



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

CICOM

Centro de
Investigación en
Comunicación

Universidad de Costa Rica
Vicerrectoría de Investigación
Centro de Investigación en Comunicación (CICOM)

B7148 Informe Final de Investigación

Título de la investigación: Cultura de evaluación de la comunicación en agencias de relaciones públicas de Costa Rica

Autora: Diana Acosta Salazar

Periodo de ejecución: 2017-2018

Resumen

La evaluación es la etapa de la planificación de la comunicación con menos ejecución en los procesos organizativos. Varias condiciones contribuyen a este vacío: alto costo económico, falta de tiempo, competencias inadecuadas de los ejecutivos, la cultura contable de los AVEs y otras mediciones de ejecución que no alcanzan las valoraciones de efecto o impacto, e incluso la percepción de que lo intangible es difícil de medir.

Esta investigación identifica las ideas, prácticas y herramientas acerca de la evaluación de las estrategias y proyectos de comunicación que desarrollan las agencias de relaciones públicas costarricenses para sus clientes, con el propósito de reconocer los procesos efectuados y determinar los mecanismos utilizados para la comprobación de la efectividad de los servicios que se realizan desde las Relaciones Públicas.

Diversos estudios anteriores realizados en poblaciones de ejecutivos, consultores y académicos, tanto en Estados Unidos, como en Europa, África y Oceanía, muestran el predominio de prácticas no científicas o formales de evaluación y desconocimiento sobre la temática. En el caso de Latinoamérica, los estudios son escasos, pero los pocos ejecutados muestran la misma línea de problemas.

Mediante la recolección de datos a través de técnicas cualitativas y cuantitativas, el estudio realizó un análisis retrospectivo sobre las prácticas culturales de la evaluación de las agencias con más de 10 años de operar y cuyo eje central de negocio son las relaciones públicas. Si bien las agencias reconocen la importancia de la

evaluación y la incorporan regularmente en su operación, la mayoría la desarrolla con mediciones de producción y exposición (outputs), indicadores de desempeño, y AVEs. En menor medida se determinan los cambios en las percepciones o actitudes (outtakes), y con excepciones los impactos de nuevas conductas adoptadas como consecuencia de las comunicaciones, tanto en la actividad como en el negocio (outcomes). Culturalmente se refuerzan las ideas sobre la evaluación como un proceso de poca relevancia, se incorpora poco en la práctica, solo en las formas citadas, y en la planificación se recurre a otras fórmulas para esquivar el proceso evaluativo. Predominan las metodologías informales de recabar información sobre el proceso y a pesar del buen nivel de estudio del grupo ejecutivo existe un gran desconocimiento sobre las técnicas y metodologías de evaluación, lo que dificulta aún más su puesta en escena. El presupuesto y el tiempo se conciben como los mayores obstáculos para poner en marcha la evaluación en los proyectos de comunicación.

Palabras clave relaciones públicas, evaluación, prácticas, cultura de evaluación.

Diana Acosta Salazar
Centro de Investigación en Comunicación, Universidad de Costa Rica
Docente e investigadora
diana.acosta@ucr.ac.cr

1. Introducción

La evaluación es la etapa de la planificación de la comunicación que en menor proporción llega a realizarse. Varias condiciones pueden contribuir a esta situación: por un lado el costo económico de realizarlo al final de la ejecución, por lo cual muchos no lo contemplan en los presupuestos. Por otro lado está la excusa de que las estrategias de relaciones públicas apuntan mayoritariamente a resultados intangibles que consideran “imposibles” de medir; y por supuesto, están también aquellos que creen que con solo la cobertura mediática que han visto los clientes es suficiente (Cutlip y Center, 2001).

Estos razonamientos se apoyan también en estudios anteriores (Dozier, 1984; Lindernmann, 1990; Watson, 1994 citados por Watson y Noble, 2009; y Zerfass, van Ruler y Sriramesh, 2008) realizados entre practicantes de relaciones públicas –ejecutivos, consultores y académicos–, que muestran el predominio de prácticas no científicas o formales de evaluación, además de una falta de conocimiento importante en los métodos y técnicas de evaluación, lo que inhibía su uso.

Igualmente lo afirmó Wimmer (1996, citado en Acosta, González y Umaña, 2004) “las RRPP siguen utilizando métodos exploratorios o informales, a pesar de que se han desarrollado métodos rigurosos de investigación sociológica” (p.111).

Para Xifra (2010), citado por Álvarez (2011):

...el alcance de estos resultados queda acotado muchas veces a la demostración del grado de éxito en el cumplimiento de los objetivos de producción sin buscar una relación entre los resultados de la gestión de comunicación y la mejora en los objetivos generales de la organización (p.12).

De acuerdo con Comba (2003), citada por Acosta et.al. 2004, esto obedece a la falta de una cultura de evaluación como práctica cotidiana –reflexiva, sistemática y rigurosa– y que afecta a la organización en su conjunto, en su propósito de mejorar y potenciar su desarrollo.

Es precisamente ante la necesidad de un contexto donde las organizaciones requieren ser más eficientes en sus inversiones, que la medición y evaluación de resultados resulta una exigencia para la profesión.

Según menciona Wilcox (2010) las razones para evaluar deben regirse, por un lado, por un deseo de mejora, pero también porque los programas plantean objetivos y metas que las organizaciones necesitan medir para saber si los esfuerzos han contribuido o no a los propósitos organizacionales, y si el presupuesto ha sido bien utilizado.

Tal como lo menciona Grunig (2003) quizás por eso las áreas de comunicación o en su defecto las contrataciones en esta área, sufren con frecuencia recortes en los programas, o incluso son suspendidos, y aún si no lo viven así, sin evaluación no tienen como demostrar el éxito o fracaso de sus propuestas o desarrollos (p. 281-282).

La falta de instrumentos para demostrar el impacto de la comunicación en los objetivos de las organizaciones es una condición que limita la influencia y credibilidad del profesional en la mesa directiva. Una de las mayores limitantes en este camino es la falta de conocimiento sobre métodos y técnicas de evaluación que fácilmente desmitificarían la percepción de que siempre es un proceso costoso, complicado y lento. Los futuros líderes, tal como lo mencionan Zeffass, Vercic y Volk (2016) requieren de estas competencias para alcanzar la influencia esperada en la coalición dominante.

En ese sentido, el estudio aporta una visión práctica a la academia para revisar su programa en la disciplina, al tiempo que permite al mismo mercado de agencias reconocer la praxis profesional que se realiza en materia de evaluación, medición y rendición de resultados al cliente, un material nada despreciable para buscar diferenciaciones mediante una mejora sustancial de los productos en este campo.

La riqueza de haberlo realizado en las agencias, es por ser estas un primer foco de importancia por la variedad de estructuras organizativas –públicas, privadas, organizaciones de la sociedad civil– que asesoran. Entender esta realidad permite reconocer los supuestos desde donde se construye la práctica profesional.

Por tanto, el objetivo general planteado para la investigación fue precisamente conocer la cultura de evaluación que impera en las agencias de relaciones públicas costarricenses para las estrategias, proyectos y

acciones que desarrollan para sus clientes. Se estudiarán tanto los aspectos culturales –como prácticas, creencias y supuestos-- como los propios de la evaluación que desarrollan y sus condiciones –como el enfoque, técnicas y conocimiento--.

Se planteó desde la cultura porque es a través de las prácticas y los supuestos compartidos que los sujetos de cada agencia establecen lo que Schein (2010) define como un patrón de asunciones compartidas en un grupo para percibir, sentir, pensar, y actuar frente a las situaciones. De tal manera que, frente a las tareas cotidianas, incluida la evaluación, la cultura juega un papel clave al establecer el “cómo se hace” en la organización.

Aunque el universo de la evaluación es amplio y las propuestas diversas, según la perspectiva, en este caso la investigación se concentra en determinar qué se hace en evaluación, más que si se cumple o no con determinado enfoque, si existen coincidencias en las prácticas y supuestos que manejan las agencias locales, y a reconocer el tipo y alcance de lo que se realiza.

Estos abordajes permitirán conocer el ejercicio local de la evaluación de las relaciones públicas desde el ámbito de las agencias, cuya dinámica y diversidad de clientes aproxima a la autora y a los lectores a un universo organizacional mayor, y con ello, a la praxis costarricense en torno a este tema.

2. Marco referencial

Si bien las relaciones públicas es un campo disciplinar con una trayectoria profesional y desarrollo académico en el país, que data desde finales de los años setenta, su praxis muestra pocos avances en el desarrollo de la evaluación como paso clave en la planificación de la comunicación.

Evaluar es una necesidad cada vez más creciente en el mundo, pues la empresa privada o la organización no gubernamental lo requiere tanto en su accionar más básico como la contabilidad o la auditoría que muestran la efectividad del negocio y la eficiencia en el manejo de los recursos, como lo exigen las diferentes certificaciones creadas para todos los ámbitos, desde la calidad, el ambiente, la salud ocupacional, hasta la academia, la responsabilidad social corporativa y las sostenibilidad. Todo se trata de controlar un buen desempeño de lo planeado e igualmente valorar el uso efectivo de los recursos y el logro de los resultados esperados después de la acción. Igualmente la comunicación, y específicamente las relaciones públicas guardan dentro de su teoría base la aplicación del modelo RACE (por sus siglas en inglés, Research, Action, Communication and Evaluation [investigación, acción-planificación, comunicación y evaluación]) (Marston, 1963, citado en Matilla, 2008) y versiones con nuevos desarrollos para la planificación estratégica aplicada en relaciones públicas (Matilla, 2009; Moss, 2011) que de igual manera incluyen la evaluación como un paso clave del ejercicio profesional.

2.1 El camino recorrido

Sin embargo, estudios realizados muestran como la evaluación es una práctica poco frecuente o “superficial” para los profesionales de esta materia. De acuerdo con Watson (2012) “many pre-1980 texts reveal great reluctance by practitioners to evaluate the outcomes of their activity” [textos anteriores a 1980 muestran la resistencia de los practicantes a evaluar los resultados de su actividad] (p. 4), refiriéndose al contexto profesional tanto en Estados Unidos como en el Reino Unido. Posteriormente, este mismo autor (Watson, 1994, citado por Watson y Noble, 2009) encuentra actitudes similares en un estudio en el Reino Unido donde detecta comentarios como “the best evaluation of results is when the client is pleased, satisfied, happy and renews the contract” [la mejor evaluación de resultados es cuando un cliente está complacido, satisfecho, feliz y renueva el contrato] (pág. 4, citado por Watson, 2012).

En el campo internacional, la Asociación Internacional de Relaciones Públicas [IPRA, por sus siglas en inglés] examinó en 1993 tanto las actitudes como la implementación de prácticas evaluativas por parte de profesionales. En ese sentido, “found a major gap between what practitioners said and what they actually did. Barely one in five interviewees claimed to frequently undertake research aimed at evaluation.”[encontró un vacío entre lo que dicen los practicantes de la disciplina y lo que realmente hacen. Apenas uno de cada cinco entrevistados indicó que realiza investigación destinada a evaluación.] (Raupp, 2008, p. 180). Por su parte, Baerns (2005 citado por Watson y Noble, 2009) en Alemania, encontró en su estudio de las propuestas para los premios Goldene Brücke, de 1970 a 2001, una sobreabundancia de métodos no científicos (53%) contra 37% que sí aplicaron métodos científicos para evaluar actividades de relaciones públicas estratégicas (p. 41).

Precisamente el estudio de Walter Lindenmann en los noventa, “It established the terminology of three stages of evaluation – Output, Out-take and Outcome – that are almost universally used” [estableció la terminología de las tres etapas de la evaluación: output, outtake y outcome, que son utilizadas casi universalmente] (Lindenmann, 2006, citado por Watson, 2012, pág. 6). Estas etapas constituyen una base relevante para establecer las mediciones (sean de producción, exposición, de conciencia-retención-actitudes, o de acción) y que van en línea con lo establecido luego por la Asociación Internacional para la Medición y Evaluación de las Comunicaciones (AMEC) [por sus siglas en inglés] sobre los Principios de Barcelona, para determinar si se trata de un nivel básico (output), intermedio (outtake) o avanzado (outcome) de resultados o de impacto alcanzados por un servicio en el campo de las relaciones públicas (AMEC, 2011).

Xavier (2005, citado por Raupp, 2008) realizó un estudio en Australia para comparar el uso de métodos de evaluación entre 1997 y 2001 entre practicantes de relaciones públicas, los resultados mostraron que “the most common way to evaluate communication activities is to measure response rates like attendance at meetings (66%). Media monitoring (the sampling of clippings) was in the second place, followed by media content analyses. Overall, only 26% measured PR outcome” [la forma más común de evaluación de las actividades de comunicación

es medir las tasas de respuesta como la asistencia a reuniones (66%), en segundo lugar el monitoreo de medios (muestras de recortes), seguido de análisis de contenido de medios. Solo el 26% midió resultados de relaciones públicas] (p. 181). Misma situación encontraron en Australia Watson y Simmons (2004). Aun cuando se mostró una mayor actividad evaluativa, el foco permaneció en outputs y no en outcomes, y el monitoreo de medios y análisis de contenidos de medios siguió a la cabeza.

Posteriormente, un estudio on line realizado entre profesionales alemanes (Fröhlich et.al., 2007 citado en Raupp, 2008) "the "method" mentioned most frequently was the mere sampling of media clippings (88%), which is a proof of media appearance but not an analytical tool to evaluate communication activities" ["reveló que "el "método" más frecuentemente mencionado era los recortes de prensa (88%), lo que es una muestra de la aparición en prensa pero no una herramienta analítica de evaluación de las actividades de comunicación] (p. 180).

De acuerdo con Castillo y Xifra (2006, citado por Álvarez Novell, 2011), en el 2007 Katy Matilla, en su tesis doctoral titulada "Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones públicas y Comunicación" obtiene algunos datos relevantes pero desde la perspectiva de la clientela de las agencias:

- El 83,10% de los clientes de agencias y consultoras de Relaciones Públicas participantes dedicaron una parte de su presupuesto a realizar algún tipo de investigación evaluativa posterior.
- El 16,9% restante puede considerárselos como NO demandantes de servicios estratégicos, al resultar ausente la 4ª y última etapa del proceso estratégico canónico.
- Existe una renuncia real del 9,86% por parte de los clientes a evaluar los resultados finales logrados.
- Los porcentajes totales obtenidos con respecto a la inversión en investigación preliminar (91,5%) supera en un 8,4% la inversión destinada a investigación evaluativa posterior (83,10%). Parecería evidente el sinsentido de invertir en investigación previa y luego no realizar un análisis evaluativo que justifique los resultados del programa o campaña mediante una investigación final nada menos que en un 8,4% de los casos.(pág. 22)

De la misma forma, las prácticas evaluativas en las estrategias o proyectos de comunicación, siguen sin ser habituales ni rigurosas desde los mismos relacionistas, pues Álvarez (2011) indica que el European Communication Monitor publicado en 2010, muestra que

los responsables de comunicación en Europa se basan, para la evaluación de sus actividades, principalmente en el seguimiento de medios (82%) y el uso de Internet/intranet (70%). Sólo un cuarto evalúa los impactos

financieros en los objetivos estratégicos o en los intangibles y recursos tangibles. Con lo cual, las prácticas en la evaluación están muy lejos de lo ideal (p. 10).

En esa misma línea, el estudio de Starcic y Jakipovic (2016) en Croacia, coincide con estas condiciones citadas por el European Monitor:

“respondents usually measure PR activity and communication on social networks (80%) to assess the effectiveness of communication programmes. In 54% of cases, this approach is used for every PR program, while 14% do not use it at all. This is followed by press clipping (74%) used for every PR campaign in 54% of cases while 11% never use it. One part of the respondents also measures activities on the official website (60%). Only 20% of respondents measure the changes in attitudes and behaviours (20%) and only 6% of them measure the impact on the financial results (6%)”. [Los respondentes usualmente miden su actividad de Relaciones Públicas y comunicación en redes sociales (80%) para determinar efectividad en los programas de comunicación. En 54% de los casos, esta opción es utilizada por cada programa de Relaciones Públicas, mientras que 14% no lo usa del todo. Esto es seguido de recortes de prensa (74%) utilizado por cada campaña de Relaciones Pública en 54% de los casos, mientras que 11% nunca lo usa. Una parte de los respondentes también miden las actividades del sitio web oficial (60%). Solo 20% de los respondentes miden los cambios en actitudes y comportamiento y solo 6% de ellos mide el impacto en los resultados financieros.] (pág. 50)

Otras latitudes coinciden con esta situación, pues Boersman & Bowen (2012 citado por Kabucua, Odongo y Katuure, 2016) afirman que las Equivalencias Publicitarias (AVEs por sus siglas en inglés) es el método más común de evaluación aplicado por los ejecutivos de Relaciones Públicas en Asia.

En Latinoamérica, una investigación de Jiménez (2014) que compara el modus operandi de las seis agencias de relaciones públicas más prestigiosas del Perú, indica que en un porcentaje “de 7 de 9 consultores hacen uso de métodos cualitativos y cuantitativos en la evaluación de su comunicación” (p. 69), sin embargo, cuando detalla las técnicas la única utilizada es el “análisis de resultados” [entrecomillado propio], descartando el uso de encuestas, auditorías y otras de carácter cualitativo. Lamentablemente no se indica lo que entienden los consultores por esta técnica, y cómo abarca métodos cuantitativos sin encuesta ni auditoría.

