



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

VICERRECTORADO DE DOCENCIA

CENTRO DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD
PROMOCIÓN VI**

II PROYECTO DE GRADO

**TEMA: PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO Y
PRODUCTOS COMUNICACIONALES IMPRESOS DE LA
DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL EJÉRCITO
ECUATORIANO.**

AUTOR: CRNL. PARAC. (S.P.) CAYETANO R. SALTOS G.

DIRECTORA: ING. ENA LETICIA TANDAZO REGALADO

SANGOLQUÍ

2015

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
MAESTRÍA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.**

CERTIFICADO

Ing. Ena Leticia Tandazo Regalado

CERTIFICA:

Que el trabajo **“PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO Y PRODUCTOS COMUNICACIONALES IMPRESOS DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL EJÉRCITO ECUATORIANO”**, realizado por Sr. Crnl. (S.P.) Cayetano Reimberto Saltos Guerrero, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.

El presente trabajo de tesis debe ser publicado para apoyar el desarrollo de manuales de procesos en el área de Gestión de la calidad y productividad en temas “Planes de Mejora”, así como también que sirva de herramienta para futuras investigaciones. Si recomiendo su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a Cayetano R. Saltos G. para que entregue a la Sra. Ing. Ena Tandazo, en su calidad de Director de proyecto.

Quito, 05 de Mayo del 2015



Ing. Ena Leticia Tandazo Regalado

DIRECTORA DE PROYECTO.

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
MAESTRÍA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo CAYETANO REIMBERTO SALTOS GUERRERO con cedula de Identidad No. 170637876-5 **DECLARO QUE:**

El II proyecto de grado cuyo título es **“PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO Y PRODUCTOS COMUNICACIONALES IMPRESOS DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL EJÉRCITO ECUATORIANO”**; que para su desarrollo fue investigado, elaborado y presentado es absolutamente original, auténtico, personal y los resultados como las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado, son de mi propia autoría y responsabilidad.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 05 de Mayo del 2015

EI AUTOR DEL PROYECTO

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cayetano R. Saltos G.', with a stylized flourish at the end.

CAYETANO R. SALTOS G.

CRNL. PARAC. (S.P)

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
MAESTRÍA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.**

AUTORIZACIÓN

Yo, CAYETANO RIEMBERTO SALTOS GUERRERO.

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del proyecto “**PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO Y PRODUCTOS COMUNICACIONALES IMPRESOS DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL EJÉRCITO ECUATORIANO**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 05 de Mayo del 2015

EI AUTOR DEL PROYECTO

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cayetano R. Saltos G.', with a stylized flourish at the end.

CAYETANO R. SALTOS G.

CRNL. PARAC. (S.P)

DEDICATORIA

Este segundo proyecto es fruto de la experiencia e investigación, dedicación y esfuerzo académico, el mismo que lo dedico a mi esposa Silvia De Lourdes, que con su motivación y amor supo impulsar la culminación de la etapa educativa, a mis hijos Denisse, Karla y Cristian; fuente permanente de superación en mi vida profesional.

A mis padres, mi madre Bertha América con sus eternas bendiciones y mi a padre con su apoyo incondicional, a mis hermanos por su apoyo moral de toda la vida.

A mis amigos, compañeros de armas y del trabajo en la Dirección de Comunicación Social del Ejército; por el apoyo brindado para culminar con este proyecto de mejora al proceso de elaboración y mejora de los productos comunicacionales impresos de nuestra institución.

AGRADECIMIENTO

Con profundo agradecimiento a mi institución el Ejército ecuatoriano, que me permitió cursar esta Maestría para beneficio institucional y personal, institución que se encargan de elaborar sus productos con la máxima calidad y con los mejores estándares de efectividad y eficacia en su productividad alcanzando el encanto de las más variadas necesidades de sus clientes internos como externos.

Al personal que labora en la Dirección de Comunicación Social de la Comandancia General del Ejército y en especial a su Director, al Lcdo. Oswaldo Orces Olguita Velasco y Lorena Núñez por su apoyo técnico y documental proporcionado.

A cada uno de los profesores y coordinadores de la MGCP- VI Promoción por sus conocimientos y experiencias compartidas.

A la Sra. ING. Ena Tandazo MSc. por su guía y colaboración en la corrección y presentación del presente trabajo de investigación institucional.

Al personal de Directivos, Docentes y administrativos de la Universidad de las Fuerzas Armadas. Institución de enseñanza superior que se mantiene como una de las mejores Universidades del Ecuador en su género.

EL AUTOR DEL PROYECTO

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cayetano R. Saltos G.', with a stylized flourish underneath.

CAYETANO R. SALTOS G.
CRNL. PARAC (S.P).

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-----|
| CERTIFICADO | ii |
| DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD..... | iii |
| AUTORIZACIÓN | iv |
| DEDICATORIA | v |
| AGRADECIMIENTO | vi |
| ÍNDICE DE CONTENIDO..... | vii |
| RESUMEN EJECUTIVO | xv |
| ABSTRACT | xvi |
| CAPÍTULO I..... | 1 |
| GENERALIDADES | 1 |
| 1.1 Antecedentes | 1 |
| 1.1.1 Entorno y tendencias nacionales e internacionales..... | 1 |
| 1.1.2 El Ejército ecuatoriano y su plan estratégico..... | 4 |
| 1.2 Situación actual de la Dirección de Comunicación Social del Ejército | |
| (D.C.S.E.)..... | 6 |
| 1.2.1 Gestión del Dircom (Director de Comunicación Social)..... | 6 |
| 1.2.2 La Dirección de Comunicación Social | 7 |
| 1.2.3 Relaciones con los medios de comunicación..... | 8 |
| 1.3 Justificación e importancia del proyecto..... | 10 |
| 1.4 Planteamiento del problema..... | 10 |
| 1.5 Objetivos | 12 |
| 1.5.1 Objetivo general..... | 12 |
| 1.5.2 Objetivos específicos | 12 |
| 1.6 Metodología de la investigación | 13 |
| CAPÍTULO II | 15 |
| MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL | 15 |

| | |
|---|----|
| 2.1 Breve historia de la creación de los círculos de calidad o grupos..... de trabajo..... | 15 |
| 2.2 Importancia de los círculos de calidad como herramienta de control de la calidad y mejora continua. | 19 |
| 2.3 Conformación de los círculos de calidad con relación a la Norma..... ISO 9001 –2000 | 21 |
| 2.4 Conceptualización..... | 27 |
| 2.4.1 Mejoramiento continuo de procesos – Ciclo PHVA..... | 27 |
| 2.4.2 Círculos de calidad o grupos de trabajo..... | 30 |
| 2.4.3 Plan de mejora..... | 30 |
| 2.4.4 Qué es un proceso productivo..... | 31 |
| 2.4.5 Qué es la Comunicación Social | 31 |
| 2.5 Acciones de mejora continua y su implicación en la producción | 32 |
| CAPÍTULO III..... | 35 |
| CARACTERIZACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE PRODUCCIÓN Y..... DIFUSIÓN DE LA D.C.S.E. | 35 |
| 3.1 Introducción | 35 |
| 3.1.1 Organización de la Sección de Producción y Difusión..... de la D.C.S.E. | 37 |
| 3.1.2 Mapeo de grupos de interés o Stakeholder (audiencias) de los productos comunicacionales impresos | 38 |
| 3.2 Descripción de los procesos de la Sección de Producción..... | 38 |
| 3.3 Memoria histórica de los productos comunicacionales impresos que elabora la Sección de Producción: | 40 |
| 3.3.1 Boletín informativo “Así Somos” | 40 |
| 3.3.2 Revista “El Ejército Nacional”. | 44 |

| | |
|--|----|
| 3.4 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DE LOS USUARIOS, SOBRE EL IMPACTO DE LOS PRODUCTOS COMUNICACIONALES IMPRESOS | 51 |
| 3.4.1 Describir el diseño técnico y formulación del cuestionario para la encuesta de impacto comunicacional. (Formato) | 51 |
| 3.4.2 Planificación para la aplicación de la encuesta..... | 54 |
| 3.4.3 Evaluación y análisis de resultados de la encuesta | 55 |
| 3.4.4 Resumen analítico de la encuesta de impacto comunicacional | 62 |
| 3.5 Conclusiones y recomendaciones | 66 |
| 3.5.1 Conclusiones | 66 |
| 3.5.2 Recomendaciones | 67 |
| CAPÍTULO IV..... | 68 |
| DIAGNÓSTICO DE CALIDAD DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y PRODUCTOS COMUNICACIONALES IMPRESOS..... | 68 |
| 4.1 Análisis y propuesta de mejora al actual del proceso de producción..... para la elaboración de productos comunicacionales impresos. | 68 |
| 4.2 Identificación de problemas actuales en el proceso de elaboración..... de los productos impresos. | 74 |
| 4.2.1 Boletín informativo “Así Somos” | 77 |
| 4.2.2 Revista “El Ejército Nacional” | 78 |
| 4.3 Determinación de aspectos fundamentales técnicos de factibilidad para el ... mejoramiento de los productos comunicacionales impresos..... | 79 |
| 4.3.1 Boletín informativo “Así Somos” | 79 |
| 4.3.2 Revista “El Ejército Nacional” | 81 |
| CAPÍTULO V..... | 83 |
| FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.. PARA LA ELABORACIÓN Y MEJORA DE LOS PRODUCTOS..... COMUNICACIONALES IMPRESOS DE LA D.C.S.E..... | 83 |

| | | |
|--|--|-----|
| 5.1 | Objetivos del plan | 83 |
| 5.2 | Metas propuestas..... | 83 |
| 5.3 | Fases del plan..... | 84 |
| 5.4 | Identificar las tareas, actividades, y procedimientos del proceso de producción para la elaboración de los nuevos productos comunicacionales impresos, factibles de ser mejorados de acuerdo a las expectativas y necesidades de las audiencias (lectores) de acuerdo al análisis de datos de la encuesta..... | 84 |
| 5.5 | Identificar los aspectos fundamentales técnicos (forma y fondo) de factibilidad para el mejoramiento del Boletín informativo “Así Somos” y de la Revista “Ejército Nacional” de acuerdo a las necesidades de los lectores expresadas en encuestas..... | 87 |
| 5.5.1 | Revista “El Ejército Nacional” | 87 |
| 5.5.2 | Boletín informativo “Así Somos” | 87 |
| 5.6 | Seleccionar las tácticas y estrategias comunicacionales a ser empleadas para la mejora de los productos impresos..... | 88 |
| 5.6.1 | TÁCTICAS | 88 |
| 5.6.2 | ESTRATEGIAS..... | 89 |
| 5.7 | Diseño de factores técnicos para el mejoramiento de la calidad en la elaboración y distribución del Boletín informativo “Así Somos” y la Revista “Ejército Nacional” | 90 |
| 5.8 | Elaboración de la matriz y diagrama de flujo de actividades del..... plan de mejora..... | 101 |
| CAPÍTULO VI..... | | 110 |
| IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA..... | | 110 |
| 6.1 | Elaboración y presentación de la muestra mejorada del Boletín informativo “Así Somos” | 110 |
| 6.1.1 | Nueva estructura del Boletín informativo..... “ASÍ SOMOS” N.- ° 91 | 110 |

| | | |
|-------------------------------------|--|-----|
| 6.1.2 | Características técnicas del Boletín “Así Somos” | 111 |
| 6.1.3 | Cronograma de actividades del Boletín “ASÍ SOMOS”. | 112 |
| 6.1.4 | Presentación del nuevo producto del Boletín..... “Así Somos” No.- 91. | 113 |
| 6.1.5 | Elaboración y presentación de la muestra mejorada de la revista “El Ejército Nacional”..... | 114 |
| 6.1.6 | Características técnicas para la elaboración de la revista edición No.- 197..... | 124 |
| 6.1.7 | Cronograma revista “El Ejército Nacional” edición No.- 197..... | 125 |
| 6.1.8 | Cuadro de Control y Distribución de la revista “El Ejército Nacional” edición No.- 197..... | 126 |
| 6.1.9 | Presentación del nuevo producto impreso Revista No.- 197. | 127 |
| CAPÍTULO VII | | 128 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | | 128 |
| 7.1 | Conclusiones | 128 |
| 7.2 | Recomendaciones | 130 |
| Anexos | | 132 |
| Glosario de términos. | | 151 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 156 |
| WEBGRAFÍA..... | | 158 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Mejora Continua | 28 |
| Figura 2. Sistema de gestión de la calidad | 30 |
| Figura 3. Organización de la Sección de Producción y Difusión de la D.C.S.E. | 37 |
| Figura 4. Grupos de Interés | 38 |
| Figura 5. Boletín informativo “Así Somos” edición No.- 75..... | 43 |
| Figura 6. Ejemplar Revista institucional “El Ejército Nacional” edición No.- 193.. | 50 |
| Figura 7. Calidad de la Revista | 56 |
| Figura 8. Calidad de Video | 56 |
| Figura 9. Medio preferido para obtener información..... | 57 |
| Figura 10. Artículos de Interés..... | 57 |
| Figura 11. Tipos de artículos de preferencia..... | 58 |
| Figura 12. Recepción de boletín | 58 |
| Figura 13. Frecuencia de visita pag. Web..... | 59 |
| Figura 14. Frecuencia de redes sociales | 59 |
| Figura 15. Cambios en el sitio web..... | 60 |
| Figura 16. Comentarios sobre los artículos de la Revista | 61 |
| Figura 17. Cambios para mejor medios de comunicación | 61 |
| Figura 18. Proceso de producción y difusión de la D.C.S.E..... | 70 |
| Figura 19. Ruta de implementación de los círculos de calidad..... | 104 |
| Figura 20. Revista Así Somos..... | 113 |
| Figura 21. Nuevo Producto comunicacional impreso | 127 |
| Figura 22. Diagrama de Flujo | 137 |
| Figura 23. Flujograma boletín informativo | 143 |
| Figura 24. Flujograma de la revista institucional..... | 149 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 1 | Estructura del Boletín informativo “ASÍ SOMOS”..... | 41 |
| Tabla 2 | Características técnicas del Boletín informativo “ASÍ SOMOS”..... | 42 |
| Tabla 3 | Líneas editoriales de la revista "El Ejército Nacional" desde Feb-2004 hasta Ago-2014 | 45 |
| Tabla 4 | Cronograma del proceso de producción de la revista. | 47 |
| Tabla 5 | Contenido editorial de la revista No.-194 | 48 |
| Tabla 6 | Formato de características técnicas para la impresión de la revista..... | 49 |
| Tabla 7 | Resultados de encuesta..... | 60 |
| Tabla 8 | Temas principales de interés | 63 |
| Tabla 9 | Recepción oportuna del boletín informativo "ASI SOMOS" y razones por los que no se recibe en el tiempo adecuado | 64 |
| Tabla 10 | Sugerencia para mejorar los medios de comunicación internos. | 65 |
| Tabla 11 | Identificación de problemas según ISO 9001-2008..... | 75 |
| Tabla 12 | Elaboración de productos impresos | 85 |
| Tabla 13 | Factores Técnicos de la revista “El Ejército Nacional” | 87 |
| Tabla 14 | Factores Técnicos del Boletín “Así Somos” | 87 |
| Tabla 15 | Factores Técnicos para el mejoramiento de los productos impresos..... | 90 |
| Tabla 16 | Ficha de indicadores del nivel de satisfacción | 91 |
| Tabla 17 | Ficha de indicadores de eficiencia del proceso..... | 92 |
| Tabla 18 | Ficha de indicadores de Eficacia del proceso | 93 |
| Tabla 19 | Ficha de indicadores de nivel de calidad del proceso | 94 |
| Tabla 20 | Indicadores del proceso, subprocesos y procedimientos de producción y difusión de los productos impresos | 95 |
| Tabla 21 | Indicadores para el procedimiento de elaboración de la revista "EL EJERCITO NACIONAL " | 98 |
| Tabla 22 | Indicadores para el procedimiento del boletín informativo "ASÍ SOMOS" | 99 |
| Tabla 23 | Indicadores para el procedimiento de difusión de los productos comunicacionales impresos | 100 |
| Tabla 24 | Hoja de ruta para la implementación de los círculos de calidad | 101 |
| Tabla 25 | Simbología para flujogramas | 103 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 26 Plan de acción de mejora para el proceso y productos impresos. | 105 |
| Tabla 27 Características para la impresión del boletín informativo “ASI SOMOS” | 111 |
| Tabla 28 Cronograma de Actividades | 112 |
| Tabla 29 Comité editorial..... | 120 |
| Tabla 30 Características técnicas para la elaboración de la revista edición No.- 197 | 124 |
| Tabla 31 Cronograma revista “El Ejército Nacional” edición No.- 197..... | 125 |
| Tabla 32 Responsable del proceso | 133 |
| Tabla 33 Indicadores del proceso..... | 135 |
| Tabla 34 Registros del proceso | 136 |
| Tabla 35 Documentos del proceso | 136 |
| Tabla 36 Responsabilidad y autoridad | 140 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto es realizado en las instalaciones de la Dirección de Comunicación Social del Ejército, para su desarrollo se debió contar con el apoyo y autorización de su Directora fin de conformar y emplear a un círculo de control de calidad integrado por su personal técnico responsables de elaborar productos comunicacionales con la misión de mantener informado al personal que laboran al interior como al público externo de la institución militar. Inicialmente se realizó un análisis a la recopilación de resultados a través de entrevistas, encuestas y revisión del archivo departamental, llegando a establecer una línea base para su diagnóstico y determinar los hallazgos en su gestión ubicando áreas y procedimientos factibles de ser mejorados. La ejecución del proceso de elaboración de los productos; no se ha sometido a una auditoría interna desde el año 2008, pero si los productos impresos han sufrido cambios sugeridos por la cadena de mando sin existir registro alguno; presentándose la oportunidad para proponer un plan de mejora al proceso de elaboración como a su presentación, empleando técnicas y estrategias de comunicación modernas asumiendo la incorporación de las expectativas de sus lectores. Su conclusión nos direccionó a concretar la actual propuesta de mejora al presentar los nuevos productos impresos del Boletín informativo “Así Somos” y la revista institucional “El Ejército Nacional” en una forma más amigables y atractiva para captar la atención y motivar a su lectura elevando el nivel de calidad y fortaleciendo la imagen e identidad institucional cumpliendo así nuestro objetivo.

PALABRAS CLAVES:

- **RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**
- **EMPLEO DE CÍRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD**
- **PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA**
- **NUEVOS PRODUCTOS COMUNICACIONALES IMPRESOS.**

ABSTRACT

This project is done on site at the Direction of Social Communication of the Military, for its development it was necessary the support and authorization of the Director to conform and employ a quality and control circle that is integrated by the technical personal that has on duty to elaborate communicational goals with the mission of keeping the personal that works inside and the external audience informed. At the beginning an analysis of recompilation of results was done throughout interview, surveys and the revision of the departmental files, these results to establish a base line for its diagnostic and to determine findings at its management in order to locate areas and procedures to be improved. The execution process of elaboration of the products; it have not be submitted to an audit process since 2008, however if the products have suffered changes suggested by the chain of command without the existence of any file; showing up the opportunity of propose a plan to improve the process of elaboration and its presentation, using modern techniques and strategies of communication using the incorporation of its expectative to its readers. Its conclusion took us to specify the actual proposal of improvement to present the new products of the informative Newsletter. "ASI SOMOS" "SO WE ARE" and the institutional magazine "El Ejército Nacional" "The National Army" in a more friendly and attractive way to captive the attention and motivate its reading improving the level of quality and strengthening the image and identity of the institution achieving our goal.

KEY WORDS:

- **IMPROVEMENT AND ANALYSIS OF RESULTS**
- **EMPLOYMENT OF CIRCLES OF CONTROL AND QUALITY**
- **PLAN OF PROPOSAL TO IMPROVE**
- **NEW PRINTED COMMUNICATIONS PRODUCTS.**

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

1.1.1 Entorno y tendencias nacionales e internacionales

El fin de la Segunda Guerra Mundial implicó, en las décadas subsiguientes, la masificación de los medios de comunicación, provocada por el desarrollo económico, sobre todo de los Estados Unidos, Europa y Japón, produciendo progresivamente el nacimiento de medios que cambiaron el entorno del orbe, como la televisión a color, la difusión extensiva de revistas, diarios y periódicos, la comunicación satelital, el uso de computadoras portátiles, el Internet, la telefonía celular, redes sociales, entre otros.

Las sociedades se hicieron cada vez más dependientes unas de otras, en un mundo donde los cambios son vertiginosos, sobre todo en el ámbito de la tecnología (aspecto hoy ligado sobremedida al ejercicio y desarrollo de la tecnología de la comunicación). Estas nuevas tendencias, en las que fluye la comunicación de manera dinámica, obligan a reducir los espacios geográficos y los tiempos, convirtiendo al mundo en un lugar donde existen pocos secretos y la opinión pública es más preparada.

Es innegable que el entorno mundial está cambiando y este a su vez influirá a todos los países, desde pequeños a grandes. Varios de esos cambios tienen que ver con el mover del eje hegemónico mundial desde los Estados Unidos a Europa, China e India. Las mayores economías del mundo nacen de países emergentes, con alta operatividad industrial, mano de obra barata y capacitación profesional masiva, como son China, India, Brasil o México. El alto endeudamiento público de los Estados Unidos (el más grande de la historia de la humanidad), unido al desfinanciamiento debido al progresivo aumento de gastos para cubrir pensiones jubilares y ayuda médica pública, con precios del petróleo tendientes hoy a la baja,

unido a la crisis inmobiliaria en ese país, provocaron la crisis financiera a mediados del 2014, que a la postre afectaron a las economías del mundo desarrollado, contrayendo su crecimiento y a la vez la demanda, lo que provocó una disminución de las exportaciones de los países del Tercer Mundo, afectando también a esas economías. Si a esto se suma la difícil situación en Medio Oriente; la latente amenaza del terrorismo y el aumento del narcotráfico cada vez más incisivo, a los problemas del Ecuador por la situación aún no resuelta de Colombia, y a más del calentamiento global y los desastres naturales por el cinturón de fuego, se presenta un escenario muy complicado y de difícil predicción. Todos estos factores configuran un cambio de rumbo que si no se toman medidas adecuadas, significarán que la diferencia entre ricos y pobres se expandan más y con ello se vean afectadas las naciones y con ellas sus instituciones, como es el caso de nuestras Fuerzas Armadas, al entrar en un contexto caótico y sin control, a pesar de los esfuerzos de equidad, solidaridad y del buen vivir del gobierno de turno.

Los cambios en el Ecuador involucran volver a que lo público se convierta en la base de la sociedad actual. Esto significa, por un lado un aspecto positivo en el sentido de que las instituciones del Estado se fortalezcan (mejores salarios, estabilidad, aumentos presupuestarios, entre otros), pero involucra un mayor control de esas instituciones por el poder central. Los cambios que trajo la nueva Constitución, que permite el voto militar, amplía un mayor ejercicio de su capacidad de opinión y, a su vez de su relación con la población civil. Si a esto se suma la facultad voluntaria que tienen los jóvenes de realizar o no la conscripción militar, la mayor demanda de la sociedad porque se cumplan a cabalidad los principios estipulados por la Carta de las Naciones Unidas en relación al respeto de los derechos humanos (PNUD, 2000); la facultad de que los órganos de la Función Judicial sean los encargados de juzgar a los militares por delitos ajenos a sus funciones propias, entre otros cambios, configuran un nuevo escenario en el cual la institución ya no solo está a la vista de la sociedad ecuatoriana, sino de la internacional, implicando un mayor compromiso a una gestión transparente y moderna, donde los antiguos paradigmas son reemplazados por otros, algunos todavía difíciles de aceptar pero que tendrán que darse.

La ley de empresas públicas, permitían focalizar las actividades empresariales del Holding Dine a ámbitos estrictamente de defensa u estratégicos, algo que también ha sufrido varios cambios y se habla de la economía de la defensa. Asimismo, se prevé un proceso de mayor participación en actividades de apoyo al desarrollo, que una vez resuelto el problema colombiano, podría indiscutiblemente convertirse en su principal actividad estratégica y de gobierno.

Datos de archivo indican que las encuestas de medición de imagen y de opinión ciudadana realizado por la empresa (Cedatos, 2008)- Gallup Internacional a nivel nacional, hablan a favor del reconocimiento de que el posicionamiento de la imagen institucional es importante, sea en lo referente al tema de confianza o de credibilidad. Es indiscutible la existencia de una mejora en este ámbito. Hace unos años la demanda de nuestra sociedad para las instituciones públicas o privadas, se centraba en dos requerimientos: 1.- La buena calidad de sus productos o servicios; y, 2.- La prestación del buen servicio. En la actualidad; la calidad y el servicio son activos de la institución, es decir son parte intrínseca, si no se los tiene, simplemente una organización, empresa o institución pierde, en otras palabras hoy es lo mínimo que una organización debe tener es una buena predisposición al cambio continuo y a su desarrollo permanente. (Kotler& Armstrong, 2008).dice que: “Hoy en día las estrategias se vuelven obsoletas con mayor rapidez, porque los mercados (audiencias) y la tecnología están cambiando más rápido que nunca”. También, manifiesta que: “Las compañías élites serán aquellas que mejoren continuamente el valor que ofrecen a sus usuarios en lugar de apoyarse en sus logros pasados” (p.145).Jack Welch, el emblemático presidente de General Electric, expresó una frase lapidaria contra los reacios a las transformaciones: “Cambiar o morir”.

El cambio de las áreas en las que el Ejército necesita ir renovando, significarán que la institución redefine su visión o sueño, por uno que sea tangible y medible, tal vez: llegar a ser el mejor Ejército de Latinoamérica.

Todo este análisis previo significa que las políticas y estrategias de comunicación deben prever tales acontecimientos, comprendiendo claramente que los planes

comunicacionales deben elaborarse en cumplimiento de la suma de plazos cortos, debido a la alta incidencia de cambios en los entornos, unos previsibles, otros no, debido mayormente a la globalización, los escenarios inciertos y la evolución tecnológica y cultura. Es lo que algunos especialistas han llamado la teoría de la complejidad, que consiste en que hay circunstancias o fenómenos no previsibles (por lo general pequeños, aunque mayoritarios), que influyen en la totalidad, obligando a que la planificación a largo plazo sea incierta, optando por planes medibles a corto plazo.

1.1.2 El Ejército ecuatoriano y su plan estratégico

El Ejército ecuatoriano dispone de un plan estratégico institucional que se encuentra vigente, el mismo que se emplea de acuerdo a las necesidades propias de la institución en periodos de cinco años recurrentes, este plan contiene proyectos, programas, actividades y tareas que van cumpliéndose a medida que en su ejecución se vayan controlando y evaluando la obtención de sus objetivos, metas y los resultados propuestos.

El Comando General del Ejército ecuatoriano desde el año 2007 dispuso que; su administración se realice mediante el modelo de gestión por procesos, con el fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en las leyes y normativas del Estado, es por aquello que el Alto Mando Militar ante la necesidad de que sus áreas funcionales operen como verdaderos sistemas, se vio en la necesidad institucional de levantar procesos en cada una de las Direcciones, Armas y Servicios, ajustando la nueva organización estructural. Esta decisión fue importante para propender al cambio y mejoramiento institucional, caracterizado por un profundo comprometimiento de su capital humano y la aceptación con madurez profesional.

Las transformaciones realizadas permitieron tener una mayor capacidad administrativa y operativa para responder asertivamente a las exigencias y retos que nos plantea en todo momento la sociedad ecuatoriana, la tecnología y el medio competitivo de las organizaciones e instituciones modernas.

El Departamento de Comunicación Social inicia su actividad en el año 2001 con el nombre de Jefatura de Comunicación, planteando un objetivo primordial: la optimización de la gestión comunicacional interna, rescatando y comprendiendo la importancia estratégica que tiene esta actividad. Desde allí, la gestión comunicacional de la institución se ha dinamizado, fortaleciendo tanto la infraestructura física como humana, adquiriendo equipos modernos para la producción audiovisual, el diseño gráfico, capacitando al personal militar y civil en temas técnicos de comunicación e incorporando profesionales civiles capacitados y con experiencia en este campo. Además, redefinió la estructura orgánico-funcional, para trabajar por procesos producto de este adelanto podemos afirmar que todo este esfuerzo sirvió para que hoy en día se cuente en el orgánico estructural desde el año 2013 a la Dirección de Comunicación Social del Ejército (D.C.S.E.) definida no solo como un organismo de apoyo que agregaba valor sino que se entendió que debe estar ubicado en el nivel técnico de asesoramiento y que su gestión ejerce una fuerte incidencia a que el Mando del Ejército disponga de primera mano insumos valiosos para la toma de decisiones en la vida institucional.

La D.C.S.E. desde el 2008 ya dispone de su Manual de Gestión en base a procesos, identificándose procesos gobernantes, procesos agregadores de valor y sus procesos de apoyo, determinando los insumos de entrada y de salida o entregables a su Director, quien es responsable directo del macroproceso de la Dirección. El referido manual a través del tiempo ha sufrido actualizaciones, y se conoce que por el despliegue de información seccional y el trabajo del día a día, la Dirección no dispone de una evaluación completa y actualizada que demuestre el seguimiento y el cumplimiento de sus indicadores de gestión levantados con anterioridad, dando claras muestras de la inexistencia de un seguimiento a sus indicadores departamentales, controles y análisis de cumplimiento de su productividad con estándares de calidad, una retroalimentación basada en el histórico de datos estadísticos, el no haber propuesto proyectos de mejora continua en áreas con deficiencias observadas, a fin de corregir sobre la marcha estructurando y ejecutando planes robustos a los procesos de planificación, diseño y producción detectados como débiles y propender a su fortalecimiento para la satisfacción interna y de sus

clientes (audiencias, grupos de interés) que se convierten en su auditorio objetivo a informar.

Sin embargo, a pesar de los importantes avances alcanzados, todavía hay que incorporar cambios adicionales, para llegar al nivel óptimo del fortalecimiento de la identidad e imagen institucional y calidad en la gestión mediante la publicación de información de interés para sus audiencias tanto internas como de la sociedad ecuatoriana mediante sus productos comunicacionales, factores que se analizarán en el desarrollo del presente trabajo.

1.2 Situación actual de la Dirección de Comunicación Social del Ejército (D.C.S.E.)

1.2.1 Gestión del Dircom (Director de Comunicación Social)

La gestión del Dircom es estratégica debido a que la misma obedece a las políticas del Comandante General del Ejército, su planificación y la ejecución de actividades posibilita alcanzar los objetivos encomendados a la D.C.S.E., alineados a la planificación estratégica y a los objetivos institucionales. Se convierte así, la gestión de comunicación, en un eje transversal, que cruza todas las actividades institucionales, integrando a todas las direcciones y unidades militares, para trabajar de manera mancomunada e integral, y no como entes independientes y, peor aún, aislados.

La responsabilidad del Director de la D.C.S.E. (Dircom) se basa en el control y supervisión de acciones administrativas y operativas de calidad en forma eficiente y eficaz que es el planificar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar los siguientes procesos:

- Relaciones públicas
- Protocolo y ceremonial militar
- Producción y edición
- Investigación y desarrollo de imagen e identidad
- Gestión administrativa

1.2.2 La Dirección de Comunicación Social

Es un hecho; que la captura de cada acción, evento y/o incidente que realice un integrante de una dependencia de la estructura institucional, esta ejerce una actividad y su correspondiente efecto; son acciones que comunican lo qué es y hace el Ejército ecuatoriano como institución, lo expresado es una realidad, es decir; todo miembro comunica de alguna manera, mejor o peor, con mayor o menor intensidad la identidad de la institución que se proyecta en el subconsciente colectivo la imagen del suceso que de acuerdo a su punto de vista particular (opinión) lo clasifica de buena o mala. Esto significa que la comunicación no es propiedad de una persona o de una dependencia, sino la sumatoria de todas aquellas acciones comunicacionales de todas las personas.

Sin embargo, la acción de comunicar la realidad institucional -las que comunicadas oportuna y adecuadamente propenden a fortalecer la imagen institucional- de una manera técnica, organizada, sistematizada y clara, es misión de la D.C.S.E. Por lo tanto se diría que, la imagen es propiedad de todos y que su cuidado no tiene precio. La parte de crear planes o estrategias para que esa imagen se fortalezca y crezca es responsabilidad de la Dirección de Comunicación Social.

En el ejercicio de la responsabilidad de comunicar a través del tiempo, se observó que se debía colocar en el nivel de importancia estratégica a la comunicación social en la institución, y ser considerada como herramienta idónea para adelantarse a los acontecimientos de cambios de entornos, tomando acciones preventivas que minimicen las situaciones críticas y/o de riesgo institucional, pero ante todo dar un giro trascendente a la imagen institucional, por medio de un fortalecimiento de la identidad y cultura organizacional mediante la comunicación interna, como medio para conseguir una aceptación pública aceptable que permita al Ejército suplir con argumentos, acciones, actitudes, recursos humanos y materiales, los retos que el país y el mundo tendrán que enfrentar en los próximos años.

Actualmente, existe una conciencia institucional de la importancia de la comunicación social, a pesar de los sustanciales avances en esta década transcurrida que se lo ha concebido como una actividad de apoyo operativa, en temas relacionados con la difusión informativa; es decir, emitir boletines de prensa, organizar ruedas de prensa, realización de eventos castrenses, elaboración de ciertos productos impresos y audiovisuales (que indudablemente son acciones propias de un departamento de prensa), pero que a partir del primer trimestre del 2014 ya se encuentra en el nivel de asesoramiento estratégico, importante para su gestión dentro de la institución y en la toma de decisiones.

No hay manera de construir una fuerte imagen institucional, sino se dispone de un ente gestor de la comunicación institucional, esta labor se responsabiliza a la dirección de comunicación altamente profesional y especializada, con infraestructura adecuada, en un nivel de importancia institucional preponderante, con líneas de acción y procesos definidos, con autonomía en varios aspectos de su gestión.

En la Sección de Producción y Edición de la D.C.S.E. se elaboran los productos comunicacionales impresos los mismos que cumplen su misión de informar sobre el acontecer institucional y la labor de sus autoridades, instituciones adscritas, unidades militares y actividades de sus integrantes en los campos de la actividad institucional a sus audiencias.

1.2.3 Relaciones con los medios de comunicación

El relacionamiento interinstitucional está dado por la forma llevadera, armónica, respetuosa y recíproca de fortalecer los vínculos profesionales que por supuesto debe existir intereses de por medio entre las organizaciones, por lo que podremos aproximar el criterio de que la relación históricamente entre el Ejército ecuatoriano y los medios de comunicación social a nivel nacional ha sido tortuosa, con recelos mutuos.

Normalmente ha existido por parte de los medios de comunicación el afán de informar a toda costa llegando a tener la primicia, apoyándose en fuentes de terceros,

por lo general poco preparados sobre temas militares o con prejuicios o animadversiones con el Ejército ecuatoriano, debido sobre todo a las restricciones impuestas pero, amparadas siempre en la clasificación reservada de la información.

Generalmente en situaciones de crisis, se agudiza el conflicto entre la independencia y libertad de prensa que los medios propugnan y los intentos del Ejército por controlar la información.

