

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



**TESIS DOCTORAL**

**Diagnóstico y propuesta de un plan de comunicación para la  
Universidad Católica de Cuenca (UCACUE), Ecuador**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**

**PRESENTADA POR**

**Hernán Leonel Soto Alemán**

Directora

**María Teresa García Nieto**

Madrid

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



**TESIS DOCTORAL**

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA (UCACUE), ECUADOR

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Hernán Leonel Soto Alemán

DIRECTORA

María Teresa García Nieto

## **Agradecimientos**

Mi eterna gratitud a la doctora María Teresa García Nieto por toda su amabilidad, su apoyo y su guía oportuna para culminar esta tesis. Muchísimas gracias a todos, de manera especial a mis hijos, quienes son mi motivación en este mundo en el que nunca se deja de aprender.

## Índice

<b>Agradecimientos</b> .....	<b>I</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>1</b>
<i>Palabras clave</i> .....	<b>4</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<i>Keywords</i> .....	<b>8</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>Capítulo I</b> .....	<b>15</b>
1. Planteamiento General de la Investigación .....	15
1.1. Delimitación del Objeto de Estudio .....	15
1.2. Motivación personal .....	17
1.3. Justificación .....	18
1.3.1. Pertinencia Social .....	20
1.3.2. Pertinencia Educativa .....	21
1.3.3. Pertinencia Profesional .....	22
1.4. Planteamiento del Problema .....	23
1.4.1. Objetivos de la investigación .....	24
1.4.1.1. Objetivo General .....	24
1.4.1.2. Objetivos Específicos .....	24
1.4.2. Formulación de Hipótesis .....	24
1.4.2.1. Hipótesis Principal .....	24
1.4.2.2. Hipótesis Secundarias .....	25

1.5. Metodología de la Investigación .....	25
1.5.1. Población y Muestra. ....	28
1.5.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección.....	29
1.6. Estructura de la Tesis y Escritura .....	33
<b>Capítulo II.....</b>	<b>35</b>
2. Estado del Arte y Marco Teórico .....	35
2.1. Antecedentes .....	35
2.1.1. Antecedentes Sobre el Problema Específico de Investigación. ....	38
2.2. Bases y Referentes Teóricos .....	42
2.3. Definición de Términos Básicos .....	47
2.3.1. Las Relaciones Públicas. ....	47
2.3.1.1. La Comunicación en los Modelos de Relaciones Públicas. ....	51
2.3.1.2. El Modelo de Agente de Prensa. ....	52
2.3.1.3. El Modelo de Información Pública.....	52
2.3.1.4. El Modelo Asimétrico Bidireccional.....	53
2.3.1.5. El Modelo Simétrico Bidireccional. ....	54
2.3.2. La Comunicación.....	55
2.3.3. La Comunicación Organizacional. ....	59
2.3.4. Tipos de Comunicación Organizacional.....	64
2.3.4.1. Comunicación Interna. ....	64
2.3.4.2. Comunicación Externa. ....	65
2.3.5. Comunicación Integral. ....	68
2.3.6. Identidad e Imagen. ....	69

2.3.7. El Mensaje.....	72
2.3.8. La Responsabilidad Social Corporativa.....	74
2.3.9. La Comunicación de Crisis.....	78
2.3.10. La Comunicación Digital.....	80
2.3.11. El Plan de Comunicación.....	84
<b>Capítulo III.....</b>	<b>92</b>
3. Sector de Aplicación de la Investigación: La Universidad.....	92
3.1. <i>La Universidad en el Mundo y en América Latina</i> .....	92
3.1.1. La Universidad en el Ecuador: Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).....	95
3.1.2. La Universidad en Cuenca.....	98
3.1.2.1. La Universidad Católica de Cuenca.....	99
3.1.3. La Comunicación y la Universidad, Nuevos Retos y Desafíos.....	100
<b>Capítulo IV.....</b>	<b>103</b>
4. Análisis de la Situación.....	103
4.1. <i>Briefing y Contrabriefing de la Universidad Católica de Cuenca</i> .....	104
4.2. <i>Análisis de la Situación Interna</i> .....	111
4.2.1. Historia.....	111
4.2.1.1. Categorización y acreditación.....	112
4.2.2. Filosofía de la Organización.....	117
4.2.3. Objetivos de la UCACUE.....	118
4.2.4. Actividad, Servicios que Desarrolla.....	119
4.2.5. Organización: Estructura y Política Organizacional.....	121
4.2.6. Vías de Comunicación Interna.....	128

4.2.7. Percepciones, Necesidades y Expectativas.....	133
4.2.7.1. Encuestas al Personal Administrativo de la UCACUE. ....	137
4.2.8. Análisis de la Comunicación Interna.....	144
4.2.8.1. Estructura Organizativa del Departamento de Comunicación. ....	147
4.2.8.2. Presupuesto e Insumos Disponibles. ....	149
4.2.9. Necesidades de Comunicación Interna.....	150
4.3. Análisis de la situación externa.....	153
4.3.1. Entorno. ....	153
4.3.1.1. Factores Económicos.....	154
4.3.1.2. Factores Tecnológicos. ....	155
4.3.1.3. Factores Políticos y Legales. ....	156
4.3.1.4. Factores Socioculturales.....	160
4.3.2. Mercado, Competidores y Clientes. ....	161
4.3.3. Vías de Comunicación Externa. ....	163
4.3.4. Públicos Externos, Percepciones, Necesidades y Expectativas.....	169
4.3.4.1. Encuestas a Estudiantes del Último Año de Bachillerato.....	170
4.3.5. Opinión de los Expertos. ....	182
4.3.5.1. Problemáticas de Comunicación Externa.....	186
4.3.6. Diagnóstico.....	187
4.4. Análisis DAFO.....	200
4.5. Análisis y Definición de los Públicos de la UCACUE.....	203
4.5.1. Grupos de Interés de la UCACUE por su Poder, Urgencia y Legitimidad.	
.....	205

4.5.2. Descripción de los Públicos.....	206
<b>Capítulo V .....</b>	<b>211</b>
5. Propuesta Plan Estratégico de Comunicación .....	211
5.1. <i>Introducción</i> .....	211
5.2. <i>Filosofía del Plan</i> .....	212
5.2.1. Misión del Plan.....	212
5.2.2. Visión del Plan. ....	212
5.3. <i>Definición del Objetivo del Plan</i> .....	212
5.3.1. Objetivo General.....	212
5.4. <i>Políticas del Plan</i> .....	213
5.5. <i>Perfiles del equipo de trabajo</i> .....	213
5.6. <i>Definición de Públicos</i> .....	214
5.6.1. Objetivos Específicos para el Público Interno y Externo. ....	215
5.7. <i>Definición de Mensajes para Cada Público</i> .....	218
5.8. <i>Matriz de Principios de Construcción de mensajes</i> .....	220
5.8.1. Actividades Público Interno. ....	224
5.8.2. Actividades Público Externo. ....	226
5.9. <i>Definición de Planes de Acción: Tácticas</i> .....	231
5.10. <i>Manual de Comunicación en Situaciones de Crisis</i> .....	251
5.10.1. Introducción.....	251
5.10.2. Justificación.....	252
5.10.3. ¿Qué es un Manual de Crisis? .....	252
5.10.4. Importancia de la Comunicación de Crisis. ....	253

5.10.5. Objetivo del Manual de Crisis.....	253
5.10.6. El Comité de Crisis.....	253
5.10.7. Funciones del Comité de Crisis.....	254
5.10.8. Listado de Contactos con los Principales Medios de Comunicación.	255
5.10.10. Principios Básicos de la Actuación del Comité. ....	257
5.10.11. ¿Qué no se Debe Hacer?.....	258
5.10.12. Políticas de Comunicación para la Crisis.....	259
5.10.13. Grupos de Interés.....	261
5.10.14. Estudio Sobre los Tipos de Crisis Potenciales a los que está Expuesta la Organización.....	263
5.10.15. Sumario de las Tareas Principales a Realizar Frente a la Crisis.....	265
<b>Capítulo VI.....</b>	<b>268</b>
6. Conclusiones, Recomendaciones y Futuras Líneas de Investigación.....	268
6.1. Conclusiones.....	268
6.2. Recomendaciones .....	271
6.3. Futuras Líneas de Investigación.....	272
7. Referencias .....	273

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Briefing de la Universidad Católica de Cuenca .....	105
<b>Tabla 2.</b> Briefing de la UCACUE propuesto por Aljure .....	108
<b>Tabla 3.</b> Contrabriefing de la UCACUE propuesto por Aljure .....	110
<b>Tabla 4.</b> Los protocolos/planificación de la UCACUE.....	136
<b>Tabla 5.</b> La comunicación interna en la UCACUE .....	145
<b>Tabla 6.</b> Estructura organizativa del Departamento de Comunicación de la UCACUE .....	147
<b>Tabla 7.</b> Presupuesto e insumos disponibles de la UCACUE .....	149
<b>Tabla 8.</b> La comunicación externa en la UCACUE.....	177
<b>Tabla 9.</b> Proyección de la UCACUE.....	181
<b>Tabla 10.</b> DAFO de la Universidad Católica de Cuenca. ....	201
<b>Tabla 11.</b> Intereses legítimos de los públicos estratégicos de la UCACUE .....	204
<b>Tabla 12.</b> Público interno y externo de la Universidad Católica de Cuenca .....	215
<b>Tabla 13.</b> Matriz ideas / fuerza para mensaje .....	218
<b>Tabla 14.</b> Matriz de principios de construcción de mensajes para el público interno de la UCACUE.....	221
<b>Tabla 15.</b> Matriz de Principios de construcción de mensajes para el público externo de la UCACUE.....	222
<b>Tabla 16.</b> Matriz de acciones por estructura: Departamento de Comunicación.....	231
<b>Tabla 17.</b> Matriz de acciones por estructura: Manual de Identidad Corporativa. ....	232
<b>Tabla 18.</b> Matriz de acciones por estructura: canales de comunicación oficiales. ....	233
<b>Tabla 19.</b> Matriz de descripción D.4.1 .....	234
<b>Tabla 20.</b> Matriz de acciones para estudiantes de pregrado y posgrado.....	235

<b>Tabla 21.</b> Matriz de acciones para el personal docente e investigador.....	236
<b>Tabla 22.</b> Matriz de acciones para el personal administrativo y de servicio.....	237
<b>Tabla 23.</b> Matriz de acciones para autoridades.....	239
<b>Tabla 24.</b> Matriz de acciones para bachilleres.....	240
<b>Tabla 25.</b> Matriz de acciones para colegios cercanos a la UCACUE.....	241
<b>Tabla 26.</b> Matriz de acciones para la comunidad .....	242
<b>Tabla 27.</b> Matriz de acciones para medios de comunicación .....	243
<b>Tabla 28.</b> Matriz de acciones para organismos del Estado (CES, CAACES, SENESCYT). 245	
<b>Tabla 29.</b> Matriz de acciones para organizaciones públicas y privadas .....	246
<b>Tabla 30.</b> Matriz de acciones para padres de familia de los bachilleres.....	247
<b>Tabla 31.</b> Matriz de acciones para profesionales interesados en posgrados.....	248
<b>Tabla 32.</b> Listado de contactos con los principales medios de comunicación .....	255
<b>Tabla 33.</b> Listados y teléfonos de los servicios de emergencia. ....	255
<b>Tabla 34.</b> Actividades a realizar en el momento de la crisis .....	265

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Los ámbitos de la comunicación en las organizaciones.....	63
<b>Figura 2.</b> Metodología propuesta para elaborar un PEC .....	89
<b>Figura 3.</b> Organigrama Consejo Universitario. ....	121
<b>Figura 4.</b> Organigrama Consejo Directivo .....	122
<b>Figura 5.</b> Respuesta del personal administrativo de la UCACUE al conocimiento de su misión. .....	138
<b>Figura 6.</b> Respuesta del personal administrativo a la descripción de la misión de la UCACUE .....	138
<b>Figura 7.</b> Respuesta del personal administrativo de la UCACUE al conocimiento de su visión .....	139
<b>Figura 8.</b> Respuesta del personal administrativo a la descripción de la visión de la UCACUE .....	139
<b>Figura 9.</b> Respuesta del personal administrativo referente al ambiente o clima laboral en la UCACUE.....	140
<b>Figura 10.</b> Respuesta del personal administrativo referente al flujo de comunicación dentro de la UCACUE.....	141
<b>Figura 11.</b> Respuesta del personal administrativo del por qué se da el flujo de comunicación así dentro de la UCACUE.....	141
<b>Figura 12.</b> Respuesta del personal administrativo si se siente motivado/a para trabajar en la UCACUE.....	142

<b>Figura 13.</b> Respuesta del personal administrativo del por qué se siente o no motivado/a para trabajar en la UCACUE.....	143
<b>Figura 14.</b> Respuesta del personal administrativo si existe un trato justo e igualitario en la UCACUE.....	143
<b>Figura 15.</b> Respuesta de los estudiantes de bachillerado referente a la imagen corporativa de la UCACUE.....	170
<b>Figura 16.</b> Respuesta de los estudiantes de bachillerado referente al reconocimiento de los colores de la UCACUE .....	171
<b>Figura 17.</b> Respuesta de los estudiantes de bachillerado referente a la pertinencia de la información recibida de la UCACUE.....	172
<b>Figura 18.</b> Respuesta de los estudiantes de bachillerado referente al conocimiento y acceso al portal <i>web</i> de la UCACUE .....	172
<b>Figura 19.</b> Respuesta de los estudiantes de bachillerado referente a la información que se encuentra en el portal <i>web</i> de la UCACUE .....	173
<b>Figura 20.</b> Respuesta de los estudiantes de bachillerado referente al acceso a las redes sociales de la UCACUE.....	174
<b>Figura 21.</b> Respuesta de los estudiantes de bachillerado si desea recibir información de la UCACUE vía correo electrónico.....	174
<b>Figura 22.</b> Respuesta de los estudiantes de bachillerado referente al proceso de promoción que realiza la UCACUE .....	175
<b>Figura 23.</b> Respuesta de los estudiantes de bachillerado en relación a los medios de comunicación que más utiliza.....	176
<b>Figura 24.</b> Grupos de interés de la UCACUE según su poder, urgencia y legitimidad .....	206

## Resumen

Las universidades experimentaron importantes cambios en el Ecuador durante los últimos años. En este entorno emergieron decisiones marcadas por las políticas gubernamentales canalizadas a través de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). Se trata de directrices que procuraron presentar a la universidad como una organización al servicio de la colectividad. En ese intento por mejorar esta casa de estudios, los medios y planificación de la comunicación desempeñan una labor muy importante como agentes difusores. Si bien ya se han realizado varias indagaciones y se han escrito algunos artículos científicos sobre las universidades, hasta el momento no se ha estudiado en profundidad la planificación estratégica de comunicación para mejorar su relación con los públicos de interés que hacen parte de la sociedad ecuatoriana. Entonces, la presente investigación respondió a estas incertidumbres de la universidad con estos públicos y sobre cómo debe gestionarse la comunicación en el modelo de universidad que propone el sistema ecuatoriano. Este proyecto se propuso diagnosticar la comunicación de la Universidad Católica de Cuenca (UCACUE) y, en base a esa realidad detectada, elaborar la propuesta de un plan de comunicación que incluya las estrategias y acciones más adecuadas al modelo de universidad ecuatoriana.

La investigación permitió sistematizar la información y disponer de este estudio organizado que está a disposición de la comunidad universitaria y de la sociedad en general. En ese contexto, se analizaron los problemas comunicacionales que entorpecen el diálogo entre la Universidad y sus públicos relevantes, que son claves en su vida institucional, y que fueron diagnosticados de manera científica. Una vez que se analizó cómo se lleva adelante la comunicación en la Universidad con sus *stakeholders*, con base en un diagnóstico de su situación, se diseñó el referido plan de comunicación. Se trató de un estudio centrado en la

UCACUE cuya base metodológica de investigación se construyó a manera de los modelos que proponen los pensadores Andrés Aljure y Daniel Barredo. El estudio y la propuesta partieron de las siguientes premisas: que, -como lo apunta la Teoría de los Sistemas- una organización es un sistema vivo en donde todas sus partes deben estar bien y la afección de una, afecta el todo; que la comunicación es un eje estratégico que incide en todos los aspectos de la vida institucional de una universidad; que una organización nunca deja de comunicar y que no solamente lo hace con acciones deliberadas, sino que comunica en todas las situaciones de su día a día; que la comunicación es transversal en todas las organizaciones, entonces las estrategias de comunicación deben ser una prioridad para dichas entidades; que una buena comunicación es la base para una buena reputación; que si se mejora la gestión de la comunicación, se mejoran las organizaciones y que la vinculación con la sociedad es un pilar fundamental en el nuevo modelo de la universidad ecuatoriana que propone la LOES.

La investigación pretendió dar respuesta a las hipótesis de que la Universidad: carece de un plan estratégico de comunicación construido sobre una base de información válida recogida con metodología científica adecuada a sus diferentes públicos; la gestión de comunicación interna refleja bajos niveles en los flujos informativos, la identidad corporativa y el clima laboral; la gestión de comunicación externa obedece al modelo de información pública y refleja deficiencias en lo digital, la participación de los públicos y el reconocimiento de la imagen; y se requiere la conformación de un Departamento de Comunicación bien estructurado con identificación de funciones y un plan de comunicación para mejorar la imagen organizacional.

Para confirmar o negar las hipótesis, se examinaron las prácticas comunicativas más relevantes de la organización a nivel interno y externo. Sobre la base del diagnóstico, y en consecuencia con sus resultados, se realizó una propuesta de plan de comunicación, con sus

estrategias y acciones pertinentes, con miras a superar los problemas existentes y facilitar la interrelación con los públicos de interés implicados.

Este trabajo de investigación permitió determinar las necesidades de comunicación estratégica que tiene la UCACUE con base en una metodología de enfoque cuali-cuantitativo. Para el efecto se recogió información con apoyo de la revisión documental, la observación directa, las entrevistas, los grupos focales y las encuestas. Esto permitió acercarse a la realidad de comunicación de la Universidad para lo que se hizo necesaria la tabulación y la interpretación de los datos, los que permitieron obtener las conclusiones orientadas a la idea de mejorar dicha realidad comunicacional. La detección de estas necesidades comunicacionales, señaló la urgencia de “arrimar el hombro” para lograr los objetivos planteados en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Aquí se plasmó la necesidad de planificar estrategias de comunicación para la proyección de una imagen que redunde en una actitud favorable en sus públicos estratégicos. Las categorías de análisis fueron la comunicación interna y la externa.

La revisión documental se utilizó, para recabar datos relativos a la Universidad en cuanto a su identidad institucional. La observación directa fue fundamental para examinar la comunicación interna, su cultura corporativa y la comunicación externa, incluyendo su gestión digital. Las entrevistas -a las autoridades y jefes departamentales- ayudaron a evaluar la comunicación interna y, las realizadas a los expertos, se convirtieron, en sugerencias de mejora para la elaboración del plan. Para la revisión de la comunicación interna se realizaron encuestas a 120 empleados y, para completar la revisión de la comunicación externa, se encuestaron 120 estudiantes de diferentes colegios de la ciudad. El análisis de las acciones de comunicación

digital se realizó sobre el sitio *web* y las principales redes sociales. Para perfeccionar la indagación se utilizaron grupos focales.

Esta investigación, develó que no se planifica, que las acciones de comunicación responden a un modelo de información pública, que hay una deficiente gestión de comunicación con sus audiencias. Esta planificación centrada en los medios, y reactiva a lo que sucede en el día a día, no ha permitido mejorar la imagen en sus públicos de interés como corresponde a una institución que quiere mostrarse como referente de conocimiento y cercanía con la sociedad.

Al cierre de esta investigación se propone un plan estratégico que contiene un conjunto de estrategias de comunicación que podrán llevarse a cabo teniendo como base la idea de dar solución a los problemas encontrados en el diagnóstico. Esta planificación abarca una serie de lineamientos, en calidad de pilares fundamentales, sobre los que se asentará la comunicación interna y externa de la organización. Así mismo, incluye acciones diseñadas para mejorar la imagen de la universidad, la interacción con sus públicos estratégicos y la relación con la comunidad, como lo exige la LOES.

El éxito de la Universidad para mejorar sus relaciones con los públicos estratégicos y mostrarse frente a ellos como una entidad confiable y cercana exige todos los esfuerzos de la comunidad universitaria y depende de la adecuada planificación y ejecución de sus estrategias de comunicación para generar, mantener e incrementar el conocimiento, entendimiento e imagen en la mente de estos colectivos (Aljure, 2015).

**Palabras clave:** comunicación, comunicación organizacional, comunicación universitaria, estrategias de comunicación, plan de comunicación.

## **Abstract**

Universities have undergone essential changes in Ecuador in recent years. In this context, decisions emerged marked by government policies focused on the Organic Law of Higher Education (LOES-in Spanish). These guidelines tried to present the University as an organization at the service of the community. In this attempt to improve these institutions, the media and communication planning play a crucial role as diffusing agents. Although several inquiries have already been made and some scientific articles have been written about universities, so far, the strategic planning of communication to improve their relationship with those audiences who are part of Ecuadorian society has not been studied intensely. Therefore, this research responded to the university's uncertainties with these elements and primarily how communication should be managed in the University model proposed by the Ecuadorian system. This project proposed to diagnose the communication of the Universidad Católica de Cuenca (UCACUE-in Spanish). Then, based on this detected reality, develop a proposal for a communication plan that includes the most appropriate strategies and actions for the Ecuadorian university model.

The research made it possible to systematize the information and have this organized study available to the university community and society. In this context, the communicational problems that hinder the dialogue between the University and its relevant audiences, which are vital in its institutional life and scientifically diagnosed, were analyzed. Once analyzed the communication of the institution with its stakeholders in the University, based on a situation diagnosis, the communication plan mentioned above was designed. The study focused on UCACUE, whose methodological research base was built based on the models proposed by the theorists Andrés Aljure and Daniel Barredo. The research and the proposal started from the

following premises: that, as the Systems Theory mentions, an organization is a living system where all its parts must be adequate, and the affection of one affects the whole. Likewise, that communication is a strategic axis that affects all aspects of the institutional life of a University, that an organization never stops communicating, and that it not only does it with deliberate actions but also communicates in all situations daily. Today, communication is transversal in all organizations; then, communication strategies should be a priority for these institutions; that good communication is the basis for a good reputation; that if communication management is improved, organizations will improve, and that the link with society is a fundamental pillar in the new model of the Ecuadorian University proposed by LOES.

This research aims to respond to the hypothesis that the University lacks a strategic communication plan. It was built on a good information base collected with scientific methodology and appropriate to its different audiences. Internal communication management reflects low levels of information flows, corporate identity, and work environment; external communication management obeys the public information model and reflects deficiencies related to digital, public participation, and image recognition; thus, the establishment of a well-structured communication department is required with identification of functions and a communication plan to improve the corporate image.

In order to confirm or deny the hypothesis, the most relevant internal and external communication practices of the organization were examined. Based on the diagnosis and its results, a communication plan proposal was made with appropriate strategies and actions to overcome existing problems and facilitate interaction with the audience involved.

This research work made it possible to determine the communication needs of UCACUE based on a qualitative-quantitative approach methodology. For this purpose, information was collected with the support of the documentary review, direct observation, interviews, focus groups, and surveys. It helped to approach the reality of communication at the University that is why the tabulation and interpretation of the data were necessary. This process allowed obtaining the conclusions focused on improving communicational reality. The detection of these communicational needs pointed urgently that an "all hands on deck" approach is needed to achieve the objectives proposed in the Strategic Plan for Institutional Development. In that document, the need to plan communication strategies for projecting an image that results in a favorable attitude in its strategic audiences was reflected. The categories of analysis were internal and external communication.

The documentary review was used to collect data related to the University in terms of its institutional identity. Direct observation was essential to examine internal communication, collaborative culture, and external communication, including digital management. The interviews with the authorities and departmental heads helped evaluate internal communication, and those conducted with the experts became suggestions for improvement for the preparation of the plan. For the internal communication review, 120 employees were surveyed, and 120 students from different high schools in the city were surveyed to complete the external communication review. The analysis of the digital communication actions was conducted on the website and the main social networks. Finally, focus groups were used to polish inquiries.

