulta necesario investigar la posible relación de la imagen pública del Programa de conservación y el nuevo Programa Nacional de Incentivos. Es decir, la posible conexión de los diferentes públicos (nuevos y anteriores) de la propuesta de mercado anterior con la nueva.

#### **2.4. EL DIRCOM Y LA AUDITORÍA DE IMAGEN**

Aljure y otros definen las tres principales características de la figura del Dircom en una organización, estos son: estratega, generalista y polivalente. En primer lugar es estratega, partiendo de la definición de comunicación como estrategia para la acción. “La comunicación empresarial debe ser comprendida en su naturaleza vectorial y al mismo tiempo transversal”. (2009, p.18).

La segunda característica del Dircom es generalista. Esto quiere decir que designa una visión integral, holística y global para sus estrategias. Esta nueva visión de acuerdo con Aljure y otros, define la consciencia de que la empresa debe visualizarse como una totalidad y no como un mosaico de partes.

La tercera definición del Dircom es polivalente debido a la diversidad de funciones que gestiona en la organización. “El 80% del tiempo lo dedica a la creación y modos de acción, la política y estrategia de comunicación”. (Aljure y otros, 2009, p. 20)

De acuerdo con Costa (2010, p. 105) una de las principales responsabilidades del Director de Comunicación (Dircom) y la más general es la de modelizar,

construir y gestionar la imagen de la empresa y su reputación. Costa califica al Dircom como “el guardián” de la imagen y por eso acude a investigaciones específicas como la auditoría estratégica para determinar qué imagen tenemos hoy, y por qué esa y no otra. “Cuando existe en la empresa un proyecto estratégico importante y que concierne a toda la organización, el conocimiento parcial de ciertos aspectos no puede decirnos nada sobre la realidad y sobre el futuro”. (Costa, 2010, p. 106).

Es decir, en el caso del Programa Nacional de Incentivos, su transformación y nueva propuesta de política ambiental es un proyecto que concierne a toda la organización, y que afecta tanto a su funcionamiento interno como a su imagen. La auditoría permitirá de acuerdo con Costa determinar “si esa imagen actual corresponde con la realidad, qué habría que cambiar y hasta dónde es posible cambiar”. (2010, p.105).

García (2008, p. 608) menciona dos tipos de imagen que puede gestionar una empresa. Por un lado, la “imagen natural o espontánea” que surge de acuerdo con pautas espontáneas de actuación, y por otro lado la “imagen controlada” que es el resultado de una gestión profesional que aboga por la utilización programada de los recursos de comunicación.

En ese sentido, las empresas que cuentan con una imagen positiva o controlada transmiten confianza a los consumidores, lo cual se traduce en una reducción del riesgo en la compra y en una mayor “lealtad” hacia la misma. Entre las ventajas generales de un imagen positiva cuentan: la consolidación de sentimientos de pertenencia hacia la organización, eleva la motivación y la productividad de los empleados, atrae a los mejores candidatos, atrae a inversores y permite a las compañías protegerse en momentos difíciles siendo la imagen un “gran escudo anti-crisis”. “Esta es la mejor estrategia, no dejar nada al azar, sino trabajar ordenadamente desde el interior para lograr tan ansiado objetivo”. (García, 2008, p. 608).

En el Programa Nacional de Incentivos, la auditoría de imagen es una herramienta fundamental que permitirá al Dircom modelar la imagen de la organización. Siendo un activo intangible que permita a esta iniciativa ambiental diferenciarse en el sector y contar con la ventaja competitiva de la confianza frente a las debilidades que pueden interferir en el momento que los beneficiarios y potenciales beneficiarios decidan mantener sus bosques bajo conservación y realizar cualquiera de las actividades de mejoramiento ambiental. Estas interferencias podrían ser las causantes, por ejemplo, que los dueños de bosques decidan talar o realizar actividades comerciales que afecten a la biodiversidad y recursos naturales de sus zonas.

En cuanto al cumplimiento de objetivos empresariales, por ejemplo, una imagen positiva podría aportar a la generación de aportes financieros de organizaciones o empresas al Programa. Esto permitiría facilitar el pago de los incentivos económicos a los beneficiarios de la iniciativa. En la actualidad, empresas como: General Motors, Pfizer, Trébol Verde, Banco de Pacífico han realizado aportes económicos al Programa a través del Fondo Socio Bosque.

La imagen positiva del Programa podría incidir en la generación de donaciones por parte de este sector privado al Fondo de aportes. Como se ha analizado, la auditoría de imagen es una herramienta clave no sólo de comunicación sino de gestión. Como menciona Bosovsky, el Dircom debe apropiarse de esta herramienta. “Si no cuenta con un diagnóstico de la imagen de la empresa, si no lleva a cabo estudios de consulta a los públicos relevantes, resultará imposible para el Dircom trabajar con la imagen, la identidad y la comunicación como un todo estratégico”. (Aljure y otros., 2005, p.43).

Los resultados de la auditoría de imagen en el Programa Nacional de Incentivos permitirán proponer acciones y decisiones con pensamiento estratégico basándose en un modelo que permita atender a la incertidumbre mediante la construcción de objetivos basados en la visión y misión de la organización.



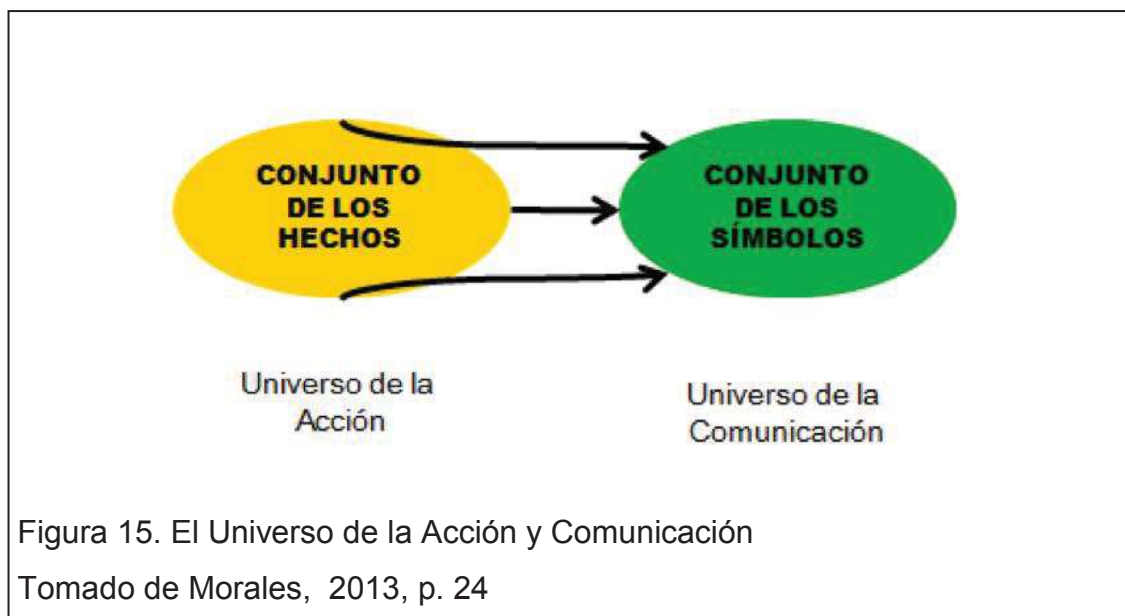
## 2.5. EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Costa propone la integración de las comunicaciones en el ámbito estratégico del Dircom, y además de las acciones de la empresa. “La función integradora del Dircom se basa en la estrategia de la acción tanto sus resultados en forma de hechos como en forma de mensajes. Así se rompe de una vez aquella actitud reduccionista que ha prevalecido en las empresas, y que no ha hecho sino disociar las comunicaciones (las promesas) de los hechos (las realidades). La estrategia y la acción comunicativa no puede ser autónoma de la estrategia y la acción general de la empresa” (Costa, 2010, p.39).

Morales (2013, p. 25), señala que cualquier actividad de comunicación que contravenga los hechos pierde fuerza y en algunos casos es inútil. En ese sentido, el plan estratégico de comunicación (PEC), como estrategia general de comunicación debe tomar en cuenta los hechos, las acciones y el mismo comportamiento de la empresa.

Manucci añade que la comunicación tiene un protagonismo clave en procesos conductuales. Esto quiere decir que las unidades significativas influyen en la percepción de valor, de riesgo, de utilidad y de funcionalidad de una empresa. “Todo lo que la organización diga o haga tiene un impacto en los vínculos corporativos que se manifiestan en diferentes conductas”. (2013, p. 50)

En ese sentido, el término estrategia está relacionado a la forma de abordaje o intervención en una determinada situación de contexto. Por otro lado, las tácticas están conformadas en cambio por lineamientos operativos como los procesos, programas que integran el determinado abordaje estratégico. Una estrategia o plan estratégico podrá tener distintos ejes tácticos destinados a sostener el marco del proyecto. Las tácticas contendrán a su vez acciones definidas como intervenciones específicas que pueden ser puntuales y a su vez pueden cambiar constantemente.



En cuanto a la construcción de un PEC, Morales propone la necesaria creación de un eje rector. “El eje rector es la contraparte comunicativa de la estrategia de negocio destilada”. (2013, p. 40). El eje rector integra las acciones y soportes comunicacionales a la estrategia del negocio; evita gastos innecesarios en comunicación y publicidad, previene mensajes encontrados y la duplicidad en los mismos.

De acuerdo con Costa (2010, p. 115), la finalidad de un plan estratégico global consiste en conjugar los objetivos y estrategias generales del negocio, en dos niveles: general y particular. En ambos casos se gestionan las acciones factuales y las de comunicación. En el Programa Nacional de Incentivos las estrategias comunicacionales deben concordar con los nuevos lineamientos de gestión y con las nuevas necesidades de comunicación de la organización. Por ello, la gestión forma parte de un elemento clave que permite generar una imagen positiva a partir del comportamiento de la organización en su entorno.

En consecuencia, el Programa de incentivos requiere a su vez de un nuevo eje rector que tome en cuenta la transformación de la organización y los nuevos públicos. El mencionado eje rector será definido con los resultados de la auditoría de imagen e incorporado en el plan de comunicación. Ribera (2014)

define al plan de comunicación como una herramienta de trabajo que contiene las pautas de la estrategia de comunicación de una empresa u organización. Las condiciones que un plan de comunicación debe tener de acuerdo con este autor son:

- Rentable.
- A mediano y largo plazo.
- Eficaz.
- Con prioridades.
- Consensuado.
- Evaluable.
- Ajustado a las características de la compañía.
- Económicamente viable.

De manera general, un plan estratégico de comunicación establece las tácticas, las acciones, los medios, los soportes, tiempos, mensajes básicos, los contenidos, público por público y los métodos de seguimiento y control para la eficaz implantación de la imagen futura o ideal de una organización.

### **2.5.1. PROBLEMAS EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE COMUNICACIÓN**

Aljure y otros (2009, p.141), señalan que un proceso de planeación estratégica de comunicación se requiere conocer qué objetivos tiene determinada organización (a dónde quiere llegar), cuál es su situación actual (en dónde está) con el fin de determinar los recursos y alternativas que debe optar (cómo lo va a hacer). Sin embargo, a pesar de ello, el autor menciona que ciertos proyectos o planes de comunicación que se proponen fracasan si se incurre en ciertas situaciones, las cuales se mencionan a continuación:

- No entender ni aplicar con rigor los conceptos de planeación estratégica.
- No asociar el plan de comunicación a la estrategia de negocio u organizacional.
- Basarse en suposiciones y no en datos y hechos.
- Querer comunicar lo que no se tiene y lo que no se es.
- Definir objetivos incorrectamente.
- Pensar en un plan de comunicación solo para la dirección de comunicación.
- Definir acciones y tácticas sin tener claro por qué ni para qué.
- Plantear indicadores incorrectamente.
- No efectuar un proceso de brief y contrabrief.

De acuerdo con Aljure y otros, uno de los errores más grandes que se incurre en la realización de planes estratégicos de comunicación consiste en realizar un planteamiento para llegar a dónde se quiere, pero sin saber desde dónde se parte, que dicho en términos más técnicos, significa no tener un referente de partida, el cual se obtiene a través de la aplicación de una auditoría. “Sin un referente y sin contextualizar el problema no sabríamos si lo que planteamos, es decir, qué objetivos queremos lograr y cómo los vamos a lograr, tiene sentido”. (2005, p. 147). Los datos y los hechos permiten al Dircom plantear objetivos y tácticas acorde a la realidad empresarial y con un sentido a largo plazo.

### **2.5.2. ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN**

El plan estratégico de comunicación (PEC) es un planteamiento táctico que puede contener varios programas o sub-planes acorde a los problemas y los objetivos de comunicación en la organización. Pueden existir tácticas como la gestión de la identidad visual, relaciones públicas, entre otros. A continuación en la figura 16 se explica la conceptualización del PEC:

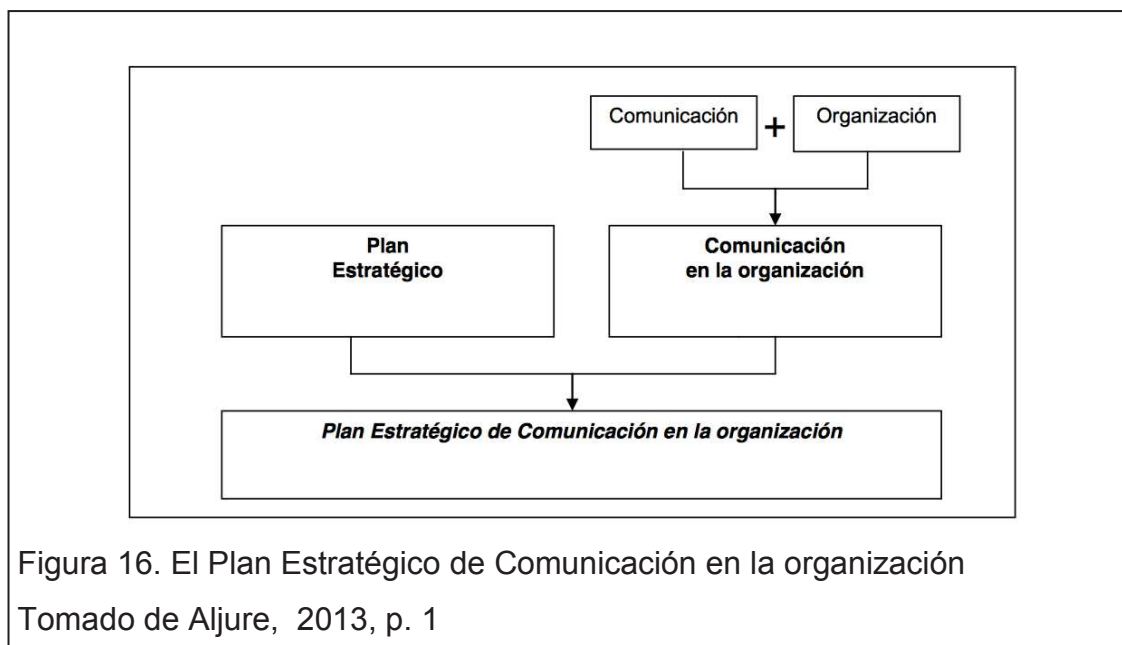


Figura 16. El Plan Estratégico de Comunicación en la organización

Tomado de Aljure, 2013, p. 1

La metodología propuesta por Aljure (2013), contempla los siguientes pasos para la elaboración de un PEC:

- Análisis de la situación de la organización
- Análisis FODA de la organización
- Definición de públicos relevantes según problema(s) o situación(es) identificados
- Identificación de los niveles de notoriedad, el perfil de imagen ideal y real para cada público o grupo de públicos relevantes
- Definición de objetivos de comunicación
- Definición de mensajes por público o conjunto de públicos
- Definición de tácticas por cada objetivo o público o conjunto de públicos
- Cronograma, indicadores y presupuesto

### 2.5.2.1. Análisis de la situación de la organización

El análisis de la situación contempla la búsqueda de toda la información propia y ajena a la organización. Dentro de este paso se contemplan dos tipos de análisis de situación: externa e interna. La primera contempla el entorno, el

sector, el mercado, los competidores y clientes, los proveedores, los distribuidores, etc.

En el caso del análisis de la situación interna, está conformada por la historia, filosofía, objetivos estratégicos, objetivos funcionales de la organización, los productos, servicios o actividades que desarrolla, su organización, los procesos, políticas y normas, la plataforma de comunicación, herramientas y canales, los códigos, públicos internos, necesidades y expectativas, entre otros.

En el capítulo 1 de este trabajo se contempló la información relacionada a la situación de la realidad forestal ecuatoriana, lo que provocó la decisión política y técnica del Estado de crear un Programa de incentivos económicos en el sector ambiental, como respuesta para disminuir los altos índices de deforestación en el año 2008.

En cuanto a la información específica de este Programa de incentivos se analizó la transformación organizacional interna, a partir de la nueva propuesta de gestión adquirida, pues ya no se trata de un programa únicamente de incentivos económicos sino de varios tipos de incentivos, los cuales forman parte de una de las estrategias de la nueva política de patrimonio natural del Ministerio del Ambiente.

Cabe señalar que los resultados de la auditoría de imagen planteada en este trabajo son también parte del análisis de situación de la organización. En ese sentido, por ejemplo, el manejo de la plataforma de comunicación, los canales de comunicación, el uso de los mismos, las necesidades y expectativas de los públicos internos, la cultura organizacional, entre otros formarán parte del análisis inicial de la organización para la propuesta del plan de comunicación acorde a la realidad del Programa nacional de incentivos.

### **2.5.2.2. Análisis FODA de la organización**

El análisis FODA proviene del análisis de los cuatro conceptos que integran su aplicación: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De acuerdo con Borello (1994 p. 158), la aplicación de este análisis permite determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos en una empresa. También permite concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá enfrentar, y por otro lado, explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

De manera general, se denominan Fortalezas o “puntos fuertes” a aquellas características propias de la empresa que facilitan el logro de los objetivos; oportunidades son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos; las debilidades o los “puntos débiles” son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos; y finalmente las amenazas, las cuales son aquellas situaciones del entorno de la empresa que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos de la organización.

### **2.5.2.3. Definición de públicos relevantes según problemas o situaciones identificadas**

La identificación de los públicos relevantes de una organización según los problemas o situaciones identificadas permiten que las tácticas y estrategias tomen en cuenta a todos los posibles involucrados en las mismas. Aljure (2013) destaca la importancia que en primera instancia se incluyan a todos los posibles públicos con el fin de que no sean olvidados; y por otra parte la agrupación de los mismos debe estar basada en interés comunes que los constituya en grupos en lugar de consideraciones socio demográficas.

Costa (2010, p. 108) define a este listado como el “Mapa Tipológico de públicos”, el cual comprende a los actores relevantes de la empresa. Su agrupación de acuerdo con este autor además se gestiona en base a la importancia estratégica. Los públicos relevantes del Programa Nacional de incentivos, en el ámbito interno, son todos los colaboradores que se clasifican en: gerencia, coordinadores, asesores gerenciales, técnicos de campo y personal de apoyo administrativo.

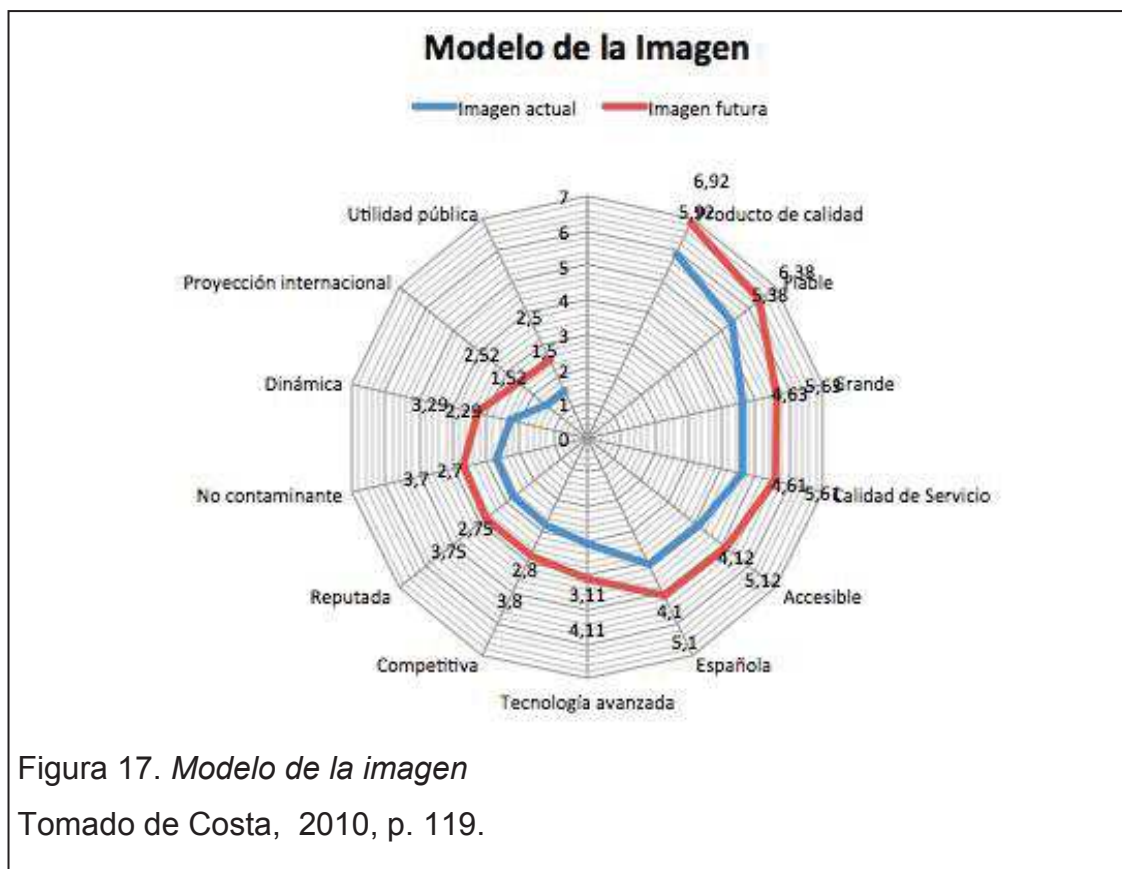
En cuanto al público externo, los públicos relevantes del Programa son los beneficiarios (clientes) de los incentivos, y los aliados estratégicos que puede ser organismos no gubernamentales, entidades públicas y/o empresas privadas.

#### **2.5.2.4. Identificación de los niveles de notoriedad, el perfil de imagen ideal y real para cada público o grupo de públicos**

La notoriedad es un componente del capital de marca que representa la fuerza en la cual la marca o la empresa está establecida en la memoria de los individuos. Jiménez y otros (2004, p. 110) señalan que mientras la notoriedad indica tan solo si es recordada la marca o empresa, las asociaciones representan el significado que tiene la misma para el individuo.

En ese sentido, dentro de las asociaciones se toman en cuenta a los atributos de dicha empresa o marca. Por lo cual, el perfil de imagen real está conformado por los atributos que son valorados por los principales públicos. El método de visualización es llamado por Joan Costa como “Constelación de atributos”. (Costa, 2010, p. 119). *La imagen ideal* en cambio está conformada por el orden de los atributos que de acuerdo con la visión estratégica de la empresa debería tener en el futuro.





La auditoría de imagen del Programa Nacional de Incentivos debe tomar en cuenta los atributos que de acuerdo con la gerencia y los altos directivos del Ministerio del Ambiente deben ser percibidos para el cumplimiento de los nuevos objetivos de gestión. Por ejemplo, la notoriedad y la imagen de la organización debe ser estratégica y concordante con la nueva propuesta de Programa Nacional de Incentivos y la misma política ambiental que impulsa el Ministerio del Ambiente.

#### 2.5.2.5. Objetivos de comunicación

Los objetivos de un Plan estratégico de comunicación (PEC) deberán estar relacionados con la misión y visión de la organización y colaborarán a solucionar un problema de la organización.

A continuación las características de los objetivos de comunicación de acuerdo con Aljure (2013):

- Cuantificable (específico y claro).
- Medible que pueda ser evaluado.
- Con definición de tiempo (que tenga un plazo de ejecución).
- Realizable (que contemple los recursos disponibles, y aunque ambicioso se pueda lograr).

Aljure explica que los objetivos de un PEC podrían estar relacionados con aspectos como los siguientes: lograr, defender, y/o incrementar una imagen determinada; lograr y/o incrementar niveles de conocimiento, entendimiento o notoriedad de un producto, servicio.

#### **2.5.2.6. Mensajes por público o conjunto de públicos**

Las tácticas y acciones propuestas en el PEC, definen de manera particular un tipo de mensaje de la organización a los públicos de interés involucrados. De manera estratégica cada mensaje variará con el fin de acercar al cumplimiento de los objetivos de comunicación previamente planteados. Canel (2007, p. 200) señala que la noción de mensaje es más amplia, completa y compleja. “Incluye lo dicho y lo no dicho, lo implícito y lo explícito, incluye a los que participan en la comunicación y el contexto en el que participan”.

Para diseñar el mensaje la autora enumera las siguientes características:

- Debe tener sustento y fondo.
- Sencillo, concreto y fácil de interpretar.
- Debe estar en total sintonía con los públicos.
- Debe ser susceptible de ser comunicado a través de acciones y comunicaciones.

Resulta importante resaltar la estrecha relación entre públicos y mensajes. Si bien el plan de comunicación tiene un eje rector, el cual guía a manera de paraguas el lineamiento de mensajes. Los mensajes específicos por público

en el plan de comunicación del Programa Nacional de Incentivos deben basarse en los objetivos de gestión con cada uno de ellos y en los resultados de las percepciones de cada uno. Esto permitirá que dichos mensajes cumplan las características propuestas por Aljure relacionadas al hecho de que deben estar en total sintonía con los públicos y tener un sustento y fondo.

#### **2.5.2.7. Definición de tácticas por cada objetivo o público**

Las tácticas del Plan estratégico de comunicación están contempladas en los tres ámbitos de la comunicación: institucional, organizacional y mercadológica. Las tácticas que se incluyen en el ámbito institucional cubren a todos los stakeholders; aquellas que constan en el organizacional cubren a los colaboradores, y las que constan en el ámbito mercadológico cubren a los clientes. A continuación la tipología de tácticas que propone Aljure (2013) en un PEC:

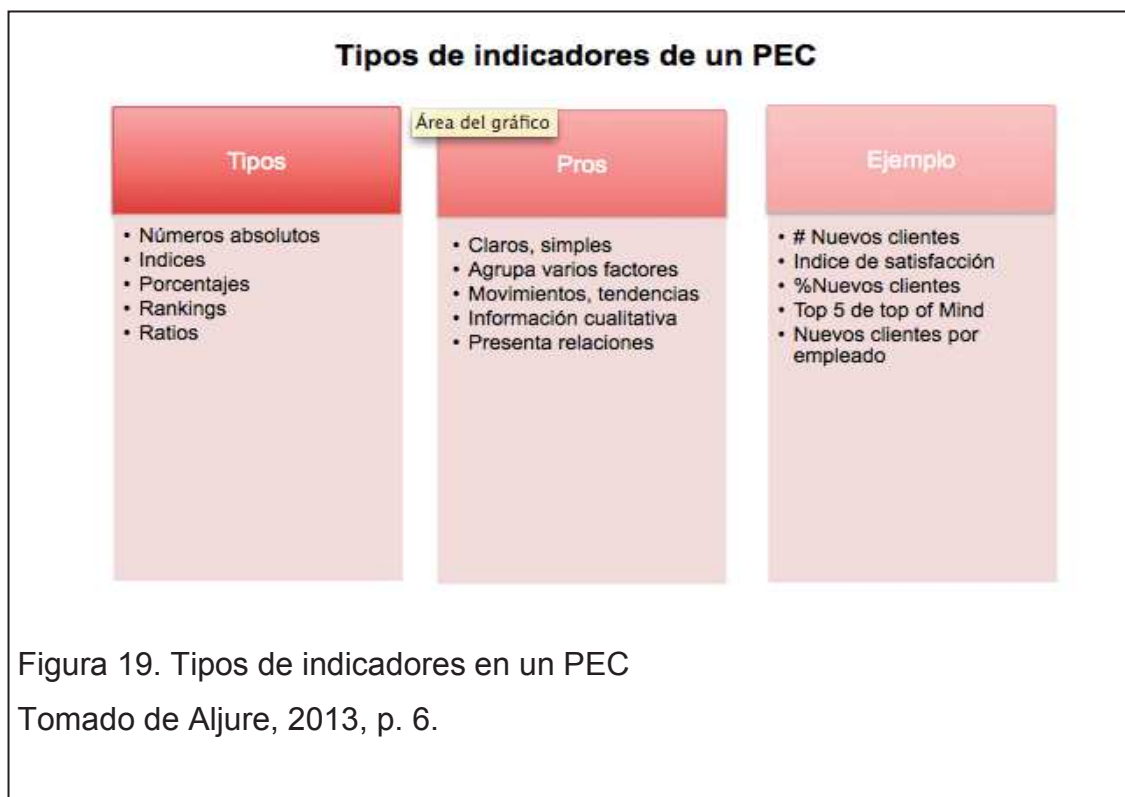
#### **2.5.2.8. Cronograma, indicadores y presupuesto**

Los indicadores de un PEC permiten determinar el cumplimiento de los objetivos de comunicación propuestos en el planteamiento estratégico. Existen dos tipos de indicadores: de gestión y de impacto. Por un lado, los indicadores de gestión de acuerdo con Aljure (2013), son aquellos que permiten determinar el uso de los recursos del plan y la manera apropiada de su uso. A continuación algunos ejemplos de indicadores de gestión:

- Porcentajes de cumplimiento del plan presupuestal.
- Número de emisiones de una revista/número de emisiones programadas.

Los indicadores de impacto en cambio son aquellos que permiten verificar el cumplimiento del objetivo, por ejemplo:

- Nivel de notoriedad logrado.
- Valoración de perfil de imagen de una organización, producto, servicio o persona.



En cuanto al presupuesto, Aljure (2013) destaca la característica de viabilidad a este ítem y relaciona el costo y la efectividad de las acciones y/o tácticas propuestas en un PEC. Por otro lado, el cronograma debe detallar la secuencia de actividades, los momentos e incluso las prioridades que debe tomar en cuenta el PEC.

En el Programa Nacional de Incentivos los indicadores deberán tomar en cuenta la situación de la organización en el ámbito organizacional y comunicacional. Por otro lado, el presupuesto asignado para la implementación del PEC deberá tomar en cuenta una optimización de recursos económicos, tomando en cuenta que éstos provienen en su mayoría del presupuesto general Estado. En cambio el cronograma deberá determinar la relevancia y necesidad de las tácticas y estrategias de acuerdo con la auditoría de imagen, cuyos resultados se incorporarán a la planeación estratégica comunicacional.

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

#### **3.1. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar el estado de la imagen actual del Programa Nacional de Incentivos a través de una auditoría de imagen que permita conocer su correspondencia con los objetivos de la organización.

##### **3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir la autoimagen del Programa Nacional de Incentivos percibida por los públicos internos de la organización.
- Conocer la imagen intencional que gestiona el Programa Nacional de Incentivos a través del estado de la identidad visual y la comunicación en la organización.
- Determinar la imagen pública que genera el Programa Nacional de Incentivos en sus beneficiarios y medios de comunicación.

#### **3.2. METODOLOGÍA**

##### **3.2.1. ENFOQUE**

Se realizará una investigación de tipo exploratoria desde el enfoque cuantitativo debido a que contempla encuestas para determinar las percepciones y opiniones de los públicos de la organización sobre los diferentes ejes de imagen que integran el modelo de cuantificación de la imagen corporativa de Justo Villafañe. Por otro lado, la auditoría de imagen se realizará con el enfoque cualitativo ya que se contemplan entrevistas especializadas a directivos de la organización.

### **3.3. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE IMAGEN**

El diseño de la auditoría de imagen corporativa del Programa Nacional de Incentivos se basa en los tres componentes de imagen del modelo de cuantificación de la imagen corporativa de Villafañe (2000, p. 53), que son: autoimagen, imagen intencional e imagen pública.

El estudio de la autoimagen contempla el análisis situacional de la empresa, la evaluación de la cultura corporativa, la estrategia de recursos humanos y el clima interno. La investigación de la imagen intencional está conformada por un análisis de la identidad visual corporativa y de la comunicación de la empresa. Finalmente, la auditoría sobre imagen pública toma en cuenta un análisis del entorno y de los medios de comunicación.

#### **3.3.1. ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

Esta investigación de tipo descriptivo se basará en las percepciones y las experiencias de los públicos relevantes del Programa Nacional de Incentivos. Estas opiniones y percepciones permitirán determinar el estado de la imagen en sus tres componentes: autoimagen, imagen intencional e imagen pública.

#### **3.3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de investigación permitirán indagar sobre las temáticas de los tres componentes que contempla la auditoría de imagen. Cabe señalar que dichas técnicas colaborarán a la cuantificación la imagen del Programa Nacional de Incentivos de acuerdo con el modelo de Villafañe.

A continuación las técnicas de investigación que se utilizarán en la presente auditoría de imagen:

### **3.3.2.1. Encuestas**

La investigación contempla la elaboración de dos tipos de encuestas. La encuesta externa está dirigida a los beneficiarios de los incentivos que entrega esta organización en el sector ambiental, y por otro lado las internas que están dirigidas a públicos internos del Programa Nacional de Incentivos.

Ambos tipos de encuestas contienen un formulario de preguntas especializado para cada público. El objetivo de las encuestas a los públicos internos del Programa consiste en determinar el estado autoimagen de la organización basada en los siguientes componentes: cultura corporativa, estrategia de recursos humanos, clima interno y comunicación interna.

Por otro lado, la encuesta dirigida a los beneficiarios del Programa busca conocer sus opiniones y percepciones relacionadas a la identidad visual de la organización, la comunicación de marketing y corporativa, los valores y atributos que son asociados a la empresa, e inclusive la valoración de su gestión.

### **3.3.2.2. Entrevistas**

La presente investigación contempla la realización de cuatro entrevistas dirigidas al Gerente del Programa Nacional de Incentivos, el Director Nacional Forestal, el Responsable de Recursos Humanos del Programa, y al Asesor de Comunicación del Ministerio del Ambiente.

Las entrevistas pretenden determinar el contexto sectorial del Programa Nacional de Incentivos, sus políticas corporativas, los atributos de imagen futura, la estrategia de recursos humanos y la comunicación de la organización. De manera general, las entrevistas aportan al análisis del estado de la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública de esta iniciativa ambiental.



### 3.3.2.3. Recopilación documental

Se realizará la revisión de los documentos y materiales que contengan información sobre la identidad visual corporativa del Programa Nacional de Incentivos. Esta revisión permitirá realizar un análisis de los manuales y normas existentes sobre la identidad visual corporativa.

Además se analizará toda la documentación relacionada a la comunicación de la empresa en sus tres campos: interna, marketing y corporativa.

La recopilación de esta información tiene como objetivo determinar el estado la imagen intencional del Programa Nacional de Incentivos.

### 3.3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN EL MODELO DE CUANTIFICACIÓN DE LA IMAGEN

#### 3.3.3.1. Autoimagen

##### Análisis situacional

Temática	Técnica de investigación
1. Misión	Entrevista
2. Historia y evolución de la empresa	Revisión de archivos
3. Contexto sectorial	Entrevista
4. Orientación estratégica	Entrevista
5. Políticas corporativas	Entrevista
6. Estrategia directiva	Entrevista
7. Competitividad	Entrevista

## Evaluación de la cultura

La evaluación de la cultura corporativa comprende el análisis sobre la relación entre el público interno y la organización, sus percepciones sobre los atributos de la empresa, circunstancias y valores que determinen rasgos característicos de los colaboradores. Este análisis se lo realizará a través de una encuesta dirigida a todos los públicos internos del Programa Nacional de Incentivos.

## Estrategia de recursos humanos

Temática	Técnica de investigación
1. Valoración corporativa de RR.HH.	Entrevista
2. Previsión estratégica de RR.HH.	Entrevista
3. Formación	Entrevista
4. Selección de personal	Encuesta
5. Desarrollo de carrera	Encuesta
6. Evaluación y control de resultados	Encuesta
7. Gestión de la información sobre RR.HH.	Encuesta

## Clima interno

Temática	Técnica de investigación
1. Higiene y seguridad	Encuesta
2. Resultados	Encuesta
3. Formación	Encuesta

4. Promoción	Encuesta
5. Comunicación interna	Encuesta
6. Participación	Encuesta
7. Satisfacción - Insatisfacción	Encuesta
8. Comunicación –Información	Encuesta
9. Expectativas – Motivaciones	Encuesta

### 3.3.3.2. Imagen intencional

#### Análisis de la identidad visual

Temática	Técnica de investigación
1. Determinación del estado corporativo	Entrevista
2. Análisis del manual de normas	Entrevista

#### Análisis de la comunicación

Temática	Técnica de investigación
1. Comunicación interna	Entrevista Recopilación documental
2. Comunicación de marketing	Entrevista Recopilación documental
3. Comunicación corporativa	Entrevista Recopilación documental

### 3.3.3.3. Imagen pública

#### Análisis del entorno

Temática	Técnica de investigación
1. Configuración del entorno	Entrevista Encuesta
2. Dimensiones conceptuales del análisis	Entrevista

#### Análisis de los medios de comunicación

Temática	Técnica de investigación
1. Variables de análisis	Entrevista

## 3.4. DISEÑO DE ENCUESTAS

### 3.4.1. PÚBLICOS INTERNOS

La investigación contempla la elaboración de encuestas a los públicos internos del Programa Nacional de Incentivos conformado por los directivos, técnicos de campo, asesores y empleados. El estudio se aplicará a la totalidad de la población interna formada por 50 colaboradores.

Los temas que se investigarán son el estado de la cultura organizacional, las percepciones sobre la estrategia de recursos humanos de la organización y el estado del clima interno en la organización.

### 3.4.2. PÚBLICOS EXTERNOS

La encuesta de públicos externos del Programa Nacional de Incentivos se aplicará a los beneficiarios de esta organización que cuenta con una población de 161 000 miembros de los cuales serán encuestados 399 beneficiarios,

aplicando el cálculo del tamaño de muestra con un error del 5% de acuerdo con la ecuación que se presenta a continuación:

(Ecuación 1)

$$n = \frac{N}{E^2(N-1)+1} \quad n = \frac{161\,000}{0,05^2(161\,000 - 1) + 1} = 399$$

- n es el tamaño de la muestra.
- N es la población.
- E es el error.

### 3.4.2.1. Distribución de encuestas externas

Comunidad	No. habitantes	No. de encuestas aplicadas
Asociación de trabajadores agrícolas Pulingui San Pablo	118	50
Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado Regional Nueva Vida	2.805	149
Comuna Guangalo	368	100
Comuna Pilco	600	100
<b>Totales</b>	<b>3.891</b>	<b>399</b>

## 3.5. PROTOTIPO DE ENCUESTAS INTERNAS

### 3.5.1. ENCUESTA CULTURA CORPORATIVA

La presente encuesta tiene como objetivo conocer sus percepciones sobre los valores de la cultura corporativa y los atributos que componen la imagen sobre el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.

Por favor marcar con una X en el espacio de una respuesta seleccionada en cada pregunta.

**¿Conoce usted la misión del Programa Nacional de Incentivos? (Qué es, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene)**

No la conozco	La conozco algo	La conozco bien	La conozco muy bien
---------------	-----------------	-----------------	---------------------

**¿Conoce usted los servicios estrella del Programa, aquel o aquellos que caracterizan más a la organización en relación a las demás?**

Ninguno	Algunos	Casi todos	Todos
---------	---------	------------	-------

**¿Cuál es la valoración que usted considera tienen los siguientes atributos del actual Programa Nacional de Incentivos? (Marque un círculo)**

<b>Atributo</b>	<b>Muy poco fuerte</b>	<b>Poco fuerte</b>	<b>Bastante fuerte</b>	<b>Muy fuerte</b>
1. Compromiso social	1	2	3	4
2. Aliado estratégico	1	2	3	4
3. Calidad de servicio	1	2	3	4
4. Confiable	1	2	3	4
5. Reputado	1	2	3	4
6. Humano-cercano	1	2	3	4
7. Proyección internacional	1	2	3	4
8. Accesible	1	2	3	4
9. Ecuatoriano	1	2	3	4

**¿Cuál es la importancia que usted considera deberían tener los siguientes valores en el Programa Nacional de Incentivos? Enumere del 1 al 10 de acuerdo con el orden de importancia que usted considera deben tener los siguientes valores.**

<b>Valor</b>	<b>Orden</b>
Transparencia	
Honestidad	
Eficiencia	
Trabajo en equipo	
Integridad	
Disciplina	
Perseverancia	
Responsabilidad	
Respeto al medio ambiente	
Cercanía	

**¿Cuál es la valoración que usted considera tienen en la actualidad los siguientes valores en el Programa Nacional de Incentivos? (Marque un círculo)**

<b>Atributo</b>	<b>Muy poco fuerte</b>	<b>Poco fuerte</b>	<b>Bastante fuerte</b>	<b>Muy fuerte</b>
1. Transparencia	1	2	3	4
2. Honestidad	1	2	3	4
3. Eficiencia	1	2	3	4
4. Trabajo en equipo	1	2	3	4
5. Integridad	1	2	3	4
6. Disciplina	1	2	3	4
7. Perseverancia	1	2	3	4
8. Responsabilidad	1	2	3	4

9. Respeto al medio ambiente	1	2	3	4
10. Cercanía	1	2	3	4

**¿Describiría usted al Programa Nacional de Incentivos como cumplidor de los compromisos con sus beneficiarios?**

Muy poco cumplidor 1	Poco cumplidor 2	Bastante cumplidor 3	Muy cumplidor 4
-------------------------	---------------------	-------------------------	--------------------

**¿Cuáles son a su juicio las dificultades que ha atravesado usted para poder cumplir un compromiso con algún beneficiario? (Marque con una X las que considere)**

Dificultad	Marcación
Procesos internos demorados	
Escasez de personal	
Escasez de recursos materiales para tareas laborales	
Falta de presupuesto económico	

**¿Le gustaría vestir de otra manera a como lo hace cuando está en el trabajo?**

Sí, me gustaría vestir de otra manera 1	Me gustaría cambiar algo 2	Me da igual 3	Está bien como visto en el trabajo 4
--	-------------------------------	------------------	---



**¿Recuerda usted alguna crisis importante sufrida por el Programa en los últimos tres años?**

Sí, la recuerdo perfectamente 1	La recuerdo, pero muy vagamente 2	He oído hablar de ella 3	No la recuerdo 4
------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------	---------------------

**¿Cuál es el hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le une a usted más al Programa Nacional de Incentivos? (Marque con una X)**

Ambiente laboral satisfactorio	
Experiencia laboral propia	
Relaciones positivas con los directivos	
Apertura a ejecución de propuestas/proyectos	

**¿Cuál es el hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le separa a usted más del Programa Nacional de Incentivos? (Marque con una X)**

Ambiente laboral poco satisfactorio	
Escaso reconocimiento a esfuerzos laborales	
Falta de apoyo de directivos para propuestas/proyectos nuevos	
Normas de disciplina laboral no son para todos	
Exceso de actividades asignadas para cumplimiento	

Valore el grado de certeza de las siguientes afirmaciones en relación con el proceso de toma de decisiones en el Programa.