El Ejército ecuatoriano ha informado su gestión con un bajo nivel de transparencia, dando únicamente a conocer su función principal que es la defensa y seguridad del país, pero dejando a un lado otro tipo de informaciones, como aquellas calificadas de delicadas o críticas, optando por el llamado “perfil bajo” sin detalles.

En varios acontecimientos y en repetidas ocasiones se puede determinar que los medios de comunicación, cuando no disponen de la información oficial, o la inexistencia de un comunicador oficial (vocero), es cuando operan libremente, lo que tiende a tergiversar la información e incluso a descontextualizarla, afectando a la imagen institucional, en la realidad los medios buscan tener una entrevista con el Comandante.

En la actualidad ya se cuenta con la Ley de Comunicación promulgada en el R.O. 323 del día martes 13 de septiembre del 2014; la cual es sus artículos 245 y 322 que textualmente lo expresa “la información será revisada, contrastada y verificada antes de ser difundida e informar con imparcialidad los hechos suscitados labor que cumplen los medios de comunicación”. (Ley de Comunicación, 2014).

Con esto; creo que las instituciones visibles del Estado están amparadas y protegidas ante el sentir o querer desprestigiarlas ya que solamente serán informados os hechos ocurridos con transparencia, tal cual como se dieron los hechos o sucesos y que la opinión pública se informará de la mejor manera, llegando a la verdad de los acontecimientos. Acciones que de una u otra forma se constituyen en un escudo protector institucional, mejorando el relacionamiento del Ejército con los medios de comunicación del país.

1.3 Justificación e importancia del proyecto

La presente propuesta se enmarca básicamente en la utilización de herramientas de gestión de la calidad para obtener la mejora continua y cumplir con las metas y objetivos planificados; a través de una propuesta de la elaboración de un “Plan de mejora” en la cadena de producción, a responsabilidad de la Sección de Producción y Edición. Todo esto será el resultado de las conclusiones a las que lleguen el grupo focal de trabajo (Círculos de Calidad), conformado para el cumplimiento del objetivo que persigue este trabajo de investigación académica.

Los nuevos productos impresos serán el resultado de un ajuste al proceso de producción de los mismos y se enfocarán a satisfacer las necesidades actuales que sus audiencias tanto interna como externa a la institución nos han hecho escuchar su voz a través de la encuesta realizada con sus requerimientos, con una presentación mejorada que llame la atención y motive a sus lectores para que se incremente el rating de lectura.

Los nuevos contenidos que fije el Comité Editorial para el desarrollo del Boletín informativo y de la revista institucional, captaran la atención de su mercado meta abarcando temas de investigación, economía de la defensa, desarrollo institucional, publicaciones de resultados en sus operaciones en apoyo a los organismos estatales y al cuidado del medio ambiente en el cumplimiento de operaciones militares por parte de su personal y unidades militares.

1.4 Planteamiento del problema

El propósito del presente proyecto se basa en la realización del estudio y análisis de información en la sección de producción de la D.C.S.E. para proponer un plan de mejora del proceso de elaboración y edición que implica la presentación y distribución de sus productos comunicacionales impresos.

Actualmente se conoce que por el despliegue de información seccional y regional de sus unidades militares, la D.C.S.E. no dispone de una evaluación completa y

actualizada que demuestre el seguimiento y cumplimiento de los indicadores de gestión, dando como resultado la ausencia del monitoreo a sus indicadores, controles y análisis del cumplimiento de su productividad con estándares de calidad, una retroalimentación de la información basada en datos estadísticos, la carencia de proyectos de mejora continua en sus áreas operativas con deficiencias observadas, a fin de; corregir sobre la marcha con planes robustos a los procesos de planificación, diseño y producción detectados como débiles y propender a su fortalecimiento para la satisfacción interna de sus clientes (audiencias, grupos de interés) que se convierten en su auditorio objetivo a intervenir.

El mismo hecho de disponer de productos impresos que tienen un prolongado tiempo de distribución, merecen un análisis técnico teniendo como base el criterio y la opinión de nuestros clientes (la voz del lector) considero; que es muy importante desde el punto de vista de conceptos de imagen e identidad institucional estar representados con productos comunicacionales de alta calidad formativa y de opinión de orden multidisciplinario con la invitación particular y abierta de los articulistas, con el propósito principal de fomentar el conocimiento de los adelantos doctrinarios, técnicos y científicos que en campo militar se vienen presentando a través de la formación, entrenamiento y capacitación especial de su recurso humano tanto dentro de las armas, especialidades y servicios. Entonces; es en este punto donde la propuesta de mejorar el proceso de producción para contar con productos nuevos terminados de excelencia tanto en su forma como en su contenido se justifica que el Ejército ecuatoriano informe al país de su gestión en cumplimiento de su misión constitucional.

Todo lo anteriormente señalado se cumplirá con la difusión de sus tareas profesionales y metas institucionales cumplidas a través de su D.C.S.E. mediante sus productos comunicacionales impresos que llegan a sus lectores, para lo cual, se debe revisar y consultar a sus audiencias o grupos de interés, cuáles son sus expectativas y sus necesidades de información a fin de que sus contenidos sean de interés y cubran todas sus inquietudes en forma rápida y efectiva llegando a compaginar el interés institucional, con el interés del personal militar, pero consiguiendo el interés o el

empoderamiento de éste hacia la institución a través de la motivación y la participación con responsabilidad dentro de una confianza plena en todos sus niveles de mando basados en el ejemplo.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta de mejora del proceso de elaboración de los productos comunicacionales impresos de la Dirección de Comunicación Social del Ejército Ecuatoriano.

1.5.2 Objetivos específicos

a) Diagnosticar la situación actual del proceso y de los productos comunicacionales impresos de la sección de producción y edición:

1. Boletín Informativo “Así Somos” y,
2. Revista “El Ejército Nacional”.

b) Realizar la recopilación de datos de encuestas dirigidas a sus lectores o audiencias y su correspondiente análisis de resultados sobre el impacto comunicacional del boletín informativo “Así Somos” y la revista “El Ejército Nacional”.

c) Elaborar una propuesta de mejora al proceso de elaboración, al Boletín informativo “Así Somos” y de la revista institucional “El Ejército Nacional”.

d) Determinar los aspectos técnicos fundamentales (forma y fondo de los productos impresos) factibles a ser mejorados y entregar ejemplares de muestra mejorados.

1.6 Metodología de la investigación

La metodología a ser empleada en el presente proyecto se refiere a la información documentada y al uso del método histórico el cual se vincula con el conocimiento previo del proceso del cómo se fueron elaborando con sus fases y orden cronológico de actividades con sus respectivos procedimientos y especificaciones técnicas para la elaboración de documentos, la existencia en archivo de un recorrer por el tiempo en la edición de varias ediciones y publicación de centenares de ejemplares de sus productos impresos recurriendo a su historial histórico.

También emplearemos el Método de la observación científica, ya que haremos uso del conocimiento del funcionamiento de la Dirección de Comunicación Social por cuanto tuve la oportunidad de estar en funciones diversas hasta llegar a ejercer la función de Director de este importante organismo de la institución militar y ser conocedor del problema y el objeto de investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo en el desarrollo del presente proyecto.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Encuestas: Serie de preguntas recogidas en un cuestionario que se hace a un conjunto de personas para conocer su opinión sobre un asunto determinado. (Diccionario Manual de la Lengua Española Vox, 2007)

Entrevistas: Reunión mantenida por dos o más personas para tratar de un asunto técnico específico como es la elaboración de boletines y revistas, caso concreto es la activación de los círculos de calidad.

Observación: Consiste en examinar directamente algún hecho o fenómeno según se presenta espontáneamente y naturalmente, teniendo un propósito expreso conforme a un plan determinado y recopilando los datos en una forma sistemática. (La observación científica, 2015).

La técnica seguida para el presente proyecto es contar con realizar una evaluación como herramienta orientada a la mejora de la calidad en los procesos de la D.C.S.E.

Para referir en el tiempo y en el espacio la situación actual del proceso de la producción de productos comunicacionales impresos y conocer las inquietudes y necesidades de información institucional, se recurre al empleo de la encuesta como medio de recopilación de datos y al análisis de sus resultados para proyectar a un plan de mejora que ayude a proporcionar un servicio de calidad.

TIPOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN QUE SE UTILIZARÁN

Información primaria: las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano.

Información secundaria: Interpreta y analizan fuentes primarias. Las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación Algunos tipos de fuentes secundarias son: Índices Revistas de resúmenes. Crítica literaria y comentarios Enciclopedias Bibliografías.

Las herramientas de control de la calidad que se emplean en este proyecto son:

- a) Los indicadores de proceso.
- b) Las auditorías del sistema.
- c) Las no conformidades y acciones (tanto correctivas como preventivas).
- d) Las “opiniones” de clientes.
- e) Círculos de Calidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Breve historia de la creación de los círculos de calidad o grupos de trabajo

Los círculos de calidad son el resultado de un conjunto de ideas y técnicas norteamericanas, basadas en las teorías de (Maslow, Gregor, Likert, Herzberg & Argyris, 2005) entre otros, que no alcanzaron el éxito en su propia tierra, pero si lo alcanzaron en Japón, para luego; paradójicamente, volver a los Estados Unidos y extenderse posteriormente por todo el mundo.

Los Equipos de Mejora tienen su antecedente principal en los Círculos de Control de Calidad que se originan en el Japón de la postguerra a comienzos de la década de los 50`s. Debido a la escasez de la mano de obra (como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial) y al patriotismo generado por el esfuerzo bélico, los obreros se encargaron de funciones de control y administración que normalmente les correspondían a los supervisores. Este antecedente marcó un estilo gerencial que coincidió con el profundo sentido de familia (pertenencia) de la organización social japonesa.

Otro antecedente importante fue el gran problema de calidad que tenía Japón: después de la guerra, sus productos tenían pésima reputación en el mundo. El futuro no parecía ser muy brillante para un país que por no ser rico en recursos naturales dependía del comercio exterior para sobrevivir.

Japón buscó ayuda internacional para mejorar la calidad de sus productos. En 1950 el profesor W. Edwards Deming fue invitado a dar un seminario sobre control estadístico de la calidad, el cual tuvo una notable acogida. Las técnicas propuestas empezaron a aplicarse en las empresas japonesas, dando inicio al movimiento de calidad en Japón. En 1954 visita Japón otro de los “padres de la calidad”, el Dr.

Joseph Juran para continuar con la capacitación en la administración de la calidad. (Ishikawa, 1998).

En 1962 se comienza a editar la revista “Control de Calidad para Supervisores”, la cual fomentó la creación de grupos de trabajo que se enfocaran a resolver los problemas de sus áreas de trabajo, dando origen a la creación de los Círculos de Calidad, bajo el liderazgo e impulso del Dr. Kaoru Ishikawa. (1996, 1998, 1989).

Poco a poco, los miembros de los Círculos de Calidad fueron capaces de aplicar sus propios conocimientos en el trabajo diario, logrando mejoras en los procesos productivos bajo su responsabilidad.

La autora (Kasuga, 1999) señala que este fue el inicio de lo que podemos llamar el “Milagro Japonés”, pues con rapidez acelerada fueron creciendo el número de círculos que se dedicaban a mejorar la calidad y productividad de sus empresas.

Actualmente existen varias modalidades de equipos de mejora, de acuerdo a la forma como están estructurados y a la metodología que utilizan para desarrollar proyectos. Algunas de estas modalidades como evolución natural y que empresas de Estados Unidos, Europeas, del Asia sur oriental y de Latinoamérica han implantados son:

Círculo de Control de Calidad

Es un equipo de trabajadores que se forma de manera voluntaria y se reúne regularmente para identificar y resolver problemas relacionados con su área de trabajo, mediante el uso de una metodología de solución de problemas y herramientas de calidad (estadísticas y administrativas).

Grupo de Trabajo

Es un equipo de trabajadores que se forma por decisión del Comité de Calidad o alguna otra autoridad de la organización, institución o empresa, y que se reúne regularmente para identificar y resolver problemas que estén relacionados con

procesos que afectan varias áreas de trabajo, mediante el uso de una metodología de solución de problemas y herramientas de calidad.

Equipo de Trabajo Autodirigido

Es un equipo de trabajadores que se reúne para resolver problemas o mejorar procesos que afectan a una o más áreas de trabajo. Pueden utilizar herramientas estadísticas y administrativas, aunque no requieren el desarrollo de toda la metodología de solución de problemas.

Equipo Estratégico

Es un equipo de personas y/o trabajadores que se integra generalmente por funcionarios (niveles directivos y gerenciales) de la organización, y desarrollan proyectos directamente relacionados con la implementación del Plan Estratégico de la empresa o institución. Su objetivo principal es asegurar la implementación de líneas, objetivos y/o acciones estratégicas.

Siguiendo a Evans & Lindsay (2005), la principal metodología que siguen los círculos de calidad para la solución de problemas es denominada “QC Story”, la cual puede resumirse en los siguientes pasos:

1. Seleccionar la oportunidad de mejora: en este paso se identifica dónde se encuentran las mayores deficiencias, usando diferentes indicadores o bien usando una matriz de selección; asimismo, se cuantifica la magnitud del problema seleccionado, en nuestro caso de estudio se focalizan en los productos comunicacionales impresos.

2. Observar y analizar el problema: para conocer el problema hay que ir al lugar de los hechos, observar y registrar ampliamente el problema seleccionado, para identificar los factores de variabilidad que lo afectan y priorizar dónde conviene invertir nuestros recursos (tiempo, dinero y esfuerzo para la solución). Es decir identificar los aspectos importantes factibles de ser reajustados en el proceso de

elaboración como en las áreas ya sea para la presentación en su forma, fondo o en su contenido de los productos comunicacionales impresos.

3. Analizar las causas: un problema no se resuelve atacando los síntomas; un problema solamente podrá ser eliminado erradicando las causas que lo provocan. Este paso tiene como objetivo confirmar cuantitativamente cuáles son los problemas a ser solucionados y la forma como podemos mejorarlos.

4. Analizar las soluciones: generar el mayor número de ideas posibles para eliminar las causas de los problemas encontrados es el principal objetivo de este paso, para posteriormente seleccionar cuáles de estas ideas tendrán mayor impacto en la solución del problema y conseguir el mejoramiento de del proceso y de los productos comunicacionales impresos.

5. Implantar las soluciones: actividad en donde el circulo de calidad activado es el responsable de llevar el control de la implementación, así como valorar el resultado de cada una de las acciones realizadas o mejoras propuestas que no es otra cosa de registrar la supervisión de cada aspecto sugerido para la mejora de los productos.

6. Medir los resultados obtenidos: comparando la situación mejorada con la anterior. Hay que identificar diferentes puntos de vista del resultado y documentar la aportación del proyecto a la mejora de la producción de los productos impresos.

7. Estandarizar: esto significa garantizar el mantenimiento del resultado logrado a través del tiempo mediante una constante supervisión de calidad del producto.

8. Obtener conclusiones y planear el futuro: actividad final en la cual el equipo expresa todo el aprendizaje obtenido con el proyecto, lo que nos llevará a incrementar su nivel de madurez laboral. Asimismo, determinan las próximas acciones o proyectos a desarrollar en un futuro no muy lejano.

2.2 Importancia de los círculos de calidad como herramienta de control de la calidad y mejora continua.

La calidad se ha convertido en algo tan necesario como la vida misma de las empresas e instituciones, la competencia y los cambios tecnológicos debido a los difíciles momentos económicos y sociales por los que hoy día atraviesa el mundo entero. Esto ha hecho que las empresas implementen un programa de calidad para lograr ventajas competitivas en su batalla por la conquista de los mercados y por su supervivencia, pero no únicamente calidad, también es productividad a lo que se debe dirigir los esfuerzos y enfocar sus objetivos.

Son los dos componentes “Calidad y Productividad” lo que más debemos enfrentar en las luchas diarias y esta relación encuentra a una herramienta llamada Círculos de Calidad los que promueven el desarrollo del capital humano para elevar en forma determinante los índices productivos y cualitativos en cualquier área de las organizaciones, instituciones o empresas.

Al implementar esta metodología los círculos de calidad han aportado a sus organizaciones, grandes beneficios en diversos sentidos. Para mencionar algunos logros o beneficios que se han observado en las empresas que los han implementado como: el aumentar el nivel de satisfacción de clientes, mejorar la productividad - tanto de la parte administrativa como la operativa, campo logístico como de personal-, disminuir los costos de inventarios, disminuir las mermas y desperdicios, disminuir y controlar los gastos fijos, disminuir la jornada laboral (cumpliendo el horario de trabajo sin sacrificar resultados), y disminuir el impacto negativo al medio ambiente al disminuir el consumo de papelería, aceites, combustibles y manejo de productos reciclables y no reciclables, además del enorme beneficio económico que todo lo anterior trae a la organización e instituciones.

Además de los resultados mencionados, los directores en las dependencias han encontrado en esta forma de trabajo una excelente herramienta para evaluar a sus líderes, llámense éstos gerentes, jefes de departamento o supervisores. Les ha permitido conocer el potencial de su gente por su disciplina, creatividad en la

solución de problemas, innovación y hacer realidad rápida y eficientemente los planes diseñados.

Los círculos de calidad son la mejor herramienta para lograr el cambio cultural en las organizaciones, pasando de trabajadores a colaboradores, de mano de obra a mente y espíritu de obra, de actuar por instrucciones a actuar para los resultados, de trabajar sólo por un sueldo a trabajar por un objetivo que cumplir. (Ishikawa, 1989) Muchos empresarios luchan día a día para encontrar la fórmula, el curso o la persona indicada para hacer que su personal cambie; hay quienes todavía no han comprendido que el cambio no viene de fuera, sino que llega a través de un sistema de trabajo que se construye, desarrolla y se mejora día a día en la misma institución, con el potencial de su misma gente. Y el ingeniero de esa construcción tiene que ser el director o la autoridad misma.

La importancia de los círculos de calidad radica en tres principios básicos que son:

1. El trabajo en grupo es algo esencial, y la identidad de la persona está, en gran medida, determinada por el grupo o grupos a que pertenece.
2. Nadie puede conocer mejor el trabajo que aquel que lo realiza a diario. La mejor idea de uno es siempre inferior a la idea del grupo.
3. Los círculos de calidad pretenden mejorar la calidad del servicio y la calidad de vida en el trabajo, incrementando el grado de participación de los trabajadores en la administración de la organización, y bajo la firme creencia de que el trabajo en equipo fomenta la satisfacción y la creatividad individual. En este sentido, los círculos de calidad son una fuente de motivación y de satisfacción en el trabajo, ya que toda idea nacida en el grupo de compañeros impacta de forma mucho más enérgica en el comportamiento individual, que la mejor intervención establecida por la dirección. Es satisfactorio utilizar la propia creatividad e innovación para diseñar propuestas de mejora, y así poder atribuirse el éxito derivado.

2.3 Conformación de los círculos de calidad con relación a la Norma ISO 9001

Una vez establecido el auspicio por parte del Dircom, se instituyó el contacto y las coordinaciones necesarias para establecer la primera reunión con el personal de profesionales de Comunicación Social de la D.C.S.E., quienes expresaron su voluntad para ser partícipes importantes en la conformación del círculo de calidad para, después del análisis correspondiente, proponer un plan de mejora al proceso y a la presentación de los productos impresos, designando funciones para iniciar el trabajo propuesto de esta forma:

- | | |
|---------------------------|---------------------------------------|
| • Crnl. EMC. Ramiro Aldáz | Facilitador. |
| • Lcdo. Oswaldo Orcés | Líder del Círculo de Calidad. |
| • Lcda. Olga Velasco | Líder Revista “EJÉRCITO NACIONAL” |
| • Lcda. Lorena Núñez | Líder Boletín Informativo “ASÍ SOMOS” |
| • (S.P.) Cayetano Saltos | Coordinador Instructor. |

El Facilitador.- es el responsable del macro proceso de Comunicación Social de la institución, sus funciones apoyan a la dirección de las actividades del Círculo de Calidad convocando a reuniones de trabajo y atender sus juntas. Sirve como un enlace o vía entre los Círculos y el resto de la Dirección para solventar cualquier necesidad de información documentada que se requiera.

Entre otras responsabilidades incluyen el entrenamiento de líderes de área y la formación de otros círculos de calidad que se conformen a futuro dentro de la organización. Consigue asistencia técnica externa cuando se requiera.

El Líder del Círculo de Calidad.- cumple la función de supervisor, es el jefe natural del grupo de trabajo y a la vez el símbolo del respaldo del Dircom. Su ausencia en el círculo de calidad, de una u otra forma, es siempre perjudicial para el proceso. Con el tiempo, los integrantes del círculo de calidad conformado elegirán al líder que más prefieran según sus acuerdos; mientras tanto y hasta que esto suceda, el supervisor será generalmente elegido.

Las actividades del líder comprenden:

- Crear un ambiente laboral en las reuniones que aliente la participación.
- Utilizar técnicas de interacción que dan a cada uno la oportunidad de hablar a fin de que se escuchen todos los puntos de vista.
- Trabajar con el equipo para ayudarles a tomar decisiones sin conflictos.
- Se asegurar que alguien se encargue de llevar a cabo las decisiones y acuerdos tomados por el círculo de calidad.
- Dar seguimiento a las propuestas y resoluciones tomadas.

Instructor.- Organiza y realiza los cursos de capacitación para los integrantes, supervisores y jefes de los círculos, así como para los empleados miembros de los círculos y asesores. Inicialmente, los cursos están dirigidos a explicar las funciones de cada quien debe desempeñar dentro del proceso, después la capacitación se orienta al manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.

Asesor.- Aconseja a los círculos y en particular a los líderes, sobre la manera como deben de manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia. El asesor asiste a todas las reuniones de los Círculos que le han sido asignados, se reúne en privado con sus líderes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar su progreso, y brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio.

El asesor lleva registro minucioso sobre el progreso de cada uno de los Círculos y sirve también como mediador para tratar de solucionar cualquier problema que pueda surgir dentro de ellos, o entre ellos y el resto de la empresa. En otras palabras, el asesor es el eje de acción dentro del proceso de introducción de los círculos de calidad.

El asesor cumple con tres funciones esenciales:

- Vela por que los miembros pongan en práctica lo que han aprendido durante su capacitación y porque reciban la instrucción necesaria "dentro del círculo" para poder solucionar los diferentes problemas. Esto conlleva igualmente la detección de necesidades de capacitación.

- Controla las actividades del Círculo con el fin de garantizar que los miembros cumplan con las reglas del proceso y no distorsionen su propósito.
- Garantiza que el supervisor no domine y reprima a los demás miembros del Círculo. En cierto sentido, actúa como árbitro dispuesto a intervenir si el supervisor trata de dirigir al grupo en forma tradicional y autoritaria. Por otra parte, actúa como contrapeso, como otro jefe que en términos de estructura, representa otra autoridad, evitando así que el supervisor o líder del Círculo llegue a monopolizar al grupo.

El experto.- Es aquél que por su conocimiento científico o técnico está facultado para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el círculo de calidad.

El Jefe de la Oficina de los círculos de calidad (Administrador del Programa) y el Asesor trabajan mejor si sus funciones son independientes. A pesar de ser diferentes, se complementan.

El Jefe de la Oficina de los Círculos de Calidad está orientado hacia las relaciones con el "Alto Mando" a través del Comité de Dirección; también debe cuidar que la Oficina cuente con fondos suficientes para operar. Por su parte, el Asesor debe tener un estrecho vínculo con los líderes y miembros de los Círculos. Su función está dirigida a mantenerse en contacto directo con los empleados.

El Jefe de la Oficina de los Círculos de Calidad necesita del Asesor en su calidad de compañero en quien confían los miembros del Círculo. El Asesor, a su vez, necesita del Jefe de la Oficina de los Círculos de Calidad en su calidad de máxima autoridad en lo que se refiere a las políticas del programa, y como mediador con los niveles administrativos superiores.

Con relación a norma (ISO 9001, 2008) nos propone los siguientes requisitos básicos muy simples a ser cumplidos y que son:

- Establecer objetivos de calidad en las funciones y niveles pertinentes.
- Deben ser medibles.

- Que nos ayuden a cumplir con los requisitos y expectativas de los productos comunicacionales y de sus usuarios (Lectores).
- Que comunique e informe a todo el personal lo que es importante que conozcan.
- Que sean revisados periódicamente.

Paso 1: Establecer las bases para objetivos

Debemos tener presente la misión y la visión de la institución como también sus principios y valores ya que sobre ellos se determinan los objetivos comunicacionales.

La definición de la misión debe ser lo más ajustada posible a la intención y propósitos de la institución. Pero a la vez debe ser amplia y universal.

Una vez definida la misión, la alta gerencia debe desarrollar la estrategia para cumplir con dicha misión. El propósito de la estrategia es permitir el logro de la misión, es decir, para definir los pasos específicos necesarios para cumplir con los objetivos generales de la misión.

Los objetivos de calidad serán en última instancia los medios para la consecución de estos dos requisitos: “misión y visión”.

Paso 2: los objetivos de calidad sobre la base de medidas clave

Para obtener el máximo beneficio del sistema de gestión se deben definir los objetivos de calidad con una perspectiva amplia sobre el significado de “producto” pero también teniendo en cuenta “el resultado de un proceso.”

De esta forma no nos centramos solo en el producto sino en cómo lo estamos haciendo.

Los objetivos de calidad deben ser elegidos por los “dueños” del proceso, es decir, los gerentes que son directamente responsables de los procesos en cuestión. Mientras que a la misma vez, deben ser confrontados con los objetivos de otras áreas para asegurar que están alineados y no son contradictorios.

Los propietarios de procesos deben fijar objetivos de sus propios objetivos de calidad. Las metas deben establecerse dentro de la capacidad del proceso subyacente.

El viejo truco de “dos por ciento mejor que el año pasado” es un engaño si no hay una base lógica para el destino, puede ser que ya nuestro proceso no tenga mayor capacidad de mejora.

Por último, los objetivos deben ser medibles y estar claramente definidos.

“Medible” significa que el rendimiento es rastreado a través del tiempo a partir de datos cuantitativos. Todos los objetivos son medibles, el detalle está en cómo lo definimos y que indicador de medida le asociamos. (Revista Stakeholders, 2014).

No se debe ser ambiguo en la definición de los objetivos, debe describirse lo más claramente posible y así el éxito de conseguirlos puede garantizarse.

Se recomienda formularse las siguientes preguntas a la hora de definir los objetivos:

- ¿Es un objetivo con una medida objetiva?
- ¿Está mi objetivo encaminado en las medidas clave, misión y estrategia de mi sistema?
- ¿Puedo calcular mi objetivo?
- ¿Tengo datos o dispongo de una fuente de los datos fiables?
- ¿Tengo forma de recoger los datos, y con qué frecuencia?

Paso 3: Seleccione los indicadores de medidas y analiza los datos.

Necesitamos un conjunto de herramientas que nos midan los objetivos, por ello los objetivos de calidad deben ser medibles, debemos hacer uso de indicadores. En este punto debe existir una clara implicación de la alta dirección para facilitar estas medidas clave. No es aconsejable determinar más de 10 objetivos. El número perfecto estaría entre 4 y 10. Cuanto más objetivos más atomizada estará nuestra misión y más desenfocada. Intenta abarcar una amplia gama de interés y así se verán implicados y finalmente beneficiados mayor parte de la empresa.

Medición sin análisis crítico es inútil. No recopiles datos sin sentido si luego no eres capaz de analizar. La norma ISO 9001 nos establece un seguimiento de los objetivos dentro de la revisión del sistema de gestión. Pero no caigamos en el error de hacer un seguimiento anual. Si tu estrategia para conseguir el objetivo no está funcionando no esperes a final de año para darte cuenta. Establece una periodicidad inferior y así tu capacidad de respuesta estará optimizada. Ten en cuenta una serie de cuestiones para no precipitarte en hacer conclusiones de los objetivos, por ejemplo ¿Hay ciclos estacionales en la producción de productos comunicacionales? No te establezcas alarmas planas, adáptala a tu estacionalidad o paradas en la producción de los mismos.

Paso 4: Formación del personal implicado

Es vital la formación del personal implicado en materia de los objetivos de sus áreas.

El personal debe tener una comprensión clara de lo que en su departamento se está trabajando para lograr y cómo pueden contribuir a este esfuerzo, el personal debe comprender sus objetivos de forma clara.

Establece las responsabilidades pertinentes a todos los niveles. Evita las frases como “Estamos tratando de mejorar” y “Queremos hacer de la mejor calidad posible”. Debes dar datos, indicadores, estrategia, métodos, plazos, responsables,... todo lo más concreto posible.

Errores que debes evitar con Objetivos de Calidad

- El uso de los objetivos de calidad, simplemente como una forma de cumplir con los requisitos de ISO 9001 en lugar de como una herramienta para la toma de decisiones y la gestión estratégica.
- El uso de objetivos que no tienen ningún vínculo con la misión o estrategia de la organización.
- El uso de objetivos que no se pueden medir.
- El uso de objetivos que no están claramente definidos.

- No entrenar adecuadamente al personal sobre el sentido práctico de sus objetivos y la forma en que cada empleado puede contribuir a su consecución.

2.4 Conceptualización

2.4.1 Mejoramiento continuo de procesos – Ciclo PHVA

La mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la institución. Para ello se utiliza un ciclo PHVA (Aguayo, 1993), el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Ésta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

"Mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días"

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora como el que estamos presentando.

Según el Glosario de terminología sobre sistemas de gestión de la calidad (s/f), la mejora continua es conocida como la actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos establecidos.

Conducta por la cual se busca aumentar la calidad de productos, servicios o procesos, a través de procesos sucesivos sin límite de tiempo.

"La mejora continua debería ser un objetivo permanente en la organización".

Aplicando el principio, se impulsa las siguientes acciones:

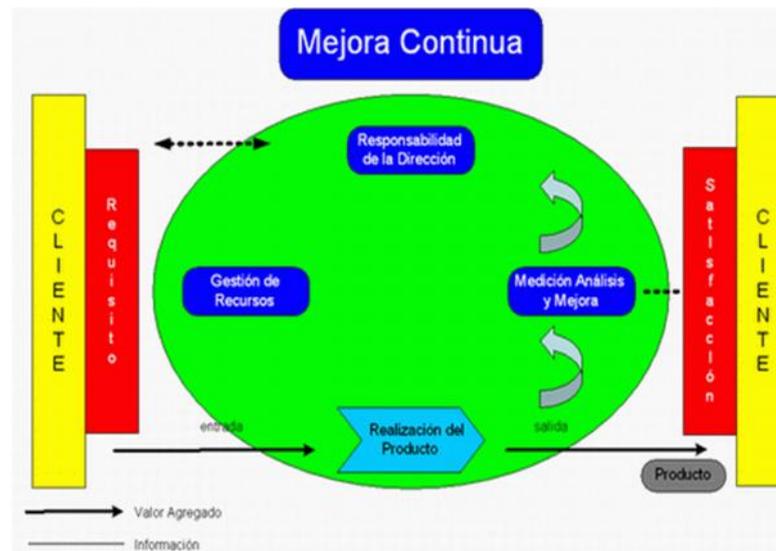


Figura 1. Mejora Continua

Fuente: Disponible en glosario de términos de calidad total en la web.

- Lograr que la mejora continua sea un objetivo para todo el personal de la institución.
- Establecer auditorias periódicas en base a criterios de excelencia para identificar áreas de mejora.
- Mejorar continuamente en la eficacia y efectividad de los procesos.
- Determinar medidas y objetivos para orientar y seguir las mejoras.

El ciclo PHVA de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

Planificar

- Organización lógica del trabajo.
- Identificación del problema y planificación.
- Observaciones y análisis.
- Establecimiento de objetivos a ser alcanzados.
- Establecimiento de indicadores de control.

Hacer

- Correcta realización de las tareas planificadas.

- Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
- Aplicación controlada del plan.
- Verificación de la aplicación.

Verificar (comprobar)

- Comprobación de los logros obtenidos.
- Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
- Comparación con los objetivos.

Ajustar

- Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos.
- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer alternativa de mejora.
- Estandarización y consolidación.
- Preparación de la siguiente etapa del plan.

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la institución, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la institución, y que se traduzca en una mejora de la calidad de los productos o servicio que prestamos.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la institución, y prepararse para los próximos retos.

Lo deseable es mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución, ha de ser inmediata. No nos podemos demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas.

La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal.

2.4.2 Círculos de calidad o grupos de trabajo

Conjunto de trabajadores pequeño que realizan un trabajo similar en un área de trabajo común determinada, bajo la dirección de un mismo supervisor, los cuales se reúnen en forma voluntaria y periódicamente, son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora en aspectos que a su criterio se deben mejorar, recomendando soluciones y presentadas al director, el mismo que si lo aprueba y dispone que se lleve a cabo su implantación.

Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza el nivel directivo cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de "calidad total", es decir, en la idea de que la calidad se mejora continuamente en el lugar, área o sección en donde se realiza el trabajo. (García del Pueyo, 2005).

2.4.3 Plan de mejora

Documento que enuncia las prácticas, los medios y la secuencia de las actividades ligadas a la mejora de los productos con la garantía de calidad, ya sean específicas de un producto, proyecto o contrato particular.

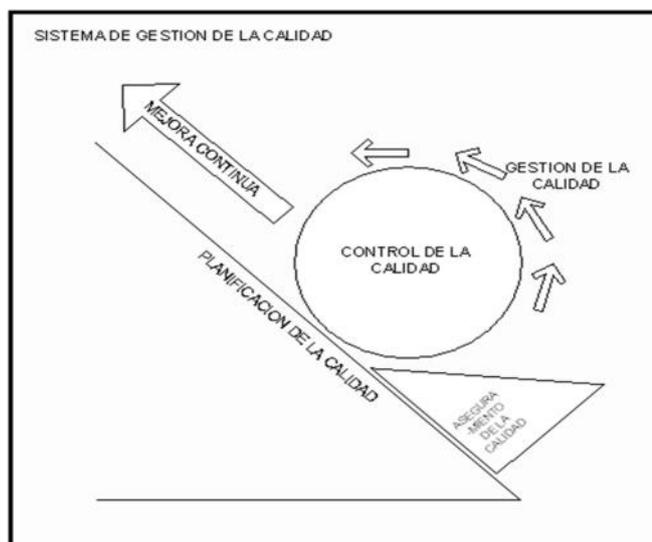


Figura 2. Sistema de gestión de la calidad,

Fuente: Disponible en el glosario de términos de calidad total en la web.

2.4.4 Qué es un proceso productivo

La elaboración de un producto o servicio requiere de un conjunto de actividades y recursos que al ser manejados y/o transformados con el empleo de equipos, maquinaria o tecnología a lo que llamamos valor agregado y durante el tiempo de uso de la mano de obra se obtiene un producto final terminado el mismo que va a satisfacer la necesidad de los clientes.

Se conoce con el nombre de Materia Prima, a todos los elementos y materiales extraídos de la naturaleza que nos sirven para transformar la misma y construir bienes de consumo y se clasifican según su origen en; vegetales, animales, minerales que se incluyen en la producción.