This research revealed that its communication is not planned, that communication actions respond to a public information model, that there is poor communication management

with its audiences. This planning focused on the media and reactive to what happens daily has not made it possible to improve the image in its audiences of interest. It corresponds to an institution that wants to show itself as a benchmark of knowledge and closeness to society.

At the end of this research, a strategic plan is proposed that contains a set of communication strategies that can be accomplished based on solving the specific problems found in the diagnosis. This planning has a series of guidelines as fundamental pillars, on which the internal and external communication of the organization will be essential elements settled. It also includes different actions designed to improve the image of the University, the interaction with its strategic audiences, and the relationship with the community, as required by the LOES.

The success of the University to improve its relations with strategic audiences and to demonstrate- introduce itself to them, as a reliable and close entity requires all the efforts of the university community. It also depends on the adequate planning and execution of its communication strategies to generate, maintain and increase knowledge, understanding, and image in the minds of the audiences (Aljure, 2015).

**Keywords:** communication, organizational communication, university communication, communication strategies, communication plan.

## **Introducción**

La comunicación es una parte fundamental en la supervivencia del ser humano. Su aparición se registra desde los mismos albores de la humanidad y siempre ha sido la base para llevar adelante cualquiera de sus actividades. Ella era, es y será, el sustento para facilitar las relaciones con los demás. Y es que, desde la aparición misma de la vida inteligente en la Tierra, el ser racional sintió la necesidad de comunicarse para coordinar el trabajo en equipo frente a actividades, como la caza, que eran difíciles de lograr con la acción individual. Es allí donde surge la necesidad de coordinar aquellas acciones con las que se alcanzaban mejores réditos, que con la gestión separada del grupo.

En ese contexto, además de la comunicación interpersonal se fue haciendo necesaria la grupal y la organizacional. Frente a esta nueva realidad, también se hizo imperioso contar con medios de comunicación adecuados para coordinar las actividades que el grupo debía llevar a efecto colectivamente. Con el paso del tiempo, fueron surgiendo nuevos medios que estuvieron en permanente evolución y cuyo progreso fue tan significativo que permitió la aparición de los nuevos escenarios globales. Este enorme desarrollo mediático se hizo posible con el nacimiento de nuevos espacios de la comunicación, cuyas particularidades son la complejidad, la incertidumbre, la globalización, la transdisciplinariedad y el cambio. Estas características, propias de estos tiempos, impactan a todo tipo de organizaciones, incluidas las universidades, que se ven en la urgente necesidad de evolucionar si quieren sobrevivir ante estos nuevos desafíos, que tienen como denominador común: el cambio constante.

Esta realidad exige rápida y efectiva respuesta de las organizaciones con la creación de nuevas estrategias que motiven una adecuada relación con la sociedad. En ese terreno están los centros de educación superior que trabajan para encontrar nuevas estrategias que les permitan

comunicarse de mejor manera con sus públicos. Entonces, surge la necesidad de hallar el camino para que la universidad descubra nuevas maneras de cumplir sus funciones comunicativas, de tal modo que mejore sus relaciones con la sociedad. Para hacerlo debe apoyarse en un conjunto de acciones estratégicas integradas a su gestión institucional, que le permita ser vista como “una universidad de buen nombre” y para ello debe trabajar desde una planificación enfocada en mejorar sus relaciones con su entorno.

Las autoridades de la UCACUE son conscientes de que se deben mejorar las formas de comunicación con todos sus públicos. Y si la reputación, el prestigio o la fama de una universidad se construyen sobre la base de las buenas relaciones que se establecen con sus públicos -si la confianza que la universidad transmite es un factor clave en la imagen institucional- entonces urge ocuparse de ello; ya que una imagen positiva en la colectividad permitirá una vida institucional saludable, una vez que esa misma colectividad es la que provee de estudiantes a la universidad. Apremian esos cambios, puesto que la comunicación juega un papel fundamental en la consolidación de la identidad, en la mejora de imagen y en la toma de decisiones estratégicas.

En ese contexto, la comunicación universitaria asume nuevos retos: responder a las exigencias del entorno externo y, al mismo tiempo, mantener al público interno motivado para apoyar a los objetivos institucionales. Es de capital importancia, generar en los grupos de interés externos una imagen positiva que permita la supervivencia, en el marco de una vida corporativa sana. Ante estos escenarios dinámicos, son las propias universidades las que han ido cambiando su visión hacia la comunidad. La única y antigua meta de lograr la rentabilidad económica ya no basta para mantener buenas relaciones con la sociedad. La necesidad de trabajar sobre otros recursos intangibles como la credibilidad y la reputación es inaplazable.

Ese avance de la comunicación genera grandes cambios en todos los ámbitos, incluidos los perfiles de los profesionales que se forman en la universidad cuyos conocimientos, habilidades y valores deben responder a esas transformaciones desde su relación y compromiso con la sociedad.

En Ecuador, este deseo de crear una nueva universidad se inició con el Gobierno de la Revolución Ciudadana de Rafael Correa, quien modificó las estructuras organizativas y curriculares de dichos centros de educación superior. Se trabajó y se creó la normativa con la intención de estar a tono con el reto que proponen estos nuevos tiempos, fundamentalmente para que exista un mayor aporte de la universidad a la colectividad. Se determinó que los nuevos ejes de esta organización sean la vinculación con la sociedad, la docencia y la investigación. Esta nueva visión gubernamental se apoyó en el “buen vivir de los pueblos andinos” cuya idea no es lograr una realización individual, sino una colectiva. En este contexto, la Constitución de 2008, propuesta y aprobada durante el mandato de Correa, señala en el Art. 350:

El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art. 350)

La Constitución determina que la educación superior es un sistema que responde al interés público sin fines de lucro y otorga al Estado la acción, control y regulación de la educación superior sustentada en el Plan Nacional para el Buen Vivir. En ese escenario, el 12 de octubre de 2012, la Asamblea Nacional puso en vigencia la nueva Ley Orgánica de

Educación Superior (LOES) sobre la base del Plan Nacional de Desarrollo promulgado en febrero de 2009. Se trata de una herramienta de gestión de estrategias y objetivos nacionales para cambios estructurales. Según la LOES, el Sistema de Educación Superior está integrado en su estructura jerárquica más alta por tres instituciones: la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) que dirige las políticas estatales para la educación superior; el Consejo de Educación Superior (CES) que crea las normas que regulan la apertura de carreras universitarias y el Consejo de Evaluación, Acreditación, y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES, luego llamado CACES) encargado de la evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior y habilitación de graduados para ejercer su profesión (Pacheco y Pacheco, 2015).

Para la UCACUE, como para todas las universidades, es fundamental cumplir con éxito los procesos de Evaluación y Categorización. En ese sentido, en el 2013, el CEAACES culminó el proceso de evaluación externa a todas las Instituciones de Educación Superior (IES) sobre los criterios de academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura. De allí surgió una clasificación de las universidades en categorías A, B, C, D y E. 26 de ellas se categorizaron con la valoración más baja (E) y debieron someterse a un proceso para alcanzar la calidad mínima. Lamentablemente, 14 no cumplieron las bases y se cerraron definitivamente. La Universidad Católica de Cuenca calificó en categoría D y fue sometida a un proceso de mejoramiento, para esto desarrolló planes de fortalecimiento institucional. El trabajo dio sus frutos, en junio de 2017, cuando ascendió a la categoría B. En la actualidad son 55 universidades las que conforman el sistema nacional.

La UCACUE, cumpliendo con la normativa vigente, logró importantes cambios. En este contexto, emergieron decisiones marcadas por la política gubernamental con el fin de

mejorar la universidad concebida como una organización al servicio de la colectividad. En la actualidad las autoridades de la Universidad están decididas a realizar los esfuerzos necesarios para alcanzar nuevas metas sabiendo que para ello es indispensable fortalecer la comunicación. En ese intento por mejorar la organización, las estrategias de comunicación desempeñan una labor fundamental para darse a conocer y relacionarse con la sociedad.

Si bien existen estudios sobre las universidades en el Ecuador, hasta el momento no se ha explorado en profundidad la necesidad de reflexionar sobre la planificación estratégica que incluya estrategias y acciones de comunicación adecuadas al nuevo contexto que vive la universidad nacional. Ante ello, esta tesis analiza cómo se ejecuta la comunicación con los diferentes públicos y realiza una propuesta de plan enmarcado en el modelo de universidad que plantea la Ley Orgánica de Educación Superior ecuatoriana que tiene como esencia la vinculación de las universidades con la sociedad en un marco de transparencia y responsabilidad. En tal virtud, se examinan las aportaciones de importantes teóricos y se realiza una planificación estratégica integral comunicacional con la que se pretende mejorar la imagen de la Universidad y además la interacción con sus públicos, fundamentalmente con la comunidad, como lo señala el SENPLADES y el Plan Nacional del Buen Vivir (PNVB) que en su objetivo 5 considera que ese Buen Vivir es planificado, no improvisado y que para ello es fundamental “...fomentar el diálogo de saberes entre la comunidad y la academia” (SENPLADES, 2013). La Ley Orgánica de Educación Superior (2010) señala los fines de las instituciones de educación superior que les corresponde:

Propiciar el diálogo entre las culturas nacionales y de éstas con la cultura universal; la difusión y el fortalecimiento de sus valores en la sociedad ecuatoriana; la formación profesional, técnica y científica de sus estudiantes, profesores o profesoras e

investigadores o investigadoras, contribuyendo al logro de una sociedad más justa, equitativa solidaria, en colaboración con los organismos del Estado y la sociedad. (Art. 160)

En la UCACUE, los diagnósticos previos revelan que no se genera una adecuada comunicación, por lo que es de mucho valor incorporar esta mejora para superar dicha falencia y a su vez apoyar el cumplimiento de su misión como formadora de profesionales en la comunidad. El uso de un plan estratégico de comunicación, que incluya estrategias y acciones de comunicación internas y externas adecuadas, para resolver problemas institucionales, es uno de sus desafíos.

Finalmente, cabe señalar que el presente estudio se desarrolla para mejorar la comunicación y, a la postre, la imagen y la interrelación de la Universidad frente a sus distintos públicos estratégicos por lo que se plantean objetivos, estrategias, tácticas y acciones que aportan a ello. En ese marco se propone un plan de comunicación que se inicia con el diagnóstico de la situación comunicacional de la UCACUE y la imagen que tienen sus públicos de ella. Para realizar dicha tarea se construye una metodología a manera de la propuesta por Andrés Aljure. Para el diagnóstico se consideraron además las sugerencias de Daniel Barredo quien hace hincapié en la revisión de aspectos comunicacionales que se relacionan con la Ley en el Ecuador. Con el fin de evaluar el desarrollo del plan, al final del documento se plantean indicadores de las acciones propuestas.

## Capítulo I

### 1. Planteamiento General de la Investigación

#### *1.1. Delimitación del Objeto de Estudio*

La universidad que conforma el caso de estudio fue creada el 7 de septiembre de 1970. La UCACUE es un centro privado de educación superior asentado al sur del Ecuador. El campus central está ubicado en Cuenca, a 460 kilómetros de Quito. Esta institución, en los últimos años, ha impulsado la necesidad de cumplir con la calidad que exige el Estado y, por otra parte, la urgencia de tener sostenibilidad económica en el marco normativo de ley, que exige que las universidades financien gran parte de sus gastos. La institución trabaja en la apertura de varias maestrías, en la reapertura de carreras a distancia y semipresenciales y bajo la batuta de su rector, el doctor Enrique Pozo, quien adoptó la solución de problemas y la investigación-acción como metodologías centrales para la enseñanza. Su base legal se asienta en el artículo 297 de la Constitución de la República de 2008, en los artículos 2, 90, 94 y 95 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social, en el artículo 25 de la LOES y en el Estatuto Orgánico propio. Posee extensiones en Cuenca, Azogues, Cañar, Macas y San Pablo de la Troncal. Acoge a 13.577 estudiantes, emplea a 745 docentes. Posee siete unidades académicas y 21 carreras en la matriz, sedes y extensiones en un total de 18 campus.

Para optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, la Universidad mejoró la infraestructura física y en lo tecnológico se implementó el sistema de procesos empresariales en línea (ERP) y los nuevos entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje (EVEA). Mediante convenios miles de estudiantes cumplen las prácticas pre profesionales y de vinculación con la sociedad. En calidad de eventos se desarrollan celebraciones religiosas, talleres de capacitación, ferias, simposios, etc.

Esta indagación se cumple en un tiempo de cambios sustanciales para la UCACUE, durante los cuales pasó por algunas dificultades para conseguir la calificación de categoría B. En ese sentido dio los pasos necesarios para alcanzar esta valoración y, al cierre de las calificaciones, quedar como una institución acreditada. Para seguir avanzando, el fortalecimiento de la identidad institucional es fundamental y debe ser el asiento sobre el cual se levante la reputación de una universidad, que se construye en una nueva realidad frente a nuevos públicos con los cuales interactúa y con quienes aspira fortalecer la vinculación de un modo confiable y permanente. Al cierre de esta investigación se propone un conjunto de acciones de comunicación.

El estudio se remite a la utilización de la planificación en la Universidad Católica de Cuenca. Mediante esta investigación se busca dar respuesta a diversas hipótesis que se refieren, en general, a la existencia de deficiencias en la gestión de la comunicación interna y externa. Para ello se examinan las prácticas comunicativas más relevantes y se realiza una propuesta que busca la interconexión entre la universidad y los públicos implicados. Y es que la comunicación es un eje estratégico que incide en todos los aspectos de la vida institucional, por lo tanto, la universidad no puede dejar de lado su planificación comunicacional. Está claro que estas entidades no solamente comunican con acciones deliberadas, sino que lo hacen incluso de modo involuntario en cualquiera de las situaciones y actuaciones que emergen en el día a día por lo que se requiere una mejora urgente en este ámbito.

Para responder esta cuestión se propone averiguar cómo comunica la Universidad Católica de Cuenca, si se planifica la misma y conocer si utiliza estrategias para luego, y con base en la investigación, proponer un plan que permita mejorar la comunicación con los

públicos de interés y consecuentemente mejorar la imagen en ellos, como se infiere del modelo de universidad que propone el marco legal del Estado.

### ***1.2. Motivación personal***

La motivación que despierta el interés por investigar este asunto, de la planificación estratégica de comunicación en la universidad, va de la mano con el campo profesional en el que el autor de la investigación se desempeña, el de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. En este contexto, la investigación doctoral ofrece una oportunidad para unir la experiencia de comunicador estratégico y de docente universitario, interesado en mejorar las nuevas obligaciones de la universidad ecuatoriana, en el marco de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), desde la comunicación.

A partir de la experiencia como comunicador y como docente -enseñando a las nuevas generaciones a evaluar las estrategias de comunicación y la realización de planes estratégicos- se busca aprovechar las oportunidades de crecimiento que tiene la UCACUE, entidad con medio siglo de vida y a la cual se aspira aportar un diagnóstico de comunicación y un plan estratégico que le ayude al desarrollo como entidad. Dicha planificación, para mejorar la comunicación, contribuiría a crear una percepción positiva de su imagen en la sociedad y consecuentemente a motivar un mayor número de ingresos de estudiantes.

Otra motivación radica en el interés por indagar las maneras de gestionar la comunicación a través de las nuevas herramientas y plataformas de internet que requieren una atención de 24 horas al día, los siete días de la semana. La idea es sacar el mejor partido posible de la planificación, sus nuevas acciones y estrategias. Y es que uno de los principales problemas que se da en el medio, es el distanciamiento de los comunicadores estratégicos con el diagnóstico, la planificación, y el uso de la comunicación digital y de sus nuevas herramientas

en la gestión comunicacional. Finalmente, es de especial interés relacionar al nuevo modelo universitario que propuso el Gobierno ecuatoriano a través de la LOES y su vinculación con la sociedad. Hacerlo contribuirá a comprender las necesidades de los sectores cercanos a las universidades para desde allí proponer una planificación de la comunicación que motive la participación de estos públicos.

### ***1.3. Justificación***

La presente investigación pretende dar respuesta a múltiples incertidumbres sobre la planificación de la comunicación universitaria con los diferentes públicos y sobre cómo debe gestionarse en el modelo de universidad que proponen las leyes en el Ecuador. Es un problema de comunicación que justifica la necesidad de investigar el tema de tal modo que permita sistematizar y organizar la información que se emanará entorno a ello. Contar con un estudio que esté a disposición de la comunidad universitaria y de la sociedad en general, permitirá disponer de información de interés para comprender este proceso de tal manera que se llenen esos vacíos de saber con un conocimiento nuevo. Y es que la universidad ecuatoriana tiene un cerco legal que exige que las universidades fundamenten su accionar con la colectividad.

No existen antecedentes sobre la construcción de un modelo de comunicación para las universidades cuencanas, que contribuya al desarrollo regional, considerando el marco de ley . Entonces, la manera en la cual se aborda el tema es novedosa por cuanto se refiere a un asunto que no se ha explorado en las universidades locales como área de estudio. En este contexto, con esta indagación puede constituirse un comienzo para futuras investigaciones en el campo de la planificación estratégica; área en la que en Ecuador se investiga poco y mucho menos en universidades que están inmersas en dinámicas de cambio, debido a la legislación ecuatoriana

y a los organismos del estado que las obligan a seguir los procesos de calificación y acreditación.

Es pertinente realizar este estudio porque será provechoso para las universidades cuencanas y especialmente para la UCACUE. Será además un aporte teórico-práctico, teniendo en consideración que se analizarán las bases conceptuales y prácticas, para la creación de un plan estratégico de comunicación que favorezca al desarrollo local y ayude a la universidad a ser una entidad transformadora de la sociedad.

La posibilidad de investigar de manera científica -e identificar los problemas comunicacionales que entorpecen el diálogo entre universidad y sus públicos- aspira a trascender la vida institucional de la UCACUE y lograr una proyección de interés público. De no tomarse en cuenta la propuesta presentada en esta investigación, no se podrá descubrir cómo comunica la universidad adentro y afuera de la institución, si planifica su comunicación, determinar las necesidades de comunicación y elaborar la propuesta de un plan de comunicación que incluya las estrategias y acciones más adecuadas al modelo de universidad ecuatoriana.

El surgimiento de un nuevo modelo de universidad tendría que ir de la mano de un mayor profesionalismo en la tarea de áreas vitales como la comunicación y la relación con la comunidad. De allí la urgencia de trabajar en este ámbito por cuanto la universidad, que dispone de una amplia bibliografía para desarrollarse en otros campos, en el área referida dispone de escasa literatura y la que existe no está enfocada desde la realidad que vive la universidad ecuatoriana. En ese contexto, se revisarán las investigaciones más relevantes sobre la comunicación universitaria, así como los principales estudios, informes y monografías sobre

las universidades en Ecuador y las referencias más recientes en medios de comunicación. Se pondrá atención en la planificación de la comunicación, interno y externo.

Para el estudio se empleó uso de una metodología con enfoque mixto, principalmente cualitativo con el apoyo de lo cuantitativo. Para el efecto utilizó la investigación bibliográfica, la investigación documental sobre datos relativos a la universidad, la observación directa, las entrevistas en profundidad, los grupos focales. En otro orden, y con base en lo cuantitativo, se utilizó la encuesta. Finalmente se analizó el portal web y las redes sociales.

Se propone un plan con base en acciones y estrategias de comunicación en armonía al nuevo modelo de universidad existente en el Ecuador, se trata de incorporar nuevas formas de comunicar en los sistemas tradicionales y digitales. Eso no solamente mejoraría la imagen y la identidad de la universidad, sino además su interacción con los públicos de la comunidad de cara a lograr una contribución más relevante con dicho sector. Se trata de la creación de una propuesta que combina las tradicionales formas de comunicar con las tecnologías emergentes, es decir, construir diferentes estrategias de comunicación que combinen "lo nuevo con lo antiguo"; con la idea de mejorar la presencia de la universidad en compatibilidad con la norma legal. Finalmente, los aportes de la tesis suponen además una contribución de orden metodológico y práctico que responden a las necesidades de la universidad ecuatoriana.

### **1.3.1. Pertinencia Social.**

Debido a las rápidas transformaciones del mundo de hoy, la globalización y sus efectos negativos sobre las culturas locales, se hace urgente investigar nuevas formas de comunicación para reforzar dichas culturas. Afrontar este reto debe ser un asunto de interés para la universidad, que, por su propia responsabilidad social, está obligada moralmente a ofrecer soluciones a los problemas de la sociedad. Además, si el avance de la globalización anula las identidades locales,

se justifica desarrollar investigaciones para mejorar las estrategias de comunicación adecuadas a la necesidad de los pueblos y analizar los procesos de comunicación necesarios para que las organizaciones puedan cumplir a cabalidad su tarea.

La pertinencia social de esta investigación se halla en su contribución al campo de la comunicación organizacional y es que, contar con un estudio que esté a disposición de la comunidad universitaria y de la sociedad en general, permitirá conocer cómo se gestionan las estrategias de comunicación con los diferentes públicos en la UCACUE y realizar una propuesta de plan estratégico alineado con el modelo de universidad que plantea la LOES y así disponer de información de interés relevante con un conocimiento nuevo para superar las incertidumbres que se generan en ese entorno.

### **1.3.2. Pertinencia Educativa.**

El presente trabajo se enmarca en un campo en el que el investigador se ha interesado durante estos últimos quince años. En este escenario, sus expectativas como docente universitario de comunicación organizacional, que sigue un doctorado, son mejorar sus conocimientos en este ámbito académico para trasladarlo a la enseñanza universitaria. Indagar y determinar los problemas comunicacionales que obstaculizan las relaciones entre la universidad y sus públicos, de forma científica, es un trabajo que se extiende al interés público y supera la vida institucional de la UCACUE.

Se trata de un problema de comunicación que justifica la necesidad de investigarlo de tal manera que se sistematice y se organice la información que emergerá sobre esta problemática. Disponer de una investigación que esté a la mano de la universidad, de la comunidad académica y de la colectividad en general, permitirá contar con datos de interés que ayuden a comprender dicho proceso. Esta información ayudará a que se llenen esos vacíos de

saber con un conocimiento nuevo. En ese contexto, y desde una visión académica, uno de los aportes más relevantes que tendrá la presente pesquisa será la sistematización de los diversos enfoques sobre la comunicación a partir de diferentes autores y, en consecuencia, de los fundamentos teóricos que ofrecen sobre la comunicación organizacional, la planificación estratégica y la universidad.

Se pretende aportar a la academia datos empíricos sobre la manera en que comunica la Universidad, si planifica su comunicación y conocer sus estrategias, si las hubiere. Entonces indagar la gestión, las herramientas, canales y acciones que utiliza permitirá proponer directrices que podrían ser una guía para las propias universidades, cuando quieran definir sus ejes de actuación en comunicación, y sugerir determinadas líneas de investigación en comunicación con el fin de sugerir futuros estudios.

### **1.3.3. Pertinencia Profesional.**

Con esta investigación se pretende buscar respuestas a múltiples incertidumbres sobre la planificación estratégica de la comunicación de la Universidad con los diferentes públicos y sobre cómo deben gestionarse en el modelo que propone la LOES. El asunto es pertinente en lo profesional y plantea aportes relevantes para el desarrollo de la academia. Los beneficios de contar con un plan, que permita la gestión comunicacional adecuada de la UCACUE, es un aporte significativo en lo profesional. En la práctica esta nueva propuesta será una guía para las autoridades universitarias, para el personal de los diferentes departamentos que están en contacto con los diferentes públicos y para el propio Departamento de Comunicación de la organización. Se trata de contribuir significativamente con un conjunto de estrategias y acciones que apuntan al mejoramiento y al desarrollo de los procesos de comunicación interna y externa.

En ese mismo contexto, el presente trabajo investigativo busca mejorar la comunicación de tal modo que sea la base para un cambio positivo de la UCACUE. Las propuestas comunicativas que se formulan servirán para enriquecer el campo institucional, pero además para el proceso de mejoramiento permanente de las personas que forman parte de la universidad. Los beneficios se extienden al área de comunicación y a sus integrantes que podrán desempeñar mejor su tarea, a fin de fortalecer la identidad y el posicionamiento de la imagen universitaria. Además, el desarrollo de este trabajo permitirá mantener mejores relaciones con los diferentes públicos sobre la base de una buena comunicación y la participación de los diferentes sectores. Una planificación centrada en el ser humano y no solamente en el cliente , puede servir como un agente de cambio fundamental en el desarrollo institucional y social.