Afirmación	No es cierto	Es algo cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
Se consideran siempre diversos factores				
Existe un gran apoyo documental				
El ámbito de participación en la decisión es muy abierto				
Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección				
Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla.				

### 3.5.2. ENCUESTA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

La presente encuesta tiene como objetivo conocer sus percepciones sobre el estado de las políticas de recursos humanos en el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.

Por favor marcar con una X en el espacio de una respuesta seleccionada en cada pregunta.

¿Cree usted que las previsiones estratégicas de Recursos Humanos se integran con la gestión estratégica del Programa en su conjunto?

Si  No  NS

¿En situaciones excepcionales, en su opinión, establece la dotación de personal acorde con las circunstancias?

Si  No  NS

¿Cree usted que está suficientemente prevista y planificada la continuidad directiva?

Si  No  NS

¿Considera suficientes las oportunidades de formación que ofrece el Programa al personal?

Si  No  NS

¿Considera que los altos directivos y coordinadores de las áreas colaboran para la formación y desarrollo de potencialidades?

Si  No  NS

¿Conoce usted si existe un catálogo de puestos de trabajo, con descripciones precisas para nombramientos y reclutamiento?

Si  No  NS

**Valore cómo se da a su juicio la selección de personal en el Programa Nacional de Incentivos.**

Por Análisis técnico y méritos

Por Recomendaciones particulares

Otros

**¿De acuerdo con su criterio, existe la posibilidad de realizar planes de carrera dentro del Programa Nacional de Incentivos?**

**Si**  **No**  **NS**

**¿Cree usted que son eficaces los procedimientos de evaluación en el Programa?**

**Si**  **No**  **NS**

**¿Conoce usted el método de evaluación de resultados de su gestión que realiza la alta dirección del Programa?**

**Si**  **No**  **NS**

**¿Conoce usted los resultados exigidos por la alta dirección y que son objeto de evaluación?**

**Si**  **No**  **NS**

**Difunden los planificadores de Recursos Humanos del Programa información acerca de...**

<b>Tema</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NS</b>
a) Planes de dotación de personal			
b) Vacantes			
c) Información sobre comportamientos y actitudes			
d) Resultados individualizados			

**3.5.3. CLIMA INTERNO**

La presente encuesta tiene como objetivo conocer sus percepciones sobre el estado del clima interno y aspectos comunicacionales internos en el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.

Por favor marcar con una X en el espacio de una respuesta seleccionada en cada pregunta.

**¿Está usted satisfecho con su trabajo?**

<b>Nada</b>	<b>Poco</b>	<b>Bastante</b>	<b>Mucho</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

**En igualdad de condiciones profesionales y retributivas, ¿se cambiaría a otra organización para desarrollar un trabajo similar?**

<b>Si, sin duda</b>	<b>Creo que sí</b>	<b>Creo que no</b>	<b>No, sin duda</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

**¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en el Programa Nacional de Incentivos en cuanto a...?**

<b>Factor</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>
a) La promoción interna	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
b) La comunicación con superiores	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
c) La comunicación con compañeros	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
d) La colaboración en el trabajo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
e) Su libertad individual	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
f) El compañerismo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

**¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?**

<b>Malas</b>	<b>Regulares</b>	<b>Buenas</b>	<b>Muy buenas</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

¿Cómo valora el sistema de ascensos del Programa Nacional de Incentivos en comparación con otras entidades del sector?

<b>Malo</b> 1	<b>Regular</b> 2	<b>Bueno</b> 3	<b>Muy bueno</b> 4
------------------	---------------------	-------------------	-----------------------

¿Está satisfecho con su salario?

<b>Nada</b> 1	<b>Poco</b> 2	<b>Bastante</b> 3	<b>Mucho</b> 4
------------------	------------------	----------------------	-------------------

¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en el Programa, con qué expresión lo haría?

<b>Definición</b>	<b>No es cierto</b>	<b>Es un poco cierto</b>	<b>Es bastante cierto</b>	<b>Es muy cierto</b>
a) Una gran familia	1	2	3	4
b) Una selva	1	2	3	4
c) Un club de amigos	1	2	3	4
d) Un cuartel	1	2	3	4
e) Una sala de espera	1	2	3	4

De acuerdo con su criterio valore el nivel de conflictividad laboral que existe en el Programa Nacional de Incentivos.

<b>Muy poco fuerte</b> 1	<b>Poco fuerte</b> 2	<b>Bastante fuerte</b> 3	<b>Muy fuerte</b> 4
-----------------------------	-------------------------	-----------------------------	------------------------

En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos del Programa?

No colaboran nada 1	Colaboran poco 2	Colaboran bastante 3	Colaboran mucho 4
------------------------	---------------------	-------------------------	----------------------

¿Cuál es la actitud de su inmediato superior respecto a su formación?

a) Se interesa mucho por mi formación	4
b) Se interesa bastante por mi formación	3
c) Me facilita la formación imprescindible	2
d) No se interesa por mi formación	1

¿Qué imagen cree usted que ofrece el Programa al exterior?

a) Muy buena	4
b) Buena	3
c) Regular	2
d) Mala	1

¿De acuerdo con su criterio, se corresponde esa imagen con la realidad?

a) No, la realidad es bastante mejor	4
b) No, la realidad es algo mejor	3
c) No, la realidad es algo peor	2
d) No, la realidad es bastante peor	1

¿Cómo valora la información interna que ha recibido sobre el Programa?

a) Es escasa y confusa	1
b) Es poco clara	2



c) Es suficiente	<b>3</b>
d) Es rica y abundante	<b>4</b>

**¿Cuál es el canal de comunicación interno por el cual usted quisiera informarse sobre los asuntos internos del Programa? Ordene del 1 al 5 en orden de preferencia.**

a) Correo electrónico	
b) Intranet	
c) Red social	
d) Revista impresa	
e) Otros (Poner cual canal de comunicación)	

**¿Cómo valora usted las posibilidades de promoción y realización personal en el Programa Nacional de Incentivos?**

<b>Nada</b>	<b>Poco</b>	<b>Bastante</b>	<b>Mucho</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

**Escriba en orden de preferencia del 1 al 5 lo que es más importante para usted en el trabajo, señalando con un 1 lo más importante, un 2 lo siguiente.**

a) La retribución recibida	
b) La seguridad en el empleo	
c) Las posibilidades de promoción	
d) El interés de su trabajo	
e) El ambiente de trabajo	
f) Otras	

### 3.6. PROTOTIPO DE ENCUESTAS EXTERNAS

#### 3.6.1. IMAGEN PÚBLICA

La presente encuesta tiene como objetivo conocer sus percepciones y opiniones sobre el funcionamiento del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.

Por favor marcar con una X en el espacio de una respuesta seleccionada en cada pregunta

**¿Desde cuándo usted es beneficiario del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque?**

Menos de un año	
Entre 1 a 3 años	
Entre 4 a 6 años	

**¿Reconoce usted el siguiente logotipo del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque?**



Sí

No

**¿Cuál considera es el mejor canal de comunicación entre usted y el Programa Socio Bosque? (Marque con una X)**

Vista a su predio o comuna	
Llamada telefónica	
Página web	
Anuncio en la prensa	
Red social	

**¿Quién es para usted Max Lascano? (Marque con una X)**

a) Un técnico del Programa	
b) El Gerente del Programa Socio Bosque	
c) Un beneficiario	

**¿Cómo se ha enterado usted o su comunidad del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque?**

a) Un técnico del Programa	
b) Un familiar o conocido me comentó	
c) Anuncio en la prensa	
d) Spots radiales y televisivos	
e) Redes sociales	

**¿En el ámbito de su gestión, que debería realizar el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque? (Marque con una X)**

a) Promover pagos puntuales de los incentivos	
b) Aumentar el monto del incentivo económico	
c) Aumentar visitas para realizar los planes de inversión	

¿Qué considera es lo positivo de ser beneficiario del Programa Socio Bosque? (Marque con una X)

a) Tengo apoyo y asistencia técnica	
b) Mi bosque se conserva/recupera	
c) Puedo generar negocios en mi comunidad con el incentivo	

Califique del 1 al 4 la calidez en la atención que le brinda el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.

<b>Mala</b> <b>1</b>	<b>Regular</b> <b>2</b>	<b>Buena</b> <b>3</b>	<b>Muy buena</b> <b>4</b>
-------------------------	----------------------------	--------------------------	------------------------------

¿Cómo se contacta con el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque?

a) Técnico de campo	
b) Línea de atención	
c) Red Social	
d) Visita a oficinas	

### 3.7. PROTOTIPO DE ENTREVISTAS

#### 3.7.1. ENTREVISTA GERENTE PROGRAMA NACIONAL DE INCENTIVOS SOCIO BOSQUE

**Nombre:**

**Cargo:**

**Fecha de entrevista:**

## **Análisis situacional del Programa Nacional de Incentivos**

### **Misión**

¿Cuál es la misión del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque?

### **Políticas corporativas**

¿Qué propone la política ambiental en la actualidad a través de la gestión del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque con la incorporación de nuevos incentivos ambientales?

### **Estrategia Directiva**

¿Cuál es la estrategia directiva y funcional del Programa Nacional de Incentivos a corto y mediano plazo?

### **Competitividad**

¿Cuáles son los puntos fuertes que a su criterio hacen del Programa Nacional de Incentivos una iniciativa ambiental competitiva? (política financiera, management, imagen, etc.)

### **Imagen Pública**

## **2.1 Dimensiones conceptuales del análisis del entorno**

### **2.1.1 Configuración del entorno**

¿A su juicio, de qué manera el entorno académico-científico valora el funcionamiento del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque?

### **2.1.2 Dimensión cognitiva**

¿Cuál es la valoración crítica que usted hace a la evolución del Programa desde una iniciativa de conservación a una propuesta integral de múltiples incentivos ambientales en el país?

### **2.1.3 Dimensión proyectiva**

¿Qué tipo de actitudes a su juicio ha provocado el funcionamiento del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque dentro del país y fuera del mismo?

### **2.1.4 Dimensión estructural**

¿Cuál es su percepción técnica respecto a la solidez financiera del Programa, la gestión de la innovación y la competencia que en este caso sería la explotación no legal de los bosques?

### **2.1.5 Dimensión cultural**

n) ¿Cuáles son los valores y atributos que de acuerdo con su criterio configuran la cultura corporativa y la imagen futura del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque?

## **3.7.2. ENTREVISTA RESPONSABLE RECURSOS HUMANOS DEL PROGRAMA NACIONAL DE INCENTIVOS SOCIO BOSQUE**

**Nombre:**

**Cargo:**

**Fecha de entrevista:**

## **Estrategia de recursos humanos**

### **1.1 Valoración corporativa de los recursos humanos**

De acuerdo con su juicio, ¿Cuál es la política de recursos humanos en el Programa Nacional de Incentivos?

### **1.2 Formación**

¿Emplea el Programa los recursos suficientes, en tiempo o asignación presupuestaria para la formación del personal?

### **1.3 Selección de personal**

¿Existen estimaciones sobre la fluctuación de personal en el Programa Nacional de Incentivos?

### **1.4 Evaluación y control de resultados**

¿Cree usted que la promoción profesional en el Programa es consecuencia en gran medida de la evaluación de los resultados?

¿Cree usted los colaboradores conocen sobre el método de evaluación y variables a evaluar en su gestión?

### **Gestión de la información sobre RR.HH.**

¿Cree usted necesario difundir la información relacionada a la estrategia de recursos humanos del Programa Nacional de Incentivos?

### 3.7.3. ENTREVISTA ASESOR DE COMUNICACIÓN

**Nombre:**

**Cargo:**

**Fecha de entrevista:**

**Imagen intencional**

#### 1.1 Análisis de la identidad visual corporativa

¿Cuenta el programa socio bosque con un logotipo que lo distinga?

¿Cuál es el año de creación del logo símbolo corporativo?

¿Cuál ha sido la última modificación del logo símbolo?

¿Cuál ha sido el año de creación del manual de normas?

¿Cómo funciona el sistema de aplicaciones del logo símbolo? Impresos, Señalización, Publicaciones corporativas, Publicaciones internas, Interiorismo, Packaging, Complementos técnicos.

#### 1.2 Análisis de la comunicación de la organización

¿Existe una Dirección de Comunicación como dirección central única que contribuya a la responsabilidad de conjunto sobre las comunicaciones en y de la empresa?

¿Cómo se han gestionado las actividades comunicacionales en el Programa Nacional de Incentivos?

¿De qué manera usted cree es valorado el trabajo de un Dircom para el Programa Nacional de Incentivos?

##### 1.2.1 Comunicación interna

¿Cuáles son las herramientas de comunicación interna que existen en el Programa Nacional de Incentivos?



¿Se han realizado mediciones de la efectividad de los canales internos implementados en el Programa?

### **1.2.2 Comunicación de marketing**

¿Existen normas explícitas de regulación de las relaciones de los colaboradores del Programa con los beneficiarios o ciudadanía?

¿Existe una oficina de información especializada para la atención al público?

¿Qué actividades de comunicación de marketing se han realizado en el Programa?

¿Se facilita periódicamente información sobre la empresa a los medios de comunicación?

¿Se realizan convocatorias de prensa, distribución de notas de prensa, reuniones de los directivos con periodistas, participación en medios de comunicación?

¿Se realizan campañas de publicidad, investigaciones de mercado, y la gestión de un marketing de producto?

¿Cómo se manejan las relaciones públicas en el Programa?

### **1.2.3 Comunicación corporativa**

¿Se han realizado mediciones de imagen interna o externa anteriores?

¿Cuáles son las acciones de comunicación corporativa que se han realizado hacia el interior de la organización?

¿Cuáles son las acciones de comunicación corporativa que se han realizado hacia el exterior de la organización?

¿Cuenta el Programa con un manual de crisis corporativa?

## **Imagen Pública**

### **2.1 Análisis del entorno**

#### **Entorno de la comunicación**

¿De qué manera valora usted el entorno comunicacional del Programa Nacional de Incentivos?

¿Cuáles son de manera general las políticas gubernamentales de comunicación que son aplicadas al Programa?

#### **Dimensiones conceptuales del análisis del entorno**

¿Se han realizado mediciones sobre las percepciones de los beneficiarios del Programa Nacional de Incentivos?

#### **Análisis de los medios de comunicación**

¿De acuerdo con su criterio cuál es la tendencia de las noticias que se publican en los medios de comunicación sobre el Programa Nacional de Incentivos?

### **3.7.4. ENTREVISTA DIRECTOR NACIONAL FORESTAL**

**Nombre:**

**Cargo:**

**Fecha de entrevista:**

#### **Análisis de la situación del Programa**

#### **Contexto Sectorial**

De acuerdo con su criterio, ¿Cuál es la posición del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque en el entorno de lo público y ambiental?

¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del Programa Nacional de Incentivos?

### **Orientación Estratégica del Programa**

¿Cuál es la nueva orientación estratégica a su criterio del Programa Nacional de Incentivos hacia la ciudadanía?

## **2 Imagen pública**

### **2.1 Análisis del entorno**

#### **2.1.1 Configuración del entorno**

¿Cuál es el entorno institucional y financiero del Programa Nacional de Incentivos?

#### **2.1.2 Dimensiones conceptuales del análisis del entorno**

¿Cuál es la posición a su criterio del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque en su sector?

¿Cuál es la valoración crítica que Usted realizaría a la evolución del Programa?

## **3.8. CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA DE IMAGEN**

### **3.8.1. AUTOIMAGEN**

La creación del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque responde a una necesidad del Ministerio del Ambiente de cambiar la percepción de esta entidad gubernamental en la ciudadanía. Los incentivos del Programa Nacional de Incentivos buscan cambiar la imagen de una entidad de Gobierno Ministerial

sancionadora a una que facilita la conservación y el mantenimiento de los recursos naturales.

Como se identifica en el Anexo 1, las debilidades identificadas del Programa Nacional de Incentivos son el escaso personal que no permite responder a la alta demanda que registra esta iniciativa gubernamental. Otra de las debilidades identificadas son la incorporación de los recursos económicos suficientes que permitan que esta organización siga funcionando a largo plazo.

La fortaleza del Programa Nacional de Incentivos consiste en que fomenta la credibilidad en la gestión ambiental, pues entrega beneficios concretos a las personas que deciden conservar sus bosques. Otro de los elementos que permiten que sea competitiva consiste en su alcance costo-efectivo, es decir que con bajo presupuesto esta iniciativa puede generar altos impactos sociales y ambientales.

La nueva orientación estratégica del Programa Nacional de Incentivos consiste en que pretende cubrir todas las posibles áreas de intervención ambiental. Esto quiere decir que la conservación es concebida como un aliado del desarrollo comunitario y social.

En cuanto al posicionamiento de la misión y los objetivos corporativos del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque, como se señala en el Anexo 2, el 54% de los colaboradores señaló que los conocían bien; mientras un 40% respondió que conocía muy bien la misión. Estos resultados demuestran que existe un alto posicionamiento del funcionamiento del Programa, a pesar que el modelo de gestión ha sido modificado recientemente.

La figura 21 del Anexo 2 señala que el 64% de los colaboradores conocen casi todos los servicios estrella del Programa, mientras un 28% todos. Resulta estratégico consolidar internamente los nuevos incentivos que tiene el

Programa, como servicios estrella, con el fin de puedan darse a conocer estos incentivos hacia los públicos estratégicos del Programa.

En cuanto a los atributos que perciben los colaboradores del Programa Nacional de Incentivos, la figura 22 del Anexo 2 indica que el más lejano es el atributo compromiso social, mientras los tres con mayor valoración son ecuatoriano, confiable y proyección internacional.

La figura 22 del Anexo 22 indica que los tres principales valores corporativos del Programa Nacional de Incentivos, de acuerdo con las percepciones de sus colaboradores, son la honestidad, la responsabilidad y la disciplina; mientras la transparencia es el valor menos valorado por este público.

A pesar que el valor de la transparencia sea poco valorada por los colaboradores, es importante mencionar que este valor coadyuva a la positiva reputación corporativa. En ese sentido, si bien no es tomado en cuenta por los colaboradores, la estrategia directiva y de comunicación debería incorporarla con el fin de gestionar la credibilidad del Programa Nacional de Incentivos en la población.

La figura 25 del Anexo 2 indica que una de las principales dificultades para cumplir compromisos con los beneficiarios, de acuerdo con los colaboradores, es la escasez de personal y la escasez de recursos materiales para las tareas laborales. Cabe señalar que el primero consta como una de las debilidades del Programa según los directivos en el Anexo 1, mientras la segunda dificultad deriva de otra debilidad aceptada como la necesidad de recursos económicos.

Es importante mencionar que ambas dificultades pueden afectar a la imagen del Programa Nacional de Incentivos, sobre todo en sus potenciales beneficiarios (clientes), dado que la escasez de personal puede afectar las percepciones del servicio que brinda la organización a este público estratégico.

La figura 28 del Anexo 2 señala que el 50% de los colaboradores ha escuchado alguna vez sobre una crisis en el Programa Nacional de Incentivos, mientras un 34% no la recuerda. Estos resultados evidencian que la crisis no ha sido tomada en cuenta como un elemento estratégico en la gestión de la reputación corporativa y la imagen.

En cuanto a la relación entre los colaboradores y el Programa Nacional de Incentivos, la figura 29 del Anexo 2 indica que las percepciones de este público interno respecto al hecho que más los une es la experiencia laboral propia y el ambiente laboral satisfactorio; mientras la circunstancia que más los separa de la organización es el exceso de actividades para cumplimiento y el escaso reconocimiento a los esfuerzos laborales. Estas percepciones evidencian una motivación interna deteriorada, por lo cual se recomienda gestionar actividades que mejoren la comunicación directivos-empleados y el liderazgo que genere fomento el vínculo de la organización con sus colaboradores.

Las percepciones sobre la formación profesional de la figura 35 del Anexo 3 demuestran que el 60% de los colaboradores señala que no considera suficientes las oportunidades de capacitación profesional. Sin embargo, de acuerdo con la Responsable de Recursos Humanos del Programa en el Anexo 5, señala que lo más importante para esta organización es que el personal se capacite mientras dichos estudios permitan mejorar el desempeño en los diferentes puestos de trabajo.

En cuanto a la selección de personal, la figura 38 del Anexo 3 indica que el 60% de los colaboradores señalan que dicha actividad se da a través de un análisis técnico y méritos, mientras un 20% creen que se da por recomendaciones particulares. Esta selección de personal concuerda con el valor de la honestidad percibido como el primero más importante para los colaboradores como consta en la figura 24 del Anexo 2.

Las percepciones de los colaboradores sobre la difusión de la información relacionada a recursos humanos es variada. Las figuras 43 y 44 del Anexo 3 indican que el grado de conocimiento sobre los planes de dotación de personal y las vacantes supera el 50%, mientras las temáticas relacionadas a los comportamientos y los resultados individualizados de las figuras 45 y 46 del Anexo 3 están por debajo del 50%. En consecuencia, se recomienda difundir esta información con el fin de aumentar el grado de comprensión de los colaboradores de estos aspectos.

A pesar de las dificultades señaladas anteriormente por los colaboradores respecto al cumplimiento de los compromisos con los beneficiarios, la figura 47 del Anexo 4 indica que el 64% de los encuestados se encuentra satisfecho con su trabajo. Si bien estas percepciones superan la mitad de los encuestados, se recomienda reforzar actividades de comunicación interna con el fin de que los colaboradores perciban como una experiencia positiva su trabajo en el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.

Las figuras 49, 50, 51, 52 y 53 del Anexo 4 indican que el clima interno relacionado a las actividades de promoción interna, comunicación con superiores y compañeros, colaboración en el trabajo, la libertad de los colaboradores, y el compañerismo son calificados por los encuestados como buenos y muy buenos. Se recomienda implementar actividades que permitan mantener estas percepciones en los encuestados.

Las opiniones de los colaboradores respecto al clima interno que se explican en las figuras 57, 58 y 59 del Anexo 4, en su mayoría, responde a que la organización es una gran familia y es un club de amigos. Estas estadísticas evidencian que las relaciones internas en los encuestados del Programa Nacional de Incentivos son positivas. Estas opiniones deben seguir siendo reforzadas a través de actividades comunicacionales estratégicas internas.

Respecto a la imagen que ofrece el Programa Nacional de Incentivos en el exterior, la figura 65 del Anexo 4 evidencia que el 66% de los colaboradores percibe que dicha imagen es muy buena; mientras que un porcentaje similar, el 60%, opina que la realidad es algo mejor. Estos resultados demuestran que el Programa cuenta con una autoimagen positiva en los encuestados, tomando en cuenta más de la mitad de quienes trabajan en esta organización perciben que la realidad es mejor.

En cuanto a los canales de comunicación preferidos por los encuestados, la figura 68 del Anexo 4 evidencia que los dos canales mayormente preferidos son el correo electrónico y la intranet. Es importante mencionar que dicha información debe ser manejada acorde a los valores corporativos y objetivos de gestión de la organización.

Respecto a las preferencias sobre las condiciones laborales, la figura 70 del Anexo 4 evidencia que la mayoría de los colaboradores señala que la seguridad en el empleo, el ambiente de trabajo y el interés en el mismo son las temáticas que mayor impacto tienen en este público respecto a sus percepciones de esta organización.

La entrevista con la Responsable de Recursos Humanos del Programa Nacional de Incentivos evidenció que esta organización registra un incremento de alrededor del 10% de personal nuevo contratado dentro de uno de los nuevos incentivos de reforestación. El Programa debe cumplir con la normativa de la Ley Orgánica de Servicio Público (Losep), la cual menciona que todas las personas que desean incorporarse a trabajar en el ámbito de lo público lo pueden hacer siempre y cuando cumplan con los requisitos que se establecen en los términos de referencia para el puesto.

La promoción profesional en el Programa es consecuencia de la evaluación de desempeño de los funcionarios y de los perfiles de cada colaborador. De acuerdo con la Responsable de Recursos Humanos, factores como la



capacitación o un nuevo título pueden servir para que se realicen ascensos en el Programa con la autorización de la matriz del Ministerio del Ambiente.

El Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque realiza dos reuniones anuales con sus colaboradores en las cuales se verifican y recalcan las funciones y responsabilidades que deben cumplir los colaboradores. Las evaluaciones son un precedente en la contratación anual de la organización.

La Responsable de Recursos Humanos del Programa Nacional de Incentivos señala que sí es necesario que los colaboradores conozcan sobre la información relacionada a la estrategia de recursos humanos, e inclusive es catalogada como un derecho para los funcionarios de esta entidad gubernamental.

### **3.8.2. IMAGEN INTENCIONAL**

El Programa Nacional de Incentivos tiene un logotipo desde el 2009 que lo distingue. Sin embargo, de acuerdo con la Asesora de Comunicación de este Programa la utilización de este logotipo ha dependido de las directrices de la Dirección de Comunicación del Ministerio del Ambiente.

El logotipo del Programa ha tenido varios cambios, el primero se efectuó el pasado 2013, solicitado por la Secretaría Nacional de Comunicación del Ecuador, al salir una campaña comunicacional en medios masivos.

El sistema de aplicaciones del logo – símbolo no ha sido estandarizado debido a que las políticas de identidad corporativa de este Programa Nacional de Incentivos no se han podido ejecutar de manera independiente para esta organización dada su dependencia administrativa al Ministerio del Ambiente. Según la Asesora de Comunicación del Programa, el sistema de aplicaciones de logo – símbolo ha sido utilizado de manera política en lugar de técnica comunicacional.

En la actualidad, el Programa Nacional de Incentivos no cuenta con una Dirección de Comunicación que contribuya a la responsabilidad del conjunto de las comunicaciones en y de la empresa. Dado que dicho Programa pertenece aún al Ministerio del Ambiente, no se han creado Direcciones sino asesorías desde diferentes esferas de la gestión. En el caso comunicacional, una sola persona es responsable de la comunicación en el Programa.

El trabajo de la gestión comunicacional es valorado en el Programa Nacional de Incentivos, sin embargo, dado que esta organización no goza de independencia económica ni institucional pues no se trata de una empresa pública, la incorporación de un Dircom es restringido y limitado.

Las herramientas de comunicación interna que existen en el Programa Nacional de Incentivos son la intranet y el correo electrónico. De acuerdo con la Asesora de comunicación del Programa, dicha herramienta se implementó con esfuerzo dado que en el ámbito tecnológico también dependen del Ministerio del Ambiente.

En cuanto a la efectividad de los canales internos implementados, el Programa Nacional de Incentivos no ha realizado una medición en este ámbito. Sin embargo, de acuerdo con los archivos comunicacionales del Programa, la firma Latinbrand en el 2009 realizó una investigación corta con los socios que incluyó las preferencias comunicacionales de este público estratégico.

El Programa Nacional de Incentivos cuenta con dos formas para brindar información para la atención al público. Por un lado cuenta con una oficina matriz, y por otro fomenta la propuesta de oficinas itinerantes, esto quiere decir que los técnicos de campo, quienes están cerca de los usuarios, son quienes receptan las inquietudes y solicitudes de los dueños de los bosques al Programa.

En cuanto a la comunicación de marketing, el Programa Nacional de Incentivos ha implementado actividades de merchandising. De acuerdo con la revisión de archivos, esta organización dada su vinculación con el sector ambiental internacional, se ha promocionado en eventos internacionales como las Cumbres de Medio Ambiente, eventos institucionales gubernamentales internacionales, Foros académicos ambientales mundiales, entre otros.

El área de comunicación del Programa Nacional de Incentivos envía periódicamente información a los medios de comunicación sobre la organización. Sin embargo, de acuerdo con la Asesora de comunicación, desde hace un año el vocero autorizado del Programa no ha podido ser el Gerente del mismo debido a las directrices del Ministerio del Ambiente.

El Programa Nacional de Incentivos ha realizado varias campañas comunicacionales con la autorización de la Presidencia de la República. Sin embargo, de acuerdo con la revisión de archivos, tanto la identidad corporativa como la forma en la producción de las piezas comunicacionales han cambiado a lo largo de los años.

Las políticas de relaciones públicas del Programa Nacional de Incentivos dependen de las directrices del Director de comunicación de turno del Ministerio del Ambiente, por lo cual de acuerdo con el Asesor de comunicación del Programa no han podido ser implementadas a conveniencia estratégica de esta organización.

En el ámbito de la comunicación corporativa el Programa en un inicio no contaba con ningún canal de comunicación creado. En la actualidad, de acuerdo con la revisión de archivos, esta organización tiene una página web, y cuentas de redes sociales que han permitido posicionar la gestión de esta organización.

En la gestión de crisis del Programa Nacional de Incentivos, no cuenta con un manual de crisis corporativa establecido. De acuerdo con la Asesora de Comunicación del Programa, es una necesidad y una autocrítica no contar con este instrumento con el afán del área de comunicación sea un eje estratégico de la organización.

### **3.8.3. IMAGEN PÚBLICA**

El entorno institucional del Programa Nacional de Incentivos está conformado por organizaciones no gubernamentales y organismos ambientales de todo tipo que han brindado apoyo técnico y económico a esta organización gubernamental.

Las entrevistas con los directivos del Ministerio del Ambiente evidencian que el funcionamiento del Programa Nacional de Incentivos le ha dado una buena imagen al Ministerio como entidad del Estado.

La posición del Programa en el sector ambiental es alta, debido a que es la única iniciativa gubernamental que existe en el Ecuador, cuyo objetivo consiste en evitar la explotación de la madera, a través de la entrega de un incentivos económicos y no económicos.

La valoración crítica que realiza el Director Nacional Forestal del Ministerio del Ambiente respecto a la evolución del Programa Nacional de Incentivos es su dependencia de la administración política pública para su funcionamiento, debido a que hasta la actualidad esta iniciativa depende económicamente del Estado Ecuatoriano.

Como se evidencia en la entrevista con el Gerente del Programa Nacional de Incentivos, la imagen de esta organización el entorno académico y científico es altamente positiva, tanto en el ámbito nacional como internacional.

De acuerdo con el Gerente del Programa Nacional de Incentivos, la organización ha provocado actitudes positivas, pues en otros países no se han podido implementar iniciativas similares. Sin embargo, existen ciertas organizaciones gubernamentales y organismos ambientalistas que están en contra del funcionamiento de este Programa debido a posiciones ideológicas, pues opinan que no es una respuesta sostenible en el tiempo.

El Programa Nacional de Incentivos cuenta con una Estrategia de Sostenibilidad Financiera que propone recibir fondos económicos de empresas privadas que permitan cubrir al menos el 40% o 50% de los recursos fiscales que utiliza en la actualidad el Programa.

A pesar de que la Estrategia de Sostenibilidad Financiera aún no está sistematizada ni aprobada, al momento el Programa Nacional de Incentivos ha recibido el apoyo económico de ciertas empresas privadas para la conservación de bosques en ciertas zonas del Ecuador.

El Programa Nacional de Incentivos no tiene competencia como tal, pues es el único Programa de su tipo en el sector ambiental. La entrevista con el Gerente de esta organización evidencia que podría tener inconvenientes debido a la gestión de otros programas de otras carteras de Estado, tales como posibles actividades extractivas, problemas legales o invasiones de tierra.

Los cuatro principales atributos del Programa más importantes de acuerdo su máximo directivo el Gerente Nacional son aliado estratégico, calidad de servicio, humano-cercano y ecuatoriano.

Los tres valores corporativos más importantes para el Gerente del Programa Nacional de Incentivos son la transparencia, la honestidad y la eficiencia.

Las políticas gubernamentales de comunicación que son aplicadas en el Programa provienen por un lado del Ministerio del Ambiente, y por otro lado de

la Secretaría Nacional de Comunicación. De acuerdo con la asesora de comunicación del Programa, el hecho de depender del Ministerio del Ambiente para estas políticas podría hacer que pierda la fuerza estratégica específica que necesita esta organización.

En el 2010 el Programa Nacional de Incentivos realizó una medición de las percepciones de sus beneficiarios con la firma Latinbrand. Sin embargo hasta esta investigación, no se han vuelto a realizar mediciones que tomen en cuenta las percepciones de los beneficiarios.

En cuanto a la identidad corporativa, la figura 74 del Anexo 8 evidencia que la mayoría de los beneficiarios del Programa Nacional de Incentivos reconoce el logotipo corporativo actual de esta organización.

El canal de comunicación preferido por los beneficiarios que se evidencia en la figura 74 del Anexo 8 son la visita de los técnicos a su predio o comuna. Es importante mencionar que en su mayoría no tienen acceso a internet, ni a anuncios publicitarios. El segundo canal preferido por este público son las llamadas telefónicas.

En el ámbito de la imagen, la figura 78 del Anexo 8 evidencia que a los beneficiarios les gustaría que se aumente el monto del incentivo económico y que se realicen los pagos puntuales. Estas dos acciones derivan en la imagen que tienen estos públicos respecto al Programa.

La figura 80 del Anexo 8 evidencia que los beneficiarios en su mayoría califican como muy buena la atención que han recibido del Programa, mientras la figura 81 indica que los canales de comunicación que utilizan para contactarse son el técnico de campo, la línea de atención y la red social.

En el ámbito del análisis de los medios de comunicación, la entrevista con la asesora de comunicación del Programa Nacional de Incentivos del Anexo 9

evidenció que la tendencia mayoritaria de las noticias de la organización es positiva. El 80% de las mismas son positivas, un 27% son neutras, y un 3% negativas.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

En el capítulo anterior de esta publicación se determinaron los hallazgos de la auditoría global de imagen realizada en el Programa Nacional de Incentivos a la conservación y uso sostenible del patrimonio natural Socio Bosque. Dicho estudio permitió conocer el estado de la imagen en sus tres dimensiones: autoimagen, intencional y pública de esta organización. Los resultados de dicha auditoría permitieron determinar la imagen actual y la futura de acuerdo con la visión de sus principales directivos.

En base a la información recabada y los datos obtenidos durante la realización de la auditoría de imagen, se planteará una matriz que identifique las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del Programa Nacional de Incentivos.

Posterior a esto se propondrá un Plan Estratégico de Comunicación que servirá como herramienta comunicacional en esta organización, y permitirá cumplir con una de las responsabilidades principales del Director de Comunicación, de acuerdo con Costa (2010, p.105), que consiste en “modelizar, construir y gestionar la imagen de la empresa y su reputación”.

Costa describe al Director de Comunicación como el “guardián” de la imagen. Por ello, “acude a investigaciones específicas como la auditoría global para saber en un momento dado qué imagen tenemos hoy, por qué esa y no otra”.



## 4.2. ANÁLISIS FODA

<b><u>Fortalezas</u></b>	<b><u>Oportunidades</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reconocimiento positivo nacional e internacional</li> <li>-Buen nivel de desempeño laboral</li> <li>- Cumplimiento mayoritario de metas de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tendencia al crecimiento</li> <li>- Demanda de incentivos forestales por parte de los dueños de los ecosistemas.</li> <li>- Creación de un Fondo de aportes del Programa que permite que empresas privadas puedan contribuir económicamente al funcionamiento de esta iniciativa ambiental.</li> </ul>
<b><u>Debilidades</u></b>	<b><u>Amenazas</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incentivos económicos bajos</li> <li>-Escaso personal</li> <li>-Saturación de tareas para trabajadores</li> </ul>	<p>Dependencia de presupuesto estatal Programa no institucionalizado ya que depende económica y administrativamente del Ministerio del Ambiente.</p> <p>Escasos recursos económicos. El presupuesto destinado al funcionamiento del Programa crece de manera anual debido a que uno de los principales incentivos que ofrece en el sector ambiental es el económico.</p> <p>En ese sentido, el Programa requiere de manera permanente recursos económicos adicionales.</p>

### **4.3. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN**

#### **4.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan estratégico de comunicación del Programa Nacional de Incentivos a la Conservación y uso sostenible del patrimonio natural del Ministerio del Ambiente a partir de una auditoría global de imagen.

#### **4.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Gestionar una autoimagen que fomente la coherencia organizacional en el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.
- Desarrollar una política de imagen y comunicación corporativa en el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.
- Consolidar la imagen pública del Programa Nacional de Incentivos hacia sus públicos estratégicos externos con el fin de que esta iniciativa funcione a largo plazo.

### **4.4. MAPA DE PÚBLICOS**

#### **4.4.1. COLABORADORES**

Profesionales de todas las áreas que trabajan en el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque, sus edades oscilan entre 25 y 40 años, con un nivel educativo superior y socio económico medio – alto.

#### **4.4.2. SOCIOS BENEFICIARIOS**

Personas naturales o jurídicas que reciben los incentivos del Programa a cambio de la conservación, reforestación o restauración de sus espacios ambientales.

Las edades de este público oscilan entre los 45 años a los 60 años, habitan en los predios ambientales y tienen un nivel educativo básico-intermedio. Son familias en su mayoría de escasos recursos económicos.

#### **4.4.3. Empresarios privados**

Empresarios de pequeñas, medianas y grandes empresas que hayan o no realizado acciones de responsabilidad social corporativa y tengan o no interés en temáticas ambientales.

#### **4.4.4. Propietarios de formaciones vegetales**

Personas naturales, comunidades, o asociaciones comunitarias que tengan bajo su propiedad cualquier tipo de vegetación, la cual se pueda conservar, restaurar o reforestar en el mediano y largo plazo.

Las edades de este público oscilan entre los 45 años a los 60 años, habitan en los predios ambientales, tienen un nivel educativo básico-intermedio y alto. Son familias de escasos y altos recursos económicos.