El proceso productivo tiene bien marcadas sus etapas o fases la primera de ellas es la materia prima de entrada o Input, la segunda es la de transformación de la materia prima con la inclusión del valor agregado, y la tercera etapa de salida o llamada también output del producto final. (Arenas, 2000)

2.4.5 Qué es la Comunicación Social

Se determina comunicación aquella relación que se establece entre un emisor (persona que emite un mensaje), y un receptor (persona que recibe el mensaje enviado). Ambos comparten un código en común (transceptor o canal), a través de cual se comunican. Existen otros factores que intervienen en esta relación como el contexto (todas aquellas cuestiones que están alrededor del mensaje y que pueden incidir en su significado); código (que incluye a los signos y símbolos convencionales que usamos los seres humanos para comunicarnos); y el canal (que será el medio a través del cual el mensaje puede ser transmitido y llegar a su destino). (Algarra, 2003).

Se denomina como comunicación social a aquella área de estudios que estudia e investiga cuestiones como la comunicación, la información, la expresión, el rol de los medios de comunicación masiva y las industrias culturales. (Aznar, 2004).

2.5 Acciones de mejora continua y su implicación en la producción

La mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad es un requisito obligatorio. Es importante entender que "mejora continua" no significa que ocurre sin una interrupción o cese. Por el contrario, la mejora debe interpretarse como una actividad repetida por implementar cuando se identifique cada oportunidad, y existe justificación para proceder, y se cuente con los recursos necesarios.

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Acción correctiva

La institución debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)
- Determinar las causas de las no conformidades
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir
- Determinar e implementar las acciones necesarias
- Registrar los resultados de las acciones tomadas
- Revisar las acciones correctivas tomadas.

Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades
- Determinar e implementar las acciones necesarias
- Registrar los resultados de las acciones tomadas
- Revisar las acciones preventivas tomadas.

Tanto las acciones correctivas como las preventivas pueden verse como pasos en un ciclo de mejora de la calidad. La necesidad de una acción correctiva puede surgir cuando ocurre una no conformidad interna, o a partir de fuentes externas tales como las quejas del cliente o reclamos sobre garantía, o problemas encontrados con un proveedor.

La acción correctiva involucra el hallazgo de la causa del problema particular y la posterior realización de las acciones necesarias para evitar la recurrencia del problema. El análisis de datos puede brindar información útil acerca del problema o sugerir posibles soluciones.

La acción preventiva comienza con la consideración y análisis de datos de todas las incidencias de no conformidades, todas las quejas de los clientes, todos los reclamos sobre garantía, todos los problemas con los proveedores, lo mismo que cualquier otra fuente de problemas, para averiguar si está ocurriendo alguna tendencia.

Cuando el análisis muestra que existe el potencial para problemas, entonces la acción preventiva incluye instaurar los pasos necesarios para eliminar estas causas potenciales.

Los procedimientos tanto para acciones correctivas como preventivas deberían definir las responsabilidades y autoridades para estas actividades.

Acciones Correctivas.

Existe una diferencia entre realizar acciones correctivas y arreglar una no conformidad. El arreglo de una conformidad tiene que ver con solucionar el problema ya sea por reproceso, reemplazo o cualquiera de las otras actividades descritas en 8.3. La acción correctiva consiste en averiguar por qué ocurrió la no conformidad y asegurarse de que el problema no ocurra de nuevo. Cuando se emprende una acción correctiva, se debería tener un registro y seguimiento dentro de un periodo razonable para averiguar si ha funcionado.

Acciones preventivas.

La organización debería emplear sus registros para ver si existe alguna tendencia que muestre que podría surgir un problema potencial. Si se encuentra que es necesaria una acción preventiva, ésta debería tener un registro y seguimiento dentro de un periodo razonable para averiguar si ha funcionado.

CAPÍTULO III

CARACTERIZACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN DE LA D.C.S.E.

3.1 Introducción

El siglo XXI, milenio en el cual los cambios son cada vez más vertiginosos, donde la planificación se torna a veces inmediata y no a largo plazo; en un mundo donde la comunicación es parte de la vida y realidad de los seres humanos, donde una institución que no transmita valores diferenciadores y se conviertan en referentes de su ámbito de gestión, esas instituciones están destinadas a desaparecer. La imagen corporativa toma auge y actualidad, ya que busca que una institución, como en este caso el Ejército ecuatoriano, no solo sea conocida o esté posicionada, sino que la percepción que tengan sus públicos, sean estos prioritarios y secundarios, sea la más cercana a la realidad, positiva y de fidelización. Bien se enfatiza que la imagen corporativa es el activo más importante que una entidad puede tener. Ya no son los activos tangibles (edificios, equipos, material militar, armamento, vehículos aéreos o terrestres, etc.), sino los activos intangibles: el prestigio, el buen nombre, la calidad, el profesionalismo, la innovación, el cambio; en otras palabras la imagen, lo más trascendente y que más se debe cuidar.

Las ciencias de la comunicación, que agrupa al periodismo, las relaciones públicas, la comunicación corporativa, organizacional e institucional, han cobrado relevante importancia en los tiempos actuales, convirtiéndose en un bien intangible que indiscutiblemente genera valor agregado a las instituciones, tanto públicas como privadas. Para algunos autores (Collado, 1991; Cardoso, 1999; Porte, 2005; Martín, 2007) la comunicación es la parte más importante de la gestión institucional, ya que se convierte en un eje transversal que cruza todos los ámbitos de trabajo de una entidad. Hoy, se habla de comunicación integral y de marketing integral. De hecho la concepción de que la comunicación debe estar también concatenada con el marketing es innegable, rompiendo el paradigma que esta actividad únicamente es para empresas privadas, lo cual es inexacto, ya que entidades públicas y no

gubernamentales y de servicio social sin fines de lucro están integrando el marketing y las comunicaciones integrales a su gestión.

Al gestionar adecuadamente la comunicación estamos dando a conocer de primera fuente las labores que realiza la institución, aplicando el principio de que la imagen corporativa (Orces, s.f). (La calidad y el nivel de percepción de los públicos sobre una entidad) se fortalecerá siempre y cuando se transmita una identidad corporativa (la personalidad de la institución) previamente optimizada y comunicada.

Cuando las organizaciones no activan una gestión dinámica de la comunicación, se está perdiendo oportunidades de desarrollo y desactivando una herramienta estratégica que permite cumplir el objetivo de fortalecer la imagen institucional.

Todos y cada uno de los miembros de la institución, incluyendo los cargos más altos, deben tener clara cuál es la imagen a transmitir por encima de protagonismos personales o pareceres particulares. La política comunicacional es eso: una política, es decir, las directrices oficiales que rigen las actuaciones comunicacionales sobre los asuntos de la institución, en todo momento y para todos sus integrantes. (Maldonado, 2015)

Hoy el debate ya no es solo comunicar, sino existir; en otras palabras, las instituciones que deseen alcanzar un prestigio mayor, aceptación y diferenciación, deben existir en la mente de los públicos, en el imaginario colectivo, pero por medio de una imagen institucional óptima.

Se ha analizado que el Ejército ecuatoriano, dentro de su proceso de modernización, debe primero fortalecer la gestión comunicacional mediante el empleo de una herramienta adecuada y eficaz como es el de elaborar un plan integral de Comunicación Institucional, que defina un camino claro por donde se dirija el Ejército en este ámbito. Un plan funcional y práctico con un sólido marco teórico y acciones puntuales a aplicarse; se incluye también una planificación con metas e indicadores de impacto y medición, que permitan comprobar los avances del plan,

como también realizar las correcciones del caso, ya que el plan no es rígido, sino flexible.

Para iniciar nuestro trabajo investigativo, es necesario recurrir a la recopilación de información que reposa en el archivo general de la D.C.S.E. como también en consultas y entrevistas al personal que labora en dicha dependencia con la finalidad de disponer como línea base información necesaria para cumplir con el objetivo de presentar un plan de mejora.

A continuación la información disponible y facilitada:

3.1.1 Organización de la Sección de Producción y Difusión de la D.C.S.E.

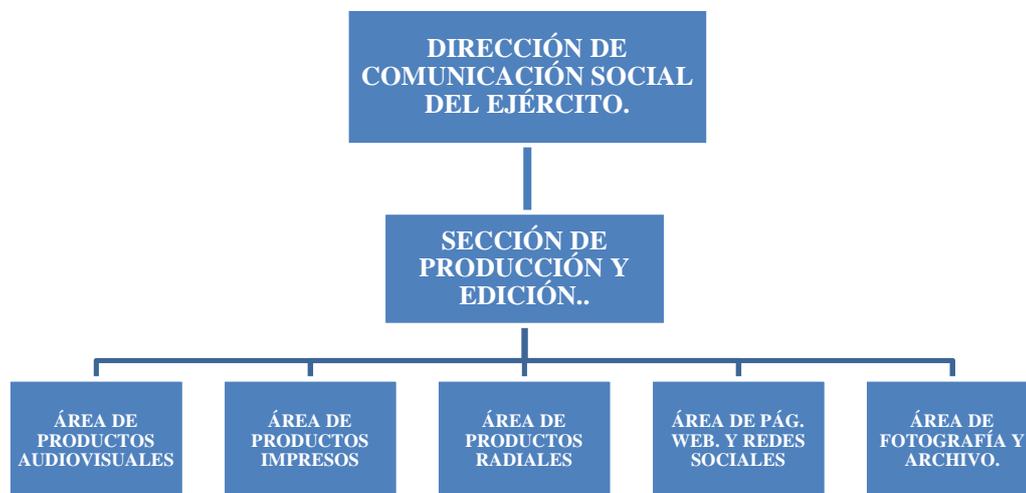


Figura 3. Organización de la Sección de Producción y Difusión de la D.C.S.E.

Fuente: Plan estructural de la dirección de comunicación social del Ejército

de la comunicación, es también responsable del relacionamientos interinstitucional por medio del manejo de la información y relacionamiento con la prensa, es decir con los medios de comunicación social a nivel nacional, otro subproceso importante en esta área es lo relacionado al Protocolo y ceremonial militar, encargándose de la planificación y ejecución de todas los eventos castrenses de la institución.

La D.C.S.E. designa a la sección de producción y difusión que se encargue de gestionar el proceso de producción y edición de productos comunicacionales, proceso que a su vez se subdivide en dos subprocesos, el de procesamiento de la información y el otro de difusión de los productos ya elaborados, que en su conjunto se encargan de la elaboración y distribución de los productos, de los cuales nos centraremos para fines de análisis e investigación en los productos impresos.

Iniciaremos nuestro trabajo de investigación, revisando los archivos documentales del manual del levantamiento de procesos de la Jefatura de Comunicación Social, trabajo que se realizó por el año 2008 e inicios del 2009, caracterización de los procesos que sirvieron de base para su implementación en cada una de las dependencias y el cumplimiento progresivo de sus metas y objetivos.

A continuación se recopila información de sus usuarios y personal que desde ese tiempo viene laborando en Comunicación social y que hasta la presente fecha son responsables de la elaboración de los productos comunicacionales, para, a manera de memoria histórica relatar cuáles fueron los inicios, sus contenidos y el número de ediciones realizadas. Todo esto con la finalidad de realizar un diagnóstico de cómo se encuentran los procesos, procedimientos y la presentación en sí de los productos impresos, complementándolo con el análisis correspondiente para proyectar la factibilidad de encontrar áreas susceptibles a plantear mejoras, de acuerdo a las situaciones y necesidades actuales de sus lectores o audiencias.

Procedemos a presentar la situación actual de las actividades y responsabilidades que cumple la sección de producción y difusión con el detalle de los procesos, subprocesos, procedimientos con sus indicadores de gestión, y luego pasar al

análisis de la encuesta informativa de impacto de los productos comunicacionales aplicada a sus lectores y con esa información iniciar el proyecto de mejora tanto al proceso de elaboración y difusión como a la presentación de acuerdo al análisis técnico para la elaboración y presentación de los nuevos productos comunicacionales impresos, objetivo de este proyecto.

La documentación facilitada por los archivos de la Sección de Relaciones Públicas se presenta en el ANEXO “A” Caracterización de los procesos de la Sección de Producción y Difusión de la D.C.S.E, como también los procedimientos para la elaboración del Boletín informativo “ASÍ SOMOS” y de la revista institucional “El Ejército Nacional”. (Anexo “A”).

3.3 Memoria histórica de los productos comunicacionales impresos que elabora la Sección de Producción:

3.3.1 Boletín informativo “Así Somos”

Nace a consecuencia de la inquietud presentada por el Asesor comunicacional el Lcdo. Oswaldo Orces en el período que le correspondió cumplir con la función de Jefe del Dpto. de Comunicación Social, en ese entonces el Sr. Crnl. E.M.C. Gonzalo Meza en el año 2004. Su objetivo fue la creación de un producto comunicacional propio de la institución de fácil comprensión y a la vez de material flexible para su transportación, en su contenido con noticias muy cortas referentes a las actividades que cumple el Ejército y unas notas breves como: La Voz del Mando, segmento denominado Ráfaga, difusión de valores y principios institucionales, y otra información de varios aspectos en los que encontraba cabida para difundir mensajes de las Campañas de Operaciones psicológicas (OPSIC).en apoyo a las virtudes de la profesión militar y acciones en apoyo al desarrollo del país.

Desde su inicio, el proceso de elaboración del Periódico institucional de acuerdo a su concepción que manejaba con un solo formato y una diagramación y diseño estándar combinando el acompañamiento de fotografías y algunos cuadros explicativos, empleando en su totalidad papel periódico y el uso de colores que no se

imprimían en forma nítida es decir su resolución era de baja calidad, su tiraje de acuerdo al presupuesto anual de 12.000 ejemplares por mes, sus ejemplares distribuidos al interior de las unidades militares por intermedio de mensajeros o de correo militar de acuerdo a una distribución de cupos previamente establecidos por el Dircom, con la particularidad especial de no llegar a ser leído por todos los miembros de la institución.

Estructura del Boletín informativo “ASÍ SOMOS”.

El Boletín Informativo “Así Somos” es una revista periódica, orientada a ofrecer información de las actividades que realizan las unidades militares a nivel nacional. Tiene una estructura de 3 columnas, excepto en el editorial o cuando hay que destacar noticias o información. La estructura de la revista está en función del tipo de información que lleva. El tamaño de letra será 11 y el tipo de letra será Myriand.

Tabla 1

Estructura del Boletín informativo “ASÍ SOMOS”.

| | |
|------------------|---|
| 1. Portada | La portada incluirá artículos de interés para el personal militar y servidores públicos del Ejército. Aquí se encuentra el logotipo. El número, año, volumen y un sumario o títulos de los artículos. |
| 2. Contraportada | Aquí se publican los afiches de las campañas de acción psicológica que se han elaborado para influenciar positivamente en el auditorio y generar cambios en sus actividades, comportamientos y modos de conducta. Asimismo, se puede publicar información de actividades relacionadas con el Ejército (Issfa, Fuvime, entre otros) para informar actividades relevantes en forma ocasional. |
| 3. Editorial | El editorial constituye la opinión colectiva del Boletín Informativo. No obstante, en el Así Somos el editorial es reemplazado por un artículo del Comandante General del Ejército, quien opina sobre temas coyunturales. Este texto se llama La Voz del Mando. Ocupa un lugar preferencial dentro de la estructura y en este caso lleva la firma de su autor. |

| | | |
|----|-------------|--|
| 4. | Artículos | La nueva edición incluye noticias sobre entrenamiento, personajes relevantes o unidades que se hayan destacado en alguna actividad. De igual manera, se mantendrá la publicación de noticias relevantes sobre actividades de apoyo al desarrollo y ceremonias institucionales. En la penúltima página se expondrá un compendio de las actividades operativas a nivel nacional. |
| 5. | Fotografías | Las fotografías serán de 14 cm de alto por 7 cm de ancho tamaño, buscando un mayor impacto en el lector. |
| 6. | Anexo | El anexo contendrá un diseño conforme la campaña de acción psicológica que esté en vigencia. |

Características técnicas del Boletín informativo “ASÍ SOMOS”.

Tabla 2

Características técnicas del Boletín informativo “ASÍ SOMOS”.

CARACTERÍSTICAS PARA LA IMPRESIÓN DEL BOLETÍN INFORMATIVO “ASÍ SOMOS”
DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL EJERCITO.

| CANTIDAD | PRODUCTO | CARACTERÍSTICAS |
|----------|---------------------------------------|--|
| 66.000 | BOLETÍN INFORMATIVO “ASÍ SOMOS” | TAMAÑO: 23,5 CM DE ANCHO X16,5 CM DE ALTO FULL COLOR PÁGINAS: 16 PÁGINAS TOTALES TIRAJE: 66.000 EJEMPLARES PAPEL COUCHE BRILLANTE 90 GRAMOS REFILADO SE ENTREGARÁN LOS ARTES LISTOS PARA COPIAR EN PLANCHAS TIEMPO PARA IMPRESIÓN: 5 DÍAS A PARTIR DE LA FIRMA DEL CONTRATO FORMA DE PAGO: CONTRAENTREGA |

En la gráfica presentamos un ejemplar del Boletín informativo “Así Somos” edición No.- 75



ASÍ SOMOS

EL EJÉRCITO DE LOS ECUATORIANOS



Perifoneo mensual del Ejército ecuatoriano

N.º 75, agosto de 2012

88 de junio del 2010

Por qué elegí ser militar...

Porque he aprendido a mirar a las personas de la mejor manera. Porque soy masoquista y me gusta soportar el dolor, la indiferencia, el rechazo, el hambre y como diría un buen psicoanalista "dámeme mi Dios lo que te resta, dómame lo que jamás nadie te pudo, yo no te pido el bienestar, la tranquilidad de mi cuerpo, ni de mi alma, eso mi Dios, te pides tanto que no debes tener más..."

Porque me gusta desayunar cuando los demás almuerzan, almorzar cuando cenan y cenar mientras todos duermen, ver al amanecer mientras otros despiertan en casa. Porque cuando la gente disfruta en un partido de fútbol nosotros estamos en la selva al rojo del sol con 20 kilogramos de equipo en nuestras espaldas, patrullando la frontera para que no violen nuestra soberanía.

Porque cuando la gente disfruta de sus vacaciones con su familia en la playa, es cuando nosotros mantenemos las patrullajes y operaciones, velando por su seguridad.

Porque puedo sentir la soledad y no me hará daño. Porque se necesita saber cuánto más negro puedo soportar. Cuánto tiempo puedo aguantar allí comiendo, durmiendo, tomando agua, ensuciando y orinando. Porque a pesar de marchar a trompeta con un compañero, sé que en los momentos difíciles debes darle la mano. Porque se siente una libertad única cuando regresas a tus hijos después de 30 días de hambre o un profundo dolor cuando vas a visitar tus padres al momento por que no hubo un helicóptero que te saque de esa bonita selva. Porque es delicioso sentir que te disparan y no sabes de dónde vienen las balas o porque sientes una inmensa alivio cuando vas con a tus compañeros al servicio y no puedes hacer nada por ellos.

Porque la gente me agradecerá algunas veces, pero siempre me sentiré rechazado, de vivir y morir en el anonimato. Porque nunca esperas una felicitación o una condecoración, pero al te das, te sientes un verdadero héroe. Porque la falta de recursos para completar un proyecto aumenta mi creatividad.

Porque muchas veces tus problemas familiares y de tus compañeros los haces propios y los resuelvas a tu medida. Porque cuando te despiden de tu esposa o hijos nunca sabes si los volverás a ver. Porque si te matan en un enfrentamiento armado será por la paz y tranquilidad de todos con sin que ellos lo sepan.

Porque en los momentos de ceremonias nunca se va a los organizados de derechos humanos acompañados. Porque para quienes creemos en un ser superior, tenemos el privilegio que si ha podido guiar tus manos en algún momento difícil, viene directamente a los ojos cuando tuviste tu primer combate, donde no sabes qué hacer y decir.

Porque vi el milagro de la vida y acompañé a algunos en sus últimos momentos antes de la muerte. Porque la mejor paga no está en tu sueldo, sino en la esperanza de que algún día alguien te lo reconozca.

Porque sabemos mucho más de lo que parecen y hacemos mucho más de lo que imaginan. Por eso elegimos el camino de las armas.

Carta escrita por un familiar del Tte. Nicolás durante su servicio.

Diego Maldonado: ejemplo de valor



Diego Maldonado Gómez, nació el 28 de mayo de 1985 en el cantón Cayambe, provincia de Pichincha, sus padres son Eduardo Maldonado y Nicolasa Gómez, su esposa Francis Ortega y su hija Valerina Sarahí.

El teniente Maldonado se graduó hace 6 años como subteniente de infantería. Fue paracaidista, comando, francotirador, jefe de salto y saltador libre. Se especializó en la Brigada de Fuerzas Especiales N.º 9 "PATRoA" y su última unidad fue el grupo de élite RECON, en la IV División de Ejército "AMAZONAS".

Murió el 8 de agosto durante un enfrentamiento entre una patrulla del Ejército Ecuatoriano y grupos ilegales armados. En este enfrentamiento también resultó herido el cabo Raúl Montachana.

El 9 de agosto se le rindió honores en la Escuela Superior Militar "ELOY ALFARO", donde asimismo se realizó una capilla ardiente. El teniente Maldonado fue sepultado el 10 de agosto en Cayambe, estuvo acompañado por autoridades militares, familiares, sus compañeros de promoción, los soldados de sus hijas y amigos de la infancia. Las autoridades de la ciudad declararon 3 días de luto y lo nombraron ilustre ciudadano cayambefeño.



Departamento de Comunicación Social del Ejército

Figura 5. Boletín informativo “Así Somos” edición No.- 75

3.3.2 Revista “El Ejército Nacional”.

De lo que se puede recabar información por medio de entrevistas y diálogos informales a los responsables de cada uno de los encargados de los procedimientos, podemos afirmar que; la revista institucional tiene sus albores allá por el año 1917 con el nombre de la revista “El Ejército Nacional”, primera revista militar del Ecuador, leída por personal militar y de la sociedad ecuatoriana de aquella época, con la finalidad de llegar con ideas, informaciones, reflexiones y análisis que contribuían a reafirmar la presencia de la institución en los organismos oficiales de la Patria, y a reforzar los vínculos de relacionamiento con el personal civil de otras dependencias velando desde un inicio por su seguridad para que trabajen y construyan un país cada vez mejor.

En 1996 hasta el 2002 el nombre de la revista del Ejército se denominaba “TARQUI” en honor a la gesta histórica del 27 de febrero de 1829, cuyo objetivo era mantenerle informado de las actividades de importancia que realizaba la institución con una periodicidad de un año calendario y publicada el 27 de febrero.

En el año 2003 se vuelve a cambiar de nombre a la denominación revista de la “Fuerza Terrestre”, publicada en forma anual y en la misma fecha. Sin embargo, es en el año 2004 que a propuesta del Alto Mando militar de aquel entonces, y haciendo un acto de respeto y veneración, se retoma el nombre antiguo de la revista de “El Ejército Nacional, esta estaba cargada con la misma vehemencia de sus articulistas y editores de antaño, aconteciendo que al señalarle como Nacional, este término fue empoderándose a través del tiempo y ser considerada revista de la nación ecuatoriana que hasta el día de hoy se vuelve una realidad.

En la actualidad, la revista cuenta con 197 ediciones producidas en forma semestral, una manteniendo la fecha histórica de publicación el 27 de febrero y la segunda publicación el 10 de agosto, conmemorando otra fecha cívica importante para el Ecuador el Primer Grito de la Independencia de 1809. La revista con el paso de los años ha venido ajustando su contenido y la producción del arte de su portada

de acuerdo a la necesidad institucional y a las expectativas e inquietudes de sus lectores, los cuales nos han hecho llegar sus sugerencias, que han sido tomadas en consideración para mejorar la calidad de la revista de la institución militar.

Línea editorial de la revista “El Ejército Nacional”, desde febrero del 2004 hasta agosto del 2014.

Objetivo de la revista.

1. Fortalecer la imagen institucional en el contexto nacional e internacional a través de la edición de la revista institucional El Ejército Nacional y transmitir las actividades que cumple la institución militar en los campos operativos, de seguridad y de apoyo a la comunidad.

Tabla 3

Líneas editoriales de la revista "El Ejército Nacional" desde Feb-2004 hasta Ago-2014

| MES/AÑO | N.º EDICIÓN | LÍNEA EDITORIAL |
|----------------|--------------------|--|
| Febrero 2004 | 175 | Fortalecimiento de la imagen institucional |
| Agosto 2004 | 176 | Identidad institucional |
| Febrero 2005 | 177 | Victoria del Cenepa |
| Agosto 2005 | 178 | Valores y virtudes militares |
| Febrero 2006 | 179 | Proyección del Ejército |
| Agosto 2006 | 180 | Seguridad de fronteras |
| Febrero 2007 | 181 | El Ejército apoyando al desarrollo nacional |
| Agosto 2007 | 182 | Líneas de acción estratégicas del Comandante General |
| Febrero 2008 | 183 | El Ejército del siglo XXI |
| Agosto 2008 | 184 | Fortalezas de la Fuerza Terrestre |
| Febrero 2009 | 185 | Conmemoración de los 180 años de la Batalla de Tarqui |
| Agosto 2009 | 186 | Bicentenario del Primer Grito de la Independencia |
| Febrero 2010 | 187 | Temas diversos referentes al Ejército (no hay una línea editorial establecida) |
| Agosto 2010 | 188 | Temas diversos referentes al Ejército (no hay una línea editorial establecida; sin embargo se establecen las siguientes áreas de contenido: historia, actualidad e |

CONTINÚA



| interés público, investigación) | | |
|---------------------------------|-----|--|
| Febrero 2011 | 189 | Temas diversos referentes al Ejército (Se realizó un análisis del escenario en el cual va a circular la revista, considerando la trascendencia de los hechos del 30-S) |
| Agosto 2011 | 190 | Temas diversos referentes al Ejército (se da énfasis al Proceso de reestructuración del Ejército y la responsabilidad social) |
| Febrero 2012 | 191 | Temas diversos referentes al Ejército (Se abarca en gran parte información del proceso de reestructuración del Ejército) |
| Agosto 2012 | 192 | Temas diversos referentes al Ejército (no hay una línea editorial establecida) |
| Febrero 2013 | 193 | Reestructuración del Ejército, un paso hacia la modernización de sus capacidades operativas, logísticas y administrativas |
| Agosto 2013 | 194 | La gestión administrativa, logística, capacitación, entrenamiento, instrucción y equipamiento, como parte del proceso de reestructuración del Ejército |
| Febrero 2014 | 195 | El alistamiento operacional del Ejército Ecuatoriano |
| Agosto 2014 | 196 | La labor del Ejército en bien del país |

Fuente: Historial de línea editorial revista “El Ejército Nacional”.

Realizado por: Lcda. Olga Velasco en informe al Sr. Director de la D.C.S.E.

Tabla 5

Contenido editorial de la revista No.-194

| Revista No.- 194, agosto 2013 | |
|--|---|
| Título del artículo | Autor |
| La defensa, un bien público | Dra. María Fernanda Espinosa |
| El desafío de la reestructuración institucional | Grad. Jorge Peña Cobeña |
| La estructura institucional del Ejército basada en la gestión por procesos | Grab. Gustavo Cabrera Campuzano |
| La importancia de la gestión del talento humano en el Ejército | Grab. Carlos Rodríguez Arrieta |
| Una perspectiva moderna para el entrenamiento del soldado | Comando de Operaciones Terrestres |
| La política de género de las Fuerzas Armadas ecuatorianas | Dra. María Fernanda Carrillo Mayo. Rosa Chacón Castro |
| 10 de Agosto de 1809: base de la nacionalidad ecuatoriana | Dr. César Alarcón Costta |
| Un centenario edificio que busca resurgir | Lic. Lorena Núñez Vargas |
| Las tradiciones del Ejército un referente de identidad | Tcrn. E.M. Cristóbal Espinoza Yépez |
| El Ejército ecuatoriano en la frontera norte, apoyando a la seguridad nacional | Grab. Edison Narváez Rosero |
| Alex Quiñónez: “soy un luchador que batalla todos los días” | Lic. Tania Paredes López |
| El desarrollo de la tecnología en beneficio del Ejército | Mayo. Ricardo Sánchez Cabrera |

Tabla 6

Formato de características técnicas para la impresión de la revista

| CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS PARA LA IMPRESIÓN DE LA REVISTA "EL EJÉRCITO NACIONAL" EDICIÓN N° 190 . | | |
|--|---|---|
| CANTIDAD | PRODUCTO | CARACTERÍSTICAS |
| 3000 | REVISTA INSTITUCIONAL EL EJÉRCITO NACIONAL + INSERTO | Revista El Ejército Nacional |
| | | Materiales: 104 páginas interiores en papel cuché mate de 90 g; portada dúptica en papel cuché de 250 g con plastificado mate en el tiro de la portada; contraportada en papel cuché de 250 g con plastificado mate en el tiro de la contraportada con reservado UV en la portada y contraportada. |
| | | Tamaño: 21 cm x 28 cm |
| | | Inserto: En tamaño 42 cm x 28 cm en papel cuché mate de 250 g |
| | | Tiraje: 3 000 ejemplares |
| | | Color: Full color todo |
| | | Terminados de la revista: Encolado al calor |
| | | Terminados del inserto: Grafiado y doblado por la mitad. El inserto se lo deberá ubicar en la mitad de cada revista de forma independiente (no irá grapado ni encolado a la revista) |
| | | Forma de pago: contraentrega |
| | | Fechas de entrega: El Ejército entregará el material a la imprenta el miércoles 18 de febrero de 2013. La prueba de color será hasta el 18 de febrero; a partir de esta fecha la imprenta tendrá cinco días laborables para la entrega de la revista terminada hasta el 26 de febrero de 2013. |
| Observaciones: Se realizarán pruebas de color de toda la revista y el inserto previo al visto bueno para impresión. | | |

Ejemplar de la Revista institucional “El Ejército Nacional” edición No.- 193

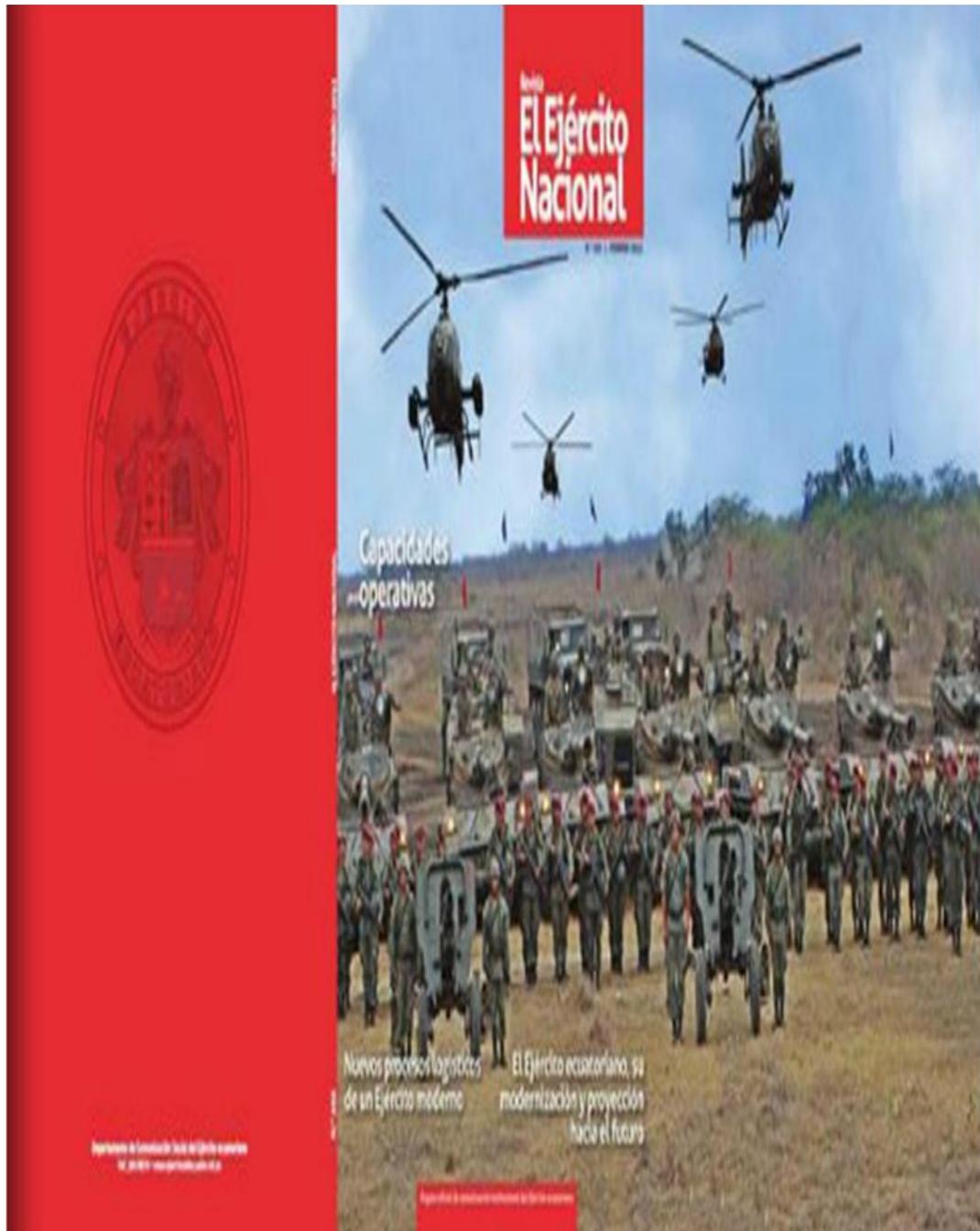


Figura 6. Ejemplar de la Revista institucional “El Ejército Nacional” edición No.- 193

3.4 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DE LOS USUARIOS, SOBRE EL IMPACTO DE LOS PRODUCTOS COMUNICACIONALES IMPRESOS

3.4.1 Describir el diseño técnico y formulación del cuestionario para la encuesta de impacto comunicacional. (Formato)

La D.C.S.E. a través del Departamento de Relaciones Públicas ejecuta el plan estratégico anual con la finalidad de mantener el relacionamiento con el público tanto interno como externo mediante la difusión de las actividades profesionales que cumple el Ejército a través de las acciones operativas y de control de acuerdo a la misión constitucional y de apoyo a los organismos del Estado en el campo de la defensa y seguridad para el desarrollo del país. Mediante el proceso de elaboración de los productos comunicacionales de la sección de producción y difusión, tradicionalmente se ha determinado a que el Boletín informativo “Así Somos” sea dirigido como público primario al personal que trabaja al interior del Ejército; y la revista institucional “El Ejército Nacional” para su relacionamiento interinstitucional como público primario a las autoridades nacionales e internacionales, agregadurías y sociedad ecuatoriana en general.

Siguiendo la cadena productiva de acuerdo al ciclo Deming (PHVA)(Aguayo, 1993), todo proceso ejecutado debe tener un proceso de verificación y evaluación, ésta última que como actividad importante según Wilcox (2001) se define: “como el paso dentro del proceso de relaciones públicas que consiste en la medición de los resultados respecto de los objetivos definidos durante el proceso de planificación” (p.56); para lo cual la sección de producción en el mes de noviembre del 2014 propuso aplicar a través del Departamento de Relaciones públicas, una encuesta de impacto comunicacional, con el firme propósito de consultar al público sus inquietudes y necesidades, utilizando como instrumento el cuestionario para conocer sobre cómo está llegando el mensaje institucional y recibir de ellos, los criterios y opiniones para mejorar el proceso de producción, especialmente la elaboración y distribución de los productos comunicacionales que se elaboran en la D.C.S.E., la misma que se desarrolló y que a continuación se detalla.