El interés está dirigido a superar las dificultades que se detecten en la realidad de la comunicación universitaria. Para ello, se contrastan las posiciones de autores cuyos fundamentos teóricos-prácticos se consideran en el análisis de la situación para dar respuesta al tema de investigación y para formular la propuesta. La idea es que este estudio se constituya en un aporte de carácter metodológico con información actualizada y relevante sobre la temática que trata. Dentro de la proyección investigativa del Doctorado en Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad Complutense de Madrid, este estudio se articula en la línea de investigación “Planificación y estrategia de la comunicación” y se ajusta a las necesidades y demandas de los públicos vinculados a la universidad ecuatoriana.

#### ***1.4. Planteamiento del Problema***

Con la idea de que los resultados generen conocimiento, como lo sugieren Hernández, Fernández y Baptista (2014), se tiene especial cuidado en el planteamiento del problema de

investigación. En ese marco, el presente estudio se enfoca en torno a las incertidumbres que existen sobre la manera en que se realiza la comunicación de la Universidad con sus diferentes públicos, conocer si utiliza la planificación estratégica y, mediante un diagnóstico de su situación, determinar las estrategias y acciones más adecuadas para el sistema ecuatoriano.

#### **1.4.1. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1.1. *Objetivo General.***

Elaborar la propuesta de un plan de comunicación para la UCACUE que incluya las estrategias y acciones más adecuadas al modelo de esta Universidad ecuatoriana.

##### **1.4.1.2. *Objetivos Específicos.***

- Diagnosticar la comunicación de la Ucacue con sus públicos internos.
- Diagnosticar la comunicación de la Ucacue con sus públicos externos.
- Determinar las necesidades de comunicación estratégica que tiene la UCACUE.

##### **Objetivo de aplicación**

- Diseñar un plan de comunicación, a partir del diagnóstico, para mejorar y fortalecer la imagen de la UCACUE con sus públicos de interés.

Este plan de comunicación de la UCACUE supondrá la adopción de decisiones que afectarán a la estructuración del Departamento de Comunicación, la gestión de procesos de comunicación interna y externa, el clima laboral, la identidad y la imagen corporativa, y los protocolos de comunicación.

#### **1.4.2. Formulación de Hipótesis.**

Las hipótesis formuladas a ser verificadas o negadas a lo largo de esta investigación son:

##### **1.4.2.1. *Hipótesis Principal.***

La Universidad carece de un plan estratégico de comunicación construido sobre una base de información válida recogida con metodología científica adecuada a sus diferentes públicos.

#### ***1.4.2.2. Hipótesis Secundarias.***

- La gestión de comunicación interna en la UCACUE refleja bajos niveles en los flujos informativos, la identidad corporativa y el clima laboral.
- La gestión de comunicación externa en la UCACUE obedece al modelo de información pública y refleja deficiencias en lo digital, en el nivel de participación de los públicos y el nivel de reconocimiento de la imagen de la U.
- La UCACUE carece de un departamento de comunicación bien estructurado y con identificación de funciones.

### ***1.5. Metodología de la Investigación***

Debido a que este proyecto de investigación buscó probar algunas hipótesis, y en función de los objetivos trazados, se utilizó un enfoque mixto, principalmente cualitativo con el apoyo de lo cuantitativo. “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 531).

No hay supremacía de un método o enfoque sobre otro (Bernal, 2006). En ese contexto, se trabajó con apoyo de la investigación bibliográfica, la revisión documental sobre datos relativos a la Universidad, la observación directa, las entrevistas en profundidad, los grupos focales y las encuestas. Las personas que participaron de esta investigación fueron consideradas fuentes primarias y los documentos que sirvieron para este efecto, se estimaron fuentes

secundarias. En ese marco, se estudió empíricamente la comunicación universitaria desde el análisis de la situación, la percepción de sus públicos y el uso que se hace de los diferentes canales. Se trató de un estudio para comprender este asunto concreto y aportar al interés general sobre un problema latente. La investigación se realizó entre 2016 y 2017. El ámbito de la investigación fue la Universidad Católica de Cuenca.

La indagación en su parte bibliográfica facilitó la definición del objeto de estudio, de la misma manera que permitió repasar el aporte de importantes teóricos en el campo de la comunicación y su planificación estratégica. Entre estos teóricos se estimó conveniente tomar como referencia el modelo del colombiano Andrés Aljure que en su texto *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración* presenta las guías necesarias para la realización de dicho plan. Esta determinación se tomó dado que esta propuesta es adaptable y cercana a la realidad institucional de la organización que se estudió. Adicionalmente, se consideró el modelo de Daniel Barredo que ayudó a complementar el análisis en el marco de la legislación ecuatoriana. En ese marco, la metodología implicó la investigación diagnóstica y la planificación propiamente dicha que incluye los respectivos indicadores de evaluación. Las categorías de análisis fueron la comunicación interna y la externa.

En lo referente a la investigación documental se analizaron diversos documentos institucionales de la Universidad, y se revisaron las normativas que rigen la educación superior en Ecuador.

Para conocer la comunicación interna se hicieron encuestas al personal administrativo, ya que es estimó que son quienes estaban más familiarizados con las preguntas pertinentes que abordaron asuntos relacionados a: flujos de información, conocimiento de la identidad

corporativa y clima laboral. Lo interno se complementó con observaciones, entrevistas y grupos focales. Mediante la observación se buscó percibir el objeto de estudio e interpretarlo, para el efecto se participó en diferentes reuniones de la Universidad cuyas observaciones directas se recogieron en un diario de campo. Para seleccionar los participantes en las entrevistas en profundidad, se utilizó un criterio no probabilístico debido a que el investigador consideró conveniente seleccionar a quienes tenían un mayor conocimiento del problema investigado. Dichas entrevistas procuraron recoger la opinión de la autoridad y de quienes gestionaban la comunicación, para conocer las particularidades de su trabajo.

Por su parte el grupo focal estaba integrado por dirigentes estudiantiles y docentes de la Carrera de Comunicación Social. Con apoyo de esta técnica, se construyeron cuadros sobre la comunicación interna; protocolos y planeación; presupuestos e insumos; y estructura organizativa. Estos cuadros hacen parte del “Modelo Integrado de Evaluación de la Comunicación Organizacional en Ecuador (MIECOE)” adaptado para diagnosticar y conseguir un mayor dinamismo y fluidez en la comunicación de las instituciones (Barredo, 2014). Finalmente, se procedió a elaborar un guion que incluía las necesidades comunicacionales internas, las mismas que fueron discutidas por los integrantes del grupo focal -una vez más- a manera de entrevista grupal.

Por otro lado, para conocer la comunicación externa, se utilizaron las técnicas de la observación, las encuestas y las entrevistas en profundidad a expertos quienes dieron algunas recomendaciones de mejora comunicacional. En ese sentido, la encuesta se aplicó a los estudiantes de los sextos cursos de los colegios de Cuenca, potenciales alumnos de la organización a quienes se les formularon preguntas inherentes a la gestión de la comunicación externa y el reconocimiento de la imagen corporativa.

Adicionalmente, se analizaron las acciones de comunicación digital en la *web* y algunas redes sociales. En este espacio, y con base en un enfoque cuantitativo, se revisó el sitio *web* y la tipología de redes que se utilizan, las particularidades de sus contenidos y la participación de los públicos en dichas redes sociales institucionales.

Luego se procedió con el análisis de datos, mediante la tabulación de las encuestas y la transcripción de ideas importantes procedentes de las otras técnicas de investigación. La organización de datos y su análisis permitió la interpretación del problema estudiado y la obtención de las conclusiones pertinentes. Para la propuesta se utilizó el método analítico sintético. Solamente al final, como consecuencia de la investigación, se planteó un plan estratégico, que se dedujo del diagnóstico, para fortalecer la comunicación y mejorar la imagen organizacional con sus audiencias. Además, se creyó conveniente elaborar un manual de crisis, que complementa dicha planeación.

#### **1.5.1. Población y Muestra.**

La población interna, considerada como la totalidad de individuos que hacen parte de la plantilla de la Universidad, estuvo conformada por 13.577 estudiantes, 745 docentes y 190 personas de la parte administrativa. Para el estudio de la dimensión interna se hicieron encuestas a 120 trabajadores en lo cuantitativo. En lo cualitativo se utilizó la observación directa, las entrevistas y el grupo focal, para el efecto se utilizó el muestreo por conveniencia que supone un procedimiento de selección informal que permitió seleccionar a sujetos representativos de la población. El grupo focal estuvo integrado por seis personas, tres dirigentes estudiantiles y tres docentes de la Carrera de Comunicación Social . Así mismo se realizaron siete entrevistas que incluyeron a la autoridad máxima y a algunos funcionarios relacionados con la comunicación.

En lo externo, se identificaron los principales públicos que interactúan con la Universidad y que conocían su realidad. En ese ámbito se realizaron observaciones directas sobre la manera en que se comunica fuera de la institución. Se encuestaron 120 estudiantes de los sextos cursos de los colegios y se realizaron cuatro entrevistas a especialistas en el campo comunicacional, se trató de personas que conocían de cerca la realidad comunicativa de la Universidad. La selección de los entrevistados se determinó a juicio del investigador. Para el efecto se diseñó un cuestionario para el primer caso, y un guion para las entrevistas realizadas a un grupo de cuatro expertos.

En lo que se refiere a la comunicación digital, se examinaron los recursos que utilizó la Universidad durante julio de 2017. En este aspecto se recogieron y analizaron datos de la página *web*, Facebook, YouTube, Twitter, Instagram y WhatsApp. Se buscó comprender las principales características de la comunicación universitaria en este ámbito. En lo cuantitativo se acopiaron y examinaron datos de los medios digitales y en lo cualitativo se hicieron las observaciones pertinentes de cómo se comunica y cómo se debe comunicar.

### **1.5.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección**

Mediante la observación se pretendió percibir el objeto de estudio e interpretarlo. La observación se llevó adelante entre el 1 de enero de 2017 y 1 de julio de ese mismo año. se participó en diferentes reuniones de la Universidad. Dichas observaciones directas se recogieron en un diario de campo.

En lo cualitativo, fue de gran valor el diálogo establecido con diferentes públicos que permitieron una interpretación apropiada de la realidad comunicativa. Para conocer la opinión de los directivos se realizaron entrevistas en profundidad como técnica del enfoque cualitativo. El guion fue el instrumento base para la realización de las entrevistas desarrolladas como

conversaciones flexibles e informales que permitieron acceder a datos cualitativos sobre el problema. En ese marco se procuró llevar adelante una plática abierta y empática con la intención de facilitar las respuestas adecuadas con apego a la verdad, que es el fin último de toda indagación. Además de entregar información sobre la gestión de la comunicación, las entrevistas permitieron extraer algunas recomendaciones para la elaboración de las estrategias.

Las entrevistas con la autoridad buscaron, sobre todo, recoger la opinión para saber qué quiere la institución, la información fue sistematizada en un briefing. Además, se realizaron entrevistas en profundidad a los responsables de las diferentes unidades de quienes, a través de preguntas abiertas, se obtuvo, las características del fenómeno estudiado. Igualmente se conversó con algunos expertos para conocer algunas recomendaciones de mejora comunicacional

Se realizaron encuestas a 240 personas con la intención de cuantificar la percepción sobre la gestión de la comunicación. El cuestionario se aplicó a dos conjuntos poblacionales. En lo interno a 120 individuos del personal administrativo y, en lo externo, a igual número de personas. Se utilizaron cuestionarios adecuados a cada uno de los públicos antes mencionados.

Por otro lado, para desarrollar la técnica cualitativa del *focus group* se utilizó una guía estructurada de preguntas a resolver, Los grupos focales estuvieron conformados por tres dirigentes estudiantiles y tres docentes titulares de la Carrera de Comunicación Social.

#### - **Análisis bibliográfico y documental**

En esta parte de la investigación se consultó una amplia y variada cantidad de fuentes que se señalan en las referencias bibliográficas. En tal virtud, se consultaron bibliotecas de varias universidades ecuatorianas, la bibliografía particular obtenida para el efecto y las bibliotecas virtuales (CISNE) de la Universidad Complutense de Madrid. A ello se suma el

material y las reflexiones producto de la asistencia a cursos, congresos, seminarios y talleres; así como a la experiencia como docente universitario y como comunicador corporativo. La búsqueda documental se inició con la localización de libros, tesis doctorales y artículos científicos para conocer los estudios previos y conceptualizar la comunicación organizacional y la universidad. En cuanto al análisis de documentos, se revisaron las normativas que rigen la educación superior en Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), para conocer los procesos que deben pasar las universidades ecuatorianas, y diversas publicaciones emitidas por la UCACUE.

Los aportes de distintos autores fueron claves para investigar el objeto de estudio y más tarde para diseñar y proponer un plan de comunicación. En ese marco tomó como referencia a Aljure (2015), quien en su obra *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*, determina las diversas etapas para elaborar tal plan. Se trata de los siguientes pasos: Análisis de la situación de la organización, análisis de la situación interna y externa, análisis DOFA, definición de objetivos de la comunicación, definición de los públicos relevantes, definición de los mensajes para cada público, planes de acción y definición de indicadores. Para adaptar el plan al modelo ecuatoriano se tomó en consideración las sugerencias dadas por Daniel Barredo, quien hizo parte del proyecto Prometeo en Ecuador.

#### - **La entrevista en profundidad**

En esta parte del enfoque cualitativo, se entrevistó a quienes llevan a cabo las acciones de comunicación y las autoridades con quienes se conversó para conocer su punto de vista sobre la forma como se lleva a cabo la comunicación en la UCACUE, es decir conocer sus opiniones y percepciones entorno al problema investigado. Adicionalmente se conversó con

expertos como un instrumento útil para indagar un problema, comprenderlo y crear propuestas de mejora. “La entrevista busca lograr una nítida apertura de canales que pueda establecer la efectividad práctica del sistema de comunicación interpersonal” (Galindo, 1998, p. 282).

- **Grupo focal**

Se organizó un grupo focal con individuos cuya característica común fue su relación formal con la UCACUE y su conocimiento sobre la realidad que se investiga. En ese marco se conformaron talleres de diagnóstico con un coordinador quien facilitó la discusión en torno a una lista de interrogantes sobre el estudio. Los colaboradores que aportaron información en el desarrollo de esta técnica de investigación fueron estudiantes y docentes que hacen parte de la organización y que reciben la comunicación interna de la UCACUE. Con ellos se elaboraron diferentes cuadros y una lista de necesidades comunicacionales que debían considerarse.

- **La encuesta**

Con base en la metodología cuantitativa, y como una técnica de investigación para obtener información de las fuentes primarias sobre diversos aspectos comunicacionales, se aplicaron dos encuestas. En lo interno, se diseñó un cuestionario de 10 preguntas, aplicado a 120 individuos del personal administrativo y de servicio con el fin de conocer la percepción de estos públicos sobre la filosofía organizacional, el clima laboral y el flujo de comunicación. En lo externo, se utilizó un cuestionario de 9 preguntas dirigido a 120 estudiantes de los colegios de la ciudad, con el fin de establecer la percepción de estos públicos externos sobre el reconocimiento de la imagen corporativa y la efectividad de la gestión de la comunicación.

- **Análisis de la *web* y redes sociales**

Se analizaron las acciones de comunicación desarrolladas en las diferentes plataformas digitales. Se trató de una observación sobre el uso de recursos como la página *web* y las redes

sociales. En lo cuantitativo se recogieron y analizaron datos de las diferentes plataformas digitales ya señaladas con anterioridad. En lo cualitativo se realizaron observaciones y entrevistas a profundidad a diferentes expertos en el tema.

### ***1.6. Estructura de la Tesis y Escritura***

La presente tesis está dividida en cinco bloques. El primero corresponde al diseño de la investigación que incluye planteamiento general del problema. Se incluye la metodología y el uso de técnicas e instrumentos para la recolección y el análisis de la información.

El segundo apartado contiene el estado del arte, y el marco teórico y conceptual. Se presentan las características del objeto de estudio y el enfoque situacional con miras a comprender el contexto de la Universidad. Abarca la teoría y la información de estudios empíricos de los últimos años, así como el marco conceptual bajo las perspectivas teóricas que son la base del presente estudio.

El tercer capítulo se refiere a la investigación de campo sobre la gestión de la comunicación en la institución. Se estructura en dos ámbitos: la comunicación interna y la externa. Se incluye la valoración cualitativa y cuantitativa de estos espacios. En este apartado se estudian los resultados obtenidos a través de la aplicación de las técnicas de investigación ya señaladas con anterioridad, su graficación e interpretación.

En el cuarto capítulo se presenta la propuesta de un plan estratégico de comunicación que contiene un conjunto de estrategias que se deducen del diagnóstico. Se trata de una propuesta que, apoyado en las directrices de Aljure y Barredo, se adapta al modelo de universidad que propone la Ley Orgánica de Educación Superior.

Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas en función del cumplimiento de los objetivos, las hipótesis planteadas en esta investigación y las recomendaciones que se formulan para superar el problema abordado. Adicionalmente, se incluyen futuras líneas de investigación y se despliegan las fuentes consultadas y los anexos.

El presente trabajo emplea el sistema de citación de la *American Psychological Association* (APA) cuyas reglas de estilo rigen la redacción científica en los trabajos de investigación de las ciencias sociales, por tanto, las citas incluyen autores y referencias bibliográficas que le permiten al lector ampliar la información del caso.

## Capítulo II

### 2. Estado del Arte y Marco Teórico

En este apartado se describe el estado del arte, la comunicación, la planificación estratégica y la universidad en el marco de la Ley Orgánica de Educación Superior en Ecuador y, en este contexto, las necesidades de comunicación específicas que tiene la academia con la sociedad. Este acercamiento teórico permitirá interpretar mejor los resultados de la investigación empírica.

El estudio de las estrategias de comunicación se ha comprendido desde distintas teorías de la comunicación, sin embargo, para entenderlas es necesario revisar los antecedentes de esta investigación que se presentan desde lo general a lo particular. Se trata de repasar lo que se ha investigado hasta ahora en relación al objeto de estudio. Luego de ello es pertinente referirse a las bases teóricas y definir los conceptos centrales sobre los cuales se sustenta este trabajo.

#### 2.1. Antecedentes

Durante la segunda mitad del siglo XX afloran diversos estudiosos que miran la comunicación como un campo unificado como es el caso de quienes se inscriben dentro de las escuelas funcionalista, conductista, estructuralista, interaccionista y criticista, entre otras. Con el paso del tiempo surgirían otros teóricos con una mirada convergente, moderna, que miran a la comunicación desde una óptica transdisciplinar y en esa tónica la enriquecen y la complementan con el aporte de diferentes ciencias y disciplinas que permiten lecturas más amplias sobre la comunicación.

De un modo parecido, fue evolucionando la comunicación que se gesta en las organizaciones y que ha sido conocida de diversas maneras ya sea como: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todas referidas a lo mismo.

En este sentido Andrés Aljure (2015) señala que la comunicación de la organización, comunicación organizacional o comunicación corporativa son comprendidas como el mismo fenómeno.

Irene Trelles (2000, 2001, 2014), en su libro *Comunicación Organizacional* advierte que la evolución teórica de este ámbito se dio inicialmente en los Estados Unidos de América, de la mano de reconocidos autores como Charles Redding (1972), Frederick Jablin (2001) y Linda Putnam (2001, 2002, 2018). En lo posterior, en este mismo camino también surgieron estudiosos en el continente europeo. Para el mundo hispano parlante, sus ejes centrales son teóricos españoles como Joan Costa (1977, 1992, 1993, 2001, 2004, 2018), Justo Villafañe (1998, 2001, 2002, 2004, 2006, 2013), José Luis Piñuel (1997, 2002) y Jordi Xifra (2003, 2005, 2009, 2010), entre otros.

Con paso del tiempo, lo propio sucedería en América Latina en donde poco a poco fueron surgiendo pensadores que, a la postre, se convirtieron en los pilares fundamentales en la producción teórica del campo que nos ocupa. En menester señalar que la teoría se ha trabajado esencialmente desde las universidades y fundamentalmente con base en la experiencia práctica de quienes la teorizan. Es así como en México destacan las figuras de Abraham Nosnik (1988, 1991) y Carlos Fernández Collado (2009) fundamentalmente a finales del siglo pasado; en este nuevo siglo, desde la comunicación y las nuevas tecnologías, destacan Jesús Galindo (2012, 2015) y Octavio Islas (2005, 2008, 2018), quien, aunque mexicano, trabaja en Ecuador para el Centro Interamericano de Estudios Superiores para América Latina (CIESPAL). En Venezuela, Ítalo Pizzolante (1996, 2003, 2006, 2009) es un referente de la comunicación estratégica. En Argentina, también desde los años 90s, sobresalen autores como Paul Capriotti (1992, 1999, 2009), quien labora en España. En lo posterior emergieron nombres como Daniel Scheinsohn

(2009, 2011), Marcelo Manucci (2004, 2005, 2006, 2008) y Sandra Massoni (2007, 2011). En Chile, tienen un lugar relevante Francisco Javier Garrido (2001, 2002, 2004, 2008, 2014, 2018) y Ascabio Cavallo (2004). En esa misma tónica, surgieron en Brasil Margarida Krohling Kunsch (2003) y María Aparecida Ferrari (2011, 2012) y, en Colombia, Martha Lucía Buenaventura (2008), quien trabaja en Ecuador y Andrés Aljure (2015). En Ecuador se ha trabajado muy poco este tema, empero conviene apuntar a Miguel Vásquez (2016) con su obra *El Comunicador Estratega Sustentable*.

A tono con lo señalado anteriormente, para Rafael Alberto Pérez (2001, 2009, 2012) hay que incluir a autores que han permitido una importante aparición de una literatura centrada en estrategias de comunicación y en comunicación estratégica como Muriel y Rota (1980), Bartoli (1991), Freitas (1991, 2002), Soares (1996), Caywood (1997), Van Riel (1997), Schultz y Schultz (2004), May y Mumby (2005), Villegas (2006), McPhee y Zaug (2008), Oliveira y Nogueira (2008), Marchiori (2006, 2008), Múnica (2003, 2007, 2008, 2010), Conrad y Scott (2012), Argenti (2014) y De Salas (2017).

En tal virtud, es preciso explicar que la comunicación en las organizaciones es una disciplina medianamente nueva cuyos orígenes descansan en el espacio empresarial. Es así como, en las últimas tres décadas, los teóricos de esta parte del mundo ubicaron a este ámbito comunicativo en un sitio preponderante. Lo hicieron con la conciencia de su enorme importancia como eje transversal a todas las actividades de una organización. En ese marco, la vuelta a la epistemología de la comunicación es un asunto constante entre los estudiosos, quienes además se mueven en otras disciplinas científicas como la filosofía, la psicología, la sociología y las ciencias políticas. La idea que les mueve es la de apoyarse y reencontrarse con los fundamentos de la comunicación, estimulando una visión inter, multi y transdisciplinaria

yendo más allá de la visión tradicional de las audiencias y los medios masivos. A tono con lo antes señalado, María Aparecida Ferrari (2013), al referirse a la práctica de la comunicación en las organizaciones latinoamericanas, apunta que es un ejercicio de perseverancia y dedicación ya que, hasta el reciente despliegue de la producción bibliográfica local, los estudios latinoamericanos en comunicación habían estado eclipsados durante mucho tiempo por autores norteamericanos y europeos.