#### **4.4.5. Ciudadanía**

Adultos desde los 18 años, habitantes del Ecuador, con nivel socio económico medio y medio-alto, con interés en las causas ambientales.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE INCENTIVOS SOCIO BOSQUE

Objetivos específicos	Públicos	Estrategias
<p>Una autoimagen que fomente la coherencia organizacional en el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.</p>	<p>Colaboradores (Internos)</p>	<p>1) Gestionar la imagen interna de los nuevos valores.                      2) Fomentar la coherencia entre colaboradores con la organización.                      3) Mejorar las relaciones con los colaboradores del Programa Nacional de Incentivos.</p>
<p>La imagen intencional a través de un sistema de identidad y comunicación corporativa en la organización.</p>	<p>Empresarios privados                      Ciudadanía (Externo)</p>	<p>1) Fomentar la imagen corporativa e identidad de la organización ante los atributos de la organización ante los públicos externos.                      2) Gestionar la imagen del Programa que representa el sector ambiental a través de alianzas con el sector empresarial, la ciudadanía con apoyo financiero y técnico. Gestionar el programa de ciudadanía social en la organización.</p>
<p>La imagen pública del Programa Nacional de Incentivos en los socios beneficiarios (clientes) y propietarios de formaciones vegetales (no clientes).</p>	<p>Socios Beneficiarios                      Propietarios de formaciones vegetales</p>	<p>1) Consolidar la imagen de los beneficiarios del Programa.                      2) Fomentar la imagen de las formaciones vegetales del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.</p>

Objetivo específico 1: Gestionar una autoimagen que fomente la coherencia organizacional en el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.																		
ESTRATEGIA 1	1) Gestionar la cultura corporativa acorde a los nuevos valores corporativos.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Acciones</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.1 Crear y diseñar letreros internos con los valores corporativos en la organización. Los contenidos de los letreros internos tratarán sobre la importancia y el impacto en la organización la aplicación del determinado valor corporativo. La ubicación será en los sitios en los cuales exista mayor concurrencia de funcionarios como los pasillos, cafetería, entradas principales y secundarias de la organización. El lenguaje de la publicidad interior será sencillo y concreto sobre los valores corporativos de la organización.</td> <td>Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación</td> </tr> <tr> <td>1.2 Crear el Programa "Empleado de valor" El Programa Empleado de Valor es un concurso interno mensual en el cual participan todos los colaboradores, y se premia aquel empleado que se destaca por un determinado valor corporativo. Los resultados se difunden a través de los medios de comunicación internos de la organización, y el ganador recibe una carta de agradecimiento suscrita por el Gerente General de la organización.</td> <td>Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo</td> </tr> <tr> <td>1.3 Organizar de manera mensual el evento "La semana del valor". Este evento tratará que los colaboradores realicen actividades relacionadas al valor corporativo en la determinada semana. Los colaboradores enviarán sus experiencias de la vivencia del valor al Departamento de Recursos Humanos. El Departamento de comunicación entregará un reconocimiento al colaborador que haya realizado el mejor valor corporativo. La revista interna impresa a su vez publicará un reportaje sobre la vida del colaborador que haya sido ganador del concurso.</td> <td>Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo</td> </tr> <tr> <td>1.4 Crear y diseñar material interno promocional relacionado a los valores corporativos de la organización. El material promocional será entregado y utilizado por los colaboradores para que vivan la experiencia y se identifiquen con los valores corporativos de la organización. El material promocional como tazas, esferos, calendarios, será utilizado por los colaboradores durante la jornada laboral.</td> <td>Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo</td> </tr> <tr> <td>1.5 Enviar de manea semanal frases a los colaboradores sobre la aplicación de la cultura corporativa en sus labores cotidianas. El envío de frases se la realizará vía correo electrónico a los colaboradores dado que es el canal que más utilizan de acuerdo a la investigación. Las frases serán enviadas por el Departamento de Comunicación.</td> <td>Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo</td> </tr> <tr> <td>1.6 Organizar celebraciones a los colaboradores en días festivos como cumpleaños, día de la mujer, día del trabajador, entre otros. Las celebraciones de cumpleaños se realizarán de manera mensual, aquellas relacionadas a los días festivos se celebrarán acorde al calendario anual.</td> <td>Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo</td> </tr> <tr> <td>1.7 Realizar video interno. El video interno contará con la participación de los colaboradores de la organización. Los contenidos tratarán sobre la aplicación de los valores corporativos y la cultura corporativa del Programa. Será difundido a través de las cuentas de redes sociales del Programa. La duración del spot será de 5 minutos. Será publicado en las pantallas de video que cuenta la empresa en sus oficinas y en las cuenas de redes sociales del Programa.</td> <td>Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo</td> </tr> </tbody> </table>	Acciones	Responsable	1.1 Crear y diseñar letreros internos con los valores corporativos en la organización. Los contenidos de los letreros internos tratarán sobre la importancia y el impacto en la organización la aplicación del determinado valor corporativo. La ubicación será en los sitios en los cuales exista mayor concurrencia de funcionarios como los pasillos, cafetería, entradas principales y secundarias de la organización. El lenguaje de la publicidad interior será sencillo y concreto sobre los valores corporativos de la organización.	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación	1.2 Crear el Programa "Empleado de valor" El Programa Empleado de Valor es un concurso interno mensual en el cual participan todos los colaboradores, y se premia aquel empleado que se destaca por un determinado valor corporativo. Los resultados se difunden a través de los medios de comunicación internos de la organización, y el ganador recibe una carta de agradecimiento suscrita por el Gerente General de la organización.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo	1.3 Organizar de manera mensual el evento "La semana del valor". Este evento tratará que los colaboradores realicen actividades relacionadas al valor corporativo en la determinada semana. Los colaboradores enviarán sus experiencias de la vivencia del valor al Departamento de Recursos Humanos. El Departamento de comunicación entregará un reconocimiento al colaborador que haya realizado el mejor valor corporativo. La revista interna impresa a su vez publicará un reportaje sobre la vida del colaborador que haya sido ganador del concurso.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo	1.4 Crear y diseñar material interno promocional relacionado a los valores corporativos de la organización. El material promocional será entregado y utilizado por los colaboradores para que vivan la experiencia y se identifiquen con los valores corporativos de la organización. El material promocional como tazas, esferos, calendarios, será utilizado por los colaboradores durante la jornada laboral.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo	1.5 Enviar de manea semanal frases a los colaboradores sobre la aplicación de la cultura corporativa en sus labores cotidianas. El envío de frases se la realizará vía correo electrónico a los colaboradores dado que es el canal que más utilizan de acuerdo a la investigación. Las frases serán enviadas por el Departamento de Comunicación.	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo	1.6 Organizar celebraciones a los colaboradores en días festivos como cumpleaños, día de la mujer, día del trabajador, entre otros. Las celebraciones de cumpleaños se realizarán de manera mensual, aquellas relacionadas a los días festivos se celebrarán acorde al calendario anual.	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo	1.7 Realizar video interno. El video interno contará con la participación de los colaboradores de la organización. Los contenidos tratarán sobre la aplicación de los valores corporativos y la cultura corporativa del Programa. Será difundido a través de las cuentas de redes sociales del Programa. La duración del spot será de 5 minutos. Será publicado en las pantallas de video que cuenta la empresa en sus oficinas y en las cuenas de redes sociales del Programa.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo
		Acciones	Responsable															
		1.1 Crear y diseñar letreros internos con los valores corporativos en la organización. Los contenidos de los letreros internos tratarán sobre la importancia y el impacto en la organización la aplicación del determinado valor corporativo. La ubicación será en los sitios en los cuales exista mayor concurrencia de funcionarios como los pasillos, cafetería, entradas principales y secundarias de la organización. El lenguaje de la publicidad interior será sencillo y concreto sobre los valores corporativos de la organización.	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación															
		1.2 Crear el Programa "Empleado de valor" El Programa Empleado de Valor es un concurso interno mensual en el cual participan todos los colaboradores, y se premia aquel empleado que se destaca por un determinado valor corporativo. Los resultados se difunden a través de los medios de comunicación internos de la organización, y el ganador recibe una carta de agradecimiento suscrita por el Gerente General de la organización.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo															
		1.3 Organizar de manera mensual el evento "La semana del valor". Este evento tratará que los colaboradores realicen actividades relacionadas al valor corporativo en la determinada semana. Los colaboradores enviarán sus experiencias de la vivencia del valor al Departamento de Recursos Humanos. El Departamento de comunicación entregará un reconocimiento al colaborador que haya realizado el mejor valor corporativo. La revista interna impresa a su vez publicará un reportaje sobre la vida del colaborador que haya sido ganador del concurso.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo															
		1.4 Crear y diseñar material interno promocional relacionado a los valores corporativos de la organización. El material promocional será entregado y utilizado por los colaboradores para que vivan la experiencia y se identifiquen con los valores corporativos de la organización. El material promocional como tazas, esferos, calendarios, será utilizado por los colaboradores durante la jornada laboral.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo															
		1.5 Enviar de manea semanal frases a los colaboradores sobre la aplicación de la cultura corporativa en sus labores cotidianas. El envío de frases se la realizará vía correo electrónico a los colaboradores dado que es el canal que más utilizan de acuerdo a la investigación. Las frases serán enviadas por el Departamento de Comunicación.	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo															
		1.6 Organizar celebraciones a los colaboradores en días festivos como cumpleaños, día de la mujer, día del trabajador, entre otros. Las celebraciones de cumpleaños se realizarán de manera mensual, aquellas relacionadas a los días festivos se celebrarán acorde al calendario anual.	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo															
1.7 Realizar video interno. El video interno contará con la participación de los colaboradores de la organización. Los contenidos tratarán sobre la aplicación de los valores corporativos y la cultura corporativa del Programa. Será difundido a través de las cuentas de redes sociales del Programa. La duración del spot será de 5 minutos. Será publicado en las pantallas de video que cuenta la empresa en sus oficinas y en las cuenas de redes sociales del Programa.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo																	
ESTRATEGIA 2	2.Fomentar la pertenencia de los colaboradores como recurso estratégico de la organización.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Acciones</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.1 Crear una intranet que contenga artículos periodísticos sobre el funcionamiento de la organización y facilite los servicios de ésta con los colaboradores. Los artículos y noticias tratarán sobre recursos humanos, los servicios estrella del Programa, misión y objetivos corporativos, nuevos incentivos, entre otros. Los colaboradores podrán realizar trámites administrativos en este espacio virtual como solicitudes de viáticos, vacaciones, entre otros.</td> <td>Departamento de Comunicación Departamento de Recursos Humanos Gerencia General</td> </tr> <tr> <td>2.2 Organizar comités anuales con los colaboradores. Los comités tratarán temáticas como los objetivos estratégicos y la visión que tiene la organización. Será impartida por el Gerente General y principales directivos de la organización. Los comités anuales permitirán tener un feedback permanente de las actividades y decisiones empresariales en el Programa.</td> <td>Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo</td> </tr> <tr> <td>2.3 Realizar un mailing mensual a los colaboradores con las noticias internas destacadas de la organización. El mailing se lo realizará de manera mensual con los titulares de las principales noticias internas de la organización. Los titulares estarán linkeados a las noticias publicadas en el portal del empleado de la organización.</td> <td>Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo</td> </tr> <tr> <td>2.4 Crear un espacio de encuesta en la intranet con una pregunta sobre decisiones de gestión relevantes del Programa. Los colaboradores podrán responder dichas preguntas. La mayoría de las respuestas será tomada en cuenta por la Gerencia General para una toma de decisiones conjunta.</td> <td>Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo</td> </tr> <tr> <td>2.5 Crear el Programa "Yo crezco en Socio Bosque". El Programa Yo crezco en Socio Bosque ofrece una capacitación gratuita a los tres mejores puntajes de evaluación de desempeño de los colaboradores de la organización. Todos los funcionarios que desean participar deben llenar un formulario en el portal del empleado indicando la temática en la que requiere la capacitación. La cobertura económica para las capacitaciones tiene un máximo de USD 5000 para todos los funcionarios. La calificación y las aplicaciones serán revisadas por un comité interdirectivo de la organización conformado por los Departamentos de Comunicación, Recursos Humanos, Seguimiento Corporativo, entre otros.</td> <td>Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo</td> </tr> </tbody> </table>	Acciones	Responsable	2.1 Crear una intranet que contenga artículos periodísticos sobre el funcionamiento de la organización y facilite los servicios de ésta con los colaboradores. Los artículos y noticias tratarán sobre recursos humanos, los servicios estrella del Programa, misión y objetivos corporativos, nuevos incentivos, entre otros. Los colaboradores podrán realizar trámites administrativos en este espacio virtual como solicitudes de viáticos, vacaciones, entre otros.	Departamento de Comunicación Departamento de Recursos Humanos Gerencia General	2.2 Organizar comités anuales con los colaboradores. Los comités tratarán temáticas como los objetivos estratégicos y la visión que tiene la organización. Será impartida por el Gerente General y principales directivos de la organización. Los comités anuales permitirán tener un feedback permanente de las actividades y decisiones empresariales en el Programa.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo	2.3 Realizar un mailing mensual a los colaboradores con las noticias internas destacadas de la organización. El mailing se lo realizará de manera mensual con los titulares de las principales noticias internas de la organización. Los titulares estarán linkeados a las noticias publicadas en el portal del empleado de la organización.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo	2.4 Crear un espacio de encuesta en la intranet con una pregunta sobre decisiones de gestión relevantes del Programa. Los colaboradores podrán responder dichas preguntas. La mayoría de las respuestas será tomada en cuenta por la Gerencia General para una toma de decisiones conjunta.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo	2.5 Crear el Programa "Yo crezco en Socio Bosque". El Programa Yo crezco en Socio Bosque ofrece una capacitación gratuita a los tres mejores puntajes de evaluación de desempeño de los colaboradores de la organización. Todos los funcionarios que desean participar deben llenar un formulario en el portal del empleado indicando la temática en la que requiere la capacitación. La cobertura económica para las capacitaciones tiene un máximo de USD 5000 para todos los funcionarios. La calificación y las aplicaciones serán revisadas por un comité interdirectivo de la organización conformado por los Departamentos de Comunicación, Recursos Humanos, Seguimiento Corporativo, entre otros.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo				
		Acciones	Responsable															
		2.1 Crear una intranet que contenga artículos periodísticos sobre el funcionamiento de la organización y facilite los servicios de ésta con los colaboradores. Los artículos y noticias tratarán sobre recursos humanos, los servicios estrella del Programa, misión y objetivos corporativos, nuevos incentivos, entre otros. Los colaboradores podrán realizar trámites administrativos en este espacio virtual como solicitudes de viáticos, vacaciones, entre otros.	Departamento de Comunicación Departamento de Recursos Humanos Gerencia General															
		2.2 Organizar comités anuales con los colaboradores. Los comités tratarán temáticas como los objetivos estratégicos y la visión que tiene la organización. Será impartida por el Gerente General y principales directivos de la organización. Los comités anuales permitirán tener un feedback permanente de las actividades y decisiones empresariales en el Programa.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo															
		2.3 Realizar un mailing mensual a los colaboradores con las noticias internas destacadas de la organización. El mailing se lo realizará de manera mensual con los titulares de las principales noticias internas de la organización. Los titulares estarán linkeados a las noticias publicadas en el portal del empleado de la organización.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo															
2.4 Crear un espacio de encuesta en la intranet con una pregunta sobre decisiones de gestión relevantes del Programa. Los colaboradores podrán responder dichas preguntas. La mayoría de las respuestas será tomada en cuenta por la Gerencia General para una toma de decisiones conjunta.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo																	
2.5 Crear el Programa "Yo crezco en Socio Bosque". El Programa Yo crezco en Socio Bosque ofrece una capacitación gratuita a los tres mejores puntajes de evaluación de desempeño de los colaboradores de la organización. Todos los funcionarios que desean participar deben llenar un formulario en el portal del empleado indicando la temática en la que requiere la capacitación. La cobertura económica para las capacitaciones tiene un máximo de USD 5000 para todos los funcionarios. La calificación y las aplicaciones serán revisadas por un comité interdirectivo de la organización conformado por los Departamentos de Comunicación, Recursos Humanos, Seguimiento Corporativo, entre otros.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo																	
ESTRATEGIA 3	3. Mejorar las relaciones entre los colaboradores del Programa Nacional de Incentivos.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Acciones</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3.1 Crear una red social corporativa de colaboradores de la organización "Soy Socio Bosque". Los contenidos de esta red social serán administrados por el Departamento de Comunicación. Los contenidos serán variados sobre temáticas laborales, de desarrollo profesional y encuentros o eventos de índole organizacional que se realicen con los colaboradores. Por ejemplo, cumpleaños, jornadas, talleres o celebraciones especiales. Si bien la intranet contempla un acceso a la red social interna, su manejo de contenidos y la difusión en este canal de comunicación no será el mismo.</td> <td>Departamento de Comunicación Departamento de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>3.2 Desarrollar un chat para los colaboradores de la organización. El chat permitirá que los colaboradores de diferentes áreas puedan comunicarse instantaneamente entre sí en cualquier momento de la jornada laboral. El Programa de chat se abrirá cuando los colaboradores utilicen su correo electrónico o funcionara de manera independiente en los ordenadores de las computadoras de la organización.</td> <td>Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo</td> </tr> <tr> <td>3.3 Organizar una galería fotográfica mensual con los momentos destacados de los colaboradores en la organización. La galería fotográfica será exhibida en lugares estratégicos de la organización con una breve reseña o descripción de cada fotografía. Esta actividad se la realizará de manera anual. Las fotografías seleccionadas para la galería anual de Socio Bosque serán publicadas a su vez en la página web de la empresa y promocionada en las cuentas de redes sociales.</td> <td>Gerencia General Departamento de Comunicación</td> </tr> <tr> <td>3.4 Organizar jornadas extralaborales de desarrollo con la participación de los colaboradores y altos directivos. Las actividades como campeonatos deportivos, encuentros motivacionales, o talleres de diferentes temáticas se realizarán en espacios fuera de las oficinas de la organización. La participación sera voluntaria. Las actividades deportivas o recreativas se realizarán una vez por año en las instalaciones de cualquiera de las demás entidades públicas.</td> <td>Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo</td> </tr> <tr> <td>3.5 Organizar charlas motivacionales sobre el trabajo en equipo y la convivencia laboral. Los colaboradores de todos los departamentos de la organización participarán en los encuentros motivacionales. Las charlas se realizarán dos veces por año, una cada semestre.</td> <td>Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo</td> </tr> </tbody> </table>	Acciones	Responsable	3.1 Crear una red social corporativa de colaboradores de la organización "Soy Socio Bosque". Los contenidos de esta red social serán administrados por el Departamento de Comunicación. Los contenidos serán variados sobre temáticas laborales, de desarrollo profesional y encuentros o eventos de índole organizacional que se realicen con los colaboradores. Por ejemplo, cumpleaños, jornadas, talleres o celebraciones especiales. Si bien la intranet contempla un acceso a la red social interna, su manejo de contenidos y la difusión en este canal de comunicación no será el mismo.	Departamento de Comunicación Departamento de Recursos Humanos	3.2 Desarrollar un chat para los colaboradores de la organización. El chat permitirá que los colaboradores de diferentes áreas puedan comunicarse instantaneamente entre sí en cualquier momento de la jornada laboral. El Programa de chat se abrirá cuando los colaboradores utilicen su correo electrónico o funcionara de manera independiente en los ordenadores de las computadoras de la organización.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo	3.3 Organizar una galería fotográfica mensual con los momentos destacados de los colaboradores en la organización. La galería fotográfica será exhibida en lugares estratégicos de la organización con una breve reseña o descripción de cada fotografía. Esta actividad se la realizará de manera anual. Las fotografías seleccionadas para la galería anual de Socio Bosque serán publicadas a su vez en la página web de la empresa y promocionada en las cuentas de redes sociales.	Gerencia General Departamento de Comunicación	3.4 Organizar jornadas extralaborales de desarrollo con la participación de los colaboradores y altos directivos. Las actividades como campeonatos deportivos, encuentros motivacionales, o talleres de diferentes temáticas se realizarán en espacios fuera de las oficinas de la organización. La participación sera voluntaria. Las actividades deportivas o recreativas se realizarán una vez por año en las instalaciones de cualquiera de las demás entidades públicas.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo	3.5 Organizar charlas motivacionales sobre el trabajo en equipo y la convivencia laboral. Los colaboradores de todos los departamentos de la organización participarán en los encuentros motivacionales. Las charlas se realizarán dos veces por año, una cada semestre.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo				
		Acciones	Responsable															
		3.1 Crear una red social corporativa de colaboradores de la organización "Soy Socio Bosque". Los contenidos de esta red social serán administrados por el Departamento de Comunicación. Los contenidos serán variados sobre temáticas laborales, de desarrollo profesional y encuentros o eventos de índole organizacional que se realicen con los colaboradores. Por ejemplo, cumpleaños, jornadas, talleres o celebraciones especiales. Si bien la intranet contempla un acceso a la red social interna, su manejo de contenidos y la difusión en este canal de comunicación no será el mismo.	Departamento de Comunicación Departamento de Recursos Humanos															
		3.2 Desarrollar un chat para los colaboradores de la organización. El chat permitirá que los colaboradores de diferentes áreas puedan comunicarse instantaneamente entre sí en cualquier momento de la jornada laboral. El Programa de chat se abrirá cuando los colaboradores utilicen su correo electrónico o funcionara de manera independiente en los ordenadores de las computadoras de la organización.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo															
		3.3 Organizar una galería fotográfica mensual con los momentos destacados de los colaboradores en la organización. La galería fotográfica será exhibida en lugares estratégicos de la organización con una breve reseña o descripción de cada fotografía. Esta actividad se la realizará de manera anual. Las fotografías seleccionadas para la galería anual de Socio Bosque serán publicadas a su vez en la página web de la empresa y promocionada en las cuentas de redes sociales.	Gerencia General Departamento de Comunicación															
3.4 Organizar jornadas extralaborales de desarrollo con la participación de los colaboradores y altos directivos. Las actividades como campeonatos deportivos, encuentros motivacionales, o talleres de diferentes temáticas se realizarán en espacios fuera de las oficinas de la organización. La participación sera voluntaria. Las actividades deportivas o recreativas se realizarán una vez por año en las instalaciones de cualquiera de las demás entidades públicas.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo																	
3.5 Organizar charlas motivacionales sobre el trabajo en equipo y la convivencia laboral. Los colaboradores de todos los departamentos de la organización participarán en los encuentros motivacionales. Las charlas se realizarán dos veces por año, una cada semestre.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo																	

ESTRATEGIA 1	1) Fomentar mediante la comunicación corporativa el reconocimiento de los atributos de la organización e públicos externos.	agenda de medios del Gerente General de Socio Bosque se realizará en espacios informativos y de comunidad en los que se explique sobre el funcionamiento de la organización.	Gerencia General Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo
		1.2 Organizar eventos corporativos anuales de rendición de cuentas. Los eventos corporativos de rendición de cuentas contarán con la asistencia abierta de la ciudadanía. La asistencia de los funcionarios del Programa facilitarán un acercamiento con este público.	Gerencia General Departamento de Comunicación
		1.3 Realizar y difundir un spot televisivo que tome en cuenta los atributos de la organización. El spot televisivo será difundido en los principales medios de comunicación nacionales. Los contenidos del spot televisivo serán en lenguaje sencillo para todo tipo de público. El mensaje central del spot de televisión será la importancia de la conservación de los bosques y la gestión del Programa para cumplir este objetivo.	Gerencia General Departamento de Comunicación
		1.4 Realizar y difundir una cuña que tome en cuenta los atributos de la organización y el nuevo eje de negocio del Programa. La cuña radial será transmitida en radios comunitarias y de ciudad. Se realizarán dos campañas radiales por año. Cada campaña radial tendrá una duración de tres meses en los medios de comunicación.	Gerencia General Departamento de Comunicación
		1.5 Diseñar material informativo (trípticos) que detalle la nueva misión, visión y objetivos estratégicos del Programa. El material informativo será entregado a la ciudadanía en espacios de difusión tales como eventos y reuniones interinstitucionales.	Gerencia General Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo
		1.6 Organizar una capacitación con los técnicos de campo de la organización sobre los atributos. Los técnicos de campo son los principales voceros de la organización hacia la ciudadanía y serán quienes lleven el mensaje de su aplicación en la organización.	Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo
		ESTRATEGIA 2	2. Gestionar la identidad corporativa del Programa que facilite su diferenciación en el sector ambiental.
2.1 Crear y diseñar un manual de identidad visual de la organización. El manual de identidad visual tendrá todas las aplicaciones del logotipo en las diferentes piezas comunicacionales, espacios y la convivencia con marcas institucionales y empresariales. La capacitación de los atributos se realizará en las diferentes regionales en las que funciona el Programa Socio Bosque. Se realizarán una vez al año, y contará con la asistencia de todos los colaboradores de la organización. El manual de identidad incluirá un slogan corporativo basado en el nuevo eje de negocio del Programa. El slogan será utilizado en todas las piezas y espacios de comunicación. El slogan será "Incentivos que cuidan de ti y del ambiente"	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo		
2.2 Desarrollar un manual de política de identidad comunicacional interna de la organización. El manual de la política comunicacional tomará en cuenta la posición comunicacional interna, la ejecución de las vocerías de la organización acorde a las temáticas y circunstancias mediáticas y el "estilo" de comunicación del Programa.	Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo Gerencia General		
ESTRATEGIA 3	3. Desarrollar alianzas con empresas privadas y ciudadanía con el fin de que apoyen financieramente a la organización.	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>
		3.1 Organizar desayunos y encuentros con directivos de diferentes sectores empresariales. Los desayunos o encuentros con empresarios se realizarán de manera permanente con el fin de difundir los objetivos corporativos de la organización sobre los aportes al Fondo Socio Bosque. Los talleres se realizarán con empresas que cuenten con departamentos de responsabilidad y con aquellas que no hayan realizado ninguna actividad de responsabilidad ambiental. Las	Gerencia General Gerencia de Planificación Departamento de Comunicación Departamento Financiero
		3.2 Crear y diseñar un brochure creativo sobre el funcionamiento de los aportes privados al Fondo Socio Bosque. El material será entregado y distribuido de manera personalizada a los directivos empresariales. El contenido del brochure será sobre los beneficios de ser empresas responsables con el ambiente y la sociedad. Además de la importancia y la necesidad de conservar los bosques en la actualidad.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo
		3.3 Realizar publicaciones en revistas y medios de comunicación empresariales sobre las aportaciones a Socio Bosque. La publicidad en los medios de comunicación se la realizará de manera mensual. El diseño deberá ser coherente con el manual de identidad de la organización. El formato del brochure será creativo acorde al manual de identidad visual de la organización.	Gerencia General Departamento de Comunicación
		3.4 Gestionar un mailing con publicidad digital a los principales directivos de los diferentes sectores empresariales. El diseño de la publicidad digital sobre los aportes al Fondo Socio Bosque tendrá un lenguaje sencillo y directo. El mailing se lo realizará tanto a los principales directivos de la organización con el fin de lograr las aportaciones económicas al Programa.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo
		3.5 Crear un club de aportantes ambientales y diseñar tarjetas personalizadas con el primer nombre de quienes hayan realizado sus aportes privados. Las tarjetas personalizadas serán entregadas en los puntos de aportación como supermercados, farmacias, entre otros. Los aportantes deberán llenar un formulario previo a la aportación.	Gerencia de Planificación Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo
		3.6 Difundir en redes sociales la posibilidad de la aportación al Fondo Socio Bosque. Los cibernautas podrán realizar aportaciones en línea a través de la página web institucional. Una vez realizado el aporte se publicará en sus perfiles la donación realizada al Fondo Socio Bosque.	Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo
		3.7 Crear un equipo de visitantes comunicacionales para los aportes al Fondo Socio Bosque. El equipo de visitantes comunicacionales formará parte de la nueva Dirección de Comunicación de la organización. Se encargarán de realizar el seguimiento y exposiciones a empresas sobre la posibilidad de aportes al Fondo.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo
ESTRATEGIA 4	4. Promover el grado de conocimiento de la ciudadanía sobre la organización.	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>
		4.1 Crear una Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional en el orgánico funcional de la organización. La Dirección de Comunicación de Socio Bosque contará con un gabinete de prensa, área de producción y diseño audiovisual, área de organización de eventos, exposiciones y stands, área de comunicación interna. La Dirección de comunicación apoyará a aumentar el grado de conocimiento de la ciudadanía y todos los públicos de manera interna y externa sobre la organización.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo
		4.2 Gestionar un equipo de difusores del Programa Socio Bosque en centros comerciales y autoservicios en las principales ciudades. El equipo de difusores entregará información a la ciudadanía sobre el funcionamiento del Programa y la posibilidad de aportación al Fondo. Los ciudadanos podrán donar de manera física en estos puntos de atención.	Departamento de Comunicación Departamento de Recursos Humanos Departamento de Planificación
		4.3 Crear un video corporativo institucional para ciudadanos. El video corporativo institucional tendrá una duración de 8 minutos. La temática del video será el funcionamiento y los beneficios sociales y ambientales del Programa Nacional de incentivos Socio Bosque. El video corporativo será difundido en aeropuertos y aviones de las principales aerolíneas del Ecuador.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo
		4.4 Crear una revista mensual corporativa "Soy Socio Bosque" que permita conocer las actividades de la empresa. La revista incluirá temáticas relacionadas a la gestión y funcionamiento de la organización.	Gerencia General Departamento de Recursos Humanos Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo
		4.5 Crear y diseñar publicidad exterior en buses de las principales ciudades sobre el Programa Socio Bosque. Las vallas móviles sobre el Programa Socio Bosque permitirán que los ciudadanos se familiaricen con el funcionamiento del Programa y los objetivos de la organización. El lenguaje será sencillo y directo.	Departamento de Comunicación Departamento de Seguimiento Corporativo Departamento de Planificación

<p><b>1.1 Elaborar y distribuir credenciales identificativas de los socios beneficiarios en todo el país.</b> Las credenciales permitirán ser usadas por los socios en trámites administrativos públicos como el pago de impuestos a las tierras.</p>	<p>Departamento de Departamento de Departamento de</p>
<p><b>1.2 Realizar visitas del Gerente General de la organización a las comunidades o beneficiarios que concreten sus proyectos productivos o de conservación.</b> La visita del Gerente General a los predios de los beneficiarios facilitará un acercamiento directo de la autoridad con los beneficiarios. Se realizarán dos ciclos de visitas anuales. Cada ciclo tomará en cuenta cerca de quince visitas a las comunidades y beneficiarios.</p>	<p>Gerencia General Comunicación Dep Seguimiento Corpo</p>
<p><b>1.3 Crear y entregar un vestuario identificativo relacionado a la labor del Programa para los beneficiarios.</b> El vestuario permitirá que los socios beneficiarios sean identificados y sean parte de la organización. El vestuario estará conformado por camisetas, gorras, chalecos, entre otros.</p>	<p>Departamento de Departamento de</p>
<p><b>1.4 Crear la iniciativa "Yo soy Socio Bosque" que premia a las mejores iniciativas productivas o de conservación que se ejecutan con el incentivo del Programa.</b> El Programa Yo soy Socio Bosque brinda capacitación especializada gratuita a los beneficiarios emprendedores de los mejores proyectos o iniciativas de conservación. Los técnicos responsables de campo del Programa realizarán las capacitaciones en las siguientes temáticas: finanzas, contabilidad, manejo de proyectos y gestión ambiental de predios. La comunidad o el beneficiario recibirá un certificado de capacitación luego de concluida la capacitación.</p>	<p>Gerencia General Seguimiento Corpo Comunicación Dep Planificación</p>
<p><b>1.5 Enviar cartas personalizadas a los socios beneficiarios suscritas por el Gerente General.</b> Las cartas serán de agradecimiento por la gestión de conservación de los espacios ambientales de vegetación.</p>	<p>Gerencia General Comunicación Dep Seguimiento Corpo</p>
<p><b>Acciones</b></p>	<p><b>Responsable</b></p>
<p><b>2.1 Crear y diseñar trípticos impresos sobre el funcionamiento del Programa traducidos a varios idiomas.</b> Los propietarios de formaciones vegetales son comunidades y ciudadanos de diferentes nacionalidades. Los temas a tratar serán los diferentes tipos de incentivos que ofrece el nuevo Programa Nacional de Incentivos y los beneficios que pueden obtener con cada uno de ellos. También se incluirán los pasos para que los propietarios de formaciones vegetales participen en el Programa. Los idiomas a los que será traducido serán Shuar y Kichwa.</p>	<p>Gerencia General Seguimiento Corpo Comunicación Dep Planificación</p>
<p><b>2.2 Organizar reuniones periódicas con las comunidades y ciudadanos dueños de formaciones vegetales.</b> Las comunidades y ciudadanos dueños de formaciones vegetales no tienen acceso en gran parte a medios masivos de comunicación o publicitarios. Las reuniones periódicas con las comunidades se realizarían como mínimo una vez por mes en los mismos lugares de ubicación de las comunidades en las diferentes provincias del país.</p>	<p>Gerencia General Recursos Humano Comunicación Dep Seguimiento Corpo</p>
<p><b>2.3 Realizar llamadas personalizadas a los dueños de formaciones vegetales que muestren interés en formar parte del Programa durante las socializaciones.</b> Las llamadas telefónicas realizarán el seguimiento a los dueños de bosques que hayan llenado las solicitudes de ingreso al Programa.</p>	<p>Departamento de Departamento de</p>
<p><b>2.4 Crear y producir un video corporativo para beneficiarios y dueños de formaciones vegetales.</b> El video corporativo será difundido durante las socializaciones de los técnicos sobre el Programa.</p>	<p>Departamento de Departamento de</p>
<p><b>2.5 Organizar un foro anual sobre el funcionamiento del Programa con la presencia de los beneficiarios y los dueños de formaciones vegetales.</b> El foro anual será un espacio de conferencias y testimonios de los beneficiarios actuales del Programa Socio Bosque. Se entregarán certificados gratuitos a los asistentes.</p>	<p>Departamento de Departamento de Deperamento de P</p>

Planificar una autoimagen que fomente la coherencia organizacional en el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.

Acciones	MES 1	MES2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15
Trabajar con los valores corporativos en la organización.				Yellow											
Definición de "Código de valor".				Purple											
Organizar el evento "La semana del valor".															
Desarrollar un material promocional relacionado a los valores corporativos de la organización.		Blue	Blue												
Realizar capacitaciones a los colaboradores sobre la aplicación de la cultura corporativa.	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Organizar actividades para los colaboradores en días festivos como cumpleaños, día de la madre, etc.	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue
Fortalecer el clima laboral interno.			Black												
Publicar artículos periodísticos sobre el funcionamiento de la organización y los servicios de ésta con los colaboradores.			Blue	Blue											
Organizar actividades con los colaboradores.						Red									
Organizar un evento mensual "Soy Socio Bosque" que permita conocer las actividades de la organización.				Green	Green										
Comunicar a los colaboradores con las noticias internas destacadas de la organización.	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green
Organizar un taller de trabajo en equipo en Socio Bosque".			Dark Red												
Organizar actividades recreativas de colaboradores de la organización "Soy Socio Bosque".			Dark Blue												
Organizar actividades para los colaboradores de la organización.				Orange	Orange										
Organizar una revista mensual con los momentos destacados de los colaboradores de la organización.						Black									
Organizar actividades laborales de desarrollo con la participación de los colaboradores y sus familias.					Blue	Blue									
Organizar actividades laborales sobre el trabajo en equipo y la convivencia laboral.				Red			Red				Red				







**Objetivo específico 1: Gestionar una autoimagen que fomente la coherencia organizacional en el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.**

<b>Acciones</b>	<b>Cantidad (unidades)</b>	<b>Costo unitario (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>	<b>Método de financiamiento</b>
Crear y diseñar letreros internos con los valores corporativos en la organización.	20	300	6000	Presupuesto general del estado
Crear el Programa "Empleado de valor".	1	400	400	Presupuesto general del estado
Organizar de manera mensual el evento "La semana del valor".	12	200	2400	Presupuesto general del estado
Crear y diseñar material interno promocional relacionado a los valores corporativos de la organización.	500	30	15000	Presupuesto general del estado
Enviar de manea semanal frases a los colaboradores sobre la aplicación de la cultura corporativa en sus labores cotidianas.	48	0	0	Presupuesto general del estado
Organizar celebraciones a los colaboradores en dias festivos como cumpleaños, dia de la mujer, dia del trabajo, entre otros.	30	200	6000	Presupuesto general del estado
Realizar un spot audiovisual interno.	1	15000	15000	Presupuesto general del estado
Crear una intranet que contenga articulos periodisticos sobre el funcionamiento de la organización y facilite los servicios de ésta con los colaboradores.	1	8000	8000	Presupuesto general del estado
Organizar comites anuales con los colaboradores.	1	3000	3000	Presupuesto general del estado
Crear la revista interna mensual "Soy Socio Bosque" que permita conocer las actividades de la empresa.	300	3	900	Presupuesto general del estado
Realizar un mailing mensual a los colaboradores con las noticias internas destacadas de la organización.	1	0	0	Presupuesto general del estado
Crear el Programa "Yo crezco en Socio Bosque".	1	3000	3000	Presupuesto general del estado
Crear una red social corporativa de colaboradores de la organización "Soy Socio Bosque".	1	0	0	Presupuesto general del estado
Desarrollar un chat para los colaboradores de la organización.	1	5000	5000	Presupuesto general del estado
Organizar una galeria fotográfica mensual con los momentos destacados de los colaboradores en la organización.	1	500	500	Presupuesto general del estado
Organizar jornadas extralaborales de desarrollo con la participación de los colaboradores y altos directivos.	2	200	400	Presupuesto general del estado
Organizar charlas motivacionales sobre el trabajo en equipo y la convivencia laboral.	3	300	900	Presupuesto general del estado

Gestionar la presencia del Gerente General en medios de comunicación que permita reforzar su liderazgo y los atributos de la organización.	1	0	0	Presupuesto general del estado
Organizar eventos corporativos anuales de rendición de cuentas.	1	30000	30000	Presupuesto general del estado
Realizar y difundir un spot televisivo que tome en cuenta los atributos de la organización.	1	400000	400000	Presupuesto general del estado
Realizar y difundir una cuña que tome en cuenta los atributos de la organización y el nuevo eje de negocio del Programa.	1	150000	150000	Presupuesto general del estado
Disenar material informativo (tripticos) que detalle la nueva misión, visión y objetivos estratégicos del Programa.	10000	2	20000	Presupuesto general del estado
Organizar una capacitación con los técnicos de campo de la organización sobre los atributos.	1	2000	2000	Presupuesto general del estado
Crear y diseñar un manual de identidad visual de la organización.	1	4000	4000	Presupuesto general del estado
Desarrollar un manual de política de identidad comunicacional interna de la organización.	1	0	0	Presupuesto general del estado
Organizar desayunos y encuentros con directivos de diferentes sectores empresariales.	5	50000	250000	Patrocinios empresas privadas
Crear y diseñar un brochure creativo sobre el funcionamiento de los aportes privados al Fondo Socio Bosque.	1	8000	8000	Donaciones de organizaciones no gubernamentales
Realizar publicaciones en revistas y medios de comunicación empresariales sobre las aportaciones a Socio Bosque.	10	2000	20000	Presupuesto general del estado
Gestionar un mailing con publicidad digital a los principales directivos de los diferentes sectores empresariales.	18	1500	27000	Presupuesto general del estado
Crear un club de aportantes ambientales y diseñar tarjetas personalizadas con el primer nombre de quienes que hayan realizado sus aportes privados.	15000	3	45000	Presupuesto general del estado
Difundir en redes sociales la posibilidad de la aportación al Fondo Socio Bosque.	1	10000	10000	Presupuesto general del estado
Crear un equipo de visitantes comunicacionales para los aportes al Fondo Socio Bosque.	3	12000	36000	Presupuesto general del estado
Crear una Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional en el organico funcional de la organización.	1	50000	50000	Presupuesto general del estado
Gestionar un equipo de difusores del Progrma Socio Bosque en centros comerciales y autoservicios en las principales ciudades.	4	6000	24000	Presupuesto general del estado
Crear un video corporativo institucional para ciudadanos.	1	12000	12000	Presupuesto general del estado
Crear y diseñar publicidad exterior en buses de las principales ciudades sobre el Programa Socio Bosque.	1	30000	30000	Presupuesto general del estado
Crear un juego en app para celulares sobre el funcionamiento del Programa.	1	15000	15000	Presupuesto general del estado
				Presupuesto general del estado/ Donaciones de

Recepcionar credenciales identificativas de los beneficiarios en todo el país.	5000	3	15000	Presupuesto general del estado
Elaboración de credenciales identificativas por parte del Gerente General de la organización a los beneficiarios que concreten sus actividades productivas o de conservación.	30	1000	30000	Presupuesto general del estado
Comprar un vestuario identificativo relacionado al programa para los beneficiarios.	6000	40	240000	Presupuesto general del estado
Implementación de la campaña "Yo soy Socio Bosque" que premia a las actividades productivas o de conservación que se realicen dentro del Programa.	1	50000	50000	Patrocinios de empresas privadas
Impresión de credenciales personalizadas a los socios beneficiarios por parte del Gerente General.	4000	3	12000	Presupuesto general del estado
Impresión de trípticos impresos sobre el funcionamiento del programa traducidos a varios idiomas.	10000	2	20000	Presupuesto general del estado
Impresión de folletos periódicos con las comunidades y municipios de formaciones vegetales.	50	1000	50000	Presupuesto general del estado
Impresión de credenciales personalizadas a los dueños de formaciones vegetales que muestren interés en formar parte del programa durante las socializaciones.	400	5	2000	Presupuesto general del estado
Grabación de un video corporativo para beneficiarios y municipios de formaciones vegetales.	1	15000	15000	Patrocinios empresas privadas
Impresión de un folleto anual sobre el funcionamiento del programa y la importancia de la presencia de los beneficiarios y los municipios de formaciones vegetales.	1	40000	40000	Donaciones de organizaciones no gubernamentales
<b>Subtotal Presupuesto Objetivo 3</b>			<b>474000</b>	Presupuesto general del estado/ Patrocinios empresas privadas

<p>atencional a través de un y comunicación corporativa en</p>	1	1133000	1133000	Presupuesto general del estado/ Donaciones de organi gubernamentales/ Patrocinios empresas privadas
<p>ública del Programa Nacional cios beneficiarios (clientes) y ciones vegetales (no clientes) .</p>	1	474000	474000	Presupuesto general del estado/ Patrocinios empresas

1673500
83675
<b>1757175</b>

o co	Tipo de objetivo	Nivel de evaluación	Acciones	Instrumento	Indicador
	Motivacional	Intermedio	<b>Crear y diseñar letreros internos con los valores corporativos en la organización</b>	Encuesta	# colaboradores que conocen valores corporativos/ # colaboradores de la organización
			<b>Crear el Programa "Empleado de valor"</b>	Conteo de colaboradores	# colaboradores reconocidos / colaboradores de la organización
			<b>Organizar de manera mensual el evento "La semana del valor".</b>	Conteo de participaciones	# participaciones / # colaboradores
			<b>Crear y diseñar material interno promocional relacionado a los valores corporativos de la organización.</b>	Encuesta	nivel de aplicación de los valores
			<b>Enviar de manea semanal frases a los colaboradores sobre la aplicación de la cultura corporativa en sus labores cotidianas.</b>	Conteo de lectura de correos	#colaboradores leyeron el mensaje / # colaboradores
			<b>Organizar celebraciones a los colaboradores en dias festivos como cumpleaños, dia de la mujer, dia del trabajador, entre otros.</b>	Conteo de asistencias	#asistentes /#invitados
			<b>Realizar video interno.</b>	Encuesta	# colaboradores vieron el video / # colaboradores
			<b>Crear una intranet que contenga articulos periodisticos sobre el funcionamiento de la organización y facilite los servicios de ésta con los colaboradores.</b>	Conteo de visitas	# visitas a la intranet / # cuentas en intranet
			<b>Organizar comites anuales con los colaboradores.</b>	Conteo de participantes	#asistentes/ #convocados
			<b>Realizar un mailing mensual a los colaboradores con las noticias internas destacadas de la organización.</b>	Conteo de correos electrónicos	#correos leidos/# correos enviados
			<b>Crear un espacio de encuesta en la intranet con una pregunta sobre decisiones de gestión relevantes del Programa.</b>	Conteo de respuestas	# respuestas a preguntas/# colaboradores
			<b>Crear el Programa "Yo crezco en Socio Bosque".</b>	Conteo postulaciones	#postulaciones/#colaboradores
			<b>Crear una red social corporativa de colaboradores de la organización "Soy Socio Bosque".</b>	Conteo participantes	#colaboradores participantes/#colaboradores
			<b>Desarrollar un chat para los colaboradores de la organización.</b>	Conteo descargas	#descargas programa chat/#colaboradores
			<b>Organizar una galeria fotografica mensual con los momentos destacados de los colaboradores en la organización.</b>	Encuesta	#colaboradores que han mejorado relaciones interpersonales/#colaboradores
<b>Organizar jornadas extralaborales de desarrollo con la participación de los colaboradores y altos directivos.</b>	Conteo asistentes	#asistentes/ #convocados			

Motivacional-Cambio de actitud	Intermedio-Avanzado	Gestionar la presencia del Gerente General en medios de comunicación que permita reforzar su liderazgo y los atributos de la organización.	Conteo de apariciones en medios de comunicación	#entrevistas asistidas/ #entrevistas solicitadas
		Organizar eventos corporativos anuales de rendición de cuentas.	Conteo de asistencias	#asistentes/ # invitados
		Realizar y difundir un spot televisivo que tome en cuenta los atributos de la organización.	Conteo de rating	# impactos en spot televisivo/ #spots publicados
		Realizar y difundir una cuña que tome en cuenta los atributos de la organización y el nuevo eje de negocio del Programa.	Conteo de rating	# impactos en la cuña radial / # publicaciones de la cuña
		Disenar material informativo (trípticos) que detalle la nueva misión, visión y objetivos estratégicos del Programa.	Encuesta	# personas conocen la nueva misión / # tripticos elaborados
		Organizar una capacitación con los técnicos de campo de la organización sobre los atributos.	Conteo de asistencias	# técnicos asistentes / # técnicos invitados
		Crear y diseñar un manual de identidad visual de la organización	Conteo de publicaciones	#aplicaciones correctas de la imagen/ # aplicaciones de la imagen
		Desarrollar un manual de política de identidad comunicacional interna de la organización.	Conteo de publicaciones comunicacionales	# publicaciones comunicacionales con identidad / # publicaciones comunicacionales
		Organizar desayunos y encuentros con directivos de diferentes sectores empresariales.	Conteo de asistencias	# asistentes / #invitados
		Crear y diseñar un brochure creativo sobre el funcionamiento de los aportes privados al Fondo Socio Bosque.	Encuesta	# empresarios conocen sobre el Fondo Socio Bosque/ # empresarios que han recibido los brochures
		Realizar publicaciones en revistas y medios de comunicación empresariales sobre las aportaciones a Socio Bosque.	Encuesta	# empresarios conocen sobre el Fondo Socio Bosque/ # publicaciones en revistas y medios
		Gestionar un mailing con publicidad digital a los principales directivos de los diferentes sectores empresariales.	Conteo de solicitudes	# solicitudes de aportacion / # empresarios que recibieron el mailing
		Crear un club de aportantes ambientales y diseñar tarjetas personalizadas con el primer nombre de quienes hayan realizado sus aportes privados.	Conteo tarjetas emitidas con aportaciones	# tarjetas emitidas con aportaciones/ # tarjetas realizadas
		Difundir en redes sociales la posibilidad de la aportación al Fondo Socio Bosque.	Conteo aportaciones virtuales	# aportaciones virtuales/ # publicaciones en redes sociales
		Crear un equipo de visitantes comunicacionales para los aportes al Fondo Socio Bosque.	Conteo de visitas	#visitas realizadas / #visitas planificadas
		Crear una Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional en el orgánico funcional de la organización.	Conteo de productos	# productos comunicacionales realizados /# productos comunicacionales planificados
		Gestionar un equipo de difusores del Programa Socio Bosque en centros comerciales y autoservicios en las principales ciudades.	Encuesta	# personas atendidas/# asistentes a centros comerciales y autoservicios
		Crear un video corporativo institucional para ciudadanos.	Conteo vistas	# visitas de video/ # visitas a la pagina web institucional
		Crear una revista mensual corporativa "Soy Socio Bosque" que permita conocer las actividades de la empresa.	Encuesta	# ejemplares leídos/ # ejemplares impresos
		Crear y diseñar publicidad exterior en buses de las principales ciudades sobre el Programa Socio Bosque.	Encuesta	#personas que vieron la publicidad/ #personas que transitan en buses de cada ciudad



io de tud	Avanzado	<b>Elaborar y distribuir credenciales identificativas de los socios beneficiarios en todo el país.</b>	Conteo de credenciales	#credenciales entregadas / #credenciales e
		<b>Realizar visitas del Gerente General de la organización a las comunidades o beneficiarios que concreten sus proyectos productivos o de conservación.</b>	Conteo de visitas	#comunidades visitadas/ #comunidades be
		<b>Crear y entregar un vestuario identificativo relacionado a la labor del Programa para los beneficiarios.</b>	Conteo de beneficiarios con vestuario	#beneficiarios con vestuario / # beneficiari
		<b>Crear la iniciativa "Yo soy Socio Bosque" que premia a las mejores iniciativas productivas o de conservación que se ejecutan con el incentivo del Programa.</b>	Conteo de proyectos ganadores	#proyectos ganadores/ #proyectos concursant
		<b>Enviar cartas personalizadas a los socios beneficiarios suscritas por el Gerente General.</b>	Conteo de cartas	# cartas enviadas/ # beneficiarios
		<b>Crear y diseñar trípticos impresos sobre el funcionamiento del Programa traducidos a varios idiomas.</b>	Encuesta	# beneficiarios conocen sobre el Programa,
		<b>Organizar reuniones periódicas con las comunidades y ciudadanos dueños de formaciones vegetales.</b>	Conteo de visitas	# visitas realizadas/# comunidades benefico
		<b>Realizar llamadas personalizadas a los dueños de formaciones vegetales que muestren interés en formar parte del Programa durante las socializaciones.</b>	Conteo de llamadas	# llamadas realizadas/ # beneficiarios
		<b>Crear y producir un video corporativo para beneficiarios y dueños de formaciones vegetales.</b>	Conteo de publicaciones	# publicaciones del video / # socializaciones
		<b>Organizar un foro anual sobre el funcionamiento del Programa con la presencia de los beneficiarios y los dueños de formaciones vegetales.</b>	Conteo de asistencias	# asistentes al foro/ # invitados

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

El Programa Nacional de Incentivos forma parte de la Estrategia de Incentivos de la nueva política de patrimonio natural del Ministerio del Ambiente. Este Programa gubernamental tiene múltiples incentivos económicos y no económicos con el fin de disminuir los índices de deforestación en el Ecuador.