En el nivel nacional, no se encontraron estudios sobre la praxis de la evaluación de la comunicación en ningún tipo de organizaciones, ni tampoco sobre la práctica de la evaluación entre profesionales de las relaciones públicas. Se encontró un estudio de Centeno (2003) que entre otras cosas estableció el perfil de la oferta de servicios de 10 agencias de relaciones públicas, sin embargo, no se determina el tipo de prácticas vinculadas con la investigación que ofrecen algunas, y si incluyen ahí mismo la evaluación, qué prácticas evaluativas tienen en la práctica, si las tienen, ni la frecuencia de aplicación de procesos evaluativos.

Se encontraron además investigaciones que indican la presencia de evaluación dentro de su título pero no trataron la práctica de la evaluación como tal (García, 2006; González, 2011; Soto, 2011), tal fue el caso de la tesis de Mora (2011), que aplicó algunas técnicas de evaluación para determinar cuáles canales de comunicación fueron utilizados en la gestión del cambio cultural en el Banco Nacional, sin embargo, no analizó la práctica evaluativa en la institución, la efectividad de los medios indicados ni su impacto.

2.2 Nuevo horizonte

La llegada de las redes sociales y el desarrollo de las plataformas en Internet ha permitido una evolución importante para la medición de resultados para las relaciones públicas, ya que provee datos relevantes acerca de la interacción de los usuarios/clientes con las compañías, lo cual puede valorarse para determinar temas de interés, opiniones de los participantes, e incluso acciones como la recomendación, el compartir la información o realizar comentarios que revelan actitudes o posiciones del público seguidor. Todo esto acompañado de herramientas estadísticas y analíticas ofrecidas por las mismas plataformas de las diferentes redes para valorar el desempeño de la empresa en torno al manejo y comunicación en sus redes con sus públicos. En ese sentido, Pestana y Daniels (2011, citado por Watson, 2012) indican que han ocurrido tres etapas de cambio precisamente generadas por el desarrollo de la Internet y la llegada de las redes sociales, que se traslapan entre 1980 y 2010,

“The first from 1980 to the present remains concerned with measurement of outputs in traditional media... gauged by visibility and sentiment; the second from 1990 to the present are outputs and external data in traditional and digital media... that retain visibility and sentiment but add linkages to business outcomes such as sales and market share; the third phase from 2005 to the present is both outputs and outcomes (using Lindenmann phraseology) of media coverage and other communication in traditional, digital and social media”. [La primera de 1980 al presente continúa preocupada por la medición de las salidas en medios tradicionales específicamente en visibilidad y sentimiento; la segunda de 1990 al presente son salidas y datos externos en medios tradicionales y digitales, que conserva visibilidad y sentimiento pero añade enlaces a los resultados del negocio como las ventas y la cuota de mercado; la tercera fase de 2005 al presente tiene ambos salidas y resultados de cobertura en medios y otras comunicaciones tradicionales, digitales y de medios sociales] (pp. 6-7).

Para Watson (2012) “Perhaps the greater use of social media within public relations, with its emphasis on engagement, will move practitioners and evaluators away from AVE to measurements that indicate the creation of value and of dialogue.” [Quizás, un mayor uso de las redes sociales en relaciones públicas, con énfasis en

“engagement” podría alejar a los profesionales y evaluadores de las Equivalencias Publicitarias hacia mediciones que consideren la creación de valor y diálogo] (p. 7).

En este sentido, la AMEC estableció en 2010 la Declaración de Barcelona de los Principios de Medición, con lo cual se favoreció la evaluación, a través de siete principios,

“Measurement of public relations activity favours measurement of outcomes, rather than media results, and the measurement of business results and of social media, but rejects AVEs as failing to indicate the value of public relations activity”. [La medición de resultados, antes que mediciones de medios, y la medición de los resultados en el negocio y de las redes sociales, rechazando las Equivalencias Publicitarias [AVE, por sus siglas en inglés] por fallar en la indicación del valor de la actividad de relaciones públicas (Watson, 2012, p. 7).

El aporte de la AMEC no llega hasta ahí, pues junto a otras organizaciones internacionales enfocadas en el tema de la medición y evaluación en relaciones públicas, han generado desde 2010 y hasta 2015, una serie de documentos que procuran facilitar herramientas, marcos y criterios para adaptarlos a los desafíos de nuevos mecanismos y demandas de acción de la comunicación, especialmente en el espacio digital y social. Criterios de alcance, impresiones, tono y sentimientos, apoyo, recomendación y compromiso son algunos de los que hoy se utilizan para determinar la calidad y alcance de los resultados obtenidos en las redes sociales que manejan las organizaciones (Macnamara, 2014).

Las nuevas guías de las organizaciones internacionales como AMEC enfocan sus baterías en la relevancia de establecer bien los objetivos y la evaluación que tendrán, enfocarse en lo que se hace más que en lo que no, se pasa de solo la medición a incorporar con la misma necesidad la evaluación y la visión, y los métodos cuantitativos son tan importantes como los cualitativos. Igualmente la evolución involucra que se atienda más el resultado que la medición de salidas, así como el efecto en el desempeño organizacional, y la necesidad de que “measurement and evaluation should be transparent, consistent and valid” [la medición y la evaluación deben ser transparentes, consistentes y válidas] (AMEC, 2015, pp. 8-9).

En junio de 2018, AMEC realizó su conferencia anual donde se discutieron algunas herramientas de medición para la innovación, percepciones e integración. Pocos meses después, lanzaron un sitio web con el Integrated Evaluation Framework [Marco Integrado de Evaluación], que es la más reciente propuesta de herramienta en línea, para llevar control del proceso de evaluación ofrecida a las organizaciones –miembros o no–, y de igual manera para integrar otros elementos que antes no estaban en la propuesta de este organismo, tales como los inputs, actividades e impacto (adicionales a los ya mencionados outtakes, outcomes y outputs –incluidos

los componentes de PESO (por sus siglas en inglés paid, earned, shared and owned) [pagado, ganado, compartido y propio]. Los adicionales le dan contexto a las propuestas al incorporar tanto el plan estratégico y la situación de contexto como entradas, e igualmente hacer un recuento de las actividades, que incluyen tanto de investigación como de contenido y producción (AMEC, 2018).

2.3 En cuanto a cultura

La discusión generalizada sobre cultura de evaluación refiere a evaluación académica o educativa, no se encontraron aproximaciones en el país o en otros lugares acerca de la cultura de evaluar procesos comunicativos. En lo específico, aparecen estudios o experiencias acerca de la evaluación de la comunicación en sus diversas manifestaciones pero no así de la práctica y los supuestos alrededor de la evaluación como parte del proceso planificador de la comunicación.

Partiendo propiamente de la cultura, Schein (2010) la define como

“a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, ...to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” [un patrón de asunciones compartidas en un grupo porque resuelven sus problemas de adaptación externa e integración interna... para ser enseñada a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, sentir, pensar, y actuar frente a las situaciones] (p. 18).

Con esto, la cultura organizacional se convierte en un marco de referencia para los miembros de la organización, que incide en la forma como se comportan y toman sus decisiones en sus tareas diarias.

Para cada miembro, seguir y aplicar los supuestos básicos, le asegura entender y encajar en el cuerpo organizacional, de manera que su desempeño se guía por esas prácticas comunes de “hacer las cosas” y por la referencia que le dan sus líderes sobre las conductas aceptadas.

En ese mismo sentido, Toca y Carrillo (2009) la definen como “el conjunto de normas o mandatos aprendidos por los nuevos miembros, gracias a la conciencia que toman de lo que significa una conducta aceptable o una inaceptable” (p. 120). Por esta razón, explican los autores, la cultura no se detalla en un manuscrito o manual de la organización, sino que se transmite a través de la convivencia.

Precisamente, como producto social, la cultura es distintiva de cada organización, y “...es útil porque aminora la ambigüedad. Le indica al empleado cómo hacer las cosas y lo que es importante” (Ritter, 2008, pág. 60). De ahí que, según Marchiori (2009) los aspectos culturales no pueden ignorarse ni despreciarse, pues no solo son evidentes sino que también intervienen en los procesos internos.

De una manera inconsciente, la cultura se reproduce en la convivencia e interviene a tal punto que incide en la efectividad de la comunicación y en el manejo del conflicto y del fracaso. Puede variar entre empresas dentro del mismo país, y para cada profesión incluso hay normas y valores diferentes que la definen (Schein, 2010). Para visibilizar la cultura, el autor propuso tres niveles del fenómeno: Artefactos, valores y creencias, y asunciones básicas. Para los efectos de este estudio se analizaron las actividades de socialización como ritual que se inscribe en el nivel de Artefactos; las creencias del nivel dos reflejadas en las prácticas y conductas referente; y el nivel tres con las asunciones básicas que se valorarán en los supuestos que comparten los miembros de las agencias.

Respecto a las creencias, Schein (2010) menciona que son establecidas por los líderes o fundadores, e implementadas por los miembros hasta que se incorporan en el comportamiento. Son probadas mediante las experiencias del grupo y eso le da un carácter de validación social. En el caso de las asunciones adoptan lo probado como un patrón, la forma como se hacen las cosas y funciona, por lo tanto se traslada a una estructura mental donde son difíciles de quebrar o desechar. Cuando las asunciones varían se da una desestabilización de la zona de confort, y eso crea la incertidumbre y el rechazo (Schein, 2010).

Para Ritter (2008) la cultura se describe, pues no puede evaluarse con el propósito de determinar si es buena o mala, y aunque existen tipologías diversas en las cuales puede ser clasificada, para los efectos de este estudio, el tratamiento que se hace de la cultura busca la determinación y descripción de los supuestos, prácticas y conductas que establecen lineamientos sobre la forma de percibir y aplicar la evaluación en los procesos de relaciones públicas en agencias, siguiendo la línea de los niveles de visibilidad propuestos por Schein (2010). Las conductas referentes que modelan los líderes y jefaturas –dentro del nivel de creencias– resultan una forma más de homogenizar la acción de los ejecutivos, al establecer el parámetro aceptado y las directrices que deben seguirse en el servicio. De igual forma, las actividades –rituales– constituyen otra variable estudiada para precisar los espacios de socialización de los supuestos y prácticas aceptadas en la organización, dentro del proceso de relaciones públicas, y específicamente vinculados con la evaluación.

2.4 Evaluación

La planificación establece como una de sus etapas básicas y fundamentales a la evaluación. Esto no es antojadizo, pues después de la acción es necesario revisar cuánto y cómo se logran alcanzar los objetivos definidos y el propósito general de la estrategia planteada.

Sin evaluación no hay mejora, sin una adecuada valoración de lo realizado –en qué, en cómo y en cuánto—es probable que la medida sea la percepción y en el instinto, que pueden fácilmente engañar.

Al respecto, es necesario hacer la distinción entre evaluar y medir. En el primer caso, Alvarez (2011 con base en Oliveira, 2002; Castro Lopes y Grandi, 2009; Watson, 2001) lo define como “la etapa del proceso de

planificación que verifica el desempeño de un plan previamente establecido y que ocurre a lo largo de su implementación, en busca de posibles ajustes” (p. 74).

Por su parte Cutlip, Center & Broom (2001, apoyados en Rossi & Freeman, 1993) establecen que la evaluación es “la aplicación sistemática de procedimientos de investigación de las ciencias sociales para evaluar la conceptualización, diseño, implantación y utilidad de los programas de intervención social” (p. 515). Definen 10 pasos para la ejecución de la evaluación y dividen el proceso en tres etapas: preparación –donde determina si la información es la adecuada para la estrategia--, implementación –que documenta los resultados de las tácticas--, e impacto –en la que se da retroalimentación sobre las consecuencias producidas por la implementación. Si bien esta propuesta cubre todo el proceso de la estrategia, llama la atención que predominan las mediciones numéricas para establecer los registros a lo largo de la implementación y el impacto, dejando pocos criterios para valorar la calidad del desempeño y los cambios alcanzados.

En el caso de Wilcox, Cameron y Xifra (2010), su planteamiento sobre la evaluación se resumen en “la medición de los resultados respecto a los objetivos definidos durante el proceso de planificación ...”(p. 245). Apoyado en varios expertos y académicos reconocidos, los autores consideran la evaluación como un acción última del programa, no del proceso de ejecución, sino del cierre, “para medir y documentar sus efectos” (p. 245). De esta forma, la evaluación la resumen como una puesta en evidencia de lo alcanzado, sin detallar el proceso efectuado. Esta propuesta no abre el espacio a la evaluación intermedia o de avance, que monitorea el proceso y permite ajustar la estrategia o las tácticas en curso.

Lindenmann (1997, citado por Wilcox et al. 2010) propone tres niveles de evaluación: básico –que contabiliza la distribución y exposición de los mensajes en medios--; intermedio –mide concienciación, comprensión y retención del mensaje--, y avanzado, que mide los cambios de actitud, opiniones y comportamiento. Dentro de cada nivel, el autor propone mediciones para determinar la efectividad de las relaciones públicas.

Esta propuesta propone alcances determinados por el esfuerzo comunicativo y el efecto obtenido, y se vincula con un cálculo propio de los indicadores, clasificados en cumplimiento, efecto-resultado, e impacto.

Para Raupp (2008), “evaluation covers different areas: efficacy (impact, meeting defined goals); effectivity (the degree to which effects have been reached) and efficiency (the appropriate usage of resources). Each of these areas requires different evaluations approaches and working theories” [La evaluación cubre diferentes áreas: eficacia (impacto, alcanzar objetivos definidos); efectividad (el grado en que los efectos fueron alcanzados), y eficiencia (el uso apropiado de los recursos). Cada uno de estas áreas requiere diferentes enfoques de evaluación y teorías para trabajar”] (p. 189).

El objetivo de la evaluación es determinante para alcanzar una definición que muestre su diferencia en relación con otras formas de recogida de resultados, más orientadas a la medición o a la intuición. Para Lusthaus

(2002, citado por Garnica, 2011) “la evaluación es un proceso útil para determinar el valor de algo y emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos y resultados para emprender posibles cambios de mejora” (p. 409).

Alcanzar una adecuación específica de la evaluación como proceso en la comunicación resulta indispensable para identificar su utilidad y necesidad. González (2006) se apoya en Cabrero (2000) para ubicarla al servicio de la comunicación al decir que

“la evaluación ha de ser un proceso sistemático y no improvisado que asegure la objetividad de la información que se recoge, a través de la emisión de un juicio de valor o de mérito, integrándose en todas las fases de la acción comunicativa, convirtiéndose en un instrumento útil que ayude a la comprensión de los procesos comunicativos” (p. 200).

Muchos de los autores más utilizados en relaciones públicas utilizan el modelo de planificación de Marston (1963, citado por Matilla, 2008), donde las etapas de la planificación siguen un orden aunque funcionan en una dinámica de espiral. Esto implica que inician con la investigación, siguen con la programación, pasan a la comunicación o ejecución y terminan la primera vuelta con la evaluación. Con esta última etapa de evaluación se realiza un ajuste para iniciar de nuevo el proceso como una espiral ascendente, que aprende de la experiencia previa. Sin embargo, en este modelo las etapas no se traslapan ni interactúan entre sí, sino que siguen el orden, lo que priva a la ejecución de ajustes y adaptaciones a cambios en el momento, demandas nuevas del entorno o de la misma organización.

Tal como lo señala González (2005) la evaluación es una acción transversal, lo que implica que debe contemplarse a lo largo de la vida de todo proyecto o programa, para que pueda actuar como una herramienta de trabajo que permite una intervención oportuna y como una herramienta de aprendizaje para aplicar la mejora en proyectos futuros. Para ello, señala la autora, es necesario que sea permanente, o sea ligada a la temporalidad del proyecto de manera que se incluya desde la preparación (evaluación ex ante), implementación (evaluación intermedia) y hasta la evaluación ex post (evaluación posterior de resultados –también conocida como sumativa--).

Este modo de operar la evaluación en comunicación permite que, en el proceso, se revisen los avances contra los objetivos, se realicen los ajustes cuando se ve que no está funcionando alguna táctica, y se sistematicen los cambios para poder adecuar los objetivos a nuevas condiciones. Esto es parte del éxito que tiene el monitoreo en las redes sociales durante procesos de campañas, pues frente a reacciones negativas o desvíos se puede reajustar oportunamente el mensaje, el diseño, la frecuencia, o bien la respuesta a los comentarios.

La posición de González (2005) podría empatarse en el campo de la comunicación con lo propuesto por Matilla (2008) en su tesis doctoral sobre planificación estratégica y relaciones públicas, respecto a la contingencia sistemática,

En el pasado, en los hoy absolutamente desaparecidos entornos estables, la contingencia suponía una conclusión lógica al término de la última etapa evaluativa del plan estratégico, activable de forma automática siempre que no se hubiesen alcanzado parte o la totalidad de los objetivos previstos, dando paso al modelo canónico circular de la comunicación que ya conocemos. Hoy, la investigación permanente a la que obligan los continuos cambios producidos internamente y en el entorno, así como la aplicada a las opiniones y actitudes de los públicos y a la cantidad y calidad de las comunicaciones provoca que la contingencia se convierta en un elemento de consideración asimismo permanente, ya que la aparición continua de todo tipo de transformaciones en las variables consideradas, así como de posibles escenarios de futuro, obliga a adaptaciones y modificaciones de todo orden que provocan un estado que podríamos denominar (...) de contingencia sistemática (acción prosequiva).