PREGUNTAS PARA MEDICIÓN:
IMPACTO PRODUCTOS COMUNICACIONALES DEL EJÉRCITO

Dirección de Comunicación Social del Ejército

Gracias por su colaboración y tiempo para llenar esta encuesta. Garantizamos total confidencialidad, y sus respuestas solo se utilizarán con fines estadísticos.

¿Puede ayudarnos?

En cada pregunta por favor marcar la respuesta con una **X**.

| | | | | | | |
|------------------------------|---------------------|--|-------------------|--|-------------------------|--|
| Edad: | | | | | | |
| Sexo: | | | | | | |
| Nivel de Instrucción: | Bachillerato | | Superior | | Posgrado | |
| Rango | Oficial | | Voluntario | | Servidor público | |
| Fecha: | | | | | | |

Temática general de los campos a ser consultados.

1. De los siguientes medios de comunicación internos escoja dos (2) de su preferencia y uso frecuente:

Boletín informativo “Así Somos”

Revista “El Ejército Nacional”

Telenoticias

Sitio web

Redes sociales

2.- Evalúe:

| Boletín informativo “Así Somos” | SÍ | NO |
|---|-----------|-----------|
| ¿Está de acuerdo con su formato tamaño? | | |
| ¿Considera su diseño atractivo? | | |
| ¿Los contenidos son de su interés? | | |

CONTINÚA 

| | | |
|---|--|--|
| ¿Los contenidos son útiles? | | |
| ¿Su difusión o entrega es oportuna (llega a tiempo)? | | |
| ¿Con qué frecuencia recibe este producto? | | |
| ¿Cuáles son las causas en qué no reciba a tiempo? | | |
| ¿Qué sugerencias daría usted o qué información le gustaría que se publique para mejorar el Boletín informativo “Así Somos” ? | | |

3.- Evalúe:

| Revista “El Ejército Nacional” | SÍ | NO |
|--|-----------|-----------|
| ¿Está de acuerdo con su formato tamaño? | | |
| ¿Considera su diseño atractivo? | | |
| ¿Los contenidos son de su interés? | | |
| ¿Los contenidos son útiles? | | |
| ¿Su difusión o entrega es oportuna (llega a tiempo)? | | |
| ¿Con qué frecuencia recibe este producto? | | |
| ¿Cuáles son las causas en qué no reciba a tiempo? | | |
| ¿Qué sugerencias daría usted o qué información le gustaría que se publique para mejorar la revista “El Ejército Nacional” ? | | |

Cuestionario:

1. ¿Cómo considera la calidad del diseño e impresión del Boletín Así Somos?
2. ¿Cómo considera la calidad del video noticiero Telenoticias?
3. ¿Cuál de estos medios prefiere para informarse sobre el Ejército?
4. ¿Le interesaría encontrar en el boletín Así Somos, además de noticias institucionales, artículos de interés general?
5. ¿Qué tipo de artículos le gustaría que se incluyan en el Boletín Así Somos?
6. ¿Recibe el boletín Así Somos y el video noticiero Telenoticias de manera oportuna?
7. En caso de contestar NO en la pregunta anterior; ¿por qué no lo recibe de manera oportuna?
8. ¿Con qué frecuencia ingresa al sitio web del Ejército?
9. ¿Con qué frecuencia ingresa a las redes sociales del Ejército? (Facebook, Twitter, YouTube)
10. ¿Qué cambios sugiere en el sitio web del Ejército?
11. ¿Comenta Ud. con algunas personas el contenido de las noticias publicadas en los medios de comunicación internos del Ejército?
12. ¿Qué sugiere para mejorar los medios de comunicación internos del Ejército? (Así Somos, revista institucional, Telenoticias, sitios web)

3.4.2 Planificación para la aplicación de la encuesta

El círculo de calidad en reunión de trabajo determinó el formato y el cuestionario sobre la determinación de realizar una encuesta para medir el impacto comunicacional de los productos impresos que elabora la D.C.S.E.

La encuesta se distribuyó por medio de correo militar, responsabilizando a cada Comandante de Unidad Militar para la ejecución y tabulación de la encuesta debiendo remitir los resultados matemáticos a la D.C.S.E.

La encuesta estaba dirigida al auditorio interno en forma aleatoria para Sres. Oficiales, Voluntarios y Servidores Públicos que laboran en las unidades militares.

En el cuestionario se les preguntaba sobre todo el contenido y presentación de los productos comunicaciones impresos.

Como valor agregado de la encuesta estaba previsto, saber el impacto comunicacional de sus productos impresos que se elaboran, y la satisfacción de las necesidades de información de sus lectores, como también recibir sus sugerencias del cómo se puede hacer más atractivo su contenido y presentación para presentar productos más amigables y de interés para sus audiencias.

3.4.3 Evaluación y análisis de resultados de la encuesta

A continuación se presenta los resultados de la encuesta institucional informativa receptada al interior de las Unidades militares con su respectiva evaluación y el análisis al impacto comunicacional de los productos impresos de la D.C.S.E.

Objetivo:

Determinar el impacto de los productos comunicacionales del Ejército ecuatoriano.

Tamaño de la muestra:

Se realizaron 3.634 encuestas, el rango de edad de los encuestados oscilan entre los 20 y 50 años de edad de los cuales el 90.10% son hombres y el 9.90% mujeres. Adicionalmente, cabe indicar que del total de los encuestados el 10.10% corresponden al segmento de oficiales, el 80.85% corresponden a los voluntarios y el 9.05% a los señores servidores públicos, obteniendo los siguientes resultados:

1. ¿Cómo considera la calidad del diseño e impresión del Boletín Así Somos?

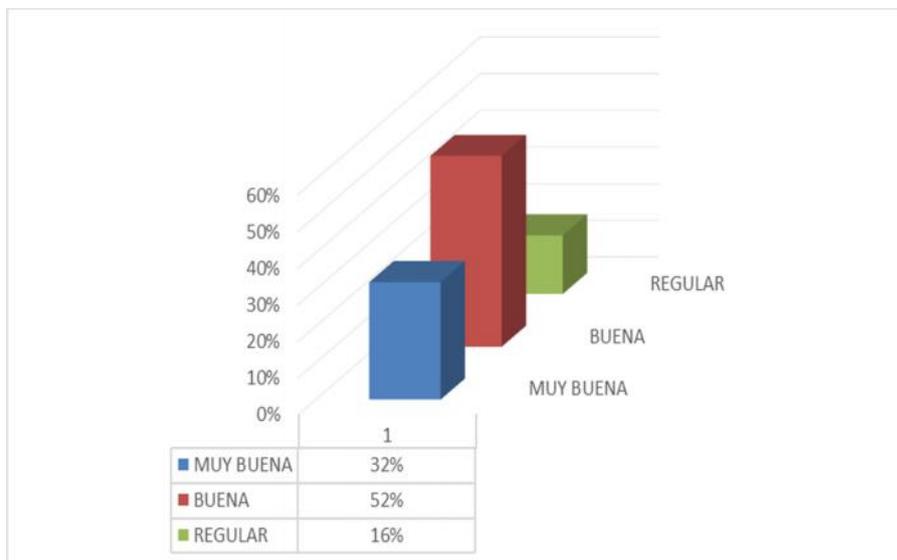


Figura 7. Calidad de la Revista

2. ¿Cómo considera la calidad del video noticiero Telenoticias?

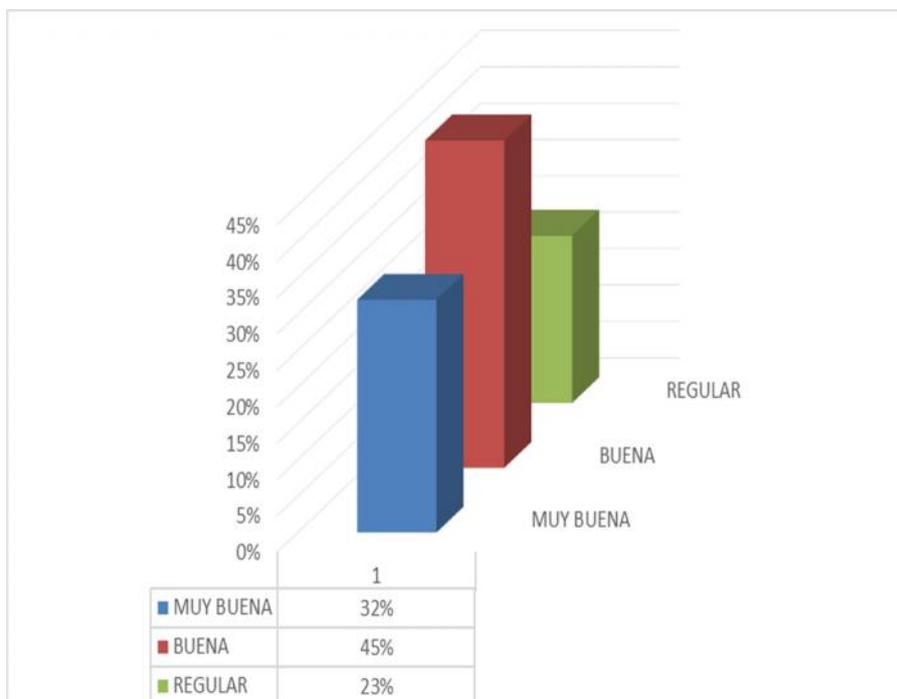


Figura 8. Calidad de Video

3. ¿Cuál de estos medios prefiere para informarse sobre el Ejército?

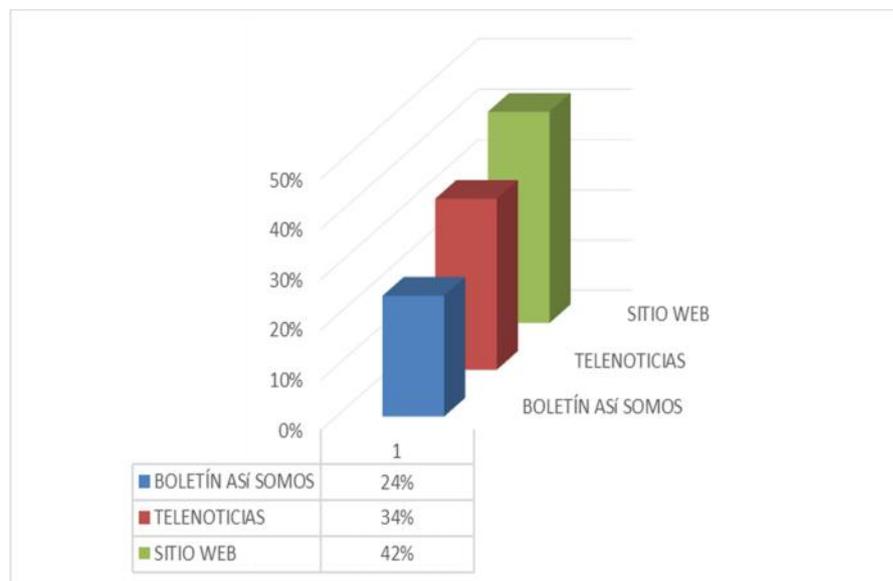


Figura 9. Medio preferido para obtener información

4. ¿Le interesaría encontrar en el boletín Así Somos, además de noticias institucionales, artículos de interés general?

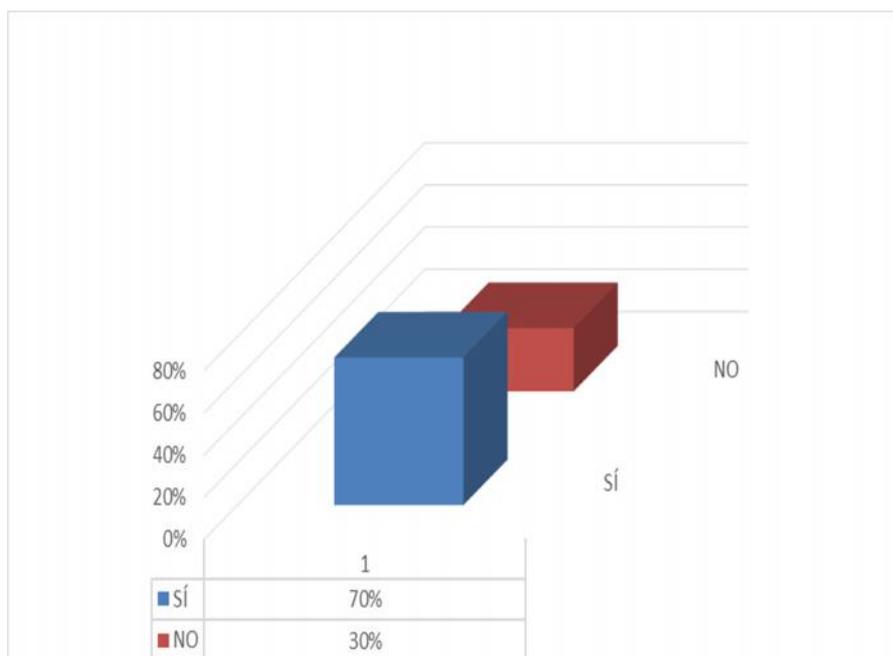


Figura 10. Artículos de Interés

5. ¿Qué tipo de artículos le gustaría que se incluyan en el Boletín Así Somos?

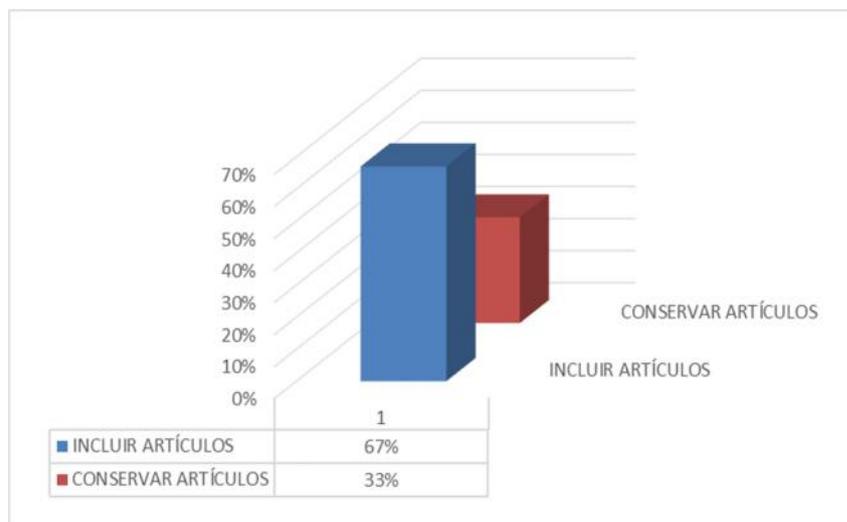


Figura 11. Tipos de artículos de preferencia

Al 67% de los encuestados les gustaría encontrar información variada de interés personal, mientras que el 33% de los encuestados manifiestan su preferencia de que se mantengan las secciones de los actuales contenidos de los mismos artículos que se editan.

6. ¿Recibe el boletín Así Somos y el video noticiero Telenoticias de manera oportuna?

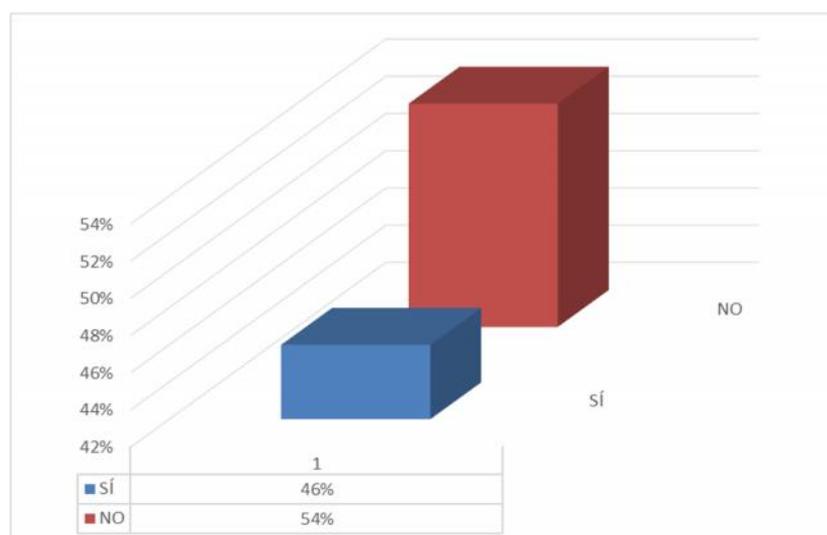


Figura 12. Recepción de boletín

7. En caso de contestar NO en la pregunta anterior; ¿por qué no lo recibe de manera oportuna?

El 54% de los encuestados no lo reciben de manera oportuna

8. ¿Con qué frecuencia ingresa al sitio web del Ejército?

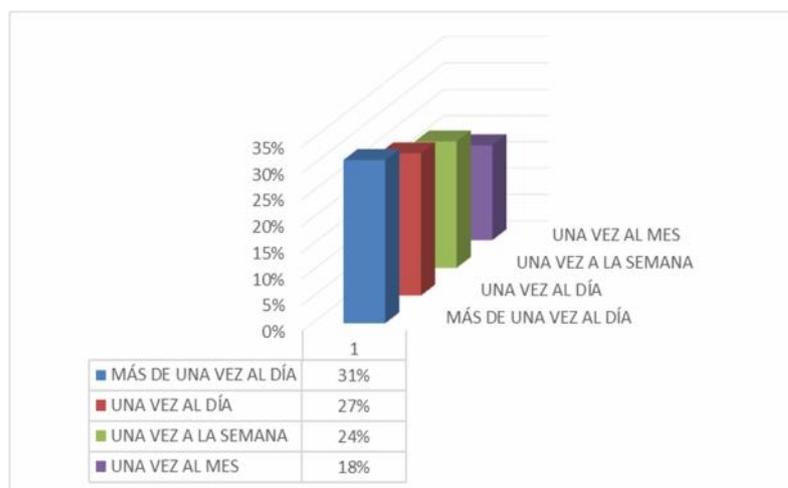


Figura 13. Frecuencia de visita pág. Web

9. ¿ Con qué frecuencia ingresa a las redes sociales del Ejército? (Facebook, Twitter, YouTube)

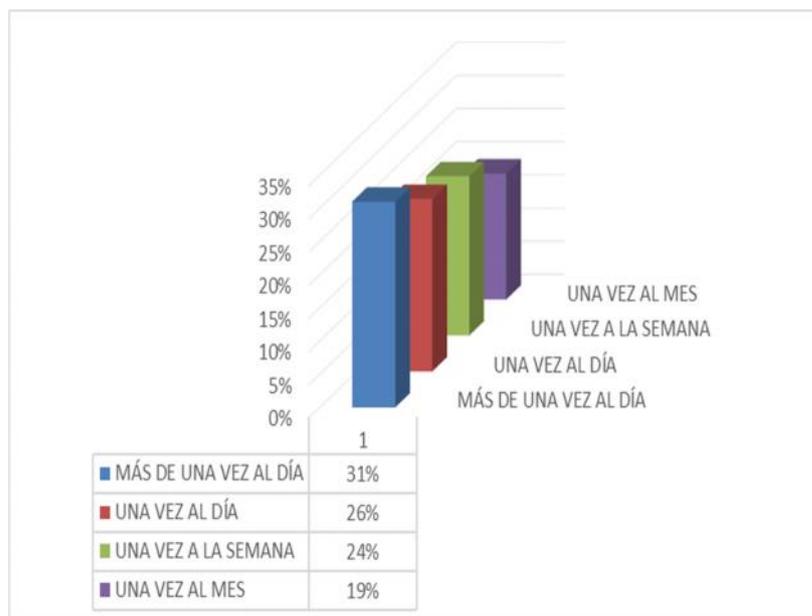


Figura 14. Frecuencia de redes sociales

10. ¿Qué cambios sugiere en el sitio web del Ejército?

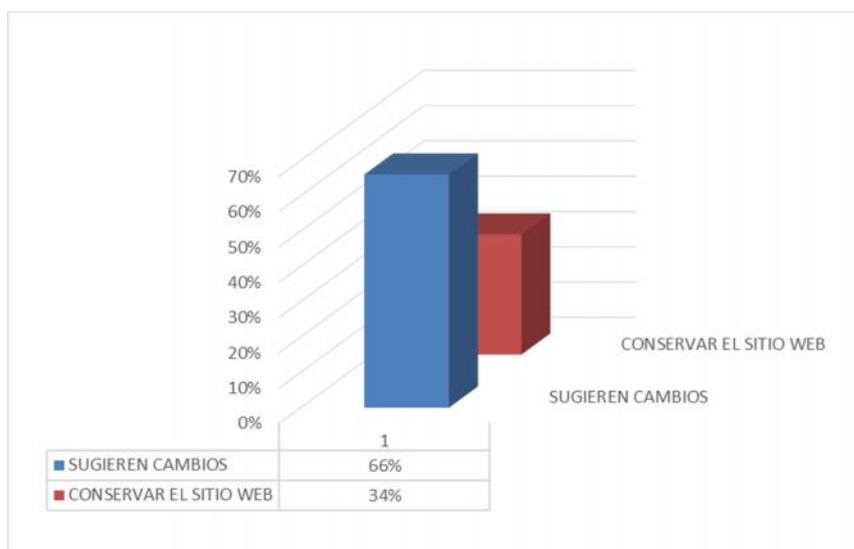


Figura 15. Cambios en el sitio web

Se han recibido varias respuestas entre las cuales se detallan las más relevantes:

El 66% de los encuestados sugieren los siguientes cambios:

Tabla 7

Resultados de encuesta

| TEMÁTICA | PORCENTAJES |
|--|-------------|
| Mejorar el diseño del sitio web del Ejército | 9,30% |
| Posicionar a Tiwi a nivel nacional | 8,90% |
| Los videos de Tiwi con más creatividad | 8,60% |
| Innovar el sitio web | 8,20% |
| Reforzar el multimedia | 7,80% |
| Mejorar el software | 7,70% |
| Instalar la guía telefónica militar | 7,50% |
| Que sea más dinámico | 7% |
| Facilidad para descargar manuales | 6,80% |
| Rapidez en el sitio web | 6,60% |
| Más opciones de investigación | 6,50% |
| Actividades del Ejército | 6,10% |
| Crear enlaces del Comil. | 5% |
| Vínculos con los institutos educativos | 3,50% |

El 34% de los encuestados conservan el sitio web del Ejército.

11. ¿Comenta con algunas personas el contenido de las noticias publicadas en los medios de comunicación internos del Ejército?

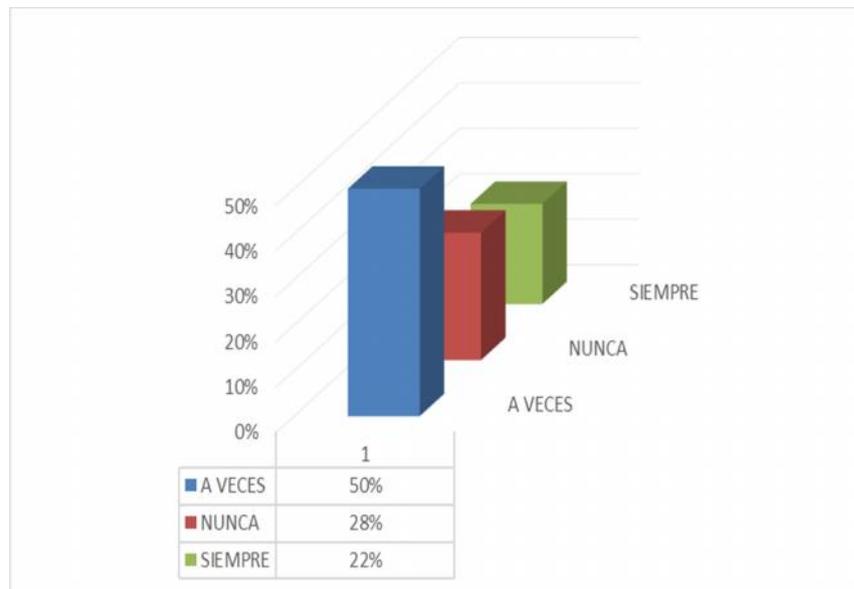


Figura 16. Comentarios sobre los artículos de la Revista

12. ¿Qué sugiere para mejorar los medios de comunicación internos del Ejército? (Así Somos, revista institucional, Telenoticias, sitios web)

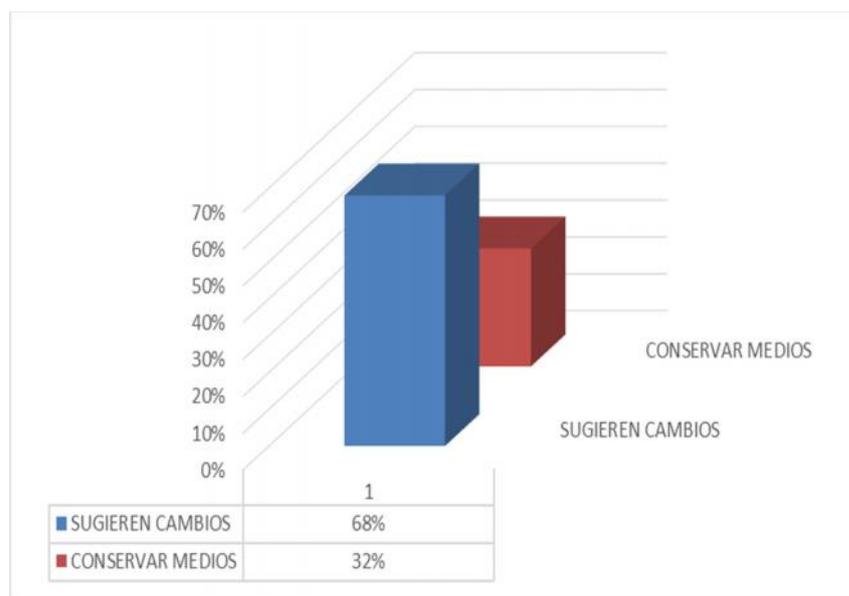


Figura 17. Cambios para mejor medios de comunicación

El 32% de los encuestados conservan los medios de comunicación del Ejército.

3.4.4 Resumen analítico de la encuesta de impacto comunicacional

A manera de resumen analítico sobre la encuesta de impacto comunicacional podemos indicar lo siguiente:

1. Diseño e impresión del Boletín “Así Somos”.

RESULTADO:

El 84% considera que el diseño y la impresión están entre muy buena y buena calidad.

ANÁLISIS:

El porcentaje que considera que el diseño es adecuado es la gran mayoría en forma significativa. Debiendo mejorar la aceptación en su tamaño más manejable, con un diseño moderno, uso de papel couché y contenidos cortos que facilitan la lectura, entre otros.

2. Medios comunicacionales preferidos en el público internos.

RESULTADO:

El sitio web es el medio preferido (42%), seguido por el Telenoticias (34%); en tercer lugar está el boletín informativo “Así Somos” (24%).

ANÁLISIS:

De manera que, al ser el sitio web medio al que más acude el personal, se le debe fortalecer, con mayor información. El Telenoticias también debe incluir información requerida, acorde a esta medición, por el personal de la institución; de igual manera, ese tipo de información demanda incluir, previo análisis de cuáles serían los temas más convenientes, en el boletín “Así Somos”.

3. Artículos de interés que el personal quisiera leer en el Boletín informativo “Así Somos”.

RESULTADO:

El 70% expresó que sí desearía leer otros temas, fuera de los eminentemente militares. Se lista los principales, de acuerdo al nivel de interés:

Tabla 8**Temas principales de interés**

| TEMÁTICA | PORCENTAJES |
|--|--------------------|
| Artículos militares | 5,90% |
| Gestiones del mando sobre situación FF.AA. | 5,70% |
| Issfa. | 5,50% |
| Cursos previstos en el Ejército | 5,30% |
| Artículos Comil | 5,10% |
| Historia del Cenepa | 5% |
| Operativos | 4,80% |
| Realidad nacional | 4,60% |
| Tecnología | 4,40% |
| Deportes | 4,20% |
| Salud | 4% |
| Noticias internacionales | 3,90% |
| Seguridad | 3,70% |
| Bienes raíces | 3,50% |
| Cultural | 3,30% |
| Social | 3,10% |
| Artículos sobre alcohol, tabaco, violencia intrafamiliar | 3% |
| Planes de vivienda | 2,90% |
| Historia del Ecuador | 2,70% |
| Planificación familiar | 2,60% |
| Asuntos judiciales | 2,20% |
| Propuestas de estudio | 2% |
| Derechos humanos | 1,90% |
| Entretenimiento | 1,80% |
| Fechas importantes | 1,70% |
| Humorístico | 1,60% |
| Prevención de accidentes | 1,50% |
| Créditos | 1,40% |
| Información SRI | 1,30% |
| Geopolítica | 1,20% |

ANÁLISIS:

El lector desea información más diversa, que le brinde diversidad de temas de interés. En la práctica los medios, sean impresos o digitales, deben construirse por la demanda de sus grupos de interés o audiencias; deben ser ellos, sobre cualquier otro ente, quien determine los temas de lectura; sin embargo, el editor del boletín, en este caso la D.C.S.E. puede seleccionar, sobre la base de la medición, del total de temas sugeridos por el personal, cuáles son los más adecuados.

4. RECEPCIÓN OPORTUNA DEL BOLETÍN INFORMATIVO “ASÍ SOMOS” Y RAZONES POR LOS QUE NO SE RECIBE EN EL TIEMPO ADECUADO

RESULTADO:

El 54% de los encuestados confirmó que no lo recibe de manera oportuna y da varias razones para ello:

Tabla 9

Recepción oportuna del boletín informativo "ASI SOMOS" y razones por los que no se recibe en el tiempo adecuado

| TEMÁTICA | PORCENTAJES |
|--|--------------------|
| No llegan a tiempo | 8,70% |
| No llega a todo el personal | 8,40% |
| Por encontrarse patrullando | 8,00% |
| Por encontrarse en operaciones | 7,80% |
| Por encontrarse en destacamento | 7,60% |
| Por la lejanía de la unidad | 7,40% |
| Por encontrarse con licencia | 7,20% |
| Por encontrarse con fin de mes | 7% |
| Por comisiones | 6,80% |
| Debería ser publicado en el sitio web del Ejército | 6,60% |
| Pocos ejemplares | 6,40% |
| No se difunde a tiempo | 6,20% |
| Por actividades de régimen interno | 6% |
| Motivos de trabajo | 5,90% |

ANÁLISIS:

El oficial de comunicación de las unidades, o si no lo hubiere, el comandante o jefe de Estado Mayor de la unidad militar debe preocuparse que los medios y productos comunicacionales los reciban todos, y en caso de no encontrarse deben guardarse para darlos en el momento en que se reincorporen. Un medio que no se difunde es un medio perdido.

5. Multiplicación de la información**RESULTADO:**

El 22% comenta siempre con otras personas (compañeros, amigos, familiares) el contenido de los medios comunicacionales internos. El 50% en buena parte de los casos.

ANÁLISIS:

Esto da idea del grado de replique o multiplicación de la información. Se puede concluir que por cada persona que lee el Así Somos, este se replica a 3 a 5 personas (si se imprimen 12 mil ejemplares, puede la información extenderse directa e indirectamente a 36 a 60 mil personas. Puede tener el mismo nivel en los otros medios.

6. Sugerencia para mejorar los medios de comunicación internos.**RESULTADO:**

Entre los cambios sugeridos se encuentran:

Tabla 10

Sugerencia para mejorar los medios de comunicación internos.

| TEMÁTICA | PORCENTAJES |
|---------------------------------------|-------------|
| Cobertura de noticias | 9,10% |
| El sitio web no tenga restricciones | 8,90% |
| Enlaces y fotografías en el sitio web | 8,70% |
| Mayor número de ejemplares | 8,40% |

CONTINÚA 

| | |
|---|-------|
| Mensajes del Alto Mando Militar | 8,20% |
| Facilidad para descargar manuales | 7,80% |
| Capacitaciones al personal de la D.C.S.E. | 7,70% |
| Cursos online para adolescentes | 7% |
| Vínculos con institutos educativos | 6,80% |
| Opciones de investigación | 6,60% |
| Afiches motivadores | 6,50% |
| Información sobre derechos humanos | 5,90% |
| Concientizar al personal militar | 5% |
| Fechas cívicas | 3,40% |

ANÁLISIS:

Si no es posible aumentar los ejemplares impresos del Así Somos, se puede enviar un PDF a los correos electrónicos y colgar inmediatamente la versión digital en la web. Incluir en el sitio web los manuales de identidad visual y otros productos que se considere debe subirse; más material de campañas de concienciación; grabar el mismo mensaje del Así Somos del Sr.EC, para el Telenoticias, entre otros.

3.5 Conclusiones y recomendaciones

3.5.1 Conclusiones

Una vez tabulados los resultados y analizados los comentarios recibidos por parte del personal que trabaja en el Ejército ecuatoriano (La voz del cliente) se puede concluir que de la muestra extraída el 66% del personal desea que en los productos que elabora la sección de producción y difusión de la D.C.S.E. está de acuerdo que se deben realizar cambios y mejoras ya sea en la forma como en los contenidos, lo que constituye un porcentaje importante de la muestra y que el Dircom debe tomar medidas correctivas para solucionar este hallazgo y de esta forma mejorar el proceso de elaboración, la presentación y contenidos tanto del Boletín informativo “Así Somos” como de la revista institucional “El Ejército Nacional”.

Los resultados obtenidos de la encuesta nos llevan a determinar que la finalidad de evaluar la comunicación interna institucional, coinciden en su mayoría con los arrojados al medir su eficacia. Así mismo, dentro de éstas, los objetivos planteados al evaluar sus acciones resultan un tanto dispersos: El principal objetivo lo

encontramos cuando se busca conocer si los miembros de la institución reciben la información y la retienen. Se intenta descubrir si los mensajes influyen en la conducta de los soldados, conocer el grado de comprensión de los mensajes, averiguar si los productos comunicacionales satisfacen las necesidades de los públicos internos y externos. Tiene también el objetivo de detectar carencias en las acciones comunicativas internas y proponer las mejoras adecuadas para productos posteriores, pretende comprobar la eficacia de los canales de comunicación interna y hallar los imprevistos que pueden afectar la eficacia de cualquier acción de comunicación de la institución.

3.5.2 Recomendaciones

Por su parte en lo que respecta al análisis de la revista institucional se enfoca al público externo, cuya finalidad de evaluar el tema de la comunicación externa con la publicación de su producto comunicacional. La institución debe proyectar como objetivos de sus acciones comunicativas externas los siguientes, en relación con los porcentajes arrojados en el estudio: el 17,9%, fidelizar clientes; un 14,3%, comprobar si se han logrado los objetivos planteados; un 12,5% saber si los públicos externos han recibido la información de la revista institucional; un 12,1%, comprobar la eficacia de los soportes; un 10,3%, averiguar si se satisfacen las necesidades del público y un 9,5%, detectar carencias y proponer mejoras al proceso y a la revista; un 7,7%, descubrir si los mensajes influyen en la conducta de los públicos externos; un 5,5%, conocer el grado de comprensión de los mensajes y conocer la tipología de los públicos externos.