La Auditoría de Imagen realizada en este Programa de Estado está basada en el Modelo de Cuantificación de la Imagen del autor Justo Villafañe y constituye el único trabajo de investigación interno y externo de la imagen global actualizada de esta iniciativa ambiental.

Uno de los principales hallazgos de la auditoría consistió en el escaso conocimiento por parte de los colaboradores de los nuevos incentivos con que cuenta la organización. A penas un 28% de este público conocen todos los servicios estrella del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.

Además, una de las mayores falencias encontradas durante la investigación es la inexistencia de una Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional que permita atender las comunicaciones de y sobre la organización.

El presente trabajo de titulación contribuye a que la organización gestione una imagen global acorde a los nuevos objetivos y visión del Programa Nacional de Incentivos en el sector ambiental.

## RECOMENDACIONES

Con la finalidad de facilitar el cumplimiento de los nuevos objetivos de gestión de la organización se recomienda implementar los canales de comunicación interna y externa que se proponen en el Plan Estratégico de Comunicación. Éstos permitirán aumentar el conocimiento actual que tienen los colaboradores sobre los servicios estrella del Programa de Incentivos.

En la gestión de la imagen global, se recomienda crear una Dirección de Comunicación Empresarial, con el talento humano suficiente, para la ejecución del Plan de Comunicación, y como una acción indispensable que hará que los esfuerzos comunicacionales realizados generen un impacto a largo plazo.

Se recomienda que los comités empresariales tengan de manera permanente la participación y asistencia de la mayor parte de los altos directivos del Programa. Esto permitirá fomentar la coherencia organizacional en la gestión de la autoimagen en la organización.

Posterior a la elaboración del manual de política de identidad comunicacional que se propone en el presente trabajo, se recomienda socializar el documento con todos los colaboradores y directivos de la organización con el fin de promover una correcta aplicación de las normas comunicacionales internas.

El Foro anual de beneficiarios y dueños de formaciones vegetales se recomienda tome en cuenta las principales problemáticas y necesidades de estos públicos como temáticas a abordar en estos encuentros. Esto permitirá atender de manera contundente las demandas de este público y consolidar la imagen pública de la organización.

Considerando que la presente auditoría de imagen global es el único trabajo de investigación realizado en esta organización; se recomienda realizar de manera

anual un estudio sobre las percepciones y opiniones de los públicos relevantes del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.

Con el afán de fomentar la coherencia organizacional en el Programa Nacional de Incentivos, se recomienda gestionar las acciones propuestas en el presente trabajo de titulación bajo el siguiente orden: autoimagen, imagen intencional e imagen pública.

Además, se recomienda realizar la medición de todas las estrategias que se contemplan en el presente Plan Estratégico de Comunicación, con el fin de conocer el impacto de las acciones propuestas en este trabajo de titulación.

## REFERENCIAS

- Aljure. A. (2013). *Fundamentos Plan Estratégico de Comunicación*. Madrid, España: Universidad de las Américas
- Aljure, A., Arribas A., Buenaventura, M., Costa, J., Fernández, F., Fuentes, S.,
- Aljure, A., Costa, J., Bocco, M., Bosovsky, G., Buenaventura, M., Fuentes, S., García, S., Losada, J., Manucci, M., Morales, O., Pizzolante, I. y Ritter, M. (2005). *Master Dircom Los profesores tienen la palabra*. (1era.ed.). La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Design.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Ecuador: Registro Oficial.
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos
- Canel, M. (2007). *Comunicación en las instituciones públicas*. Madrid, España: Editorial Tecnos
- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. (2012). *Políticas de Participación Ciudadana, Control Social, Rendición de Cuentas, Transparencia y Lucha contra la Corrupción*. Quito, Ecuador: Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.
- Costa, J. (2009). *Dircom Estratega de la Complejidad*. Valencia, España: Publicaciones de la Universidad de Valencia.
- Costa, J. y Reposo, D. (2008). *La Rebelión de los signos*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

- Costa, J. (2010). *El Dircom hoy Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa Punto Com Editor
- Costa, J. (1989). *Señalética*. Barcelona, España: Ediciones Ceac
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Costa, J. (2013). *Creación de la Imagen Corporativa El paradigma del Siglo XII*. Recuperado el 26 de febrero de 2013 de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>
- Costa, J. (1990). *Identidad Corporativa*. Barcelona, España: Editorial Ciac
- Fernández, Sergio. (2007). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid, España: Narcea Ediciones
- García, M. (2008). *Manual de marketing*. (1era ed.). Madrid, España: Esic Editorial
- García, S., Gonzáles, C., Guitiérrez, M., López, R., Manucci Marcelo., Morales, O., Pizzolante I. y Ritter, M. (2009). *Dircom, Estratega de la Complejidad*. (1era.ed.). Valencia, España: Publicaciones de la Universidad de Valencia.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Indicadores de Pobreza*. Quito, Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Lascano, M. (2013). *Informe de gestión 2013*. Quito, Ecuador: Ministerio del Ambiente

- Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos
- Mantilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de Relaciones Públicas*. (1era ed.). Barcelona, España: Editorial UOC
- Manucci, M (2013). *Estrategia, táctica y acción*. Recuperado el 23 de marzo de 2014 de [http://www2.udla.edu.ec/maestrias/file.php/277/mod4manucci/UDLA\\_MD4\\_texto.pdf](http://www2.udla.edu.ec/maestrias/file.php/277/mod4manucci/UDLA_MD4_texto.pdf)
- Martin, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones*. Salamanca, España: Ediciones Universidad de Salamanca
- Ministerio del Ambiente. (2012). *Línea Base de Deforestación del Ecuador Continental*. (1era.edicion). Quito, Ecuador: Ministerio del Ambiente.
- Ministerio del Ambiente (2013). *Política de Gobernanza del Patrimonio Natural para la Sociedad del Buen Vivir*. (1era.edicion). Quito, Ecuador: Ministerio del Ambiente.
- Ministerio del Ambiente. (2012). *Sistematización de Socio Bosque*. (1era edición). Quito, Ecuador: Ministerio del Ambiente
- Ministerio del Ambiente. (2013). *Sistematización del Programa Nacional de Incentivos*. (1era edición). Quito, Ecuador: Ministerio del Ambiente
- Ministerio del Ambiente. (2013). *Estrategia de Incentivos para la Conservación del Patrimonio Natural*. Quito, Ecuador: Ministerio del Ambiente

Ministerio del Ambiente. (2012). *Manual para elaborar un Plan de Inversión en forma participativa*. (1era edición). Quito, Ecuador: Ministerio del Ambiente.

Morales, O (2013). *El plan estratégico de comunicación*. Recuperado el 23 de marzo de 2014 de [http://www2.udla.edu.ec/maestrías/file.php/550/Agosto\\_2013\\_omz\\_El\\_Plan\\_Estrategico\\_de\\_Comunicacion\\_Agosto\\_1\\_2013.pdf](http://www2.udla.edu.ec/maestrías/file.php/550/Agosto_2013_omz_El_Plan_Estrategico_de_Comunicacion_Agosto_1_2013.pdf)

Ribera, X (2014). *El plan de comunicación*. Recuperado el 23 de marzo de 2014 de <http://diseny.ivace.es/es/comunicación-e-imagen/empresa-y-comunicación/el-plan-de-comunicación.html>

Navarro, J. (2007). *Fundamentos del diseño*. Barcelona, España: Editorial Universidad Jaume I.

Sanz, M y Gonzáles, M. (2007). *Identidad Corporativa Claves de la comunicación empresarial*. Madrid, España: Esic Editorial

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*, (1era edición). Quito, Ecuador: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.

Sociobosque.ambiente. (s.f.). Inversiones. Recuperado el 16 de febrero de 2014 de <http://sociobosque.ambiente.gob.ec/?q=node/270>

Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Villafañe, J. (2000). *Imagen Positiva*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.



## **ANEXOS**

# ANEXO 1

## 1. RESULTADOS ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional tuvo como objetivo conocer la historia y evolución del Programa Nacional de Incentivos, su orientación estratégica, políticas, misión, estrategia directiva, entre otras temáticas.

El análisis situacional contempló dos entrevistas, la una al Director Nacional Forestal del Ministerio del Ambiente, entidad a la cual el Programa Nacional de Incentivos pertenece; y por otro lado al Gerente de la organización.

A continuación los resultados de la investigación de acuerdo a las preguntas realizadas a los entrevistados.

### 1. Entrevista al Director Nacional Forestal

**Nombre:** Luis Fernando Díaz

**Cargo:** Director Nacional Forestal del Ministerio del Ambiente

**Fecha de entrevista:** 8 de julio del 2014

#### 1.1 Contexto Sectorial

**a) De acuerdo a su criterio, ¿Cuál es la posición del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque en el entorno de lo público y ambiental?**

Desde noviembre del año anterior 2013, la Subsecretaría de Patrimonio Natural diseñó su Estrategia de Gobernanza del Patrimonio Natural, la cual consta de cinco ejes principales entre uno de ellos está el eje de incentivos al manejo de gobernanza del patrimonio natural. En ese marco, está claramente definido que hay un instrumento legal que abaliza poder implementar estos incentivos. Como ente público, nos ha dado un giro de lo que se venía haciendo los años anteriores, en donde básicamente el Ministerio era visto como un ente de control y sanciones

y de alguna manera interpretando incluso como obstaculizador de los trámites, no permite trabajar con tranquilidad a los usuarios, etc. Entonces realmente con estos incentivos se está profundizando un giro a esta concepción. En parte, claro Socio Bosque viene implementándose desde años anteriores, es un programa que se ha posicionado y es reconocido por la gente, por algunos actores internos y externos a nivel de país que han visto incluso con éxito esta experiencia. Sin embargo, ha estado aislado de ser un incentivo de toda la gestión del Ministerio como tal, ha estado sólo orientado a lo que es bosques.

La nueva estructura del Programa Nacional de ofrecer una intervención integral de paisajes y un mejoramiento completo de los ecosistemas en el país. Por ejemplo, dentro del Programa de Incentivos funciona un incentivo para restauración forestal, aprovechamiento legal de la madera, entre otras iniciativas.

El tema de control y sanciones sigue, no puedo decir que no, pero de alguna manera se está tendiendo a balancear, no solamente el Ministerio es un ente únicamente que controla y sanciona sino también tiene incentivos que ayudan a implementar básicamente las políticas para la administración del patrimonio natural.

**b) ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del Programa Nacional de Incentivos?**

Tal vez anteriormente como puntos débiles que estaba muy aislado el Programa Socio Bosque de toda la gestión integral del Ministerio, en la población conocían a Socio Bosque y conocían al Ministerio del Ambiente pero no conocían que Socio Bosque es del Ministerio del Ambiente, tal vez la gente que estábamos cerca del sector forestal conocíamos, pero el común de la población que es la mayoría pensaban que Socio Bosque era una cosa aparte y no tenía vinculación con el Ministerio. Ese era un punto débil en sentido de gestión integral del Mae.

Ahora se han incrementado nuevos incentivos, entonces el espectro tiene mayor incidencia y como tal se va posicionando el Mae, entonces esto creo se está superando tal vez no al 100% pero la tendencia tiene a superarse porque hay más apoyo a los incentivos del Mae, y como tal se está posicionando el Mae, no un programa específico que eso era una debilidad institucional ahora está en la concepción de la gente que es un apoyo del Gobierno a través del Mae. Esa creo que es una debilidad identificada.

Ahora en el tema de asesoría forestal a los productores es una cosa que se está ahora iniciando, entonces sí podemos decir una debilidad al momento sería no contar con suficiente personal para atender toda la demanda que está ocurriendo en a todas las provincias, en todos los medianos y pequeños productores, sus gastos y de hecho pueden acudir a uno de los asesores sin necesidad de pagar un costo, como no pueden, en algunos casos tendrían que pagar un asesor profesional. En este caso al ser del Estado eso tiene que ir pagado, pero para tener toda esa demanda tiene que tener mayor personal, esa es una debilidad que tiene ahorita.

Si lográramos tener el suficiente personal para atender a toda la demanda, estaríamos bien, pero en todo caso la tendencia es a brindar más asesoramiento, más técnicos incluso de control forestal que tengan esa convicción de servicio, de asesoría, más no solamente de control y sanción, entonces hay una tendencia a incrementar el servicio y la asesoría como tal. Claro paralelamente se tendrá que ir incrementando el número de personas en este componente que realmente requiere ampliarse.

Las metas se plantean en función de la capacidad y del presupuesto que va a tener cada año el Programa.

En la actualidad, nuestra organización tiene una alta demanda de personas que necesitan la atención de servicio del Programa de Incentivos, y no tenemos la capacidad de respuesta. En ese sentido, esta necesidad de atención es una debilidad.

En cuanto a la fortaleza es que estamos contribuyendo de manera cuantitativa, que el ciudadano sienta que hay un beneficio de la conservación y en el manejo de recursos, tal vez no es solo discurso o documentos volando, sino son acciones reales, que está recibiendo los beneficios de la conservación y del buen manejo de los bosques como tal, entonces por ahí es una fortaleza que el actual Gobierno permita llegar con acciones, con hechos reales, y eso es lo que ha significado un cambio de anteriores gobernaciones nacionales, en donde muchas cosas se daban en un buen discurso pero no se concretaban en acciones. El tema de la conservación es una cosa que hay que ir trabajando mucho todavía en la consciencia de la gente, entonces en todo dando resultados, dando acciones, dando beneficios directos, y claros. Entonces la gente está convencida que la conservación y el buen manejo de los recursos naturales realmente también les puede dar ingresos.

## **1.2 Orientación Estratégica**

### **c) ¿Cuál es la nueva orientación estratégica a su criterio del Programa Nacional de Incentivos hacia la ciudadanía?**

La tendencia estratégica que estamos buscando es convertirle al MAE en un aliado de desarrollo, no solamente el hecho de ser ambiente implica una conservación neta que no se puede tocar nada, sino más bien tratar de balancear la conservación y también que esa conservación sea como insumo mismo de desarrollo. Entonces ahora con esta tendencia de cambio de la matriz productiva, que está bastante posicionada y que ahora estamos trabajando para eso. Eso nos da una previsión clara, tenemos áreas protegidas, bosques protectores, bosques bajo conservación, Socio Bosque, áreas de manejo forestal sustentable, pero todo eso no es solamente el hecho de conservar como tal, sino tiene una razón que contribuye al desarrollo. Entonces es una

política nacional nosotros estamos con esa tendencia por un lado, y por el otro una tendencia progresiva de mayor asesoría, ser amigos del productor, del propietario, del industrial, del comerciante, del transportista, no los enemigos de una cadena tan importante como la del sector forestal.

Entonces yo diría que a través el programa de incentivos, buscamos esas dos tenencias, la una ser parte del desarrollo, sustentados en la conservación y como Ministerio ser aliados de los sectores, de los actores en este caso de una cadena de servicios forestales y ambientales que se puedan comercializar.

Básicamente desde finales del 2013 se definió vía acuerdo Ministerial la Estrategia de Patrimonio, la cual menciona existen cinco ejes estratégicos. Esta normativa propone una conservación óptima de nuestros recursos naturales.

## **2. Entrevista al Gerente del Programa Nacional de Incentivos**

**Nombre:** Max Lascano Vaca

**Cargo:** Gerente del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque

**Fecha de entrevista:** 30 de julio del 2014

### **2.1 Políticas corporativas**

**a) ¿Qué propone la política ambiental en la actualidad a través de la gestión del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque con la incorporación de nuevos incentivos ambientales?**

La nueva visión del Programa Nacional de Incentivos es buscar la articulación de una serie de incentivos que vayan en beneficio de una gestión sostenible del bosque.

Lo que buscamos es que el propietario de tierras que tiene vegetación nativa, (bosques nativos) pueda recibir varios beneficios y pueda hacer un adecuado uso de su territorio que permita conservar las áreas y

hacer un adecuado manejo de las áreas que tiene en su propiedad o restaurar también áreas de su propiedad que estén en estado de degradación, entonces es una manera de conservar y recuperar el espacio que se ha perdido por actividades productivas. Entonces la política es generar incentivos que la gente vea que es rentable, que es bueno contar con estos incentivos tanto para él como para su familia, y para todo el país, entonces ese es objetivo, esa es la política que persigue el Programa.

## **1.2 Estrategia Directiva**

### **b) ¿Cuál es la estrategia directiva y funcional del Programa Nacional de Incentivos a corto y mediano plazo?**

Este ha sido un reto, y una complicación porque se le ha asignado más incentivos al Programa y no necesariamente se han aumentado más recursos. Entonces es un proceso que se va dando paso a paso, se ha ido incorporando personal paulatinamente, es un tema que en el corto y mediano plazo se va a ir resolviendo, al menos hasta ahora así ha sido, se han ido resolviendo los problemas de personal. Igual en el caso de recursos siempre van a ser limitados pues en el caso de recursos tanto físicos como humanos siempre vamos a tener menos de lo que se necesita, entonces todo parte del hecho de optimizar procesos, funciones del personal, optimizar lo más que se pueda, lo que se tenga más eficiencia y también el tema tecnológico es un tema que hemos ido aprovechando de la tecnología para aprovechar cada vez más de recursos, entonces estamos tratando de implementar un sistema informático que acorte procesos, estamos retomando ese tema para salir adelante y así optimizar los recursos.

## 2.3 Competitividad

**c) ¿Cuáles son los puntos fuertes que a su criterio hacen del Programa Nacional de Incentivos una iniciativa ambiental competitiva? (política financiera, management, imagen, etc.)**

En general lo que le hace competitiva es que tiene un alcance costo-efectivo bastante bueno, eso quiere decir que con bajo presupuesto, Socio Bosque no es un programa caro, se pueden alcanzar beneficios altos, un impacto alto en cuanto al tema ambiental, incluso temas sociales de importancia para el país, para el Gobierno. Entonces creo que hemos logrado hacer una buena tecnología, un buen know-how de cómo hacer las cosas, nos ha permitido cumplir los compromisos, las metas en el menor costo posible y en el menor tiempo posible, entonces es la principal ventaja competitiva que hemos tenido.



## ANEXO 2

### 2. RESULTADOS EVALUACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA

La presente encuesta tuvo como objetivo conocer las percepciones de los colaboradores del Programa Nacional de Incentivos sobre los valores de la cultura corporativa y los atributos que componen la imagen sobre la organización.

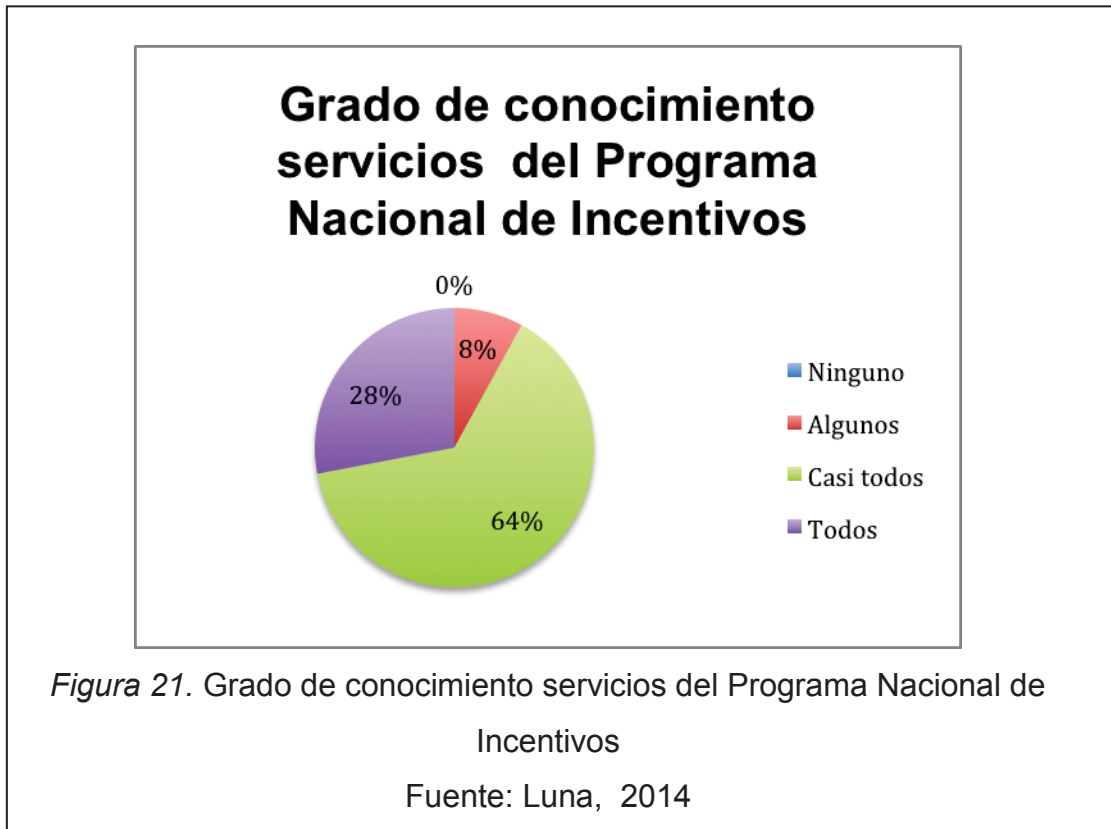
A continuación los resultados de la investigación de acuerdo a las preguntas realizadas a los colaboradores.

#### 1. ¿Conoce usted la misión del Programa Nacional de Incentivos? (Qué es, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene)



Interpretación: El 54% de los colaboradores conocen bien la misión, metas y propósitos del Programa Nacional de Incentivos, el 40% conoce muy bien, el 6% conoce algo, mientras el 0% no conoce a la misión del Programa.

2. **¿Conoce usted los servicios estrella del Programa, aquel o aquellos que caracterizan más a la organización en relación a las demás?**



Interpretación: El 64% de los colaboradores señalan que conocen casi todos los servicios del Programa Nacional de Incentivos; el 28% indica que conoce todos, el 8% indica que algunos, mientras el 0%, ninguno.

3. **¿Cuál es la valoración que usted considera tienen los siguientes atributos del actual Programa Nacional de Incentivos?**

## Autoimagen actual del Programa Nacional de Incentivos



Figura 22. Autoimagen actual del Programa Nacional de Incentivos

Fuente: Luna, 2014

Interpretación: El atributo del compromiso social tiene un promedio ponderado de 3,2; el atributo de aliado estratégico 4,7; calidad de servicio 4,5; confiable 4,9; reputado 4,6; humano-cercano 4,5; proyección internacional 4,8; accesible 4,5 y ecuatoriano 5,0.

**4. ¿Cuál es la importancia que usted considera deberían tener los siguientes valores en el Programa Nacional de Incentivos?**

## Valores de la cultura corporativa del Programa Nacional de Incentivos

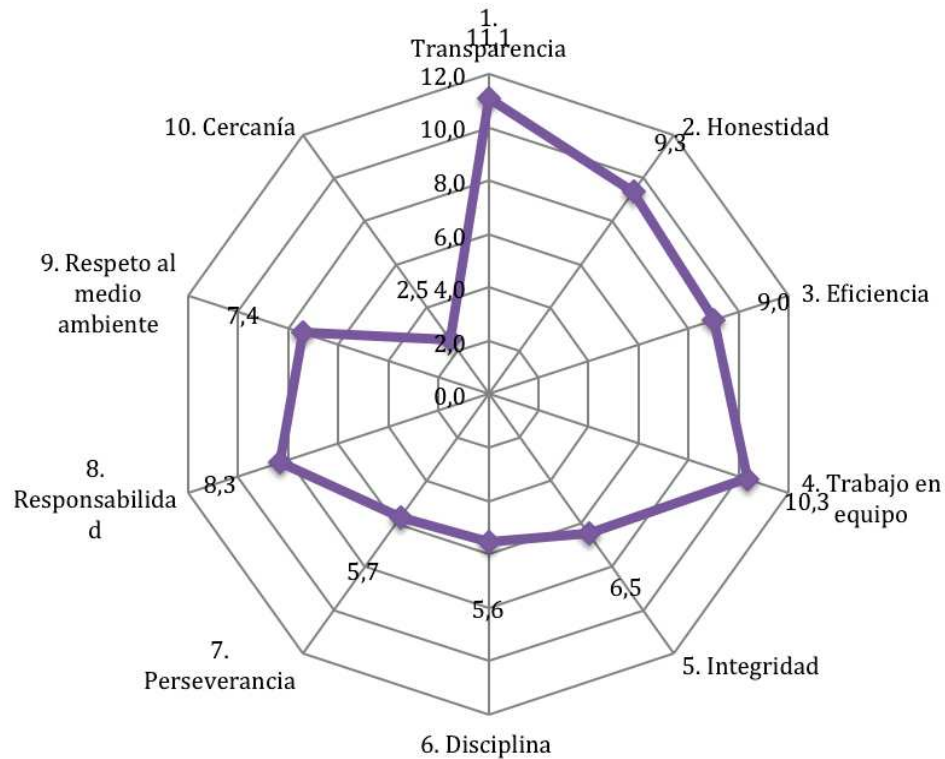


Figura 23. Valores de la cultura corporativa del Programa Nacional de Incentivos

Fuente: Luna, 2014

Interpretación: El valor de la transparencia obtuvo un promedio ponderado de 11,1; la honestidad tuvo un 9,3; la eficiencia un 9,0; el trabajo en equipo 10,3; integridad 6,5; disciplina 5,6; perseverancia 5,7; responsabilidad 8,3; respeto al medio ambiente 7,4; y cercanía 2,5.

**5. ¿Cuál es la valoración que usted considera tienen en la actualidad los siguientes valores en el Programa Nacional de Incentivos?**

## Percepciones sobre valores del Programa Nacional de Incentivos

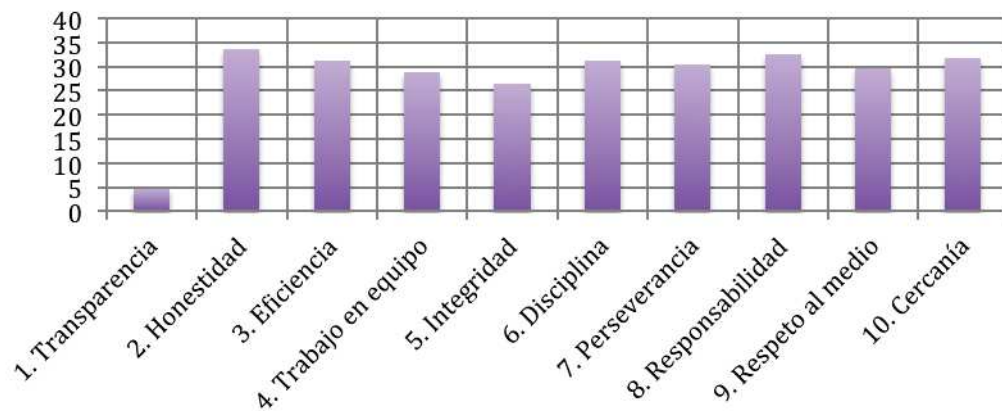


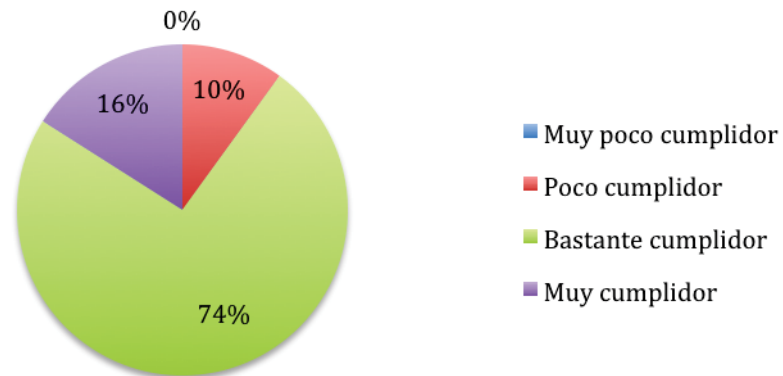
Figura 24. Percepciones sobre valores del Programa Nacional de Incentivos

Fuente: Luna, 2014

Interpretación: Las percepciones sobre los valores del Programa Nacional de Incentivos son respecto al valor de la transparencia tiene una calificación ponderada de 4,6; la honestidad 33,7; la eficiencia 31,1; trabajo en equipo 28,8; integridad 26,3; la disciplina 31,2; perseverancia 30,5; la responsabilidad 32,6; el respeto al medio ambiente 29,5; y la cercanía 31,7.

**6. ¿Describiría usted al Programa Nacional de Incentivos como cumplidor de los compromisos con sus beneficiarios?**

## Percepciones sobre cumpliendo de compromisos con beneficiarios



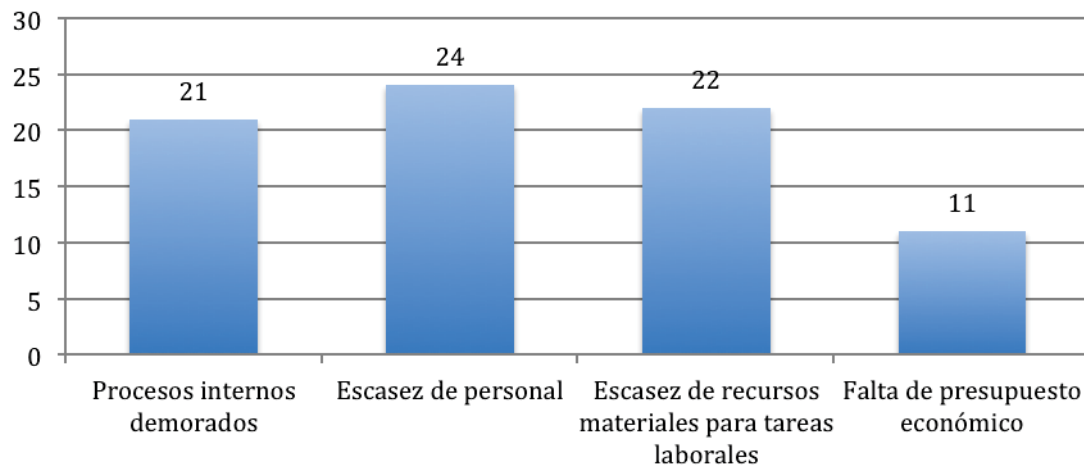
*Figura 25.* Percepciones sobre cumplimiento de compromisos con beneficiarios

Fuente: Luna, 2014

Interpretación: El 74% de los colaboradores perciben que el Programa es bastante cumplidor de los compromisos con los beneficiarios; el 16% indica que el Programa es muy cumplidor con los compromisos de los beneficiarios; el 10% poco cumplidor, mientras un 0% muy poco cumplidor.

**7. ¿Cuáles son a su juicio las dificultades que ha atravesado usted para poder cumplir un compromiso con algún beneficiario?**

## Dificultades para cumplir compromisos con beneficiarios



*Figura 26.* Dificultades para cumplir compromisos con beneficiarios

Fuente: Luna, 2014

Interpretación: 21 colaboradores señalaron que los procesos internos demorados forman parte de las dificultades para cumplir con los compromisos con los beneficiarios; 24 señalaron que la escasez de personal es otra de las dificultades; 22 indicaron que la escasez de recursos materiales para tareas laborales y 11 colaboradores indicaron que la falta de presupuesto económico es otra de las dificultades para cumplir compromisos con los beneficiarios.

**8. ¿Le gustaría vestir de otra manera a como lo hace cuando está en el trabajo?**

## Percepciones sobre vestuario en el trabajo

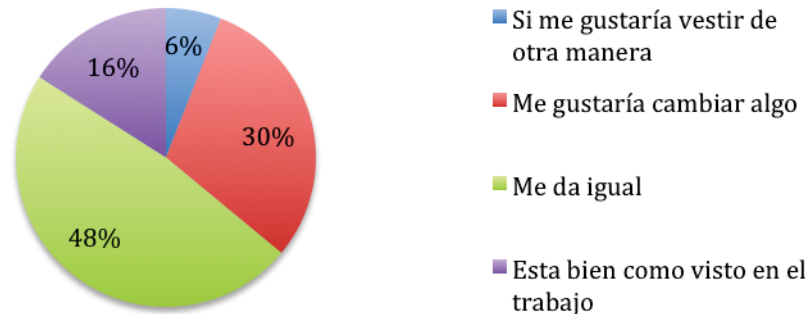


Figura 27. Percepciones sobre vestuario en el trabajo

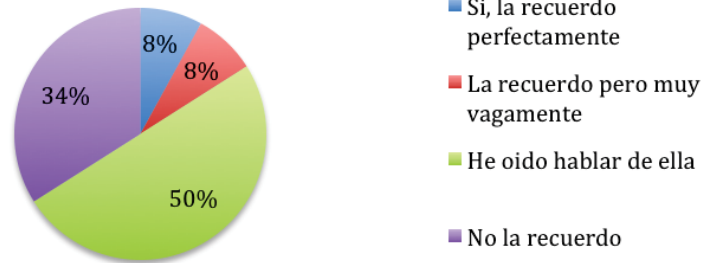
Fuente: Luna, 2014, p. 37

Interpretación: El 48% de los colaboradores del Programa Nacional de Incentivos señalaron que les da igual el vestuario en el trabajo, el 30% indicaron que les gustaría cambiar de vestuario, el 16% indicaron que está bien su vestuario actual en el trabajo, mientras el 6% señala que si le gustaría vestir de otra manera.

### 9. ¿Recuerda usted alguna crisis importante sufrida por el Programa en los últimos tres años?



## Percepciones sobre crisis en el Programa Nacional de Incentivos



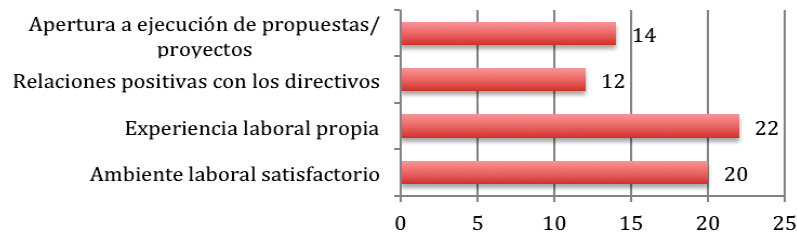
*Figura 28.* Percepciones sobre crisis en el Programa Nacional de Incentivos

Fuente: Luna, 2014

Interpretación: El 50% de los colaboradores ha oído hablar de una crisis en el Programa Nacional de Incentivos, el 34% señala que no recuerda una crisis en la organización, el 8% indica que sí la recuerda perfectamente, y otro 8% señala que la recuerda pero muy vagamente.

### 10. ¿Cuál es el hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le une a usted más al Programa Nacional de Incentivos?

#### Circunstancia o hecho que une a los colaboradores al Programa Nacional de Incentivos

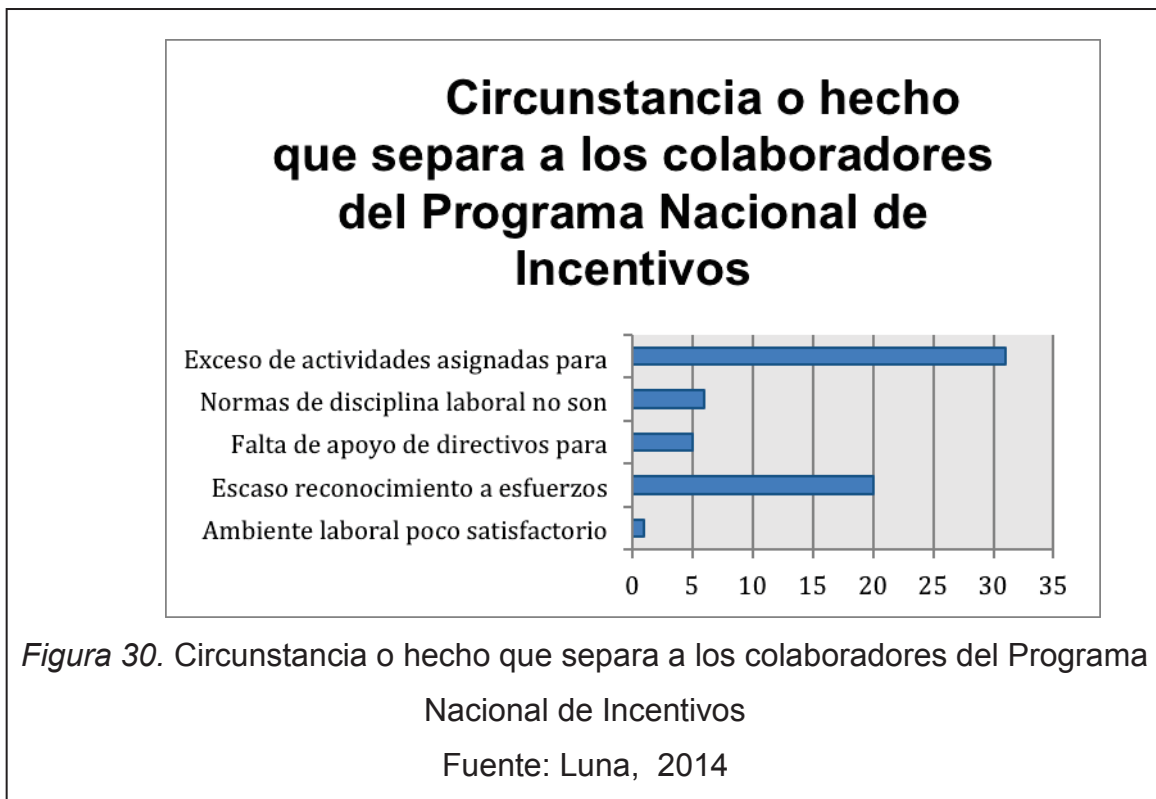


*Figura 29.* Circunstancia o hecho que une a los colaboradores al Programa Nacional de Incentivos

Fuente: Luna, 2014

Interpretación: 22 colaboradores señalaron que el hecho que más les une a su organización es la experiencia laboral propia que obtienen; 20 en cambio indicaron que la circunstancia que más les une es el ambiente laboral satisfactorio, 14 de ellos indicaron que la apertura a ejecución de propuestas y proyectos, y 12 de ellos indicaron que las relaciones positivas que obtienen con los directivos forma parte de los hechos o circunstancias que más les unen al Programa.