Por lo tanto, en los tiempos actuales no puede existir plan estratégico susceptible de alcanzar eficazmente la última etapa sin una revisión permanente de todas y cada una de las anteriores, en todas y cada una de sus diversas fases evolutivas. (p.422)

Esta perspectiva de la evaluación como etapa “actualizada” del modelo canónico marstoniano de la planificación en comunicación, al considerar la necesidad de revisión y modificación continua de las etapas anteriores, se vincula especialmente en esta etapa con las propuestas de algunos modelos de planificación estratégica de la comunicación, llamados deudores del modelo RACE propuesto por Marston (1963, citado por Matilla, 2008). Así Nielander y Miller (1952, citado por Álvarez, 2011) dentro de los modelos de Evaluación Correctiva y de Resultados, incluye un proceso de “acción prosequiva (medidas periódicas de revisión del plan durante su ejecución e introducción de posibles modificaciones si se observan desviaciones” (pp. 61-62). Igualmente Illescas (2000, citado por Álvarez, 2011), indica que la etapa de ejecución-evaluación va junta, corresponde con el inicio y finalización del plan, y detalla acciones de correcciones, desvíos, ajuste y mediciones, así como verificación del planeamiento, evaluación final y resultados. Este autor además incluye como etapa final después de resultados, el control de gestión y de estrategia, con lo cual realmente correspondería con una contingencia sistemática como lo menciona Matilla, y que es esa evaluación y ajuste constante de la ejecución.

2.4.1 Medición de resultados

En el caso de la medición, esta se define como “el proceso conducido como un intento de demostrar los resultados obtenidos por un programa; o sea, demostrar que los objetivos inicialmente propuestos fueron alcanzados efectivamente” (Álvarez, 2011, p.74). Esa demostración, sin embargo, requiere de una verificación que concretamente se alcanza mediante mediciones numéricas.

Según el Dictionary of Public Relations, Measurement and Research (2013), una medición es “A way of giving an activity a precise dimension, generally by comparison to some standard; usually done in a quantifiable or numerical manner” [una manera de dar a una actividad una dimensión precisa, generalmente por la comparación con algunos estándares, usualmente dados de una manera cuantificable o numérica]. Lo que implica que los elementos cualitativos de la valoración quedarían generalmente por fuera.

Al respecto Irazu (2002 citado por Alvarez, 2011) acuerpa esta definición al decir que la medición es “proporcionar y comparar una cosa con otra” (p. 5) lo que la vincula directamente con el uso de la estadística para obtener datos de valoración numérica. Para este autor, además, es una herramienta que depende de la existencia de una cultura de medición, para ser eficaz, y esto requiere más que conocimiento en técnicas y métodos de medición y en su aplicación, sino “principalmente, al desarrollo de una actitud tendiente a que las decisiones estén basadas primero en hechos y en datos antes que en la intuición y la experiencia” (p. 6).

De acuerdo con Rapp (2008) “...the focus of discussion on public relations evaluation has shifted from social science approaches of evaluation towards more management /and economic-based evaluation systems” [el foco de la discusión en la evaluación en relaciones públicas ha cambiado de enfoques de ciencias sociales hacia sistemas más de evaluación gerencial y económica] (p. 179). Esta situación obedece a la necesidad cada vez mayor de las organizaciones de entender el aporte de la disciplina al desarrollo del negocio o actividad que se realiza. Si bien por muchos años las valoraciones cualitativas predominaron, también lo es que la evaluación sistemática no ha mostrado ser de aplicación continua ni rigurosa por parte de los/as profesionales.

La práctica de diversas compañías de utilizar Indicadores Clave de Desempeño (KPIs por sus siglas en inglés) para determinar el cumplimiento según planificación se utiliza también en muchas de las actividades de comunicación, como se verá en los resultados del estudio. Esta tendencia parece regirse por la idea de Irazu (2002 citado por Álvarez, 2011) de “medir ayuda a demostrar con mayor o menor exactitud que lo que se invierte en comunicación se traduce en beneficios para la empresa” (p. 6). Para el caso específico de comunicación, los KPI se toman como un outtake –o sea un nivel intermedio de resultados– ya que son “data that provide evidence of campaign performance against key preagreed criteria, such as sales, number of inquiries, clickthroughs, comments, visitors, etc.” [datos que proveen evidencia del desempeño de una campaña contra criterios preacordados como ventas, número de solicitudes, clickeos, comentarios, visitantes, etc.] (Dictionary of Public Relations, Measurement and Research, 2013, p. 16).

Por supuesto, esta medición requeriría discriminar que los esfuerzos de comunicación, específicamente, fueron los encargados de generar tales beneficios, en el caso en que estos se determinen por ventas, contactos, servicios colocados, etc., o sea todo aquello que es visible para el balance de resultados. Se conoce que el aporte principal de la comunicación tiene su impacto principalmente en intangibles, como la reputación, la confianza, la credibilidad, la imagen, el posicionamiento de la marca, etc., aspectos que a diferencia de los KPI's no solo se miden con datos numéricos (para el caso financiero-contables).

Muchos otros tipos de medición se han dispuesto por parte de expertos y académicos para alcanzar la precisión del resultado obtenido y su alcance. Este es el caso de las mediciones propuestas por Wilcox (2010) con la medición de la producción (lo producido), la de exposición (apariciones medios, visitas internet, equivalencia publicitaria, seguimiento de medios, comunicados versus publicaciones, solicitudes de información, coste por persona, asistencia de público); de concienciación (lo recibió, está consciente, lo ha comprendido, retenido); de actitud (diferencias de opinión entre antes y después), y medición de la acción del público (efectos, consecuencias).

Igualmente se han desarrollado diversos modelos o herramientas que caen en evaluaciones o mediciones dependiendo fundamentalmente de la profundidad de los efectos que se busca determinar, y del tipo de técnicas de investigación aplicadas. Este es el caso de auditorías de comunicación (Álvarez, 2011; Matilla, 2008), modelos integrales como el Yardstick o Regla de Efectividad (Lindenmann, 1993, citado por Watson & Noble, 2009) que plantean mediciones según nivel de complejidad y alcance de los resultados y acorde con los objetivos planteados; el modelo Piramidal de Investigación de Relaciones Públicas de Macnamara (2001, citado por Watson & Noble, 2009) que plantea los niveles mencionados de inputs, outputs, outtakes y outcomes, que van integrando acciones de comunicación de la estrategia, vinculados con metodologías de medición específicas para cada etapa y nivel. Igualmente, en relación más directa con la acción gerencial, el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 2002) donde se trata de vincular indicadores de medición de los resultados con indicadores de financieros y no financieros contemplados en la planificación estratégica de la organización. En este sentido, Raupp (2008) explica el nivel del outflow o salida, ya incluido en las mediciones propuestas por AMEC, que busca medir la contribución de las relaciones públicas para incrementar el valor económico de la organización, ejemplo mediante indicadores como relaciones más duraderas con los clientes, crecimiento de la productividad, reducción de costos en comparación con medios tradicionales de comunicación, etc. A este criterio dentro de la tabla de niveles de resultado, se unen otros intentos de medición como

“The “Value Based Management of Communication” (Pfannenber, 2005), the “CommunicationControlCockpit” (Rolke, 2005), or the “Communication Scorecard” (Hering, Schuppener & Sommerhalder, 2004) are recent examples from German PR practitioners and scholars for the attempt to develop specific communication

scorecard systems. Like the evaluation models from social science, these concepts try to systematized cause-effect relationships between communication activities and outcomes” [El “Value Based Management of Communication” (Pfannenber, 2005), el “CommunicationControlCockpit” (Rolke, 2005), o el “Communication Scorecard” (Hering, Schuppener & Sommerhalder, 2004) son ejemplos recientes de profesionales y académicos alemanes de relaciones públicas en un intento por desarrollar sistemas de cuadros de mando en comunicación. Tal como los modelos de la ciencias sociales, estos conceptos tratan de sistematizar relaciones causa-efecto entre las actividades de comunicación y los resultados] (p. 188).

El más cercano a los modelos de evaluación como proceso permanente mencionados anteriormente, es el de Fairchild (2003, citado por Watson&Noble, 2009) elaborado para el Institute for Public Relations como caja de herramientas, y conocido como PRE (Planning, Research and Evaluation por sus siglas en inglés) que establece un proceso circular de cinco pasos: auditoría, objetivos, estrategia y plan, seguimiento de mediciones, y resultados y evaluación. Esta última etapa vuelve a activar el proceso con una perspectiva de aprendizaje. El autor aclara que la puesta en marcha de la estrategia y su implementación incluye la incorporación de la investigación y la evaluación en el proceso, con mediciones y testeos de técnicas y mensajes, y luego en la cuarta etapa de seguimiento de mediciones “when checks are made as to whether the programme is on track and decisions are made about any adjustments required (or even whether the programme needs to be abandoned)” [cuando las revisiones se realizan para ver si el programa va caminando bien y las decisiones se toman para hacer cualquier ajuste requerido (o aun si el programa necesita cancelarse)] (Watson&Noble, 2009, p. 90). El autor rescata el modelo Piramidal de Macnamara al vincular las metodologías de evaluación y medición propuestas para cada etapa y nivel de resultados.

Por último, más mediciones apoyadas en recursos metodológicos de corte publicitario o mercadológico son la medición de la exposición de marca, que aparte de los KPIs mencionados, suman herramientas y métricas de Internet y redes sociales. Y el Retorno de Inversión (ROI, Return Of Investment, por sus siglas en inglés), que igualmente son utilizados en el campo de las relaciones públicas especialmente con la intención de determinar si la acción en comunicación tuvo un impacto en los objetivos del negocio. El ROI sin embargo, utiliza un cálculo que bien puede provenir de equivalencias publicitarias (AVEs, Advertising Value Equivalency, por sus siglas en inglés) para medir el beneficio de una cobertura mediática periodística utilizando valores publicitarios del medio –sea de espacio, ubicación, tiempo, horario, etc.--, que están en proceso de descarte en relaciones públicas porque no reflejan el valor aportado por la profesión; o bien a través de la fórmula $\text{Ingresos generados por la campaña} - \text{los gastos de la campaña} / \text{el costo de la campaña}$ esto da el retorno, pero si se quiere sacar el porcentaje de ROI ese resultado se multiplica por 100. Igualmente este cálculo es fuertemente criticado por diversos autores, entre ellos Zerfass, Vercic y Volk (2016) ya que aseguran que continúa utilizándose como un

objetivo alcanzable, bajo la idea errónea de que es posible determinar el ROI financiero atribuible a la comunicación. De igual forma, se utilizan otras mediciones como las ventas recibidas por la organización gracias a la campaña –que depende de la capacidad para aislar el esfuerzo de la campaña de las otras acciones de comunicación, mercadeo, servicio, etc, que estén en funcionamiento al mismo tiempo--; entre otras posibilidades.

Tal como lo menciona Ritter (2008) la evaluación de la gestión comunicativa quizás no se logre ligar directamente a beneficios económicos o financieros de la organización, pero indudablemente el aporte de la comunicación en las relaciones públicas está orientado al aumento o mejora de los activos intangibles --esos que igualmente le dan valor y agregan competitividad a las organizaciones--, tales como el fortalecimiento de la cultura corporativa, la eficiente comunicación con los inversores, la satisfacción de los clientes, el posicionamiento en el mercado, y bien se agregaría la imagen, la incidencia pública, y la construcción de alianzas de mutuo beneficio. Todos elementos que suman a la reputación organizacional.

3. Metodología

La investigación es de tipo exploratoria-descriptiva. Exploratoria en tanto no existen estudios previos en Costa Rica sobre el objeto de estudio –la evaluación de las relaciones públicas– ni sobre la temática de la praxis de evaluación que realizan las agencias en el país. Descriptiva debido a que recolecta información de las prácticas, métodos y técnicas de evaluación que aplican las agencias de relaciones públicas costarricenses.

El enfoque de la investigación es mixto, pues utiliza técnicas de recolección de datos cualitativas y cuantitativas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En ese sentido, ofrece la oportunidad de utilizar las fortalezas de ambos tipos de investigación, al combinarlas. Además, se utilizarán la estadística descriptiva y la codificación, así como el análisis temático, como técnicas para el análisis de los datos.

Se realizó una triangulación de datos para resguardar la credibilidad del proceso investigativo. Lo anterior, primero, mediante la revisión de fuentes bibliográficas y referencias actualizadas de bases científicas, por ejemplo, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Elsevier, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Redalyc). De esa manera, se logra el armado inicial de las categorías, las cuales fueron revisadas, ajustadas y confirmadas en el proceso de entrevistas a gerentes o dueños de agencias, para luego construir el cuestionario que se aplicó a los ejecutivos.

Realizado dicho proceso, se definieron las categorías y variables de análisis que incluyeron prácticas, actividades, conductas referente y supuestos para el área de cultura; mientras que para el área de evaluación se incluyeron enfoque, alcance, técnicas, conocimiento y condiciones para evaluar.

Para la identificación del universo de agencias, se montó una base de datos a partir del registro que posee el Colegio de Periodistas de Costa Rica, el cual es el único cuerpo gremial que las integra a todas. El listado además se verificó con una fuente alterna privada de estudios salariales y de precios por servicio en agencias de comunicación. Con esta información, la investigadora generó un registro inicial de las agencias y luego un perfil para discriminar las pertenecientes al grupo de estudio requerido. Esta última labor se realizó mediante la confirmación telefónica de datos y verificación en sitios web.

Así las cosas, el universo del estudio consistió en 39 agencias. Los criterios de selección fueron tres: primero, antigüedad igual o mayor a 10 años al momento de iniciar la investigación; segundo, ubicación geográfica dentro de la Gran Área Metropolitana; y tercero, que el enfoque del servicio estuviera orientado a las relaciones públicas o la comunicación estratégica. Del total identificado se descartaron 26 porque no cumplían con el criterio de antigüedad, enfoque de servicio, o bien, porque se negaron a participar. De este modo, el corpus del estudio quedó en 13 agencias que cumplían con los criterios establecidos para la investigación y estuvieron de acuerdo en participar.

El enfoque cualitativo se aplicó mediante entrevistas a los dueños o gerentes generales de las agencias participantes. Lo anterior se colectó mediante reportes escritos y audios, los cuales fueron transcritos y analizados para establecer una línea base y completar las categorías de análisis que se empezaron a construir durante la revisión bibliográfica. A las entrevistas se les aplicó un análisis temático, ya que se buscaba, más que singularidades del discurso, determinar la coherencia, tendencias y reiteración temática que mostraban las agencias en los procesos evaluativos.

Por su parte, lo cuantitativo se desarrolló mediante cuestionarios. La encuesta se aplicó a los ejecutivos de las agencias que desempeñan una labor directa en la atención a los clientes y son profesionales con formación universitaria en comunicación. El instrumento constó de 31 preguntas y el procesamiento de datos se realizó mediante el uso del paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), el cual ofrece la confidencialidad requerida de la información. Se realizó una validación del cuestionario con cuatro ex ejecutivos de las agencias, para determinar la comprensión y claridad del instrumento, así como su confiabilidad y consistencia. Luego se le aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach. El resultado permitió que corrigieran construcciones sintácticas de las preguntas y con la aplicación del coeficiente se eliminó una de las preguntas con varias categorías de

respuesta, pues el alfa dio menor a 0.3. Además, se descartaron tres opciones de respuesta de una pregunta y una opción de otra pregunta porque se determinó que la fiabilidad era pobre (inferiores a 0.7). Estas medidas permitieron que los valores se mantuvieran muy cercanos o superiores a 0.7 en estas dos preguntas que presentaron dicha situación, resultado suficiente para garantizar la fiabilidad de las escalas propuestas.

La aplicación de la encuesta se hizo a la totalidad de profesionales en puesto de ejecutivos de cuenta en cada agencia. Para recabar el dato de la cantidad por agencia, se realizó primero una consulta telefónica con cada una. Inicialmente, este número fue de 104 personas; sin embargo, al momento de aplicar la encuesta algunos habían cambiado de trabajo, estaban con permisos especiales, o bien, ya no trabajaban para la agencia. Por todo lo anterior, el número final fue de 75 personas, distribuidas en 13 agencias. De esta población se descartaron tres personas durante el proceso de tabulación, dado que tenían un nivel de técnicos, lo cual implicaba que no poseían título universitario en el área.

La sistematización de las entrevistas se realizó de acuerdo con las temáticas reiteradas entre los entrevistados y las líneas bases proporcionadas por la revisión de materiales bibliográficos y las referencias, específicamente sobre las prácticas, los supuestos, el conocimiento común, las aplicaciones en cuanto a técnicas y métodos de evaluación, el propósito u objetivos de evaluar, entre otros.

De esta forma se afinaron las categorías y las variables para la construcción del cuestionario que se aplicó a los ejecutivos de cuenta. Se extrajeron algunas frases que se reiteraron entre los entrevistados para la construcción misma de las opciones en las preguntas, de modo que se comprobaran los supuestos manejados en la cultura de agencia.

Una vez tabulados los cuestionarios, se revisaron aspectos relacionados con la educación, especialidad y puesto, para confirmar que estuvieran de acuerdo con el perfil esperado en los ejecutivos. Esta revisión permitió descartar a tres participantes, tal como se mencionó antes. Adicionalmente, como se dijo, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, con ello se obtuvieron preguntas y frecuencias válidas y fiables para proceder con el análisis.

Con las frecuencias listas, los resultados de esta parte cuantitativa fueron confrontados con los obtenidos en la parte cualitativa, para obtener un conjunto completo para el análisis sobre los temas propuestos.

4. Resultados

Los resultados de este estudio versan tanto sobre la cultura, al describir las concepciones, prácticas y herramientas que utilizan las agencias, como la evaluación en cuanto al enfoque, técnicas, alcance y condiciones

para realizar esta etapa en los proyectos o actividades que estas empresas de comunicación ejecutan para sus clientes.

Se realizó una investigación con enfoque mixto, con la aplicación de una entrevista semiestructurada a los dueños de las 13 agencias de relaciones públicas costarricenses seleccionadas, según los criterios ya explicados. Además, se aplicó un cuestionario autoadministrado a los ejecutivos de esas agencias, cuya cantidad final fue de 72. De los ejecutivos, se cuenta con un 75 % de mujeres y un 25 % de hombres, lo cual es un reflejo de la tendencia que muestra igualmente la academia.