### **2.1.1. Antecedentes Sobre el Problema Específico de Investigación.**

En lo que se refiere a la revisión de los antecedentes sobre el problema específico de indagación que tiene esta tesis, corresponde citar una serie de investigadores. Se trata de la realización de investigaciones que se han cumplido, teniendo como base el campo académico, y que determinaron la construcción de tesis doctorales y de maestría, a saber:

Dentro de los antecedentes más inmediatos de la comunicación universitaria se encuentran investigaciones realizadas en los Estados Unidos y España. Según Aguilera, Farias y Baraybar (2010) y Corona (2011), en Norteamérica se desarrollaron las primeras actividades a inicios del siglo XX. Señalan que algunas universidades contaban con oficinas de publicidad y ya se había trabajado en la creación de gabinetes de prensa para fomentar la imagen positiva de las autoridades y apoyar requerimientos de los medios de comunicación. Reseñan que, en Europa, los primeros pasos ya se habían dado a finales del siglo XIX.

Herranz, Tapia y Lázaro (2009) escriben el artículo “La comunicación interna en la universidad: Investigar para conocer a nuestros públicos”. Aquí analizan empíricamente la comunicación interna de la Universidad Europea Miguel de Cervantes, desde la percepción de sus públicos y desde el uso de los diferentes canales y herramientas. Los resultados muestran una percepción propia superior frente a la percepción ajena sobre la imagen de la universidad

en todos los colectivos. Dos de estos mismos estudiosos, Tapia, Herranz y García (2010) en su análisis sobre el empleo de las TICs en la comunicación interna universitaria advierten que la existencia de herramientas tecnológicas no indica un uso efectivo de las mismas, ya que el contenido que se ofrece no se ajusta a las demandas requeridas, hay pocas visitas a la página *web*, poca utilización de los recursos y tampoco se hace uso adecuado de los contenidos multimedia.

De Aguilera et al. (2010) en su artículo “La comunicación universitaria. Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos” realizan un recorrido por los distintos modelos de comunicación universitaria y su evolución en el tiempo. Analizan desde una perspectiva propositiva las principales tendencias europeas de estrategias universitarias de comunicación en 30 universidades europeas. También examinan la disponibilidad de nuevas herramientas empleadas en esas universidades y el uso de las redes sociales que se hace en cinco universidades españolas. Señalan que los públicos universitarios ya no son pasivos, conocen los nuevos medios y los emplean. Esto impulsa nuevas estrategias de comunicación en las universidades para atender las nuevas prioridades. Indican que la apuesta de las universidades apunta a su presencia en las redes sociales más que en medios propios como la radio y televisión. Los autores Aguilera et al. (2010) sentencian que: “La transformación de un modelo de comunicación vertical a otro circular parece evidente: la comunicación ha pasado a ser un diálogo” (p. 110).

Portillo (2012), en su artículo “La comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancia en pregrado”, hace un análisis de los procesos comunicacionales externos en universidades privadas, a través de una auditoria que permitió detectar los puntos fuertes y débiles del sistema informativo de estas instituciones. Sugiere el uso estratégico de los

instrumentos de comunicación que favorecen el reconocimiento y la posibilidad de ser seleccionados en la oferta académica de su región. Concluyen la necesidad de diseñar un plan de comunicación y una política de información que evidencie la gestión para ser percibidos mediante la imagen corporativa del público externo.

Rodiles y Viel (2016), en su artículo “Comunicación Universitaria. Pautas para su gestión desde el contexto de la Educación Superior cubana”, hacen un breve bosquejo sobre el surgimiento de la comunicación universitaria, con la finalidad de reflexionar sobre la importancia de su gestión en las universidades cubanas. Proponen un conjunto de acciones de los gestores de comunicación para asegurar el cumplimiento exitoso de las metas y objetivos propuestos en el empleo de los recursos, atendiendo a las nuevas condiciones que demanda la educación superior cubana.

Ordoñez (2012) en su artículo “Estrategias de Comunicación para la Implementación y Difusión de Políticas de Responsabilidad Social en las Universidades de Quito” se fundamentó en la opinión de expertos sobre el tema y en un análisis, para contrastar los resultados obtenidos. En su investigación expone el proceso comunicativo que se realiza en el interior de las universidades y demuestra la importancia de una comunicación estratégica bien planteada para la implementación y difusión de las políticas de la responsabilidad social universitaria en la sociedad.

La Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo (2010) en su texto *Transformar la Universidad para Transformar la Sociedad* hace referencia al proceso de transformación universitaria que actualmente se vive en Ecuador, así como a los cambios en la región. Propone un cambio universitario histórico bajo las características de la universidad ecuatoriana e identifica los nudos críticos a abordar para construir una universidad diferente para una sociedad

diferente. Estos conceptos son medulares en la nueva propuesta de universidad que asume el sistema ecuatoriano, por tanto, son considerarlos es imprescindible para el presente estudio.

Simón (2016), en su tesis doctoral *Gabinetes de comunicación universitarios y redes sociales*. Estudio del uso de las redes sociales en las universidades andaluzas, analiza los gabinetes de comunicación y las estrategias utilizadas en redes sociales por 10 universidades. Concluye que cada universidad tiene estrategias que las diferencian y se pregunta, si deben centrar sus esfuerzos solamente en la comunidad universitaria o dichos esfuerzos deben ampliarse a la sociedad en general, incluyendo a padres de familia, a estudiantes, a autoridades y al público en general.

Mariela del Valle y Gladys Lahoz en el año 2016 escriben el artículo “La comunicación universitaria asume nuevas formas”. Allí hacen referencia al surgimiento de una universidad virtual y una realidad paralela desconocida por la institucionalidad tradicional, en donde conviven formas y modelos tradicionales para gestionar las relaciones comunicacionales con sus públicos junto con el entorno virtual, considerado el gran desafío para la inclusión.

García (2015), en su trabajo denominado “Enfoque estratégico relacional-participativo, constructivista y complejo, como dinamizador de la vinculación universidad sociedad”, enfatiza las necesidades de un intercambio entre los diversos actores implicados en la concepción e implementación de dichas estrategias, lo que demanda cambiar las formas de comunicación y participación, para asumir la responsabilidad de generar vínculos y habilidades sociales e innovadoras en función de la pertinencia social.

Por su lado, Segura-Mariño (2018) en su trabajo denominado “Comunicación online de las universidades de Ecuador. Estudio de la estrategia en Facebook” expone que las universidades de Ecuador apenas interaccionan con sus stakeholders, utilizan Facebook para

difundir información y no aprovechan las posibilidades de este canal para una escucha activa, señalan además la alta importancia que dan los directores de comunicación (dircoms) a la comunicación online y que son conscientes de que es uno de los mayores retos a los que se enfrentan.

## ***2.2. Bases y Referentes Teóricos***

El estudio de la comunicación, como el de muchos otros fenómenos sociales, demandas grandes exigencias, así como la superación de muchas dificultades tales como las que se presentan en este trabajo. Por tal razón, se han elegido como base varias teorías de las cuales parte la fundamentación de la siguiente indagación. En este sentido, es importante hacer referencia a la Teoría General de los Sistemas, la Comunicación para el Desarrollo, así como señalar algunos aspectos trascendentes de la Teoría Estratégica que son esenciales para este estudio.

Entre las diferentes teorías sobre las cuales se fundamenta la siguiente investigación doctoral destaca la Teoría General de Sistemas, entendida “como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias”. (Arnold y Osorio, 1998, p. 1). La Teoría de los Sistemas prioriza al total por encima de las partes, se enfoca en la globalidad como sistemas dinámicos con complejidades múltiples y cambiantes, además considera la interacción entre los elementos. Advierte que los cambios afectan al todo y la relación de causa/efecto, de los cuales se derivan dos fenómenos: entropía entendida como la tendencia al desgaste y la desintegración de los sistemas, y homeostasis, que es el equilibrio

entre las partes, tomando en cuenta el entorno para dirigir acciones hacia lo interno. A propósito de lo antes expuesto, Velásquez (2000) explica que:

Una organización está formada por un sistema ambiental externo y un sistema interno de relaciones que son interdependientes. Hay tres elementos en un sistema social: las actividades, son las tareas que la gente desempeña; las interacciones, ocurren entre las personas en el desempeño de dichas tareas, y los sentimientos, que desarrollan entre las personas (p. 29).

La UCACUE funciona como un sistema organizacional con un intercambio de información con el entorno, con el que está en permanente interacción, ese intercambio le permite un equilibrio mediante cambios y adaptaciones en su interior. Con base en esta situación, el enfoque de la investigación se sustenta en el paradigma sistémico, que, como fundamentan Muriel y Rota (1980) considera a la comunicación ser eje de la interrelación dialéctica que se da entre los elementos de una institución y entre ésta y el macrosistema o sociedad. Este enfoque relieva la interrelación, la interdependencia y la intercomunicación que existe en los subsistemas con base en la comunicación.

Este modelo asume a las personas, materiales, e información como insumos, que la organización transforma en productos y servicios para sus públicos. Considera a las personas como el activo principal para mantener la interacción con base en la calidad del servicio que se brinda. Por lo tanto, una organización está conformada por subsistemas independientes conectados por la comunicación, integrada por seres humanos y relacionada con el entorno de dos formas: la primera implica la comunicación entre subsistemas (comunicación interna), en cambio, la segunda se fundamenta en comunicación del sistema con su ambiente (comunicación externa).

Se destaca que la comunicación es la columna vertebral de las organizaciones. Asimismo, la comunicación organizacional se da por medio de sistemas y que las actividades dentro o fuera de ellas, no serían posible sin el intercambio de información. Por lo tanto, un buen método de gestión comunicativa llevará al éxito de la institución. Con relación a este aspecto administrar los procesos de comunicación, contribuye a aumentar la competitividad, reforzar la cultura, la imagen, y la identidad, lo que es vital para mejorar el clima organizacional entre otros aspectos medulares para el desarrollo de cualquier sistema. La teórica acota que la comunicación de las organizaciones no se sujeta únicamente a la información interna, sino a la que se tiene lugar con públicos externos.

Por su lado, Fernández (2007) apunta que: “Cualquier organización, independientemente de su naturaleza, tiene que informar al resto de la sociedad de quién es y de las actividades que desarrolla. En tanto que parte del sistema social, se encuentra en la obligación de informar sus actividades” (p. 28). Otro aporte considerado para la realización de este trabajo se toma de Luis Ramiro Beltrán (2005), quien propuso entender al desarrollo como un proceso orientado y acelerado de cambios sociopolíticos cuyo impacto permite grandes transformaciones dentro de la economía, la ecología y la cultura de una nación, todo esto con la finalidad de crear las condiciones idóneas para el avance moral y material.

Es preciso tener en cuenta la idea de universidad que se construyó en Ecuador en los últimos años cuestionó la noción empresarial de la academia y motivó la presencia de una entidad cercana al servicio de la sociedad. En ese marco, la comunicación es la herramienta visible para facilitar la interacción con los pueblos y sus líderes. El aporte de Beltrán para la creación de políticas públicas fue fundamental en el Ecuador. Por otro lado, este pensador de origen boliviano también, en el marco latinoamericano, fue esencial en la construcción de lo

que se conoce como Comunicación para el Desarrollo, es decir en considerar a la comunicación como un eje transversal que ayuda a alcanzar dicho desarrollo mediante la planificación estratégica con una visión alejada del capitalismo y cercana a la comunidad.

Otra perspectiva valiosa para este trabajo es la que la defienden autores como Pérez y Massoni (2009) quienes advierten la necesidad de trabajar la comunicación como un modelo de mayor complejidad y es en ese contexto, en el cual apuntan que es necesario ir de la comunicación lineal a una comunicación multidireccional, de una plana a una multidimensional, de la comunicación como proceso informativo a la comunicación como lugar de encuentro, mezcla y transformación en donde se articulan las percepciones plurales de la realidad. Ellos además advierten errores en el conocimiento estratégico: la rigidez de la planificación, la falta de consistencia, la desorientación, la falta de ética, la falta de capacidad de predicción, el proceso estratégico se presenta lineal y sin consenso, los elitismos, el enfoque conflictivo y la dificultad de implantación.

En tal razón, Pérez y Massoni (2009) proponen una nueva estrategia con un enfoque más dialógico y participativo, asimismo señalan la necesidad de pensar la realidad como procesos fluidos, complejos y caóticos; pensar el hombre como relacional y no solo como racional; pensar las organizaciones como sistemas complejos que co-evolucionan, y donde la atención científica se centra en las interconexiones, los flujos y las redes; reconfigurar la trama relacional que es el campo de intervención de la estrategia; pensar la comunicación como espacio de encuentro en donde se articulan las percepciones plurales de la realidad. El paradigma comunicativo observa la comunicación como una posibilidad de reconocer al otro, como un espacio para la interculturalidad. Como lo reconoce Canclini (2008):

Las necesidades de convivencia intercultural nos llevan a combinar el estudio de las brechas – entre países centrales y periféricos, entre informados y entretenidos, entre las culturas letradas, audiovisuales y digitales – con las estrategias de comunicación que faciliten la inteligibilidad y la coexistencia entre culturas. (p. 3)

Entonces parece necesario pensar las incertidumbres desde la complejidad, es decir, ir de lo aparente a lo profundo, de lo aislado a lo complementario. Morin (1994) señala que lo complejo es la integración de los saberes locales, ubicados en un tiempo, pero no es completo. Morin (2002) describe situaciones como lo concurrente y antagonista; lo uno, lo doble, lo múltiple; la causa, el efecto; el análisis, la síntesis; lo digital y lo analógico; lo real, lo imaginario; la razón, la locura; lo objetivo, lo subjetivo; y, para empezar y acabar, el cerebro y espíritu. Señala además la imposibilidad de completitud, es decir que toda obra debe ser trabajada por la “consciencia del inacabamiento” (p. 39). Morin expone los aspectos a considerar dentro de una estrategia: “se determina teniendo en cuenta una situación aleatoria, elementos adversos e, inclusive, adversarios, y está destinada a modificarse en función de las informaciones provistas durante el proceso” (1990, p. 127).

Por todo lo señalado, este trabajo propondrá realizar un plan de comunicación que incluya espacios de interculturalidad y de complejidad que además incorpore nociones de responsabilidad social, comunicación para casos de crisis, todo ello enmarcado en una noción de que la universidad puede fomentar el desarrollo y debe tener la presencia de una cercana al servicio de la sociedad. En ese marco, la comunicación es la herramienta vital para lograrlo.

Entonces, este trabajo investigativo contempla variables que cambian, que inciden y que se relacionan entre sí. Uno de esos aspectos cambiantes a tener en cuenta, y que es muy importantes en la actualidad compleja que vivimos, es el tecnológico. Por su puesto que los

medios tradicionales siguen teniendo plena vigencia, pero los emergentes han cambiado las rutinas de los comunicadores por cuanto han dado más visibilidad y velocidad a las tareas que le competen a la comunicación organizacional. Y es que los avances de las nuevas tecnologías de información y comunicación afectan tanto a la comunicación interna cuanto a la comunicación externa. Entonces, estas nuevas plataformas afectan significativamente la forma de gestionar la comunicación y para ello se apoyan en un novedoso contexto en donde son protagonistas la página *web*, Facebook, YouTube, Twitter, Instagram y WhatsApp. Ecuador no está ajeno a esta realidad global. Una muestra de ello es que, según Internet World States, a diciembre de 2017, el 80 % de la población ecuatoriana dispone del servicio de internet y el 66 % de los ecuatorianos tienen cuentas en las diferentes redes sociales. En ese escenario, los públicos de hoy están plenamente identificados con internet. Al respecto, Cervera (2015) afirma que:

(...) no es solo un medio de comunicación, es, a su vez, un canal de distribución y un entorno de interacción donde los usuarios han cobrado un rol protagonista que ha marcado un antes y un después en las estrategias de comunicación de las marcas. (p. 147)

### ***2.3. Definición de Términos Básicos***

#### **2.3.1. Las Relaciones Públicas.**

Cuando se habla o se escribe sobre las relaciones públicas, se refiere a su existencia como una disciplina relativamente nueva que -como lo apunta Bonilla (1988)- tiene a la comunicación como su función básica. Entonces, esta juega un papel fundamental en lograr la coherencia comunicacional para que las entidades se comuniquen y se relacionen mejor. En definitiva, aunque todavía no queda clara la cuestión del objeto de estudio de las relaciones

públicas y aunque su nacimiento se dio en el marco del periodismo, sobre todo en la prensa enfocada a promocionar el mundo del espectáculo, hoy en día las relaciones públicas se orientan a generar vínculos y relaciones entorno al mundo organizacional. Es allí en donde cobran sentido las estrategias para trabajarla adecuadamente. Una definición necesaria que acerca la comunicación organizacional como una parte importante de las relaciones públicas es la que dan Caldevilla, Barrientos y Fombona (2020) cuando resaltan que:

Las Relaciones Públicas presentan una serie muy variada de elementos para permitir que la máxima Hacerlo bien y hacerlo saber se produzca, con herramientas como la mercadotecnia, la publicity, la propaganda, la publicidad, la propaganda, la comunicación interna, la comunicación corporativa (que también se sirve de contenidos a su vez de los demás elementos), la prospectiva, el cabildeo..., que venían siendo aplicados, quizá sin un orden ni estrategias bien definidas desde hace aproximadamente un siglo en España (y por ende en Europa). (p. 21,22)

En este mismo sentido, en 2019, la *International Public Relations Association* (IPRA) citado en La profe Magda señala que: “Las relaciones públicas son una práctica de gestión de toma de decisiones encargada de construir relaciones e intereses entre las organizaciones y sus públicos en función de la entrega de información a través de métodos de comunicación éticos y confiables”. También es cierto que: “Los contenidos de las campañas se enmarcan cada vez más en un concepto que puede ser llamado como comunicación corporativa 360<sup>o</sup>” (Caldevilla, Barrientos y Fombona , 2020, p. 22).

En general, cuando se refiere a la conceptualización, se trata de un asunto que ha ido evolucionando, como lo afirman García, Viñarás y Cabezuelo (2020):

El concepto de Relaciones Públicas se ha ido modelando desde que el norteamericano Bernays (1990) dictara las primeras lecciones sobre este tema en el ámbito universitario en 1923, y Harlow (1976) creara en 1939 el primer plan de estudios de esta especialidad en la Stanford University. Sin embargo, las reflexiones más profundas no se hicieron en sus inicios, sino en los últimos cincuenta años. (p. 2)

En su marco histórico - también se puede afirmar- que han destacado dos grandes escuelas de las relaciones públicas. La primera es la norteamericana de carácter funcionalista con una mirada centrada en lo comercial. Su máximo exponente es James Grunig, teórico con una serie de discípulos consagrados que han generado una gran producción bibliográfica estudiada en todo el mundo. La segunda es una mirada crítica, que cuestiona a Grunig y su enfoque mercantilista por haber dejado de lado a la comunidad, asociaciones, fundaciones, organizaciones sociales, colegios, universidades, etcétera. La mirada crítica se enfoca en mejorar la calidad de vida de la humanidad. Entonces, y a efectos de este trabajo, es importante tomar lo mejor de estos dos enfoques, ya que se considera que los dos son muy útiles para el desarrollo de la profesión.

Para Grunig (1992) las relaciones públicas son aquellas que se encargan de la dirección, de la gestión y de la administración de la comunicación entre la organización y sus diferentes públicos. En ese sentido, se trata de programar la comunicación con el público interno y externo, para generar beneficios mutuos. Lattimore (2008) discípulo de Grunig agrega que las relaciones públicas involucran una función de la administración y un liderazgo que apoye el logro de los objetivos de la organización, la definición de una filosofía y el cambio de la organización. Este concepto deja entrever que se trata de apoyar los objetivos de la empresa, entre los cuales siempre estará el económico, para ello es fundamental entender e interpretar a las personas que

están dentro y fuera de su organización a fin de establecer una mutua comprensión y el crecimiento de esa relación. Así mismo se da a entender que las organizaciones son sujetos sociales que requieren una filosofía (un estilo de vida) mediante normas escritas cuya puesta en práctica son los valores. Está claro también, que las organizaciones deben transformarse ante un contexto que cambia permanentemente en lo tecnológico, social, cultural, etcétera.

Cuando de resumir el desarrollo histórico de manera muy clara se trata, los autores García, Viñarás y Cabizuelo advierten que la evolución del término se dio en el marco de distintas dimensiones y relatan que durante los años setenta del siglo XX hay un reconocimiento de su naturaleza persuasiva y de su fundamentación en las ciencias sociales; en los años ochenta, se identifican como una función gerencial y directiva de la comunicación. Y en los noventa, surgen las relaciones públicas socialmente responsables que busca el mutuo entendimiento con los públicos. Así mismo apuntan que “las últimas definiciones que reafirman el carácter gerencial coexisten con otras que las conciben como un proceso estratégico de comunicación” (p. 1). y complementan su visión del tema cuando señala que:

Las Relaciones Públicas constituyen una política gerencial que implica la planificación estratégica para la consecución de unos resultados, fundamentada en la investigación científica, traducida en decisiones y acciones, y proyectada con planteamientos coherentes de acuerdo con unos parámetros temporales y presupuestarios. (2020, p. 9).

En definitiva, las relaciones públicas son primordiales en un mundo cambiante en el que las organizaciones requieren utilizarlas adecuadamente para sostenerse con el paso del tiempo frente a sus diferentes públicos. Si la comunicación es la función básica de estas relaciones, es fundamental que las organizaciones sepan gestionarla adecuadamente para sobrevivir en este entorno dinámico. Y es que, como un eje fundamental de las relaciones públicas, la

comunicación es la responsable de las buenas o las malas relaciones con los públicos de interés y con la sociedad, en general.

### ***2.3.1.1. La Comunicación en los Modelos de Relaciones Públicas.***

Rota y Muriel (1980) se refieren a la planificación de la comunicación en un proceso compuesto por varias fases entre las que se cuentan. Investigación, Planificación, Comunicación y Evaluación. Entonces si las relaciones públicas y la planificación estratégica de la comunicación se inician desde los resultados que entrega la investigación, también llamada diagnóstico, “la investigación incluye la definición de públicos que intervienen en el problema de relaciones públicas en función de las consecuencias recíprocas de sus comportamientos para lograr el diálogo constructivo” (Carretón, 2014, p.48). Uno de esos stakeholders claves son los medios de comunicación, ya que en realidad se trata de un público y de un canal, que sirven de fuente para otros públicos.

En ese contexto y dado el interés de este trabajo por conocer el modelo de relaciones que mantiene la Universidad con sus públicos, se hace necesario citar dichos modelos teóricos de Grunig y Hunt por cuanto, como los refiere Xifra, se trata de “representaciones de los valores, fines y comportamientos empleados por las organizaciones cuando practican las relaciones públicas” (2010, p.12). Estos son los modelos del Agente de prensa, de Información pública, Asimétrico bidireccional y Simétrico bidireccional. Bajo la explicación del propio Xifra, estos paradigmas se derivan de combinar “la dirección (unidireccional versus bidireccional) y el equilibrio de los efectos perseguidos (asimétricos y simétricos)” (2011, p12).

La comunicación estratégica debe formar parte de los planes de relaciones públicas de toda organización. En ese contexto, Grunig y Hunt (2007) presentaron los cuatro modelos de relaciones públicas. Pese a la historia que acumula cada uno de ellos, en la actualidad todavía

se siguen utilizando dichos paradigmas con más o menos aciertos que los revisaremos, de manera resumida, a continuación. La idea es evitar los errores y lograr reflexiones que se cometen todavía hoy en día en la gestión de relaciones públicas y comunicación.

Los teóricos Wilcox, Cameron, y Xifra, (2009) comprenden a las relaciones públicas como: “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (p. 9). Bajo esa visión hay cuatro modelos cuyos códigos son: MAP: Modelo de Agente de Prensa. MIP: Modelo de Información Pública. MAB: Modelo Asimétrico Bidireccional MSB: Modelo Simétrico Bidireccional” (Pérez, 2017).

#### ***2.3.1.2. El Modelo de Agente de Prensa.***

Se trata de un modelo antiguo cuyo principal objetivo es alcanzar la notoriedad de la información y la propaganda en el sentido más peyorativo del término. Lo que se pretende es desinformar. En este paradigma, los profesionales se ocupan de generar una buena propaganda para su entorno organizacional en el marco de acciones unidireccionales hacia un público que no tiene posibilidades de respuesta. Bajo esta mirada, difunden información, muchas veces incompleta y tergiversada, ya que se busca alcanzar dicha pretensión a cualquier precio, aunque para ello la información deba distanciarse de la verdad sin importar si es incompleta y desfigurada hacia sus clientes. En este modelo no hay investigación más allá de una evaluación de recortes de prensa o el recuento de asistentes a un acto. Aunque este modelo surgió en el siglo XIX, aún hoy, hay jefes de prensa que sienten terminado su trabajo cuando ven publicada en los periódicos su nota de prensa que la guardan en una carpeta y se la enseñan a sus jefes.