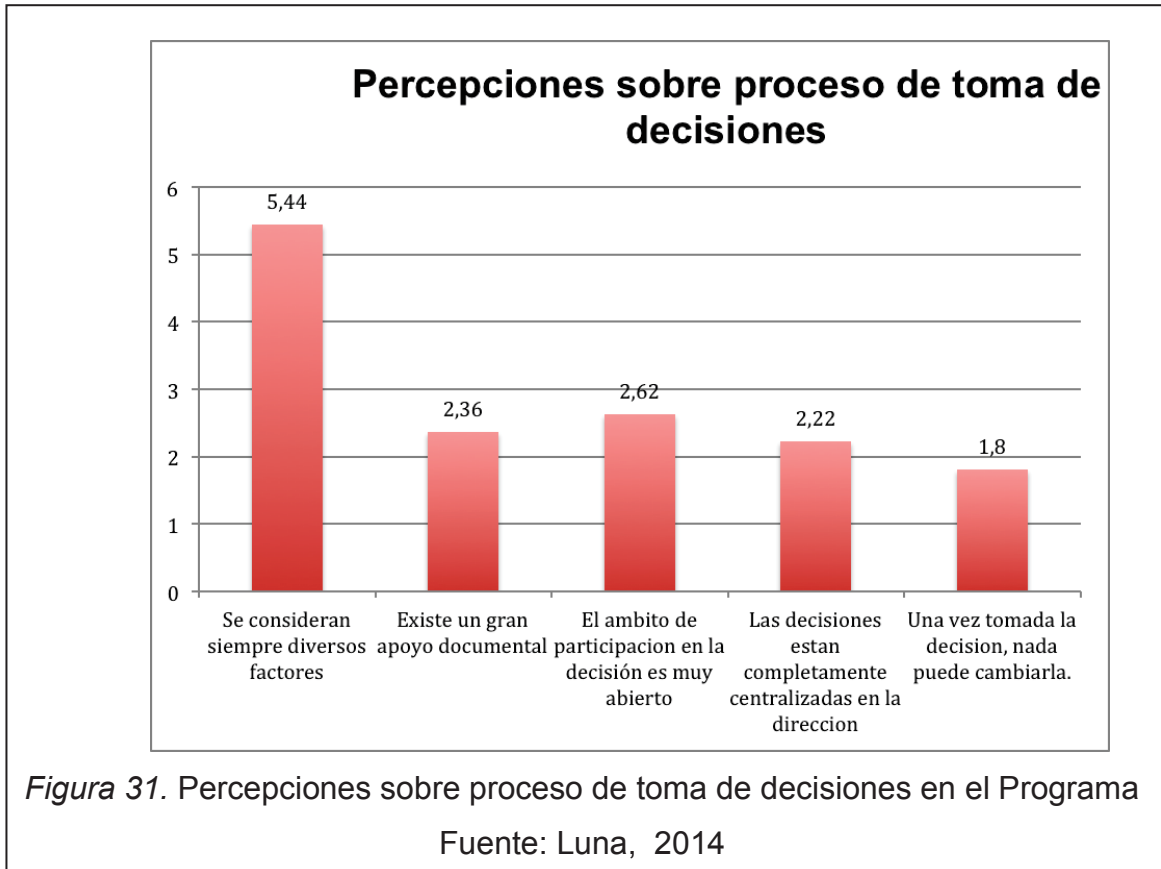
**11. ¿Cuál es el hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le separa a usted más del Programa Nacional de Incentivos?**



Interpretación: La circunstancia o hecho, no de tipo salarial, que más separa a los colaboradores del Programa Nacional de Incentivos es el exceso de actividades asignadas para cumplimiento. 31 colaboradores mencionaron este ítem; 20 señalaron el escaso reconocimiento a los esfuerzos laborales, 6 indicaron que las normas de disciplina laboral no son para todos, mientras 5

señalaron que la falta de apoyo de directivos para propuestas y proyectos nuevos son otras de las circunstancias que les separa de la organización.

**12. Valore el grado de certeza de las siguientes afirmaciones en relación con el proceso de toma de decisiones en el Programa.**



Interpretación: Las percepciones de los colaboradores sobre el proceso de toma de decisiones son en su mayoría con 5,44 puntos que se consideran diversos factores, la segunda percepción con mayor penetración en los colaboradores con 2,63 puntos es que el ámbito de participación en la decisión es muy abierto, le sigue la percepción que existe un gran apoyo documental con 2,36 puntos, luego que las decisiones están completamente centralizadas en la dirección con 2,22 puntos, finalmente la más baja percepción con 1,8 puntos es que una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla.

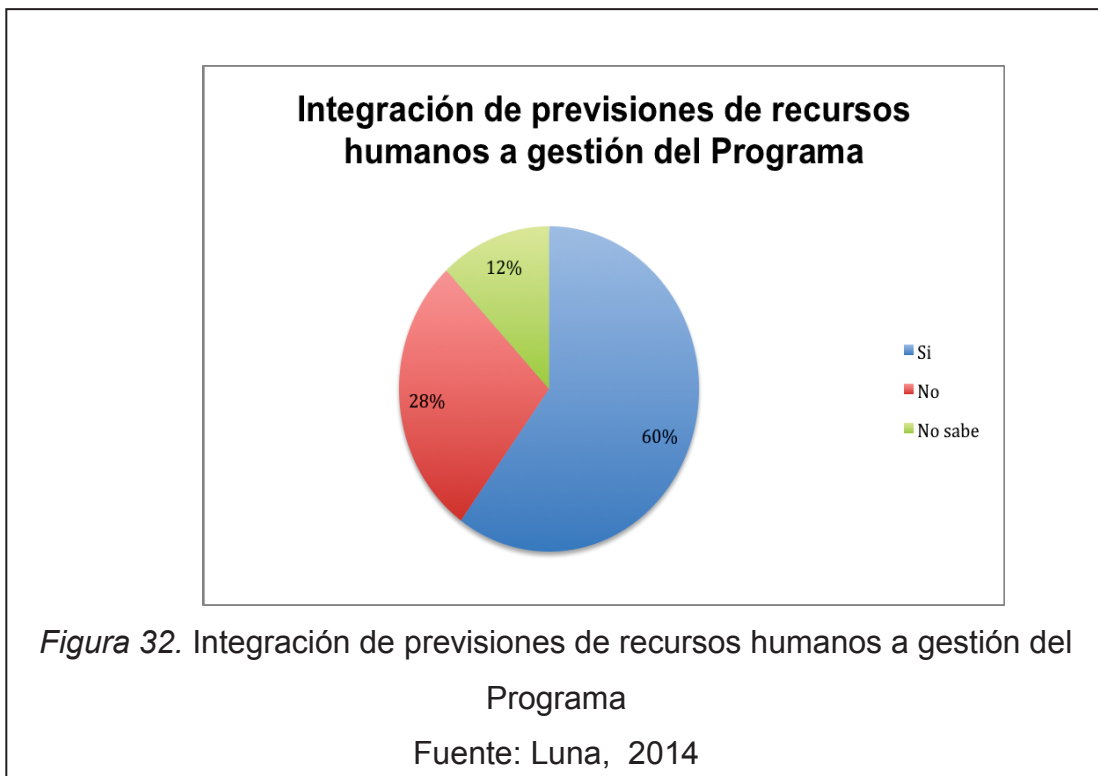
## ANEXO 3

### 3. RESULTADOS ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

El estudio de la estrategia de recursos humanos en el Programa Nacional de Incentivos contempló la utilización de dos técnicas de investigación. La primera una encuesta dirigida a los colaboradores de la organización sobre selección de personal, desarrollo de carrera, evaluación y control de resultados y gestión de la información sobre recursos humanos.

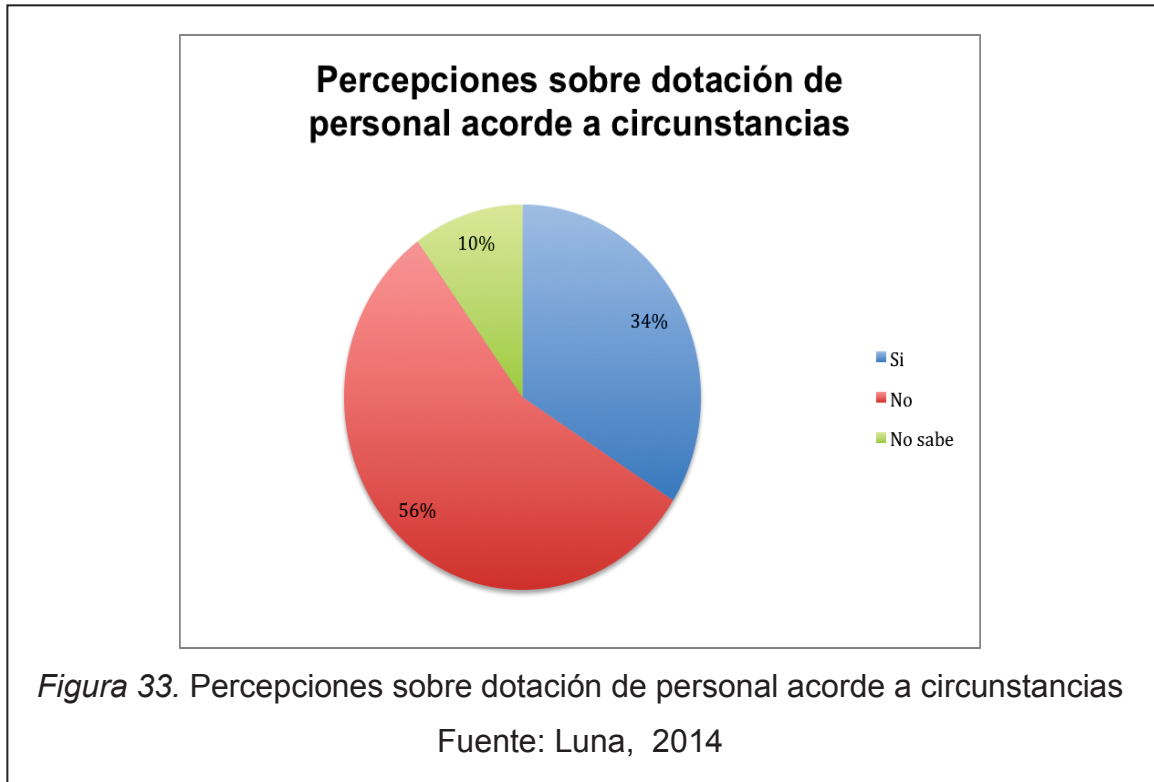
Por otro lado, se realizó una entrevista al Responsable de Recursos Humanos del Programa para conocer sobre la valoración corporativa de esta área y su previsión estratégica.

- a. **¿Cree usted que las previsiones estratégicas de Recursos Humanos se integran con la gestión estratégica del Programa en su conjunto?**



Interpretación: El 60% de los colaboradores percibe que sí existe la integración de previsiones de recursos humanos en la gestión del Programa Nacional de Incentivos; el 20% señala que no existe dicha integración, mientras el 12% no sabe.

**b. ¿En situaciones excepcionales, en su opinión, establece la dotación de personal acorde con las circunstancias?**



Interpretación: El 56% de los colaboradores percibe que la dotación de personal en el Programa Nacional de Incentivos no está acorde a las circunstancias; el 34% percibe que la dotación de personal sí está de acuerdo a las circunstancias, mientras un 10% no sabe.

**c. ¿Cree usted que está suficientemente prevista y planificada la continuidad directiva?**

### Previsión de continuidad directiva en el Programa Nacional de Incentivos

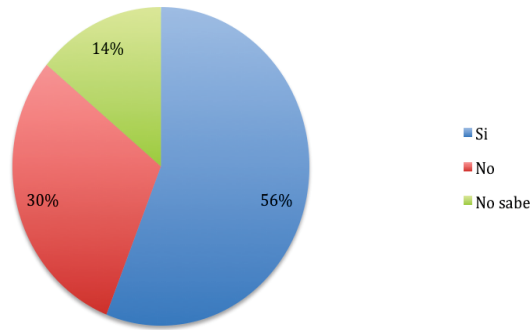


Figura 34. Previsión de continuidad directiva en el Programa Nacional de Incentivos

Fuente: Luna, 2014

Interpretación: El 56% de los colaboradores percibe que sí existe previsión de la continuidad directiva en el Programa Nacional de Incentivos, el 30% percibe que no existe dicha continuidad directiva, y un 14% no sabe.

#### d. ¿Considera suficientes las oportunidades de formación que ofrece el Programa al personal?

### Percepciones sobre oportunidades de formación en el Programa

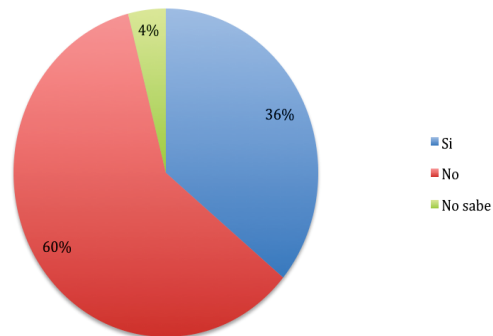
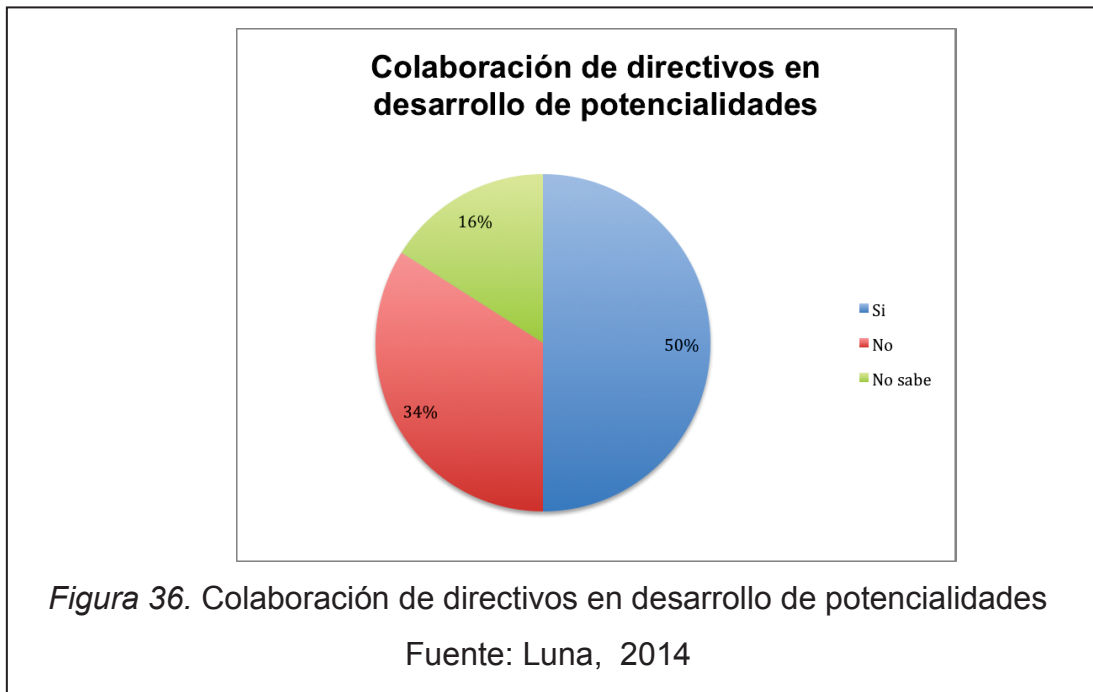


Figura 35. Percepciones sobre oportunidades de formación en el Programa

Fuente: Luna, 2014

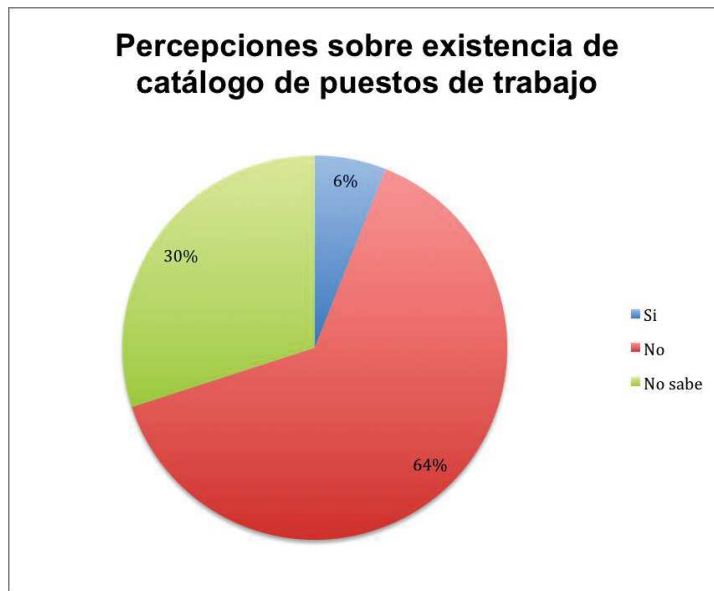
Interpretación: El 60% de los colaboradores percibe que no existen oportunidades de formación en el Programa Nacional de Incentivos, el 36% de ellos percibe, en cambio, que sí existen oportunidades de formación y un 4% señala que no sabe.

**e. ¿Considera que los altos directivos y coordinadores de las áreas colaboran para la formación y desarrollo de potencialidades?**



Interpretación: El 50% de los colaboradores señala que sí existe colaboración de los directivos en el desarrollo de potencialidades, el 34% percibe que no existe dicha colaboración y el 16% no sabe.

**f. ¿Conoce usted si existe un catálogo de puestos de trabajo, con descripciones precisas para nombramientos y reclutamiento?**

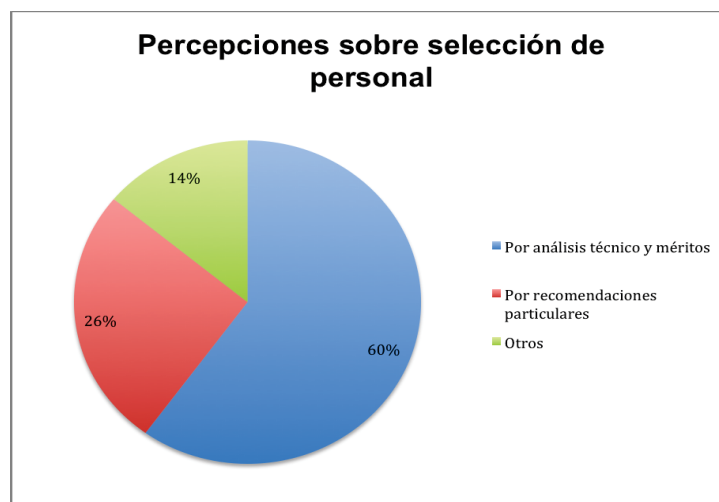


*Figura 37. Percepciones sobre existencia de catálogo de puestos de trabajo*

Fuente: Luna, 2014

Interpretación: El 64% de los colaboradores perciben que no existe un catálogo de puestos de trabajo, el 30% percibe que no sabe si existe, y un 6% señala que si existe un catálogo de puestos de trabajo.

**g. Valore cómo se da a su juicio la selección de personal en el Programa Nacional de Incentivos.**



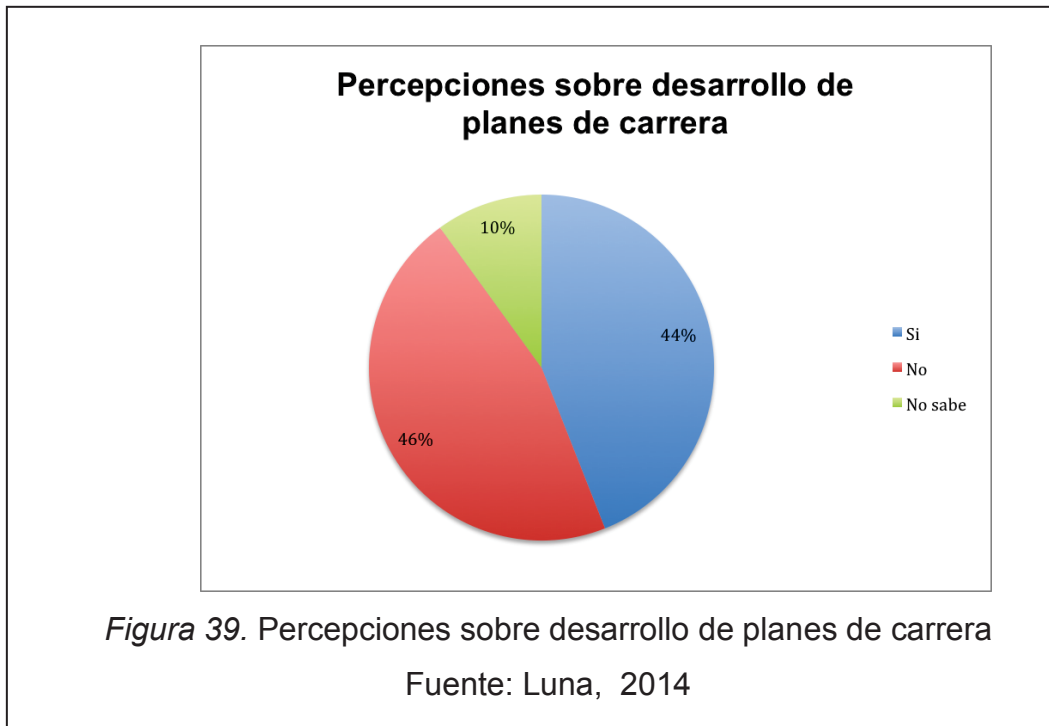
*Figura 38. Percepciones sobre selección de personal*

Fuente: Luna, 2014



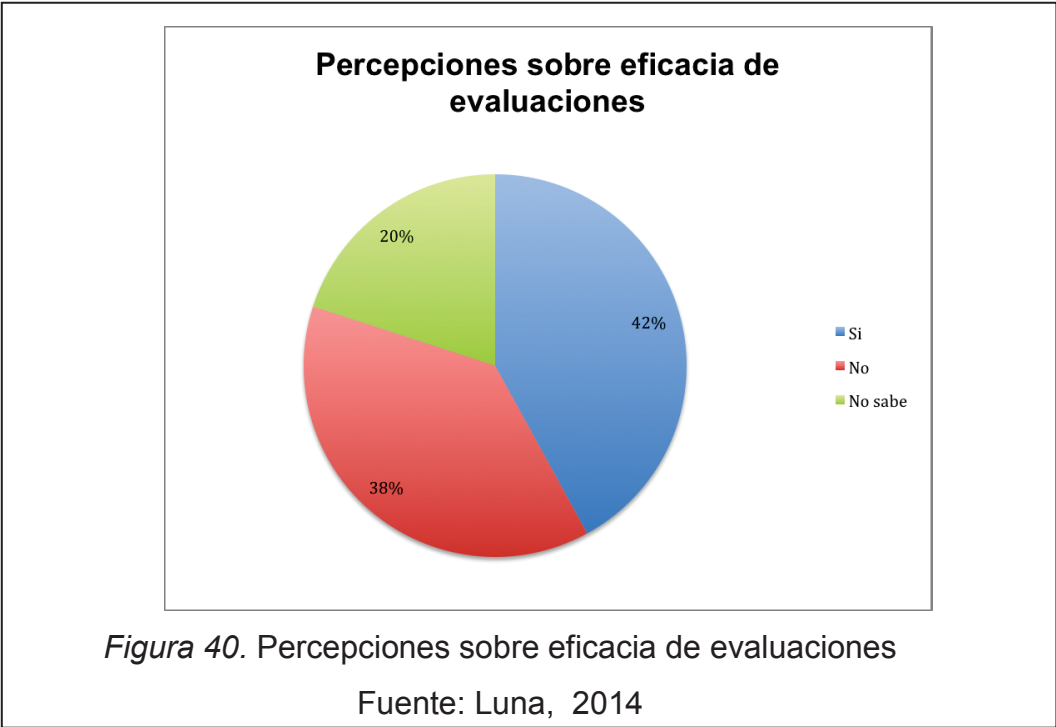
Interpretación: El 60% de los colaboradores percibe que la selección de personal se da por análisis técnicos y méritos, el 26% por recomendaciones particulares, y el 14% por otros factores.

**h. ¿De acuerdo a su criterio, existe la posibilidad de realizar planes de carrera dentro del Programa Nacional de Incentivos?**



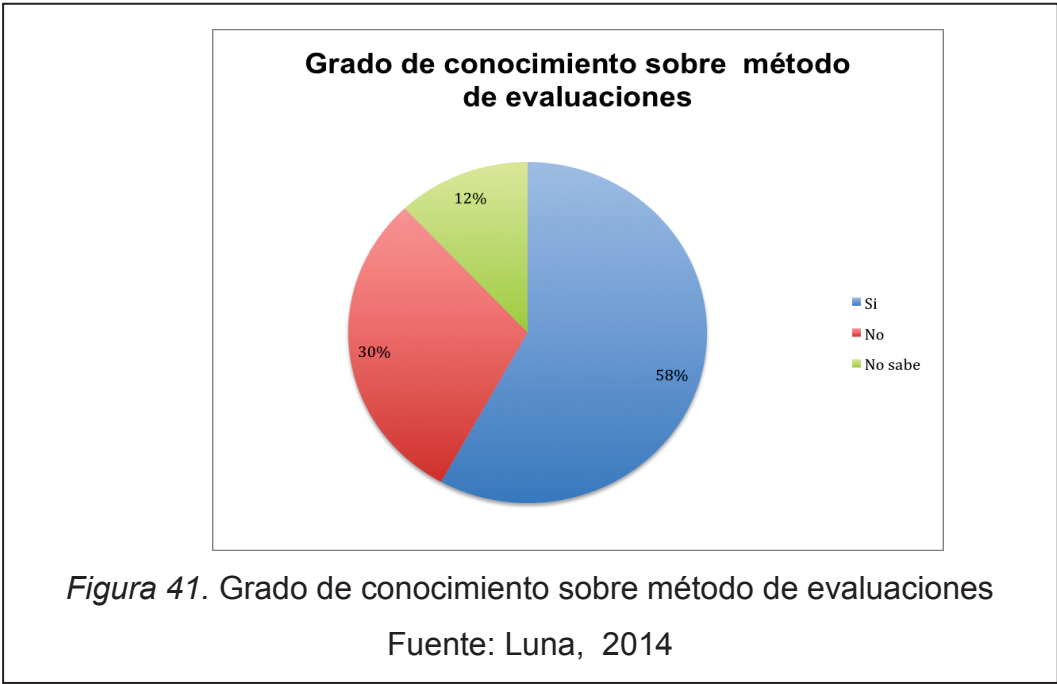
Interpretación: El 46% de los colaboradores señala que no existe la posibilidad de realizar planes de carrera dentro del Programa Nacional de Incentivos, el 44% percibe, en cambio, que sí existen dichas posibilidades y el 10% cree que no sabe si existe la posibilidad de realizar los mencionados planes de carrera.

**i. ¿Cree usted que son eficaces los procedimientos de evaluación en el Programa?**



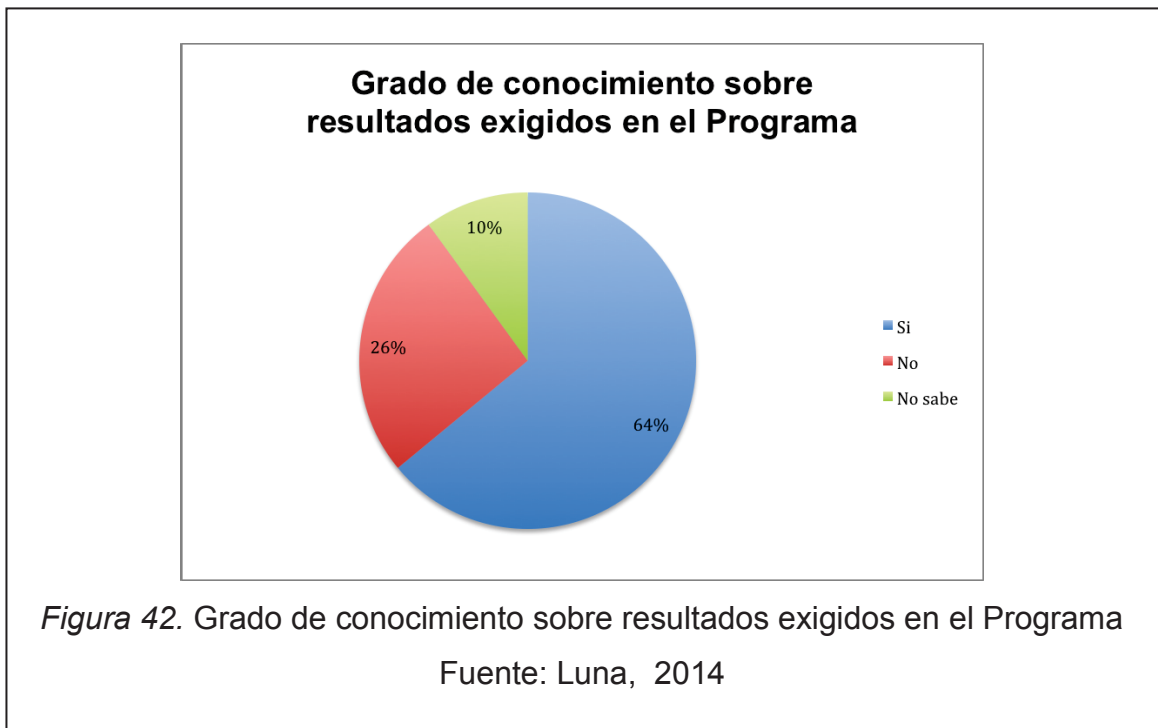
Interpretación: El 42% de los colaboradores percibe que sí son eficaces las evaluaciones en el Programa Nacional de Incentivos, el 38% percibe que no son eficaces dichas evaluaciones

j. **¿Conoce usted el método de evaluación de resultados de su gestión que realiza la alta dirección del Programa?**



Interpretación: El 58% de los colaboradores señala que sí conoce el método de evaluación de resultados de su gestión, el 30% indica que no conoce dicho método y el 12% no sabe.

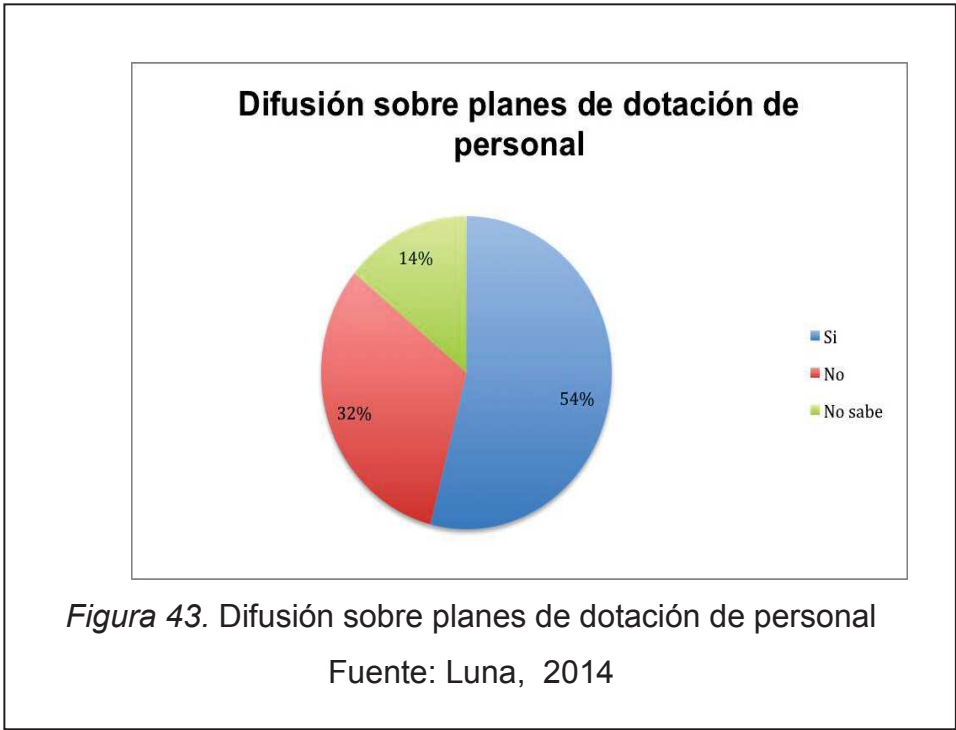
**k. ¿Conoce usted los resultados exigidos por la alta dirección y que son objeto de evaluación?**



Interpretación: El 64% de los colaboradores señala que sí conoce sobre los resultados exigidos por la alta dirección del Programa Nacional de Incentivos, el 26% no conoce los resultados exigidos y el 10% no sabe.

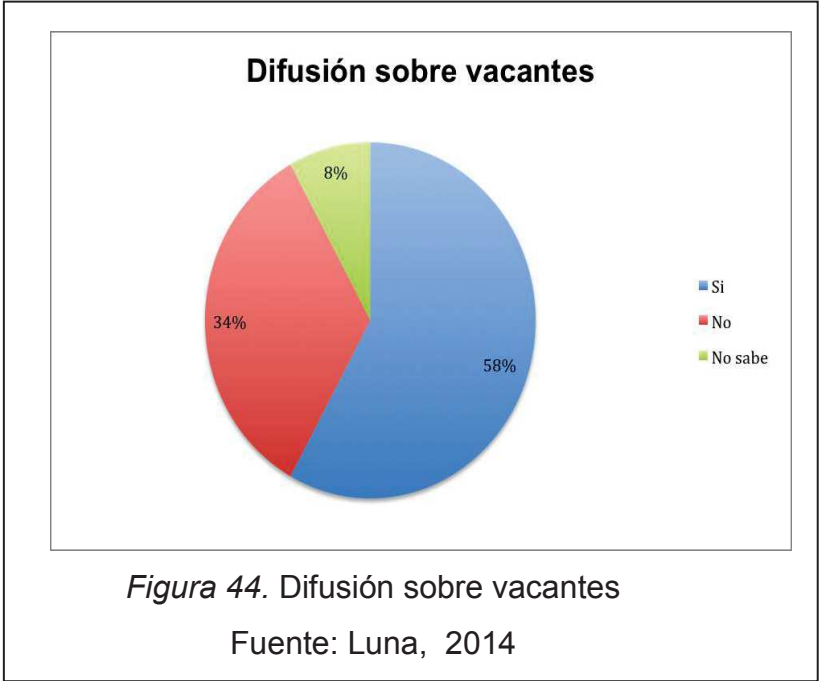
**I. Difunden los planificadores de Recursos Humanos del Programa información acerca de...**

**a. Planes de dotación de personal**



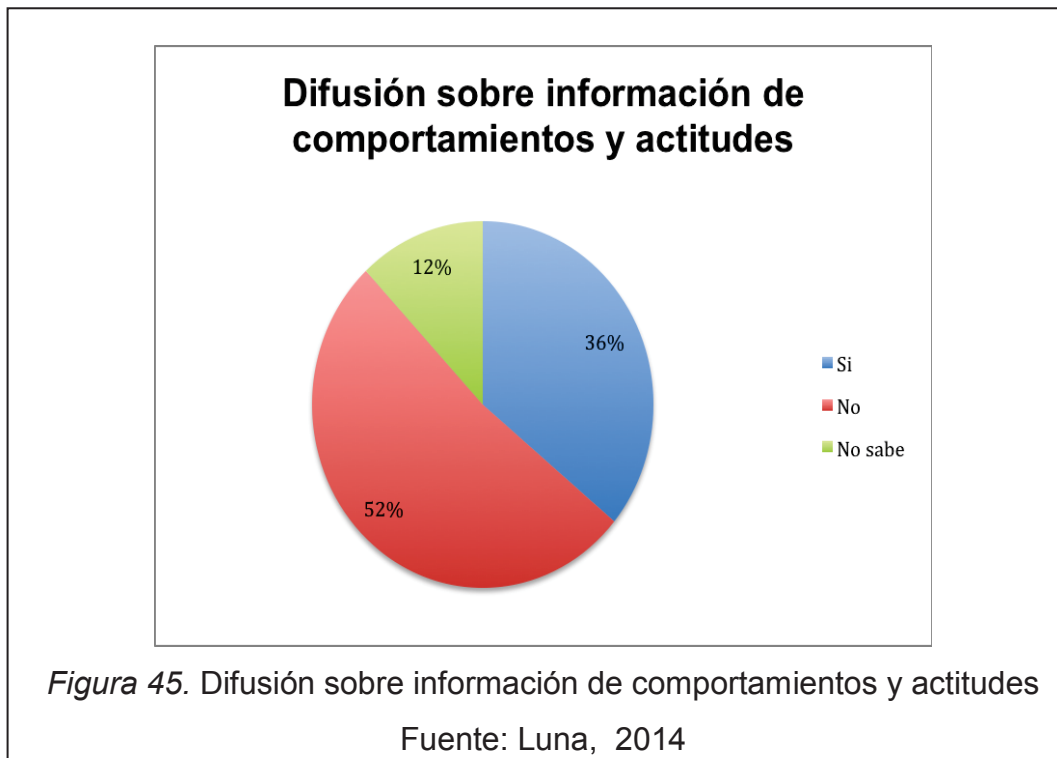
Interpretación: El 54% de los colaboradores señala que los planificadores de recursos humanos sí difunden información sobre los planes de dotación de personal, el 32% percibe que no y un 14% no sabe.

**b. Vacantes**



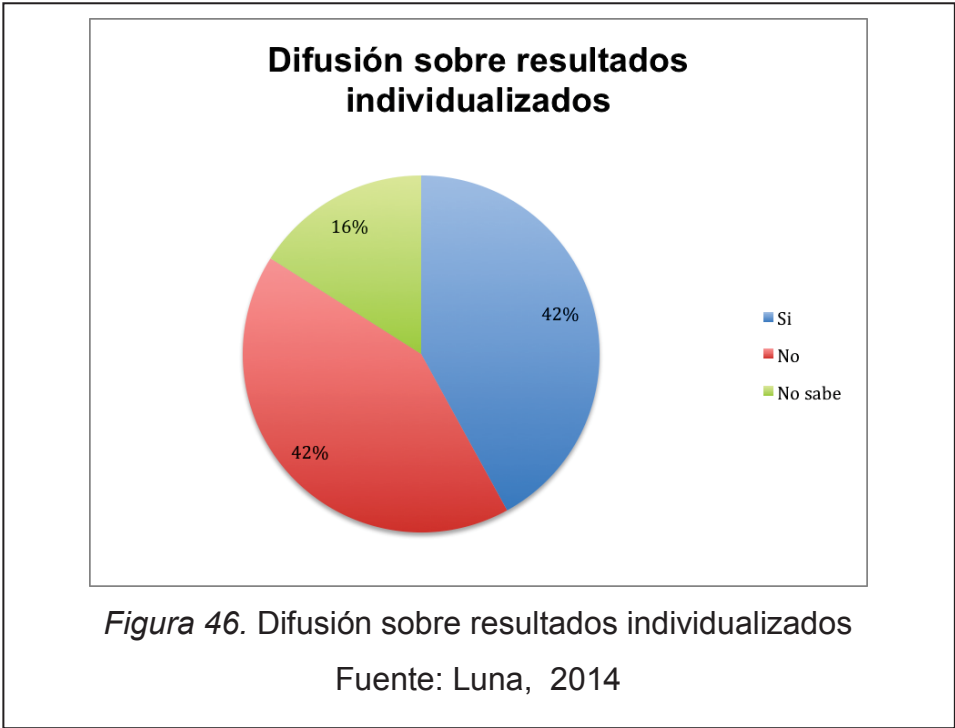
Interpretación: El 58% de los colaboradores señala que los planificadores de recursos humanos sí difunden información sobre las vacantes de la organización, el 34% indica que no difunden información sobre las vacantes y un 8% menciona que no sabe.

### 12.3 Información sobre comportamientos y actitudes



Interpretación: El 52% de los colaboradores señala que los planificadores de recursos humanos no difunden información sobre los comportamientos y actitudes que deben tener dentro de la organización, el 36% indica que sí difunden información sobre los comportamientos y actitudes y un 12% menciona que no sabe.

### 12.4 Resultados individualizados



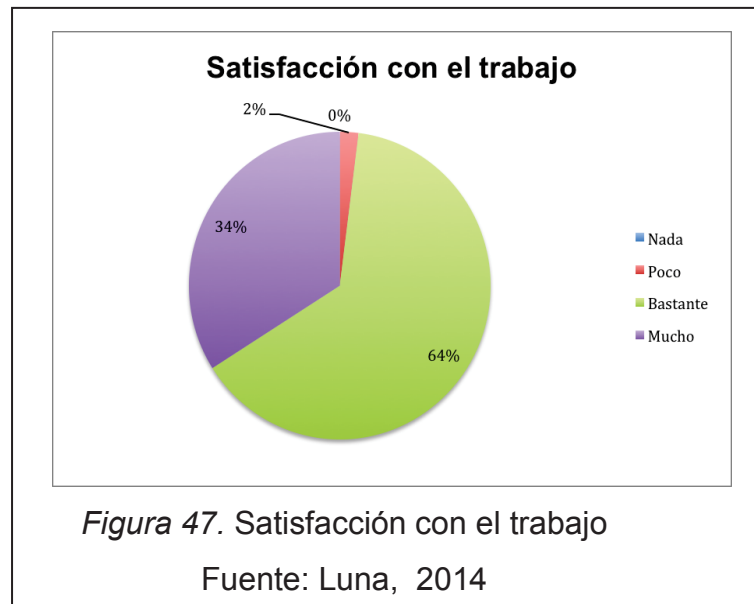
Interpretación: El 42% de los colaboradores señala que los planificadores de recursos humanos sí difunden información sobre los resultados individualizados, el otro 42% indica que no difunden información sobre esta temática y un 16% menciona que no sabe.

## ANEXO 4

### 4. RESULTADOS ENCUESTA CLIMA INTERNO

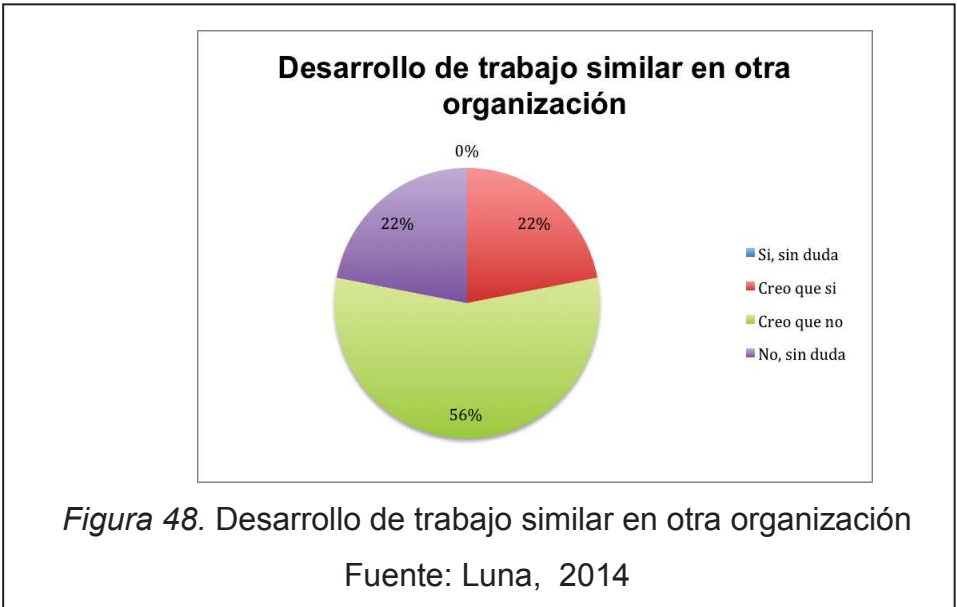
La presente encuesta tuvo como objetivo conocer las percepciones de los colaboradores del Programa Nacional de Incentivos sobre el clima interno de la organización. A continuación los resultados de la investigación de acuerdo a las preguntas realizadas a los colaboradores.