En cuanto al nivel de escolaridad y especialidad que se indagó, un 58.3 % de los entrevistados tiene nivel de licenciatura, frente a un 25 % que ostenta un bachillerato y un 16.7 % que cuenta con una maestría (Figura 1). Lo anterior muestra que existe un interés por avanzar a niveles mayores del pregrado básico. En cuanto a las especialidades, el 70.8 % se ubica en comunicación y relaciones públicas; mientras que un 15.3 % en periodismo y comunicación audiovisual. Esto resulta importante para la investigación, en vista de que la práctica que se valora corresponde con los procesos aplicados dentro de las relaciones públicas y no tanto desde las otras profesiones de la comunicación. Además, indica que los ejecutivos que atienden los procesos de relaciones públicas son mayoritariamente del área de especialidad.

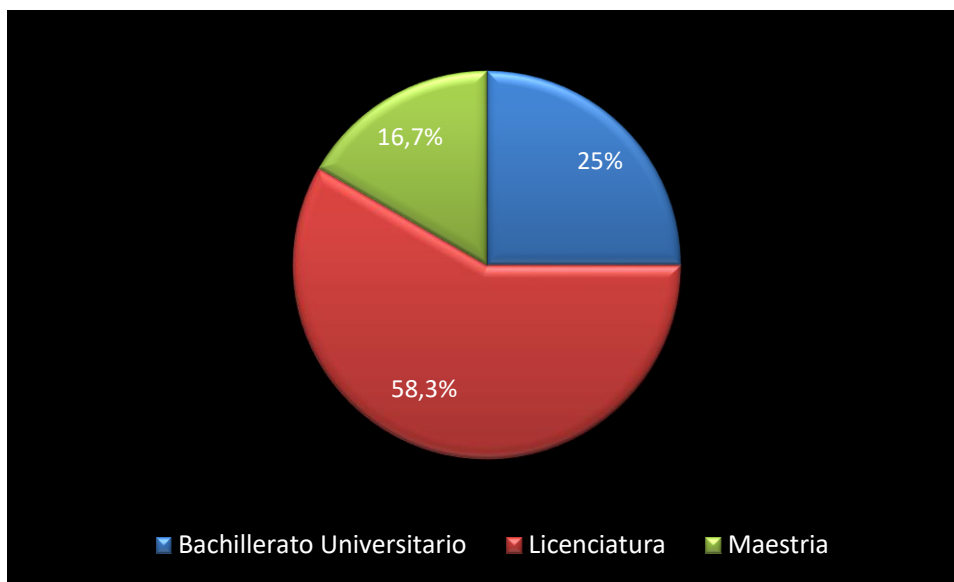


Figura 1. Nivel máximo de estudio de los ejecutivos en las agencias
Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, la experiencia en el campo de las relaciones públicas entre los ejecutivos muestra una concentración en los primeros años, un 44.4 % tiene entre 0-4 años, un 25 % entre 5-9 años de experiencia en la disciplina y un 19.4 % entre 10 y 14 años de trabajar en la profesión.

Prácticas recurrentes en la evaluación

En cuanto a las prácticas que predominan en las agencias consultadas, la encuesta muestra que siempre, en primera instancia, se le ofrece al cliente un plan de trabajo con indicadores y metas para determinar el resultado (63.9 %), frente a la medición del Retorno de Inversión (ROI, por sus siglas en inglés), el alcance y el análisis de los mensajes (16,7 %) (Figura 2). No aparecen opciones relacionadas con un proceso más sistemático o formal de evaluación, solo con mediciones fundamentalmente.

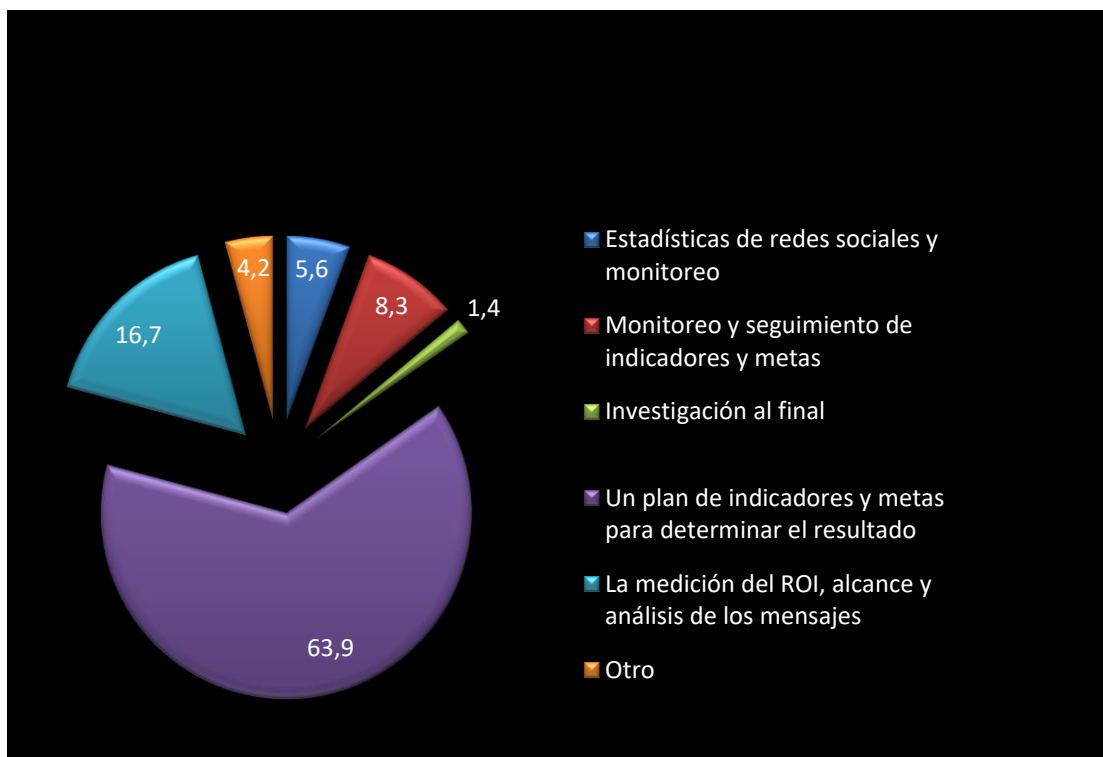


Figura 2. Sistemas de evaluación que se le ofrecen al cliente en un proyecto nuevo, en porcentajes.
Fuente: Elaboración propia.

Tal como se ha mencionado antes, los sistemas de evaluación o medición se quedan particularmente en el nivel de cumplimiento de la producción propuesta, exposición de mensaje, y análisis de mensajes. Igual situación encontraron Zeffass, Vercic y Volk (2016) en su estudio en departamentos de comunicación europeos.

“For assessing direct communication outcome, the surveyed communication departments focus their attention on the success of communication with stakeholders through analyzing their understanding of key messages. Indicators for exerting influence on stakeholder attitudes and stimulating behavior change – as the actual goal of any communication (indirect outcome) – are comparatively less frequently employed by communication departments “ [Para analizar un outcome de comunicación directa, los departamentos estudiados en Europa se enfocan en el éxito de la comunicación con los stakeholders a través del análisis de su comprensión de los mensajes claves. Los indicadores del logro de influencia en las actitudes y el cambio de comportamiento de los stakeholders (como meta actual de cualquier comunicación –outcome indirecto), son comparativamente menos empleados en los departamentos de comunicación.] (p. 634).

Estas mismas opciones de respuesta se repiten en su mayoría en los dueños y gerentes de agencia, quienes consideran que la práctica de evaluar se sitúa primero en los indicadores de cumplimiento; seguido de las equivalencias publicitarias y el análisis de redes sociales (específicamente de los analytics), y en tercera posición de menciones el cumplimiento de indicadores asociados al negocio del cliente, lo cual es una respuesta que no se encuentra entre los ejecutivos participantes. Es importante notar que algunos dueños enfatizaron en que no sistematizaban los resultados –esta opción ocupa igualmente el tercer lugar en menciones–, sino que únicamente revisaban que se cumpliera el plan y se lograra la satisfacción del cliente, expresada en una reunión, lo que podía ser suficiente como evaluación de lo realizado. Estas prácticas refuerzan el desdén de los profesionales por aplicar metodologías formales o con algún nivel de sistematización y fiabilidad para determinar el aporte de las acciones ejecutadas en el logro de objetivos.

En relación con las etapas de la planificación que siempre se ofertan en el servicio, los encuestados indican que la coordinación con el cliente, el plan de trabajo, ejecución y reporte final representan el mayor porcentaje de las tres respuestas (31.9 %), pero carecen de investigación diagnóstica e investigación evaluativa. Posteriormente, seleccionaron diagnóstico, programación, ejecución, evaluación y entrega de resultados (23.6 %); e indagación inicial, diseño del plan, ejecución, monitoreo, evaluación y devolución (20.8 %). Las dos últimas representan el proceso completo de planificación; no obstante, es necesario analizarlo frente a lo que consideran o definen dentro de la etapa de evaluación.

Acerca del tipo de resultados que prefieren presentar las agencias en sus informes a los clientes, se encuentra, en primer lugar, el análisis e interpretación (41.7 %), cuyo dato es necesario contrarrestarlo con lo que respondieron antes sobre la oferta más común en la medición, la cual se concentra más en *outputs*. En segundo lugar, se elige presentar lo realizado y lo logrado (38.9 %), lo cual pareciera responder más a las etapas de *outputs* y *outtakes*.

Al respecto, destaca la propuesta de Tuñez (2012) sobre los procesos evaluativos que deben formar parte de la práctica de las relaciones públicas:

La evaluación ha de referirse al proceso, no sólo a la actuación final, por lo que los modelos evaluativos han de tener en cuenta la necesidad de estandarizar las pautas de actuación, lo que ayudaría a vertebrar la profesión de las relaciones públicas. Broom y Dozier dieron un paso importante en esta dirección cuando propusieron, en 1990, que se acotasen los requisitos mínimos que deberían cumplirse antes de iniciar cualquier actuación. Su propuesta centraba las actuaciones de relaciones públicas sobre objetivos evaluables que claramente tendrían que: a) Identificar el público sobre el que se quiere actuar; b) Describir la naturaleza del cambio que se quiere conseguir; c) Especificar los cambios de actitud o de conducta que se persigue lograr; d) Determinar el alcance o intensidad de estos cambios; e) Fijar una fecha estimada para que ese cambio se produzca (p.66).

Respecto al tipo de proyecto en que más se aplica la evaluación en las agencias, los participantes indicaron que corresponden a los proyectos de gestión de prensa (59,7 %) y de comunicación externa (15,3 %) (Figura 3). La gestión en prensa usualmente se asocia con la medición de apariciones en medios, igualmente, a las equivalencias publicitarias, por lo cual estos proyectos llegan solo a la etapa de *output*.

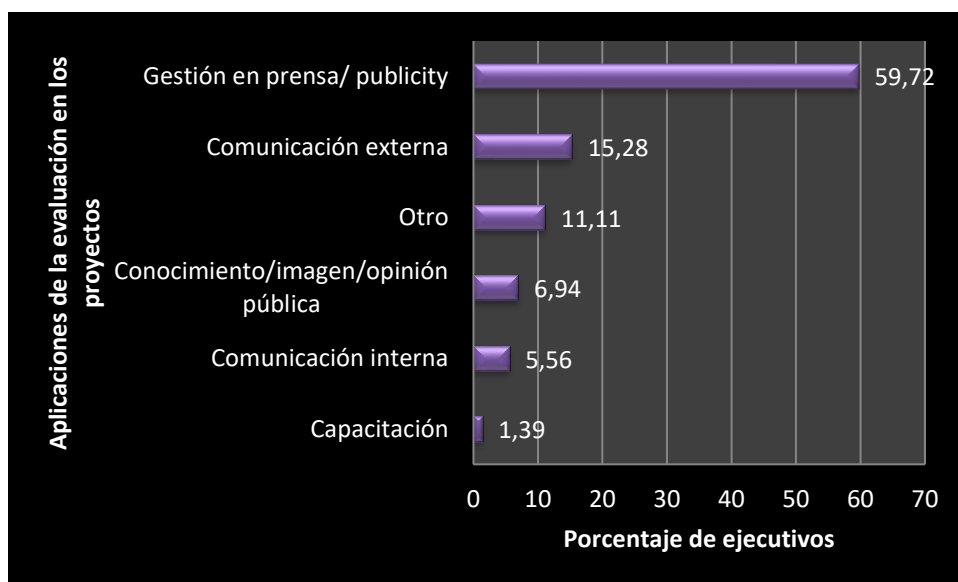


Figura 3. Tipo de proyecto en los que se aplica con más frecuencia la evaluación. En porcentajes.
Fuente: Elaboración propia.

Actividades relevantes

En el campo de la cultura organizacional, los ritos y eventos corporativos que se realizan con cierta periodicidad en las organizaciones constituyen una herramienta importante para hacer explícito el mensaje de la institucionalidad sobre los aspectos relevantes, los valores que son importantes y las consideraciones acerca del éxito y cómo conseguirlo. Tal como lo menciona Schein (2010) “Rites and rituals are symbolic ways to formalize certain assumptions and are, therefore, important artefacts to observe. (...) they might be considered important reinforces of key cultural assumptions if those assumptions are made clearly by the primary embedding mechanisms” [Los ritos y rituales son formas simbólicas de formalizar ciertos supuestos y son, por lo tanto, artefactos importantes de observar (...) ellos pueden considerarse reforzamientos importantes de supuestos culturales claves si esos aspectos sobreentendidos son aclarados por mecanismos primarios de integración] (pp 253-254).

Las actividades, aquellas reuniones, convivios o “encerronas” en las cuales participan todos los ejecutivos y colaboradores de la agencia y que, generalmente, se realizan de manera anual, se desarrollan en la mayoría de las agencias indagadas (93 %). Las actividades se dedican fundamentalmente a tres propósitos: revisiones de cuentas o proyectos, y sus actividades durante el año (31.9 %), presentación de casos de éxito con sus resultados (20.8 %) y eventos sociales (9.7 %). Estas acciones son utilizadas en las agencias como una fuente de alineamiento sobre los parámetros y criterios de servicio.

Los temas que más se refuerzan en estas actividades, según la opinión de los encuestados, son: planificación y estrategia (34.7 %), servicio (16.7 %) y evaluación de resultados (11 %) (Figura 4). Es importante destacar que la concentración de la acción comunicativa se dispone en la primera etapa de planificación y estrategia, luego, en la forma de brindarlo al cliente (ejecución), lo cual deja rezagada, en el tercer lugar de selección, la etapa que prueba la efectividad del trabajo (evaluación).

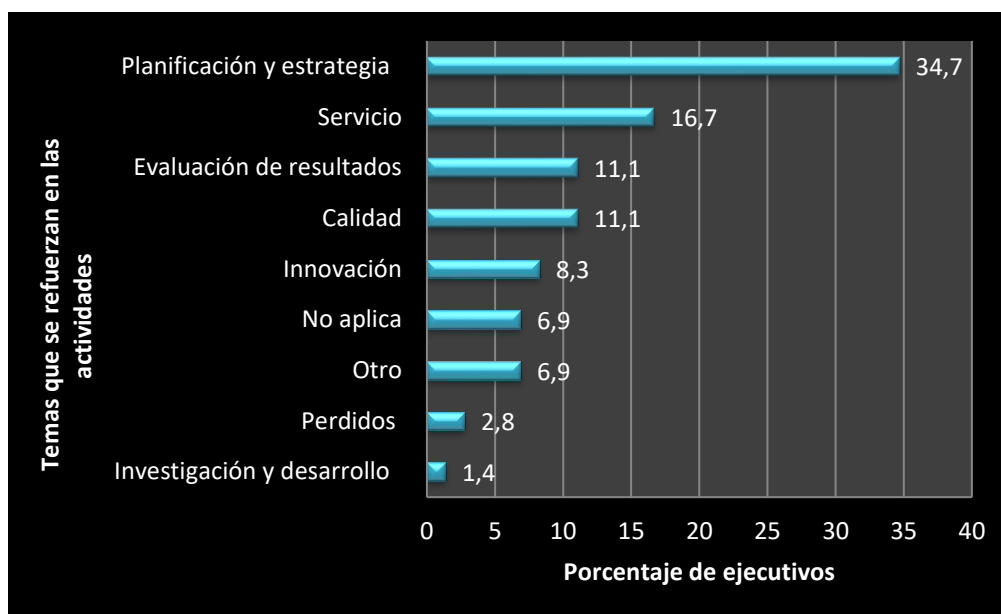


Figura 4. Temas que se refuerzan en las actividades de la agencia. En porcentajes.
Fuente: Elaboración propia.

Conductas referentes

En la cultura, las conductas referentes que modelan los líderes y jefaturas establecen los criterios por los cuales se regirán las prioridades del accionar en el servicio. Al respecto, un 53,3 por ciento de los encuestados afirma que en sus agencias se pone peso tanto en la investigación diagnóstica como en la evaluativa; mientras que un 31,9 por ciento de ellos opina que el peso está siempre en el estudio diagnóstico. Si bien hay una preferencia por aplicar investigación en ambos momentos, es claro que las respuestas anteriores muestran que hay una inclinación por las etapas previas de la planificación, antes que por la evaluativa, de verificación y valoración del trabajo realizado.