#### ***2.3.1.3. El Modelo de Información Pública.***

El segundo modelo denominado de Información Pública surgió en los inicios del siglo XX. A diferencia del anterior, en este paradigma lo que pretende es transmitir información al

público, sin mentir, sin engañar. Durante su surgimiento, los periodistas comenzaron a trabajar en los gabinetes de prensa de organizaciones públicas y privadas. En este tiempo se produce un paso importante en cuanto a la ética profesional como una manera de evitar la transmisión de información errada, tergiversada o falseada como sucedía en el modelo anterior. Si bien, este modelo se basa, todavía, en la unidireccionalidad: la comunicación fluye de las organizaciones a los públicos. El periodista Ivy Lee fue su principal impulsor al plantear a las organizaciones la necesidad de ofrecer toda la información a la prensa, sea mala o sea buena, algo con lo que los empresarios, algunas veces, no estaban, tan de acuerdo. No obstante, en la actualidad, los empresarios cada día son más conscientes de la importancia de la información transparente. Y es que desde Ivy Lee, las relaciones públicas, basadas en la verdad y la transparencia, comienzan a entenderse como un puente de comunicación entre las organizaciones y los públicos ya que este periodista era de la idea de que la verdad debe ser contada y si no se puede contar, la organización debe cambiar su comportamiento para poder hacerlo, reflexionaba.

#### ***2.3.1.4. El Modelo Asimétrico Bidireccional.***

Su finalidad es la persuasión científica, por primera vez se utiliza la investigación para conocer los intereses, comportamientos y las motivaciones del público, con el objetivo de que estos acepten la organización y la apoyen. La comunicación es bidireccional ya que fluye hacia y desde el público en forma de retroalimentación. Pero es asimétrica porque los objetivos persuasivos que se plantean sólo responden a los intereses de la organización, sólo se pretende beneficiar a la organización.

Este modelo de comunicación surgió ante en contexto de la I Guerra Mundial y las investigaciones que se desarrollaron para influenciar en las grandes audiencias. En ese marco, el gobierno de los EEUU preparó una campaña de comunicación para conseguir que los jóvenes

estadounidenses se alistaran en su ejército y enfrentar dicho conflicto global. Edward Bernays es una de sus principales figuras de este paradigma que se basa la publicidad convencional y, que por supuesto, es todavía en la actualidad el más extendido y por ende el que se lleva a la práctica por parte de la mayoría de las empresas y organizaciones.

#### ***2.3.1.5. El Modelo Simétrico Bidireccional.***

Para la mayoría de estudiosos este es el modelo ideal por cuanto en este, las relaciones públicas se practican como una mediación entre la organización y sus públicos. Es decir, la finalidad es la comprensión mutua por cuanto busca el equilibrio entre el sistema de la organización y el resto de sistemas o subsistemas de públicos de su entorno, tanto internos como externos.

En este modelo la investigación se utiliza para conocer cómo el público percibe a la organización y determina qué consecuencias tiene esta sobre aquellos. Esta visión, le permite al profesional del ramo asesorar adecuadamente a la organización sobre las acciones y comportamientos que deben tener para servir al interés de los públicos. En otras palabras, el responsable de relaciones públicas sirve a la organización a la cual le da a conocer la opinión de los públicos, pero también se interesa por los grupos sociales para defender sus intereses frente a la organización ya que es un mediador que persigue el bien común para adaptar positivamente la organización a su entorno.

Para efectos de este trabajo, este modelo de comunicación, aunque en muchos casos sea un ideal profesional más que una realidad, es el que más interesa por cuanto se ajusta a lo que promulga la Constitución de la República cuando señala que la investigación y la formación académica y profesional debe enfocarse en dar soluciones a las problemáticas del Ecuador mediante programas que vinculen universidades con los pueblos y su gente.

En términos generales, al igual que los modelos de relaciones públicas, los modelos de comunicación han evolucionado hacia los intangibles y la participación activa de los públicos. El primer paradigma es de comunicación lineal, unidireccional, enfocada en los contenidos, en donde el emisor era agente activo y el receptor, pasivo que se limitaba a recibir información. Luego, con el modelo de persuasión científica, aparece una nueva manera de interpretar la comunicación, cuando en los años ~~noventa~~ cincuenta y sesenta del pasado siglo, se supera la visión disciplinar para mirar al fenómeno comunicativo como interdisciplinar. Desde este nuevo enfoque, en los años noventa, los procesos comunicacionales no se ocupan solamente sobre lo tangible sino también de lo intangible. Es un importante cambio de paradigma que procura estudiar los efectos de la comunicación sobre las personas e influir en ellas.

Finalmente aparece el cambio más actual, que algunos científicos estiman se dan a partir del hallazgo de la partícula de Dios (el buzón de Giggz) en julio de 2012, luego de lo cual pasan de hablar de una sociedad del conocimiento a una sociedad cuántica. Y es en ese contexto que la comunicación también pasa de los tangibles hacia los intangibles en la que adquiere gran protagonismo la ciudadanía y su producción de significados. En este punto, ahora la comunicación mira al público como el protagonista del proceso comunicativo por cuanto, construye y deconstruye los significados, decodifica y codifica los mensajes, los procesa y los comparte.

Entonces en este trabajo cumple dejar de pensar comunicación como información para pensarla como comunicación estratégica en un espacio de relaciones significativas con dichos sujetos sociales de la sociedad.

### **2.3.2. La Comunicación.**

Desde el inicio de la humanidad, los seres humanos se comunican. Del Pozo (1997) advierte que: “La comunicación proviene del término latino “communicatio”, que significa “participación”, “poner en común”, “compartir”, e información proviene a su vez, de la palabra latina “informatio” que significa imagen”(p. 116).

Y es que, a lo largo de la historia, diversos teóricos la fueron conceptualizando, uno de los más significativos procede de la antigua Grecia. Se trata de Aristóteles quien en el siglo IV la comprende como la existencia de un orador, un discurso y un auditorio. Dicho emisor utiliza todos los medios de persuasión a su alcance, es decir el lenguaje y las palabras, para lograr que el receptor comparta su punto de vista y tenga una reacción conveniente. En ese marco, los intentos para definir la comunicación se remiten hasta este sabio griego quien vio a la “retórica” como la búsqueda de todos los medios posibles para dicha persuasión. Aristóteles había identificado el quién, el qué y él a quién de la comunicación (Beltrán, 2007).

En lo etimológico, comunicación emana del latín cummunis que quiere decir poner en común algo con el otro. Por su parte communis proviene del griego koinoonia cuyo significado es estar en comunidad; entonces comunicarse es estar en comunidad. La comunicación es vital en la supervivencia humana si se comprende que gran parte de las acciones que las personas realizan por medio de la comunicación permiten la interrelación con los individuos y con grupos. La comunicación significa una puesta en “común”.

La comunicación consiste en un intercambio de información con el fin de expresar nuestras ideas, emociones, opiniones, etc. Según la Real Academia Española es definida como acción y efecto de comunicarse. Desde la perspectiva de algunos autores la conceptualizan según su ámbito especializado. Según Chiavenato (2006), la comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información.

Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social". Según Fernández Collado (2009) la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, es un proceso social importante que sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo y no existiría sociedad ni cultura. En ese sentido, Capriotti (2009) afirma que comunicar es crear expectativas y cumplirlas a través del comportamiento personal, los productos (o servicios) y las actividades que desarrolla una organización. Entonces no es solamente crear expectativas, sino, sobre todo, cubrirlas y cumplirlas en los públicos estratégicos que se relacionan con dicha entidad.

Desde la perspectiva de Bonilla (1988) en su texto *La Comunicación: Función Básica de las Relaciones Públicas*, la comunicación es concomitante a las personas, quienes se vieron en la necesidad de comunicarse con los demás. Por lo que, la comunicación se da cuando hay interacción recíproca entre transmisor y receptor en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor y viceversa. Entonces, queda claro que la comunicación es fundamental para el funcionamiento de todo tipo de organizaciones por cuanto es imposible la existencia de un conjunto de personas que no se comunican. Como señala un axioma básico de la comunicación, Watzlawick, para el ser humano es imposible no comunicarse, entonces no hay organización sin comunicación. La comunicación organizacional ésta presente en cualquier acción de la organización y por ende involucra persistentemente a todos sus recursos humanos.

La realidad advierte que la comunicación tiene muchas formas de comprenderse y entenderse. Entre todas estas, una de ellas, la comunicación organizacional, es de especial interés para este trabajo de pesquisa por cuanto se refiere a la comunicación estratégica entendida como:

El conjunto de estrategias comunicacionales internas y externas enfocadas en el relacionamiento entre los actores y la institución, reconociendo sus contextos, tramas y escenarios para la construcción de objetivos conjuntos, aunando todos los esfuerzos para su consecución y vínculo con su entorno. (Apolo, Murillo y García, 2014, p. 23)

En definitiva, cuando se habla de comunicación persuasiva se habla de influir positivamente en la opinión pública, un concepto que ha evolucionado desde sus orígenes griegos a los contemporáneos y que involucran la participación de diferentes actores entre los cuales destacan los medios tradicionales y digitales, de manera especial las redes sociales. Se puede decir además que el proceso de formación de la opinión pública incluye a otros participantes fundamentalmente a los públicos estratégicos de las organizaciones. En tal virtud, los medios de comunicación juegan un gran papel a la hora de tratar la opinión pública. Estos medios masivos tradicionales han tenido el poder de construir la opinión pública durante años. Hoy el ciberespacio, como una plataforma informativa, tiene la capacidad de potencializar este aspecto en base a la inmediatez y la interactividad que posee los medios interactivos y redes sociales.

En el contexto latinoamericano se resalta el rol de los periodistas a la hora de la construcción de la opinión pública mediante la transcripción de hechos noticiosos, pero, aquí se debe tener en consideración teorías como la agenda Setting que explican el poder de dominación que tienen los medios de comunicación al seleccionar la información que se publica o deja de publicarse. La comunicación de la organización tiene un rol muy importante en la gestión de la opinión pública por lo que es necesario ahondar en la construcción y gestión de la imagen pública, un factor relevante para la vida de las organizaciones que sobrevive o no en

función de la aceptación que tiene de los ciudadanos. Es aquí, en donde cobra sentido la aplicación de la comunicación estratégica.

Finalmente, el trabajo central de un comunicador organizacional consiste en influir positivamente en la opinión de las personas, las mismas que generan reputación ya sea negativa o positiva sobre las organizaciones. Un trabajo que debe partir desde la investigación y no desde la corazonada, desde conocer la realidad y no suponerla.

### **2.3.3. La Comunicación Organizacional.**

La comunicación organizacional se conoce en diversas latitudes con denominaciones diferentes: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todas referidas al mismo fenómeno. Fernández (2009) define la comunicación organizacional como: un conjunto de técnicas y actividades que facilitan el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; para influir en las opiniones y conductas de los públicos de interés de la organización para ésta logre sus objetivos. (p.12).

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo entre organizaciones. La comunicación organizacional se divide en la comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización, y la comunicación externa. Fernández Collado (2009) considera a la comunicación como el sistema nervioso de la empresa en tanto para Gómez (2007) es “el intercambio de mensajes dentro y fuera de la empresa en busca de un fin previamente planificado” (p. 147).

Fernández indica que la definición de comunicación organizacional no es nueva y sigue generando controversia entre sus estudiosos y para conceptualizarla, la divide en tres sentidos:

como fenómeno, como disciplina y como conjunto de técnicas y actividades. Como fenómeno dice que se gesta en toda organización y se trata del proceso social, asimismo explica que: “Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (2009, p. 12). Como disciplina estudia la forma en que se da la comunicación al interior de las organizaciones y entre éstas y su medio. Y como conjunto de técnicas y actividades describe la acción de facilitar los mensajes entre quienes integran la organización o entre ésta y su medio y apunta Fernández (2009) que: “Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que, a través de ella, se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación” (p. 12).

Para Fernández (2009) la comunicación organizacional es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (p. 2). Por su parte Aljure Saab (2015) menciona que “(...) la comunicación organizacional es entendida como la gestión integral de los diferentes tipos de comunicación de la organización” (p. 42). Entendida así este tipo de comunicación comprende diferentes espacios comunicacionales a través de los cuales se procura alcanzar mayor y mejor visibilidad y conocimiento de la organización es sus audiencias clave.

Por lo dicho con anterioridad y con afanes de determinar el enfoque de este trabajo, se hace necesario citar a Muriel y Rota (1980), quienes desde la perspectiva de la Teoría de los Sistemas definen a la comunicación institucional como:

(...) un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional. (p.20)

Por otro lado, Túñez y Acosta (2014) dicen que “son las formas y modos de comunicar desde cualquier tipo de organización, independientemente de su volumen, su actividad, su titularidad”. Entonces dependiendo de la naturaleza de la organización, se debe incluir en los procesos comunicativos, actividades de publicidad, relaciones públicas y marketing. Túñez y Acosta (2014) sostienen que el área de comunicación deja de ser un departamento técnico para convertirse en un área estratégica y cita a Kröhling (2007) al decir que esas acciones deben ser “guiadas por una filosofía y una política de comunicación integrada que tenga en cuenta las demandas y los intereses y las exigencias de los públicos estratégicos de la sociedad” (p. 17).

Túñez y Acosta (2014) advierten además que las organizaciones deben tener una comunicación planificada, que debe partir desde un diagnóstico sobre los fortalezas y debilidades en temas comunicacionales, esto permitirá diseñar las mejores estrategias. En esto coincide Manucci (2005a) cuando manifiesta que es preciso planificar la comunicación a la par de las acciones del día a día. Con este antecedente, la comunicación dentro de la organización exige una planificación que, para conseguir el objetivo, incluya en ese engranaje comunicativo a las audiencias y el entorno, además de las relaciones que se generan en y con el micro y macroambiente, por medio de investigaciones que permitan tomar las decisiones y estrategias acertadas, que lleven a solucionar los problemas y satisfacer las necesidades.

Por su lado, Guevara (2011), señala que esta disciplina analiza la forma y los procesos en los que se desarrolla la comunicación en las organizaciones mediante diagnóstico que permitan conocer los problemas, necesidades, fortalezas de la comunicación. En ese mismo sentido, Trelles (2000) sostiene que la comunicación organizacional dirige su atención a analizar, diagnosticar, organizar y perfeccionar los procesos comunicativos que se desarrollan en la institución, con el objetivo de mejorar y fortalecer la interrelación entre sus públicos

internos y externos, lo que llevará a fortalecer la identidad, sobre la base de un mejor funcionamiento de la empresa.

Guzmán (2012) enumera seis enfoques para entender la comunicación organizacional. Se resaltan dos que se consideran útiles para este estudio son: el sistémico, modelo que defiende la importancia de la comunicación en la organización a la que denomina sistema y que tiene subsistemas para relacionarse al interior y el exterior de ella. Y el control estratégico que mira a la comunicación como instrumento de poder, un recurso para controlar el medio. Al enfoque de la presente investigación se suma un nuevo movimiento que supera la clásica idea de que la comunicación solo es algo que un emisor informa a un receptor, propio de la teoría de la información. Esta propuesta mira a la comunicación como un circuito de hechos y personas en interacción. Esta nueva mirada que pretende superar la visión de comunicación relacionada a la persuasión y el control para observarla desde el diálogo, la coordinación y la cooperación. Deja de ser instrumental y pasa a ser espacio de encuentro y de relación con los públicos. Quiere alejarse de lo unidireccional para llegar a lo relacional y social.

En el marco del pensamiento de Rafael Alberto Pérez (2001), la comunicación debe cumplir cinco funciones: estructurarse en función de metas comunicacionales, formar parte de una mezcla de sistemas comunicativos definidos (*communication mix*), materializarse en acciones comunicativas. Y ser fruto de un pensamiento complejo; no solo hablar/difundir sino también escuchar/dialogar; buscar la articulación a la persuasión; compartir percepciones y valores sin imponerlos.

Finalmente, Aljure (2015) señala que “se gestiona la comunicación organizacional para generar, mantener e incrementar, entre los públicos de interés, los niveles de: conocimiento, entendimiento, notoriedad (una variedad de conocimiento) e imagen” (p. 44). Adicionalmente,

este estudioso apunta que la comunicación organizacional puede ser clasificada de muchas maneras según el criterio que se tenga y señala que su modelo adapta el criterio de Joan Costa, de tal modo que los ámbitos de la comunicación en las organizaciones para él, son los que se señalan en esta gráfica:

### Figura 1

*Los ámbitos de la comunicación en las organizaciones*



*Nota.* La figura muestra los ámbitos de la comunicación en las organizaciones. Fuente: Aljure (2015).

Entonces considerando que la Ley Orgánica de Educación Superior en el Ecuador hace énfasis en desprenderse del sentido comercial a la universidad. Ciertamente la LOES entre sus aspectos más relevantes advierte que la educación superior debe contribuir en el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o de la extensión universitaria (2010, p. 9). Las actividades con la colectividad son obligatorias y gratuitas y deben priorizarse a los sectores rurales y marginados según el artículo 88 (2010, p. 38). Entonces se estima importante que para este trabajo de grado las dimensiones importantes son las dimensiones interna y externa. Como lo afirma Aljure (2015): siempre de busca, en primer

término, definir los objetivos y luego alcanzarlos teniendo en cuenta las características y las circunstancias internas y externas de la organización.

### **2.3.4. Tipos de Comunicación Organizacional.**

#### **2.3.4.1. Comunicación Interna.**

La comunicación interna que tiene lugar dentro de las organizaciones y se refiere a interacción que sucede entre los miembros de la organización, es decir entre directivos, y la plantilla de empleados y trabajadores. Entonces, se trata de diseñar un conjunto de actividades para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros. Para el efecto, es necesario el uso estratégico de diversos medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para apoyar con su trabajo el logro de los objetivos organizacionales.

Rincón (2014) la califica como un proceso sistemático, mediante el cual las personas, los procesos y la estructura de la organización se integran para crear una marca a través de componentes como la identidad conceptual, visual y comportamental en función de su naturaleza y razón social para generar acciones que proyecten la imagen de la organización. Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez (2005) relevan la importancia de la comunicación interna y advierten que la comunicación es la clave para que haya entendimiento entre la gerencia y los empleados. Desarrolla relaciones de trabajo en un ambiente de sinceridad, de escuchar al otro; para tal efecto la comunicación corporativa debe ser dinámica, planificada y concreta, ser una herramienta sinérgica con retroalimentación constante.

A fin de alcanzar su cometido utiliza diferentes mensajes y medios de comunicación dirigidos a distintos públicos destinatarios para que tengan siempre presente los valores, la misión, visión, confianza y la filosofía empresarial y las buenas relaciones en la labor cotidiana

de los empleados. Todo ello facilita una mejor manera de trabajar entre el personal para que trabajen unidos y convivan armoniosamente. Para Laporte, la comunicación interna:

Favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión. (2001, p.43)

Como se lee, los expertos consideran que la comunicación interna es una herramienta de gestión fundamental para llegar a todos los niveles de la empresa y lograr el mejor desempeño, satisfacción y compromiso de los empleados. En ese tono, se precisa que la comunicación interna está integrada por los mensajes que se intercambian dentro de la organización; los que circulan con la información necesaria para el cumplimiento de la tarea, aquellos que estimulan el sentido de pertenencia y la consolidación de la identidad y la cultura organizacional. La comunicación interna, por tanto, procura mejorar la tarea de todo el personal interno y sus departamentos siempre apuntando a apoyar los objetivos de la organización.

#### ***2.3.4.2. Comunicación Externa.***

La comunicación externa se entiende como la transferencia de información de la organización hacia sus públicos exterior, para ello se vale de todo tipo de medios masivos. En el caso de las universidades se entiende como la comunicación con sus públicos de interés que fundamentalmente, desde la visión del desarrollo, están en las comunidades. En este sentido López (2006) señala que la comunicación externa se da ante la necesidad organizacional de interrelacionarse con sus públicos externos para desarrollar su función productiva. López

menciona que esta comunicación tiene como objetivo fundamental, proyectar una buena imagen corporativa y dar a conocer los productos y servicios al público externo.

En este sentido procura dar a conocer la actividad y su impacto en la sociedad mediante los vecinos, organizaciones amigas y líderes comunitarios. Se trata de incentivar que los públicos externos adquieran el producto y servicios y no el de otras organizaciones. A fin de alcanzar estos objetivos, hace uso de una gama variada de instrumentos y herramientas, que hacen parte de un plan de comunicación.

Queda claro entonces que la comunicación externa se refiere a la interacción con los públicos externos como familiares del público interno, medios de comunicación, gobierno, comunidades, autoridades, empresas, entre otros. Para objeto de este estudio se tiene especial consideración a los públicos estratégicos externos de la universidad por cuanto el modelo de la universidad ecuatoriana que plantea la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) advierte que las universidades deben integrarse con otras organizaciones de su comunidad, consideradas su entorno relevante. Dichas organizaciones son cuerpos sistémicos que tienen diferentes contextos por lo que contar con su buena voluntad, es fundamental para el desarrollo de estos centros académicos que aspiran lograr sus objetivos institucionales.

Aquí, la gestión de la comunicación cobra su importancia. Apolo, Báez, Pauker y Pasquel, (2017) apuntan que:

(...) las instituciones, organizaciones y empresas son cuerpos sistémicos que se ven atravesados por diferentes intereses, tramas y contextos que se adscriben al conjunto de grupos de interés en una estrecha relación de voluntades hacia los mismos objetivos y la relevancia que toma la Gestión de la Comunicación en estos procesos. (p. 522)

Aunque en la comunicación externa se incluye la comunicación comercial, el modelo de la universidad ecuatoriana aleja a este centro de los ámbitos comerciales y, por el contrario, exige que dicha comunicación esté centrada en las necesidades de la sociedad. Sin embargo, conviene señalar que hoy, más que nunca, está claro con que no basta con comunicar lo buena que es una organización, sus servicios, sus productos, sus instalaciones y lo beneficioso que resulta frente a la competencia del ramo. Es fundamental darlo a saber a sus potenciales clientes, hay que ocuparse de que la comunicación apoye a la recordación de la marca y, en ese contexto, de que promueva la posibilidad de elegir la nuestra sobre las ofertas que brinda la competencia. Para estos efectos, los instrumentos que utiliza la comunicación mercadológica son amplios y se encuentran en una gran y emocionante transformación. Se trata de utilizarlas de manera estratégica, con base en la investigación, para cumplir actividades comunicación integral.

En este sentido, Pizzolante (2003) opina que la comunicación es un medio para motivar, persuadir, convencer, comprometer ideas, facilitar procesos, alcanzar objetivos planteados, es un intercambio de valores, un intercambio racional y emocional, verbal y no verbal, un intercambio de silencios, palabras, gestos, intereses y compromisos. Es recomendable que el plan estratégico junte las diferentes maneras de comunicar para llegar con éxito a los diversos públicos objetivos. Este marco de acciones de estrategias y acciones debe ser consistente con el contexto interno y externo.

La universidad debe realizar un esfuerzo para dar a conocer sus servicios y los productos académicos que genera. Puede además utilizar la publicidad para promocionar a la organización. Acciones como la promoción de ventas, publicidad en el punto venta, marketing directo, en redes sociales, patrocinio, entre otras, son buenas alternativas en tanto estén integradas al plan integral de comunicación.

### **2.3.5. Comunicación Integral.**

Las dimensiones interna y externa de la comunicación organizacional se desarrollan desde los medios tradicionales y, ahora más que nunca, desde los medios emergentes. Bajo este contexto, la presente investigación se desarrolla bajo la premisa de que las estrategias comunicacionales contenidas en un plan, necesitan de una planificación minuciosa que abarque su carácter interno o externo, empero estas dimensiones deben coordinarse apoyándose en medios tradicionales y digitales para la consecución de los objetivos organizacionales. Entorno a estas dimensiones, Van Riel (1997) señala que es mejor desarrollar una comunicación integrada ya que un enfoque fragmentado podría afectar la reputación, lo que la gente opina de una organización, por lo tanto, es preferible una planificación integral a través de acciones comunicativas coherentes que combinen la comunicación interna y externa de una entidad.