#### 1. ¿Está usted satisfecho con su trabajo?



Interpretación: El 64% de los colaboradores señala que está bastante satisfecho con el trabajo, el 34% indica que está muy satisfecho con el trabajo, el 2% poco satisfecho y el 0% nada satisfecho con el trabajo.

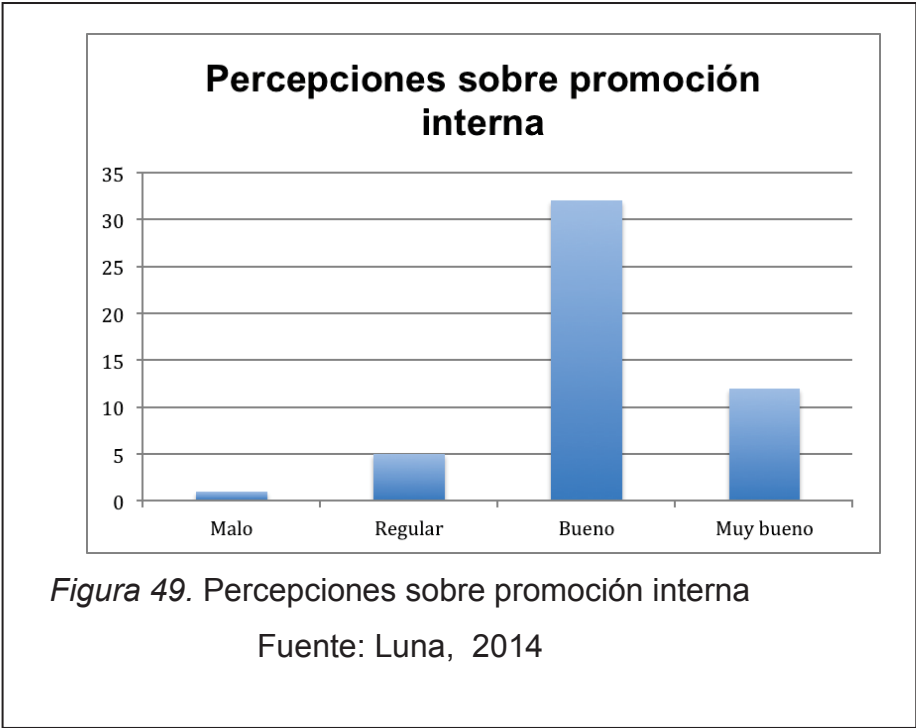
#### 2. En igualdad de condiciones profesionales y retributivas, ¿se cambiaría a otra organización para desarrollar un trabajo similar?



Interpretación: El 56% de los colaboradores señala que no se cambiaría de trabajo en iguales condiciones profesionales y retributivas, el 22% indica que cree que sí se cambiaría, otro 22% no se cambiaría y el 0% si se cambiaría.

**3. ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en el Programa Nacional de Incentivos en cuanto a...?**

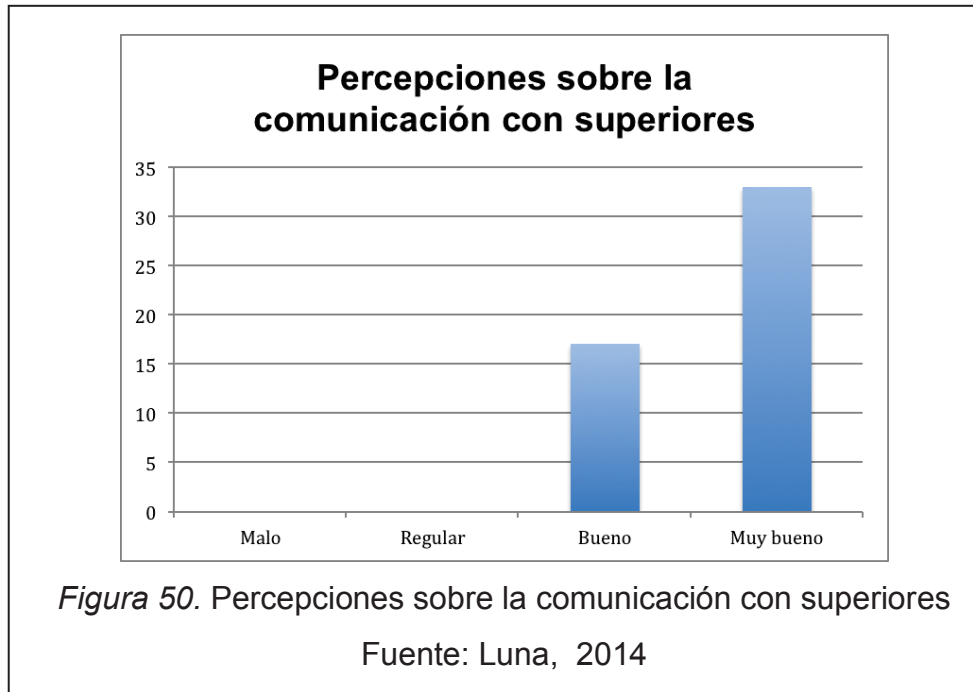
**3.1 La promoción interna**





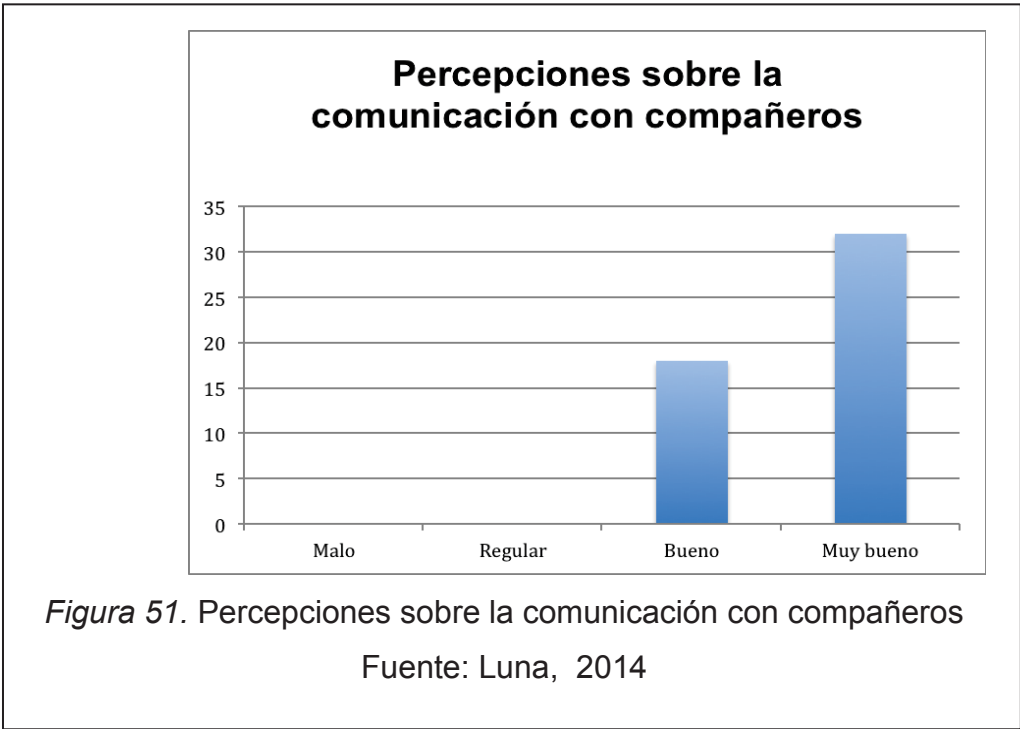
Interpretación: 32 colaboradores opinan que el clima interno respecto a la promoción interna es bueno; 12 perciben que es muy bueno, 5 colaboradores indican que es regular y 1 que es mala.

### 3.2 La comunicación con superiores



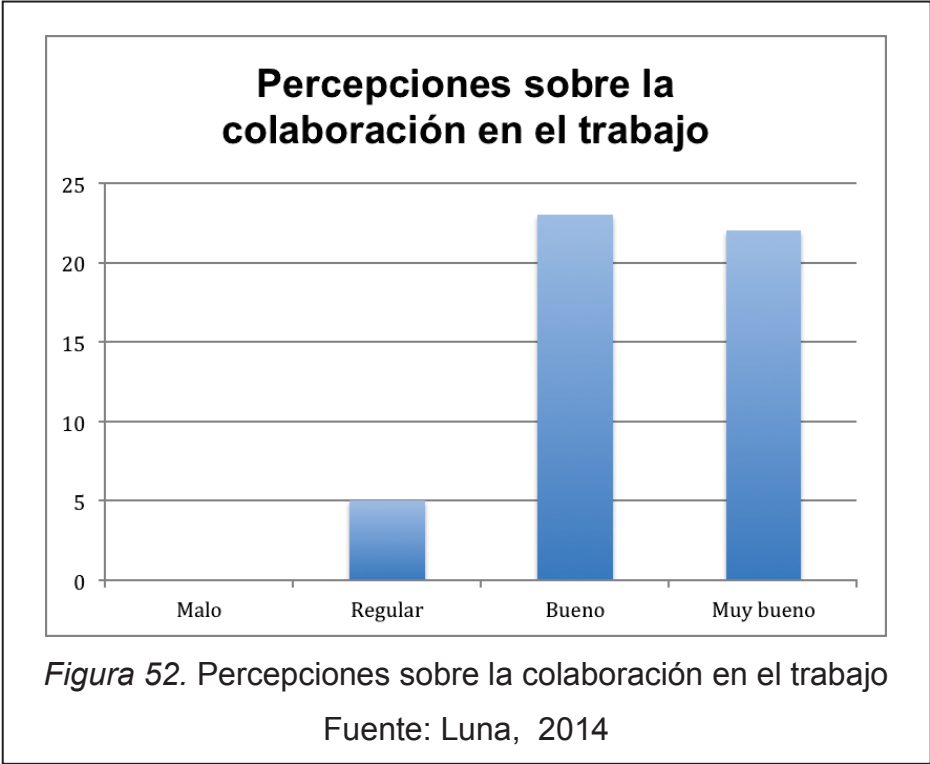
Interpretación: 33 colaboradores del Programa Nacional de Incentivos perciben que la comunicación con los superiores es muy buena, mientras 17 de ellos perciben que la comunicación con sus superiores es buena.

### 3.3 La comunicación con compañeros



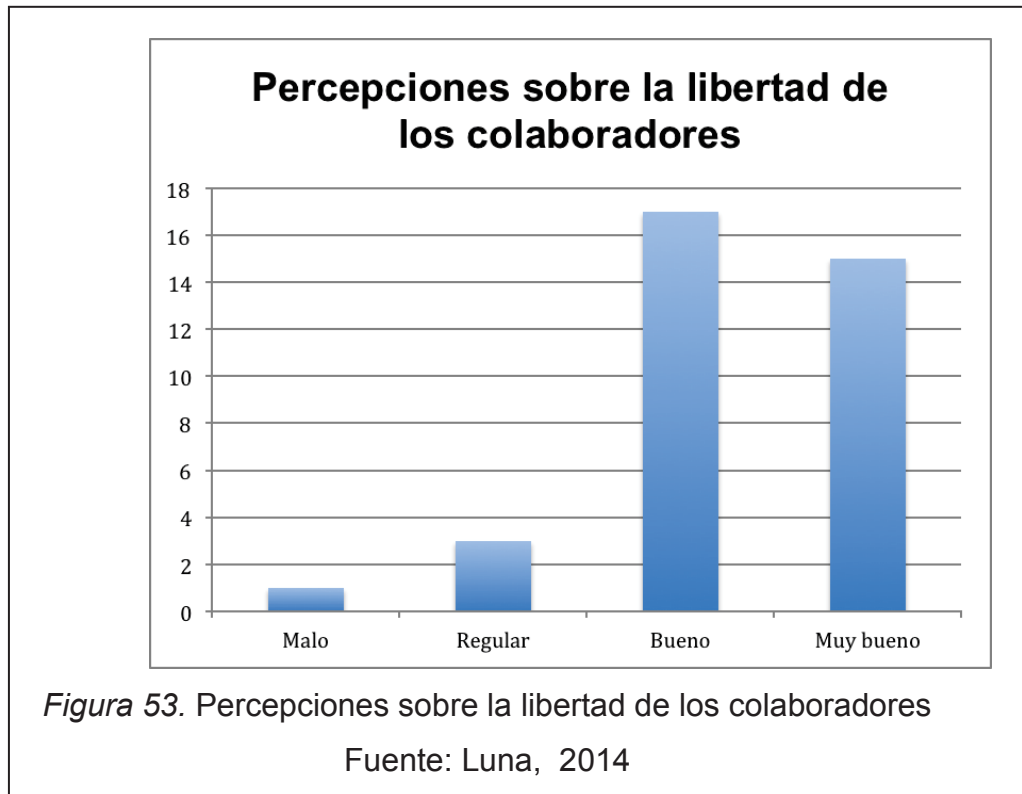
Interpretación: 33 colaboradores del Programa Nacional de Incentivos perciben que la comunicación con los compañeros es muy buena, mientras 18 de ellos perciben que la comunicación con sus compañeros es buena.

**3.4 La colaboración en el trabajo**



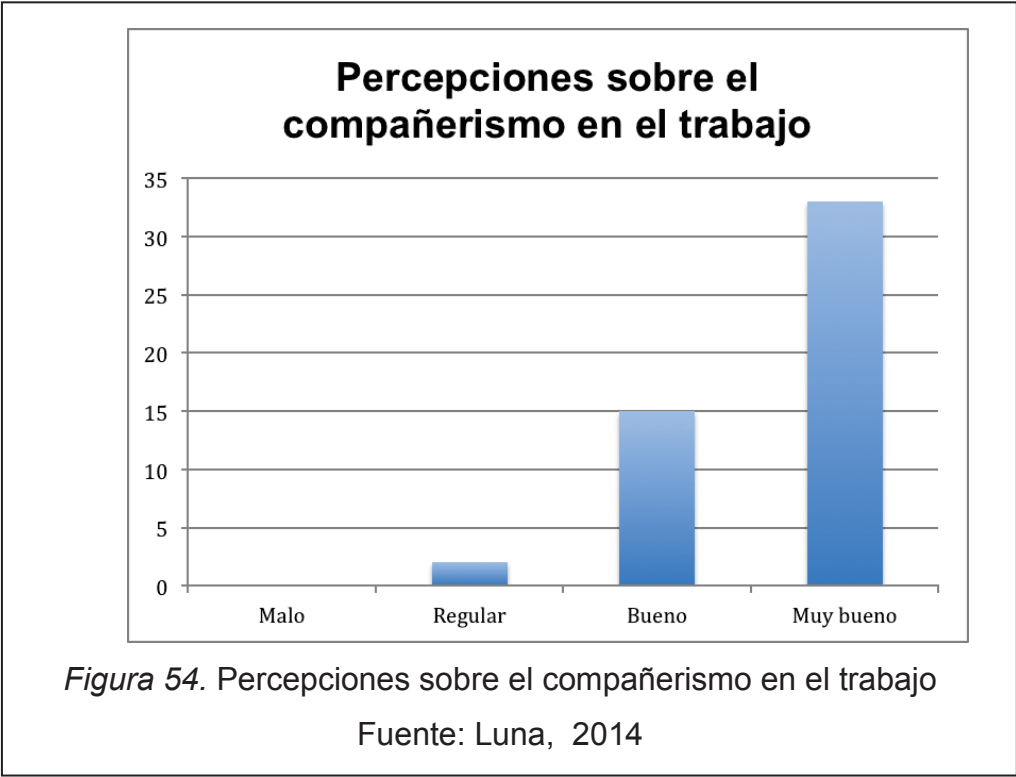
Interpretación: 22 colaboradores del Programa Nacional de Incentivos perciben que la colaboración en el trabajo es muy buena, 23 de ellos perciben que la colaboración es muy buena, y 5 colaboradores indican que es regular.

### 3.5 La libertad de los colaboradores



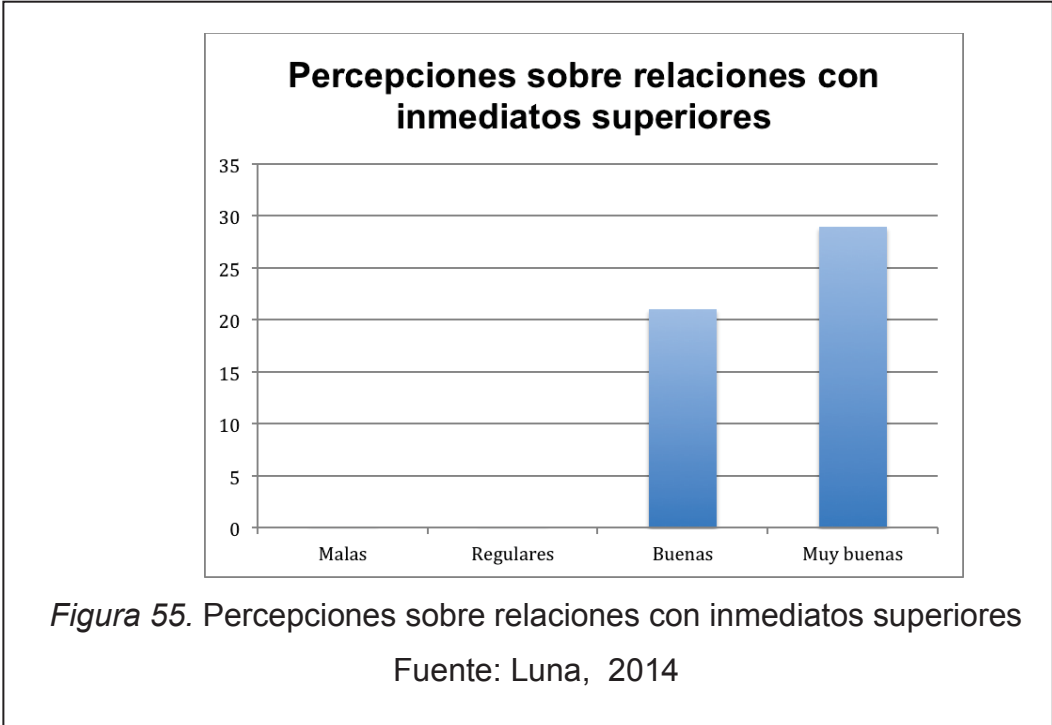
Interpretación: 17 colaboradores mencionan que la libertad de los colaboradores es buena, 15 de ellos indica que la libertad es muy buena, 3 que es regular y 1 colaborador que es mala.

### 3.6 El compañerismo en el trabajo



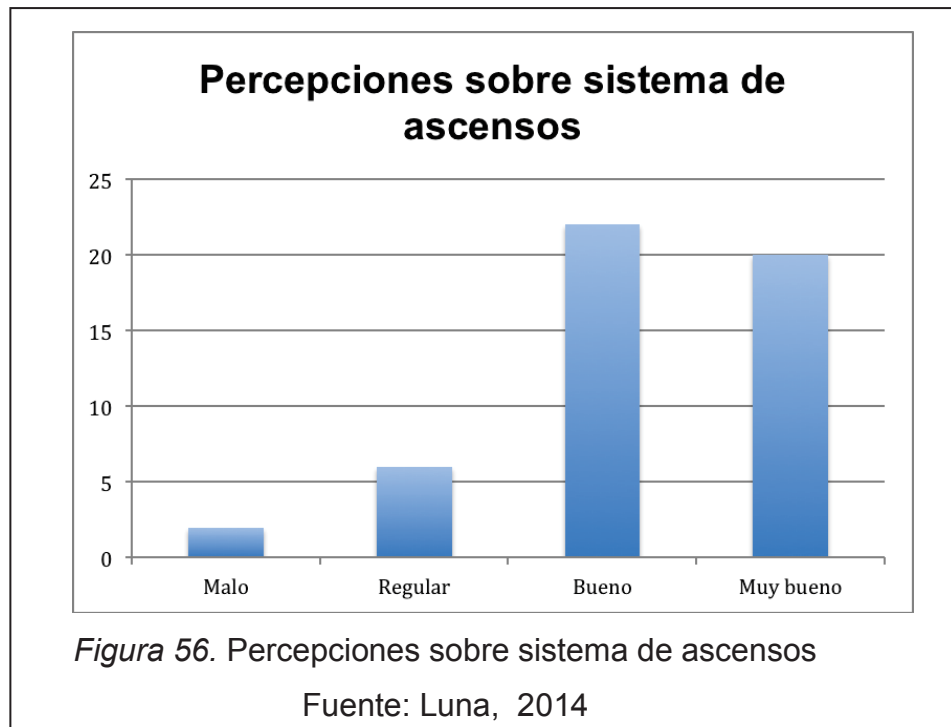
Interpretación: 33 colaboradores mencionan que el compañerismo en el trabajo es muy bueno, 15 de ellos indica que el compañerismo es bueno, 2 que es regular y ninguno que es malo.

**4. ¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?**



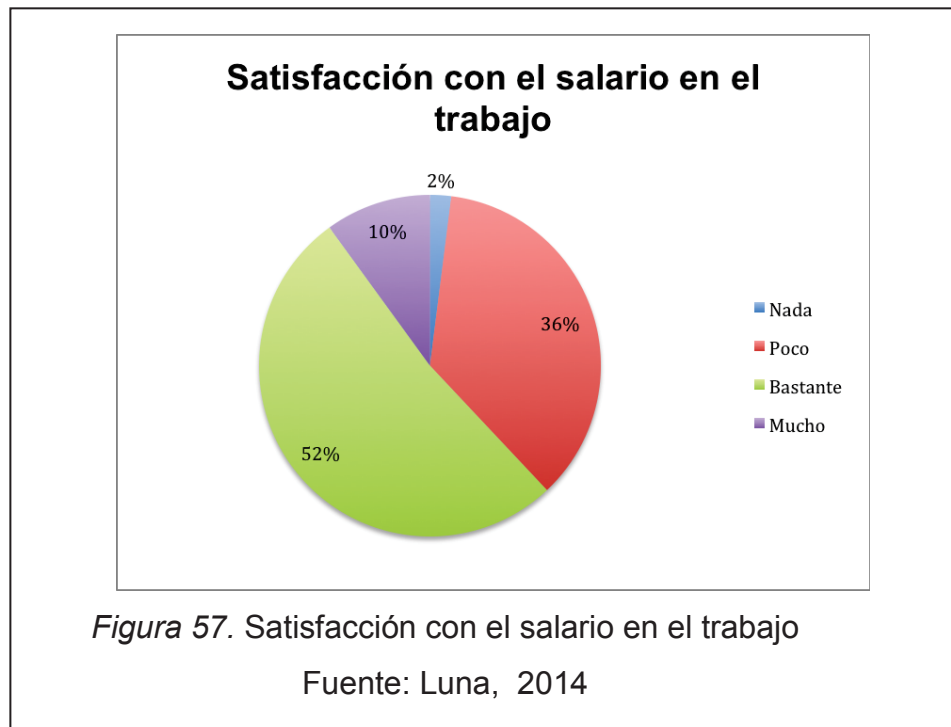
Interpretación: 29 colaboradores mencionan que las relaciones con sus inmediatos superiores es muy buena, 21 de ellos indica que dichas relaciones son buenas, y ninguno que es regular o mala.

**5. ¿Cómo valora el sistema de ascensos del Programa Nacional de Incentivos en comparación con otras entidades del sector?**



Interpretación: 22 colaboradores mencionan que el sistema de ascensos es bueno, 20 de ellos indica que el sistema de ascensos es muy bueno, 6 que es regular y 2 que es malo.

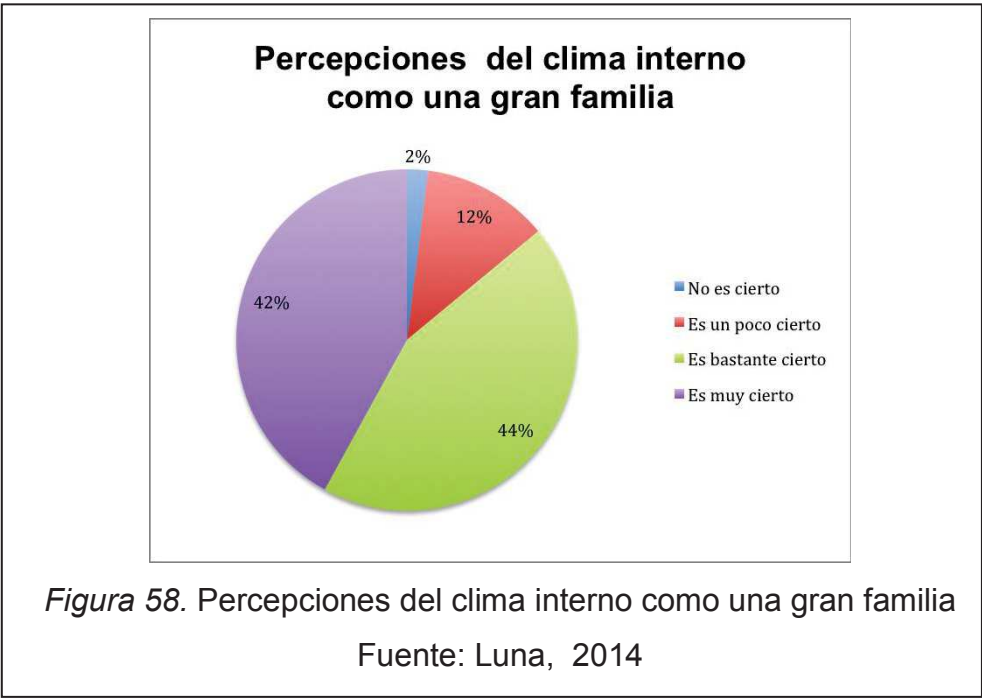
**6. ¿Está satisfecho con su salario?**



Interpretación: 52% de los colaboradores indican que están bastante satisfechos con el salario del trabajo, 36% colaboradores señalan que están poco satisfechos con el salario, 10% muy satisfecho, y un 2% nada satisfecho con el salario en el trabajo.

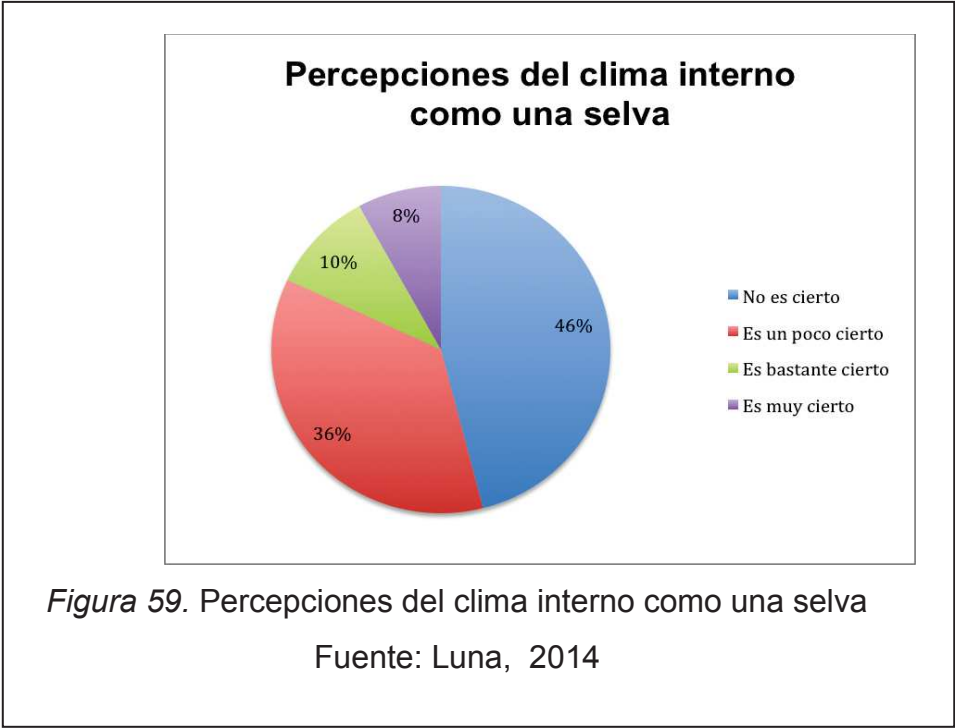
**7. ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en el Programa, con qué expresión lo haría?**

**7.1 Una gran familia**



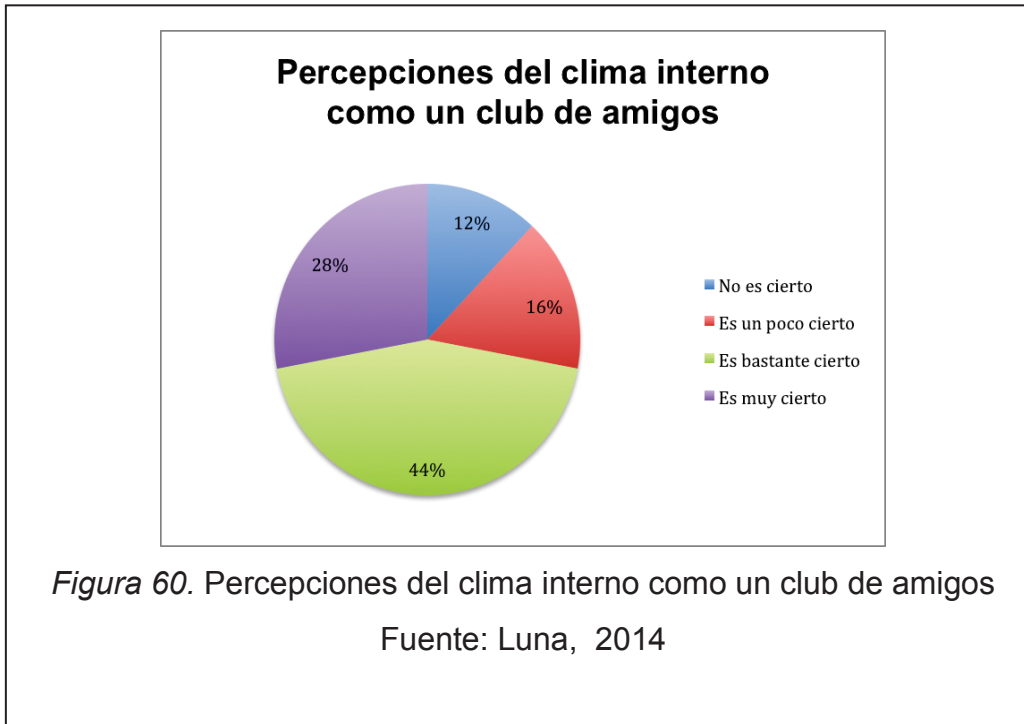
Interpretación: El 44% de los colaboradores indica que es bastante cierto que el clima interno es como una gran familia, el 42% señala que es muy cierto, el 12% que es un poco cierto y un 2% que no es cierto que el clima interno es una gran familia.

**7.2 Una selva**



Interpretación: 46% de los colaboradores indican que no es cierto que el clima del Programa sea como una selva, 36% colaboradores señalan que es un poco cierto, 10% bastante cierto, y un 8% que es muy cierto.

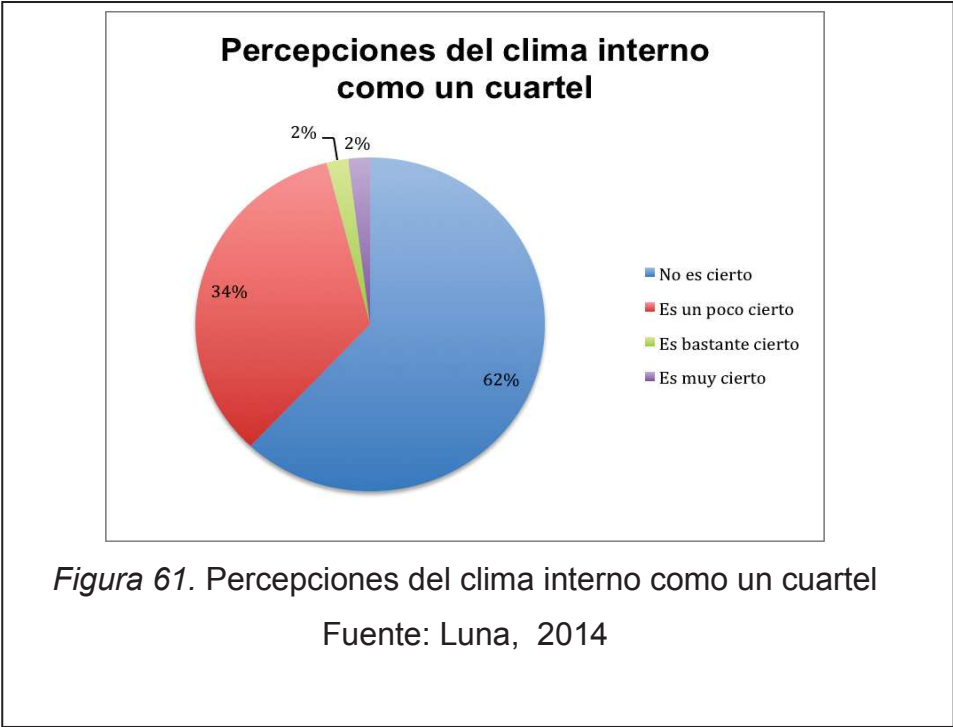
### 7.3 Un club de amigos



Interpretación: 44% de los colaboradores indican que es bastante cierto que el clima del Programa sea como un club de amigos, el 28% de colaboradores señalan que es muy cierto, 12% que no es cierto, y un 16% que es un poco cierto.

### 7.4 Un cuartel





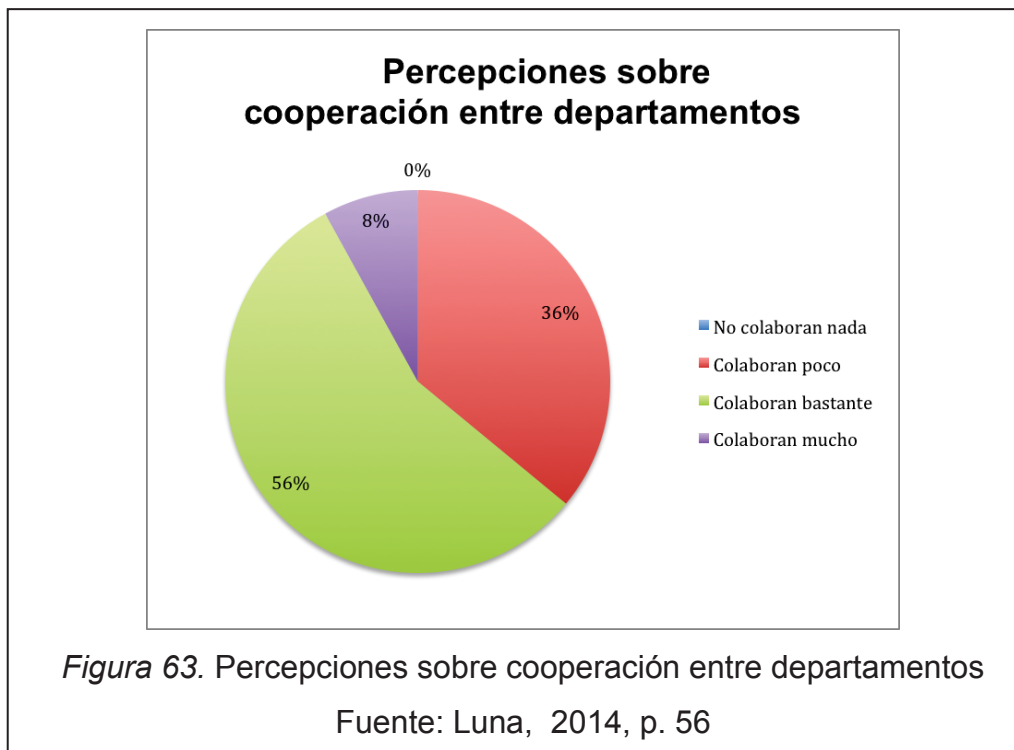
Interpretación: 62% de los colaboradores perciben que no es cierto que el clima interno del Programa sea como un cuartel, el 34% de colaboradores señala que es un poco cierto, 2% que es bastante cierto, y un 2% que es muy cierto.

**8. De acuerdo a su criterio valore el nivel de conflictividad laboral que existe en el Programa Nacional de Incentivos.**



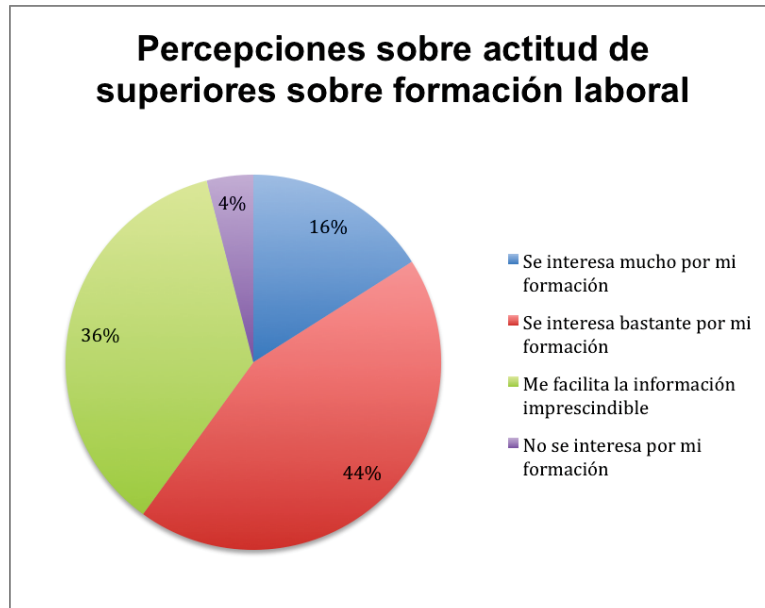
Interpretación: 52% de los colaboradores perciben que el nivel de conflictividad es poco fuerte, el 30% que es muy poco fuerte, el 12% que es bastante fuerte y el 6% percibe que la conflictividad es muy fuerte.

**9. En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos del Programa?**



Interpretación: 56% de los colaboradores perciben los departamentos del Programa colaboran bastante, el 36% señala que colaboran poco, el 8% que colaboran mucho y el 0% que no colaboran nada.

**10. ¿Cuál es la actitud de su inmediato superior respecto a su formación?**



*Figura 64.* Percepciones sobre actitud de superiores sobre formación laboral  
Fuente: Luna, 2014

Interpretación: El 44% de los colaboradores perciben que sus superiores se interesan bastante por su formación, el 36% señala que sus superiores le facilitan la información imprescindible, el 16% indica que sus superiores interesan mucho por su formación y el 4% que no se interesan por su formación.

#### 11. ¿Qué imagen cree usted que ofrece el Programa al exterior?

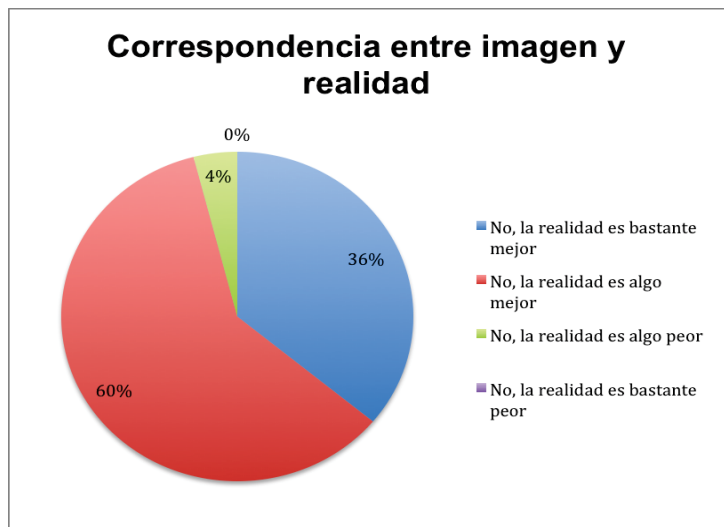


*Figura 65.* Percepciones sobre imagen del Programa al exterior

Fuente: Luna, 2014

Interpretación: El 66% de los colaboradores perciben que la imagen que ofrece el Programa al exterior es muy buena, el 32% señala que es buena, el 2% regular y el 0% mala.