Lo anterior se confirma cuando se les pregunta sobre la conducta esperada siempre al momento de brindar el servicio, a lo cual 54% responde que investigar antes de planear; esto refuerza el peso del diagnóstico o la indagación inicial como etapa. En tanto que un 33% elige proponer a partir de su experiencia o de la experiencia de la agencia, dejando fuera, nuevamente, la evaluación como una fase esperada en la priorización del trabajo (Figura 5).

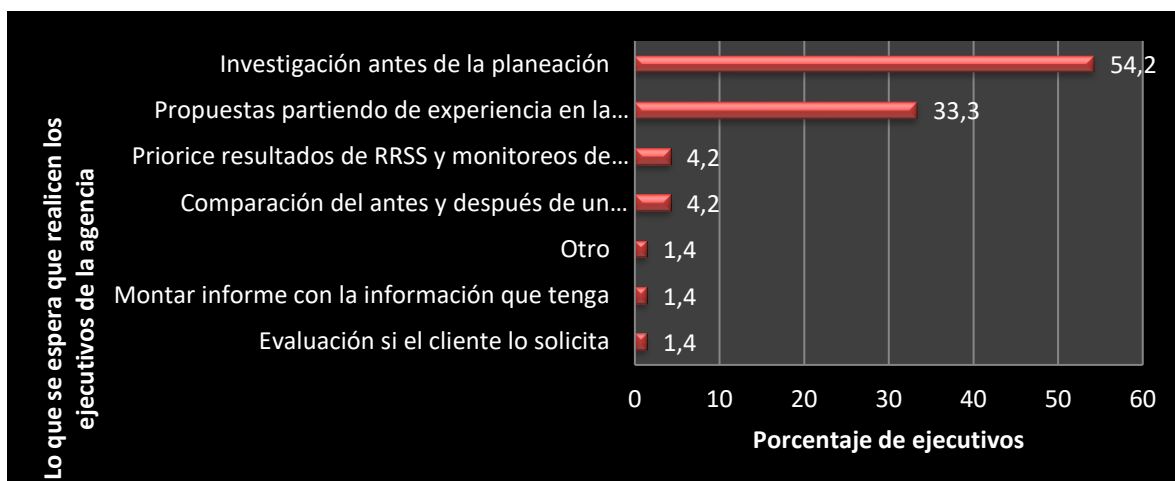


Figura 5. Opinión sobre lo que se espera que realicen con mayor frecuencia. En porcentajes.
Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que las conductas son modeladas por fundadores primero, y luego por directores o gerentes que lideran los equipos (si estos no fueran los fundadores todavía). Por eso Schein (2010) aclara que la respuesta de los miembros de la organización es definida de previo por la acción del liderazgo organizativo.

“Founders not only choose the basic mission and the environmental context in which the new group will operate, but they choose the group of members and thereby shape the kinds of responses that the group will make in its efforts to succeed in its environment and to integrate itself. [Los fundadores no solo escogen la misión básica y el contexto en el que el nuevo grupo operará, sino también a los miembros y de este modo forma los tipos de respuesta que el grupo dará en su esfuerzo por tener éxito en su ambiente e integrarse] (p. 219).

Para la gran mayoría de los dueños o gerentes entrevistados, la evaluación es muy importante, para otros es un reto, o bien, es indispensable porque es una promesa al cliente. Esto contrasta con el hecho de que los encuestados no alcanzaron un porcentaje contundente en la opción de investigar previo y después de la ejecución, y sobre todo al contemplar que incluso la investigación diagnóstica es prioridad frente a la evaluación. Adicionalmente, el hecho de que un tercio de los encuestados seleccionara proponer a partir de la experiencia implica que los pesos de la investigación no son tan coincidentes entre dueños y colaboradores.

Los supuestos compartidos

Los aspectos sobreentendidos en la cultura –los supuestos– permiten establecer una forma particular de hacer las cosas en la realidad organizacional. Muestra de ello es que un 87,5 por ciento de los encuestados manifiesta que siempre debe hacer investigación diagnóstica para conocer las condiciones iniciales al momento de

brindar un servicio; mientras que un 70,8 por ciento debe armar la propuesta con información de estudios e internet. Por el contrario, la investigación al final para conocer el impacto en el público se ejecuta a veces para un 50 % de ellos, frente a un 44 % que dice que siempre se hace.

El monitoreo y el seguimiento de la ejecución tienen más cabida en las acciones recurrentes de los ejecutivos (94,4 %), frente a un 61 % que dice que a veces los objetivos e indicadores son más eficientes que las investigaciones para mostrar resultados. Por su parte, un 70,8 % de los participantes indicó que el desarrollo de sondeos se hace a veces para conocer cómo va la respuesta del público. Es claro que las actividades de diagnóstico y de medición de avances y seguimiento tienen mayor acogida en la actividad cotidiana del ejecutivo que los procesos de evaluación, especialmente al final.

Lo dicho hasta ahora se complementa con el hecho de que la mayoría de las prácticas que reciben mayor nivel de importancia en la agencia, en la parte evaluativa, se quedan en la etapa de *outputs* (cumplimiento, alcance y publicaciones), aunque el ROI podría entenderse como un nivel avanzado, si efectivamente se buscan métricas diferentes a las equivalencias publicitarias y al cálculo financiero de la comunicación. El nivel básico, donde se incluyen acciones como mostrar el retorno de inversión, resulta muy importante, según un 68 % de las personas, e importante para el 29 % de ellas. Entretanto, el segundo lugar en importancia en el entendido colectivo de los ejecutivos es informar que lo contratado se cumplió para dar continuidad al contrato, lo cual se califica como muy importante para un 80,6 % e importante para un 19,4 % de las personas entrevistadas. Los logros en alcance y publicaciones en medios representan una tarea muy importante en un 66,7 % de las agencias e importante para 30,6 % de estas. Las priorizaciones como entendidos colectivos de lo que es relevante o no hacer en la atención de un cliente muestran un enfoque hacia etapas básicas y algo de intermedias en la recolección del efecto del trabajo de relaciones públicas (*outputs* y *outtakes*).

El mismo caso sucede en la actuaciones de los profesionales europeos, según Zerfass, Vercic y Volk (2016)

“Measures that indicate the impact of communication at the outflow level are scarcely utilized by European communication departments. In fact, methods to evaluate the impact of communication on financial/strategic targets (i.e. with scorecards or strategy maps) or on intangible/tangible resources (i.e. economic brand value) are ranked last”. [Mediciones que indiquen el impacto de la comunicación en el nivel de resultados se utilizan escasamente en los departamentos europeos de comunicación. De hecho, los métodos para evaluar el impacto de la comunicación en los objetivos financieros/estratégicos (con cuadros de mando o mapas

estratégicos) o recursos tangibles/intangibles (como el valor económico de la marca) se seleccionan de últimos.](p. 635).

En la misma línea, la mayoría de las personas propietarias de agencias –dueños o gerentes--consideraron que el propósito principal de evaluar es medir/presentar resultados y continuar el contrato, lo cual coincide con la segunda opción de relevancia para los ejecutivos encuestados. En menor proporción estas personas consideran que se evalúa para medir el impacto/alcance y lo que se hace bien; un número aún menor indicó que mostrar el aporte al negocio del cliente. En este sentido, los supuestos están mayoritariamente bien alineados entre ambos grupos lo que indica que las autoridades están modelando su sentir a los colaboradores ejecutivos.

Ahora bien, para saber que la comunicación fue efectiva y que logró lo deseado, los ejecutivos participantes indican que en las agencias se revisan, en primera instancia, los objetivos cumplidos en un 61 % de los casos y que el posicionamiento fue el esperado en un 11 %; mientras que las mediciones de exposición, producción y redes alcanzaron un 6,9 % de las selecciones (Figura 6). La acción de revisar los objetivos en la evaluación es prioritaria para poder efectuar una evaluación pertinente y acertada. Llama la atención este resultado, complementado con el mayor nivel de importancia en la evaluación, indicado arriba, como mostrar el ROI, informar el cumplimiento de actividades y los logros en alcance y publicaciones.

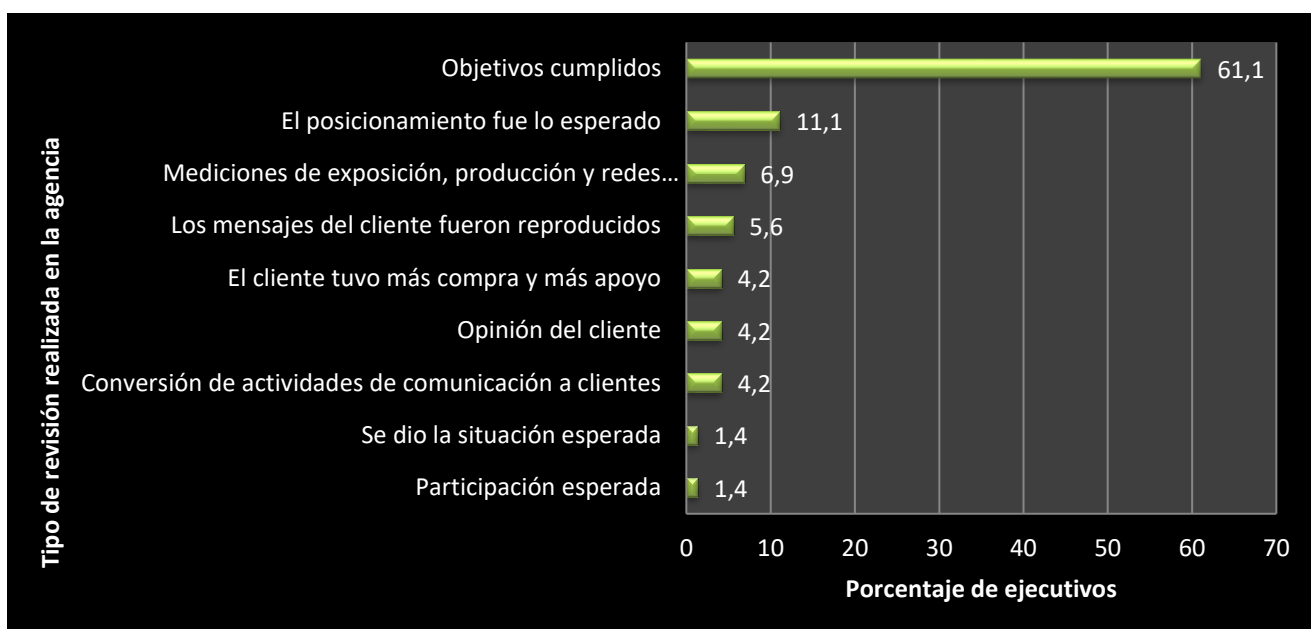


Figura 6. Tipo de revisión realizada para confirmar comunicación efectiva y logro deseado. En porcentajes.
Fuente: Elaboración propia.

Al respecto es importante considerar lo que significa efectividad en las relaciones públicas. Según el Dictionary of Public Relations, Measurement and Research (2013), se trata de un outcome y es “The degree to

which the outcome of a public relations program is consonant with the overall objectives of the program as judged by some measure of causation". [El grado en que un resultado del programa de relaciones públicas es concordante con los objetivos en general del programa según medición de causalidad]. Empero, es necesario entender que la concordancia acá debe determinarse con más que conteos, producciones efectuadas, o publicaciones logradas, pues finalmente, el cumplimiento de un objetivo de programa tiene siempre que ver con resultados/efectos o impactos, no del lado de las agencias, sino en el público, en las comunidades o en los grupos a los que se dirige la comunicación del cliente. Eso es finalmente lo que impacta o no el negocio y sus fines.

De acuerdo con la mayoría de personas propietarias de agencias, la efectividad de la comunicación se determina primero por el cumplimiento de indicadores y de objetivos, seguido del trabajo logrado en prensa (presencia de los mensajes claves, tono de la cobertura y equivalencia publicitaria). En un tercer nivel de preferencia le siguen, la participación lograda, junto a las estadísticas en redes y la generación de ventas/clientes. Es interesante rescatar que fuera del vínculo directo de la acción comunicativa con el impacto en el negocio que buscan algunas personas propietarias –más ubicado en el nivel avanzado de efectos y *outcomes*–, el resto de los parámetros que indican que la comunicación fue efectiva y logró lo deseado es igual para ambos grupos consultados.

En el caso europeo, Zerfass, Vercic y Volk (2016) indican que la concentración de los departamentos sigue siendo en mediciones de outputs, y se deja de lado tanto los costos (input) como el impacto en los objetivos y recursos organizacionales, que es lo que se obtiene en la medición del outflow.

En relación con el uso de los resultados del proyecto o servicio por parte de las agencias, las personas consultadas consideran que se realiza para ver el nivel de cumplimiento de los objetivos o metas (55,6 %), lo cual reitera lo indicado previamente sobre la determinación de la comunicación efectiva. De seguido, se indica que se emplean para rendirle cuentas al cliente (25%) (Figura 7).

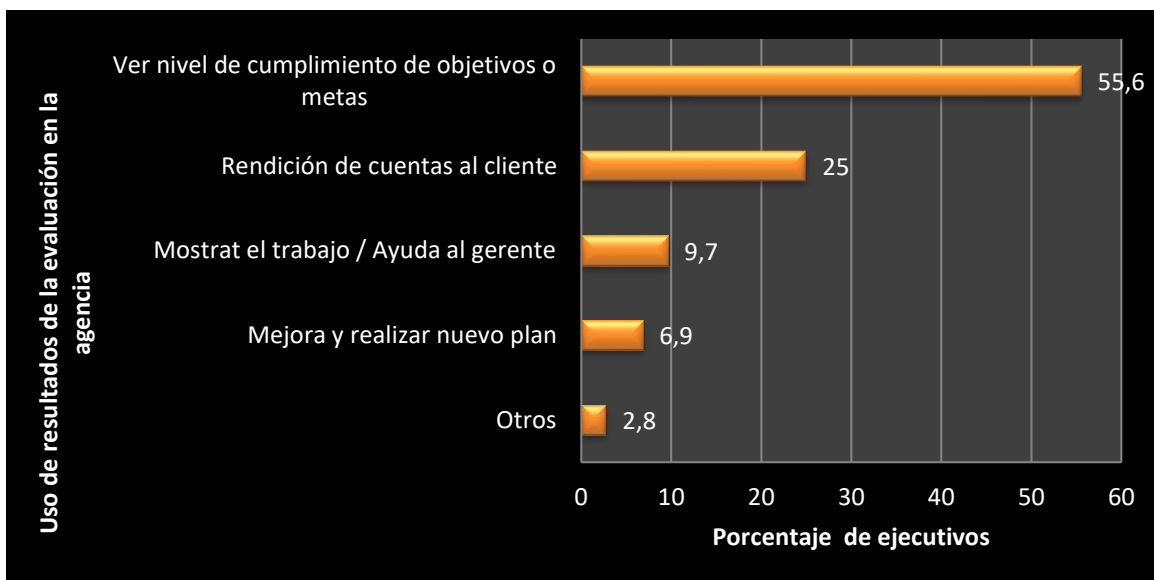


Figura 7. Uso que se le da a los resultados de la evaluación en las agencias. En porcentajes.
Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, los dueños o gerentes de las agencias coincidieron en varias de las respuestas con los ejecutivos, al considerar que el uso prioritario de los resultados de las evaluaciones es para rendir cuentas o presentar informes a sus clientes, y en su caso esto estuvo al lado de realizar mejoras a los planes presentados. En segundo lugar de mención indicaron que se utilizan para verificar el cumplimiento de objetivos y como tercera opción, para verificar indicadores de cumplimiento o reportar logros.

Un supuesto clave para comprender el manejo conceptual y de alcance de la evaluación es el entendido sobre lo que significa evaluar para los ejecutivos participantes. En la primera acepción más recurrente, evaluar un proyecto es ver el cumplimiento de indicadores/objetivos (56,9 %), lo cual coincide con las dos respuestas anteriores sobre cómo se determina la efectividad en la comunicación y el uso prioritario de los resultados. La segunda acepción más seleccionada por los ejecutivos es lograr el resultado final (aprobar una ley, participación masiva, viralizar una información, hacer que los medios hablen del tema, elevar las ventas o no tener una crisis) con un 26,4 % de las respuestas de primera importancia. Esta última concuerda con los resultados que entran en todas las etapas propuestas por Lindenmann (2006, citado por Watson, 2012) –*output*, *outtake* y *outcome*– y con los efectos básicos y avanzados propuestos por la AMEC (2011). Sin embargo, para la AMEC, como fuente de estándares de evaluación, las métricas requieren estudios –sin que estos sean caros, amplios o demasiado profundos– para conocer realmente cuál fue la contribución de la actividad de relaciones públicas a los objetivos organizacionales y a ese resultado en particular (AMEC, 2011).

Otro supuesto relevante que manejan los ejecutivos entrevistados se refiere a la aplicación real de la evaluación en lo cotidiano. El 69,4 por ciento de las personas encuestadas están de acuerdo en que “la evaluación es algo de lo que se habla más de lo que se aplica”, frente a un 26,4 por ciento que está en desacuerdo con esa afirmación. Lo anterior muestra que, tal como se indicó al inicio, hay una cultura generalizada que prescinde o desatiende la necesidad de evaluar la gestión y determinar el aporte de relaciones públicas a los objetivos de las organizaciones.

El enfoque de la evaluación

El enfoque de investigación aplicado para la evaluación de las acciones en comunicación muestra la tendencia predominante en las agencias con respecto al tipo de análisis y perspectiva desde la cual se desean valorar los resultados.