El análisis realizado de los datos recopilados en la encuesta de impacto comunicacional recomiendan ejecutar un plan de mejora al proceso de producción para la elaboración de los productos comunicacionales impresos, ya que optimizando dicho proceso se generará como desenlace unos productos impresos mejorados, ya sea en su forma como en su fondo de los segmentos del contenido lo que redundará en la eficiencia, eficacia y efectividad para satisfacer las necesidades e inquietudes de los públicos internos como externos de la institución militar.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DE CALIDAD DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y PRODUCTOS COMUNICACIONALES IMPRESOS.

4.1 Análisis y propuesta de mejora al actual del proceso de producción para la elaboración de productos comunicacionales impresos.

Al hablar de la sociedad ecuatoriana en los actuales momentos debido a la influencia positiva de la era del conocimiento y el flujo masivo de información gracias a las nuevas tecnologías, podemos afirmar que se trata de una sociedad más culta e informada, pues; la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad son retos que debe sortear la institución militar moderna, además debemos señalar que el apareamiento del proceso de la dinámica integral compuesto por el eje de acción de las instituciones conformado por la comunicación, la cultura y la identidad, constituyen el sistema nervioso central de las nuevas organizaciones. Por lo tanto la comunicación es en esencia la herramienta estratégica para el relacionamiento de la institución con su entorno, la interacción con los públicos tanto interno como externo, y el uso apropiado de la tecnología.

En la gestión de comunicar mediante la estrategia del empleo de los productos comunicacionales impresos aún en los actuales momentos en la sección de producción y difusión de la D.C.S.E., se practica “la comunicación del Habla” de persuasión; es decir el empleo de la publicidad y propaganda juntas, de discurso público u oratoria y de comunicación mecanicista (medios para difundir información) con el personal, dicho esto; el mirar a la institución desde la comunicación institucional implica un cambio de fondo más que de forma; proyectando a la cultura institucional aquella que no está sustentada en el control, la autoridad y la producción, sino se debe fundamentar en las relaciones, el conocimiento, la gestión eficaz y efectiva de la comunicación y la información.

El uso de las nuevas tecnologías en la comunicación se han constituido en las herramientas claves para la competitividad pues estamos obligados a emplearlas en el

desarrollo del proceso de producción ya que es un factor determinante y diferenciador para disponer de productos impresos de alta calidad que llamen la atención y capten el interés de sus lectores desde su contenido a su presentación y su facilidad en el transporte.

(Costa, 1999). En el mundo de los intangibles lo que tiene peso son la marca, la calidad, control ambiental, trabajo en equipo, las relaciones, la identidad, innovación, la creatividad y la inteligencia institucional, todo esto para ser competitivos en el mundo de hoy, conclusión a lo que se llegó después del I Congreso Iberoamericano de Comunicación Estratégica, conformando la red virtual de comunicadores Organizacionales para compartir experiencias y adelantar foros y charlas virtuales. Todo lo anterior se proyecta al cambio de la tradicional comunicación social a la actual comunicación corporativa.

Dentro del seno del Circulo de Calidad conformado en la sección de producción de la D.C.S.E. en reunión de trabajo para tratar el tema de procedimientos de la elaboración, en lo que respecta al proceso de producción propiamente dicho se observó y determinó; que para la edición de los impresos se sigue una secuencia de tareas, actividades y procedimientos similares, se decidió integrar en un solo procedimiento común que aglutine a todas las actividades como: la Conformación del Comité Editorial, elaboración de las normativas internas, recepción de artículos de los participantes, reunión del Comité Editorial para evaluar los artículos remitidos por los autores, la selección de la empresa para la elaboración y la impresión de los productos comunicacionales, en un procedimiento único y no por separado para el informativo como para la revista como se lo ha venido desarrollando tradicionalmente.

Además, se determinó que el proceso de producción y difusión se divida en los subprocesos de producción, de diseño gráfico y de difusión; cumpliendo de esta manera la cadena de producción de impresos en la sección de producción y difusión de la D.C.S.E.

A continuación en la gráfica la propuesta de mejora el proceso propuesto por el Círculo de Calidad:

Proceso de producción y difusión de la D.C.S.E.



Figura 18. Proceso de producción y difusión de la D.C.S.E

Este proceso se encuentra encargado de la planificación de los impresos, de la selección y designación del Comité editorial, de la invitación abierta de participación en las nuevas ediciones, evaluación y designación de artículos que cumplen las características y normativas internas, y su elaboración preliminar de acuerdo al formato institucional establecido.

Subproceso de Diseño Gráfico:

En esta fase la elaboración preliminar del producto impreso, es remitido al segmento Diseño Gráfico, que se propone incrementar con la especialización de personal militar que reúnan las competencias técnicas necesarias y la experiencia requerida para trabajar en esta fase de la elaboración de los impresos comunicacionales, actividad que hasta este momento se debe contratar a empresas para que realicen este procedimiento, con lo que estaríamos economizando recursos y medios que servirán para aumentar el tiraje de los productos comunicacionales, propiciando que se cubra un mayor porcentaje de los públicos en su distribución.

Subproceso de Difusión:

Una vez que el producto ha pasado por los filtros de verificación y control como también por el visto bueno del DIRCOM. el proceso continúa con la fase de difusión para lo cual, dependiendo del producto impresos sea este el Boletín informativo como el de la revista institucional, de acuerdo a la lista y cupos correspondientes se

procede a la etiquetación personalizada, al embalaje y destinación correspondiente, se activa la cadena de distribución mediante el empleo de mensajeros especiales, mensajeros de cada una de las unidades militares y por medio del correo militar para que lleguen los ejemplares a los lectores y cumplir con todas las actividades del proceso de producción.

A continuación el despliegue del Proceso de Producción y Difusión con sus nuevos subprocesos con sus códigos, tareas, actividades en detalle en la siguiente tabla:

| | | EJÉRCITO ECUATORIANO | | | | | | | | Código: CS | | | | | | | |
|----------------------------|---|---|--|---|-----|--|-----------|-------|------|-----------------------------------|--|-------------------|--------------|---|--|-----------------------------|-------------|
| | | DEPENDENCIA: DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL EJÉRCITO. | | | | | | | | Versión: 2.0 | | | | | | | |
| | | PROCESO: PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN DE PRODUCTOS COMUNICACIONALES. | | | | | | | | Fecha Última Revisión: 18-04-2015 | | | | | | | |
| PROCESO | SUBPROCESO | CÓDIGO DE LAS ACTIVIDADES | ACTIVIDAD | CÓDIGO PROCEDIMIENTO | No. | ACTIVIDAD /SUBPROCESO NIVEL INFERIOR | | | | PRODUCTOS INTERMEDIOS | PRODUCTO FINAL (citado en el Estatuto) | VERBO A VERIFICAR | | | | | |
| | | | | | | PROCEDIMIENTO | NORMATIVA | GRUPO | TIPO | | | | | | | | |
| CS.1 PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN | PROCESAMIENTO DE ELABORACIÓN DE IMPRESOS. | CS.1.1 | Solicitar información | | | | | | | 3 | Apeyo | | | Solicitar | | | |
| | | CS.1.2 | Consolidar información de interés institucional. | | | | | | | | 2 | Asistencia | | | Consolidar | | |
| | | CS.1.3 | Procesar la información. | CS.1.3.P-01 REALIZAR EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN | 1 | Revisar la información interna y externa. | | | | | | 2 | Análisis | Información en bruto. | | Revisar | |
| | | | | | 2 | Seleccionar la información de interés institucional. | | | | | | 2 | Análisis | Información seleccionada. | Resúmenes de prensa. | Seleccionar | |
| | | | | | 3 | Analizar la información de interés institucional. | | | | | | | 2 | Análisis | Información analizada. | Análisis de la información. | Analizar |
| | | | | | 4 | Elaborar la información. | | | | | | | 2 | Análisis | Información (noticias, artículos, entrevistas, guiones, story board, información para subir a la página web y redes sociales). | Plan de Comunicación | Elaborar |
| | | CS.1.4 | Elaborar borrador | CS.1.4.P-02 ELABORAR EL BORRADOR DE PRODUCTOS IMPRESOS | 1 | Realizar edición de textos. | | | | | | 2 | Análisis | | | Realizar | |
| | | | | | 2 | Obtener material fotográfico. | | | | | | | 2 | Asistencia | Fotografías en bruto | | Obtener |
| | | | | | 3 | Seleccionar fotografías. | | | | | | | 2 | Análisis | Fotografías seleccionadas | | Seleccionar |
| | | | | | 4 | Establecer concepto de diseño. | | | | | | | 1 | Coordinación | Diseños a mano alzada | | Establecer |
| | | | | | 5 | Realizar diseño. | | | | | | | 2 | Análisis | Borrador de boletines de prensa/Revista Ejército Nacional/Periódico Así Somos/brochures, entre otros. | | Realizar |
| | | CS.1.5 | Revisar borrador | CS.1.5.P-05 REVISAR EL BORRADOR DE PRODUCTOS IMPRESOS | 1 | Revisar textos. | | | | | | 2 | Análisis | Textos corregidos (boletines de prensa, noticias, artículos, entrevistas, textos en general). | | Revisar | |
| | | | | | 2 | Supervisar diseño. | | | | | | | 2 | Análisis | | | Supervisar |
| | | | | | 3 | Supervisar imágenes. | | | | | | | 2 | Análisis | | | Supervisar |
| | | | | | 4 | Realizar corrección de textos | | | | | | | 2 | Análisis | | | Realizar |
| | | | | | 5 | Elaborar arte final. | | | | | | | 2 | Análisis | | | Elaborar |
| | | | | CS.1.5.P-07 REVISAR EL BORRADOR DE DISEÑO GRÁFICO | 1 | Realizar mejoramiento de imágenes fijas. | | | | | | | 2 | Análisis | Fotografías retocadas. | | Realizar |
| | | | | | 2 | Realizar mejoramiento de texto. | | | | | | | 2 | Análisis | | | Realizar |
| | | CS.1.6 | Aprobar producción | CS.1.6.P-08 APROBAR PRODUCCIÓN PRODUCTOS IMPRESOS | 1 | Autorizar la impresión. | | | | | | 1 | Coordinación | | | Autorizar | |
| | | | | | 2 | Entregar a la imprenta. | | | | | | | 3 | Apeyo | | | Entregar |
| | | | | | 3 | Aprobar prueba de color. | | | | | | | 1 | Dirección | Prueba de color. | | Aprobar |
| | | | | | 4 | Realizar impresión. | | | | | | | 2 | Análisis | Producto impreso (boletín de prensa, revista, informativo interno, brochure). | | Realizar |

| EJÉRCITO ECUATORIANO | | | | | | | | | | Código: CS | | |
|---|-----------------|---------------------------|--------------------|--|-----|--|--|-------|--------------|---|---|-------------------|
| DEPENDENCIA: DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL EJÉRCITO. | | | | | | | | | | Versión: 2.0 | | |
| PROCESO: PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN DE PRODUCTOS COMUNICACIONALES. | | | | | | | | | | Fecha Última Revisión: 18-04-015 | | |
| PROCESO | SUBPROCESO | CÓDIGO DE LAS ACTIVIDADES | ACTIVIDAD | CÓDIGO PROCEDIMIENTO | No. | ACTIVIDAD /SUBPROCESO NIVEL INFERIOR | | | | PRODUCTOS INTERMEDIOS | PRODUCTO FINAL (citado en el Estatuto) | VERBO A VERIFICAR |
| | | | | | | PROCEDIMIENTO | NORMATIVA | GRUPO | TIPO | | | |
| CS.1 PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN | DISEÑO GRÁFICO. | CS.2.1 | Elaborar Borrador | CS.1.4.P-04 ELABORAR EL BORRADOR DE DISEÑO GRÁFICO | 1 | Elaborar matriz de armado. | Políticas de Comunicación Social del Ejército ecuatoriano. | 2 | Análisis | Matriz de armado. | | Elaborar |
| | | | | | 2 | Realizar corrección de fotografías. | | 2 | Análisis | Fotografías retocadas. | | Realizar |
| | | | | | 3 | Realizar corrección de textos. | | 2 | Análisis | Textos corregidos. | | Realizar |
| | | | | | 4 | Integrar fotografías y textos al diseño. | | 2 | Análisis | Boceto. | | Integrar |
| | | | | | 5 | Diseñar boceto. | | 1 | Coordinación | Boceto. | | Diseñar |
| | | CS.2.2 | Revisar borrador | CS.1.4.P-04 ELABORAR EL BORRADOR DE DISEÑO GRÁFICO | 1 | Elaborar matriz de armado. | | 2 | Análisis | Matriz de armado. | | Elaborar |
| | | | | | 2 | Realizar corrección de fotografías. | | 2 | Análisis | Fotografías retocadas. | | Realizar |
| | | | | | 3 | Realizar corrección de textos. | | 2 | Análisis | Textos corregidos. | | Realizar |
| | | | | | 4 | Integrar fotografías y textos al diseño. | | 2 | Análisis | Boceto. | | Integrar |
| | | | | | 5 | Diseñar boceto. | | 1 | Coordinación | Boceto. | | Diseñar |
| | | CS.2.3 | Aprobar producción | CS.1.6.P-10 APROBAR PRODUCCIÓN DISEÑO GRÁFICO | 1 | Realizar la legalización del diseño. | | 2 | Análisis | Documento de aprobación. | | Realizar |
| | | | | | 2 | Autorizar producción. | | 1 | Coordinación | | | Autorizar |
| | | | | | 3 | Aprobar prueba de color. | | 1 | Dirección | | | Aprobar |
| | | | | | 4 | Realizar impresión/publicación. | | 2 | Análisis | Producto impreso (Periodico Asi Somos, boletines de prensa, brochures, etc.). | Informe de manejo de información impresa, audiovisual, on line y 2.0. | Realizar |

| EJÉRCITO ECUATORIANO | | | | | | | | | | | Código: CS | |
|---|------------|---------------------------|--|--|--|--|--|--------------|---------------------------------|---|---|-------------------|
| DEPENDENCIA: DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL EJÉRCITO. | | | | | | | | | | | Versión: 2.0 | |
| PROCESO: PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN DE PRODUCTOS COMUNICACIONALES. | | | | | | | | | | | Fecha Última Revisión: 18-04-015 | |
| PROCESO | SUBPROCESO | CÓDIGO DE LAS ACTIVIDADES | ACTIVIDAD | CÓDIGO PROCEDIMIENTO | No. | ACTIVIDAD /SUBPROCESO NIVEL INFERIOR | | | | PRODUCTOS INTERMEDIOS | PRODUCTO FINAL (citado en el Estatuto) | VERBO A VERIFICAR |
| | | | | | | PROCEDIMIENTO | NORMATIVA | GRUPO | TIPO | | | |
| CS.1 PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN | DIFUSIÓN. | CS.3.1 | Coordinar con grupos de interés. | CS.2.1.P-11 DETERMINAR REQUERIMIENTOS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS | 1 | Realizar el contacto de manera personal, telefónica o e-mail. | Políticas de Comunicación Social del Ejército ecuatoriano. | 2 | Análisis | Documento o pedido verbal. | | Realizar |
| | | | | | 2 | Recibir requerimientos de los grupos de interés con sumilla. | | 3 | Apoyo | Documento o pedido verbal. | | Recibir |
| | | | | | 3 | Facilitar los requerimientos de los grupos de interés. | | 3 | Apoyo | Documento, textual o audiovisual. | | Facilitar |
| | | | | | 4 | Mantener canales permanentes de diálogo y colaboración mutuas. | | 3 | Apoyo | Documento, textual o audiovisual. | | Mantener |
| | | | | 1 | Realizar el contacto de manera personal, telefónica o e-mail. | 2 | | Análisis | | | Realizar | |
| | | | | 2 | Definir los requerimientos institucionales. | 2 | | Análisis | | | Definir | |
| | | | | 3 | Obtener respuesta a los requerimientos institucionales. | 2 | | Asistencia | Informe de relaciones públicas. | | Obtener | |
| | | | | 4 | Mantener canales permanentes de diálogo y colaboración mutuas. | 1 | | Coordinación | Informe de manejo de crisis. | | Establecer | |
| | | CS.3.2 | Entregar información procesada y autorizada. | CS.3.2.1 P-13 SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN POR CORREO MILITAR Y MENSAJEROS ESPECIALES DE LA INSTITUCIÓN | 1 | Distribuir de acuerdo a cupos establecidos y remitir a unidades militares y grupos de interés institucional. | | 3 | Apoyo | Documento de distribución de productos comunicacionales terminados. | Boletín informativo "asi Somos" y revista institucional "El Ejército Nacional". | Entregar |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | 2 | Establecer objetivos/alcance. | 1 | Coordinación | Guía de medición. | | | Establecer | | | |
| | | 3 | Determinar tiempo que dure la medición | 2 | Análisis | | | | Realizar | | | |
| | | 4 | Determinar segmentos a ser medidos | 2 | Análisis | | | | Elaborar | | | |
| | | 3 | Clasificar información. | 3 | Apoyo | | | | Clasificar | | | |
| | 4 | Describir la información. | 2 | Análisis | Análisis de medición. | | Describir | | | | | |
| | 5 | Elaborar conclusiones. | 2 | Análisis | | | Elaborar | | | | | |
| | 6 | Realizar recomendaciones. | 2 | Análisis | | | Realizar | | | | | |

4.2 Identificación de problemas actuales en el proceso de elaboración de los productos impresos.

Según el modelo de la (norma ISO 9001, 2008), la **calidad** es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por **requisito** “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

En el enfoque de esta norma está el cliente como perspectiva externa, de quien debe conocerse su percepción respecto del grado de satisfacción con el producto suministrado.

De este modo, la elaboración de impresos se entiende como una **cadena de actividades** que, partiendo de los requisitos (expectativas, necesidades o inquietudes) de los clientes, se van desarrollando hasta entregarle un producto finalizado (bien o servicio), para a continuación, “preguntarle” si ha quedado satisfecho, y si no ha sido así, o no en el grado deseado, plantear acciones para la mejora continua de nuestros procesos y nuestros productos.

Hemos tomado las características de la norma ISO, para identificar los problemas en cuanto a la realización de los impresos como producto terminado y de esta forma tener un diagnóstico actualizado y poder proponer mejoras ya sea al proceso o al producto comunicacional desarrollado en la sección de producción a manera de auditoría interna y ver las inconformidades.

Tabla 11

Identificación de problemas según ISO 9001-2008

| CARACTERÍSTICAS ISO 9001- 2008 | Boletín Informativo “Así Somos” | Revista Institucional “El Ejército Nacional” |
|---|--|---|
| 7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO | X | X |
| 7.1 Planificación de la realización del producto | X | X |
| Registro necesarios como evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos | X | X |
| 7.2 Procesos relacionados con el cliente (Lector) | | |
| Producto | X | X |
| Requisitos expresados | X | X |
| Requisitos no expresados por el cliente | NA | NA |

CONTINÚA



| | | |
|--|----|----|
| Requisitos legales y reglamentos aplicables | X | X |
| 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto | | |
| Requisito de resultados de revisión de requisitos relacionados con el producto y las acciones originales | X | X |
| 7.2.3 Comunicación con el cliente (Lector) | X | X |
| 7.4 Compras – CONTRATOS | X | X |
| 7.4.1 Proceso de compras/ contratos | X | X |
| Registro de los resultados de las evaluaciones a proveedores y de cualquier acción necesaria derivada | X | X |
| 7.4.2 Información de las compras/contratos | X | X |
| 7.4.3 Verificación de los productos comprados / contratos | X | X |
| Registro de entregas de los proveedores de materias primas | X | X |
| 7.5 Producción y de la prestación del servicio | X | X |
| 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio | X | X |
| 7.5.3 Identificación y trazabilidad | X | X |
| Registro de la identificación única del producto (trazabilidad) | X | X |
| 7.5.5 Preservación del producto | X | X |
| 7.6 Control de los equipos de seguimiento y de registro de los resultados de la calibración y verificación | NA | NA |
| 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA | | |
| 8.1 Generalidades | NA | X |
| 8.2 Seguimiento y medición | X | X |
| 8.2.1 Satisfacción del cliente | X | X |
| Evaluación de la satisfacción del cliente | X | X |
| 8.2.2 Auditoría interna | NA | NA |
| Procedimiento de Auditorías internas | NA | NA |
| Registros de Auditorías internas | NA | NA |

CONTINÚA



| | | |
|--|----|----|
| 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos | X | X |
| 8.2.4 Seguimiento y medición del producto | X | X |
| Registro de la conformidad con los criterios de aceptación (del producto), e indicación de la (s) persona (s) que autoriza (n) la liberación del producto al cliente | NA | NA |
| 8.3 Control del producto no conforme | X | X |
| Procedimiento de control de productos No conforme | X | X |
| Registro de control de producto No conforme | X | X |
| 8.4 Análisis de datos | X | X |
| 8.5 Mejora | | |
| 8.5.1 Mejora continua | NA | NA |
| 8.5.2 Acción correctiva | NA | NA |
| Procedimiento de acción correctiva | NA | NA |
| Registro de resultados de acciones correctivas (y revisión de su eficacia) | NA | NA |
| 8.5.3 Acción preventiva | X | X |
| Procedimiento de acción preventiva | X | X |
| Registros de resultados de Acciones Preventivas (y revisión de su eficacia). | X | X |

4.2.1 Boletín informativo “Así Somos”

A continuación se describen los problemas detectados al analizar la elaboración del Boletín informativo.

- Papel periódico (calidad de papel utilizado)
- Formato de tamaño grande A4
- Poca cultura de lectura
- Tiempo mínimo dedicado para la lectura
- Uso de graficas estadísticas y fotografías de mala calidad
- Diagramación con ubicación estándar monótono en la distribución interna
- Diseño antiguo con titulares pequeños

- Utilización de colores no atractivos
- Costos ajustados al presupuesto planificado
- Software empleado anticuado como ilustrator, Photoshop.
- Temas referentes a salud, tecnología y noticias de las entidades adscritas a FF.AA.
- Número de páginas entre 12 a 16
- Tiraje de 12.000 ejemplares
- Es leído por un segmento del personal militar no llegando a ser leídos por la totalidad a consecuencia de la distribución por cupos para las unidades.

4.2.2 Revista “El Ejército Nacional”

Problemas detectados al analizar la elaboración de la revista “El Ejército Nacional”.

- El ciudadano ecuatoriano en general no se ubica en los públicos de interés, se caracteriza por tener una cultura de lectura variada, por lo que la revista institucional no es de la preferencia y de su acervo cultural.
- Los tiempos para la lectura no son lo suficiente para temas largos cargados de texto sin información gráfica, prefiriendo seleccionar revistas con textos cortos y de síntesis.
- Revista institucional informativa unidireccional, por cuanto la D.C.S.E. determina la línea editorial, selecciona y prioriza los artículos para la edición, es decir se informa lo que se edita.
- Una vez consensuado y valorado el contenido a nivel Dirección, el DIRCOM. somete ha visto bueno del Sr. Cmte. del Ejército, quien realiza el último filtro para la aprobación de contenidos y autoriza el desarrollo de la revista.
- Se completa la revista con artículos de archivo o que se quedaron en lista de espera.
- Los tiempos de recolección de información y de artículos por parte de los autores generalmente sobrepasan al planificado, lo que tiene consecuencias en el tiempo destinado para su revisión y calificación como publicable, repercutiendo en su calidad y eficacia del procedimiento de revisión.

- Los artículos son acompañados por fotografías, remitidas por los autores o fotógrafos de las unidades militares. La mayoría carecen de concepto integral y muchas veces sin tener relación con el texto del artículo, en el caso de no existir fotografía se emplean fotos del depositario fotográfico institucional.
- Se emplea a un diseñador externo calificado para realizar la parte de diagramación y diseño gráfico, en este caso el Sr. Sebastián Fabara desde el año 2012, para el trabajo técnico que no representa la identidad militar por efecto de pertenencia.
- Existe un direccionamiento superior para que la impresión de la revista se realice con empresas del Estado, lo cual restringe la libertad a la selección de mejores ofertas de calidad y costos de producción. En los actuales momentos se realiza con el diario El Telégrafo.
- La distribución se realiza en base a una lista de autoridades, oficiales superiores y dependencias de la institución, mediante el sistema de mensajero ya sea estos de las unidades como de la Comandancia del Ejército, actividad que en muchos casos han prolongado los tiempos de entrega de los ejemplares especialmente a las autoridades VIP.

4.3 Determinación de aspectos fundamentales técnicos de factibilidad para el mejoramiento de los productos comunicacionales impresos.

4.3.1 Boletín informativo “Así Somos”

Al interior del círculo de Calidad se informó que a inicios del año 2013, en la sección de Relaciones Públicas del D.C.S.E. se elaboró el “Manual de Identidad Visual Institucional del Ejército Ecuatoriano” con la finalidad de estandarizar y normar el uso de la identidad visual, empleando la imagen de la marca, tipografía, uso de los colores generalizados y oficiales sin lugar a interpretación sino de aplicación obligatoria a partir de su presentación.

Este manual que por Orden de Comando, se puso en ejecución con carácter de cumplimiento inmediato, disposición que reguló a nivel institucional, mejorando de esta forma sustancialmente la comunicación organizacional y corporativa del Ejército.

Detallamos los aspectos técnicos factibles de ser mejorados en el proceso de elaboración del Boletín informativo.

Proceso de Producción:

- Adaptación de un concepto más amigable para llegar a impactar y captar la atención y el interés con la información institucional estructurada a sus lectores
- Noticias cortas, concisas y de síntesis periodístico
- Noticias de impacto comunicacional
- Noticias de lo importante lo más relevante
- Texto coloquial sin uso de términos técnicos y si los menciona acompañar con una aclaración respectiva de lo que representa o significa.
- Cambio de papel periódico a papel cuché brillante

Proceso de Diseño:

- Uso de diseño gráfico más moderno y atractivo
- Empleo de Títulos más grandes que llamen la atención a simple vista
- Empleo de colores vivos
- Numeración de páginas en variadas locaciones
- Gráficos, cuadros estadísticos, fotografía profesional y de concepto integral.
- Incorporación en el texto de refuerzos a campañas de valores, principios y virtudes militares impresas en segundo plano presentes en cada página.
- Reforzamiento a campañas de OPSIC. Institucional. (cero accidentes, no a la contaminación del medio ambiente....)

Proceso de Difusión:

- Empleo del correo militar con listado y cupos por unidad militar
- Por medio de mensajero militar quien retirará desde las oficinas de la D.C.S.E.
- Oficios oficiales personalizados a personal VIP. Autoridades y Agregadurías militares con mensajero especial.

4.3.2 Revista “El Ejército Nacional”

Para cumplir con su objetivo de fortalecer la imagen institucional en el contexto nacional e internacional y transmitir las actividades operativas, de seguridad y de apoyo a la comunidad en general que realizan el personal militar del Ejército ecuatoriano, estos son los factores técnicos a ser mejorados en el proceso de producción.

- Continuar con el desarrollo de contenidos de interés de actualidad proyectando en el futuro cercano ser una revista científica y cultural que hable de la profesión militar y su relación con la sociedad y el medio en el que se desenvuelve.
- Mantener el número de páginas por edición entre 85 y 106
- Mejorar la calidad de impresión y fotografías profesionales
- Incrementar a un número más significativo de articulistas civiles hasta llegar al 50%
- Invitar a participar como articulistas a embajadores y agregados militares de los países amigos acreditados en nuestro país y los representantes nuestros que cumplen la función de agregados militares en el exterior.
- Propender al intercalamiento de artículos militares con los de interés general
- No caer en la repetición de temas o similares de segmentos ya editados por lo menos su aparición después de dos ediciones ya que su publicación es semestral.
- No usar innecesariamente el pie de foto solo en casos que amerite una aclaración adicional.
- Biografías del autor resumidas al nombre y función actual con diferente tamaño de letra del artículo.
- La temática de la Portada y Reseña Gráfica de acuerdo a la fecha más importante de edición. 27 de febrero y 10 de agosto.
- Fotografías del Alto Mando, no deben ser con temas de ceremonias y protocolo, pero sí incluirlas las que denoten actividades operativas.
- La distribución a autoridades importantes se los debe realizar acompañados del respectivo oficio para maximizar su entrega e inducir a su lectura.

- Se insertará en la contraportada de sección de publicidad en el caso de ser empleada y no ser empleada en el intermedio de artículos.
- Trabajar en un programa de actualización del archivo de fotografías institucionales de calidad.
- Capacitar a personal militar para el diseño gráfico de portadas y páginas interiores con el fin de optimizar los medios y los recursos de la institución y revertirlos en el aumento de ejemplares a ser distribuidos.

CAPÍTULO V

FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN PARA LA ELABORACIÓN Y MEJORA DE LOS PRODUCTOS COMUNICACIONALES IMPRESOS DE LA D.C.S.E.

5.1 Objetivos del plan

1. Mejorar los subprocesos y procedimientos del proceso de producción y difusión de la sección de producción y edición de la D.C.S.E.
2. Mejorar la planificación y la elaboración de los productos comunicacionales impresos con la finalidad de fortalecer la identidad y la imagen institucional del Ejército ecuatoriano los mismos que deben considerar los requerimientos de los públicos de interés y la integración a las acciones del plan estratégico institucional.
3. Incrementar la cultura comunicacional en toda la institución, mediante una gestión de la comunicación organizacional estratégica, integral, de calidad, pragmática y oportuna.
4. Propender al fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales entre los diversos organismos del Estado y de la sociedad ecuatoriana, para consolidar una opinión pública favorable hacia la institución armada, basadas en el apoyo y comprensiones mutuas, por medio del flujo de información oficial y acciones comunicacionales de calidad publicadas en su revista “El Ejército Nacional”

5.2 Metas propuestas.

1. Obtener la aceptación y satisfacción de los lectores de los nuevos productos impresos en un 65% del total de las audiencias y/o públicos

2. Mejorar los tiempos de entrega del Boletín informativo “Así Somos” una vez editado a las unidades militares mediante el control y monitoreo del subproceso de distribución integrado con los recursos y medios disponibles del sistema de correo militar.
3. Presentar los nuevos productos mejorados de acuerdo a las técnicas y estratégicas de elaboración de productos impresos de actualidad con el empleo de la tecnología de punta del Boletín informativo “Así somos” y la revista institucional “El Ejército Nacional”.

5.3 Fases del plan.

- I. Ejecución de las reuniones técnicas con el círculo de calidad conformado para la mejora del proceso de producción de los productos impresos del departamento de producción y edición, a fin de determinar las áreas factibles de ser mejoradas de acuerdo a la expectativa y necesidad de sus lectores tanto internos como fuera de la institución expresados en la encuesta de medición de impacto.
- II. Actualización de la línea editorial a ser empleado tanto en la revista “El Ejército Nacional” como en el Boletín informativo “Así Somos”
- III. Elaboración de los nuevos productos comunicacionales incorporando los factores técnicos para mejorar la presentación (forma y fondo) de los productos impresos.
- IV. Revisión y aprobación de los productos por parte del Director de la D.C.S.E.
- V. Distribución a los grupos de interés (lectores) de los productos nuevos.

5.4 Identificar las tareas, actividades, y procedimientos del proceso de producción para la elaboración de los nuevos productos comunicacionales impresos, factibles de ser mejorados de acuerdo a las expectativas y

necesidades de las audiencias (lectores) de acuerdo al análisis de datos de la encuesta.

Como hemos determinado anteriormente, al analizar las tareas, actividades y procedimientos que se estaban realizando para la elaboración y montaje de los machotes o ejemplares de borrador de los productos impresos, se observó que los dos productos en análisis; seguían el mismo patrón de actividades por lo que, el Circulo de Calidad en reunión de trabajo se acordó que se unificara el procedimiento con las actividades y tareas comunes de los impresos, teniendo en cuenta que el enfoque para dirigir el esfuerzo periodístico tenían audiencias diferentes, mientras que el Boletín informativo “Así Somos” le corresponde el auditorio interno, mientras que a la revista “El Ejército Nacional” el auditorio externo a la institución.

Otro importante factor analizado es lo que respecta al talento humano tanto militar como el contingente de personal de licenciados en comunicación social, que a decir de ellos son los que vienen laborando ya por algunos años y han alcanzado su madurez profesional en la D.C.S.E. por lo que se determinó que es necesario de una vez por todas las gestiones realizadas, conseguir del Mando su nombramiento (contratación orgánica) y poder en conjunto convertirse en el mejor lugar y equipo humano en el que hayan trabajado en su vida, ayudando a nuestros trabajadores a crecer, a desarrollarse y a sentirse apreciados como parte de la institución”.

En el cuadro siguiente las actividades y procedimientos que se deben observar en la elaboración de los impresos dentro del proceso de producción y difusión mejorados al unificar en uno solo proceso de elaboración de impresos.

Tabla 12

Elaboración de productos impresos

| ACTIVIDAD | PROCEDIMIENTO | TAREAS | Boletín “Así Somos” | Revista “El Ejército Nacional” |
|----------------------------------|--|--|------------------------------------|---|
| Solicitar información | Invitar a participar Remitir bases técnicas | Realizar listados y remitir normas. | x | x |

CONTINÚA 

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| Consolidar información de interés | Recolectar noticias, eventos, programas, artículos y editoriales. | Recabar información prioritaria publicable. | x | x |
| Procesar la información. | Realizar el procesamiento de la información | Revisar la información interna y externa. Seleccionar la información de interés institucional. Analizar la información de interés institucional. Elaborar la información. | x | x |
| Elaborar borrador | Elaborar el borrador de productos impresos y diseño gráfico. | Realizar edición de textos. Obtener material fotográfico. Seleccionar fotografías. Establecer concepto de diseño. Realizar diseño. | x | x |
| Revisar borrador de productos impresos y de diseño gráfico. | Aprobar producción diseño gráfico | Revisar textos. Supervisar diseño. Supervisar imágenes. Realizar corrección de textos. Elaborar arte final. Realizar mejoramiento de imágenes fijas. Realizar mejoramiento de texto. Elaborar arte final. | x | x |
| Aprobar producción. | Aprobar producción de productos impresos. | Autorizar la impresión. Entregar a la imprenta. Aprobar prueba de color. Realizar impresión. | x | x |

5.5 Identificar los aspectos fundamentales técnicos (forma y fondo) de factibilidad para el mejoramiento del Boletín informativo “Así Somos” y de la Revista “Ejército Nacional” de acuerdo a las necesidades de los lectores expresadas en encuestas.