**12. ¿De acuerdo a su criterio, se corresponde esa imagen con la realidad?**

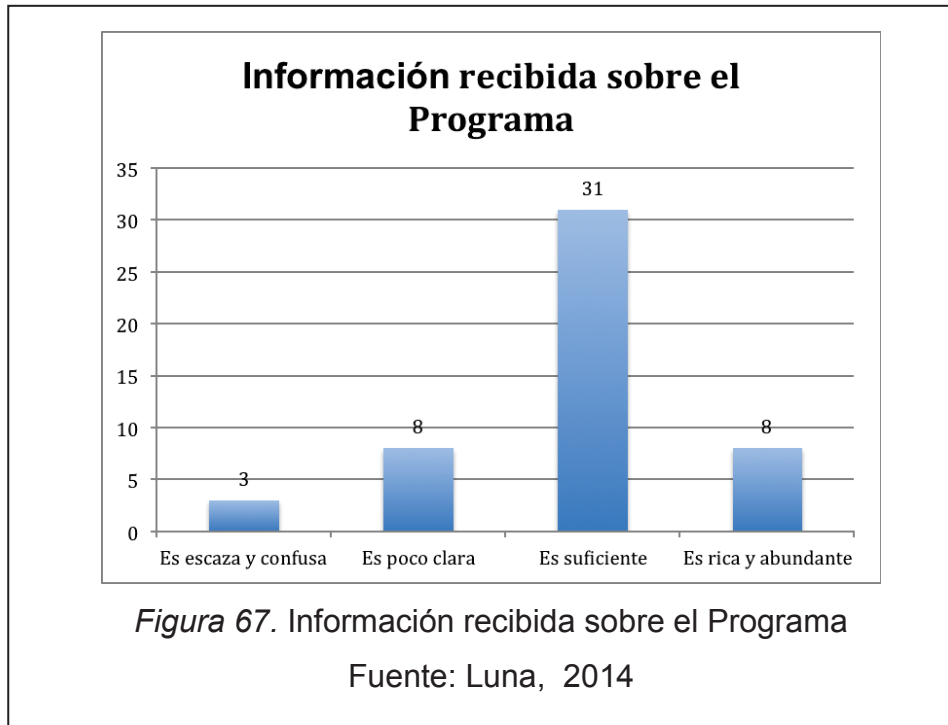


*Figura 66.* Correspondencia entre imagen y realidad

Fuente: Luna, 2014

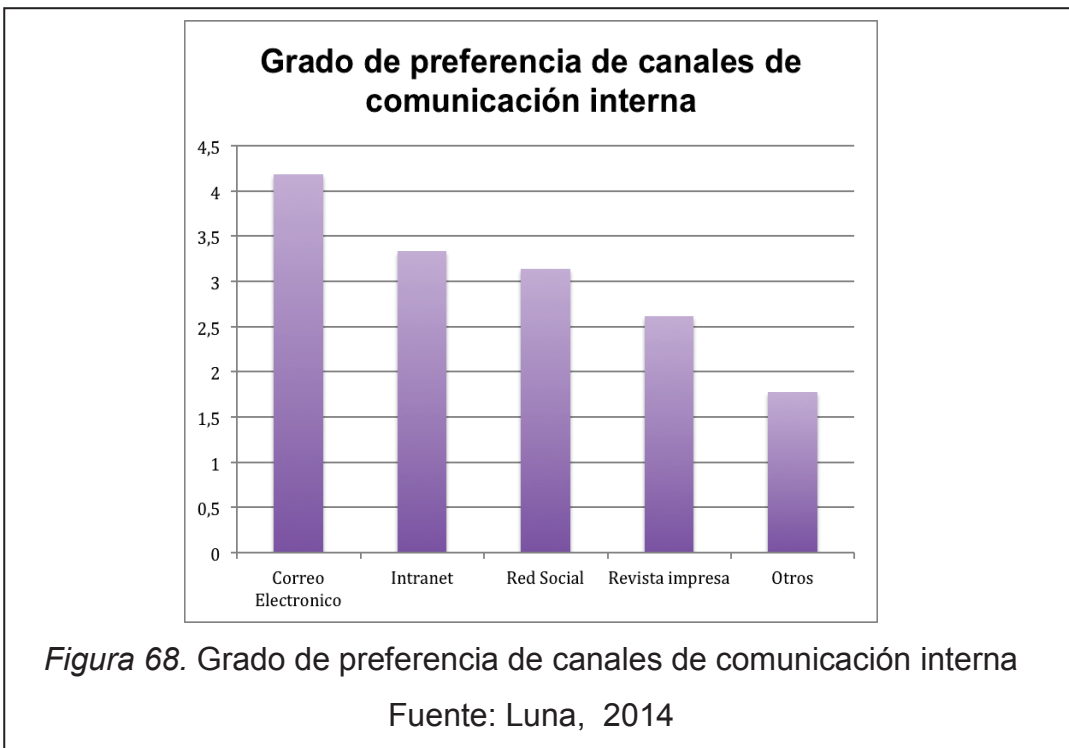
Interpretación: El 60% de los colaboradores perciben que la realidad es algo mejor que la imagen que tiene el Programa, el 36% indica que la realidad es bastante mejor que la imagen, el 4% que la realidad es algo peor y un 0% que la realidad es bastante peor que la imagen.

**13. ¿Cómo valora la información interna que ha recibido sobre el Programa?**



Interpretación: 31 colaboradores indican que la información recibida sobre el Programa es suficiente, 8 indica que es poco clara, 8 adicionales expresan que es rica y abundante y 3 califican a la información como escasa y confusa.

**14. ¿Cuál es el canal de comunicación interno por el cual usted quisiera informarse sobre los asuntos internos del Programa?**



Interpretación: El correo electrónico es uno de los canales de comunicación interna mayormente preferidos por los colaboradores con 4,18 puntos, la intranet es el segundo canal preferido con 3,34 puntos, la red social el tercero con 3,14 puntos, le sigue la revista impresa con 2,62 puntos y otros canales como capacitaciones, charlas, llamadas telefónicas tienen 1,62 puntos de preferencia.

**15. ¿Cómo valora usted las posibilidades de promoción y realización personal en el Programa Nacional de Incentivos?**

### Percepciones de valoración sobre la realización personal en el trabajo

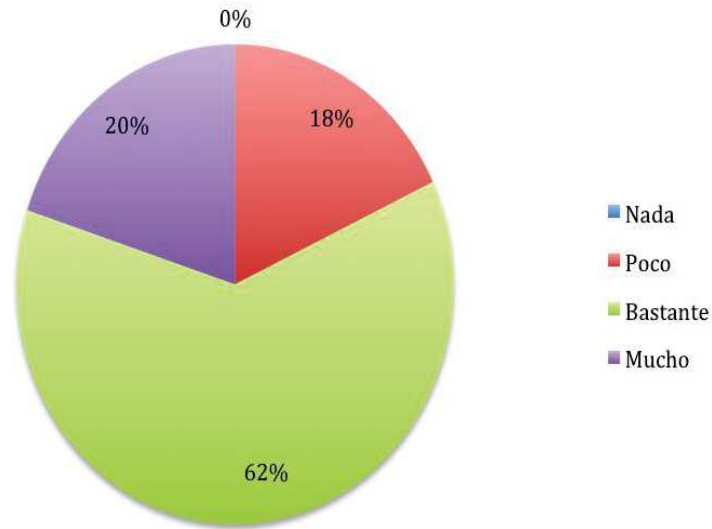
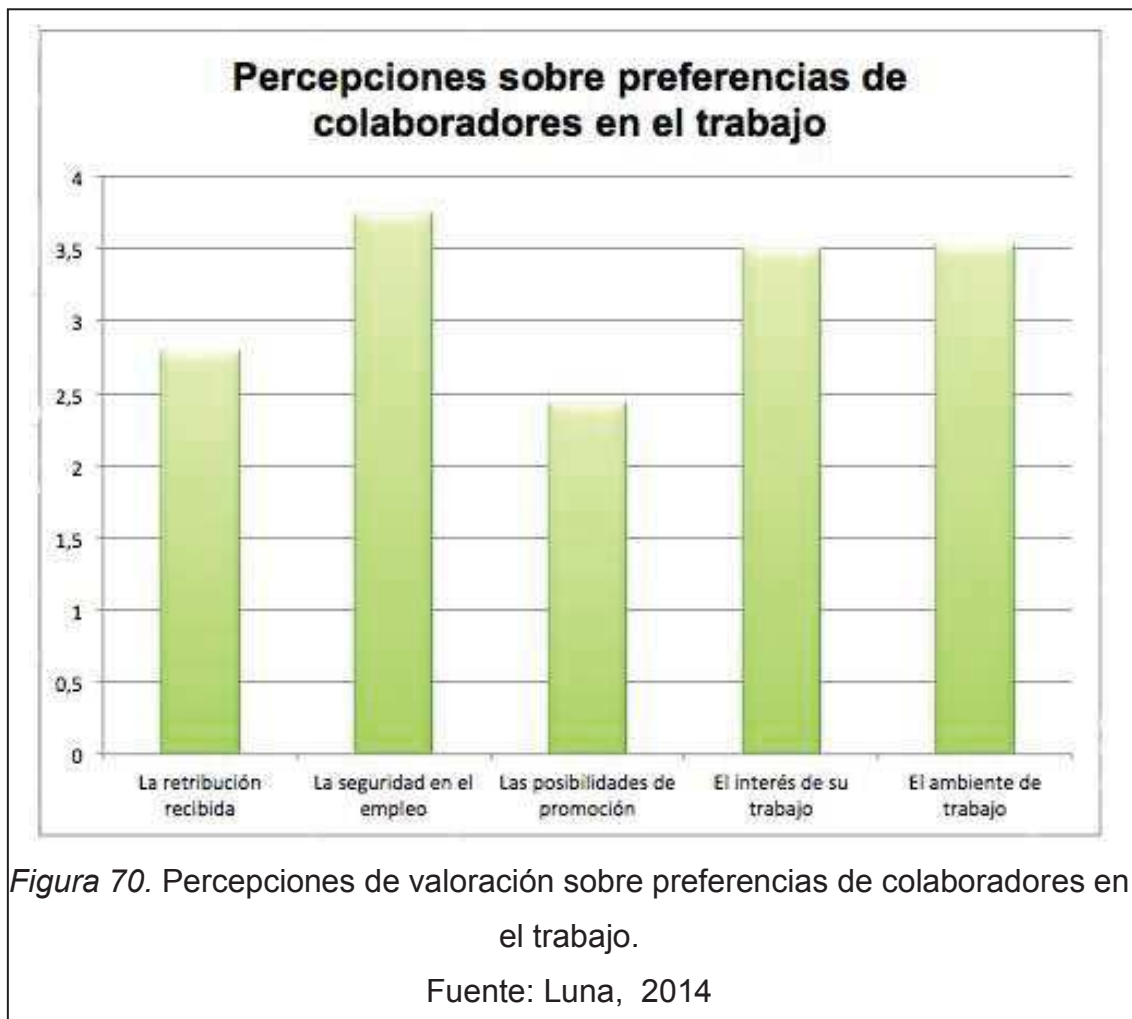


Figura 69. Percepciones de valoración sobre la realización personal en el trabajo

Fuente: Luna, 2014

Interpretación: El 62% de los colaboradores perciben que tienen bastante realización personal en el trabajo, el 20% mucha realización personal, el 18% poca realización, y un 0% nada de realización personal.

**16. Escriba en orden de preferencia del 1 al 5 lo que es más importante para usted en el trabajo, señalando con un 1 lo más importante, un 2 lo siguiente.**



Interpretación: La principal preferencia de los colaboradores en el trabajo es la seguridad en el empleo con 3,74 puntos, le sigue el interés y el ambiente de trabajo con 3,5 puntos, la retribución recibida tiene 2,8 puntos y las posibilidades de promoción 2,4 puntos.



## **ANEXO 5**

### **5. ENTREVISTA RESPONSABLE RECURSOS HUMANOS**

**Nombre:** Daniela Vaca

**Cargo:** Especialista en Selección de Personal del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque

**Fecha de entrevista:** 15 de julio del 2014

#### **1.2.1 Valoración corporativa de los recursos humanos**

**a) De acuerdo a su juicio, ¿Cuál es la política de recursos humanos en el Programa Nacional de Incentivos?**

Dentro del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque la política que se maneja está basada en la LOSEP y su reglamento el cual dice que todas las personas que desean incorporarse a trabajar en el ámbito de lo público lo pueden hacer siempre y cuando cumplan con los requisitos que se establecen en los términos de referencia para el puesto y también no se discrimina por raza, o nivel socio económico, no tenemos ninguna preferencia y todos los puestos a ser ocupados dentro del Programa se los evalúa de acuerdo a su nivel académico así como méritos. También todos los funcionarios tienen los mismos derechos que están bajo la LOSEP, es decir estamos cumpliendo con los beneficios sociales que el Estado lo establece.

#### **1.2.2 Formación**

**b) ¿Emplea el Programa los recursos suficientes, en tiempo o asignación presupuestaria para la formación del personal?**

Efectivamente lo más importante para nosotros es que el personal se capacite, siempre y cuando estas capacitaciones sirvan para mejorar su desempeño en

el puesto que se está desempeñando y cada funcionario está libre de transmitirnos la capacitación que desee para lo cual nosotros tenemos asignado un presupuesto dentro de nuestro Programa de Incentivos.

La capacitación debe estar de acuerdo al perfil y al cargo ocupacional que cumple el funcionario. De esta manera, existe un beneficio doble tanto para el colaborador como para el Programa, pues podrá desempeñar sus actividades de mejor manera y podrá crecer en el ámbito profesional y personal.

### **1.2.3 Selección de personal**

#### **d) ¿Existen estimaciones sobre la fluctuación de personal en el Programa Nacional de Incentivos?**

El Programa Nacional de Incentivos ha creado una nueva unidad que es el Programa Nacional de Reforestación con lo cual hemos contratado más personal y con eso hemos tenido un incremento de alrededor del 10% de personal que se encuentra en el capítulo de conservación de Socio Bosque. Estamos lanzando nuevos procesos de selección para cumplir con el Plan Nacional del Buen vivir que lo dice en un acuerdo de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) que debemos cumplir una meta de áreas reforestadas y por eso estamos incrementando más gente.

Incrementamos nueve partidas y tenemos hasta fin de año como unas 30 adicionales, primero pediremos a Planificación y de ahí arrancar con el proceso de creación de puestos en el Proyecto de Reforestación.

### **1.2.4 Evaluación y control de resultados**

#### **e) ¿Cree usted que la promoción profesional en el Programa es consecuencia en gran medida de la evaluación de los resultados?**

Efectivamente están dadas en base a la evaluación de desempeño y también en base a los perfiles de cada persona. También nosotros evaluamos y verificamos su perfil y vemos si se le puede ascender o subir de grado ocupacional siempre y cuando contemos con el presupuesto dentro del Programa. Se le evalúa de acuerdo a su perfil si tal vez le vamos a asignar nuevas funciones, si hizo una capacitación o si tiene otro título, si tiene cuarto nivel. Es decir, todo eso se evalúa en su expediente y se solicita a la Unidad de Talento Humano de Planta Central para que evalúen y molden el visto bueno para proceder para un ascenso de un funcionario del Programa de Incentivos.

**f) ¿Cree usted que los colaboradores conocen sobre el método de evaluación y variables a evaluar en su gestión?**

Nosotros en el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque tenemos dos reuniones anuales en las cuales nosotros vamos verificando y recalcando a cada funcionario cuáles son sus funciones, actividades y responsabilidades. Todo esto tiene que estar enmarcado en los objetivos del puesto y por ende en el cumplimiento de metas del Proyecto Socio Bosque y es así que nosotros vemos que en alguna actividad o en algún objetivo no se está cumpliendo favorablemente nosotros le decimos que trate de mejorar debido a que en la Unidad de Talento Humano de Planta Central a final de año, el 31 de diciembre, realiza las evaluaciones de desempeño, cada actividad tiene sus indicadores y esto arrojará un resultado que puede ser satisfactorio, bueno, muy bueno, excelente y en base a eso es un precedente para en el próximo año poder a la contratación.

**1.2.5 Gestión de la información sobre RR.HH.**

**a) ¿Cree usted necesario difundir la información relacionada a la estrategia de recursos humanos del Programa Nacional de Incentivos?**

Sí creo que es necesario y constituye un derecho de los funcionarios conocer la información relacionada a la organización. Por ejemplo, los compañeros podrían definir los días de vacaciones que disponen o conocer sobre la manera de solicitar un permiso. Esto lograra que los colaboradores sientan el apoyo del Proyecto en su desenvolvimiento profesional.

## **ANEXO 6**

### **6. ENTREVISTA ASESOR DE COMUNICACIÓN SOBRE IMAGEN INTENCIONAL**

**Nombre:** Andrea Luna

**Cargo:** Especialista de comunicación

**Fecha de entrevista:** 2 de julio del 2014

#### **1.1 Análisis de la identidad visual corporativa**

**a) ¿Cuenta el programa socio bosque con un logotipo que lo distinga?**

Efectivamente el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque tiene y maneja un logotipo que lo distingue, sin embargo, su utilización no ha podido responder a una política de comunicación definida para el Programa dada la dependencia del mismo a las directrices de la Dirección de Comunicación del Ministerio del Ambiente.

**b) ¿Cuál es el año de creación del logo símbolo corporativo?**

El año de creación del logo símbolo es el 2009.

**c) ¿Cuál ha sido la última modificación del logo símbolo?**

La última modificación que se realizó fue el año pasado en el 2013, al salir una campaña comunicacional del Programa.

**d) ¿Cuál ha sido el año de creación del manual de normas?**

Existió un manual de normas cuando se creó el primer logo en el 2009.

- e) **¿Cómo funciona el sistema de aplicaciones del logo símbolo? Impresos, Señalización, Publicaciones corporativas, Publicaciones internas, Interiorismo, Packaging, Complementos técnicos.**

Lamentablemente la utilización del logo símbolo en las diversas aplicaciones comunicacionales del Programa no ha sido incorporado debido a que el Programa Socio Bosque no ha podido aplicar de manera independiente sus propias políticas de identidad corporativa. Estas lamentablemente como tiene conocimiento la Gerencia del Programa son dependientes de la Dirección de Comunicación del Ministerio del Ambiente de turno, la cual en ocasiones ha tomado la aplicación del logo símbolo de Socio Bosque de manera política en lugar de técnica comunicacional.

## **1.2 Análisis de la comunicación de la organización**

- f) **¿Existe una Dirección de Comunicación como dirección central única que contribuya a la responsabilidad de conjunto sobre las comunicaciones en y de la empresa?**

No, lamentablemente. Existe una sola persona que brinda la asesoría comunicacional al Programa. Algo que ha influido en esta creación de la Dircom, es el tema de institucionalidad del mismo Programa.

Al momento el Programa Nacional de Incentivos al ser parte del Ministerio del Ambiente, no ha podido distribuir el trabajo en Direcciones como tal únicamente en asesorías desde diferentes esferas de la gestión lo que ha impedido que se desarrollen direcciones como tales.

- g) **¿Cómo se han gestionado las actividades comunicacionales en el Programa Nacional de Incentivos?**

Las actividades comunicacionales se han gestionado de manera coordinada tanto con el Ministerio del Ambiente como con las diferentes áreas en este caso Administrativo, Legal, Financiero. Ha habido limitantes en ocasiones debido a las decisiones de la Dirección de Comunicación del Ministerio del Ambiente en la misma ejecución de ciertas actividades.

**h) ¿De qué manera usted cree es valorado el trabajo de un Dircom para el Programa Nacional de Incentivos?**

Me parece que es valorada mucho la importancia de la gestión comunicacional como tal para el cumplimiento de ciertos objetivos corporativos. Sin embargo, la misma Gerencia del Programa depende de las directrices del Ministerio del Ambiente ya que el Programa Nacional de Incentivos no goza de independencia económica ni institucional al no ser una empresa pública, por lo cual si bien es valorado el trabajo de un Dircom al momento su incorporación y desarrollo es limitado.

**1.2.1 Comunicación interna**

**i) ¿Cuáles son las herramientas de comunicación interna que existen en el Programa Nacional de Incentivos?**

Con mucho esfuerzo recientemente creamos una nueva herramienta de comunicación interna que es una Intranet. Ha sido un proceso sumamente difícil pues en este caso también para la implementación de herramientas tecnológicas dependemos del Ministerio del Ambiente.

En la actualidad contamos con esta Intranet, también el correo electrónico, el cual se utiliza mayormente ya que la mayoría de funcionarios del Ministerio del Ambiente no trabajan en oficina, sino en el campo.

**j) ¿Se han realizado mediciones de la efectividad de los canales internos implementados en el Programa?**

No se ha realizado ninguna medición de la efectividad de los canales internos implementados ya que muchos de ellos recientemente han sido creados y debido al escaso personal en comunicación (al momento una sola persona) ha impedido que se pueda dedicar tiempo específico para realizar estas mediciones.

### **1.2.2 Comunicación de marketing**

#### **k) ¿Existen normas explícitas de regulación de las relaciones de los colaboradores del Programa con los beneficiarios o ciudadanía?**

No existen normas explícitas de regulación de las relaciones. Básicamente lo que se conocen como normas de gestión de los servidores públicos de manera general al brindar un servicio a la ciudadanía.

#### **l) ¿Existe una oficina de información especializada para la atención al público?**

Sí contamos con un departamento legal que se encarga de brindar información a los socios y beneficiarios del Programa desde su oficina, y también las decenas de funcionarios técnicos que se encuentran en campo, cerca de la gente, quienes también son ese canal de comunicación entre beneficiarios-Estado.

#### **m) ¿Qué actividades de comunicación de marketing se han realizado en el Programa?**

Al momento se han implementado actividades de merchandising. El Gobierno Central tiene una clara política comunicacional de tratar de estar cerca de los ciudadanos y ahí Socio Bosque ha estado como programa del Ministerio del



Ambiente brindando información y generando una comunicación de marketing directo.

**n) ¿Se facilita periódicamente información sobre la empresa a los medios de comunicación?**

Sí, esta es una actividad permanente que realizamos desde el Programa, enviar información a los medios. Una política que recientemente nos ha limitado son las entrevistas. Lamentablemente el Gerente del Programa no ha podido ser desde hace un año vocero autorizado del Programa de parte del Ministerio del Ambiente. Si bien el vocero autorizado ha sido el Subsecretario de Patrimonio, este no ha sido un vocero conocedor cabal del Programa.

**o) ¿Se realizan convocatorias de prensa, distribución de notas de prensa, reuniones de los directivos con periodistas, participación en medios de comunicación?**

Sí, permanentemente realizamos eventos institucionales, ruedas de prensa en los cuales damos a conocer el Programa Socio Bosque.

**p) ¿Se realizan campañas de publicidad, investigaciones de mercado, y la gestión de un marketing de producto?**

Campañas de publicidad sí las hemos realizado, varias ocasiones, es importante mencionar que para las mismas también recibimos las directrices de la Presidencia de la República, y de la Secretaría Nacional de Comunicación, quienes regulan el tema de campañas a nivel Gobierno.

En cuanto a las investigaciones de mercado, hicimos una anterior con la firma Latinbrand, no fue una investigación tan extensa y profunda como hubiésemos querido pero nos dio en su momento importantes insumos para la imagen corporativa.

En cuanto a la gestión de un marketing de producto, estamos empezando a implementar acciones de marketing más específicas en primera instancia con la creación de la Estrategia de Sostenibilidad Financiera del Programa, la cual busca fomentar el aporte económico de empresas a la conservación de bosques y cualquier tipo de incentivos que tiene en la actualidad el Programa.

**q) ¿Cómo se manejan las relaciones públicas en el Programa?**

Como mencionaba, las relaciones públicas a lo largo de la vida del Programa se han manejado con políticas dependientes del Ministerio de Ambiente y de acuerdo a la Directora o Director de Comunicación de la época. En ese sentido, lamentablemente al igual que la comunicación, las políticas de relaciones públicas han cambiado a lo largo de los años del Programa y no se han podido implementar con libertad y a conveniencia estratégica del Programa Socio Bosque.

**1.2.3 Comunicación corporativa**

**r) ¿Se han realizado mediciones de imagen interna o externa anteriores?**

No, la verdad es que nunca se han realizado mediciones de imagen interna ni externa. Quizás ese sea uno de los retos de la comunicación del Programa.

**s) ¿Cuáles son las acciones de comunicación corporativa que se han realizado hacia el interior de la organización?**

Como he mencionado, hemos creado canales corporativos pues cuando se empezó en el área de comunicación no existía ningún canal de comunicación corporativo, también de manera habitual crear y generar información del mismo son una de las principales acciones de comunicación corporativa que se han realizado durante estos años.

**t) ¿Cuáles son las acciones de comunicación corporativa que se han realizado hacia el exterior de la organización?**

Al igual que la comunicación corporativa interna, los canales han sido esenciales, tanto para mantener informado a nuestros clientes o socios del Programa como también a los diversos públicos del Programa. Puedo decir que desde el inicio de la gestión comunicacional se ha trabajado para mantener e inclusive mejorar el manejo de dichos canales. De manera específica los canales corporativos que funcionan en la actualidad son la página web, las cuentas corporativas en redes sociales y los espacios en medios de comunicación masiva.

**u) ¿Cuenta el Programa con un manual de crisis corporativa?**

Lamentablemente, no cuenta al momento con un manual de crisis corporativa. El día a día y el hecho como mencionaba anteriormente que una sola persona haga todo en una área de comunicación sin duda ha perdido el eje estratégico que debe tener la comunicación en este caso en las crisis corporativas. Es una necesidad y una autocrítica no tener el manual de crisis corporativa.

## **ANEXO 7**

### **7. RESULTADOS ANÁLISIS DEL ENTORNO**

#### **1. Entrevista al Director Nacional Forestal**

**Nombre:** Luis Fernando Díaz

**Cargo:** Director Nacional Forestal del Ministerio del Ambiente

**Fecha de entrevista:** 8 de julio del 2014

#### **1.1 Configuración del entorno**

##### **a) ¿Cuál es el entorno institucional y financiero del Programa Nacional de Incentivos?**

Mejorar la institucionalidad del Ministerio del Ambiente ha sido uno de los principales retos que nos hemos propuesto como organización. Nuestro objetivo es que todas las políticas y las iniciativas que se estén desarrollando se articulen a los planes y necesidades de esta cartera de Estado.

El entorno institucional de este Programa de incentivos es sumamente positivo, ya que ha obtenido una buena aceptación en el sector ambiental. En la actualidad, existe abundante demanda de dueños de bosque, productores, de gobiernos parroquiales provinciales, de comunidades que quieren trabajar con alguno de los componentes de los incentivos.

Entonces eso hacia afuera al MAE le ha dado una buena imagen institucional, entonces está siendo bastante aceptado todos los componentes que estamos desarrollando a través de los incentivos y claro nosotros vemos con bastante confianza que esto va a seguir a largo plazo, esto está institucionalizado, hay un Acuerdo Ministerial que nos sustenta para seguir actuando bajo estos lineamientos, vamos a seguir en estos lineamientos generados inicialmente con todo el paquete institucional que ya está implementado hasta el momento.

## 1.2 Dimensiones conceptuales del análisis del entorno

### b) ¿Cuál es la posición a su criterio del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque en su sector?

Realmente la Dirección Forestal como tal tiene toda la administración de los recursos forestales entonces por ejemplo lo que hace Socio Bosque, la compensación por la conservación de bosques, eso nos ayuda significativamente porque de alguna manera es una alternativa a la no intervención del bosque, porque si no hubiera este mecanismo de compensación de incentivos económicos la alternativa que le queda al propietario es o tumar el bosque o sacar madera o algún otro producto que le permita de igual manera tener ingresos, entonces para nosotros como sector forestal constituye una alternativa de conservación.

La parte de asesoría a productores forestales, plenamente alineado con lo que queremos hacer, apoya a que más gente pueda hacer sus actividades forestales de manera legal, pues ahí cuenta con asesoramiento de técnicos tanto en la parte de elaboración, producción y comercialización de los productos forestales. Ahí estamos también trabajando hacia delante en la cosecha forestal para tener un certificado de origen legal, tener un sistema de trazabilidad y ligar con un mercado de compras responsables a través de inicialmente SERCOP.

Entonces todo eso va sumando al buen manejo de los recursos forestales, partiendo de esta asesoría. El tema de restauración forestal, pues plenamente hay muchas propiedades que han sido intervenidas que contamos con suelos degradados con ausencia de vegetación entonces igualmente para mí constituye una alternativa de trabajo y de ingresos para los propietarios entonces si tienen una actividad de hacer restauración y recibir un incentivo por esa actividad sencillamente la gente va a mirar con menos interés la intervención de los bosques nativos. Al final es darle otra alternativa que sea no

solamente depender de la madera o de algún otro producto que pueda sacar del bosque entonces al final todos esos componentes del Programa de incentivos suman a nuestra pretensión de conservar y darle un buen manejo a los bosques a largo plazo.

**c) ¿Cuál es la valoración crítica que Usted realizaría a la evolución del Programa?**

Hay una cuestión que puede constituirse en algo crítico y de alto riesgo y es la política, puede ser que mañana más tarde con otro Gobierno no se le dé la misma prioridad política y la misma atención económica que requiere el Programa como tal, con todos sus componentes de incentivos. Ese puede ser un alto riesgo que afectaría al funcionamiento del Programa y se pondría en riesgo todo lo que se ha hecho, porque es un Programa que promueve una conservación de nuestros recursos naturales a largo plazo.

En ese sentido, es fundamental como organización poder contar con el apoyo de la sociedad ecuatoriana y fomentar contribuciones económicas de empresas privadas.

Creo que a nivel institucional no le veo ningún riesgo porque son iniciativas que han sido generadas desde el Gobierno y están posicionadas y eso va a seguir. Los resultados han sido positivos y va a seguir incrementando esa imagen positiva del MAE como tal, entonces confío mucho en que esto va a seguir a largo plazo con la preocupación de la decisión política que pueda seguir en años posteriores.

**2. Entrevista al Gerente del Programa Nacional de Incentivos**

**Nombre:** Max Lascano Vaca

**Cargo:** Gerente del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque

**Fecha de entrevista:** 30 de julio del 2014

## **2.1 Dimensiones conceptuales del análisis del entorno**

### **2.1.1 Configuración del entorno**

- a) ¿A su juicio, de qué manera el entorno académico-científico valora el funcionamiento del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque?**

Quizás en donde más avances hay es la imagen del Programa en el medio académico y científico, tanto a nivel internacional como nacional. A ratos pensaría que a nivel internacional es mucho más todavía, entonces goza de una buena imagen, sin necesidad de una buena inversión. Es un Programa que el día a día, a la gente que investiga lo encuentra rápidamente y le llama la atención. Finalmente posiciona al país dentro del tema y de otras acciones que hace el Ministerio, como el tema de monitoreo, el tema de RED se ha posicionado bastante a nivel internacional en estas áreas.

### **2.1.2 Dimensión cognitiva**

- b) ¿Cuál es la valoración crítica que usted hace a la evolución del Programa desde una iniciativa de conservación a una propuesta integral de múltiples incentivos ambientales en el país?**

Lo veo como algo positivo, es ir manejando el concepto integral, no solamente parte del bosque sino todo el contorno, la conservación va a depender mucho de las actividades productivas que realizan en el mismo predio o va a depender de las actividades de aprovechamiento forestal. Hay varias acciones que están integradas y no están aisladas. El propietario tiene sus propias necesidades y dentro de las opciones puede conseguir apoyo para otras actividades, entonces hay una armonía en todos los potenciales usos que se le puede dar a los predios y que los propietarios sepan que haciendo una zonificación y una gestión sostenible, puede hacer conservación, aprovechar el mismo bosque y

desarrollar actividades productivas en otras áreas, generar espacios que le generen beneficios a él mismo.

### **2.1.3 Dimensión proyectiva**

**c) ¿Qué tipo de actitudes a su juicio ha provocado el funcionamiento del Programa Nacional de Incentivos Socio Boque dentro del país y fuera del mismo?**

Yo creo que mayoritariamente la posición ha sido positiva. La gente mayoritariamente ha tenido la sorpresa que el país ha venido desarrollando durante años algo que no se logra cuajar en otras partes, quizás fue por el mismo motivo por el que nació, no únicamente por el tema de servicios ambientales, sino por el de cambio climático, eso le ha ayudado a posicionarse. Ahora bien hay otros grupos que en menor grado, cada vez menos números que están en contra que lo ven como algo negativo, que tienen otras posturas ideológicas y que no lo ven como algo que sea como muy sostenible en el tiempo, en fin son visiones que puede haber.

### **2.1.4 Dimensión estructural**

**d) ¿Cuál es su percepción técnica respecto a la solidez financiera del Programa, la gestión de la innovación y la competencia que en este caso sería la explotación no legal de los bosques?**

El tema de sostenibilidad financiera es algo muy importante, algo que se está trabajando. Algo que tiene muchas opciones y que no las hemos podido capitalizar todas, parte por los problemas con Comunicación del Programa que no tenemos algo muy fuerte, es algo que se ha diluido por temas burocráticos del Ministerio, entonces es un tema pendiente tratar de aprovechar imagen para captar más apoyo, más financiamiento. A nivel de la sostenibilidad financiera, hay una estrategia de sostenibilidad financiera progresivamente, los



principales aliados son externos, principalmente Alemania son quienes nos están ayudando y también tenemos algunas empresas locales que se están sumando a la colaboración de Socio Bosque. Es algo interesante pero son pasos aun iniciales.

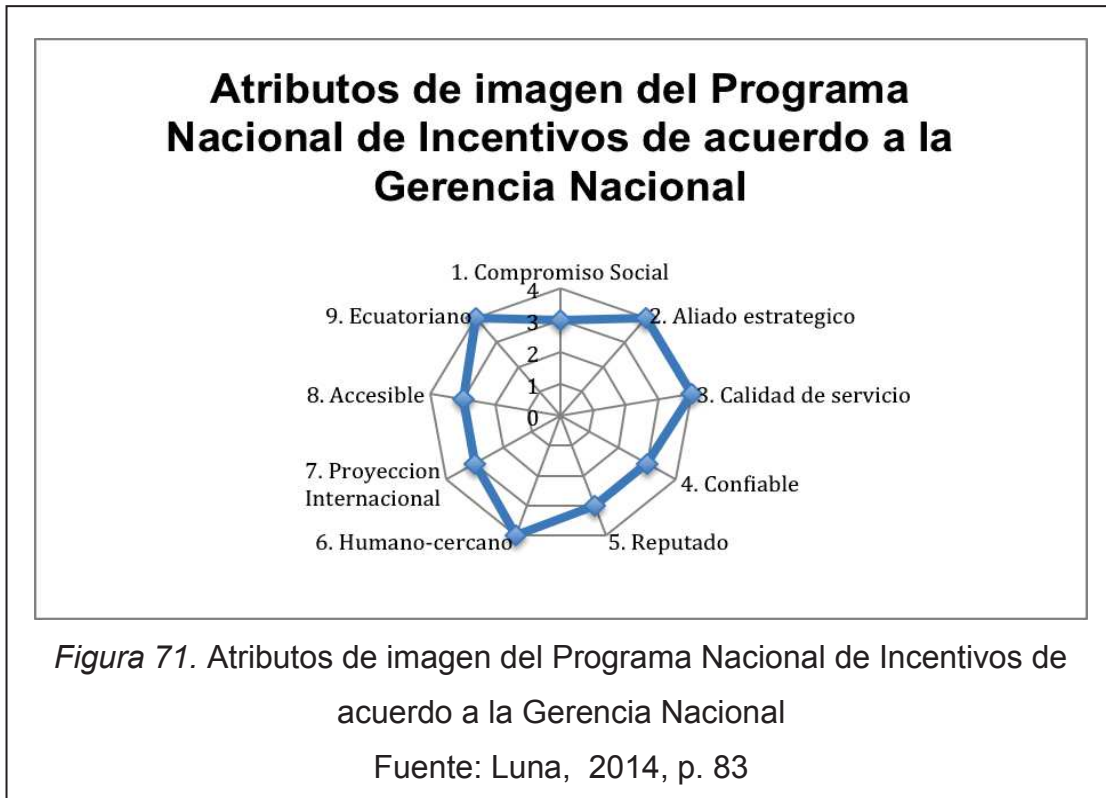
El objetivo principal es reducir un 40% o 50% la demanda de recursos fiscales del Estado, tratar de autofinanciar al menos la mitad, ese es el objetivo. No hay un plazo. Quizás ese es un punto en contra, la Estrategia no está sistematizada, no hay una aprobación de la ex Ministra del Ambiente, y no se ha publicado, es un archivo de trabajo, no hay una sistematización, quizás ese sea un problema para comunicar, quizás por ese lado haya algunas cosas que hacer. Pero lo de otro, lo que iba a comentar la Sostenibilidad Financiera se va ganando de a poco, la cooperación internacional este año va a ser más o menos unos 10 a 15% del presupuesto de este año viene de la cooperación Alemana entonces es importante para nosotros.

A partir de la Estrategia Nacional de Incentivos, hemos implementado mucho la innovación nos hemos obligado a estar desarrollando, pensando pese al ajetreo diario como ha habido metas que se han impuesto, hemos desarrollado metas, hemos empezado a innovar lo que hacemos. Por ejemplo, en estos meses tenemos el Programa Socio Mangar, Socio Manejo, el mismo Programa de Restauración, se está restaurando el Manual Operativo de Socio Bosque, entonces estamos en un proceso continuo de innovación.

Y en cuanto a la competencia, dentro del mismo sector no hay competencia, más bien son otras problemáticas, carteras de Estado, donde nosotros tenemos que llegar a puntos de encuentros y puntos comunes para detener esas dificultades. Por ejemplo puede haber con otras carteras de Estado que deseen realizar actividades extractivas, o puede haber problemas legales, invasiones que afectan y que son competencia de otras entidades.

### 2.1.5 Dimensión cultural

e) ¿Cuáles son los valores y atributos que de acuerdo a su criterio configuran la cultura corporativa y la imagen futura del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque?



Interpretación: Los atributos de aliado estratégico, calidad de servicio, humano-cercano y ecuatoriano tienen el mayor puntaje ponderado de 4 puntos, mientras que compromiso social, confiable, reputado, proyección internacional y accesible tienen un puntaje de 3 puntos.



*Figura 72.* Importancia de valores corporativos del Programa Nacional de Incentivos de acuerdo a la Gerencia Nacional

Fuente: Luna, 2014

Interpretación: El primer lugar de los valores corporativos de acuerdo a la Gerencia Nacional del Programa de Incentivos es el de cercanía; el segundo es integridad, el tercero es trabajo en equipo, el cuarto es responsabilidad, el quinto es disciplina, el sexto es respeto al medio ambiente, el séptimo es perseverancia, el octavo es eficiencia, el noveno honestidad y el décimo es transparencia.

### 3. Entrevista al Asesor de Comunicación

**Nombre:** Andrea Luna

**Cargo:** Especialista de comunicación

**Fecha de entrevista:** 2 de julio del 2014

#### 3.1 Dimensiones conceptuales del análisis del entorno

##### 3.1.1 Entorno de la comunicación

a) ¿De qué manera valora usted el entorno comunicacional del Programa Nacional de Incentivos?

El entorno comunicacional está en el ámbito nacional e internacional. En el ámbito nacional la comunicación de Socio Bosque podría competir si hablamos del sector público con otras entidades del Gobierno, sin embargo al no ser una empresa pública estaría dentro de la comunicación del Ministerio del Ambiente, lo que podría perder fuerza estrategia específica del Programa.

En el ámbito internacional, el Programa está sumamente posicionado en el ámbito comunicacional, como iniciativa ambiental hemos participado de encuentros y eventos internacionales en los cuales se ha comunicado los resultados y avances de la iniciativa. Es importante que esto continúe para que siga manteniéndose como un Programa reconocido.

**b) ¿Cuáles son de manera general las políticas gubernamentales de comunicación que son aplicadas al Programa?**

De manera general, las políticas gubernamentales buscan alienar un solo discurso comunicacional que permita posicionar la gestión del actual Presidente Rafael Correa en el Ecuador. Es importante mencionar que este Programa de Incentivos en el 2008 fue ideado por el Presidente Correa. Si bien aún no está institucionalizado, es importante mencionar que las políticas de comunicación que se siguen provienen del Ministerio del Ambiente. A escala mayor, se cumplen las directrices del ente mayor que regula y administra la comunicación oficial que es la Secretaría de Comunicación del Ecuador-Secom.

Los procesos para campañas, discursos y en general disposiciones generales de comunicación provienen de este órgano superior al cual se rigen todos los entes gubernamentales y públicos.

**c) ¿Se han realizado mediciones sobre las percepciones de los beneficiarios del Programa Nacional de Incentivos?**

Sí, como mencioné anteriormente, se realizó en el 2010 un estudio de percepciones con la firma Latinbrand con las opiniones de nuestros beneficiarios. Tuvimos resultados relacionados a la gestión que nos permitió en su momento mejorar nuestra imagen ante este público estratégico, pero desde ese entonces a la actualidad no hemos realizado una nueva medición y completa. Es una falencia y una necesidad.

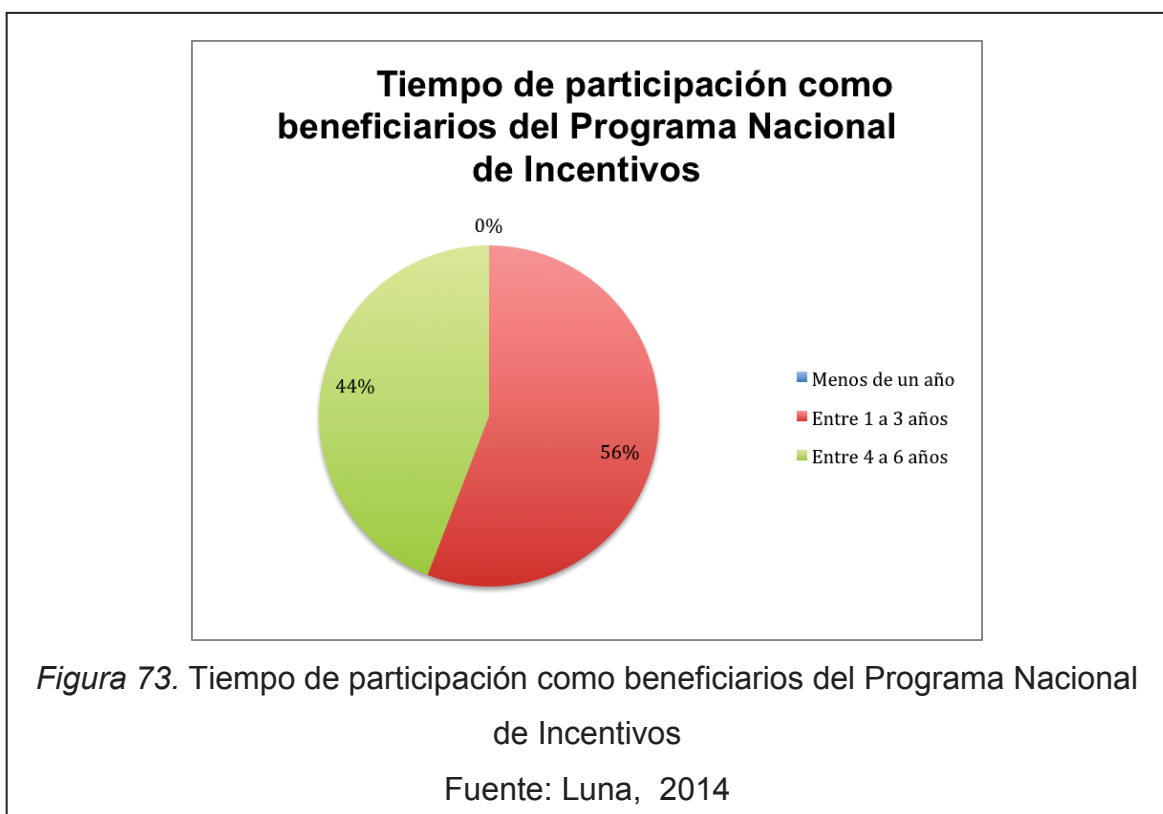
## ANEXO 8

### 8. RESULTADOS ENCUESTA SOBRE ANÁLISIS DEL ENTORNO

La presente encuesta tuvo como objetivo conocer las percepciones de los beneficiarios del Programa Nacional de Incentivos sobre la imagen del Programa, relacionada al ámbito de su gestión en el sector ambiental.