Según el Dictionary of Public Relations Measurement and Research (2013) la investigación de evaluación es considerada dependiendo del momento y el tipo de acción en indagación. Específicamente lo define como

“A form of research that determines the relative effectiveness of a public relations campaign or program by measuring program outcomes including cognitive changes (to levels of awareness, knowledge and/or understanding), affective changes (to attitudes and opinions) and/or connotative changes (behaviors) of a targeted audience or public) against a predetermined set of objectives that initially established the level or degree of change desired” [Una forma de investigación que determina la relativa efectividad de una campaña de relaciones públicas o programa mediante la medición de los resultados del programa incluidos los cambios cognitivos (a niveles de conciencia, conocimiento y / o comprensión), cambios afectivos (actitudes y opiniones) y / o cambios conativos (comportamientos) de un público objetivo), contra un conjunto predeterminado de objetivos que inicialmente establecieron el nivel o grado de cambio deseado].

Esta definición resulta relevante como base para comprender los tipos y niveles que tiene el proceso evaluativo, y que son claves para entender las respuestas otorgadas por los participantes en el estudio.

Cuando se trata de obtener resultados/impacto de un proyecto, en las agencias los ejecutivos recurren más al monitoreo de prensa con análisis –que se sitúa entre las equivalencias publicitarias también conocido como AVE’s (por sus siglas en inglés), la presencia de mensajes claves y la valoración de positivo, neutro o negativo de la cobertura efectuada por la prensa--(54,2%). En segundo nivel de importancia se mencionan las estadísticas de participación, alcance y apoyo (12,5%), que refieren fundamentalmente a mediciones en redes sociales (Figura 8). Ambas respuestas indican un predominio del enfoque cuantitativo, con leve uso de enfoque cualitativo con el análisis del monitoreo que podría entrar con el uso de alguna clasificación cualitativa del contenido observado en medios.

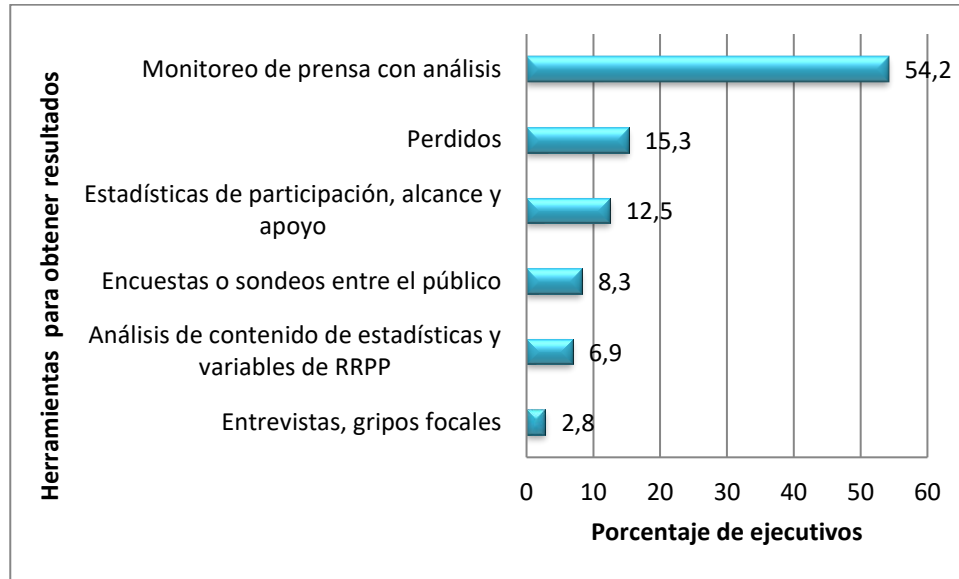


Figura 8. Herramientas seleccionadas para obtener resultados/impacto. En porcentajes.
Fuente: Elaboración propia.

Al respecto los dueños o gerentes de agencias mostraron un equilibrio entre ambos enfoques de investigación de resultados, pues mayoritariamente se utilizan los *analytics* de redes sociales y las equivalencias publicitarias que entran dentro del enfoque cuantitativo; seguido de técnicas cualitativas como análisis de contenido, entrevistas y encuestas, que se interpretan más como sondeos por los comentarios adicionales del tipo de muestreos que se realizan. Otras opciones con menos preferencias son los grupos focales y el análisis de monitoreo, que entran como técnicas cualitativas, e indicadores de cumplimiento, que se expresan más como valoraciones numéricas.

En cuanto a las herramientas que utilizan las agencias con mayor frecuencia para el monitoreo y evaluación de las acciones realizadas para sus clientes, los participantes mencionaron en primer lugar los reportes de publicity con análisis de cobertura (45,8%), seguido de indicadores de cumplimiento (20,8%) y análisis de contenido de redes sociales (15,3%). Estos resultados concuerdan con el tipo de herramientas mencionadas por los dueños o gerentes, lo que muestra que hay lineamientos establecidos para la verificación de resultados en las agencias.

El alcance de la evaluación

El alcance se entiende en esta investigación como los límites o condiciones establecidas para la evaluación en términos de frecuencia, momento de aplicación, y profundidad de conocimiento al que se desea llegar acerca del efecto, resultado o impacto del servicio prestado por la agencia.

De acuerdo con los resultados de Zerfass, Vercic & Volk (2016) apoyados también en los estudios de Gregory & Watson, 2008 y Likely & Watson, 2013; acerca de la evaluación que realizan los profesionales europeos, explican que

“(…) many studies across the world have shown that professionals often neglect the necessity of tracking communication processes from their initiation to their potential economic impact. Instead, organizations have largely adopted methods for evaluating communication results on the level of media and channels/platforms, while scarcely measuring effects on stakeholders and on organizational goals” [muchos estudios alrededor del mundo han mostrado que los profesionales usualmente descuidan la necesidad de dar seguimiento al proceso de comunicación desde su inicio hasta su impacto económico potencial. En su lugar, las organizaciones han adoptado mayoritariamente métodos para evaluar los resultados de las comunicaciones en el nivel de medios y canales/plataformas] (p. 629).

Según los encuestados en este estudio, los proyectos se monitorean o se miden varias veces, luego al cierre se recoge lo último y si se quiere se hace una investigación (43%) mientras que 26,4% de ellos dicen que al final se recogen todos los resultados, y con menos selección se indica que al finalizar se analizan resultados y luego se mide impacto con una evaluación (15,3%) (Figura 9). La primera frecuencia correspondería con una visión de la evaluación como un proceso transversal en la ejecución, sin embargo, la opción de hacer o no una investigación al final para recoger impactos, reporta que fundamentalmente el proceso se basa en mediciones que no llegan al nivel de outcome, sino fundamentalmente de indicadores de cumplimiento y quizás outtakes, como se comprueba en otras de las respuestas dadas por los ejecutivos. En cuanto a la segunda frecuencia –al final de la ejecución—esta corresponde con el enfoque más tradicional de observar solo resultados. Si esto se cruza con el tipo de técnicas para evaluación de resultados o impacto mencionados anteriormente, se tiene que hay una valoración de outputs y outtakes por el análisis de contenido.

El tercer momento de evaluar indicado con mayores selecciones por los encuestados –al finalizar y medir con evaluación—mostraría al menos la intención de efectuar una medición más formal, sin embargo, nuevamente por el tipo de técnicas indicada para evaluar se queda por igual en el nivel de outputs y outtakes a que corresponden, con la consecuente profundidad de conocimiento sobre efectos en los públicos objetivo o impactos en la organización, que se puede obtener con esas herramientas.

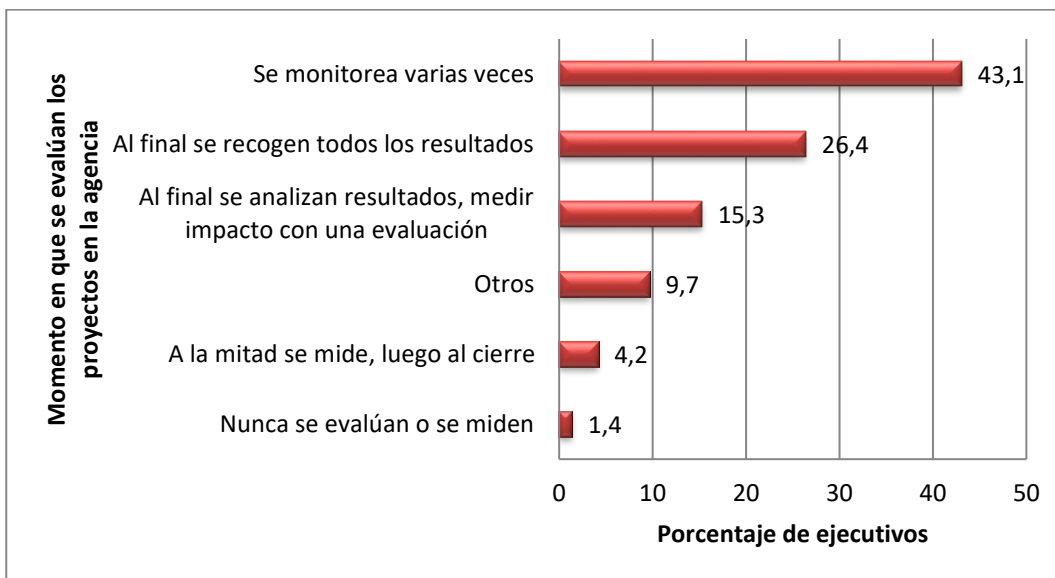


Figura 9. Momento en que se evalúan o miden los proyectos. En porcentajes.
Fuente: Elaboración propia.

También se consultó a los encuestados por la frecuencia con que se realiza evaluación para determinar el impacto. Al respecto los encuestados dicen que siempre (59,7%) y otro 33,3% que casi siempre, lo que corresponde con las respuestas dadas en las prácticas de evaluación que se aplican en los proyectos.

En el caso de los dueños o gerentes de agencias, estos mencionaron que integran la evaluación a los proyectos de sus clientes, la mayoría de ellos de manera intencional para todos los proyectos, sea con un reporte de resultados de la gestión, o bien mediante resultados de equivalencias publicitarias, métricas de redes sociales o de eventos. La segunda razón relevante –con menos de la mitad de menciones—es que se hace evaluación si el cliente la pide y depende del tipo de proyecto.

En cuanto a los informes finales, las agencias reportan con más frecuencia resultados de producción y gestiones, reacciones y acciones desplegadas por públicos (25%), seguido de lo gestionado y el logro alcanzado (aprobación, reactivación, no crisis, detener una acción) con 23,6%, de lo pautado/publicado y el alcance logrado (19,4%). Cabe destacar también que la opción de lo producido, gestionado y la medición del efecto en el público alcanzó 18% de las respuestas. En el primer caso, los participantes eligieron un registro con casi todos los niveles de resultados, empero, esta respuesta debe leerse a la luz de las técnicas utilizadas y el tipo de resultados que indicaron anteriormente que se entregan como evaluación.

En el caso de la segunda respuesta con más opciones –lo gestionado y logrado–, esta corresponde con el nivel del output o con medición de producción, y pareciera que también con el de outcome. Nuevamente acá deben referirse las respuestas anteriores para entender este alcance. La aprobación de un proyecto, la reactivación de un servicio, el hecho de que no se previniera la crisis o se detuviera una acción contra la organización o sus fines, no

implica un proceso evaluativo, solo un resultado, no medido, solo identificado por las circunstancias. Esta aclaración resulta importante a la luz incluso de las respuestas dadas por los mismos dueños o gerentes entrevistados, algunos de los cuales aludieron a este tipo de logro. En el caso de logros tangibilizados a través de un proceso de medición, el alcance es entonces de output o outtake según lo dicho anteriormente por los participantes en cuanto a técnicas utilizadas y resultados obtenidos.

La tercera respuesta de esta consulta sobre el tipo de resultados reportados a clientes –pautado, gestionado y alcance–, nuevamente recae en el nivel de outputs y outtakes, basándose en las lecturas de respuestas anteriores, pues los efectos que se pueden detectar con las herramientas mencionadas corresponden con reacciones en redes sociales que no alcanzan a determinar cambio de conducta o impacto en la organización (en la mayoría de mediciones reportadas).

Esta misma situación se identifica igual en los estudios europeos, asiáticos y africanos (Zerfass, Vercic & Volk, 2016; Kabucua, Odongo y Katuure, 2016; Starcic y Jakipovic, 2016; Alvarez, 2011; Watson y Simmons, 2004; Raupp, 2008; Watson y Noble, 2009) donde el impacto de la comunicación en el nivel organizacional o de intangibles se mide con muy baja frecuencia entre los profesionales de las relaciones públicas.

En cuanto a la frecuencia con que se evalúa el impacto según el nivel de importancia en temas de evaluación de las 68 personas que contestaron, 43 dijeron que siempre se evalúa el impacto alcanzado en los proyectos, y 24 que casi siempre. En cuanto al nivel de importancia que se le otorga a la evaluación, 26 de los 68 participantes afirmaron que tiene el más alto nivel de importancia en la agencia (puntaje 10), seguido de 17 personas que lo califican con 9 de puntuación en importancia, y 11 de ellos con un 8. De quienes indicaron que tiene el máximo nivel de importancia en la agencia solo 19 dicen que se evalúa siempre, versus 7 que manifiestan que se hace casi siempre. Por otro lado, de los 17 que indicaron que el nivel de importancia es 9, son 14 los que mencionan que siempre se evalúa. Ninguno de los respondientes indicó que nunca se evaluara, y solo hubo 14 respuestas que dieron notas igual o menores a 7 en nivel de importancia.

Las técnicas de investigación aplicadas en la evaluación

Este apartado procura identificar el aspecto más metodológico de la evaluación que realizan las agencias, al determinar los mecanismos de control del proceso, la recogida de información, y si el sistema es formal y sistemático, etc.

En cuanto a las herramientas que utilizan para el monitoreo y evaluación de las acciones o servicios, los encuestados indican que reportes de publicity con análisis de cobertura (45,8%), indicadores de cumplimiento (20,8%) y análisis de contenido de redes sociales (15,3%) (Figura 10). Los reportes de publicity implican identificación de variables, que usualmente corresponden con medio, periodista, título de la nota, edición y fecha,

conversión de espacio (que se refiere a la equivalencia publicitaria del espacio/tiempo que ocupó la nota en términos monetarios), alcance, enfoque (positivo, negativo, neutro), fuentes identificadas, etc. Mayoritariamente el análisis de cobertura adiciona a las anteriores variables, aspectos como la clasificación del tipo de medio para valorar el alcance a los públicos objetivo, presencia de mensajes claves, entre otros. Esta herramienta aplica técnicas cualitativas, al analizar estos resultados para las intenciones del cliente, en cuanto a exposición del mensaje, alcance a públicos objetivo, y enfoque de la cobertura en términos favorables o no al cliente o su tema. Igualmente, la herramienta utiliza cuantificaciones específicamente para determinar las equivalencias de espacio-costo, la cantidad de notas de cobertura logradas, y el número relativo de personas alcanzadas con la publicación. Hasta aquí, la técnica de investigación se acercaría más a lo que corresponde con lo cualitativo, con el análisis de contenido de la cobertura.

Los indicadores de cumplimiento corresponden con lo que Lindenmann (1997, citado por Wilcox et al. 2010) llama medición de producción y exposición pues miden si se cumplieron la metas, el tiempo, el presupuesto, las actividades, la producción de materiales y su colocación en las plataformas sugeridas, la gestión, etc. Como técnica de evaluación solo registra cuantificaciones de trabajos producidos/alcanzados, y verifica cumplimiento de metas, lo que alcanza en evaluación para el monitoreo de avances o evaluación formativa.

La última selección más alta sobre monitoreo y evaluación de las actividades, el análisis de redes sociales, entra dentro de las técnicas cualitativas, si se aplica análisis de contenido y se va más allá del conteo de indicadores como cantidad de *likes*, alcance, compartidos, interacciones y comentarios, para pasar al análisis de comentarios, preguntas o interacciones –el nivel de *engagement*- sobre la información posteada.

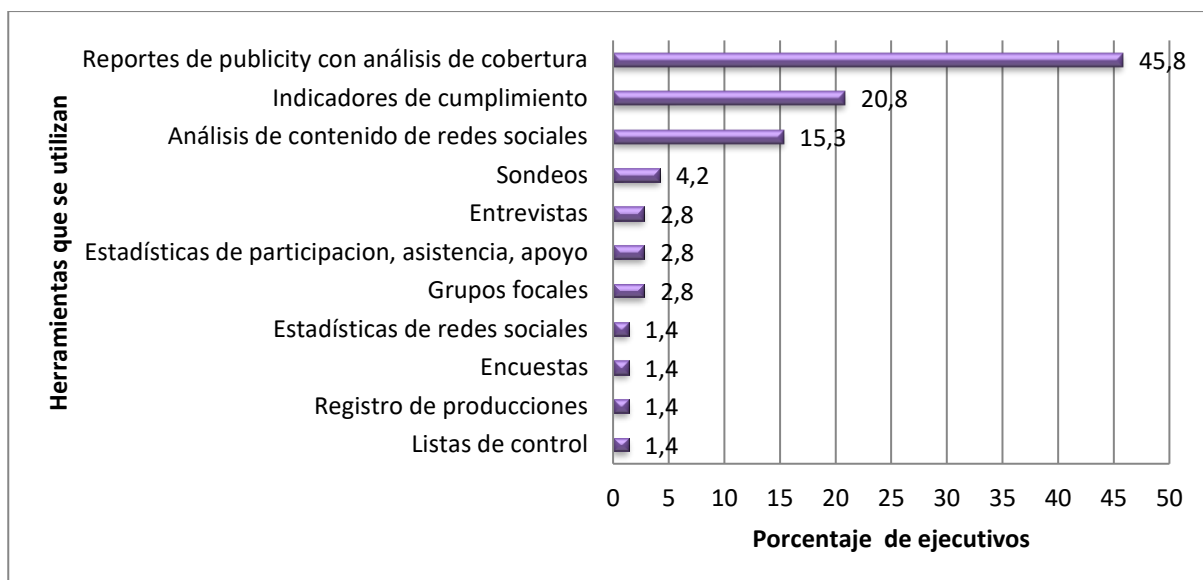


Figura 10. Herramientas que utilizan con más frecuencia para monitoreo y evaluación. En porcentajes. Fuente: Elaboración propia.