5.5.1 Revista “El Ejército Nacional”

Tabla 13

Factores Técnicos de la revista “El Ejército Nacional”

| FACTORES TÉCNICOS | FORMA | FONDO |
|---|--------------|--------------|
| Cantidad adecuada del texto en los artículos y contenidos. | X | X |
| Fotografías de acompañamiento tipo Profesional. | X | X |
| Producto unidireccional en vías a ser bidireccional (abierto) | | X |
| Aprobación por la máxima autoridad Institucional | | X |
| Empleo de diseñadores no empoderados con la institución | X | X |
| Direccionamiento a emplear imprenta del Estado | X | X |
| Diagramación, diseño, colores modernos | X | |

5.5.2 Boletín informativo “Así Somos”

Tabla 14

Factores Técnicos del Boletín “Así Somos”

| FACTORES TÉCNICOS | FORMA | FONDO |
|---|--------------|--------------|
| Cambio de papel periódico a papel cuché brillante | X | X |
| Formato de tamaño grande A4 | X | X |

CONTINÚA 

| | | |
|--|---|---|
| (23.5x31.5) a formato A5 (16.5x23.5) | | |
| Uso de gráficas, cuadros estadísticos y fotografías de mala calidad a profesionales | | X |
| Diagramación con ubicación estándar monótono en la distribución interna a una más amigable para la lectura | | X |
| Diseño antiguo con titulares pequeños a grandes para captar la atención de lectores | X | X |
| Software empleado anticuado como ilustrator, Photoshop, a Designstore. | X | X |
| Direccionamiento a emplear imprenta del Estado Editogram – Expreso. | X | |
| Diagramación, diseño, colores modernos | X | |
| Noticias cortas, concisas y de síntesis periodístico sencillo personalizado | | X |
| Incorporación en el texto de refuerzos a campañas de valores, principios y virtudes militares impresas en segundo plano presentes en cada página | | X |

5.6 Seleccionar las tácticas y estrategias comunicacionales a ser empleadas para la mejora de los productos impresos.

5.6.1 TÁCTICAS

1. La comunicación social como actividad estratégica en el Ejército como apoyo a la toma de decisiones.
2. Gestión de la Dirección de Comunicación Social (DIRCOM).
3. Comunicación integral y marketing de comunicación integral
4. Fortalecimiento de la identidad institucional.

5. Fortalecimiento de la imagen institucional.
6. Fortalecimiento de la organización institucional.
7. Promocionar ante la sociedad las acciones desplegadas en el cumplimiento de su misión constitucional, que es la defensa de la integridad territorial, como también de las labores de apoyo al desarrollo que realizan los soldados.

5.6.2 ESTRATEGIAS

1. Crear una cultura de lectura al interior de las unidades militares mediante la difusión de productos impresos comunicacionales.
2. Fortalecimiento y difusión de las labores profesionales de seguridad y defensa, actividades de apoyo al desarrollo que cumplen los soldados en la geografía nacional.
3. Crear campaña de difusión y concienciación de la misión, visión y valores del Ejército ecuatoriano para incrementar el empoderamiento del soldado con su institución.
4. Organizar talleres motivacionales sobre valores y virtudes institucionales, en los que se entregaran ejemplares de los productos impresos.
5. Proporcionar información de calidad acorde a la agenda de los medios de comunicación nacional.
6. Realizar tours informativos: frontera norte; institutos de formación, especialidades y entrenamiento del Ejército; a sectores donde el Ejército realiza labores de apoyo al desarrollo, etc. para que los reporteros de los medios difundan actividades del Ejército en sus medios.
7. Realizar reuniones semanales entre los miembros del S.C.S.F.A. (Jefes de los D.C.S.E.E. y asesores civiles para coordinar actividades comunicacionales).
8. Estandarizar procedimientos para la producción de productos comunicacionales impresos.

5.7 Diseño de factores técnicos para el mejoramiento de la calidad en la elaboración y distribución del Boletín informativo “Así Somos” y la Revista “Ejército Nacional”.

Tabla 15

Factores Técnicos para el mejoramiento de los productos impresos

| FACTORES TÉCNICOS | Boletín informativo “Así Somos” | Revista “El Ejército Nacional”. |
|--|--|--|
| Textos claros, simples, sencillos y concisos en los artículos y contenidos. | X | |
| Artículos de interés investigativo, científico y desarrollo institucional | | X |
| Fotografías con concepto profesional sobre el contenido | X | X |
| Producto bidireccional de ida y retorno | | X |
| Empleo de diseñadores gráficos de la institución | X | X |
| Diagramación, diseño, colores atractivos y actuales en portada, contraportada, numeración de páginas interiores, márgenes, títulos y subtítulos. | X | X |
| Cambio de papel periódico a papel cuché brillante | X | |
| Cambio de formato A4 a un A5. | X | |
| Ajuste y monitoreo al sistema de entrega de ejemplares por correo militar. | X | X |

Tabla 20

Indicadores del proceso, subprocesos y procedimientos de producción y difusión de los productos impresos

| PROCESO: | PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN | CS.1. INDICADORES DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN. | | | | | | |
|---|---|---|----------------------------|---------|-------------------------------|---|--------------------------|---|
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA DE CÁLCULO | NIVEL ALCANZADO/ Tiempo | | NIVEL ALCANZADO/ Semáforos | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN | |
| EFICACIA Cumplimiento de la planificación de la producción y difusión de los productos comunicacionales | Permite medir el nivel de cumplimiento de la planificación y eficacia en la producción y difusión de los productos comunicacionales | Nivel logrado /Nivel planificado *100 | 30% | 2 meses | 85-100% |  | Semestral | Público interno y externo |
| | | | 30% | 2 meses | 70-84.99% |  | | |
| | | | 40% | 2 meses | 0-69.99% |  | | |
| EFICIENCIA Recursos humanos y materiales | Permite medir la relación del empleo de los recursos disponibles y los recursos utilizados por el D.C.S.F.T. y el Sistema de C.S.F.T. | Nivel de recursos empleados / Nivel de recursos planificados * 100 | 30% | 2 meses | 85-100% |  | Semestral | Dirección de Comunicación Social Del Ejército |
| | | | 30% | 2 meses | 70-84.99% |  | | |
| | | | 40% | 2 meses | 0-69.99% |  | | |
| EFFECTIVIDAD Aceptación, socialización y entrega de los productos comunicacionales. | Permite medir el nivel de aceptación y de entrega en el público externo e interno que reciben el producto | Nivel de aceptación de productos recibidos para la difusión /Número de productos recibidos *100 | 30% | 2 meses | 85-100% |  | Semestral | Público interno y externo |
| | | | 30% | 2 meses | 70-84.99% |  | | |
| | | | 40% | 2 meses | 0-69.99% |  | | |
| CONTINÚA  | | | | | | | | |

| SUBPROCESO: | PROCESAMIENTO DE ELABORACION DE DISEÑO E IMPRESIÓN | CS.1.1. INDICADORES DEL SUBPROCESO DE PROCESAMIENTO DE ELABORACIÓN. CS.1.2. INDICADORES DEL SUBPROCESO DE DISEÑO E IMPRESIÓN. | | | | | | |
|---|---|--|----------------------------|---------|-------------------------------|------------|--------------------------|--|
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA DE CÁLCULO | NIVEL ALCANZADO/ Tiempo | | NIVEL ALCANZADO/ Semáforos | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN | |
| EFICACIA Planificación de la producción de los productos comunicacionales | Permite medir el nivel de planificación y eficacia en la producción de los productos comunicacionales | Nivel logrado /Nivel planificado *100 | 30% | 2 meses | 85-100% | ■ | Semestral | Público interno y externo |
| | | | 30% | 2 meses | 70-84.99% | ■ | | |
| | | | 40% | 2 meses | 0-69.99% | ■ | | |
| EFICIENCIA Recursos humanos y materiales | Permite medir la relación del empleo de los recursos disponibles y los recursos utilizados por el D.C.S.E. y el Sistema de C.S.F.T. | Nivel recursos empleados / Nivel recursos planificados * 100 | 30% | 2 meses | 85-100% | ■ | Semestral | Dirección de Comunicación Social Del Ejército. |
| | | | 30% | 2 meses | 70-84.99% | ■ | | |
| | | | 40% | 2 meses | 0-69.99% | ■ | | |
| EFFECTIVIDAD Aceptación, socialización y entrega de los productos comunicacionales. | Permite medir el nivel de aceptación en el público externo e interno que reciben los productos impresos | Nivel de aceptación productos elaborados /Número de productos elaborados *100 | 30% | 2 meses | 85-100% | ■ | Semestral | Público interno y externo |
| | | | 30% | 2 meses | 70-84.99% | ■ | | |
| | | | 40% | 2 meses | 0-69.99% | ■ | | |

CONTINÚA



| SUBPROCESO: | DIFUSIÓN | CS.1.3 INDICADORES DEL SUBPROCESO DE DIFUSIÓN | | | | | | |
|---|---|---|----------------------------|---------|-------------------------------|------------|---|--|
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA DE CÁLCULO | NIVEL ALCANZADO/ Tiempo | | NIVEL ALCANZADO/ Semáforos | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN | |
| EFICACIA Planificación de la difusión de los productos comunicacionales | Permite medir el nivel de planificación y eficacia en la difusión de los productos comunicacionales | Nivel logrado /Nivel planificado *100 | 30% | 2 meses | 85-100% | Trimestral | Público interno y externo | |
| | | | 30% | 2 meses | 70-84.99% | | | |
| | | | 40% | 2 meses | 0-69.99% | | | |
| EFICIENCIA Recursos humanos y materiales empleados en la distribución | Permite medir la relación del empleo de los recursos disponibles y los recursos utilizados por el D.C.S.E. y el Sistema de C.S.F.T. | Nivel recursos empleados / Nivel recursos planificados * 100 | 30% | 2 meses | 85-100% | Trimestral | Dirección de Comunicación Social Del Ejército | |
| | | | 30% | 2 meses | 70-84.99% | | | |
| | | | 40% | 2 meses | 0-69.99% | | | |
| EFECTIVIDAD Entrega de los productos comunicacionales impresos. | Permite medir el tiempo de entrega en el público externo e interno. | Nivel de entrega efectiva a los destinatarios /Nivel de productos a ser entregados *100 | 30% | 2 meses | 85-100% | Trimestral | Público interno y externo | |
| | | | 30% | 2 meses | 70-84.99% | | | |
| | | | 40% | 2 meses | 0-69.99% | | | |

Tabla 21

Indicadores para el procedimiento de elaboración de la revista "EL EJERCITO NACIONAL"

| PROCESO: | PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN | CS.1.1.P1. INDICADORES PARA EL PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE LA REVISTA "EL EJERCITO NACIONAL" | | | | | |
|--|---|---|----------------------------|---------|-------------------------------|------------|--|
| SUBPROCESO: | PRODUCCIÓN | | | | | | |
| PROCEDIMIENTO: | ELABORACIÓN DE LA REVISTA "EL EJERCITO NACIONAL" | | | | | | |
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA DE CÁLCULO | NIVEL ALCANZADO/ Tiempo | | NIVEL ALCANZADO/ Semáforos | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
| Eficacia Planificación y elaboración de la Revista <i>El Ejército Nacional</i> | Permite medir el nivel de planificación y producción | Nivel de elaboración / Nivel de planificación *100 | 40% Temática | 2 meses | 85-100% | Anual | Público externo e interno que recibe la Revista. |
| | | | 40% Corrección | 2 meses | 70-84.99% | | |
| | | | 20% Terminados | 1 mes | 0-69.99% | | |
| EFICIENCIA Empleo recursos disponibles | Permite medir el nivel de utilización adecuado del presupuesto. | Nivel empleado / Nivel presupuestado *100 | 100% | 6 meses | 85-100% | Anual | Dirección de Comunicación Social Del Ejército. |
| | | | | | 70-84.99% | | |
| | | | | | 0-69.99% | | |
| EFFECTIVIDAD (Calidad del Servicio/Satisfacción) Aceptación del producto | Permite medir el nivel de aceptación por parte del público externo e interno. | Nivel de aceptación en la difusión / Número recibidos para la difusión*100 | 50 | 5 días | 85-100% | Anual | Público externo e interno que recibe la Revista. |
| | | | 30 | 5 días | 70-84.99% | | |
| | | | 20 | 5 días | 0-69.99% | | |

Tabla 22

Indicadores para el procedimiento del boletín informativo "ASÍ SOMOS"

| PROCESO: | PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN | CS.1.1.P1. INDICADORES PARA LA PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL BOLETÍN INFORMATIVO "ASÍ SOMOS". | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|---------|-------------------------------|---|------------|--|----------|---|---|
| SUBPROCESO: | PRODUCCIÓN | | | | | | | | | | |
| PROCEDIMIENTO: | BOLETÍN INFORMATIVO "ASÍ SOMOS" | | | | | | | | | | |
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA DE CÁLCULO | NIVEL ALCANZADO/ Tiempo | | NIVEL ALCANZADO/ Semáforos | | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN | | | |
| Eficacia Planificación y elaboración del Boletín Informativo "Así Somos" | Permite medir el nivel de planificación y producción | Nivel de elaboración /Nivel de planificación *100 | 30% | 15 días | 85-100% |  | Semestral | Público interno que recibe el boletín informativo. | | | |
| | | | Temática Investigación y recopilación información | 50% | | | | | 10 días | 70-84.99% |  |
| | | | Redacción Selección fotos Diseño | 20% | | | | | 5 días | | |
| EFICIENCIA Empleo recursos disponibles | Permite medir el nivel de utilización adecuado del presupuesto. | Nivel empleado / Nivel presupuestado *100 | 100% | 1 mes | 85-100% |  | Semestral | D.C.S.F.T. | | | |
| | | | 30 | 1 día | 70-84.99% |  | | | | | |
| | | | | | 50 | 1 día | | | 0-69.99% |  | |
| EFFECTIVIDAD (Calidad del Servicio/Satisfacción) Aceptación del producto | Permite medir el nivel de aceptación del producto. | Nivel de aceptación en la distribución / Número recibido para la difusión *100 | 30 | 1 día | 85-100% |  | Semestral | Público interno que recibe el boletín informativo. | | | |
| | | | 50 | 1 día | 70-84.99% |  | | | | | |
| | | | 20 | 1 día | 0-69.99% |  | | | | | |

Tabla 23

Indicadores para el procedimiento de difusión de los productos comunicacionales impresos

| PROCESO: | PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN | CS.1.1.P1. INDICADORES PARA EL PROCEDIMIENTO DE DIFUSIÓN DE LOS PRODUCTOS COMUNICACIONALES IMPRESOS. | | | | | |
|--|--|---|--|--------|-----------------------------------|-------------------|---|
| SUBPROCESO: | DIFUSIÓN | | | | | | |
| PROCEDIMIENTO: | DIFUSIÓN DE PRODUCTOS COMUNICACIONALES | | | | | | |
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA DE CÁLCULO | NIVEL ALCANZADO/ Tiempo (Días calendario) | | NIVEL ALCANZADO/ Semáforos | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
| EFICACIA Planificación de la difusión de productos comunicacionales | Permite medir el nivel de planificación de la difusión | Nivel de difusión / Nivel de planificación *100 | 40% | 1 día | 85-100% | Trimestral | Público interno y externo que reciben los productos, mediante registros |
| | | | 50% | 3 días | 70-84.99% | | |
| | | | 10% | 1 día | 0-69.99% | | |
| EFICIENCIA Empleo recursos disponibles | Permite medir el nivel de utilización adecuado del presupuesto. | Nivel empleado / Nivel presupuestado *100 | 100% | 5 días | 85-100% | Trimestral | Dirección de Comunicación Social Del Ejército |
| | | | | | 70-84.99% | | |
| | | | | | 0-69.99% | | |
| EFFECTIVIDAD (Calidad del Servicio/Satisfacción) Aceptación del producto | Permite medir el nivel de entrega o difusión de los productos comunicacionales | Nivel de entrega personalizada / Nivel recibido para la difusión *100 | 40% | 1 día | 85-100% | Trimestral | Público interno y externo que reciben los productos, mediante registro. |
| | | | 50% | 3 días | 70-84.99% | | |
| | | | 10% | 1 día | 0-69.99% | | |

5.8 Elaboración de la matriz y diagrama de flujo de actividades del plan de mejora

Tabla 24

Hoja de ruta para la implementación de los círculos de calidad

MATRIZ: IMPLEMENTACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD EN EL D.C.S.E. AL PLAN DE MEJORA PROPUESTO.

| ORD. | ACTIVIDAD | TIEMPO | PARTICIPANTES | LUGAR | RESPONSABLE |
|------|---|---------|--|-----------------------|--|
| 1 | Conversatorio con la alta gerencia. | 3 días | Director y Jefes Departamentales. | Sala de reuniones | Facilitador del proyecto de mejora continua. |
| 2 | Evaluación y toma de decisión de la alta gerencia sobre la creación de círculos de calidad en la D.C.S.E. | 1 día | DIRCOM de la Dirección de Comunicación Social del Ejército y facilitador del proyecto. | Oficina del Director. | Director de la D.C.S.E. |
| 3 | Comunicación de la decisión de la Dirección de crear e implementar los Círculos de Control de Calidad a todos los miembros de la D.C.S.E. | 1 día | Todos | Sala de reuniones | Director de la D.C.S.E. |
| 4 | Seminario de socialización para mandos medios y miembros de las Secciones de trabajo. | 3 días | Jefes de sección y personal de las secciones de trabajo. | Sala de reuniones | Facilitador del proyecto de mejora continua. |
| 5 | Comprometimiento de apoyo para la conformación de los círculos de control de calidad en cada sección de la D.C.S.E. | 1 día | Jefes de sección y personal de las secciones de trabajo. | Lugar de trabajo | Director de la D.C.S.E. y facilitador del proyecto de mejora continua. |
| 6 | Funcionamiento del Comité de Gestión del proyecto. | 60 días | Jefes de sección y personal más antiguo de las secciones de | Sala de reuniones | Jefes de sección y facilitador. |

CONTINÚA



trabajo.

| | | | | | |
|--------------|--|------------------------|--|---|--|
| 7 | Presentación del Plan de Acción para la implementación de los Círculos de Control de calidad. | 1 día | Todos | Sala de reuniones. | Facilitador del proyecto de mejora continua y Comité de gestión. |
| 8 | Recepción de voluntarios para la conformación de los Círculos de Calidad. | 2 días | Personal voluntario de cada sección de trabajo. | Sala de reuniones. | Comité de gestión del proyecto |
| 9 | Arranque de funcionamiento y desarrollo de los C.C.C. | Cada semana 1 a 1 hora | C.C.C. | Áreas de trabajo de cada sección. | C.C.C. conformados |
| 10 | Presentación del Plan de Mejora del Círculo de calidad de la Sección Producción de productos comunicacionales. | 1 día | C.C.C. de la sección producción. | Áreas de trabajo de la sección de producción. | C.C.C. "DELTA" |
| 11 | Análisis y decisión del Director del DCSFT. | 2 día | Director del Departamento de Comunicación Social de la Fuerza Terrestre. | Oficina del Director. | Director. |
| 12 | Puesta en marcha del plan de mejora propuesto por el C.C.C. "DELTA" | 14 días | Personal del área de producción | Área de trabajo de la sección de producción. | Sección de producción de productos comunicacionales. |
| NOTA: | Duración del proyecto de implementación de los Círculos de calidad en la D.C.S.E. | 90 días Aprox. | | | |

Tabla 25

Simbología para flujogramas

| Símbolos | Descripción |
|---|---|
|  | Operación: Se utiliza cada vez que ocurra un cambio en un Ítem. |
|  | Actividad Numerada: Número al costado izquierdo de cada actividad que indica la secuencia de desarrollo del subproceso. |
|  | Punto de Decisión: Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones) |
|  | Documento: Se emplea para indicar expresamente la existencia de un documento relevante (información registrada en papel). |
|  | Dirección del flujo: Representa el flujo de productos, información,... y la secuencia en que se ejecutan las actividades. |
|  | Inicio o fin de un proceso: Se emplea para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades y / o tareas. |
|  | Archivo: Indica almacenamiento de información |
|  | Inspección: Se utiliza cuando se quiere expresar el control, la inspección de una actividad dentro de un procedimiento |
|  | Conectores Dentro y Fuera de página: Enlaza una actividad con otra sea esto dentro de una página o fuera de ella dentro de un mismo procedimiento |
|  | Actividad numerada para instrucción aclaratoria: Se encuentra a un costado de la aquellas actividades que poseen instrucciones aclaratorias. |
|  | Demora: Demuestra cuando se generan tiempos de espera dentro de un procedimiento. |

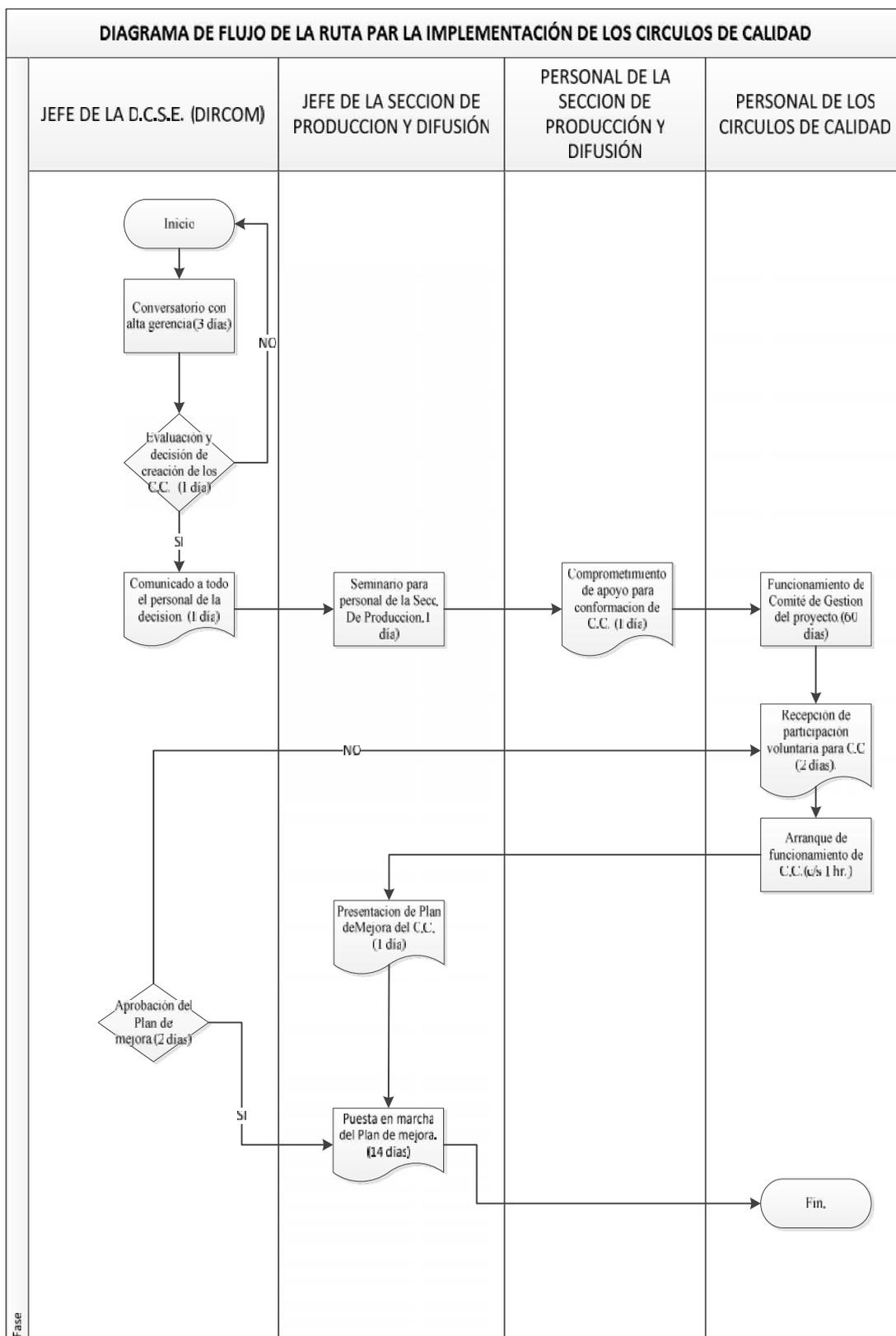


Figura 19. Ruta de implementación de los círculos de calidad

Tabla 26

Plan de acción de mejora para el proceso y productos impresos.**Mejora al proceso de producción y difusión, mejora a los productos comunicacionales impresos elaborados en la sección de producción y edición de la D.C.S.E.****Objetivo estratégico:**

1. Mejorar los subprocesos y procedimientos del proceso de producción y difusión de la sección de producción y edición de la D.C.S.E.

Mejorar la planificación y la elaboración de los productos comunicacionales impresos con la finalidad de fortalecer la identidad y la imagen institucional del Ejército ecuatoriano los mismos que deben considerar los requerimientos de los públicos de interés y la integración a las acciones del plan estratégico institucional.

Incrementar la cultura comunicacional en toda la institución, mediante una gestión de la comunicación organizacional estratégica, integral, de calidad, pragmática y oportuna.

Propender al fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales entre los diversos organismos del Estado y de la sociedad ecuatoriana, para consolidar una opinión pública favorable hacia la institución armada, basadas en el apoyo y comprensiones mutuas, por medio del flujo de información oficial y acciones comunicacionales de calidad publicadas en su revista “El Ejército Nacional”

Fases del plan de mejora:

- I. Reuniones técnicas con el círculo de calidad
- II. Actualización de la línea editorial
- III. Elaboración de los nuevos productos comunicacionales
- IV. Revisión y aprobación de los productos por parte del DIRCOM.
- V. Distribución de los productos nuevos.

CONTINÚA



| Objetivos generales | Actividades operativas | Responsabilidad | Indicador objetivo | Meta |
|---|---|---|---|---------------------|
| Mejorar los subprocesos y procedimientos del proceso de producción y difusión de la sección de producción y edición de la D.C.S.E. | a) Solicitar información Consolidar información de interés institucional. c) Procesar la información. d) Elaborar borrador e) Revisar borrador f) Aprobar producción. | Jefe del D.C.S.E.E. D.D.I. Jefe de Producción. Comité de Calidad conformado por el D.C.S.E.E. y otros... | Filosofía corporativa aprobada en reunión de trabajo para determinar un único procedimiento para la elaboración de impresos | 50% I semestre 2015 |
| | Código de procedimientos: CS.1.3.P-01 Realizar el procesamiento de la información CS.1.4.P-02 Elaborar el borrador de productos impresos CS.1.4.P-03 Elaborar el borrador de diseño gráfico CS.1.5.P-04 Revisar el borrador de productos impresos CS.1.5.P-05 Revisar el borrador de diseño gráfico | Jefe de Producción. Comité de Calidad conformado por el D.C.S.E.E. y otros. | Nivel de socialización al interior de la sección de producción y edición. Nivel logrado. | 50% diciembre 2015 |

| Objetivos generales | Actividades operativas | Responsabilidad | Indicador objetivo | Meta |
|--|--|---|------------------------------|----------------|
| Mejorar la planificación y la elaboración de los productos comunicacionales impresos con la finalidad de fortalecer la identidad y la imagen institucional del Ejército ecuatoriano los mismos que deben considerar los requerimientos de los públicos de interés y la integración a las acciones del plan estratégico institucional. | CS.1.6.P-06 Aprobar producción productos impresos | | | |
| | CS.1.6.P-7 Aprobar producción diseño gráfico | | | |
| | Solicitar participación a ser articulistas a personal seleccionado por el Comité Editorial. | Directorio del Comité Editorial para los productos impresos. | Revista rediseñada. | Diciembre 2015 |
| | Ampliación de la línea editorial con artículos de desarrollo e investigación en el área científica. | Comité Editorial para los productos impresos. | Nivel logrado. | Marzo 2015 |
| | Recopilación de información y evaluación de los contenidos de acuerdo a las especificaciones técnicas de los productos impresos. | Jefe de Producción. Comité de Calidad conformado por el D.C.S.E.E. y otros. | Nivel logrado. | Semanalmente, |
| Armar el borrador de los productos impresos de acuerdo a formato establecido e integrar con arte de diseño gráfico. | Jefe de Producción. Comité de Calidad conformado por el D.C.S.E.E. y otros. | Nivel logrado. | Mensual o cuando lo amerite. | |
| Presentación para aprobación a DIRCOM. y al Sr. Cmte. del Ejército. | Jefe de Producción. Comité de Calidad conformado por el D.C.S.E.E. y otros. | Nivel logrado. | Cuatrimestral. | |

CONTINÚA



| Objetivos generales | Actividades operativas | Responsabilidad | Indicador objetivo | Meta |
|---|---|--|---|---------------------------------|
| Incrementar la cultura comunicacional en toda la institución, mediante una gestión de la comunicación organizacional estratégica, integral, de calidad, pragmática y oportuna. | Aprobación para pasar a producción e imprenta. | Jefe de Producción. Comité de Calidad conformado por el D.C.S.E.E. y otros. | Nivel logrado. | Trimestral. |
| | Insertar Campañas de OPSIC. de valores, principios y virtudes militares en productos impresos | Jefe de Producción. Comité de Calidad conformado por el D.C.S.E.E. y otros. | Revista rediseñada. | Diciembre 2015 |
| | Proporcionar información de calidad acorde a la agenda de los medios. | Jefe de RR.PP. del D.C.S.E.E. | Nivel logrado. | Semanalmente, |
| | Realizar tours informativos: frontera norte; industrias del Ejército; sectores donde el Ejército realiza labores de apoyo al desarrollo, etc. Realizar exclusivas. | Jefe del D.C.S.E.E. | Nivel logrado. | Mensual o cuando lo amerite. |
| | Realizar coloquios permanentes del Mando y los medios de comunicación. | Jefe del D.C.S.E.E. | Nivel logrado. | Trimestral. |
| | Realizar reuniones semanales entre los miembros del S.C.S.F.A. (Jefes de los D.C.S.E.E. y asesores civiles). | Jefe del D.C.S.E.E. | Nivel logrado. | Mensualmente |
| | Propender al fortalecimiento de las relaciones | Redefinir la misión, visión y valores. | Jefe del D.C.S.E.E. D.D.I. Comité de Calidad. | Filosofía corporativa aprobada. |

CONTINÚA



| interinstitucionales entre los diversos organismos del | Crear campaña de difusión y concienciación de la misión, | OPSIC | Nivel de socialización. | 50% primer semestre 2015 |
|--|---|---|--------------------------------|--------------------------|
| Objetivos generales | Actividades operativas | Responsabilidad | Indicador objetivo | Meta |
| Estado y de la sociedad ecuatoriana, para consolidar una opinión pública favorable hacia la institución armada, basadas en el apoyo y comprensiones mutuas, por medio del flujo de información oficial y acciones comunicacionales de calidad publicadas en su revista “El Ejército Nacional” | visión y valores. | | | |
| | Emplear el manual de identidad visual corporativo. | Jefe de RR.PP. | Manual aprobado y en ejecución | Diciembre 2015 |
| | Realizar planes de mejora continua en forma continua y permanente de acuerdo a una planificación institucional. | Jefe de Producción. Comité de Calidad conformado por el D.C.S.E.E. y otros. | Nivel por alcanzar. | Diciembre 2017 |

CAPÍTULO VI

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.

6.1 Elaboración y presentación de la muestra mejorada del Boletín informativo “Así Somos”

6.1.1 Nueva estructura del Boletín informativo “ASÍ SOMOS” N.- ° 91

1. Portada

Fotografía e información relevante de interés institucional, correspondiente al mes en curso, como fechas cívicas, eventos importantes y acontecidos en el mes de edición.

Foto: Templete de TARQUI.

Texto: 186 años de la Batalla de TARQUI.

2. Contraportada

Afiches de las campañas de acción psicológica “No hagas caso a los rumores” y Nuestros Héroes para influenciar positivamente en el auditorio y generar cambios en sus actividades, comportamientos y modos de conducta.

3. Editorial

El editorial constituye la opinión colectiva del Boletín Informativo. No obstante, en el Así Somos el editorial es reemplazado por un artículo del Comandante General del Ejército, quien opina sobre temas coyunturales. Este texto se llama Mensaje del Comandante.

4. Artículos

La nueva edición incluye noticias sobre entrenamiento, personajes relevantes o unidades que se hayan destacado en alguna actividad. De igual manera, se mantendrá la publicación de noticias relevantes sobre actividades de apoyo al desarrollo y ceremonias institucionales. En la penúltima página se expondrá un compendio de las actividades operativas a nivel nacional.

5. Fotografías

Las fotografías serán de 14 cm de alto por 7 cm de ancho tamaño, buscando un mayor impacto en el lector.

Páginas interiores:

| | |
|----------------|--|
| Página 2 | Gesta del Cenepa y Créditos |
| Página 3 | El mensaje del Comandante, artículo sobre temas coyunturales, incluye un mensaje motivacional y cohesionador. |
| Páginas 4-14 | Noticias sobre actividades relevantes de las unidades sobre educación, apoyo al desarrollo, gestión de riesgos, entre otros. No incluye operaciones militares. |
| Página 15 y 16 | Campañas de acción psicológica “No hagas caso a los rumores” y “Nuestros héroes” |

6.1.2 Características técnicas del Boletín “Así Somos”

Tabla 27

Características para la impresión del boletín informativo “ASI SOMOS”

| CUADRO DE CARACTERÍSTICAS PARA LA IMPRESIÓN DEL BOLETÍN INFORMATIVO ASÍ SOMOS DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA FUERZA TERRESTRE | | |
|---|--|---|
| CANTIDAD | PRODUCTO | CARACTERÍSTICAS |
| 6000 ejemplares | BOLETÍN INFORMATIVO “ASÍ SOMOS” No.- 91 | · TAMAÑO: 16,5 CM DE ANCHO X 23,5 CM DE ALTO |
| | | · FULL COLOR |
| | | · PÁGINAS: 16 PÁGINAS TOTALES |
| | | · TIRAJE: 15.000 EJEMPLARES |
| | | · PAPEL PERIÓDICO |
| | | · REFILADO |
| | | · GRAPADO |
| | | · PAPEL COUCHE BRILLANTE 115 GRAMOS |
| | | · SE ENTREGARÁN LOS ARTES LISTOS PARA COPIAR EN PLANCHAS |
| | | · TIEMPO PARA IMPRESIÓN: 5 DÍAS A PARTIR DE LA FIRMA DEL CONTRATO |
| | | · FORMA DE PAGO: CONTRAENTREGA |

6.1.4 Presentación del nuevo producto del Boletín “Así Somos” No.- 91.



Figura 20. Revista Así Somos

Nuevo producto comunicacional a ser presentado como propuesta del presente trabajo de investigación

6.1.5 Elaboración y presentación de la muestra mejorada de la revista “El Ejército Nacional”.

El Comité Editorial en reunión de trabajo determinó la línea editorial dando inicio a la planificación de la elaboración para la publicación de la revista institucional “El Ejército Nacional” edición 197.

A continuación el Acta en la cual se registra la fase inicial del proceso de producción de la revista institucional.

- 1.- Se constata la asistencia de sus miembros e invitados especiales y se da inicio a la reunión de trabajo.
- 2.- Se determina el auditorio objetivo al cual va dirigido el contenido de la revista edición 197.
- 3.- Se propone temas de líneas editoriales a ser analizadas para su posterior determinación de acuerdo a la prioridad de la situación institucional del momento que se decide realizar la elaboración de una nueva edición mejorada de la revista año 2015.
- 4.- Se determina el contenido dividiendo por secciones y dentro de ellas los temas para los artículos a ser elaborados.
- 5.- Se selecciona y se nombra articulistas para cada uno de los temas de acuerdo a su especialidad y experiencia profesional tanto a personal de la institución, del Comando Conjunto y del Ministerio de Defensa nacional como articulistas invitados.
- 6.- Se ajusta las especificaciones técnicas y se aprueba para ser remitidas a cada uno de los articulistas designados.

7.- Se aprueba el cuadro cronológico a ser cumplido en la elaboración, presentación y distribución de la revista.

8.- Se realiza el monitoreo y control de la recepción por parte de los lectores.