De su lado y en el mismo orden de cosas, Villafañe (2001), advierte que la comunicación integral acerca la realidad organizacional y la identidad corporativa, apunta que esta visión integral reside en las percepciones y por ende está cercana a la imagen corporativa que tienen los públicos de interés. En ese mismo tono, Villafañe (2001), señala que gestionar esta comunicación es fundamental en la organización y que por los mismo es un requisito necesario para la competitividad y un mecanismo primordial para en enfrentar con éxito los retos que se avecinan.

Por su lado, Garrido (2004) puntualiza que la gestión comunicacional establece los planes que estarán al servicio de los objetivos organizacionales a largo plazo. Así mismo diseñar la comunicación desde un enfoque integral permite estructurar adecuadamente la comunicación organizacional en función de los objetivos y del servicio o producto que brinda dicha organización.

En tal virtud, la planificación de la comunicación integral debe considerar una serie de acciones y estrategias enfocadas los públicos internos y externos, y que tienda hacia la integración de las dimensiones interna, externa y mercadológica. Esta última, entendida como la comunicación que sirve para alcanzar a los clientes, posibles clientes y que da a conocer las características de los productos y servicios de la organización con la intención de generar una preferencia en dichos públicos.

Está integración comunicativa no puede dejar al margen el desarrollo y la comunicación de las acciones de responsabilidad social corporativa, algo estipulado en la Constitución del Ecuador y en el Plan Nacional del Buen Vivir cuando señala que las empresas además de buscar un bien económico deben desarrollarse en armonía y equidad con las personas y el medio ambiente (SENPLADES, 2013).

Y, por otro lado, la necesidad de preparar escenarios frente a posibles casos de crisis. En ese contexto la comunicación debe trabajarse en el espacio de medios tradicionales cuanto en los digitales. Por lo que, conviene establecer referirse a algunos otros conceptos necesarios.

### **2.3.6. Identidad e Imagen.**

La identidad corporativa es un asunto fundamental en el marco de la comunicación estratégica porque es a través de la emisión de sus mensajes como una organización se presenta, de manera adecuada o inadecuada, ante sus clientes y frente a la sociedad, en lo general. En este sentido, Capriotti (2009) reseña la necesidad de trabajar sobre la identidad con el fin de influir positivamente en la imagen o reputación de los públicos. Dicha labor se cumple desde la comunicación mediante una planificada serie de acciones que superen la unidireccionalidad e involucren a dichos públicos. El mensaje es un aspecto fundamental en dicha comunicación ya

que a través de este deben reflejarse, entre otros aspectos, la filosofía corporativa, los valores, la misión, la visión y la cercanía con la que la organización se dirige a los referidos públicos.

La palabra identidad, en lo individual, se refiere a un conjunto de rasgos propios que diferencia a una persona de otra. Lo mismo sucede en el ámbito organizacional ya que enuncia una serie de atributos institucionales propios de una empresa que se presenta antes sus públicos de interés (Pérez y Rodríguez, 2014). Y aunque es cierto que esta identidad también implica la imagen visual (incluidos logotipos) y los medios de comunicación que utiliza una empresa para llegar a sus públicos de interés (Van Riel y Balmer, 1997), la identidad corporativa se entiende como el ADN institucional, quién es la organización, entonces abarca una serie de atributos que posee una entidad para relacionarse con sus stakeholders. En esta identidad se incluyen la estrategia, filosofía, historia, tipo de negocio, la formalidad o informalidad de su comunicación organizacional, comportamiento, simbolismo corporativo, etc. Para Aljure (2015) “identidad visual es la concreción gráfica de la identidad de la organización, yendo más allá de lo puramente estético para reflejar sus valores y atributos. Se suele confundir el término identidad visual con el de imagen corporativa” (p. 246).

Hablando de imagen, es importante recordar que la comunicación irradia una determinada imagen de la organización ante sus públicos. La calidad de imagen ya sea buena o mala, dependerá de una serie de factores que se refieren a la entidad y a sus audiencias. Cuando se habla de imagen, conviene recordar que se puede tratar de la representación mental en los públicos, pero además se trata del aspecto físico y la apariencia de dicha entidad. Para Capriotti, (1999) la imagen corporativa es:

La estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información a la organización. Es un concepto basado

claramente en la idea de recepción, y debe ser diferenciado de otros tres conceptos básicos: Identidad Corporativa, Comunicación Corporativa y Realidad Corporativa. (p. 29)

Para este teórico es la personalidad de la organización la que le diferencia de la competencia. En esta pesquisa se concibe a la imagen como la manera en que la entidad se proyecta en la mente de cada uno de los individuos en tanto que la reputación es considerada como la suma de evaluaciones colectivas de sus públicos y la que determina los sentimientos favorables o desfavorables hacia una entidad. En otras palabras, es lo que la gente dice de la organización. La reputación corporativa es un intangible, y que esa reputación que muestra la empresa, dependerá de sus actuaciones y la calidad de servicios que ofrece. Para estos autores, echar un vistazo a su interior, analizar su gobierno y su actuación ética, son elementos claves para gestionar la reputación. Orozco (2014) la entiende como:

Una forma más arraigada de conocimiento de la imagen de la empresa, en donde lo importante no es la concepción superficial de la misma, sino que implica el entendimiento de aspectos tan específicos como los resultados financieros, los comportamientos corporativos, las estrategias de comunicación, e incluso las labores de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa. (p. 89)

En ese marco, se hace preciso referir el significado que tiene este nivel de ética organizacional. Para Aljure (2015), la imagen es la percepción de los públicos sobre la organización (imagen corporativa) y aunque se debe aclarar que la imagen, se refiere a percepciones de públicos que pueden, o no, conocer de lo que opinan, la reputación trata de la percepción de públicos que sí conocen de lo que opinan, sin embargo en su método para elaborar un plan de comunicación resalta que “a pesar de que diferentes autores le den a uno u otro

término matices diferentes seguiré usando el concepto de imagen para homologar términos como reputación o posicionamiento” (p.67).

Aljure (2015) explica que hay una imagen ideal y una real. La imagen ideal “es el conjunto de atributos con el que una organización DESEA-REQUIERE ser reconocida, en coherencia con su identidad corporativa, es decir, en coherencia fundamentalmente con su historia, su cultura y su proyecto empresarial” (p. 249) en tanto que la real “es el conjunto de atributos, y la valoración de los mismos, con el que una organización es reconocida” (p. 249).

Entonces, por identidad se entiende una serie de atributos institucionales que la empresa presenta ante sus stakeholders. La identidad no es solamente la marca o logotipos, sino de ciertos atributos que pueden ser la comunicación, el comportamiento y el simbolismo corporativo. En tal virtud, se asocia con la estrategia, filosofía, historia, tipo de negocio y la oferta de productos o servicios. Y a la vez, hace referencia a la comunicación corporativa de carácter formal e informal.

### **2.3.7. El Mensaje.**

La planificación estratégica es fundamental porque permite llevar adelante actividades diseñadas y aplicadas para alcanzar algún(os) objetivo(s) organizacional(es) (Aljure, 2015). En ese contexto se hace prioritario determinar los objetivos de comunicación, con base en la investigación ya sea lograr la visibilidad, la recordación de la marca o elevar el potencial de ventas (más alumnos). Luego se deben determinar los públicos objetivos, seleccionar los medios de comunicación más convenientes, elegir el tono (serio, divertido o formal, etc.) del mensaje a transmitir.

Y es que la construcción del mensaje adecuado ayudaría a construir una conciencia de marca de la UCACUE siempre que se tenga en cuenta de que cada persona interpreta los

mensajes de manera diferentes, en función de sus experiencias, por lo que se debe trabajar distintos mensajes a cada uno de sus stakeholders. Entonces se trata de investigar, de conocer muy bien al cliente, lo que aspira. Encontrar el mensaje adecuado es un asunto es duro pero posible, y es que el mensaje debe superar algunos obstáculos como: la saturación de muchos medios dando mensajes capturar para lograr su atención selectiva y luego, satisfacer al cliente para que no deje de serlo.

El mensaje debe generar respuesta en los públicos estratégicos y para ello debe estar a tono con sus valores. Es fundamental estratificarlos ya que cada grupo de los públicos objetivos, es diferente, tiene su realidad, su comportamiento, sus gustos. Sobra decir que los serranos piensan diferentes a los costeños, lo mismo pasa con las etnias, las comunidades, las edades. Además, se puede segmentar por edad, sexo, religión, estado civil, estilo de vida, etc. La clave es elegir el segmento meta apropiado (que debe estar vinculado al uso o su relación con la UCACUE) y trabajar en él.

En conclusión, los mensajes que dé la universidad deben reflejarse en sus valores culturales de esos grupos a los que se dirige. La clave es conocer a fondo a esos públicos: quiénes son, en donde viven, qué piensan y qué buscan. Una vez conocidas sus motivaciones, sus deseos, sus hábitos y sus valores podemos desarrollar las estrategias de comunicación. A tono con Maslow: todas las personas actúan con base en una motivación

Una vez definido el segmento meta y conocidos sus aspectos específicos, se puede trabajar en el posicionamiento de marca con apoyo del marketing mix y de una campaña de comunicación. En el caso de la UCACUE, mejor que un posicionamiento sería desarrollar una tarea de reposicionamiento que resulta muy útil frente a situaciones de crisis, desgaste de marca,

cambios en los mercados o en los hábitos de consumo. Lograr que la sociedad vea a esta universidad con “nuevos ojos” es una gran opción.

Para desarrollar la tarea de posicionamiento o reposicionamiento es fundamental cumplir lo que se promete, ser consistente con el paso del tiempo, priorizar la creatividad. Es decir, ser diferente, moverse en los temas fundamentales, ser innovador, trabajar con mensajes cortos y recalcar los beneficios que brinda la organización frente a la competencia. Para lograr un buen proceso PIM recalque el valor de la marca (los beneficios que ofrece). Los mensajes deben trabajarse considerando que a la gente le gusta la creatividad, la invención, la novedad, la sinceridad y la conexión con sus valores culturales. Entonces, la publicidad debe ser pragmática, divertida, original, creativa, propuesta de otro modo, trabajada en equipo y en confianza.

Los objetivos del mensaje deben centrarse en promover la recordación de la marca, para ello es efectiva la repetición de los slogans y los jingles. Hay que ocuparse de otros objetivos como: vincular un atributo clave al nombre UCACUE o persuadir a nuevos clientes o inducir una preferencia de marca. Los anuncios de humor, testimonios, publrreportajes o infomerciales, etc. son un apoyo.

Los buenos anuncios tienen un mensaje dominante. Hay que decirlo y hacerlo. La publicidad debe trabajarse desde lo nuevo. Hay que trabajar en equipo, hay que crear un mensaje con base en las características de la marca UCACUE, los beneficios que va a comunicar y el tono de su comunicación.

### **2.3.8. La Responsabilidad Social Corporativa.**

La responsabilidad social corporativa (RSC) es una cualidad a través de la cual se responde a los intereses de la sociedad, entonces se trata de cómo las organizaciones hacen o

dejan de hacer las cosas que afectan a ciertos grupos poblacionales. Entonces, se trata de los compromisos éticos que se asumen debido al impacto causado por la acción organizacional en el entorno. Es decir, se refiere a las prácticas sobre las cosas buenas que se pueden realizar por la sociedad, para reparar el daño que se pueda ocasionar por el funcionamiento de la entidad.

Una organización es socialmente responsable cuando tiene en cuenta las necesidades, preocupaciones e intereses de los grupos sociales con los que se relaciona en el proceso de toma de decisiones, en sus políticas y planes estratégicos, en su gestión, sus procedimientos, sus conductas y su comunicación. (García Nieto y Gil Rodríguez, 2018, p. 388).

Es claro también, que no se puede hablar de responsabilidad social si antes no hay un reconocimiento de la identidad organizacional. Un reto será entonces lograr la coherencia entre la identidad y la imagen que se proyecta, es decir una empresa auténtica que no lance mensajes contradictorios. Si es así, dicha acción también involucra a los públicos externos, que son testigos del compromiso ético de la empresa. En tal virtud, las acciones de RSC no deben enfocarse como un despilfarro, sino más bien como una inversión rentable social. No se trata de convertir a la empresa en una especie de ONG, no es su misión; tampoco en un partido político o una organización religiosa, pero sí exigirle el cumplimiento de unas obligaciones por haber asumido voluntariamente la responsabilidad social corporativa (Solano, 2015)

La responsabilidad social corporativa para ser tal, no debe ser un acto voluntario de la organización ya que está en el derecho de acatarla o no acatarla por lo que no se trata de una obligación, sino más bien de un compromiso moral con la sociedad, una actitud comprometida de la organización y de su plantilla de llevar adelante acciones sociales que mejoren el entorno social. Entonces, bajo la filosofía de “si es buena para la colmena es bueno para la abeja” eso afectará positivamente la imagen de los públicos internos satisfechos por la acción propia y

organizacional que contribuye a la mejora del entorno. En ese contexto, García Nieto (2012) señala que el voluntariado empresarial es un gran ejercicio de responsabilidad social al poner en práctica sus programas de acción social para el desarrollo. La colaboración voluntaria y libre del personal de una organización en actividades que dan bienestar a otras personas o grupos sociales, debe ser planificada. En ese mismo sentido, este voluntariado es fundamental para mejorar las relaciones empresa y sus públicos internos, ya que integra, cohesiona y motiva a sus empleados por lo que debe ser estratégicamente diseñado para ello.

En la actualidad, toda entidad debe ser consciente de que los grupos de interés son exigentes y reclaman nuevas y adecuadas respuestas, ya sea un buen producto y una calidad de atención al cliente que antes no demandaba. Actuar con responsabilidad social no es argumento de filantropía, es un argumento estratégico para la consolidación de una buena reputación, la colaboración de los empleados y la confianza de los clientes. Y es que, como es lógico, fomentando unas buenas relaciones con los grupos de interés, se afectará la imagen que estos públicos tengan de la organización. García-Nieto y Gil Rodríguez (2018) advierten que la “responsabilidad es una exigencia cada vez mayor para las organizaciones y las universidades no son ajenas a ello” (p. 389). En ese sentido, estos pensadores citan a Díaz de Iparraguirre (2008) cuando indican que las universidades tienen la responsabilidad de:

Ofrecer formación de alto nivel en materia científica, profesional, humanística, artística y técnica. Contribuir: a la competitividad económica y al desarrollo humano sostenible. Promover la generación, desarrollo y difusión del conocimiento en todas sus formas. Contribuir a la preservación de la cultura nacional, y desarrollar las actitudes y valores. Formar a personas responsables, con conciencia ética y solidaria, reflexivas, innovadoras, críticas, capaces de

mejorar la calidad de vida, consolidar el respeto al medio ambiente, a las instituciones del país y a la vigencia del orden democrático. (p. 389).

Como se ve la RSC, debe cumplirse como un activo importante que ayude a superar los tiempos difíciles. Y es que el mundo es dinámico y cambiante; en tal virtud, ninguna organización, persona, autoridad y marca, está exenta de caer en turbulencias por lo que se trata de comunicar en escenarios planificados que permitan enfrentar la crisis si ésta se presenta. Para ello, es vital crear vínculos emocionales y mantener relaciones continuadas y satisfactorias con los públicos de interés. Este es un asunto es de “vida o muerte” por cuanto las empresas dependen de las percepciones de sus clientes y potenciales clientes para mantener sus negocios. Allí es dónde se hace necesaria la planificación para enfrentar las crisis.

En definitiva, en este apartado se desarrolla el tema de la RSC, dado que el plan de comunicación que se presenta al final, en su gran generalidad, tendrá una visión desde esta responsabilidad. De hecho, como parte de la planificación, se incluirán algunas actividades dirigidas a los públicos internos y externos con la idea de crear lazos entre la sociedad y la academia. Entonces en el plan se proponen lineamientos y acciones para llevar adelante con algunos de sus grupos de interés a efectos de incidir positivamente en la sociedad. Esto a tono con lo que señalan García Nieto y Gil Rodríguez (2018) cuando advierten que las universidades deben garantizar su sostenibilidad económica, pero que esto no puede ser una prioridad frente a las responsabilidades éticas y sociales como organizaciones educativas. Entonces, esta responsabilidad debe plasmarse en las políticas corporativas, que satisfagan necesidades e intereses sociales para el entendimiento mutuo con sus públicos. Ello significa ser proactivos en la solución de los problemas sociales del entorno con base en la misión, los principios y

valores corporativos, en la gestión de los impactos y en la comunicación y participación de los grupos de interés.

### **2.3.9. La Comunicación de Crisis.**

Fita (1999) advierte que las compañías deben prevenir una crisis que afecte su credibilidad por lo que es imprescindible una adecuada estrategia comunicativa, para lograr un clima interno de tranquilidad y confianza, y una proyección externa de la imagen; para ello hay que anticiparse y tener un plan ante una eventual crisis. Entonces se trata de determinar una serie de escenarios posibles en caso de que las oportunidades se transformen en amenazas y las fortalezas en debilidades (Bravo y Sánchez, 2007). El objetivo de construir escenarios es prepararse para las incertidumbres que genera el entorno social. El conocer los futuros escenarios será la base para lograr un sentimiento de seguridad en los públicos de interés y una buena relación con la institución. (García, Iriarte y Solís, 2012).

Las crisis son oportunidades para mostrar la identidad que posee la organización objeto de la crisis y es que la visibilidad mediática así lo determina. Hay diferentes modelos de reacción frente a la turbulencia, todos coinciden en la necesidad de una planificación estratégica anticipada. Los autores advierten que, si sucede la crisis, es indispensable gestionarla con transparencia y velocidad. Para prepararse, según lo advierte Jaume Fita Frías (1999), la organización debe estudiar los conflictos potenciales y conocer sus públicos. Es prioritario que identifique sus públicos, sepa que imagen tienen de la organización y los hábitos de información que poseen. Esto permite determinar el perfil de nuestros públicos para influir en ellos en situaciones de crisis.

Otro aspecto primordial es crear el comité con quienes deben gestionar la crisis. De acuerdo a Benavent (2009) la organización y funcionamiento interno del Comité se regula por

las normas del Manual de Comunicación de Crisis teniendo como elemento clave al Portavoz quien debe conocer de lo que va a hablar, responder a preguntas de los medios y ofrecer un rostro sereno y profesional de la organización. Para Jaume Fita Frías (1999) la preparación incluye el manual de crisis como protocolo de actuación para que la organización responda de forma rápida, sistemática y efectiva ante la crisis a fin de proteger la imagen de la institución para que la comunicación contribuya con un mensaje de responsabilidad, compromiso y transparencia.

Las partes fundamentales en un Manual de Comunicación de Crisis son: crisis previsible, protocolo de actuación ante la crisis cuya reacción incluye: Investigación, públicos afectados, portavoces, acciones recomendadas, información a transmitir y medios a utilizar. Se debe disponer de argumentarios y una lista de Contactos de abogados, directivos, medios de comunicación, autoridades, etc.

Frente a la vertiginosa irrupción de los nuevos escenarios de la comunicación, es conveniente, para efectos de esta indagación, definir la comunicación digital con especial atención a las novedades tecnológicas desde las que se trabajan y desde las que se puede aportar en la creación del plan de comunicación.

Así mismo, es importante tomar en consideración a Barquero, Barceló, López y Cabezuelo (2020) cuando señalan que en contextos de crisis, la universidad debe enfrentarse a nuevos retos que conducen a la transformación de un nuevo modelo educativo y adicionan que hay una “nueva realidad” de la educación en la era post-Covid que exige de todos los actores involucrados cierta flexibilidad tanto en los criterios a utilizar, como en el sentido crítico sobre los mismos, pues debía ponderar la empatía recíproca entre todos los miembros de la comunidad para poner en marcha toda la maquinaria formativa.

### **2.3.10. La Comunicación Digital.**

En la actualidad todo tipo de organizaciones compiten por llegar a sus públicos de interés, las universidades no son ajenas a esta realidad global y en tal virtud, tratan visibilizarse en un espacio virtual en que suelen estar los jóvenes, quienes son sus potenciales estudiantes. Es allí que la comunicación digital, y de manera particular el uso de las redes sociales, se puede convertir en un importante apoyo para llegar a estas audiencias. Para ello es importante desarrollar acciones de comunicación integral que incluya el uso adecuado de las diferentes plataformas disponibles en internet. Hacerlo bien facilitaría lograr una imagen positiva en la mente de los públicos, esas posibilidades de mejorar el posicionamiento le darían una mejor perspectiva en dicho mercado estudiantil. De allí que el uso adecuado del espacio virtual sea inaplazable en las universidades y, en general, en todo tipo de organizaciones.

Hay que generar simpatía por cuanto, como dicen Niño, Barquero Cabrero y García (2017), los públicos se han convertido en participantes activos del proceso comunicativo ya que cada persona es potencialmente la editora y redactora de su propia información, gracias a las facilidades que dan las nuevas tecnologías. Adicionalmente, esa confianza debe estar siempre presente porque los públicos no comprueban las informaciones por las exigencias de la vida digital y la inmediatez hacen que no resulte natural comprobar las informaciones porque el tiempo escasea hasta para comer. (p. 90).

En ese marco, corresponde citar algunas definiciones sobre estos medios. En este sentido, la Asociación Española de Responsables de Comunidades Online y Profesionales de Social Media (AERCO–PSM) señala: “Social media es un instrumento social de comunicación, donde la información y, en general, los contenidos son creados por los propios usuarios

mediante el uso de las nuevas tecnologías para ser, posteriormente, compartido con otros usuarios”. Por su parte Martorell y Serra (2017) mencionan que:

Los medios sociales se componen de varias plataformas dirigidas por el usuario que facilitan la difusión de contenido atractivo, la creación de diálogo y la comunicación a un público amplio. Esencialmente es un espacio digital creado por personas y para las personas, proporcionando un entorno propicio para las interacciones y creación de redes de contacto, ocurriendo en distintos niveles (por ejemplo, nivel personal, profesional, comercial, de marketing, político y social).

Esta conceptualización, al igual que lo dicho por AERCO, indica que los social media permiten crear, compartir, informar y comunicarse con los demás. Otra de las definiciones que se rescata sobre los social media es la propuesta por Kaplan y Haenlein (2010) cuando señalan que “los medios sociales son un grupo de aplicaciones basadas en internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la *Web 2.0*, y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario”. En este aspecto se refieren a la utilización de los medios sociales para conectar, conversar y crear contenido online con clientes, proveedores, otros socios, o dentro de la empresa. El uso de los medios sociales implica el desarrollo de nuevas formas de colaboración y administración de información en las empresas, además de ayudar a los empleados, clientes y proveedores para colaborar, innovar, compartir y organizar conocimientos y experiencias.

De acuerdo con Calderón (2010), el surgimiento de los nuevos sitios de redes en internet ha empezado a hacer entender a los usuarios que la utilidad de hacer parte de las denominadas comunidades virtuales supera las motivaciones de ocio y diversión, sino que contribuyen a la generación de nuevas y complejas formas de establecer contactos con otras personas,

relacionarse y construir incluso relaciones íntimas que pueden llegar a basarse en el intercambio de apoyo de acuerdo a las posibilidades que cada plataforma ofrece según el tema alrededor del cual surge.

Entonces, por comunicación digital se conciben los mensajes, tanto internos cuanto externo, que la organización envía a sus públicos a través de sus diferentes canales disponibles en internet. Esta comunicación es fundamental en las organizaciones de hoy en día. “Cada vez cualquier profesional tiene que utilizar nuevas formas de comunicar, recurriendo a las nuevas tecnologías de información y comunicación; en caso contrario, rápidamente se quedará obsoleto y será poco productivo” (Carrera, 2013, p. 97). En ese contexto y para efectos de este trabajo, por comunicación digital se entiende “la transmisión de información por medio de señales y sistemas digitales. Un sistema digital de comunicación puede adoptar diferentes configuraciones de acuerdo, principalmente con la fuente de información del tipo digital y el canal analógico” (Herrera, 2012. p. 31).