Tal como se había mencionado antes sobre el enfoque, en cuanto al monitoreo de prensa y las estadísticas como mecanismos para mostrar resultados/impacto, estas refieren más a cuantificaciones, sin que por ello haya aplicación de técnicas específicas de investigación, ya que solo registran información y la reportan, más no interviene el análisis y/o contextualización de la información. Esta sistematización de la información queda vinculada con un nivel de evaluación intermedia o de avance, lo que serían outputs y outtakes, pues no llega a determinar resultados intangibles ni impactos para la organización, aun cuando el monitoreo de prensa busca registrar la equivalencia publicitaria, esta no resulta una valoración real de ahorro o reducción de costos, y menos aún de impacto en intangibles como reputación, imagen, o valor percibido. Igualmente las estadísticas de participación, alcance o apoyo, registran valoraciones numéricas que podrían alcanzar mediciones de producción y exposición, y en un nivel básico de concienciación según las métricas de AMEC (2015).

Al respecto las herramientas más utilizadas para monitoreo y evaluación según el conocimiento en materia de evaluación de los encuestados permite entender por qué estas acciones son las más comunes para llevar adelante los procesos evaluativos en las agencias. De las 72 personas que contestaron, 43 afirman tener un nivel medio de conocimiento, y 24 un conocimiento alto. De las 43 que dicen tener el nivel medio, 22 dicen que lo que más utilizan para el monitoreo y evaluación, son los reportes de publicity con análisis de cobertura, y 10 que los indicadores de cumplimiento. De las 24 que dijeron que tenían conocimiento alto, 9 dicen que los reportes de publicity es lo que más utilizan, seguido de 5 que seleccionaron análisis de indicadores y otros 5 con análisis de contenido de redes. Solo un participante con nivel medio de conocimiento mencionó encuestas, y solo dos con nivel alto mencionó sondeos. Lo que habla de que estas no son regularmente herramientas de monitoreo ni evaluación, y que el nivel de conocimiento importa poco versus las prácticas establecidas en la agencia.

En el caso de los dueños y gerentes de agencias, estos coinciden con la mayoría de respuestas de los ejecutivos encuestados. Para ellos, las mediciones por medio de equivalencias publicitarias y analytics de redes sociales son las principales herramientas para monitoreo y evaluación, seguidas de análisis de contenido, entrevistas y encuestas, y con menos preferencias, los grupos focales, el análisis de monitoreo e indicadores de cumplimiento. La baja o nula mención por parte de los ejecutivos de técnicas como entrevistas, encuestas y grupos focales, que constituyen herramientas formales de investigación, podría entenderse como lo menciona Raupp (2008)

“Very often, the methodological know-how is lacking. Dozier and Broom (1995) suggest that the role and status of the PR-practitioner is an indicator for the use of evaluation research. The more practitioners occupy management functions the more likely they are to be engaging in evaluation research.” [Muy a menudo, el *know-how* metodológico falta. Dozier and Broom (1995) sugieren que la función y la posición del practicante de relaciones públicas es un indicador para el uso de la investigación evaluativa. Entre más los profesionales

desarrollan funciones de gerenciamiento es más probable que estén vinculados con el uso de la investigación de evaluación] (p. 182).

En cuanto a los resultados que los informes finales reportan a los clientes con mayor frecuencia según las opciones para obtener los resultados o el impacto del proyecto, 14 ejecutivos de 61 que contestaron dijeron que los informes indican lo gestionado y el logro alcanzado; otros 14 dijeron que lo pautado/publicado y el alcance logrado, mientras que 13 indicaron la producción, gestiones, reacciones y acciones desplegadas. De las 39 personas que contestaron acerca de la manera de obtener los resultados de impacto, eligieron mayoritariamente el monitoreo de prensa con análisis, sea sobre lo pautado y publicado (11), lo producido y lo gestionado (7), o por lo gestionado y el logro (10). Igualmente en este caso, las opciones de encuestas o sondeos para obtener resultados solo fueron seleccionadas por 6 personas de las 61, para usarse en los informes; y en el caso de entrevistas y grupos focales, solo 2 personas utilizan estas herramientas para obtener resultados, de 61 que contestaron.

Llama la atención que en los resultados sobre la determinación de efectividad y logro en la comunicación, los respondientes lo relacionaron mayoritariamente (61%) con los objetivos cumplidos, que corresponde con lo que respondieron cuando se les preguntó sobre lo que significa evaluar, pues ahí 56,9% dijo que es ver el cumplimiento de indicadores y objetivos. Para esta segunda pregunta solo 4 personas seleccionaron hacer una encuesta o sondeo como segunda opción en importancia de lo que es evaluar un proyecto.

Resulta importante destacar que el uso mayoritario de herramientas de internet para medir o evaluar los resultados/impactos de la comunicación no deberían ser un obstáculo para lograr el nivel de sistematización, formalidad o bien profundidad que se espera en una evaluación. Por el contrario, tal como lo afirma Brown (2011)

“The internet provides us with a range of tools for measuring online public relations. Many provide in-depth analysis and the majority are entirely free to use. We can target our audience far more effectively than ever before and we can feed intelligence back into our campaigns in a cycle of constant improvement. The measurement of key message delivery, pre- and post-campaign quantitative and qualitative research and measurement against benchmark data are available to us.” [La internet nos provee de un amplio rango de herramientas para medir las relaciones públicas en línea. Muchas proveen análisis a profundidad y la mayoría son de uso gratuito. Podemos alcanzar nuestra audiencia mucho más efectivamente que nunca antes y podemos alimentar con inteligencia nuestras campañas en un círculo de constante mejora. La medición de la entrega de mensajes claves, investigación y medición cuantitativa y cualitativa pre y post campaña contra datos de referencia están disponibles.] (p. 354).

Conocimiento en evaluación

El conocimiento en evaluación o en medición es aquel que permitiría a los miembros profesionales en comunicación de las agencias, desarrollar e implementar técnicas, procedimientos o herramientas para conocer el efecto, resultado o impacto de las acciones desarrolladas en el servicio a sus clientes.

Los participantes del estudio tienen mayoritariamente un nivel de educación de licenciatura en 58,3% de los casos, frente a 25% con bachillerato, y 16,7% con maestría. De estas formaciones, 70,8% se ubica en la especialidad de comunicación y relaciones públicas, mientras que 15,3% en periodismo y comunicación audiovisual (Figura 11).

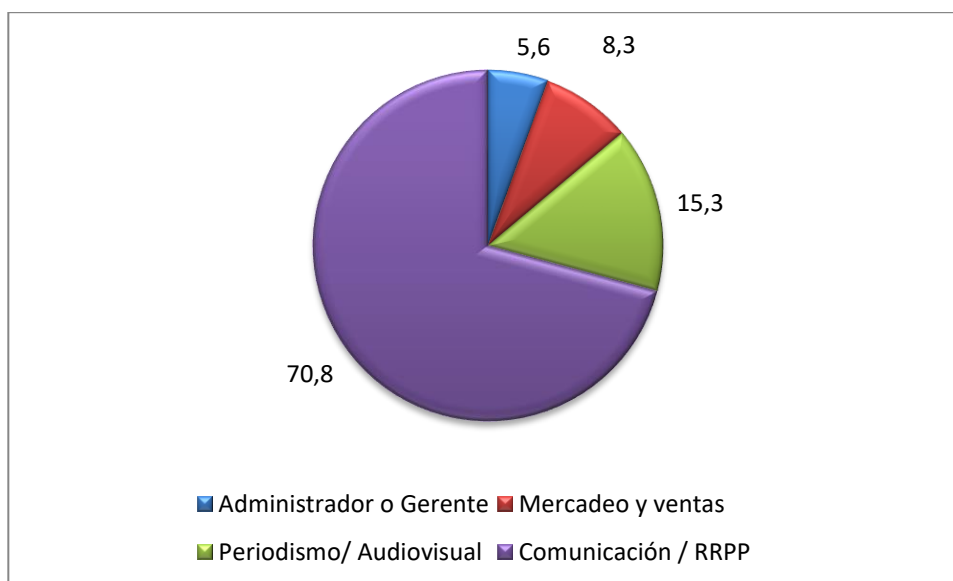


Figura 11. Especialidad de los ejecutivos en nivel máximo de estudios. En porcentajes.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la experiencia laboral en el campo, 44,4% tiene entre 0-4 años, 25% entre 5-9 y 19,4% entre 10 y 14 años, lo que muestra que cerca de la mitad de la población es relativamente nueva en las agencias.

De los participantes, 51,4% menciona que no la recibió, mientras 48,6% reporta haber recibido formación de nivel universitario en el tema de evaluación. Con respecto al grado de conocimiento que manifiestan tener los encuestados sobre el tema, 59,7% indica que medio, y 33,3% que alto. Este nivel de conocimiento daría la expectativa de un manejo al menos adecuado de herramientas, técnicas y métodos adecuados para evaluar.

Al consultarles a los participantes sobre lo que significa evaluar, 56,9% indica que es ver cumplimiento de indicadores y objetivos, en tanto que 26,4% dice que lograr el resultado final (sea evitar una crisis, aprobar un proyecto, reactivar una negociación o detener una acción) constituye la evaluación de su trabajo. Interesante que estas mismas opciones se repiten con un porcentaje ligeramente menor cuando eligen una segunda opción, solo se agrega mostrar el antes y el después de un servicio, para 29,2% de los participantes (Figura 12).

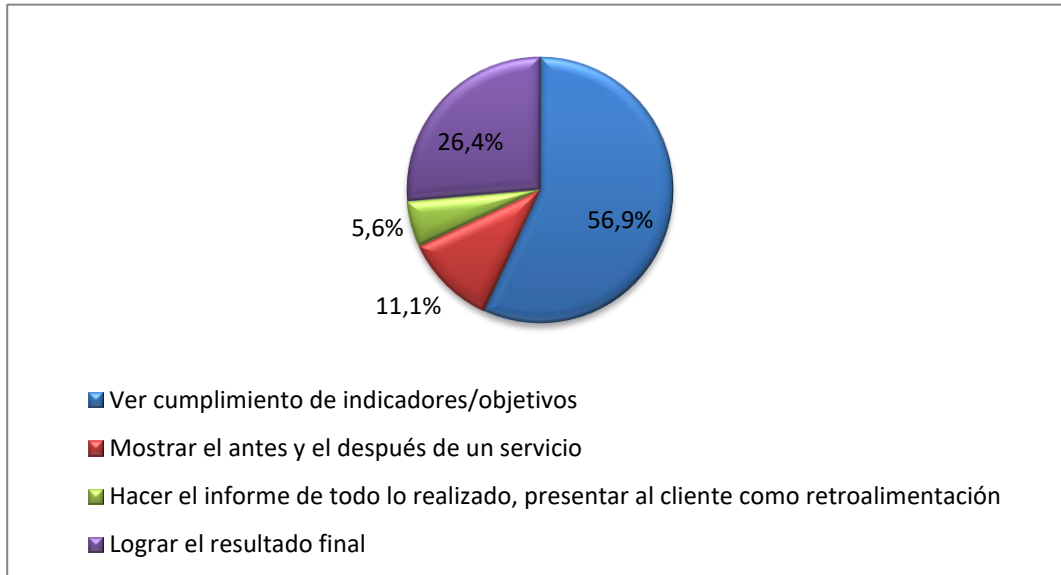


Figura 12. Opinión sobre lo que es evaluar un proyecto. En porcentajes.

Fuente: elaboración propia.

Los dueños o gerentes de agencias entrevistados consideraron que los ejecutivos requieren tener conocimientos para poder realizar mediciones y evaluaciones en sus trabajos. En primer lugar mencionaron conocimientos en estadística, herramientas de investigación y del proceso de evaluación en general, seguido de la capacidad para efectuar análisis, y luego del manejo tecnológico y espíritu crítico. En mucho menor proporción, los dueños o gerentes mencionaron manejo de finanzas y administración, conocimiento del entorno y elaboración de informes.

Adicionalmente, en cuanto a la afirmación “El conocimiento en técnicas de investigación influye para que se realice evaluación en relaciones públicas”, el 97,2% estuvo de acuerdo con ella. Esto es importante mirarlo a la luz de que el 59,7% de los participantes indicó que tiene un conocimiento medio sobre evaluación y 51,4% que no recibió formación en el tema.

Al respecto, la formación en el tema de evaluación según el nivel de conocimiento muestra que de las 72 personas que contestaron, 43 dicen que tienen un nivel medio de conocimiento, y 24 que cuentan con un nivel alto de conocimiento. De las 72 participantes, 35 dicen que sí recibieron formación y 37 que no recibieron. De quienes no recibieron 26 dicen que tienen conocimiento medio y 7 un conocimiento alto. De las 35 que sí recibieron formación 17 dicen que tienen un alto conocimiento en evaluación y 17 que un nivel medio. Estos resultados son importantes a la luz de la aplicación de herramientas que se realiza, pues niveles altos y medios de conocimiento y formación deberían corresponder con una aplicación más sistemática y formal que la mostrada en las respuestas de apartados anteriores.

Por su parte, los dueños o gerentes indicaron que los ejecutivos deberían contar con algunas capacidades para evaluar, entre ellas primeramente conocimiento previo de su formación universitaria en lo que se refiere a herramientas, elementos técnicos, sistematización y manejo de datos cuantitativos. En segundo lugar de preferencia señalaron conocer sobre la dinámica de los negocios, pues les cuesta entender temas de administración.

En relación con lo que significa evaluar según el nivel de conocimiento de los participantes en evaluación, los resultados muestran que de las 72 personas, 41 dicen que es ver el cumplimiento de indicadores, y 19 lograr el resultado final. De las 72 encuestadas, 43 manifestaron que tenían un nivel de conocimiento medio, de estas 25 dicen que es ver cumplimiento indicadores, y 11 dicen que es lograr el resultado final (no medir ni evaluar, solo lograr). Y de las que dijeron tener un nivel de conocimiento alto, 14 dicen que evaluar el proyecto ver el cumplimiento de indicadores. Estas respuestas permiten entender que posiblemente el conocimiento de los participantes o bien que las prácticas habituales de agencias en cuanto a técnicas y métodos de evaluación quizás no está en los niveles adecuados para las exigencias actuales que se plantean para la profesión en esta materia.

Sobre esto, los resultados de si el participante recibió formación en el tema de evaluación y la importancia que se tiene del tema en la agencia, 35 de las 72 personas que respondieron dijo que sí recibió formación, y 37 que no recibió. De las 35 que dijeron que sí tenían formación, 13 calificaron el tema como de máxima importancia en la agencia (10), y de los 37 que no recibieron, otros 13 le dieron el máximo nivel de importancia también (10), o sea que ambos le dieron el máximo nivel aún si tenían o no formación, con lo cual no queda claro el tema del criterio para valorar esta situación.

Condiciones para evaluar

En cuanto al mayor obstáculo que opinan los encuestados que existe para realizar evaluación de proyectos en comunicación mencionan el de presupuesto (33,3%), seguido de tiempo (31,9%) o contar con información previa (18%). Este último sin embargo, sería parte de las labores de un proceso planificado de comunicación (Figura 13).

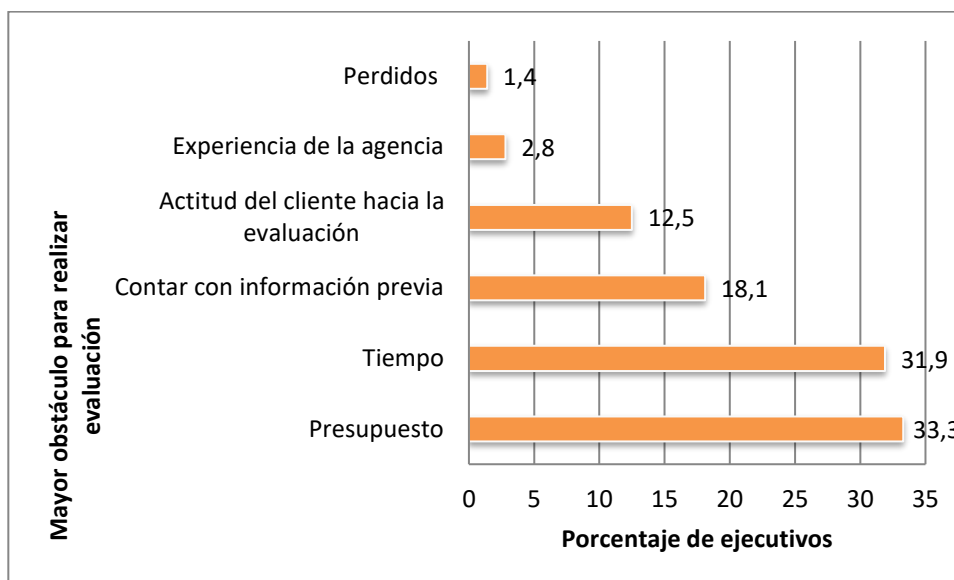


Figura 13. Mayor obstáculo para realizar evaluación en los proyectos. En porcentajes.
Fuente: Elaboración propia.