FUERZA TERRESTRE
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

ACTA N. ° FTDCSE2014002

FECHA : Quito, Distrito Metropolitano, 8 de octubre de 2014
HORA : De 10:00 a 12:25 horas
LUGAR : Dirección de Comunicación Social - Sala de reuniones

ASISTENTES:

- Coronel-E.M.C. Ramiro Aldás Morán, Director DCSE
- Teniente Coronel-E.M. Cristhian Regalado Dávila, asesor del señor Comandante General del Ejército
- Teniente Coronel-E.M. Rolf Cabascango, Coordinador de Comunicación Institucional de la DCSE
- Mayor-Inf. Iván Buenaño, Coordinador de Protocolo de la DCSE
- Capitán-Inf. Diego Noboa, Oficial responsable de Redes Sociales de la DCSE
- Teniente-Csoc. Franshezka Orozco
- S.P. Lic. Oswaldo Orcés Salvador, Asesor DCSE
- S.P. Lic. Olga Velasco Salazar, Periodista DCSE
- S.P. Lic. Tania Paredes López, Periodista DCSE
- S.P. Lic. Lorena Núñez Vargas, Periodista DCSE

ORDEN DEL DÍA:

1. Análisis y recomendaciones para definir temas y autores para la Revista El Ejército Nacional, edición N. ° 197, que se editará en febrero de 2015.

OBJETIVO DE LA REVISTA:

2. Fortalecer la imagen institucional en el contexto nacional e internacional a través de la edición de la revista institucional El Ejército Nacional y transmitir las actividades que cumple la institución militar en los campos operativos, de seguridad y de apoyo a la comunidad.

DESARROLLO:

1. Se da inicio a la reunión del Comité Editorial de Comunicación Social para definir los temas y posibles autores para la Revista El Ejército Nacional, edición No.- 197.
2. Tomando en cuenta que el audiencia objetivo al cual está dirigido la revista “El Ejército Nacional” es de alto nivel educativo, dentro del cual se encuentran: Gabinete Ampliado, Asamblea Nacional, embajadores, ministros de Estado, Parlamento Andino, autoridades ciudad de Quito, generales del Ejército, almirantes de la Fuerza Naval, generales de la Fuerza Aérea, generales de la Policía Nacional, agregados militares, ex comandantes generales del Ejército, grupos honoríficos, autoridades eclesiásticas, asociaciones periodistas, rectores de las Universidades-Bibliotecas, medios de comunicación, autoridades Ministerio de Defensa, cámaras de Comercio, colegios de Quito, coroneles Ejército, oficiales de la Academia de Guerra del Ejército, comandantes de Batallón, suboficiales mayores, unidades militares, Sistema de Comunicación Social de las FF.AA., articulistas, se ha considerado la siguiente línea editorial para la revista N.º 197:

El proceso de modernización del Ejército Ecuatoriano y la conmemoración de los 20 años de la victoria en el Alto Cenepa

3. Se establece que la presente acta será legalizada con el visto bueno de los señores Grad. Carlos A. Obando Ch., comandante general del Ejército; Grad. Edwin Freire Cueva, Jefe de Estado Mayor del Ejército; y, Grab. Edison Narváez Rosero, Presidente del Sistema de Comunicación Social del Ejército.
4. Del análisis de los temas propuestos, el Comité Editorial define los siguientes temas y autores para la revista No.- 197.

Modernización

- a. **El pensamiento estratégico en la modernización del Ejército:** Grad. Edwin Freire Cueva, Jefe del Estado Mayor del Ejército
- b. **El alistamiento operacional del Ejército sustentado en valores:** Grab. Francisco Drouet, Comandante del COT
- c. **La modernización del Ejército, una oportunidad de cambio:** Grab. Francisco Vega León, Jefe del Equipo Interno de Modernización del Ejército
- d. **Las relaciones interinstitucionales en el fortalecimiento del Ejército:** Crnl. E.M.C. Hartman Izquierdo Carrión, Director del Departamento de Relaciones Interinstitucionales del Ejército
- e. **Tecnología ecuatoriana para la modernización de los helicópteros ecuatorianos:** Crnl. de E.M.C. Jorge Almeida Córdoba, Comandante de la 15 B.A.E “PAQUISHA”

Victoria en el Cenepa:

- f. **20 años de la victoria en el Alto Cenepa:** Tcrn. de E.M. Cristhian Regalado Dávila, oficial asesor del señor Comandante General del Ejército
- g. **Héroes de guerra, héroes en la paz (testimonios de como aquellos soldados héroes del Cenepa hoy son héroes de paz, contribuyendo al pueblo, a través del apoyo a la gestión del Estado:** Tcrn. de E.M. -Ingeniería- José Fiallo Vásquez (Secretaría General del CC.FF.AA.); Tcrn. de E.M. Hernán Vela Recalde (Comandante del Grupo de Aviación N.º 45 “PICHINCHA”
- h. **El sistema de reservas durante el conflicto del Alto Cenepa, cómo se organizó y la importancia que tuvo en 1995:**Crnl. de E.M.C. Hernán Pontón Veloz, Director de Movilización del CC.FF.AA.; Crnl. (sp) Rodrigo Cruz Pozo (Director de Movilización del CC.FF.AA. desde el 1 de octubre de 1994 hasta el 30 de septiembre de 1995)
- i. **La sanidad militar, un equipo humano que contribuyó a la victoria en el Alto Cenepa:** Tcrn. de Snd. Edison Tasambay Falconí, HD.IV.DE
- j. **20 años de paz (testimonios de: Sra. Elizabeth Astete Rodríguez, Embajadora de Perú en el Ecuador; Gral. Paco Moncayo Gallegos; Arq. Sixto Durán Ballén; Sr. Freddy Elhers, secretario del Buen Vivir; Ing. Joaquín Martínez Amador:** Dirección de Comunicación Social del Ejército
- k. **La victoria informativa de 1995 durante el conflicto del Alto Cenepa:** Jorge Gestoso (Corresponsal de CNN en 1995 y presentador del programa Voces del Ecuador, en Ecuador TV)
- l. **Reportaje informativo: Actividades desarrolladas por el Ejército Ecuatoriano al conmemorarse los 20 años del Cenepa:** Dirección de Comunicación Social del Ejército (Relaciones Públicas y Producción)

Invitados:

- m. **Entrevista a monseñor René Coba Galarza, Obispo Castrense de las FF.AA.:** Lic. Lorena Núñez, Dirección de Comunicación Social del Ejército
- n. **Carlos Larrea Dávila, su visión e identificación con las FF.AA. ecuatorianas:** Dr. Carlos Larrea Dávila, ex viceministro de Defensa Nacional
- o. **La evolución de la imagen institucional del Ejército, como parte de las FF.AA. ecuatorianas:** Dr. Ángel Polibio Córdova, Presidente Ejecutivo de Cedatos
- p. **Los granaderos de Tarqui, símbolo perenne de la identidad institucional:** Ph.D. Kléber Bravo (docente de la Unidad de Gestión de Posgrados de la Universidad de las FF.AA. - ESPE
- q. **Uso de la fuerza para la protección ciudadana:** Dra. Dolores Bermeo Lara, ex asesora del Ministerio de Defensa Nacional
- r. **Visión periodística: los canes especializados del Ejército en rescate de personas, detección de explosivos y narcóticos:** Gonzalo Calvache, realizador del Programa La Televisión

Varios institucionales:

- s. **¿Cómo se capacitan los soldados para contribuir con las operaciones militares?:** Grab. Edison Narvárez Rosero, Comandante del CEDE
- t. **El aporte del Cuerpo de Ingenieros del Ejército en la construcción de Yachay, ciudad del conocimiento:** Grab. Pedro Mosquera Burbano, Comandante del Cuerpo de Ingenieros del Ejército

- u. **El deporte militar: la preparación y los logros alcanzados en el último año:**
Tern. Ced. Fernando Molestina Zambrano, Director de la FEDEME (Federación Deportiva Militar Ecuatoriana)
- v. **La salud ocupacional y la gestión ambiental en el Ejército:** Crnl. E.M. Hernán Carrera Reascos, Director de la DIRSIS.(Dirección de Sistema Integrado de Seguridad)

Sección gráfica:

w. Actividades operativas de las unidades militares

Siendo las 12:25 horas del miércoles 8 de octubre de 2014 y sin tener otro punto que tratar, el señor Director de Comunicación Social, agradece la presencia de los presentes y da por terminada la reunión.

Tabla 29

Comité editorial

| EL COMITÉ EDITORIAL | |
|---|---|
| Ramiro Aldás Morán Coronel – E.M.C. Director de Comunicación Social del Ejército | Cristhian Regalado Dávila Teniente Coronel – E.M. Asesor del señor Comandante General del Ejército |
| Rolf Cabascango Ponce Teniente Coronel – E.M. Coordinador de Comunicación Institucional de la DCSE | Iván Buenaño Silva Mayo. – Inf. Coordinador de protocolo de la DCSE |
| Diego Noboa Rodríguez Capt. – Inf. Responsable de Redes Sociales de la DCSE | Franshezka Orozco Tnte. – CSOC |
| Lic. Lorena Núñez Servidora Pública Periodista DCSE | Lic. Olga Velasco Salazar Servidora Pública Periodista DCSE |

APROBADO POR:

Edison Narváez Rosero
General de Brigada
Presidente del Sistema

Roberto Freire Cueva
General de División
Jefe de Estado Mayor del Ejército

Carlos A. Obando Ch.
General de División Parac.
Comandante General del Ejército

Luego de la reunión del Comité Editorial se procede a dar cumplimiento a las actividades descritas en la planificación para la elaboración (Estructura), diseño gráfico, impresión y distribución de la revista, como señala el presente cuadro:

Estructura revista “El Ejército Nacional” No. 197

Portada: Cuadro mural Batalla de Tarqui 1829.

Índice

Editorial

Modernización

- x. **El pensamiento estratégico en la modernización del Ejército:** Grad. Edwin Freire Cueva, Jefe del Estado Mayor Operacional del CC.FF.AA.

- y. **El alistamiento operacional del Ejército sustentado en virtudes militares:** Grab. Francisco Drouet, Comandante del COT
- z. **La modernización: presente y futuro del Ejército:** Equipo Interno de Reestructuración del Ejército
- aa. **Tecnología ecuatoriana para la modernización de los helicópteros ecuatorianos:** Crnl. de E.M.C. Jorge Almeida Córdoba, Comandante de la 15 B.A.E “PAQUISHA”
- bb. **¿Cuándo nació el Ejército Ecuatoriano?:** Ph.D. Kléber Bravo (docente de la Unidad de Gestión de Posgrados de la Universidad de las FF.AA. – ESPE

Victoria en el Alto Cenepa

- cc. **20 años de la victoria en el Alto Cenepa:** Tcrn. de E.M. Cristhian Regalado Dávila, oficial asesor del señor Comandante General del Ejército
- dd. **Organización, participación e importancia de las reservas en el conflicto del Cenepa:** Crnl. de E.M.C. Hernán Pontón Veloz, Director de Movilización del CC.FF.AA.
- ee. **Sanidad militar, un equipo humano que contribuyó a la victoria en el Alto Cenepa:** Tcrn. de Snd. Edison Tasambay Falconí, HD.IV.DE
- ff. **Ecuador y Perú, 20 años construyendo la paz (testimonios de: Gral. Paco Moncayo Gallegos; Sr. Freddy Elhers, secretario del Buen Vivir; Ing. Joaquín Martínez Amador, Arq. Sixto Durán Ballén:** Dirección de Comunicación Social del Ejército
- gg. **Del Cenepa a la paz y apoyo al desarrollo:** Tcrn. de E.M. José Fiallo Vásquez

hh. **Pilotos del Ejército en el Cenepa:** Tcm. de E.M. Hernán Vela Recalde
Comandante del Grupo de Aviación N.º 45 “PICHINCHA”

Varios institucionales

ii. **Acción política para el fortalecimiento de la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas ecuatorianas:** Dr. Carlos Larrea Dávila, ex viceministro de Defensa Nacional

jj. **El uso de la fuerza en la Responsabilidad de Proteger. A un decenio de vigencia:** Dra. Dolores Bermeo Lara, ex asesora del Ministerio de Defensa Nacional

kk. **Los rescatistas más eficaces del Ejército Ecuatoriano:** Gonzalo Calvache, realizador del Programa La Televisión

ll. **El deporte militar: la preparación y los logros alcanzados en el año 2014:** Mayo. de I. Santiago Vallejo, FEDEME

mm. **Sistema Integrado de Seguridad del Ejército:** Mayo. de I.M. Juan Calderón

Sección gráfica:

Actividades operativas de las unidades militares

Contraportada interna:

Orgullosos de ser ecuatorianos (Campaña de OPSIC.)

6.1.6 Características técnicas para la elaboración de la revista edición No.- 197.

Tabla 30

Características técnicas para la elaboración de la revista edición No.- 197

| CUADRO DE CARACTERÍSTICAS TECNICAS PARA LA IMPRESIÓN DE LA REVISTA INSTITUCIONAL EL EJÉRCITO NACIONAL, EDICIÓN N° 197 . | | |
|--|--|---|
| CANTIDAD | PRODUCTO | CARACTERÍSTICAS |
| 3000 | REVISTA INSTITUCIONAL EL EJÉRCITO NACIONAL + INSERTO | Revista El Ejército Nacional |
| | | Materiales: 104 páginas interiores en papel cuché mate de 90 g; portada dúptica en papel cuché de 250 g con plastificado mate en el tiro de la portada; contraportada en papel cuché de 250 g con plastificado mate en el tiro de la contraportada con reservado UV en la portada y contraportada. |
| | | Tamaño: 21 cm x 28 cm |
| | | Inserto: En tamaño 42 cm x 28 cm en papel cuché mate de 250 g |
| | | Tiraje: 3 000 ejemplares |
| | | Color: Full color todo |
| | | Terminados de la revista: Encolado al calor |
| | | Terminados del inserto: Grafiado y doblado por la mitad. El inserto se lo deberá ubicar en la mitad de cada revista de forma independiente (no irá grapado ni encolado a la revista) |
| | | Forma de pago: contraentrega |
| | | Fechas de entrega: El Ejército entregará el material a la imprenta el miércoles 18 de febrero de 2015. La prueba de color será hasta el 19 de febrero; a partir de esta fecha la imprenta tendrá cinco días laborables para la entrega de la revista terminada hasta el 26 de febrero de 2015. |
| Observaciones: Se realizarán pruebas de color de toda la revista y el inserto previo al visto bueno para impresión. | | |

6.1.8 Cuadro de Control y Distribución de la revista “El Ejército Nacional” edición No.- 197.

NUMÉRICOS DE REVISTAS EL EJÉRCITO NACIONAL N.º 197, FEBRERO 2015

| ORD. | GRUPO HUMANO | REVISTAS PERSONALIZADAS | REVISTAS ADICIONALES/SIN PERSONALIZAR |
|------|------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| 1 | AGREGADOS MILITARES | 26 | 0 |
| 2 | ALMIRANTES FUERZA NAVAL | 12 | 0 |
| 3 | ASAMBLEA NACIONAL | 25 | 0 |
| 4 | ASOCIACIONES PERIODISTAS | 3 | 0 |
| 5 | AUTORIDADES CIUDAD DE QUITO | 5 | 0 |
| 6 | AUTORIDADES ECLESIAÍSTICAS | 3 | 0 |
| 7 | AUTORIDADES MINISTERIO DE DEFENSA | 43 | 0 |
| 8 | CÁMARAS | 16 | 0 |
| 9 | COMANDANTES DE BATALLÓN | 83 | 0 |
| 10 | CORONELES EJÉRCITO | 231 | 0 |
| 11 | EMBAJADORES | 36 | 0 |
| 12 | ENTREGA REVISTA CGFT | 0 | 69 |
| 13 | EX COMANDANTES GENERALES EJÉRCITO | 23 | 0 |
| 14 | GABINETE AMPLIADO | 39 | 0 |
| 15 | GENERALE EJÉRCITO | 23 | 0 |
| 16 | GENERALE FUERZA AÉREA | 14 | 0 |
| 17 | GENERALE POLICÍA NACIONAL | 7 | 0 |
| 18 | GRUPOS HONORÍFICOS | 9 | 0 |
| 19 | MEDIOS DE COMUNICACIÓN | 47 | 0 |
| 20 | MINISTROS DE ESTADO | 57 | 0 |
| 21 | OFICIALES A.GE. | 16 | 0 |
| 22 | PARLAMENTO ANDINO | 5 | 0 |
| 23 | RECTORES UNIVERSIDADES-BIBLIOTECAS | 12 | 0 |
| 24 | SUBOFICIALES MAYORES | 9 | 0 |
| 25 | UNIDADES MILITARES | 0 | 1425 |
| 26 | COMUNICACIÓN SOCIAL FF.AA. | 0 | 120 |
| 27 | CEREMONIA MILITAR 27-FEB- 2015 | 0 | 220 |
| 28 | ARTICULISTAS | 0 | 24 |
| 29 | ASOCIACIÓN CRNL Y CPNVEN SP | 0 | 50 |
| 30 | ASOCIACIÓN GRAL. Y ALM. EN SP | 0 | 90 |
| 31 | ARCHIVO D.C.S.E. | 0 | 258 |
| | TOTAL | 744 | 2256 |

TOTAL

3000

6.1.9 Presentación del nuevo producto impreso Revista No.- 197.



Figura 21. Nuevo Producto comunicacional impreso

Nuevo producto comunicacional a ser presentado como propuesta del presente trabajo de investigación

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1 Conclusiones

- a) El proceso para la elaboración de productos impresos, requirió la optimización de los pasos según el círculo de DEMING, y su utilización como una herramienta eficaz para la planificación y desarrollo; buscando siempre la satisfacción de los auditorios objetivos tanto interno como externo a los cuales van dirigidos.
- b) Se recurrió al enfoque basado en procesos para reducir el problema jerarquizado y piramidal existente en la D.C.S.E., cambiando por procesos independientes, por áreas específicas lideradas por el dueño de cada función; trabajo que necesariamente se debe coordinar y sincronizar para que juntos (Trabajo en equipo) lleguen a producir productos impresos de alta calidad que satisfagan los requerimientos e inquietudes del cliente tanto interno como externo.
- c) Se consideró la “Voz del cliente” como un medidor de impacto y el nivel del cómo el mensaje y contenidos de los productos impresos está llegando a sus lectores la encuesta informativa sirvió de base para el análisis y progresión estadística cuyos resultados se tomaron en cuenta para realizar el mejoramiento correspondiente al proceso y a los productos comunicacionales impresos tanto para el Boletín informativo “Así Somos” como de la revista institucional “El Ejército Nacional”, cumpliendo de esta forma con el objetivo planteado en este proyecto de mejora.
- d) Se realizó un análisis situacional al proceso de elaboración en la que se encontraba los productos impresos anteriores a este proyecto, determinando la existencia de cierta duplicidad de funciones, lo cual afecta a la falta de optimización de los recursos y al tiempo empleado; tornando al proceso poco eficiente y eficaz en la obtención de productos de calidad atractivos a sus lectores. Hallazgo que nos permite llegar a plantearnos la factibilidad de

proponer un plan de mejora al proceso y a la presentación de los productos finales.

- e) La unificación de procedimientos comunes en un solo subproceso de procesamiento para la elaboración de impresos, aumentó la eficacia y eficiencia en su elaboración como también la reacción ágil y oportuna ante una eventual crisis comunicacional respondiendo en forma adecuada a los requerimientos de los medios de comunicación y ejecutar cualquier evento institucional de información ante la opinión pública; aquello redundará en el fortalecimiento de nuestra imagen institucional.
- f) El trabajo de seleccionar imágenes, gráficos, cuadros estadísticos y fotografías son actividades que debe iniciar en forma paralela al mismo tiempo que inicia la elaboración de los textos y contenidos de los productos impresos, acción que permitió al círculo de calidad determinar la necesidad de separarlo como un subproceso aparte de la elaboración por considerarse competencias distintas al personal que realiza la recolección y organiza la información publicable, por lo tanto; se requiere la incorporación de personal técnico en diseño gráfico de la institución, de esta forma se mejoraría la calidad del producto final y se dispondría de más tiempo para la verificación de calidad de los productos.
- g) Al disponer de los servicios propios para el proceso técnico de diseño gráfico especialmente para la revista institucional, se estaría economizando los recursos financieros del presupuesto destinados para ser contratados externamente; valor que se utilizaría para aumentar la reproducción y distribución de más ejemplares de los productos impresos consecuentemente incrementando el número de sus lectores.
- h) El proyecto presentado se realizó en base de una directriz clara y funcional, se observó las especificaciones, competencias y actitudes basadas en la efectividad y la calidad total, consideradas como estándares de la norma ISO 9001; como también, el empleo de la herramienta de los “Círculos de Calidad” al interior de

la sección de producción y difusión para la realización de planes de mejora continua.

- i) El determinar los nuevos indicadores de gestión con metas a ser alcanzadas en cada procedimiento del proceso, nos va a permitir monitorear el nivel de productividad alcanzado por cada subproceso y de esta forma proyectar planes de mejora continua en los productos comunicacionales a futuro fortaleciendo aún más la imagen y la cultura de calidad institucional.
- j) Se presenta los nuevos productos impresos del Boletín informativo “Así Somos” y de la revista institucional “El Ejército Nacional” en sus nuevas ediciones.
- k) Con la presentación de los nuevos productos comunicacionales, se ha demostrado que sí es posible incursionar en proyectos de mejora continua con el empleo de los Círculos de Calidad al interior de las dependencias de la estructura organizacional del Ejército, en el presente caso consiguiendo mejorar el proceso de producción para la elaboración, empleando a personal con conocimientos de diseño gráfico y mejorando los tiempos en la distribución para la difusión de los productos comunicacionales de la D.C.S.E.

7.2 Recomendaciones

- a) Aprobar y legalizar la propuesta de unificación en un solo procedimiento común para la elaboración de los impresos en el subproceso de procesamiento de elaboración tomando siempre en cuenta su enfoque con las respectivas audiencias.
- b) La experiencia del personal técnicos orgánico de la DCSE. contribuyó en una forma importante para que los objetivos del presente proyecto se cumplan, siempre va ser necesario el empoderamiento de este personal para con la institución armada, por lo que se recomienda el incentivo de perfeccionamiento y actualización permanente en las estrategias y tácticas comunicacionales, porque de ellos van a salir las nuevas mejoras a sus productos elaborados;

siempre y cuando estén orientados a satisfacer las necesidades institucionales y de sus lectores.

- c) Aplicar y evaluar los indicadores de gestión levantados para cada procedimiento comunicacional, a fin de realizar el control y verificación de la producción, tanto de los Recursos Humanos responsables, como para la ejecución de sus respectivos procedimientos de elaboración y diseño mejorando la calidad de los productos impresos.
- d) Alcanzar del Dircom la aprobación del subproceso de Diseño Gráfico propuesto y gestionar la incorporación con el pase de personal del Ejército con especialización en Diseño Gráfico a la sección de Producción y difusión, por tratarse de un trabajo netamente técnico con habilidades y capacidades específicas, con la finalidad de optimizar los esfuerzos y propender a la especialización por segmentos bien establecidos mejorando así notablemente la impresión y presentación atractiva que llame la atención y el interés de sus lectores.
- e) La mejora continua no debe estar supeditada al deseo repentino del Dircom. o en forma aislada de parte de un funcionario u operativo de la dependencia, esta actividad es la más importante en la cadena de valor ya sea del producto como del servicio, digo esto porque la mejora continua debe ser planificada, ejecutada, verificada y optimizada con un plan de acción que implica nuevamente planificación para que se ejecute, es decir; se debe cumplir con el ciclo Deming en forma proyectada y en forma permanente.
- f) Hasta el final del presente proyecto de mejora, se presentan los nuevos productos comunicacionales impresos; quedando como trabajo por realizarse a responsabilidad al círculo de calidad conformado para ejecutar en un tiempo prudencial la verificación y evaluación correspondiente, y en un futuro cercano iniciar con otro procedimiento para proyectar un plan de mejora actualizado a las necesidades de sus lectores.

Anexos

“A” Documentación de archivo de la D.C.S.E. manual de procesos del D.C.S.E. 2008.

|  | | FUERZA TERRESTRE | | Código: CS4 | |
|---|--|---|---|--|-------------------------------------|
| | | PROCESO DE PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN | | Versión: 0.1 | |
| | | | | Fecha Última Revisión: 07/07/008 | |
| OBJETIVO: | Elaborar y difundir productos comunicacionales de calidad con la información de la Fuerza Terrestre para que se conozca adecuadamente interna y externamente la labor que cumplen las Unidades Militares y las Entidades Adscritas de la Institución y se propenda al mejoramiento de la imagen institucional. | | | PÁGINA: 1 | |
| INDICADORES | | | | | |
| Nivel de aceptación de los productos comunicacionales | Entrevistas, encuestas, correos de opinión y comentarios recibidos | No. de entrevistas, comentarios, mails, encuestas recibidas /Comentarios y recomendaciones positivas *100 | | | |
| Nivel de planificación en la elaboración de productos | Número de productos elaborados en base a la planificación | No. de productos planificados para la elaboración/No. Productos elaborados*100 | | | |
| Nivel de socialización y entrega de productos | Número de instituciones y/o personas que reciben los productos mediante registro | No. de productos recibidos para la difusión/No. de productos difundidos *100 | | | |
| BASES LEGALES | | FORMULARIOS Y DOCUMENTOS | | | |
| CS 02.01 | Políticas de comunicación Institucional | CS 02 D1 | Oficios y telegramas enviados solicitando información | | |
| CS 02.02 | Ley de regulación del espectro electromagnético | CS 02 D2 | Oficios y telegramas recibidos con información para ser difundida | | |
| CS 02.03 | Ley de transparencia y acceso a la Información | CS 02 D3 | Ordenes generales | | |
| CS 02.04 | Reglamentos y manuales internos | CS 02 F1 | Hojas de trabajo | | |
| CS 02.05 | Acuerdos y/o convenios Institucionales | CS 02 F2 | Matriz de eventos | | |
| | | CS 02 D4 | Cronograma de mantenimiento de equipos | | |
| | | CS 02 F3 | Tarjetas Kardex de los equipos | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADAS | COMUNICACIÓN SOCIAL | | SALIDAS | CLIENTE |
| Unidades militares | Información unidades militares | | | Productos comunicacionales | Público Interno-Externo |
| Institutos | Información institutos | | | Difusión de productos Comunicacionales | Público Interno-Externo |
| Entidades adscritas | Información entidades adscritas | | | Retroalimentación | Departamento de Comunicación Social |
| Internet | Información internet | | | | |
| Fuerza Terrestre | Necesidades institucionales | | | | |
| Fuerza Terrestre | Plan anual de actividades | | | | |
| | | | | | |
| COD. | | SUBPROCESOS | | RESPONSABLE POR CARGO | |
| CS A4 | Producción | | | Oficial designado | |
| CS A4 | Difusión | | | Oficial designado | |
| ALCANCE: | Inicia con la planificación recepción e investigación de la información para ser publicada en los productos comunicacionales elaborados y distribuidos por la Sección y finaliza con la retroalimentación y análisis de impacto que tuvo el producto en el público objetivo. | | | | |



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: COMUNICACIÓN SOCIAL.

OBJETO: PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN

CÓDIGO: CS.2

VERSIÓN: 1.0

FECHA DE ELABORACIÓN:
12/03/2012

**FECHA DE ÚLTIMA
REVISIÓN:** 27/05/2015

PAGINA: 133

A. OBJETIVO DEL PROCESO

Elaborar y difundir productos comunicacionales de calidad con la información remitida por las Unidades de la Fuerza Terrestre (Manual del levantamiento de los procesos de la jefatura de comunicación social del Ejército, 2008). Para que se difunda adecuadamente interna y externamente la labor de la Institución y se promueva el mejoramiento de la imagen institucional.

B. ALCANCE DEL PROCESO

Inicia con la recepción e investigación de la información para ser publicada en los productos comunicacionales elaborados y distribuidos por la sección, finaliza con la retroalimentación y análisis de impacto que tuvo el producto en el público objetivo.

C. RESPONSABLE DEL PROCESO

Tabla 32

Responsable del proceso

| RESPONSABLE | RESPONSABILIDAD | AUTORIDAD DELEGADA |
|--------------------|--------------------------------------|--|
| ALTA GERENCIA | APRUEBA Y EVALÚA SU CUMPLIMIENTO | EC. Y COMITÉ EDITORIAL |
| MANDOS MEDIOS | REVISAS, ASEGURA SU CUMPLIMIENTO | COMITÉ EDITORIAL |
| NIVEL OPERATIVO | ELABORA, ACTUALIZA, APLICA Y CUMPLE. | PRODUCTORES, EDITORES, DISEÑADORES GRÁFICOS DEL DCSFT. |

El Jefe del Departamento de C.S.F.T.

D. REQUISITOS LEGALES DEL PROCESO

- Políticas de comunicación interinstitucional
- Ley de Regulación del espectro electromagnético
- Ley de Transparencia y acceso a la información
- Reglamentos y manuales internos
- Acuerdos y convenios institucionales

E. POLÍTICAS INTERNAS DEL PROCESO

- Ñ Instructivo No.- 04-2007 “PARA IMPLEMENTAR LA ESTRUCTURACIÓN DE LA JCSFT” que remite la Dirección de Operaciones de la F.T.
- Ñ Manual de Imagen Visual Corporativa
- Ñ Plan de producción y difusión anual

F. SUBPROCESOS

El proceso de producción y difusión está compuesto por los siguientes subprocesos:

| NOMBRE | PERIODICIDAD |
|------------|--------------|
| PRODUCCIÓN | Continua |
| DIFUSIÓN | Continua |

G. INDICADORES DEL PROCESO

Tabla 33

Indicadores del proceso

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|---|---|---|------|------------|--|
| Nivel de aceptación de los productos comunicacionales | Medir el grado de satisfacción de los usuarios aplicando encuestas sobre el impacto comunicacional | No. de entrevistas, comentarios, mails, encuestas recibidas /Comentarios y recomendaciones a favor *100 | % | Trimestral | Público interno y externo |
| Nivel de planificación en la elaboración de productos comunicacionales. | Medir el porcentaje de eficiencia en la elaboración de productos | No. de productos planificados para la elaboración/ No. Productos elaborados *100 | % | Trimestral | Departamento de Comunicación Social de la Fuerza Terrestre |
| Nivel de socialización y entrega de productos | Conseguir datos reales sobre el público externo e interno que reciben el producto (necesidades e inquietudes) | No. de productos recibidos para la difusión /No. de productos difundidos *100 | % | Trimestral | Público interno y externo |

H. REGISTROS DEL PROCESO

Tabla 34

Registros del proceso

| NOMBRE | UBICACIÓN |
|--|-------------------------------|
| Planificación para la elaboración y difusión de productos comunicacionales | Departamento de Planificación |
| Información con la que se elaboran los productos comunicacionales | Sección de Producción |
| Control de calidad de los productos comunicacionales | Sección de Producción |
| Entrega de los productos comunicacionales a Difusión | Sección de Producción |
| Difusión de los productos comunicacionales | Sección de Producción |
| Recepción de comentarios, sugerencias y recomendaciones | Sección de Producción |
| Reingeniería de productos comunicacionales | Sección de Producción |

I. DOCUMENTOS DEL PROCESO

Tabla 35

Documentos del proceso

| CÓDIGO | NOMBRE |
|---------------|---|
| CS.001 | Formato para planificación de la elaboración y difusión de productos comunicacionales |
| CS.002 | Formato para recabar la información con la que se elaboran los productos comunicacionales |
| CS.003 | Formato para control de calidad de los productos comunicacionales |
| CS.004 | Formato para entrega de los productos comunicacionales a Difusión |
| CS.005 | Formato para difusión de los productos comunicacionales |
| CS.006 | Formato para recepción de comentarios, sugerencias y recomendaciones |
| CS.007 | Formato para reingeniería de productos comunicacionales |

K. Instrucciones Aclaratorias

1. **Considerar los escenarios de la organización.-** La Sección de producción y difusión deberá tener en consideración, para la elaboración de los productos comunicacionales el Plan Estratégico Institucional, las políticas comunicacionales del Comandante general de la Fuerza Terrestre y el Plan de comunicación social, imagen e identidad institucional.
2. **Integrar en el diseño del Plan las políticas emitidas por el Escalón Superior.-** La Sección de producción y difusión, tendrá la obligación de elaborar los diferentes instructivos para la elaboración de productos comunicacionales, teniendo en consideración la obligatoriedad de integrar en el Plan las políticas comunicacionales emitidas por el Escalón Superior.
3. **Considerar las acotaciones y observaciones realizadas al Plan para la elaboración y difusión de los productos comunicacionales.-** La Sección de producción y difusión, receptorá y considerará todas las acotaciones y observaciones realizadas al Plan para la elaboración y difusión de los productos comunicacionales a fin de realizar las mejoras que correspondan.
4. **Remitir el Plan para su aprobación.-** La Sección de producción y difusión, previa confección del instructivo para la elaboración de los productos comunicacionales, lo remitirá al Departamento de Comunicación Social con la finalidad de conseguir su debida legalización y aprobación, para que sea puesto en ejecución.
5. **Distribuir el Instructivo a las unidades.-** La Sección de producción y difusión remitirá a las unidades el Instructivo de la reestructura orgánica de la sección, el cual servirá de guía para que las mismas realicen su propia organización y tengan conocimiento de la forma en que se encuentra la organización de la Sección y puedan materializarse de acuerdo a su nivel.

6. **Asesorar a las unidades en la aplicación del Plan e Instructivo.**-La Sección de producción y difusión, además tendrá la responsabilidad de asesorar y direccionar a las unidades en todo lo que concierne a la aplicación y ejecución del Instructivo.

Procedimientos para la elaboración de los productos comunicacionales

Impresos

Elaboración del Boletín informativo “Así Somos”

| | | |
|--|---|--|
|  CARACTERIZACION PROCEDIMIENTO | MACROPROCESO: COMUNICACIÓN SOCIAL | CÓDIGO: CS.4.1.P2 |
| | | VERSIÓN: 1.0 |
| | PROCESO: PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN | FECHA DE ELABORACIÓN: 20/07/07 |
| | SUBPROCESO: PRODUCCIÓN | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 20/07/07 |
| | PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DEL BOLETÍN INFORMATIVO “ASÍ SOMOS” | PAGINA - 139 - |

1. OBJETIVO

Elaborar el Boletín Informativo “Así Somos” con la información generada por la Fuerza Terrestre para mantener informado a todo el personal perteneciente a la misma de las actividades desarrolladas por la Institución. (Manual del Levantamiento de los Procesos de la Jefatura de Comunicación social del Ejército, 2008).

2. ALCANCE

Inicia con la orden de trabajo para la elaboración del Boletín Informativo “Así Somos” y finaliza con la difusión del mismo a las unidades militares y Autoridades de Gobierno.

3. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Tabla 36

Responsabilidad y autoridad

| RESPONSABLE | RESPONSABILIDAD | AUTORIDAD DELEGADA |
|-------------------------------|--|--|
| JEFE DE PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN | APRUEBA Y EVALÚA SU CUMPLIMIENTO; PLANIFICA, SUPERVISA LA ELABORACIÓN DEL TELENOTCIAS. | COMUNICADOR SOCIAL |
| COMUNICADOR SOCIAL | ELABORA, SUGIERE | REVISAR, NIVEL OPERATIVO ESPECIALIZADO |
| NIVEL OPERATIVO ESPECIALIZADO | ELABORA APLICA Y CUMPLE | PERSONAL OPERATIVO MILITAR Y CIVIL |

4. DEFINICIONES

4.1 Comité Editorial: es un grupo de personas que establece la línea editorial y los temas a tratarse en el Periódico informativo.