En este mismo sentido, para comprender qué son las redes sociales se acude a Orihuela (2008) quien las califica como “los nuevos espacios virtuales en los que nos relacionamos y en los que construimos nuestra identidad” (p. 59). Allí dice este teórico “conviene cuidar nuestra apariencia del mismo modo que lo haríamos al salir físicamente, dando los buenos días, vistiéndonos con decoro y expresándonos con corrección” (Rissoan, 2015, p. 13).

Aced (2013) en su libro *Relaciones públicas 2.0*, menciona que los medios sociales más populares son las páginas *web*, los blogs que pueden crearse gratuitamente, las redes sociales como Facebook, Twitter, YouTube e Instagram, A continuación, se escribe sobre las que serán de utilidad en esta investigación:

Una página *web* es un documento electrónico adaptado particularmente que contiene

información específica de un tema y que es almacenado en un sistema de cómputo conectado a la red mundial de información denominada Internet, de tal forma que este documento pueda ser consultado por cualquier persona que cuente con los permisos para hacerlo. Una página *web* tiene la característica peculiar de que el texto se combina con imágenes para hacer que el documento sea dinámico y permita ejecutar diferentes acciones, una tras otra, a través de la selección de texto o de las imágenes, acción que puede conducir a otra sección a través de sus hipervínculos.

Facebook es la red social más popular hoy en día. la llave de entrada es el perfil personal. A partir de ahí pueden crear páginas de empresas y grupos. Además de tener presencia corporativa esta plataforma es un excelente lugar para descubrir qué opinan los públicos sobre la compañía. Para ello es útil revisar qué grupos se centran en nuestra propia o habla sobre nuestros productos o servicios.

Twitter es la red de microblogging más popular utilizada por las empresas. Se puede compartir mensajes breves, llamados tuits, de hasta 280 caracteres. El uso de esta red se caracteriza por la inmediatez, la reciprocidad y la libertad de seguimiento. Twitter ofrece la posibilidad de retransmitir eventos, ruedas de prensa y organizar Twitter Chats, en los que varias personas comparten conocimientos sobre un tema en particular en un día y hora concreta a través de un hashtag.

YouTube es uno de los servicios de video más populares. Las empresas pueden crear canales en YouTube en los que llegan a compartir contenidos audiovisuales. Si se consigue que un video sea viral, puede reportar beneficios a la organización como el aumento del tráfico en su sitio *web* corporativo, aumento de visibilidad en internet, aumento de vistas, etc.

Instagram es una aplicación que permite compartir fotos o videos cortos. Algunas

compañías ya la han empezado a utilizarla. Esta red está vinculada con Facebook y Twitter. Una vez subida la imagen, si se desea, de forma inmediata se pueden compartir a través de las demás redes sociales.

En resumen, Túñez, Valdiviezo y Martínez (2015) en su artículo “Las redes sociales en la gestión de la comunicación universitaria”, advierten el enorme avance de la comunicación desde la era tradicional a la digital, asunto que ha permitido que distintas empresas mejoren su comunicación creando productos de interés para sus públicos estratégicos. En este ámbito las universidades no se han quedado atrás y han reorientado su comunicación hacia las redes sociales, en donde están los públicos a quienes se desea llegar. Las investigaciones comprueban que Facebook y Twitter son las redes sociales generalistas con mayor cantidad de usuarios que interesan a la universidad (Túñez et al., 2015).

#### **2.3.11. El Plan de Comunicación.**

En términos generales la mayoría de los teóricos coinciden en referirse al plan de comunicación como un documento que, fundamentado en un programa de relaciones con los públicos, acopia la filosofía, políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto en los ámbitos interno cuanto, en lo externo, que se propone realizar una organización. Contar con uno, ayuda a organizar los procesos de comunicación y guía el trabajo comunicativo; además de facilitar la orientación y evitar la dispersión a la que puede llevarnos el trabajo día a día.

Es el proceso de una organización para definir la manera de actuar de su personal de tal manera que tenga un efecto positivo en las audiencias. En este documento se plasman una serie de acciones detalladas que deben ser llevadas a la práctica de manera programada y eficiente. Esta propuesta debe ser elaborada en función del diagnóstico de la situación

comunicacional que se revela de la investigación de la cual se determinarán las estrategias más adecuadas para hacer frente a dicha auditoria. En este marco, Rivera, López y Ramírez (2011) opinan que dicho proceso de comunicación tiene que ser planeado de tal modo que posibilite conseguir los objetivos eficazmente y que este proceso comienza con un análisis de la situación a fin de saber el terreno en el que se pisa y acomodar los esfuerzos en comunicación de modo correcto y oportuno. El plan permite determinar el camino a seguir, facilita conocer la situación comunicacional de la organización en lo interno y en lo externo, lo que a su vez permite la toma de decisiones para hacer frente a distintas realidades tanto en el corto como en el largo plazo. Conocer la situación externa, y su evolución a lo largo del tiempo, permite ver los cambios y con ello la necesidad de adecuarse a las nuevas circunstancias.

Un plan promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos que a su vez motivan la corrección y la mejora permanente de estos procesos en la búsqueda de alcanzar mayor calidad. La planificación estratégica es amplia y abarca a la institución en general, en donde el plan de comunicación, más allá de contener una serie de estrategias, actividades y acciones construidas por los altos mandos; deben ser procesos construidos desde los actores, reconocer sus “contextos, tramas y escenarios para la construcción de objetivos conjuntos (Apolo, Murillo y García, 2014, p23).

Herb Schmertz (1987) directivo de una importante empresa petrolera internacional, indica que “el silencio no es rentable”. Esta afirmación viene a significar que sin dicho plan (orientado a que la organización sea conocida en el interior y exterior) las empresas u organizaciones difícilmente lograrán prestigiar sus acciones y, por consiguiente, mantenerse o aumentar sus rentas o negocio, que son la subsistencia de la organización (Martin, 2011).

Los Planes de Comunicación se conciben para definir los criterios básicos de comunicación (interna, externa y marketing) durante un periodo largo de tiempo y los criterios básicos son carácter anual. Es decir, que por una parte se fijará el objetivo general de comunicación y por otro el tiempo como patrón básico de trabajo (Hernández, 2002).

La plataforma del Voluntariado de España (2016) señala que un plan de comunicación es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar una organización. Este plan organiza los procesos de la comunicación y sirve como una guía para mejorar los; orienta y evita la dispersión; promueve el seguimiento y la evaluación. En ese mismo sentido, (Martín, 2011) señala que es necesario dicho plan para introducirse plenamente en la organización a fin de determinar sus objetivos, fines o metas, proporcionar los planes y las políticas para alcanzarlos, definir el campo de negocios y la clase de organización que pretende ser. Por su lado Sainz de Vicuña (2015), afirma que la realización de ese plan es como un puzzle en el que creamos las piezas y las vamos colocando con sentido y coherencia.

El plan de comunicación necesita en primera instancia analizar el contexto interno a través de una descripción de sus características relevantes. No hay un listado cerrado de atributos, pero esta aproximación puede definirse a través del concepto de identidad corporativa dice García y Fernández (2017). Esta identidad define la forma en que la organización se presenta ante sus públicos. Así mismo es menester conocer la situación externa y su evolución en el tiempo para saber los cambios que suceden en el entorno. Analizar el mercado, clientes, proveedores y públicos de interés permitirá adecuarse con éxito a las nuevas circunstancias. (Sainz de Vicuña, 2015). Corresponde señalar, además que las acciones de comunicación se pueden potenciar desde el marketing por cuanto el objetivo de

éste se orienta hacia la satisfacción de las necesidades del cliente mejor que la competencia, produciendo beneficios para la organización. Sainz de Vicuña (2014).

En suma, en el plan estratégico de comunicación cada una de las acciones planificadas contribuye al logro de los objetivos comunicativos. En este aspecto, Aljure (2015) advierte que “Realizar planes estratégicos de comunicación que no apunte al cumplimiento de los objetivos organizacionales es un mero activismo comunicacional sin valor, ya que la comunicación no es un fin es sino un medio de la estrategia organizacional”.

En ese contexto es necesario realizar una pesquisa y un análisis previo que permita disponer de un mapa integral de comunicación que permita conocer las necesidades comunicacionales y en tal virtud, determinar los objetivos comunicacionales que se requieren con las diversas audiencias de la organización. Es allí que este plan facilita el uso planeado y eficiente de los recursos para desarrollar una serie de acciones estratégicas durante un tiempo determinado. Entonces, las estrategias de comunicación expresan cómo se pretenden alcanzar los objetivos previstos en el plan, es decir se formulan para cada uno de los objetivos de comunicación en tanto que son las acciones recomendadas de mejora las actividades concretas que materializan las estrategias y que deben ordenarse en función de las dimensiones de la comunicación organizacional. En el caso de Aljure propone: la interna, la externa (a la que inadecuadamente la denomina institucional) y mercadológica o comercial.

Esta planificación permite además supervisar, analizar y evaluar los resultados de tal modo que -si el caso lo demanda- se puedan tomar acciones correctivas para lograr los objetivos planteados. En definitiva, el plan estratégico de comunicación orienta las decisiones y posibilita anticiparse a situaciones críticas que la organización puede enfrentar en un futuro próximo.

El plan de comunicación puede clasificarse por su público objetivo, en ese marco puede ser interno o externo; en tanto que, por su canal, puede ser *online* y *offline*. El desarrollo del presente plan estratégico será integral por lo tanto incluirá las dimensiones tanto internas cuanto externas. Sobra decir que contendrá acciones que se llevarán a cabo a través de medios digitales y acciones a través de medios tradicionales.

Frente a todo este contexto, se estima adecuado tomar como base el modelo de plan de comunicación integral que propone Aljure (2015) en su libro *El plan estratégico de comunicación* quien señala que “Con el proceso de planeación estratégica buscamos decidir hoy, hacia dónde dirigimos y qué hacer en el futuro, este último, normalmente entendido como el período comprendido entre los siguientes tres a cinco años cuando estamos refiriéndonos, especialmente, al mundo organizacional” (p. 33). Sobre importancia de actuar como estrategia señala:

Frente a un reto, problema o situación determinada, antes de plantear la realización de un evento, la creación de un nuevo medio de comunicación, la realización de una campaña, el uso de una red social o cualquier otra actividad, canal o táctica de comunicación, primero determine las condiciones de inicio y los objetivos que quiere lograr y luego sí, con base en los resultados de ese análisis, plantee cómo lo hará. Si lo hace así, será entonces un profesional con enfoque estratégico. (Aljure, 2015)

Dicha propuesta, se sintetice en la obra de Aljure (2015, p. 104) y se desagrega en los siguientes pasos:

## Figura 2

### Metodología propuesta para elaborar un PEC

Tabla 3: Metodología propuesta para elaborar un PEC. Esquema sinóptico

- 
1. Análisis de la situación de la organización (incluye el análisis de los aspectos o variables de la gestión de comunicación) a través de la consulta de la información existente o realización de mediciones
    - 1.1. Análisis de la situación externa
      - Entorno
      - Sector
      - Mercado-competidores y clientes
      - Proveedores
      - Distribuidores
      - Mapa de públicos, percepciones, necesidades e intereses
      - Notoriedad e imagen real, según los públicos relevantes (en los dos items anteriores se prevé la realización o el análisis, si ya existen, de auditorías de percepción.)
      - Otros
    - 1.2. Análisis de la situación interna
      - Antecedentes – Historia
      - Filosofía de la organización
      - Objetivos estratégicos, objetivos funcionales, otros
      - Resultados y proyecciones
      - Que producto, servicio o actividad desarrolla
      - Organización: estructura y política empresarial
      - Procesos, políticas, normas
      - Plataforma de comunicación – Ámbito institucional, interno y mercadológico
      - Notoriedad e imagen ideal de la organización
      - Públicos internos, percepciones, necesidades y expectativas. (aquí se prevé la realización o el análisis, si ya existen, de auditorías de percepción.)
      - Herramientas, canales y códigos de organización
      - Otros
  2. Análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (de la organización)
  3. Definición de objetivos de comunicación en coherencia con situación(es) identificado(s)
  4. Definición de públicos relevantes en coherencia con objetivos definidos
  5. Definición de mensajes para cada público o grupo de públicos
    - ✓ Ideas fuerza – mensajes
    - ✓ Tomo y estilo
  6. Planes de acción – canales, medios, actividades o tácticas por cada objetivo o publico conjunto de estos
    - ✓ Cronograma
    - ✓ Presupuesto
  7. Definición de indicadores

*Nota.* La figura muestra los pasos para elaborar un plan estratégico de comunicación. Fuente: Aljure (2015).

Para la elaboración del diagnóstico se hace necesario tener en cuenta a varios autores que, con sus diversos puntos de vista, enriquecerán la parte investigativa que propone el modelo de Andrés Aljure. Entonces para acometer la investigación pertinente y posteriormente realizar los análisis que corresponde, conviene, a efectos de ampliar su significado y su importancia, citar la opinión de Alard y Monfort (2017) quienes en su texto *Plan de comunicación on y off en la práctica*, advierten la importancia de investigar y analizar los antecedentes de la empresa, los antecedentes de comunicación y el análisis del entorno (p.25).

En ese contexto, cuando se levantan los antecedentes de la empresa corresponde examinar la identidad y la imagen corporativa, el producto o servicio que se ofrecen, los públicos objetivos, la historia de la organización y el tiempo que tiene en el área, la organización formal e informal, las administraciones, los valores, etc. En lo que se refiere a los antecedentes de la comunicación compete destacar las variables que definen la comunicación en la entidad, la imagen proyectada y la percibida. Cuando se habla de análisis del entorno se alude a delimitar el análisis según sea el objeto de diagnóstico.

Llevar adelante la investigación que audita la comunicación es fundamental a decir de Túñez quien destaca que:

El funcionamiento global de la comunicación en la organización se revisa a través de las auditorías que extienden el balance evaluativo a todas las acciones de comunicación (publicidad, relaciones públicas, información, protocolo) externas e

internas, y a los flujos, las acciones, el logro de objetivos, los efectos y las relaciones con todos los públicos de la organización. (2012, p. 69)

En esa misma tónica Francisco Garrido enuncia que una auditoría es un método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional que busca reconocer los procesos integrados de comunicación a través de entrevistas, cuestionarios, análisis de redes y mensajes, *focus group*, observación y análisis de soportes de comunicación. (Garrido, 2001, p. 121).

Por otro lado y con el fin de realizar un trabajo vasto en lo que al análisis de situación se refiere, se tomó en consideración la sugerencia de Daniel Barredo (2014) quien señala que en el caso ecuatoriano sugiere que ese diagnóstico se complemente con El Modelo Integrado de Evaluación de la Comunicación Organizacional en Ecuador (MIECOE) que propone además que, además de las dimensiones interna y externa, se considere las dimensiones: proyección, protocolos y planificación, presupuesto y estructura organizativa.

Este modelo, señala Barredo, se adapta a las necesidades de las organizaciones en el Ecuador, válidas debido a que el Gobierno de la Revolución Ciudadana planteó regulaciones en el ámbito de la Comunicación con la idea de democratizar la palabra en el marco la igualdad, cohesión, inclusión y el fortalecimiento de las capacidades de la ciudadanía. Estos derechos a la comunicación son considerados como principios fundamentales para la participación de múltiples voces.

## Capítulo III

### 3. Sector de Aplicación de la Investigación: La Universidad

#### 3.1. *La Universidad en el Mundo y en América Latina*

El modelo actualmente vigente en una sociedad globalizada, remite a pensar la universidad como un escenario de realización del proceso de enseñanza superior que debe estar al servicio de la sociedad y de sus más caros intereses. En ese marco, el término de educación propuesto por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en el año 2005 la presenta como un proceso necesario que responde a las necesidades de los estudiantes a través de su participación en aprendizajes, actividades culturales y comunitarias, así como adicionalmente propiciar la reducción de la exclusión dentro y fuera del sistema educativo.

Otro acercamiento al concepto de Universidad lo proporciona la Real Academia Española (RAE). Aunque este diccionario no es una fuente científica, conviene citarla para describir lo que el público, en general, entiende por universidad. En ese sentido, allí se apunta que se trata de una “Institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, y que confiere los grados académicos correspondientes. Según las épocas y países puede comprender colegios, institutos, departamentos, centros de investigación, escuelas profesionales, etc.”.

Ucha (2008) menciona que:

La necesidad del hombre por acumular y expandir sus conocimientos es lo que promovió la creación de varias universidades en las distintas civilizaciones. La universitaria es la etapa educacional optativa, porque recordemos que la enseñanza primaria y secundaria es obligatoria en cualquier parte del mundo. La universidad, precisamente, sucede a la etapa secundaria y tiene la enorme responsabilidad de formar a quienes el día de mañana

le están diagnosticando o recetando algún remedio para el tratamiento de una enfermedad, en el caso de los médicos, o impartiendo justicia en algún tribunal.

Este concepto está en completa relación con la primera conceptualización que se tuvo y que presenta la RAE. Es necesario además remitirse al modelo de universidad de los últimos siglos, en el marco de la Modernidad -a la que Casullo (2004) la describe como un tiempo de descentramiento, crisis, una realidad de cambios, agotamientos y reformulaciones de los mundos simbólicos, donde se transforman memorias, formas de representaciones y significados de las cosas-.

Se trata de importantes conceptos que emergieron de destacados pensadores como Humboldt, cuyo aporte sobresale en torno a la cultura, y de Kant, en el contexto de la razón. A estas importantes significaciones se ha incorporado la de la excelencia, entonces, a la universidad se le atribuyeron funciones esenciales como la del profesionalismo para el desempeño de ciertas ocupaciones y la de la producción de conocimientos nuevos, así como a la formación de ciudadanos honorables (Ortega y Gasset, 1987).

Baró (2000) destaca que la educación superior se inicia a partir de la Baja Edad Media, cuando los artesanos obtuvieron los conocimientos técnicos necesarios para propiciar el desarrollo de la ciencia. Así mismo conviene reseñar que, con el paso de los tiempos, y el advenimiento de los tiempos se fueron preparando nuevos profesionales, bajo el objetivo del modelo Napoleónico, con la idea de llenar las necesidades de la sociedad en este ámbito. Compete relieves que el modelo Humboldt estuvo orientado a formar científicos con una educación universitaria centrada en la investigación y el modelo anglosajón empeñado en edificar individuos para el desarrollo personal e intelectual (Ginés, 2002). Adicionalmente se hace necesario, (Brunner, 1998) citar al modelo norteamericano, cuya alineación apunta al

mercado y la participación de la empresa privada, a diferencia del modelo británico que funciona con autonomía y financiamiento asegurado.

En lo referente a la gestión, el Informe Universidad 2000 consideran que hay tres modelos entre los que actúan las universidades: Burocrático, Colegial y Empresarial o de Mercado (Baró, 2000). En el burocrático, la universidad tiene alguna autonomía, pero la Administración Pública la financia, la controla y determina a sus autoridades. En el modelo Colegial, la universidad es autónoma e independiente de la Administración Pública, aunque su financiación es en su mayor parte de carácter público, tiene órganos colegiados que ejercen el gobierno, toman decisiones, realizan funciones de control y tiene independencia académica. En el modelo Empresarial o de Mercado la universidad es una entidad particular, con escasa autonomía y su financiamiento es privado.

Bricall (2000) señala a las universidades como instituciones cuyas diligencias se enfocan al enriquecimiento intelectual, moral y material de la sociedad mediante la transformación de las personas, la investigación y la aplicación de sus logros en la sociedad. Por su parte, Martínez (2003) opina que las universidades buscan la producción de investigación y la docencia de calidad, complementadas con la asistencia técnica y la extensión. Para las funciones son: impartir los niveles superiores de enseñanza, formar personas cultas, desarrollar investigación científica, contribuir al desarrollo económico y social, ofrecer ejemplaridad ético-social, afirmar y preservar la identidad cultural e histórica del contexto, la cooperación internacional, la educación durante toda la vida.

En lo referente a la universidad en América Latina, para Brunner (1998) está “(...) entre las menos preparadas para un mundo (...). Este autor explica que la mala preparación se ve reflejada en su escaso rendimiento a nivel académico, una baja eficiencia y un alto costo para

operar su gestión. Sin embargo, de esta opinión, se hace necesario apuntar que en los países de América Latina existe una gran diversidad en los sistemas universitarios, en cuanto a la cantidad de centros de educación superior, al aporte económico que hacen sus gobiernos y al acceso de la sociedad a dicha educación.

Para Gómez (1998) esta educación debe ser de calidad, con una formación buena y para todos, la idea es que estas sociedades se preparen para el desafío pluralista de la postmodernidad y para su integración exitosa a la “aldea global”, caracterizada por industrias y procesos productivos cuyos insumos son la información y el talento creador. Por su parte, Didriksson (1994) sugiere separar la organización académica de la parte administrativa que tiene que ver con el financiamiento por cuanto la “Institución Universitaria se asemeja más a una empresa de servicios académicos o una entidad política que ha puesto en el centro la producción y la distribución del conocimiento como un valor social o económico directo” (p. 3).

Didriksson (1994) destaca los cambios surgidos en México en donde se eligen a las autoridades universitarias de manera democrática con la participación de alumnos, docentes y trabajadores. Además, el surgimiento de nuevos mecanismos de entrega de recursos y la conformación de entidades de evaluación. Señala que este nuevo entorno hizo que mejore la gestión del gobierno universitario y la excelencia en su gestión. A partir de este buen ejemplo, para (Samiolovich, 2008) los cambios se han venido dando en todos los países de América Latina. Aunque con bastante retraso, de ninguna manera, Ecuador ha sido ajeno a esta nueva realidad.

### **3.1.1. La Universidad en el Ecuador: Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).**

Con base en lo dictado por la Constitución de la República del Ecuador, en el año 2010 se expidió, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). Entre sus aspectos más relevantes para efectos de este trabajo investigativo, se señala que la educación superior debe contribuir en el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o de la extensión universitaria (2010, p. 9). Las actividades con la colectividad son obligatorias y gratuitas y deben priorizarse a los sectores rurales y marginados según el artículo 88 (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010, p. 38).

Por su parte, el Reglamento del Régimen Académico (RAA) acota que:

Las instituciones de educación superior deberán contar con un modelo de vinculación con la sociedad, que asegure la integración de las tres funciones sustantivas de la educación superior: docencia, investigación y vinculación con la sociedad; para la gestión del conocimiento en función de sus dominios, líneas de investigación, oferta académica vigente y necesidades de la comunidad a nivel local, nacional y regional; respondiendo al principio de pertinencia”. (CES. Resolución del 22 de marzo de 2016)

Con base en la LOES se crearon varios organismos como parte del Sistema de Educación Superior. Así nacieron la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), encargada de coordinar las acciones entre el ejecutivo y las instituciones del sistema de educación superior y está dirigida por un secretario cuya designación procede del presidente de la República. Este órgano fue creado el 15 de octubre de 2010 mediante el Decreto Ejecutivo. Como organismos de control, el Gobierno crea con base en el Art. 353 de la Constitución el Consejo de Educación Superior (CES) y El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). El CES tiene por objetivo la planificación, regulación y coordinación interna del

sistema de educación superior. El CEAACES es el organismo público técnico que tiene por objeto planificar, coordinar y ejecutar todas las actividades del proceso de evaluación y acreditación. Cada uno de estos organismos tiene su propio reglamento creado con miras a cumplir cada uno de sus objetivos.

Entonces, fue bajo la tarea del CEAACES que en los años venideros se afinaron los procesos de regulación y categorización de universidades con base en diferentes indicadores de gestión educativa.

En consecuencia, a los antecedentes señalados, desde el año 2012 la aplicación de la Ley determinó la suspensión de 14 universidades luego de realizar los controles en todo el país. Estas entidades fueron calificadas en la escala más baja, categoría E, y en tal virtud, se les obligó a llevar adelante un plan de mejoras para que puedan alcanzar una calificación aceptable (entre A y D), sin embargo, estos centros no pudieron evidenciar dichas mejoras y fueron cerradas bajo el argumento oficial por “falta de calidad académica”.