Esta situación pareciera ser generalizada en todos los países, pues Wright et al. (2009 citado por Zerfass, Vercic y Volk, 2016) “conducted a Global Survey of Communications Measurement, based on 520 respondents from multiple countries. A key finding was that professionals lacked the expertise to conduct valid and reliable evaluation and measurement, along with constraints of small budgets and sparse time.” [realizó una Encuesta Global de Mediciones en Comunicación, basada en 520 personas de varios países. Una conclusión clave fue que los profesionales carecían de la experiencia para llevar a cabo evaluación y medición válida y fiable, junto con las limitaciones de los presupuestos pequeños y escaso tiempo] (p. 629).

Al respecto, los dueños o gerentes manifestaron que las condiciones adecuadas para la evaluación se encuentran en la cultura y disposición del cliente hacia la evaluación en primer lugar, seguido del manejo de herramientas por parte del personal, luego la claridad de objetivos y contar con presupuesto, en igualdad de preferencias. Este último fue indicado por los ejecutivos como el mayor obstáculo para poder realizar evaluación. Por último, dentro de las condiciones menos mencionadas fue el tema de contar con el tiempo adecuado para realizar evaluación, caso curioso pues fue seleccionado en segundo lugar por parte de los ejecutivos encuestados. En el tema señalado por los ejecutivos en tercer lugar –contar con información–, solo fue seleccionado por 2 de los 13 entrevistados como contar con investigación previa.

Igualmente en Croacia, Starcic & Jakiopovic (2016) mencionan como
...the most common reasons for not conducting PR evaluation are: lack of staff (60%), lack of time (54%) and lack of sufficientfinancia resources (43%). Interviewed PR experts also frequently mention lack of knowledge (29%), doubts in the benefits of the evaluation (17%).” [las razones más comunes para no llevar a cabo

evaluación de relaciones públicas son: falta de personal (60%), falta de tiempo (54%) y falta de recursos financieros suficientes (43%). Expertos de relaciones públicas entrevistados también mencionan con frecuencia falta de conocimiento (29%), dudas sobre los beneficios de la evaluación (17%]. (pp. 52-53).

Otro aspecto de las condiciones que se consultó a los dueños o gerentes de agencias, fue el tema de lo más difícil de evaluar según su experiencia, a lo que la mayoría respondió que los intangibles como imagen, reputación, actitudes y percepción, seguido del impacto de la comunicación en el negocio. Ambos corresponden con los alcances más importantes en outcomes/impacto que se señalan dentro de las métricas de AMEC y de como indican los expertos internacionales que la comunicación puede llegar a defender y legitimar su posición en el nivel directivo.

5. Discusión

Los resultados muestra que a pesar de que la escolaridad de los ejecutivos es alta, la mayoría entre licenciatura y maestría, existe un desconocimiento generalizado sobre los elementos claves de la evaluación, lo cual indica sin duda una deficiencia de formación en el campo.

Asimismo, consta un claro predominio de la oferta de indicadores como mecanismos de evaluación, cuando en realidad los indicadores –si pretenden medir impacto–requieren procesos o herramientas evaluativas formales y no solo contabilidad de alcance, ejecución, equivalencias publicitarias o registro de reacciones inmediatas.

La necesidad de mantener el contrato pareciera una preocupación que limita en muchos casos un abordaje que priorice la calidad de los resultados, determinación de impacto o efectos en los objetivos organizacionales.

Es claro que estas “prácticas evaluativas” o mediciones financieras/contables deja a las agencias reducidas a una función de ventas más que a una función comunicativa.

Al respecto, la revisión sobre la situación internacional en esta materia, muestra coincidencia en los ejercicios profesionales sobre evaluación, y comprueba que hay un estancamiento en la mejora o evaluación de la praxis, pues se mantienen las mismas áreas relevantes –publicaciones, alcance, posicionamiento, mensajes, entre otros–, con la diferencia de la introducción de las redes sociales a la ecología de herramientas de comunicación, las cuales solo implicaron adaptación a la misma profundidad de mediciones.

De hecho, la costumbre organizacional sobre la práctica de la evaluación reproduce la misma concepción de la evaluación como actividad poco prioritaria en el proceso comunicativo, el servicio y la importancia del impacto directo en los objetivos organizacionales de mediano y largo plazo.

Y culturalmente hablando, es importante la mayoritaria coincidencia de respuestas de gerencias/dueños con las de ejecutivos de cuenta, lo cual muestra culturas bien alineadas.

Al igual que en otras latitudes, se distingue una limitación técnica y de conocimiento en todos los cuadros examinados con respecto a la evaluación, sus tipos, alcance, factores y técnicas, pues a pesar de considerarla vital y muy importante y, por ende, afirmar que se realiza, mayoritariamente, de manera correcta y válida, los mecanismos identificados pocas veces constituyen evaluación.

La preferencia por las mediciones enfocadas en outputs y outtakes representan menos laboriosidad e inversión de tiempo, lo cual podría ser una elección fundamentada en el costo. A esto podría adicionarse también una orientación al corto plazo que podría estar afectando la aplicación y desarrollo de la evaluación de manera formal y sistemática, valiéndose de la necesidad de entrega de resultados inmediatos y fáciles de extraer.

Así, el predominio de planteamientos que solo requieren verificar el cumplimiento de lo programado como evaluación, imposibilita llegar a determinar la eficiencia, eficacia e impacto de la práctica profesional, pues no se atesoran evaluaciones que pongan a prueba diseños, propuestas, iniciativas o creatividades. Antes bien, se determinan reacciones inmediatas de medios/redes, *stakeholders* y demás perceptores de la acción comunicativa. Queda la inquietud sobre la rentabilidad y la sostenibilidad del impacto.

La mejora queda truncada para los proyectos de comunicación desarrollados, dado que no se evalúa lo suficiente, ni de manera idónea para este propósito, a pesar de que muchas de las expresiones de dueños y gerentes es precisamente mejorar lo propuesto con la evaluación.

6. Conclusiones

De acuerdo con los resultados, existe en las agencias costarricenses de relaciones públicas una cultura poco rigurosa, sistemática y reflexiva con respecto a los procesos de evaluación de proyectos, estrategias o acciones que realizan para sus clientes.

Esto concuerda con los resultados obtenidos en otras latitudes donde se han efectuado estudios de esta naturaleza (Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Croacia, Kenia y Australia), los cuales muestran la carencia de metodologías científicas o mecanismos formales de evaluación. Aún predomina el uso de equivalencias publicitarias como herramienta de valoración del resultado. La presencia de acciones y proyectos que no se evalúan por selección de la misma agencia. Un enfoque en los *outputs*, poco avance en los *outtakes* y menos direccionamiento hacia los *outcomes* y el *outflow*.

Una primera tendencia identificada en el desarrollo de la evaluación en las agencias es que predomina el poco vínculo de la planificación y, por ende de la evaluación, con los objetivos del negocio, entre los ejecutivos y aún entre algunos dueños o gerentes de las agencias. A pesar de la intención de algunos dueños/gerentes de llegar a ese fin, esto no se ha trasladado a las prácticas y supuestos de los ejecutivos consultados. Existen diferentes modalidades de planificación y ejecución de proyectos que pueden incorporar facetas eficientes y suficientes para los requerimientos de cada organización, públicos, necesidades y entornos, con lo cual las agencias no necesitan encasillarse en una sola modalidad de ejecución, poco eficiente y carente de herramientas, para medir el desempeño y el rendimiento de su gestión.

Así, el cómo de la evaluación se ha construido más sobre la validación social que menciona Schein (2010) que sobre alineamientos versados en una praxis evaluativa rigurosa y constante, la cual determina el aporte y la gestión de la actividad de relaciones públicas, y que mejore el impacto logrado para las organizaciones que sirven.

Esto se ejemplifica en la coincidencia lamentable de algunas prácticas de dueños o gerentes –lo cual concuerda con lo expresado por Watson (1994)– en relación con el peso que le otorgan a las expresiones de satisfacción de un cliente, sobre un trabajo, como mecanismo de evaluación del proceso realizado. Esto viene a validar prácticas y supuestos en los ejecutivos que luego podrían reproducirse en los proyectos donde estén involucrados.

De igual forma, otra tendencia identificada es que se manejan conceptos poco precisos y conocimientos vagos sobre la evaluación, sus alcances y métodos/métricas válidas, con lo cual se recurre a crear un marco de soluciones de medición para poder contabilizar resultados para los informes a clientes. Esta limitante no permite realizar una valoración de los procesos y resultados, o de los efectos y los cambios que pudo generar la acción comunicativa. Incluso, es probable que los esfuerzos hayan logrado mejores resultados y efectos que los registrados, pero, a falta de verdaderos mecanismos de medición y evaluación, no se identificaron.

Asimismo, se observa que la llegada de la internet y de las redes sociales abrió nuevas prerrogativas a la valoración de resultados; sin embargo, el limitado manejo de indicadores en muchos casos impide la maximización de sus beneficios como fuente de información y valoración de las acciones, especialmente desde lo cualitativo. Es necesario mejorar el conocimiento sobre las métricas, sus alcances y las posibilidades para determinar efectos en los públicos de la organización.

Al respecto, si bien es importante resaltar el nivel educativo y de especialidad de las personas participantes en la encuesta, también debe llamar la atención de la academia universitaria sobre la necesidad detectada de

incorporar, con mayor intencionalidad y profundidad, los conocimientos y prácticas de evaluación en el currículo de la carrera de Relaciones Públicas.

Por otra parte, las actividades, como rituales dentro de la organización que establecen prioridades y entendidos aceptados por sus miembros, priorizan las etapas del proceso del servicio excepto la evaluación, por lo tanto, no es de extrañar su rezago en la praxis de los profesionales encuestados. Es importante que las agencias tomen conciencia de que toda actividad establecida como un ritual para los miembros construye significados y entendidos entre sus colaboradores que inciden luego en la forma de desempeñar su trabajo.

Lo anterior se refuerza a través de las conductas referentes –creencias ya instituidas– de los líderes, en cuanto a priorizar la investigación diagnóstica, el uso de indicadores sobre la investigación evaluativa y el uso de la experiencia antes que la investigación. Esto a pesar de que los dueños/gerentes consultados concuerdan con la relevancia de la evaluación.

Otra tendencia presente es que la efectividad de la comunicación no se orienta a la verificación de cambios en conducta o en impactos en los objetivos organizacionales –solo en algunos casos de dueños/gerentes–, sino a mostrar el trabajo, cumplir indicadores y metas, lograr el propósito final o los niveles de respuesta en redes o coberturas esperadas. Si bien estos son mecanismos para medir el esfuerzo, no están valorando ni midiendo la gestión como tal, tampoco el efecto o el impacto alcanzado. Resulta de vital importancia para las agencias procurar la capacitación o preparación del personal, de manera que se generen parámetros e instrumentos de evaluación viables, rentables y eficientes para determinar los efectos e impactos en su verdadero nivel, los cuales aporten una valoración adecuada de la gestión de las relaciones públicas.

La tendencia internacional a mejorar los estándares de evaluación y medición de la actividad de relaciones públicas debe permear la praxis costarricense de la disciplina en aras de mantener el nivel de calidad y excelencia. La continuidad en el uso de las métricas y fórmulas de medición actuales solo pueden generar más estancamiento, y profundizar la incapacidad de demostrar el impacto de la comunicación en los objetivos de las organizaciones. Además, desistir de recurrir a mecanismos formales y sistemáticos solo deriva en una barrera para la credibilidad y confianza en la disciplina.

7. Bibliografía

Acosta, D., González, L. y Umaña, S. (2004). *Elaboración de dos guías, una para orientar la contratación y otra para evaluar los servicios externos de relaciones públicas, desde la perspectiva de la comunicación estratégica, en las empresas privadas* (Tesis de maestría). Universidad Latina de Costa Rica, San José, Costa Rica.

- Álvarez, A. (2011). *Medición y evaluación en comunicación*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- AMEC [International Association for the Measurement and Evaluation of Communications]. (2011). *Valid Metrics for PR Measurement: Putting the principles into action*. Recuperado de <https://amecorg.com/downloads/resource/ValidMetricsFramework7June2011PrintVersion.pdf>
- AMEC [International Association for the Measurement and Evaluation of Communications]. (2015). *Barcelona Principles: Launch of Barcelona Principles 2.0*. <https://amecorg.com/wp-content/uploads/2015/09/Barcelona-Principles-2.pdf>
- AMEC [International Association for the Measurement and Evaluation of Communications]. (2018). *AMEC's Integrated Evaluation Framework*. <https://amecorg.com/amecframework/>
- Brown, R. (2011). A managerial perspective of Public Relations: Public Relations and the Internet – The impact of the social web. En: D. Moss & B. DeSanto (edits), *Public Relations: a managerial perspective* (pp 342-356). London: Sage.
- Centeno, L. (2003). *Elaboración de un estudio de factibilidad para la creación de una empresa asesora en Relaciones Públicas en el Gran Área Metropolitana* (Tesis de licenciatura no publicada). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Colegio de Periodistas de Costa Rica (2015). *Base de datos RRPP2015*. http://colper.or.cr/app/cms/www/index.php?id_menu=119
- Cutlip, S. y Center, A. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Dozier, D. (1984). *The evolution of evaluation methods among public relations practitioners*. Paper presented to the Educator Academy. Montreal: International Association of Business Communicator.
- Garnica, L. Evaluación y medición de la gestión de la comunicación en las organizaciones empresariales colombianas. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, n. 34, 2011, p. 406-430.
- García, G. (2006). *Evaluación de las campañas de información y comunicación de desastres en Nicaragua y dengue en Costa Rica durante los años 2001 y 2005* (Tesis de licenciatura). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- González, X. (2011). *Evaluación de una campaña de educación nutricional virtual* (Tesis de maestría). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- González, L. (2005). *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo: una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas*. [archivo PDF]. Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia-Servicio de Publicaciones del Gobierno Vasco. http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/14809/original/La_evaluacion_en_la_gestion_de_proyectos.pdf
- Grunig, J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010) . *Metodología de la investigación*. (5ta edición). México: McGraw-Hill.
- Mutugi, J., Odongo, S. y Kathuure, K. (2016). Liking Evaluation of Public Relations: Programmes to efficiency of measurement approaches applied. *International Journal of Innovative Research & Development*. 5 (7), 246-249. <https://karuspace.karu.ac.ke/handle/20.500.12092/2152>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* 2da Edición. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Key Performance Indicators. (2013). En el *Dictionary of Public Relations, Measurement and Research* (3rd ed.). Stack, D. & Bowen, S. (edit). <https://instituteforpr.org/dictionary-public-relations-measurement-research-third-edition/>
- Jiménez, A. (2014). *Análisis comparativo aplicado a las principales consultoras peruanas de relaciones públicas y comunicación para determinar la tendencia predominante en su modus operandi* (Tesis de licenciatura) Universidad de Piura, Perú.
- Macnamara, J. (2014). Emerging international standards for measurement and evaluation of public relations: a critical analysis. *Public Relations Inquiry*, 3(1), 7-29.
- MATILLA, K. (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones públicas y Comunicación*. Tesis Doctoral no publicada. Barcelona: Facultad de Comunicación Blanquerna, Universidad Ramón Llull. <http://www.tdx.cat/TDX-1001107-131810>
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. España: Editorial UOC.
- Matilla, K. (2009). *Aportaciones para un nuevo modelo de planificación estratégica de relaciones públicas*. Argentina: FISEC-Estrategias-Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 2, 12, pp.18-19.
- Marchiori, M. (2009). ¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna. *Revista Diálogos de la Comunicación*. FELAFACS. 78, Enero-Julio 2009, 1-20. https://www.researchgate.net/publication/277263214_Por_que_hoy_en_dia_precisamos_cultura_organizacional_Una_perspectiva_de_comunicacion_unica_en_el_area_posmoderna
- Mora, S. (2011). *Evaluación de los canales de comunicación que promovieron la gestión del cambio cultural de los funcionarios del Banco Nacional* (Tesis de licenciatura). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Moss, D. (2011). *Public Relations: A managerial perspective*. London: Sage.
- Public Relations Effectiveness. (2013). En el *Dictionary of Public Relations, Measurement and Research* (3rd ed.). Stack, D. & Bowen, S. (edit). <https://instituteforpr.org/dictionary-public-relations-measurement-research-third-edition/>

- Raupp, J. (2008). Evaluating Strategic Communications: Theoretical and methodological requirements. En Zerfass, A., Van Ruler, B. y Sriramesh, K. (Eds.), *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations* (pp. 179-192). Netherlands: VS VERLAG.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: Dircom.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.ª ed.). California: Jossey-Bass.
- Soto, M. (2011). *Propuesta de un modelo de evaluación para campañas de publicidad y de promoción para el mercado turístico en Costa Rica* (Tesis de maestría). Universidad de Costa Rica-Universidad de Alicante, España. San José, Costa Rica.
- Starčić, E. y Jakopović, H. (2016). Evaluation and Measurement Among Croatian Public Relations Professionals. *Communication Management Review*, 1(2), 42-59. DOI: 10.22522/cmr20160214
- Toca, C y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. –En: *Civilizar* 9 (17), 117-136. Julio-diciembre 2009. <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v9n17/v9n17a08.pdf>
- Tuñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social: ediciones y publicaciones.
- Watson, T. y Simmons, P. (2004). *Public Relations Evaluation –Survey of Australians Practitioners*. Paper preANZCA Conference, Sydney, July, 2004.
- Watson, T. y Noble, P. (2009). *Evaluating Public Relations* (2.ª ed.). United Kingdom: Kogan Page.
- Watson, T. (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review*. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.018
- Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2010). *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.
- Zerfass, A., van Ruler, B. & Sriramesh, K. (eds). (2008). *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations*. Netherlands: VS VERLAG.
- Zerfass, A., Vercic, D. & Volk, S. (Marzo de 2016). *Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations*. En B. Yook y otros (editores), IPRRC (19° International Public Relations Research Conference). Miami, Florida, USA.