4.2 Borrador: impresión previa del Boletín Informativo diagramado.

4.3 Diagramación: diseño del Borrador del impreso.

5. ACTIVIDADES

5.2 Elaboración del Plan de temas

- 5.1.1 Revisar el calendario cívico militar
- 5.1.2 Revisar noticias de las unidades militares
- 5.1.3 Definir los temas a tratarse.
- 5.1.4 Presentar el Plan de temas.
- 5.1.5 Aprobar el Plan de temas.

5.3 Redacción de los artículos a ser publicados

- 5.3.1 Investigar temas.
- 5.3.2 Recopilar información.
- 5.3.3 Redactar la información

5.4 Selección de fotografías

- 5.4.1 Requerir el material fotográfico
- 5.4.2 Revisar el material.

5.4.3 Seleccionar imágenes.

5.4.4 Editar las imágenes.

5.5 Diagramación del Informativo.

5.5.1 Colocar las imágenes en el formato establecido

5.5.2 Colocar el texto en el formato establecido

5.5.3 Presentar el borrador al Comité editorial.

5.5.4 Corregir el borrador.

5.5.5 Aprobar el borrador final.

5.6 Impresión del Boletín.

5.6.1 Convertir el informativo al formato adecuado

5.6.2 Grabar digitalmente el Informativo

5.6.3 Entregar al diseñador del IGM.

5.6.4 Aprobar la impresión

5.6.5 Imprimir el Informativo

5.6.6 Recibir el Periódico informativo ya impreso.

5.6.7 Difundir el Boletín informativo “Así Somos” a las unidades militares

6. REFERENCIAS

CS4.1.P7 Procedimiento para la cobertura de eventos (video y fotografía)

CS4.2.P1 Procedimiento para la difusión de productos comunicacionales.

7. FORMATOS Y REGISTRO

CS4.1.F2 Formato Boletín Informativo “Así Somos”

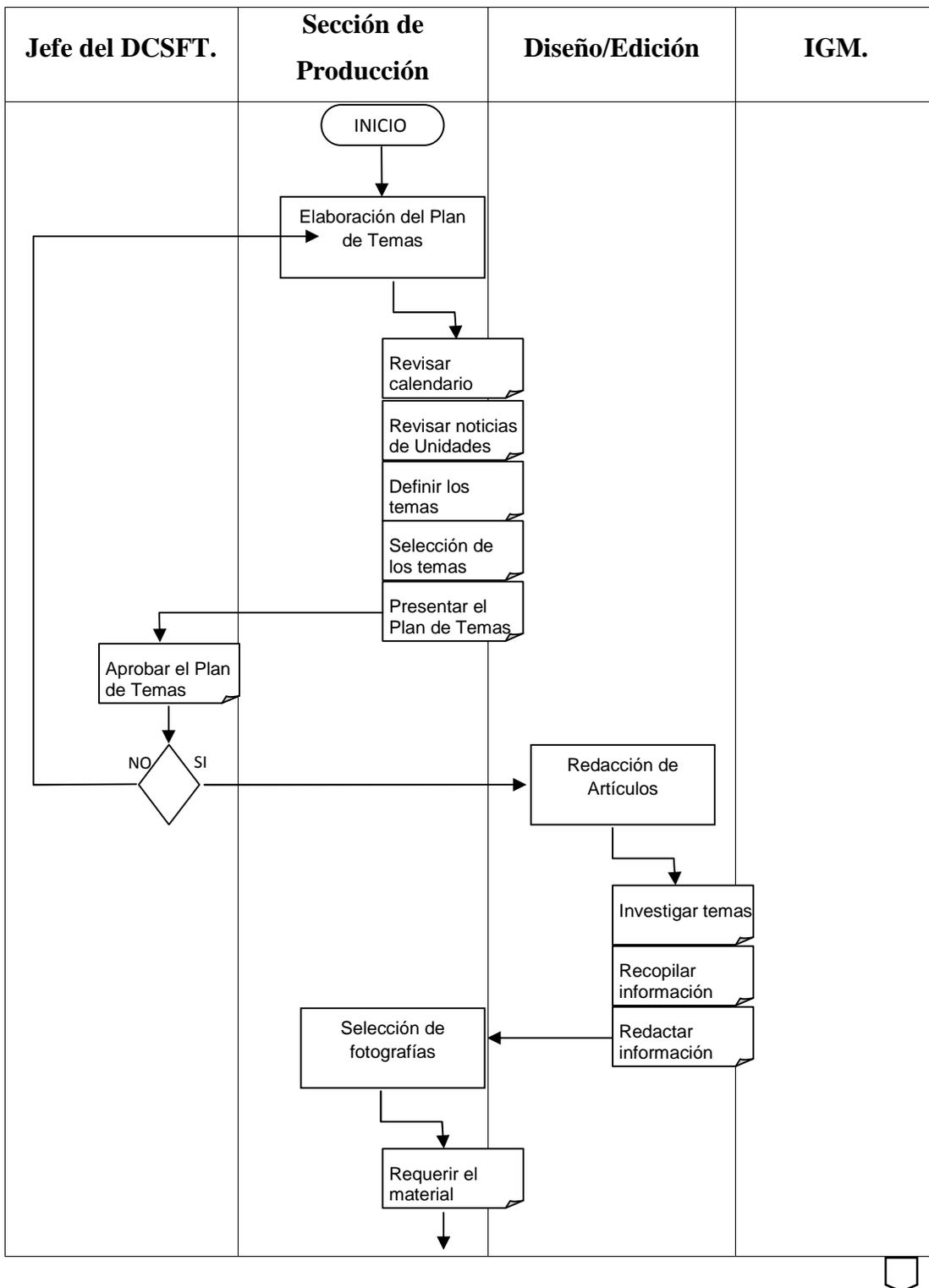
CS4.1.R2.1 Formulario completado Boletín Informativo “Así Somos”

CS4.1.R2.2 Boletín Informativo “Así Somos”

8. ANEXOS

CS4.1.A2 Líneas de Acción Estratégicas de CGFT (copia en archivo del DCSFT).

9. FLUJOGRAMA BOLETÍN INFORMATIVO.



CONTINÚA

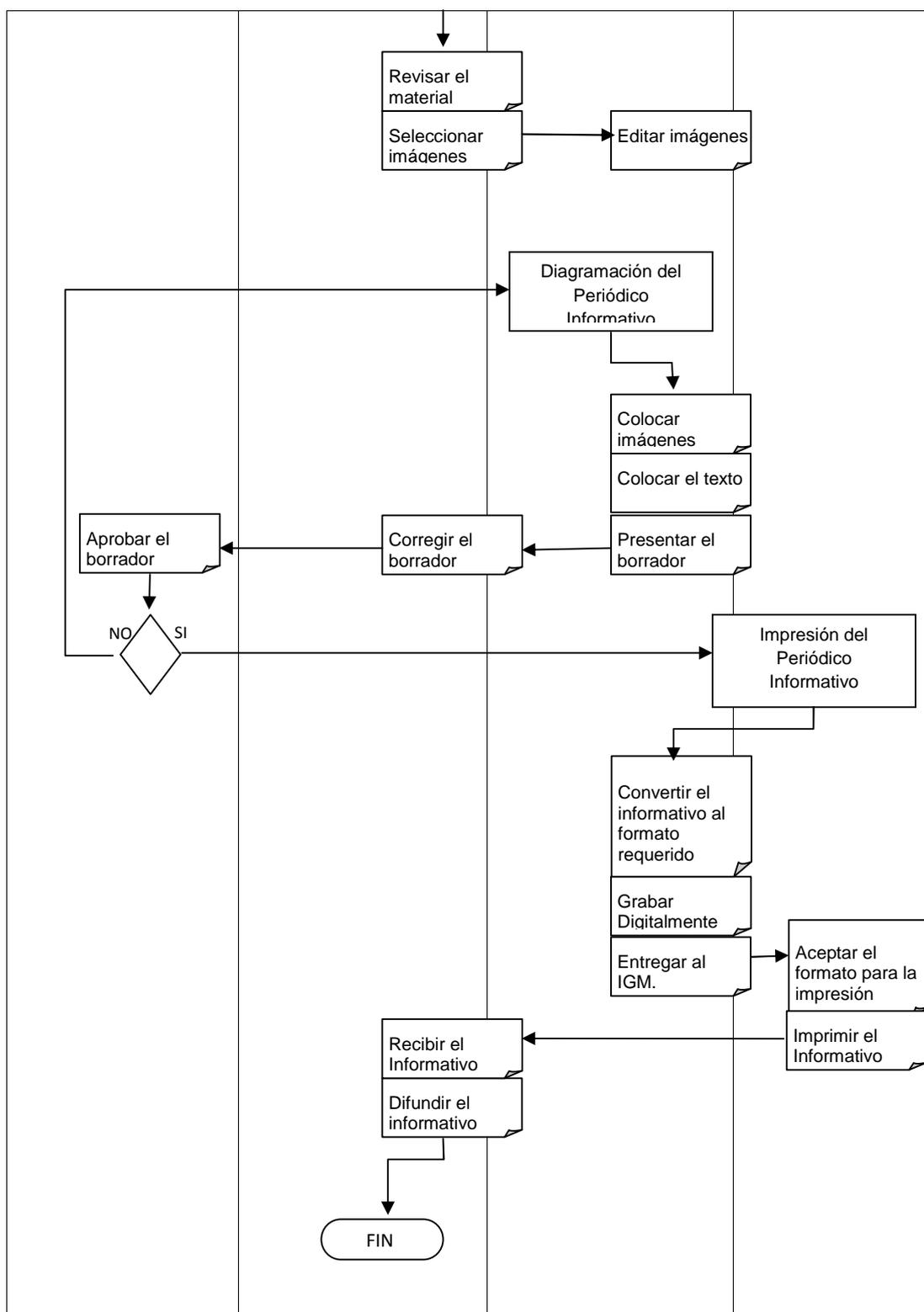


Figura 23. Flujograma boletín informativo

Elaboración de la Revista “Ejército Nacional”.

| | | |
|---|---|------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: COMUNICACIÓN SOCIAL | CÓDIGO: CS4.1.P1 |
| | | VERSIÓN: 1.0 |
| | PROCESO: PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN | FECHA DE ELABORACIÓN: 20/07/07 |
| | SUBPROCESO: PRODUCCION | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 20/07/07 |
| CARACTERIZACION PROCEDIMIENTO | PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE LA REVISTA “EL EJÉRCITO NACIONAL” | PAGINA - 144 - |

1. OBJETIVO

Elaborar la Revista “Ejército Nacional” con la información generada por la Fuerza Terrestre para mejorar la imagen institucional en el auditorio externo con el fin de posibilitar la existencia de comunicación proactiva y de que produzca interrelación entre los miembros de la Institución y fuera de ella. (Manual del Levantamiento de los Procesos de la Jefatura de Comunicación social del Ejército, 2008).

2. ALCANCE

Inicia con la orden de trabajo para la elaboración de la Revista y finaliza con la difusión de la misma al auditorio externo, Autoridades de Gobierno y Militares.

3. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

| RESPONSABLE | RESPONSABILIDAD | AUTORIDAD DELEGADA |
|---------------------------------------|---|---------------------------------------|
| JEFE DE RR.PP., INFORMACIÓN Y PRENSA. | APRUEBA Y EVALÚA SU CUMPLIMIENTO | JEFE DE RR.PP., INFORMACIÓN Y PRENSA. |
| JEFE DE PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN | SUPERVISA LA ELABORACIÓN DE LA REVISTA O IMPRESO. | JEFE DE PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN |
| NIVEL ASESOR | REDACTA, REVISAR, SUGIERE | ASESOR COM. SOCIAL |
| NIVEL OPERATIVO | ELABORA APLICA Y CUMPLE | PERSONAL OPERATIVO MILITAR Y CIVIL |

4. DEFINICIONES

4.1 Comité Editorial: es un grupo de personas que establece la línea editorial y los temas a tratarse en el boletín informativo.

4.2 Machote: borrador de la Revista o Impreso para su revisión.

4.3 Diagramación: diseño del Borrador del impreso.

5. ACTIVIDADES

5.2 Conformación del Comité Editorial

5.1.1 Seleccionar las personas que conformarán el Comité.

5.1.2 Enviar el comunicado a las personas designadas.

5.3 Elaboración de las normativas internas.

5.3.1 Definir la línea editorial.

5.3.2 Presentar las normativas para la elaboración.

5.3.3 Aprobar las normativas para la elaboración.

5.3.4 Enviar las normativas, líneas editoriales a las personas que elaborarán los diferentes artículos.

5.4 Recepción de artículos.

5.4.1 Recopilación de artículos

5.4.2 Distribuir los artículos al Comité Editorial

5.4.3 Revisar los artículos con base en la matriz

5.5 Reunión del Comité Editorial

5.5.1 Enviar comunicado a los miembros del Comité Editorial

5.5.2 Entregar los artículos calificados con base en la matriz.

5.5.3 Seleccionar los artículos.

5.5.4 Seleccionar las fotografías.

5.5.5 Remitir artículos para su corrección.

5.6 Recepción de los artículos.

5.6.1 Recopilación de los artículos corregidos

5.7 Aprobación de los artículos.

5.7.1 Reunir al Comité Editorial

- 5.7.2 Presentar los artículos corregidos.
- 5.7.3 Corregir los artículos por parte del Comité Editorial.
- 5.7.4 Entregar los artículos al responsable de la Revista.

5.8 Selección de la Empresa para la elaboración.

- 5.8.1 Llamar a concurso.
- 5.8.2 Recibir propuestas.
- 5.8.3 Seleccionar la Empresa.

5.9 Entrega de artículos a la Empresa.

- 5.9.1 Elaborar el machote de la Revista.
- 5.9.2 Presentar el machote.
- 5.9.3 Corregir el machote.
- 5.9.4 Aprobar el machote.

5.10 Impresión de la Revista

- 5.10.1 Receptar la primera copia.
- 5.10.2 Correcciones gramaticales de la Revista.
- 5.10.3 Editar las fotografías.
- 5.10.4 Aprobar la portada de la Revista.
- 5.10.5 Entregar la Revista con las correcciones a la Empresa
- 5.10.6 Imprimir la Revista.
- 5.10.7 Receptar la Revista.
- 5.10.8 Difundir la Revista.

6. REFERENCIAS

- CS4.1.P7 Procedimiento para la Cobertura de eventos (Fotografía)
- CS4.2.P1 Procedimiento para la Difusión de Productos Comunicacionales

7. FORMATOS Y REGISTRO

- CS4.1.F1 Formato control Revista El Ejército Nacional.

CS4.1.R1.1 Registro de formulario completado de control Revista El Ejército Nacional.

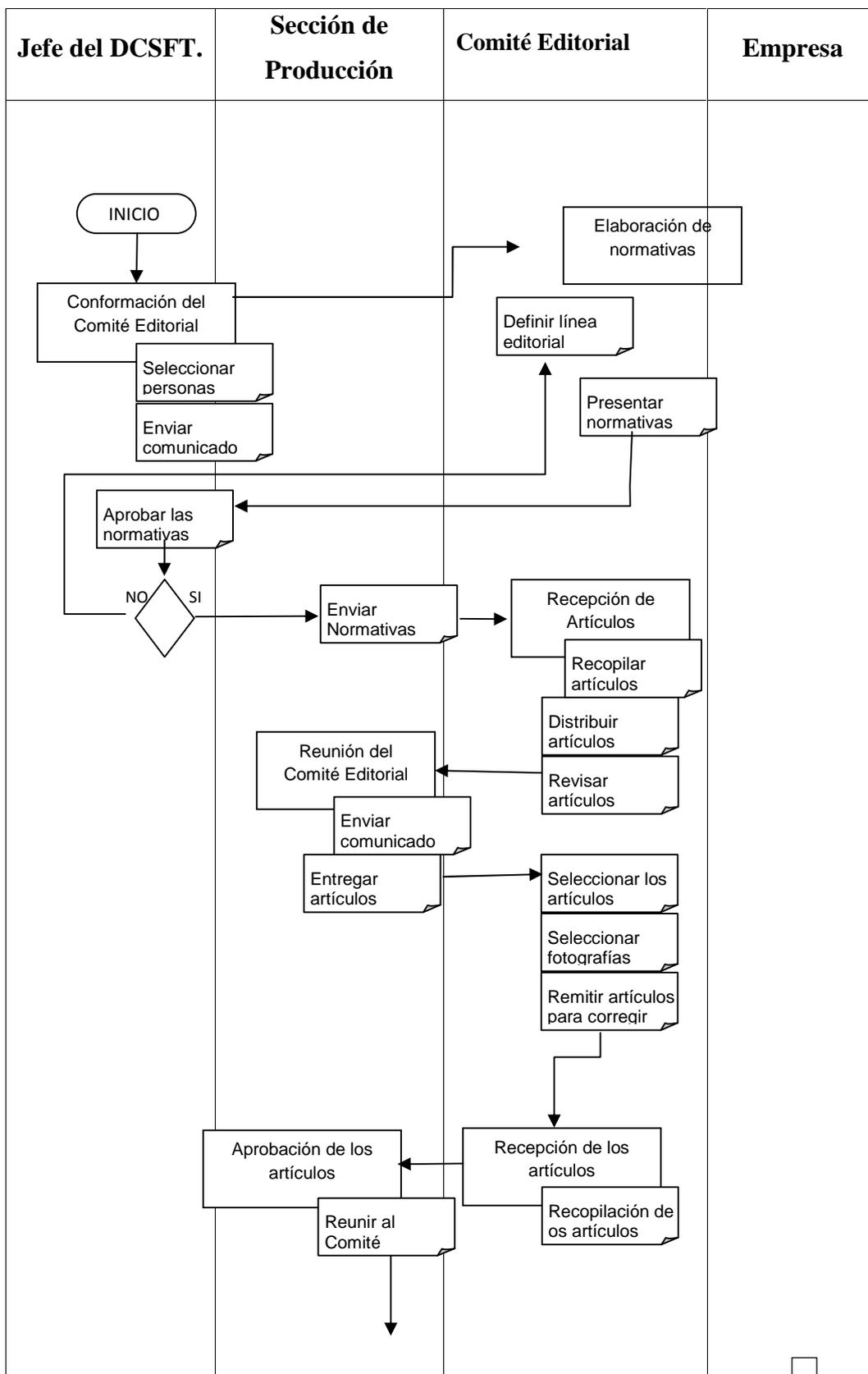
CS4.1.R1.2 Revista El Ejército Nacional (copia de ejemplar, archivo DCSFT).

8. ANEXOS

CS4.1.A2.1 Líneas de Acción Estratégicas de CGFT (copia en archivo del DCSFT).

CS4.1.A2.2 Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (copia en archivo en el DCSFT).

9. FLUJOGRAMA DE LA REVISTA INSTITUCIONAL.



CONTINÚA

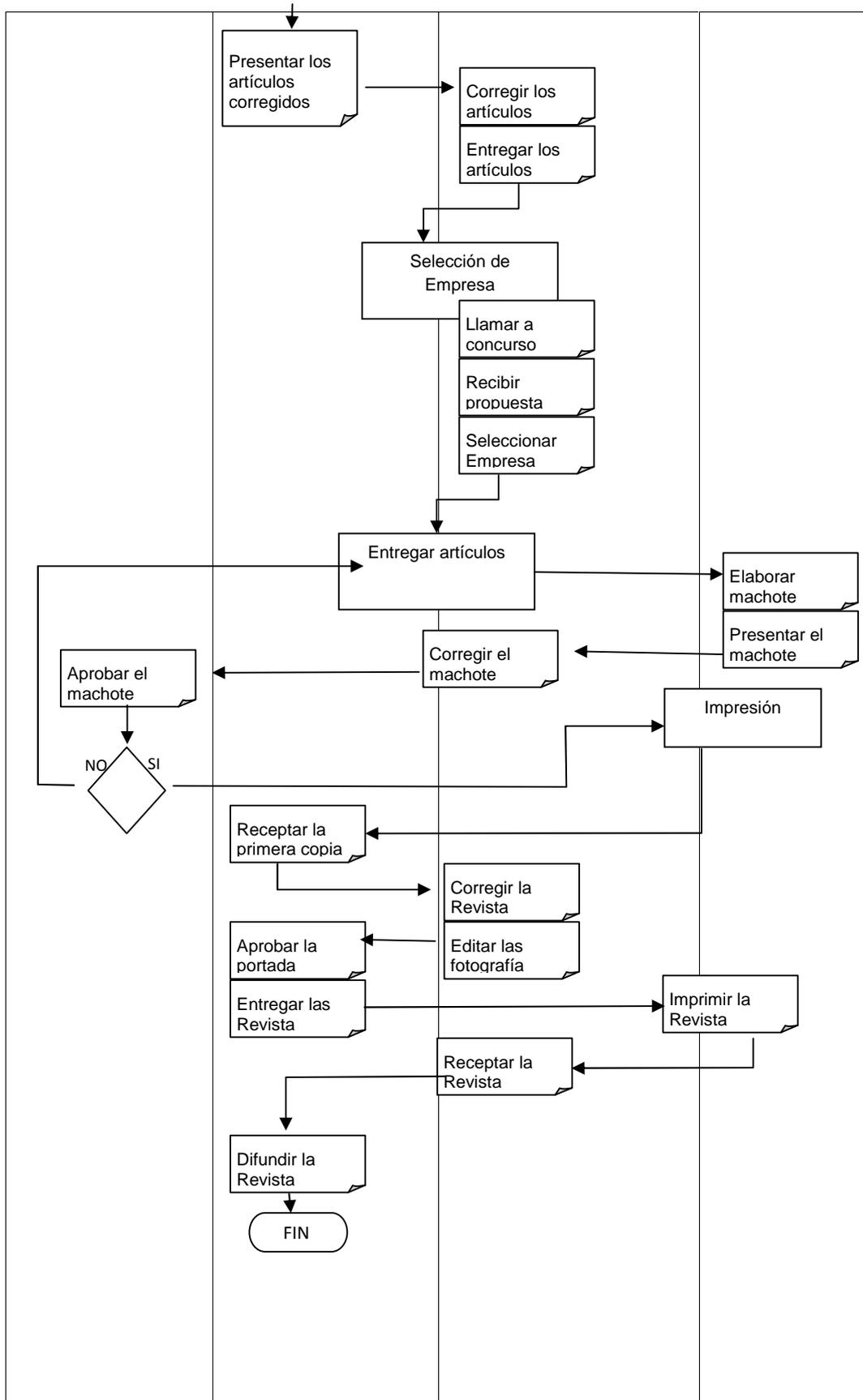


Figura 24. Flujograma de la revista institucional

Indicadores de gestión de los productos comunicacionales impresos.

Boletín informativo “Así Somos”

INDICADORES. (Información documental que consta en el Manual del Levantamiento de los Procesos de la Jefatura de Comunicación social del Ejército, 2008)

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID . | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|-----------------------------------|--|--|--------|------------|---------------------------------------|
| Periódico Informativo "Así Somos" | Este indicador nos permitirá medir la aceptación de la información publicada en el periódico informativo, sobre la base de correos electrónicos, comentarios, sugerencias y recomendaciones. | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de comentarios favorables}}{\text{N}^\circ \text{ de comentarios totales}} * 100$ | % | Mensual | Divisiones, Brigadas y Unidades. CGFT |

Revista “El Ejército Nacional”.

INDICADORES.

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|-----------------------------|---|---|-------|------------|--|
| Revista "Ejército Nacional" | Este indicador nos permitirá medir la percepción que tiene el público externo de la imagen de la Fuerza Terrestre, con base a la línea editorial de la Revista. | $\frac{\text{No. de comentarios favorables}}{\text{Número de comentarios totales}} * 100$ | % | Semestral | Público externo e interno que recibe la Revista. |

Glosario de términos.

Comunicación: Es el acto que realizan dos o más personas donde existe un emisor y un receptor (léase perceptor), aquí necesariamente tienen que haber una respuesta, sino es un simple receptor.

Proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. En los últimos 150 años, y en especial en las dos últimas décadas, la reducción de los tiempos de transmisión de la información a distancia y de acceso a la información ha supuesto uno de los retos esenciales de nuestra sociedad.

Comunicación social: Conjunto de señales al servicio de la formación y conservación del grupo social, condición fundamental para la participación ciudadana; relación de confianza entre mandatarios y mandantes que se mantiene y crece conforme la administración identifique las demandas relevantes de los grupos sociales, que a través de los medios o de manera directa sostiene a los actores sociales, dando viabilidad, fuerza y dirección al desarrollo del gobierno.

Campaña de Comunicación: Una serie integrada de actividades de comunicación en las que se utiliza operaciones y canales múltiples dirigidos a audiencias específicas generalmente de larga duración con un objetivo muy claro.

Estrategia de Comunicación: Una estrategia de comunicación ofrece un marco conceptual y práctico para responder a una situación determinada aplicable en diferentes momentos.

Machote: borrador de la Revista o Impreso para su revisión.

Diagramación: diseño del Borrador del impreso, incluido fotografías, cuadros y gráficos.

Comité editorial: Grupo de especialistas encargado de dictaminar la calidad y la novedad del contenido de todo documento propuesto para publicación y, con base en ese dictamen, aprobar o desaprobar la publicación propuesta.

Editor: Persona que coordina y supervisa el proceso de transformar un manuscrito en una publicación.

Publicación: Todo material impreso, sonoro, audiovisual, digital o de multimedia que ha sido revisado y recomendado para publicación por un Comité Editorial, y de acuerdo con normas establecidas.

Publicación oficial: Documento que presenta las políticas institucionales para la acción, los informes de reuniones oficiales y reglamentos, convenciones y demás documentos de naturaleza normativa o política.

Publicación de proyección institucional: Documento publicado para divulgar la imagen institucional y dar a conocer actividades, resultados e impactos de una Institución. Incluye boletines informativos (no técnicos), comunicados de prensa, afiches y folletos de carácter divulgativo.

Publicación técnica: Documento en que se difunden conocimientos sobre temas de interés de las áreas técnicas y orientados a la modernización del sector rural, a la promoción de la seguridad alimentaria y al desarrollo sostenible de la agricultura. Entre estas publicaciones se pueden especificar: libros, revistas, boletines, notas técnicas, folletos y artículos para revistas.

Revista técnica: Publicación periódica que difunde conocimientos sobre temas de interés de las áreas técnicas institucionales

Artículo: Es un texto que presenta la postura personal de un periodista frente a un acontecimiento o un problema actual o de interés general. Mediante estos textos se pretende muchas veces influir en la opinión de los lectores. Para lograrlo el escritor emplea argumentos o razones que seducen al lector acercándolo a su postura, persuadiéndolo a un tema o hecho.

Artículo de opinión: Es un texto subjetivo que se encuentra en revistas periódicos

generalmente escrito por un colaborador común que como bien dice su nombre expresa una opinión con la que puedes estar de acuerdo o no.

Audiencia: Número estimado de personas que concurren en un determinado momento ante un programa de radio o de televisión, compuesto por los radioyentes o telespectadores, como receptores de la información o espectáculo vertidos a través de los medios de comunicación, así como también el número de lectores de una publicación periódica.

Boletín: Un boletín informativo es una publicación distribuida de forma regular, generalmente centrada en un tema principal que es del interés de sus suscriptores.

Canal: Es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información que pretenden intercambiar emisor y receptor. Es frecuente referenciarlo también como canal de datos.

Titular: Se llama así a los "llamados de atención" sobre una noticia en la prensa escrita. El título debe contener la idea central de la información y hacer de "gancho" a la lectura. En conjunto con el antetítulo o epígrafe y la bajada entregan lo más importante del texto invitando al lector a adentrarse en la información. El concepto de "título informativo" (Mari, s/f), ha pasado al periodismo radial y televisivo, de tal modo que se suele llamar "titulares" a las noticias más destacadas del día que se anticipan en forma abreviada y posteriormente se desarrollan.

Análisis de contenido: Es el conjunto de técnicas empleadas en materia de comunicación con el fin de investigar mediante la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa, del contenido manifiesto de la comunicación, sobre la base del análisis de mensajes escritos y expresiones orales, tales como emisiones radiales o televisadas, fotografías y filmes, dirigidas a la cuantificación y clasificación de las ideas mediante categorías preestablecidas.

Plan de comunicación: Es un documento escrito que describe qué es lo que se quiere alcanzar con los objetivos de comunicación, las distintas formas en que se puede alcanzarlos y describe el público meta o audiencias a quienes está dirigido, también cuenta con un cronograma de acción y la manera en que serán medidos los resultados.

Mejoramiento de la calidad: Acciones emprendidas en todo el organismo con el fin de incrementar la efectividad y la eficiencia de las actividades y de los procesos para brindar beneficios adicionales al organismo y a sus clientes.

Muestreo aleatorio: Técnica de muestreo utilizada comúnmente por la cual las unidades que componen la muestra son seleccionadas de tal manera que todas las combinaciones de n unidades tienen la misma chance de ser elegidas como muestra.

No conformidad: No satisfacción de un requisito especificado.

Organismo: Compañía, sociedad, firma, empresa o institución, o parte de éstas, pública o privada, que posee su propia estructura funcional y administrativa.

Organización: Es la existencia de procedimientos formales para movilizar y coordinar los esfuerzos de diversos subgrupos, generalmente especializados, con miras a alcanzar objetivos comunes.

Plan de la calidad: Documento que enuncia las prácticas, los medios y la secuencia de las actividades ligadas a la calidad, ya sean específicas de un producto, proyecto o contrato particular.

Planificación de la calidad: Actividades que establecen los objetivos y los requisitos para la calidad, así como los requisitos para la aplicación de los elementos del sistema de la calidad.

Política de la calidad: Orientaciones y objetivos generales de un organismo

concerniente a la calidad, expresado formalmente por el nivel más alto de dirección.

Prestación del servicio. Aquellas actividades del proveedor que son necesarias para proveer el servicio.

Procedimiento: Manera especificada de realizar una actividad.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes (input) en elementos salientes (output).

Satisfacción con el producto y satisfacción del cliente: Ambas satisfacciones son sinónimo una de la otra y se obtienen cuando las características del producto responden a las necesidades del cliente.

Servicio: Resultado generado por las actividades realizadas en la interfaz entre el proveedor y el cliente, y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente.

Sistema de la calidad: Organización, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implementar la gestión de la calidad.

Círculos de calidad: Está integrado por un pequeño número de trabajadores de una misma área y su supervisor, que se reúnen voluntariamente y en forma regular para estudiar técnicas de mejoramiento y control de calidad y productividad con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades con el fin de relacionarlas con los problemas en el trabajo. En nuestro medio los círculos de calidad no han funcionado por nuestra propia cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Aguayo, R. (1993). *El método Deming*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor S.A.

Algarra, M. M. (2003). *Teoría de la comunicación: una propuesta*. Madrid: Tecnos.

Arenas Reina, J. M. (2000). *Control de tiempos y productividad*. Madrid: International.

Aznar, H. (2004). *Comunicación responsable: la autorregulación de los medios*. España: Ariel comunicación.

Cardoso, J. (1999). *Comunicación Social*. México: Caniem.

Collado, C. F. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas Comunicación 1.

Dennis, L. & Wilcox, R. (2001). *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas*, Ed. Addison Wesley. p. 56.

Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. (2007). Larousse Editorial, S.L.

Encuesta periódica CEDATOS – estudio opinión. Auditoría de la Democracia y Barómetro de las Américas. (2001-2008). Publicada en la Revista “El Ejército Nacional” No. 185.

Evans, R. J. & Lindsay, M. W. (2005). *The Management and Control of Quality*. (6a. Ed.) USA: Thomson South Western.

García del Pueyo, J. L. (2005). *La gestión de la calidad en las Empresas de Servicios*: Harvard Deusto Business Review.

Gutiérrez Ascencio, A. (2005). *Aplicación de los círculos de calidad*. Instituto de ciencias básicas e ingeniería industrial. Pachuca.

Información documental que consta en el Manual del Levantamiento de los Procesos de la Jefatura de Comunicación social del Ejército. (2008). *Indicadores de gestión para la elaboración del Boletín “Así Somos”*, y revista “El Ejército Nacional”

Información documental que consta en el Manual del Levantamiento de los Procesos de la Jefatura de Comunicación social del Ejército. (2008). *Procedimiento para la elaboración de la revista “El Ejército Nacional”*.

Información documental que consta en el Manual del Levantamiento de los Procesos de la Jefatura de Comunicación social del Ejército. (2008). *Procedimiento para la elaboración del Boletín “Así Somos”*.

Información documental que consta en el Manual del Levantamiento de los Procesos de la Jefatura de Comunicación social del Ejército. (2008).

Ishikawa, K. (1989). *Introducción al Control de Calidad*. Madrid, Editorial Díaz de Santos.

Ishikawa, K. (1996). *Qué es el Control Total de Calidad*. Colombia: Editorial Norma.

Ishikawa, K. (1998). *Historia de la Administración de la Calidad*. Luxemburg: Editorial Jugen Schuldt

Kasuga De Yamazaki, H. (1999). *Círculos de calidad*. San Rafael, Dpto. de Seguridad y Medio Ambiente.

Kotler, P, & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* , p.145.

Asamblea Nacional. (2014). *Ley de Comunicación promulgada en el R.O. 323*.

Martín, M. V. (2007). *Planificación en Comunicación: Tres Aproximaciones a su Finalidad en las organizaciones*. Revista Razón y Palabra, México: Pearson. p.55.

Orces, O. (s.f). *Conversatorio con Lcdo Asesor Comunicacional de la D.C.S.E. y miembro del Círculo de calidad del presente proyecto de mejora*.

Porte, J. M. (2005). *Introducción a la Comunicación Institucional. Perspectivas de Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.*

Welch, J., & Welch, S. W. (2005). *España: Editorial Collins; Vergara*.

WEBGRAFÍA

Glosario de terminología sobre sistemas de gestión de la calidad. (s.f). [Disponible en]: pág. De la 1 a la 7 del glosario de términos.

http://www.expero2.eu/expero1/hypertext/documenti/govaq/GLOSARIO_DE_TERMINOLOGIA_SOBRE_CALIDAD.pdf

ISO (International Organization for Standardization) International. (2008). Standard, ISO 9001. (4ª. Ed.); [Disponible en]: pág. desde la 24 hasta la 27

http://cucqae.cu.edu.eg/materials/ISO_9001_2008.pdf

La observación científica. (2015). [disponible en]: pág. 2 y 3 concepto y pasos

http://www.ecured.cu/index.php/Observaci%C3%B3n_cient%C3%ADfica

Maldonado, L. A. (2015) .Comunicación organizacional. [Disponible en]: Dentro de cada empresa exitosa esta un comunicador pág. 2 y 3

http://www.revistaeconomundo.com/web/index.php?option=com_content&view=article&id=152%3Acoor&Itemid=431

Revista Stakeholders. (s.f). *Calidad Total*. [Disponible en]: pág. 7 y 8

http://issuu.com/stakeholdersrs/docs/calidad_total_edicion6/7