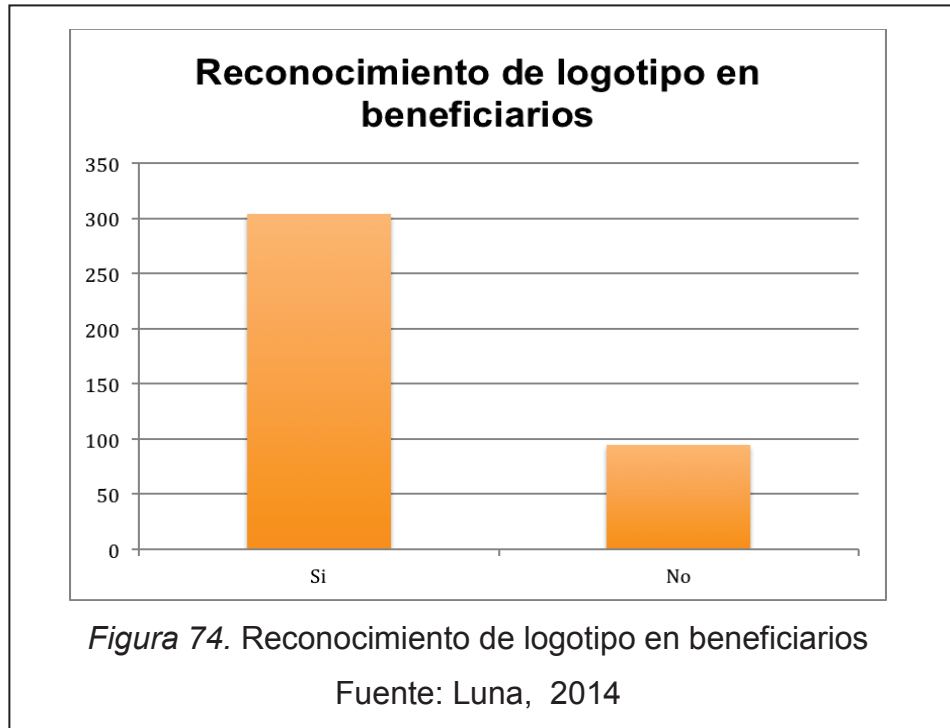
A continuación los resultados de la investigación de acuerdo a las preguntas realizadas a los beneficiarios.

#### 1. ¿Desde cuándo usted es beneficiario del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque?



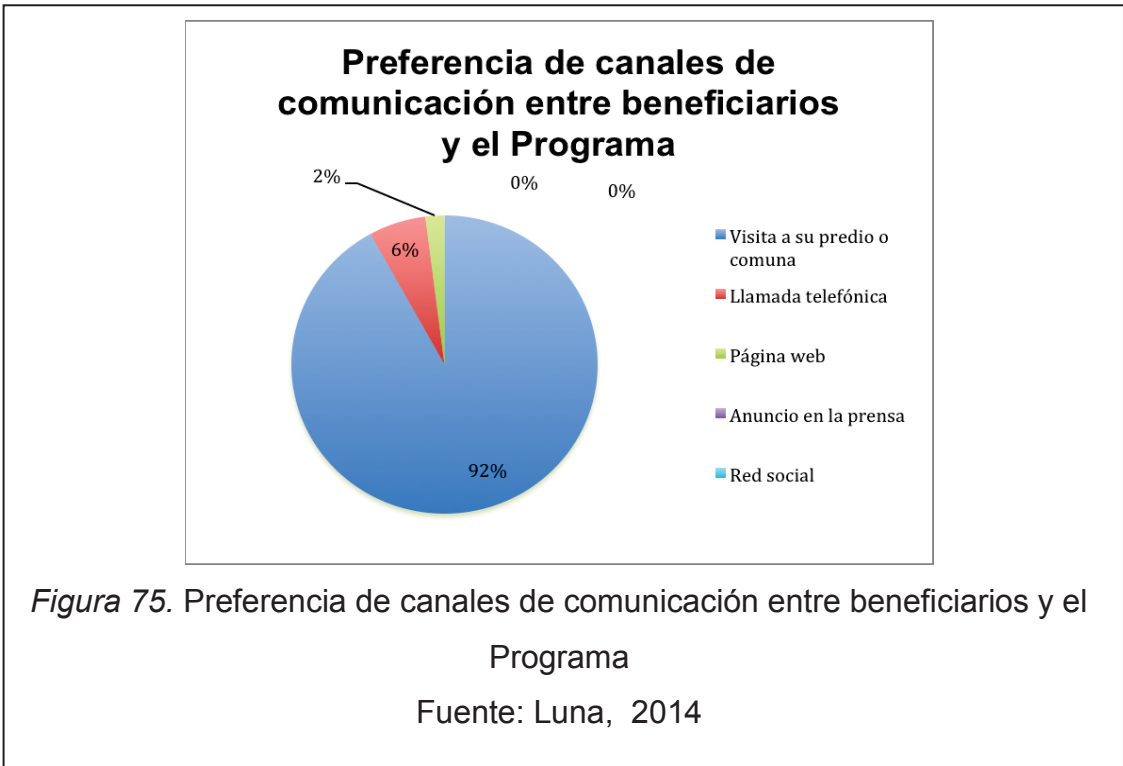
Interpretación: El 56% de los colaboradores señalan que su tiempo de participación en el Programa es entre 1 a 3 años, el 44% menciona que es entre 4 a 6 años y el 0% menos de un año.

**2. ¿Reconoce usted el siguiente logotipo del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque?**



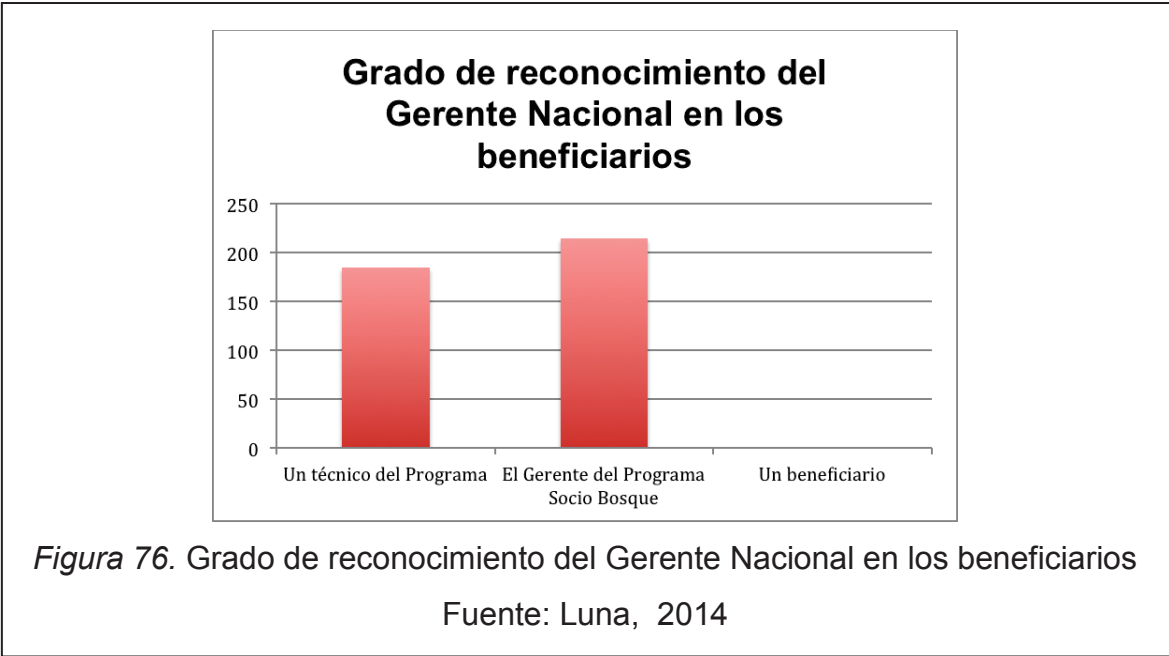
Interpretación: 304 socios del Programa Nacional de Incentivos indicaron que sí reconocen el actual logotipo de la organización, mientras 95 señalaron que no reconocen el logotipo.

**3. ¿Cuál considera es el mejor canal de comunicación entre usted y el Programa Socio Bosque?**



Interpretación: El 92% de los socios del Programa Nacional de Incentivos indica que prefiere la visita a su predio o comuna como canal de comunicación con la organización, el 6% indica que prefiere una llamada telefónica, 2% prefiere la página web y un 0% un anuncio en la prensa o la red social.

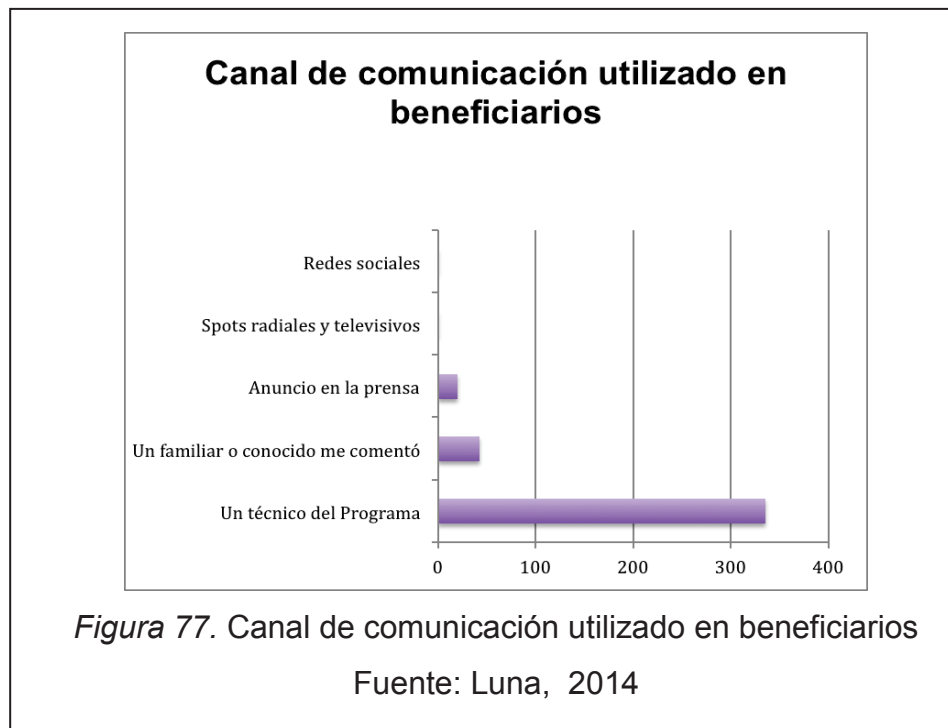
**4. ¿Quién es para usted Max Lascano?**





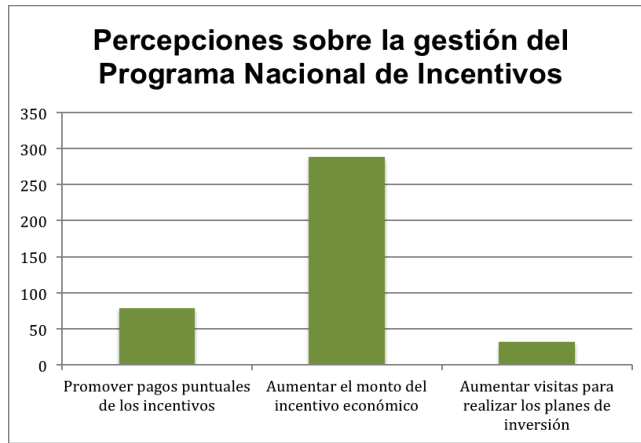
Interpretación: 214 socios indicaron que Max Lascano es el Gerente del Programa, 184 que se trata de un técnico y ninguno que es un socio.

**5. ¿Cómo se ha enterado usted o su comunidad del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque?**



Interpretación: 336 socios indicaron que se han enterado del Programa por un técnico de la organización, 43 mencionaron que un familiar o conocido les comentó, 20 por un anuncio en la prensa y ninguno por spots radiales o redes sociales.

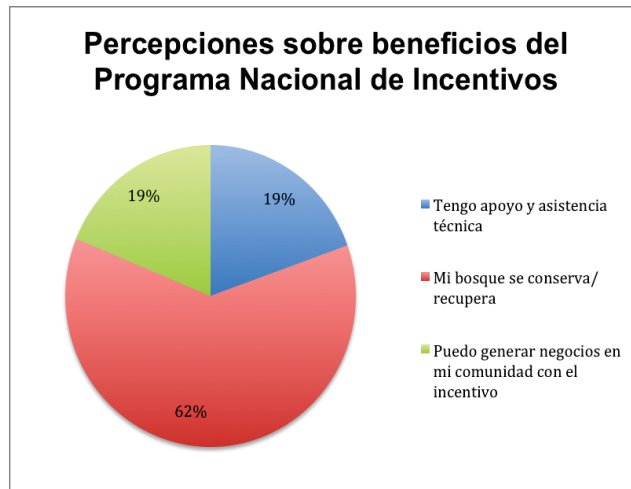
**6. ¿En el ámbito de su gestión, qué debería realizar el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque?**



**Figura 78.** Percepciones sobre la gestión del Programa Nacional de Incentivos  
Fuente: Luna, 2014

Interpretación: 288 socios del Programa Nacional de Incentivos creen que esta organización debería aumentar el monto del incentivo económico que ofrece, 79 socios indican que debería promover pagos puntuales de los incentivos y 32 de ellos que el Programa debería aumentar las visitas a sus predios para realizar los planes de inversión.

**7. ¿Qué considera es lo positivo de ser beneficiario del Programa Socio Bosque?**



**Figura 79.** Percepciones sobre beneficios del Programa Nacional de Incentivos  
Fuente: Luna, 2014

Interpretación: El 62% de los socios del Programa consideran como beneficio positivo de ser beneficiario que su bosque se conserva o recupera, el 19% que cuenta con apoyo y asistencia técnica y otro 19% indica que puede generar negocios en su comunidad.

**8. Califique del 1 al 4 la calidez en la atención que le brinda el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.**



Interpretación: 236 socios indican que la atención en el Programa Nacional de Incentivos es muy buena, mientras 163 señalan que la atención en esta organización es buena.

**9. ¿Cómo se contacta con el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque?**

### Percepciones sobre canal de comunicación preferido en beneficiarios

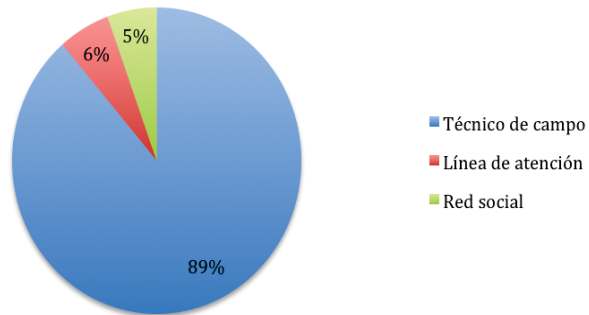


Figura 81. Percepciones sobre canal de comunicación preferido en beneficiarios

Fuente: Luna, 2014

Interpretación: El 89% de los beneficiarios considera como canal preferido de comunicación la presencia de un técnico de campo, el 6% prefiere la línea de atención gratuita, y el 5% la red social como alternativa preferida para comunicarse con el Programa.

## **ANEXO 9**

### **9. RESULTADOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

#### **1. Entrevista al Asesor de Comunicación**

**Nombre:** Andrea Luna

**Cargo:** Especialista de comunicación

**Fecha de entrevista:** 2 de julio del 2014

#### **1.1 Análisis de los medios de comunicación**

- a) **¿De acuerdo a su criterio cuál es la tendencia de las noticias que se publican en los medios de comunicación sobre el Programa Nacional de Incentivos?**

La tendencia mayoritaria de las noticias que se publican sobre el Programa Nacional de Incentivos es positiva. Hemos tenido pocas ocasiones en las cuales se han publicado noticias negativas en los medios de comunicación. En el sector ambiental, el Programa Nacional de Incentivos es una de las caras positivas del Ministerio del Ambiente, por lo cual las noticias son positivas pues proponen un beneficio palpable a la ciudadanía. Se puede decir que en un 80% de las noticias son positivas, un 27% son neutras y un 3% son negativas.

# ANEXO 10

## 10. MAILING CON NOTICIAS DESTACADAS

### Noticias Destacada Sistema Informativo "Socio Bosque"



- [MAE fortalece la conservación y el monitoreo forestal en el país](#)  
Posted: 03 Nov 2014 04:00 SB - PI  
**Resumen:** Esmeraldas (Esmeraldas) - En el marco de socializaciones realizadas por el Ministerio del Ambiente (MAE) sobre la entrega de incentivos de conservación durante el Estado de Excepción en la provincia de Esmeraldas, esta cartera de Estado realizará la entrega de dichos beneficios económicos a los dueños de bosques que forman parte del Programa Socio Bosque en ese sector del país.

---

- [MAE conserva 1 millón 225 mil hectáreas de bosques con Socio Bosque](#)  
Posted: 04 Nov 2014 06:00 SB - PI  
**Resumen:** Olón (Santa Elena) - Hoy 4 de Noviembre del 2014, el Programa Socio Bosque del Ministerio del Ambiente (MAE) celebró su 5to aniversario, con un emotivo evento el cual asistieron cientos de beneficiarios de esta iniciativa ambiental. El acto oficial se realizó en la playa central de la comuna de Olón, en la provincia de Santa Elena y contó con la presencia de la máxima autoridad ambiental, la ministra del Ambiente, Lorena Tapia, quien compartió su gratitud con los socios de este Programa de Estado, quienes se comprometen en el cuidado de sus bosques.

---

- [Socio Bosque participará en Comité de Responsabilidad Corporativa](#)  
Posted: 04 Nov 2014 08:00 SB - PI  
**Resumen:** Quito (Pichincha) - Ministerio del Ambiente, a través del Programa Socio Bosque, participará en el Comité sobre Responsabilidad Corporativa organizado por la Cámara de Comercio Ecuatoriana-Americana en próximo 29 de mayo en Quito. El acto reunirá a decenas de empresarios privados que debatirán sobre la incidencia de la responsabilidad social empresarial ambiental y la influencia de estas actividades en la sostenibilidad de sus negocios.

---

- [Gobiernos de Noruega y Alemania se interesan en el Programa Socio Bosque](#)  
Posted: 03 Nov 2014 14:00 SB - PI  
**Resumen:** Quito (Pichincha) - El Programa Socio Bosque del Ministerio del Ambiente (MAE) se reunió con representantes de los gobiernos de Alemania y Noruega, con el objetivo de presentar el funcionamiento de esta iniciativa ambiental que conserva los bosques y páramos ecuatorianos. La visita de la delegación noruega y alemana se realiza en el marco de la cooperación financiera de estos países en el sector ambiental al Ecuador. El encuentro con las misiones se realizará desde este 15 a 20 de abril en Quito.

Para mayor información, ingresa a nuestra página para más noticias:

[www.sociobosque.gob.ec](http://www.sociobosque.gob.ec)

Síguenos en: [@ProgSocioBosque](https://twitter.com/ProgSocioBosque) Facebook: [www.facebook.com/ProgSocioBosque](https://www.facebook.com/ProgSocioBosque)

# ANEXO 11

## 10. MATERIAL PROMOCIONAL DE VALORES CORPORATIVOS







## ANEXO 12

### 12. MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL



## Usos permitidos de la marca

Sobre una superficie blanca



Programa  
Socio **Bosque**



## Usos permitidos de la marca

En una área vertical



Programa  
Socio **Bosque**

---

## Usos permitidos de la marca

### El logotipo Monocromático



Programa  
Socio **Bosque**

---



Programa  
Socio **Bosque**

---

## Usos permitidos de la marca

### Sobre fondo negro



### Sobre fondo verde



## Usos **NO** permitidos de la marca



## Eslogan de la marca



Programa  
Socio **Bosque**

Qué mejor para nuestro eslogan que escoger lo que verdaderamente hacemos como empresa a favor de nuestro querido país, es por eso que lo presentamos de esta manera

**“Incentivos que cuidan de ti y del ambiente”**

## ANEXO 13

### 13. APP PARA CELULARES





## ANEXO 14

### 14. CREDENCIALES DE SOCIOS



Ministerio del Ambiente

Programa Socio Bosque



**José Alvear**  
CI: 1865028680001  
Socio Individual  
Convenio: MAE-PSB-I-2012-c-054  
Tipo de incentivo: Restauración

*Max Lascano Vaca*  
Max Lascano Vaca  
Gerente General



Esta credencial es intranferible y acredita a la persona como socio del Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque, sirve exclusivamente a la persona cuyo nombre, fotografía y datos aparecen en este documento

Cuidar nuestros bosques es preservar la vida

Encuentranos en:  

Programa Socio Bosque

Ministerio del Ambiente

## ANEXO 15

### 15. VESTUARIO IDENTIFICATIVO







## Programa Socio Bosque

**¿Qué son los Incentivos Socio Bosque?**  
Los Incentivos Socio Bosque es una herramienta de conservación de los bosques privados de bosques, páramos y áreas protegidas a través de la entrega de incentivos económicos. El propietario forma voluntaria un convenio de conservación por el lapso de 20 años.



*Todos juntos caminamos a un Ecuador verde*



Tu empresa puede dejar una huella positiva en el planeta.  
Conviértete en aportante del Fondo Socio Bosque y decídate en mejorar la realidad ambiental del Ecuador!  
Inscribe tu postulación en:  
[www.sociobosque.ambiente.gob.ec](http://www.sociobosque.ambiente.gob.ec)

### ¿Cuáles son los beneficios de aportar al Fondo Socio Bosque?

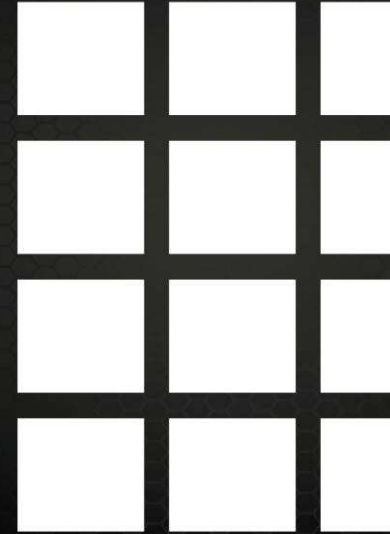
- Alto impacto ambiental y social
- Relaciones comunitarias pre-establecidas
- Contratos estado-ciudadanos ya establecidos
- Seguimiento y monitoreo establecido
- Impactos socio-económicos en grupos vulnerables.





Programa Socio Bosque - Ministerio del Ambiente  
República del Ecuador

Dirección: Calle Luis Cordero y Av. 6 de Diciembre, Edificio Canopus Plaza, 4to Piso. Quito - Ecuador  
Teléfono: 2 563-485 Fax: 2 565-485 1800-AMBIENTE (262-436)



## ANEXO 17

### 17. AFICHE FORO ANUAL



## ANEXO 18

### 18. REVISTA SOY SOCIO BOSQUE





## ANEXO 19

### 19. TARJETAS DE APORTANTES SOCIO BOSQUE



## ANEXO 20

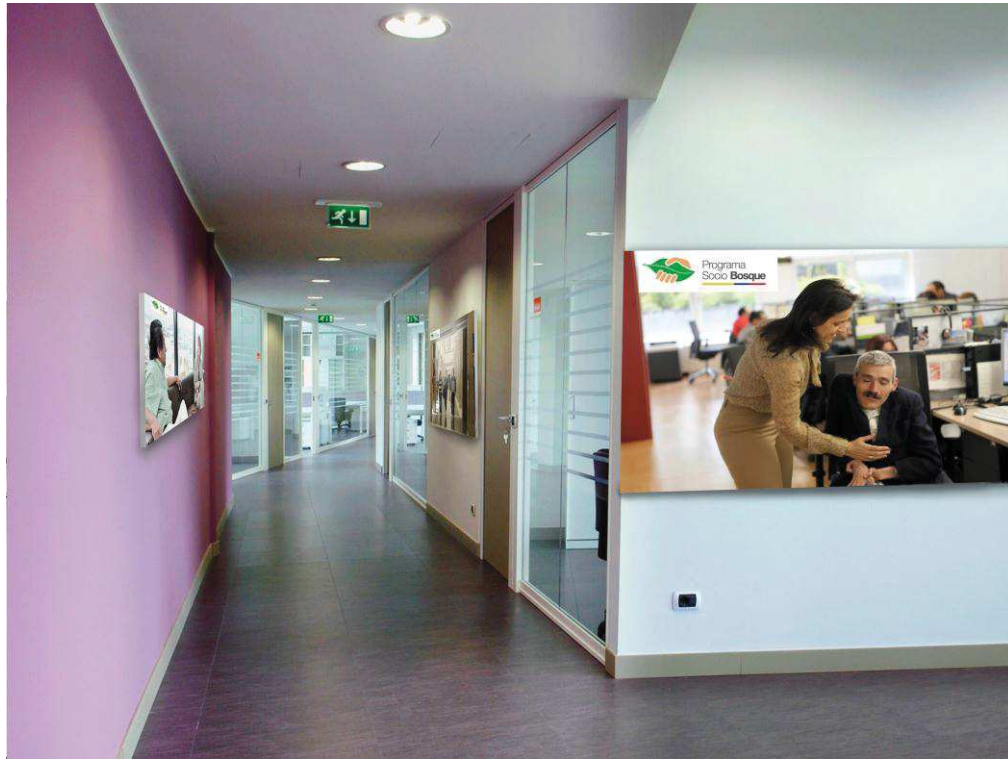
### 20. PUBLICIDAD EN BUSES



## ANEXO 21

### 21. GALERÍA FOTOGRÁFICA DE LA ORGANIZACIÓN





# ANEXO 22

## 22. INTRANET CON ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS

Lunes 17 de Noviembre del 2014

Home Idioma Contacto

### Programa Socio Bosque

Quiénes Somos | Conoce los nuevos incentivos | Eventos | Noticias | Convocatoria | Suscribirse

Acceso de usuario Andrew Espinoza [password] Olvidó su contraseña Registrar nuevo usuario

#### Acércate a tu Programa

- Historia
- Misión
- Visión
- Conoce lo nuevo
- Ubicación

#### Conoce los nuevos incentivos

- Restauración
- Conservación
- Coordinaciones y Proyectos
- Reforestación
- Manejo Forestal
- Adjudicación de Tierras
- Línea Base de Reforestación

#### Resultados

- Gestión de Socios
- Monitoreo
- Estadísticas
- Mapa
- Galería

#### Noticias destacadas

Síguenos en: @ProgSocioBosque

Acceso de usuario correctamente

Hola **Andrew** bienvenido a la intranet del Programa Nacional de Incentivos.

Continuar

#### Eventos

- MAE difunde incentivo de restauración de Socio Bosque
- El Ministerio del Ambiente (MAE), a través del Programa Socio Bosque, difunde sobre los beneficios y funcionamiento del nuevo incentivo de restauración el día 18/11/2014.

#### Últimas noticias

- MAE fortalece la conservación y el monitoreo forestal en el país.
- MAE conserva 1 millón 225 mil hectáreas de bosques con Socio Bosque.
- Socio Bosque participará en Comité de Responsabilidad Corporativa.
- Gobiernos de Noruega y Alemania se interesan en el Programa Socio Bosque.
- MAE difunde incentivo de restauración de Socio Bosque.

#### Actividades

Noviembre

L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

- Reunión con la ministra de medio ambiente en Quito 17/11/2014
- Visita a comunas de Otún 20/11/2014
- Visita al cerro Santa Ana 22/11/2014

#### Social media

Twitter Facebook Youtube Skype

#### Asesorías Individuales y colectivas

- Asesoría individual
- Legitimación de tierras
- Gestión y procesos
- Asesoría colectiva
- Incentivos
- Auditoría y control

#### Responsabilidad ambiental

esta en todos poder cumplirla

CLICK HERE

#### Ahorro de Energía

- Ahorro de Recursos
- Restablece el Medio Ambiente

Ver más

Socio Bosque - Ministerio del Ambiente - Todos los Derechos Reservados  
Teléfono: (03) 4 2503-486 1800-AMBIENTE (292-438)  
Dirección: Calle Luis Cordero y Av. 6 de Diciembre, Edificio Canopus Plaza, 4to Piso, Quito - Ecuador



# Programa Socio Bosque

- Quiénes Somos
- Conoce los nuevos incentivos
- Eventos
- Noticias
- Convocatoria
- Suscribirse

Acceso de usuario   [Olvidó su contraseña](#) [Registrar nuevo usuario](#)

**Acércate a tu Programa**

- Historia
- Misión
- Visión
- Conoce lo nuevo
- Ubicación

**Conoce los nuevos incentivos**

- Restauración
- Conservación
- Coordinaciones y Proyectos
- Reforestación
- Manejo Forestal
- Adjudicación de Tierras
- Línea Base de Deforestación

**Resultados**

- Gestión de Socios
- Monitoreo
- Estadísticas
- Mapa
- Galería

**Responsabilidad ambiental está en todos poder cumplirla**

[CLICK HERE](#)

**Noticias destacadas** Siguenos en: @ProgSocioBosque

• MAE fortalece la conservación y el monitoreo forestal en el país  
**Resumen:** Esmeraldas (Esmeraldas) - En el marco de socializaciones realizadas por el Ministerio del Ambiente (MAE) sobre la entrega de incentivos de conservación durante el Estado de Excepción.....

Photo © 03 Nov 2014 04:00:02 - PT

Visión Global Biblioteca

**Eventos**

- MAE difunde incentivo de restauración de Socio Bosque

El Ministerio del Ambiente (MAE), a través del Programa Socio Bosque, difunde sobre los beneficios y funcionamiento del nuevo incentivo de restauración el día 18/11/2014.

**Últimas noticias**

- MAE fortalece la conservación y el monitoreo forestal en el país.
- MAE conserva 1 millón 225 mil hectáreas de bosques con Socio Bosque.
- Socio Bosque participará en Comité de Responsabilidad Cooperativa.
- Gobiernos de Noruega y Alemania se interesan en el Programa Socio Bosque.
- MAE difunde incentivo de restauración de Socio Bosque.

**Social media**

Twitter YouTube Facebook Skype

**Asesorías Individuales y colectivas**

- Asesoría individual
- Asesoría colectiva
- Legalización de tierras
- Incentivos
- Gestión y procesos
- Auditoría y control

• Gobiernos de Noruega y Alemania se interesan en el Programa Socio Bosque.

• MAE conserva 1 millón 225 mil hectáreas de bosques con Socio Bosque.

**Actividades**

Noviembre

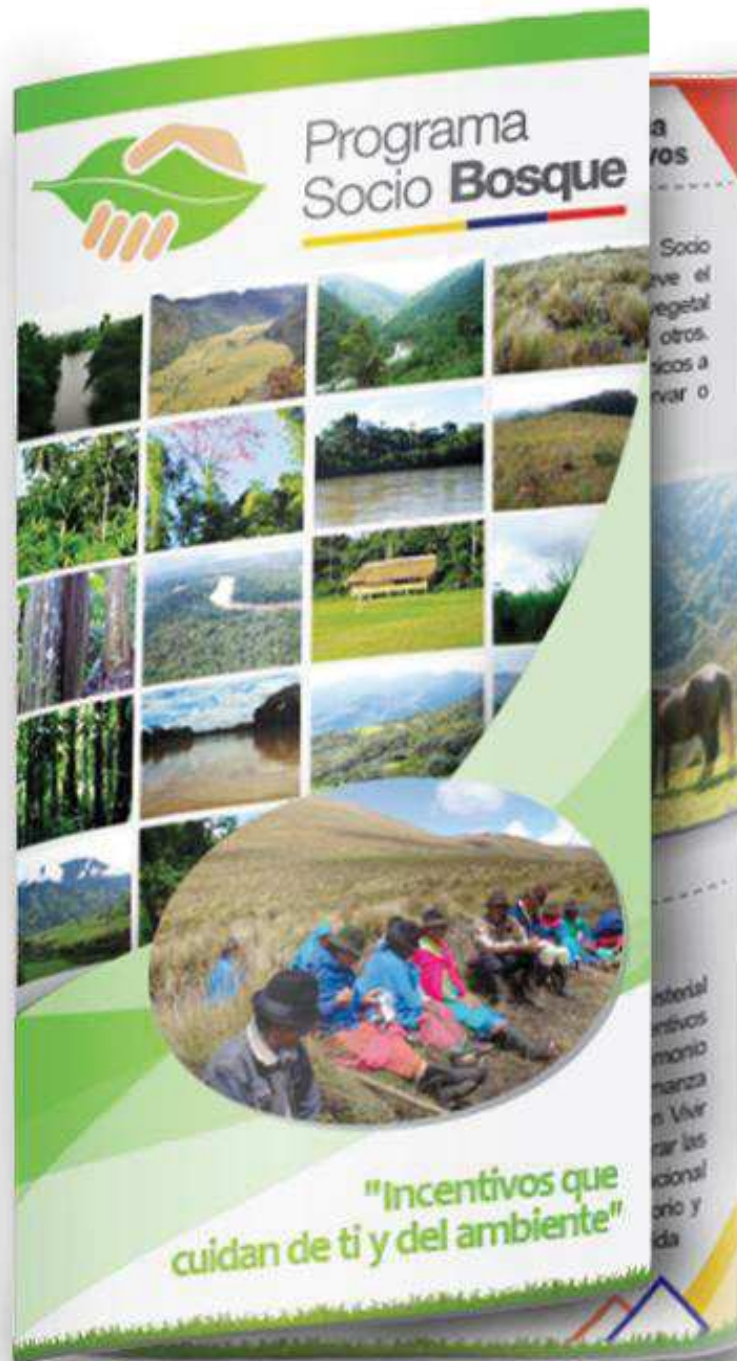
L	M	J	V	S	D
				1	2
3	4	5	6	7	8
10	11	12	13	14	15
17	18	19	20	21	22
24	25	26	27	28	29
30					

- Reunión con la ministra de medio ambiente en Quito 17/11/2014
- Visita a comunas de Olón 20/11/2014
- Visita al cerro Santa Ana 26/11/2014

- Ahorro de Energía
- Ahorro de Recursos
- Restablece el Medio Ambiente

## ANEXO 23

### 23. TRÍPTICOS INSTITUCIONALES



## Nuestros objetivos estratégicos.

- **Incrementar** actividades generación reforestación, de zonas aborígenes y reforestación, desarrollo turístico, producción y comercio de la biodiversidad y otros productos forestales no maderables.
- **Incrementar** la conservación natural y de la cadena de valor, abastecidos e hilados, forestación y comercio de la biodiversidad y otros productos forestales no maderables.
- **Incrementar** el manejo forestal principal de la cadena de valor, desde la cadena de valor, desde la explotación, producción, procesamiento y comercialización.
- **Facilitar** y **promover** el reconocimiento y valoración de los servicios ambientales.
- **Facilitar** la adjudicación de tierras del patrimonio Forestal del Estado y bosques y vegetación protegidos para garantizar su conservación y/o uso sostenible.



➤ Promover la capacidad de negociación de los actores privados en los mercados.



¿Cuáles son los incentivos del Programa?

- Conservación
- Reforestación
- Manejo Forestal
- Explotación

¿Que tipo de formaciones vegetales pueden participar en el Programa?

- Bosques nativos
- Paramos nativos
- Manglares
- Bosques degradados
- Paramos degradados



### Mantenerse

Solo Bosque cuenta con un sistema de control de vigilancia, sistema de normas (inágenes satelitales y/o fotografía aérea), Visitas periódicas, Diálogos participativos sobre el estado de conservación del predio.

**Recopilación 1 Semestre 2014**

Cuentas de usuarios	2,514
Familias beneficiarias	34,071
Hectáreas	171,500
Inversiones en	1724,400
Proyectos SIVU	5724,400 en USD



¿Cómo se selecciona?

- Areas con alta amenaza.
- Areas vulnerables para la generación de servicios ambientales (religión, biodiversidad, regulación del ciclo hidrológico, almacenamiento de carbono).
- Areas con alta riqueza de potencia.

**Acompañamiento**

- Talleres de fortalecimiento de capacidad.
- Informes de rendición de cuentas.
- Visitas.
- Asistencia técnica.



➤ Requisitos para participar en Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.

Requisitos para participar en Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.

- Copia legible de Cédula de Identidad y Última Representación Voluntaria de Representante Legal.
- Copia de documento que valide a representante legal.
- Copia con la personería jurídica que indica el título de propiedad presentando.
- Certificado de cuenta bancaria actualizado.
- Copia legible del Título de propiedad con inscripción en el Registro de la Propiedad.
- Copia del certificado de existencia jurídica por una entidad pública.
- Mapa georeferenciado del predio a censurar (a ser elaborado con tiempo de campo PSBI).
- Acta de Asambleas y Registro de Asistencia a) Aprobación de información. b) Aprobación de inversión.
- Participativo.
- Certificado de Gravámenes en propiedad actualizado.
- Copia de Estatutos de la comunidad.

Requisitos para participar en Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.

- Copia legible de Cédula de Identidad y Última Representación Voluntaria de Representante Legal.
- Copia de documento que valide a representante legal.
- Copia con la personería jurídica que indica el título de propiedad presentando.
- Certificado de cuenta bancaria actualizado.
- Copia legible del Título de propiedad con inscripción en el Registro de la Propiedad.
- Copia del certificado de existencia jurídica por una entidad pública.
- Mapa georeferenciado del predio a censurar (a ser elaborado con tiempo de campo PSBI).
- Acta de Asambleas y Registro de Asistencia a) Aprobación de información. b) Aprobación de inversión.
- Participativo.
- Certificado de Gravámenes en propiedad actualizado.
- Copia de Estatutos de la comunidad.



## ¿Qué es el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque?

El Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque es una iniciativa... que promueve el mejoramiento ambiental de cualquier formación vegetal como bosques, paramos, manglares, entre otros. Entregamos incentivos económicos y no económicos a quienes voluntariamente se deciden a conservar o recuperar sus espacios por un lapso de 20 años.



## ¿En qué consiste el Programa Nacional de Incentivos?

En diciembre del 2013 mediante Acuerdo Ministerial N°131 se estableció el Programa Nacional de Incentivos a la Conservación y Uso Sostenible del Patrimonio Natural "Socio Bosque" en el marco de la Gobernanza de Patrimonio Natural para la sociedad del Buen Vivir 2013-2017 que tiene como objeto principal incentivar las hazañas de incentivos en un solo programa nacional procurando una intervención integral en el territorio promoviendo una mejora en las condiciones de vida de los habitantes en apego al Buen Vivir.

## Contacto

**TELÉFONOS**  
 (593) 4 2563-485  
 1800-AMBIENTE (262-430)

**DIRECCIÓN** .....  
 Calle Luis Cordero y Av. 8 de Diciembre,  
 Edificio Canopus Plaza, 4to Piso,  
 Quito - Ecuador

### SOCIAL MEDIA

[www.sociobosque-ambiente.gob.ec](http://www.sociobosque-ambiente.gob.ec)

[www.facebook.com/ProgSocioBosque](https://www.facebook.com/ProgSocioBosque)

[@ProgSocioBosque](https://twitter.com/ProgSocioBosque)

Asesorías Individuales y colectivas



Programa Socio Bosque



"Incentivos que cuidan de ti y del ambiente"

## ANEXO 24

### 24. MAILING CON FRASES DE LA CULTURA CORPORATIVA



## Honestidad



*La honestidad  
te permite ser  
quien eres en donde  
quiera que estés.*



Programa  
Socio **Bosque**

## Responsabilidad



*Ser  
responsables  
es amar lo  
que haces.*



Programa  
Socio **Bosque**

## Disciplina



Los objetivos  
se cumplen con  
disciplina y orden.  
Tú decides.



Programa  
Socio **Bosque**

## ANEXO 25

### 25. CARTAS PERSONALIZADAS PARA BENEFICIARIOS



Quito, 16 de Noviembre del 2014

Estimado socio/a:

Gracias por formar parte de la familia Socio Bosque!

Con tu decisión, tu familia y el país gana.


Son seis años de funcionamiento del Programa. Todos estos años no hubieran sido los mismos sin ustedes. Recuerda que tu formación vegetal cambia todos los días la realidad ambiental de este planeta y mejora la vida de tu familia.

Este programa no hubiese sido el mismo sin tu apoyo y compromiso. Por ello te damos gracias por seguir siendo parte de nosotros!

Un abrazo fraterno!

---

**Max Lascano**  
**Gerente General**  
*Programa Nacional de  
Incentivos Socio Bosque*



TELÉFONOS: (593) 4 2563-485 - 1800-AMBIENTE (262-436)  
DIRECCIÓN: Calle Luis Cordero y Av. 6 de Diciembre, Edificio Canopus Plaza, 4to Piso.  
Quito - Ecuador



Programa  
Socio **Bosque**

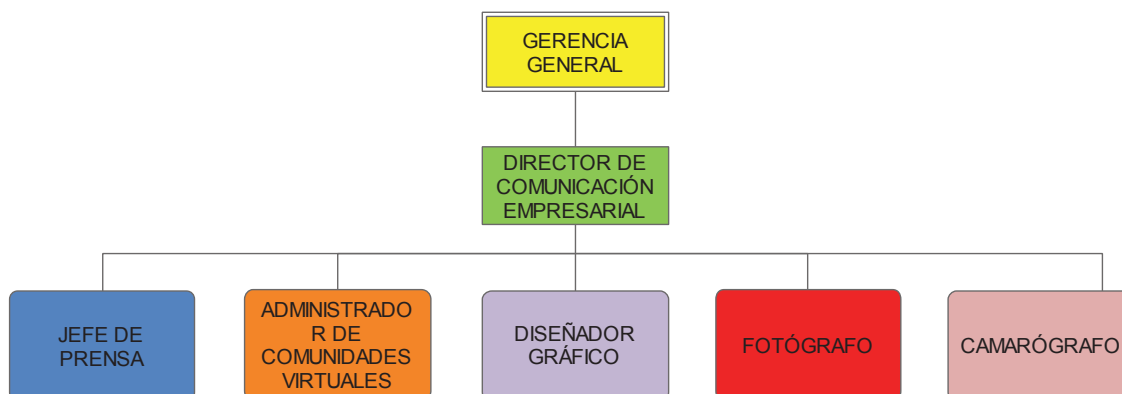
## ANEXO 26

### 26. CUÑA RADIAL

<b>PERSONAJE 1</b>	<b>CONTROL:</b>
¿Compañero sabía usted puede aportar a un Ecuador Verde?	ENTRA SONIDO DE CARROS Y BUSES Y BAJA FONDO
<b>PERSONAJE 2</b>	
Ecuador Verde ¿Qué es eso?	
<b>PERSONAJE 1</b>	<b>CONTROL:</b>
Ecuador Verde son los incentivos que entrega el Programa Nacional de Incentivos Socio Bosque.  Usted que tiene ese terrenito de bosques, páramos y hasta manglar puede recibir un billetito y cuidar el ambiente de nuestro país.	ENTRA MÚSICA DE FONDO Y BAJA FONDO
<b>LOCUTOR</b>	<b>CONTROL:</b>
Qué bien compadre, es una buena opción para ayudar al sustento de mi familia.	
<b>LOCUTOR</b>	<b>CONTROL:</b>
Llama al 1800-262436, averigua requisitos y cambia la realidad ambiental de nuestro Ecuador.  No esperes más, el cambio depende de todos.	

## ANEXO 27

### 27. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE INCENTIVOS



*Figura 82. Propuesta de organigrama de la dirección de comunicación del programa nacional de incentivos*

Fuente: Luna, 2014