En noviembre de 2013 el CEAACES categorizó nuevamente a las universidades y escuelas politécnicas. La calificación se realizó sobre cinco criterios que son academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura. Los resultados tras evaluar los tres modelos: pregrado, pregrado- posgrado y posgrado y determinaron esta realidad categoría A (6 universidades), B (23), C (18) y D (8). En junio de 2017 se elimina la categoría D y se les obliga a las universidades de categoría D a recalificarse o desaparecer como ya sucedió con varios centros universitarios años atrás. Francisco Cadena, titular del CEAACES, recordó que en 2013 ocho universidades seguían proceso de acreditación por cuanto estaba en la categoría D (Bravo, 2017).

La LOES se reformó el 15 de mayo del 2018, en la Asamblea Nacional. Mediante estos cambios “el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad (CEAACES) sería reemplazado por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad. Y se eliminarían las categorías de universidades, que pasan a ser de docencia e investigación, sin distinción” (Heredia, 2018). En este nuevo contexto, en la actualidad existen 59 universidades debidamente acreditadas.

En otro orden, y con base en la LOES (Art. 18) se hace necesario señalar que en el país las IES tienen libertad para elaborar sus estatutos, planes y programas de estudio conforme a la Ley, así como la designación de autoridades, profesores, investigadores, servidores y trabajadores. La autoridad máxima estará conformada por autoridades, representantes de los profesores, estudiantes, graduados, servidores y trabajadores. La primera autoridad es el Rector, responsable del plan estratégico de la institución. El preside el Órgano Colegiado Académico Superior y debe rendir cuentas anualmente a la sociedad, a la comunidad universitaria, al Consejo de Educación Superior y a la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (LOES, Art. 48). Las elecciones de Rector y Vicerrectores se hacen por votación universal, directa, secreta y obligatoria de docentes, estudiantes a partir del segundo año y personal administrativo y de servicio (LOES, Art. 55).

### **3.1.2. La Universidad en Cuenca.**

Las universidades existentes en la ciudad de Cuenca son, en orden al tiempo de su creación: la Universidad de Cuenca, Universidad del Azuay, Universidad Católica de Cuenca, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, Universidad del Azuay. La primera se trata de una entidad pública fundada en 1867. Se trata de una organización referente por cuanto nació como la primera universidad cuencana en el siglo XIX. Por su parte de Universidad del Azuay

se creó en 1968 como sucursal de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil en Cuenca. El 3 de diciembre de 1970 pasó a llamarse Universidad Católica Santiago de Guayaquil en Cuenca después pasó a denominarse Pontificia Universidad Católica del Ecuador son sede en Cuenca y en la actualidad su nombre es Universidad del Azuay. En ese mismo contexto, la Universidad Politécnica Salesiana se fundó en 1994 por iniciativa de la comunidad Salesiana. Antes de la UPS y desde 1977 los Salesianos habían creado el Instituto Tecnológico considerada la institución inspiradora para fundar la universidad.

### ***3.1.2.1. La Universidad Católica de Cuenca.***

La Universidad Católica de Cuenca fue creada el 7 de septiembre de 1970. Este centro académico cuenta con directivos, profesores, graduados, estudiantes y trabajadores que ejercen su autonomía bajo los principios de cogobierno, calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género. Posee dos organigramas el del Consejo Universitario y el del Consejo Directivo, quienes tienen la capacidad de tomar resoluciones.

El Consejo Universitario era la máxima instancia compartida de legislación, administración y régimen académico, está dirigido por el Rector como máxima autoridad, seguido por la Vicerrectora Académica, el Vicerrector Administrativo y el Secretario General, junto a estas entidades se unían los decanos de las unidades académicas, representantes de docentes investigadores, representantes de graduados, representantes de estudiantes y de trabajadores.

El Consejo Directivo estaba conformado por todas las unidades académicas de acuerdo al estatuto, estaba dirigido por el decano como máxima autoridad, seguido por el subdecano, el secretario y el director, junto a estas entidades se unen los representantes de docentes investigadores, representantes de graduados, representantes de estudiantes y de trabajadores.

Como se menciona en el inciso anterior, la Universidad Católica de Cuenca está compuesta por el rectorado y por departamentos que se relacionan entre sí, cada departamento está dirigido por un encargado y está a cargo de determinada función:

Posee extensiones en Cuenca, Azogues, Cañar, Macas y San Pablo de la Troncal. Actualmente acoge a 13.577 estudiantes, emplea a 745 docentes. Posee siete unidades académicas y 21 carreras en la matriz, sedes y extensiones en un total de 18 campus. Para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, la Universidad mejoró la infraestructura física y en lo tecnológico se implementó el sistema de procesos empresariales en línea (ERP) y los nuevos entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje (EVEA). Mediante convenios, marco y específicos, miles de estudiantes cumplen las prácticas pre profesionales y de vinculación con la sociedad. En calidad de eventos de vinculación se desarrollan congresos, seminarios y talleres de capacitación, ferias, simposios, etc.

La principal autoridad de la UCACUE, en su calidad de rector titular, es el doctor Enrique Pozo Cabrera la licenciada Ana Luisa Guijarro Cordero quien cumple la función de vicerrectora académica. En calidad de vicerrector de investigación actúa el ingeniero Antonio Rodríguez Lozano.

### **3.1.3. La Comunicación y la Universidad, Nuevos Retos y Desafíos.**

La UCACUE requiere de una política de una política de comunicaciones que le permitan el uso de estrategias de comunicación para establecer una relación adecuada con sus públicos de interés. Se trata de la instruir a los trabajadores sobre la cultural laboral, producción, objetivos, recursos que le permitan a este centro académico trabajar desde una nueva óptica de escuchar y atender como corresponde a sus públicos internos y externos. Goldhaber (1991)

destaca lo trascendente que es para una organización crear e intercambiar mensajes con sus públicos de interés con la posibilidad de ser productiva o desaparecer.

Con base en la LOES, en el Artículo 13, la universidad tiene como reto difundir su investigación que debe estar al servicio de la sociedad y trabajar sobre la vinculación con la sociedad. No solo se trata de trabajar sobre la ciencia sino además sobre la creación y promoción cultural y artística; (Asamblea Nacional, 2018). Entonces es este contexto la meta sería diseñar un modelo de comunicación que planifique sobre nuevas estrategias de comunicación que motiven la participación de los distintos públicos internos y externos que apunten a crear fuertes de relación entre la comunidad universitaria y los públicos internos que salden como resultado una creciente y exitosa vinculación con la sociedad.

El desafío no es sencillo ya que se trata de crear novedosas estrategias de colaboración y de participación con todos los stakeholders de tal modo que -trascienda los viejos modelos que trabajan sobre la linealidad y unidireccionalidad- se enfoquen en un modelo moderno que genere diálogo, participación, interactividad y que a tono con las nuevas expresiones culturales del entorno ecuatoriano permitan motivar nuevas formas de comunicación.

Otro reto interesante es proponer estrategias de comunicación que respondan a las nuevas maneras de consumir mensajes en el ámbito digital. En realidad, ya no se trata de un consumo tradicional, sino que el público comparte y distribuye dichos contenidos y en muchos casos crea sus propios contenidos en las redes sociales que se volvieron un nuevo lugar de encuentro. Es aquí en internet, en donde los diferentes destinatarios se acercan “personalmente” para estar establecer el contacto con la organización. En Ecuador, al igual que el mundo, los nuevos medios se imponen cada vez más. Una muestra de esto es saber que de acuerdo a Internet

World States, para inicios de 2008, el 80 % de la población ecuatoriana tiene servicio de internet, en ese mismo aspecto dos de cada tres personas utilizan redes sociales.

Así mismo, el contexto sociopolítico de la universidad ecuatoriana requiere nuevas respuestas desde la planificación de la comunicación con base en nuevas estrategias adaptadas al modelo político del Estado. Entonces, se trata de diseñar estrategias que responden a las exigencias normativas y políticas que rodean a la universidad y que exigen acciones para fortalecer la vinculación con la sociedad. Y es que estos centros académicos deberían convertirse en ejemplos de una buena planificación que integrando los medios tradicionales y los avances tecnológicos propongan diversas posibilidades de una comunicación integrada a través de una comunicación interesante y novedosa.

## Capítulo IV

### 4. Análisis de la Situación

Dado que los más importantes teóricos del ramo advierten que la comunicación es fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones, se hizo necesaria una auditoria que permita conocer los caminos para mejorarla en la Universidad. Entonces, se procedió con un análisis, interno y externo. Se decidió este orden bajo la consideración de que lo primero y urgente debe ser estar bien adentro para luego ocuparse de lo externo. Para la realización de la auditoria se utilizó una metodología cuali-cuantitativa, con base en una serie de técnicas - descritas en la metodología y en las próximas líneas de este capítulo- y que incluyó revisión documental, observación, entrevistas en profundidad, grupos focales y encuestas.

El desarrollo de esta parte toma como base el pensamiento de Aljure, de que no hay un modelo único para levantar un plan estratégico de comunicación ya que ello depende del contexto externo e interno de cada organización, sin embargo, todo plan debe cumplir con una fase investigativa que precede a dicha planificación. En ese marco, se realizó el análisis de la situación que permitió identificar las necesidades de comunicación. A partir de ello, se construyeron los objetivos, las estrategias y un plan con las acciones, tiempos, indicadores y responsables para lograr esos propósitos.

Para conocer hacia dónde quiere ir la organización, se inició con la elaboración de un *briefing* y un *contrabriefing*. Se buscó e identificó toda la información que tenía la Universidad para desarrollar el análisis de la situación interna, se revisaron los elementos de la identidad corporativa, las vías de información interna, las percepciones y expectativas derivadas de las entrevistas y de una encuesta al personal administrativo de la UCACUE y se complementó la pesquisa con las sugerencias de Daniel Barredo. Para el efecto se conformó un grupo focal que

levantó los cuadros de análisis correspondiente a la dimensión interna y que estableció las necesidades de comunicación interna.

El análisis de la situación externa consideró el entorno, las vías de comunicación externa; se realizaron encuestas a estudiantes del último año de bachillerato y, con esta base, se determinaron las necesidades de comunicación externa. Se levantó un análisis DAFO que sintetizó la información obtenida en el análisis de situación. Para ello, se identificaron los factores más relevantes y se clasificaron, como debilidades oportunidades fortalezas y amenazas de la organización. En ese mismo sentido se analizó, de una manera amplia, los diferentes públicos relacionados con la UCACUE y se determinaron los que se consideran estratégicos.

La definición de los objetivos se dio en función de los análisis de la situación y del DAFO. Estos tienen su prioridad y están relacionados con la misión, visión y valores organizacionales, conocimiento de la cultura, la identidad y los objetivos estratégicos y o problemas de la organización que puedan solucionarse con el apoyo de acciones de comunicación. Los objetivos estratégicos se definen por cada público y se relacionan con la visión, misión, con un objetivo institucional o con los problemas comunicacionales de la organización.

En la fase de definición de estrategias se establecen las líneas directivas a largo plazo, para desarrollar las actividades en coherencia con las necesidades y expectativas de los grupos de interés. El plan de acción relaciona coherentemente el objetivo, los públicos, mensajes clave, herramientas y acciones, responsables, tiempos e indicadores.

#### **4.1. Briefing y Contrabriefing de la Universidad Católica de Cuenca**

Se decidió realizar un *briefing*, considerando que resume de manera ordenada y de forma estratégica la información previa para desarrollar procesos de comunicación. Aquí se

sintetizaron las necesidades y los propósitos comunicativos, las ventajas competitivas que ofrece la organización, el público central al que se desea impactar y los antecedentes. La información procede del cliente quien manifestó sobre la necesidad de mejorar la comunicación y aportó con datos que guiaron esta tarea.

**Tabla 1**

*Briefing de la Universidad Católica de Cuenca*

<b>Si la Ucacue fuera una persona ¿Qué características la definiría?</b>		<b>Su organización tiene departamento/ encargado de comunicación:</b>	
<b>Personalidad (Describe con adjetivos):</b>	<b>Competencias (En qué es experta):</b>	Sí	
Seria	Formar estudiantes		
Formal	Servicio a la comunidad: Odontología, Medicina y Derecho.	<b>¿Quién hace esta función?</b>	La Dirección de Comunicación (Dircom)
Religiosa	Vinculación con la colectividad.		
<b>¿En qué redes sociales tiene presencia?</b>			<b>Alianzas estratégicas con otras instituciones:</b>
Facebook	X	<b>Otras:</b>	Con el Municipio para el desfile de la Morlaquía.
YouTube	X	Instagram	
Twitter	X	WhatsApp	
<b>¿Con qué frecuencia actualiza las redes sociales?</b>			Alianza con la Curia para la organización del Pase del Niño Viajero.
Todos los días			
3 veces por semana			
1 vez por semana			
De vez en cuando		X	

**¿Cuál es el valor agregado? (lo que la hace distinta de la competencia)**

- Horarios flexibles que facilitan que las personas estudien y trabajen.
- Es más barata, en comparación con otras universidades del Austro ecuatoriano.
- Se otorgan becas por una gran cantidad de motivos, que supera lo ofrecido por otras universidades. A la beca Senescyt y recursos económicos insuficientes se suma la de excelencia académica, discapacidad y deportista de alto rendimiento.
- Cuenta con sedes y extensiones universitarias en el Austro ecuatoriano.
- Es propietaria de un canal de televisión (Telecuenca), una radio (Ondas Cañaris) y una imprenta.

<b>Ha realizado alguna campaña de comunicación:</b>		<b>Públicos</b>		
<b>Estrategia empleada:</b>		<b>Detalle de estrategia</b>	<b>P. actuales</b>	<b>P. potenciales</b>
Campaña completa (medios masivos y alternativos)	No	No tiene	No define	No define
Estrategia en redes sociales/otra actividad comunicativa fuera de una estrategia global.	Sí	Ferias estudiantiles, visita a colegios, entrevistas en radios y publicidad pre matrícula.	Estudiantes Docentes Personal Administrativo y de servicio.	Bachilleres graduados (sin cupo a la universidad) Padres de familia de bachilleres.
¿Ha hecho comunicación o publicidad?	Sí	En radios y periódicos locales.	Idem	Idem
<b>¿Cuál es su competencia?</b>		<b>Ha utilizado medios de publicidad que no sean redes sociales:</b>		
<b>Directa:</b> Universidades privadas del Austro		<b>¿Cuáles?</b>	Anuncios en prensa y radio. Vallas.	

ecuatoriano: UDA, UPS y UTPL.		Folletos. Publicity. Videos. Ferias. Visitas a colegios.
<b>Indirecta</b> Institutos técnicos: Kevin, Barter Rubio, San Isidro, entre otros.		
<b>Su institución cuenta con un perfil definido de su cliente objetivo, descríballo:</b>		
<b>Perfil profesional:</b>	No hay un perfil definido. Se estima que son los estudiantes de tercero bachillerato, bachilleres, padres de familia y profesionales interesados en posgrados.	
<b>Datos demográficos (edad, sexo, ingresos mensuales, sector de residencia, etc.):</b>	Masculino y Femenino entre 18 y 50 años. Ingresos medios. Urbano y suburbano.	
<b>Objetivos (personales, laborales, económicos, profesionales, etc.):</b>	Aspiraciones a mejoras laborales, económicas y profesionales.	
<b>Retos (personales, profesionales, etc.):</b>	Lograr una carrera profesional y entrar al mercado laboral.	
<b>Mayores temores (personales, laborales, etc.):</b>	No terminar la carrera. No poder entrar al mercado laboral.	
<b>Hobbies e intereses:</b>	Redes sociales. Lograr prestigio profesional, social y económico.	
<b>Mix de marketing que maneja la institución</b>		
<b>Producto:</b>	La Universidad ofrece títulos de tercero y cuarto nivel.	
<b>Precio:</b>	Un promedio de entre 200 y 250 dólares mensuales, dependiendo de la carrera.	
<b>Plaza o distribución:</b>	Matriz en Cuenca, sedes en Azogues y Macas; y extensiones universitarias en Cañar y La Troncal.	
<b>Promoción.</b>	La Universidad promociona su oferta	

	académica a través de diferentes actividades ya citadas previo al inicio de cada periodo académico.
<b>Calidad:</b> Alcanzó la categoría “B” y luego quedó acreditada por los organismos de control del Estado.	<b>Formas de pago:</b> Efectivo Tarjetas de crédito. Pago diferido.
<b>Servicios:</b> Carreras de grado y posgrado. Atención pública en medicina, odontología y derecho.	

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación de la Universidad.

Al cuadro elaborado en el acápite anterior, se suman otras preguntas que Andrés Aljure sugiere sean respondidas, con base en la entrevista realizada a la máxima autoridad universitaria para la posterior interpretación de la realidad institucional. Estas cuestiones se presentan a continuación:

**Tabla 2**

*Briefing de la UCACUE propuesto por Aljure*

<b>¿Por qué debe hacerse algo?</b>	Porque hay fallas en la comunicación interna, se observa poco trabajo en equipo, además hay carreras que no se abren porque no tienen postulantes.
<b>¿Por qué es un problema o reto de comunicación?</b>	Porque no hay una planificación a mediano y largo plazo, ya que se trabaja desde la situación coyuntural de cada día.
<b>¿Aspectos favorables y riesgos o barreras que identifica el solicitante?</b>	Lo favorable es que: Se quiere mejorar la comunicación y consecuentemente la imagen de la Universidad.

	<p>Hay un personal dispuesto a colaborar.</p> <p>El riesgo es que, de no cambiar las cosas, se puede generar una repercusión negativa en la demanda de los estudiantes que aspiran ingresar a la UCACUE.</p>
<p><b>¿Qué antecedentes se tienen en torno a la situación?</b></p> <p><b>¿Existen mediciones preliminares?</b></p>	<p>No existe ningún tipo de auditoría en los procesos de comunicación o asuntos relacionados.</p>
<p><b>¿Qué imagen se quiere lograr?</b></p> <p><b>¿Qué mensajes estima el solicitante conveniente entregar?</b></p>	<p>Se quiere lograr una buena imagen en los públicos internos y externos.</p> <p>Que la Universidad es una institución confiable, que apoya a sus colaboradores, que es la mejor opción para los aspirantes a lograr un título profesional.</p>
<p><b>¿Cuáles son los públicos objetivos para el solicitante?</b></p>	<p>Los clientes potenciales son los estudiantes de bachillerato y de posgrado, los colaboradores y estudiantes.</p>
<p><b>¿Se requiere ajustarlos?</b></p> <p><b>¿Qué otros se podrían incluir?</b></p>	<p>Sí se requiere ajustarlos.</p> <p>Entre los públicos externos se pueden sumar otros sectores como los padres de familia, colegios cercanos, organismos de control, medios de comunicación, otras organizaciones y comunidad.</p>
<p><b>¿Qué entregables y apoyo espera el solicitante?</b></p> <p><b>¿Se sugiere algún ajuste?</b></p> <p><b>¿Cuál y por qué?</b></p>	<p>Una propuesta para mejorar la comunicación interna y externa.</p> <p>Se sugiere hacer una investigación estratégica para que esa propuesta sea creada desde una base científica.</p>
<p><b>¿Con qué recursos cuenta el solicitante para lograrlo?</b></p>	<p>Los recursos serán cubiertos por el investigador dado que la misma sirve para una tesis doctoral.</p>
<p><b>¿Qué recursos es conveniente tener?</b></p>	<p>Los recursos convenientes a tener son los humanos, tecnológicos, materiales y económicos.</p>

<b>¿Con quiénes se cuenta para trabajar en este proyecto?</b>	Con la predisposición de los diferentes públicos estratégicos que están dispuestos a colaborar con el doctorando.
<b>¿Hay alguna restricción que se deba contemplar?</b>	No existe restricción para la propuesta del plan de comunicación.

*Nota.* Datos tomados del diálogo con la autoridad universitaria.

Una vez aprobado el briefing, se procedió a elaborar un contra briefing concibiéndolo como un documento en el que se fijan algunas ideas iniciales y en el que se esbozan incertidumbres que ayudarán en la elaboración de las estrategias.

### **Tabla 3**

*Contrabriefing de la UCACUE propuesto por Aljure*

<b>¿En qué consiste concretamente el apoyo que se ofrece?</b>	En la elaboración de una propuesta de un plan de comunicación para la UCACUE que incluya las estrategias y acciones más adecuadas al modelo de universidad ecuatoriana.
<b>Entregables y características.</b>	Se entregará un documento que incluya dicho plan.
<b>Beneficios ofrecidos y factores diferenciadores.</b>	Contar con un estudio científico que determine la ruta comunicacional más adecuada a seguir, con la participación de las diferentes voces de la Universidad para elaborar dicho plan.
<b>Tiempos de entrega o de respuesta</b>	La propuesta del plan de comunicación se entregará una vez finalizado el doctorado.
<b>Costos implicados.</b>	Los costos serán asumidos por el investigador.
<b>Consideraciones importantes.</b>	De no mejorar el proceso comunicacional de la Universidad se corre el riesgo de que el problema se mantenga.

*Nota.* Información necesaria para aclarar el tipo de proyecto a trabajarse.

## **4.2. *Análisis de la Situación Interna***

El análisis de la situación interna, entre los puntos principales, se ocupó de la historia, filosofía de la organización, objetivos estratégicos, proyecciones de la actividad que desarrolla, estructura, procesos, políticas, vías de comunicación, así como la percepción de algunos de sus públicos internos sobre la comunicación y la identidad institucional. Con el fin de complementar este análisis, se sumaron las recomendaciones de Daniel Barredo, quien -como parte del Proyecto Prometeo que llevó adelante el gobierno de la Revolución Ciudadana para potenciar la investigación mediante el apoyo de investigadores de alto valor académico- elaboró un modelo de análisis para para la comunicación en el Ecuador. La recopilación de esta información relevante fue la base para la elaboración del plan de comunicación.

### **4.2.1. Historia.**

La UCACUE es una universidad privada que brinda servicios de grado y posgrado. Esta entidad nació el 7 de septiembre de 1970 en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, con la idea convertirse en una nueva opción frente a la demanda universitaria de los bachilleres de la Región Sur ecuatoriana. En ese marco, y con el paso del tiempo se abrieron extensiones universitarias en la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago en 1973, y en Azogues en 1980. En este mismo año, se levantaron las extensiones de San Pablo de la Troncal y del cantón Cañar, en 1990. Esta Universidad contaba, a 2017, con 935 colaboradores, entre los que figuraban 745 docentes y personal investigador, 190 personas administrativas y de servicios. En ese tiempo, educaba a un total de 13.577 alumnos.

La UCACUE, desde su creación trabajó desde una comunicación vertical y una manera reactiva de actuar, es decir, fundamentaba su tarea en las circunstancias contextuales y en los hechos del día a día. En ese contexto, confió la labor comunicacional en diversos profesionales

que conocían del área, empero, la Universidad no se preocupó de elaborar un plan estratégico de comunicación con base en la investigación científica y, en consecuencia, tampoco se ocupó de la creación y la gestión de estrategias y acciones comunicacionales programadas.

Si su comunicación se adecuó a las diferentes circunstancias, que debió pasar este centro académico desde su creación, la ausencia de un plan estratégico de comunicación, le impidió conocer quiénes eran sus públicos estratégicos, en dónde estaban, cuáles eran sus percepciones, sus preferencias en el uso de medios, etc. En tal virtud, se trabajó desde una perspectiva amplia hacia las audiencias, a las que siempre las vio como ciudadanía en general. Entonces, se generaron acciones de comunicación que fueron llevadas a la práctica, desde una visión empírica, teniendo como base a la intuición y a las corazonadas de lo que cada encargado de comunicación, creía que eran las mejores actividades comunicacionales que debían realizarse. Por lo tanto, frente a esta realidad que la afecta se hizo urgente mejorar la comunicación con sus públicos internos y externos. Es allí en donde tiene su razón de ser, la construcción de una planificación para responder a las necesidades de sus públicos de una manera organizada, estructurada y planificada.

#### ***4.2.1.1. Categorización y acreditación.***

La tarea de la UCACUE se centraba fundamentalmente en formar estudiantes que no aprobaron su ingreso a la universidad pública y que procedían de sectores populares de la ciudad de Cuenca y en general del austro ecuatoriano. Se trababa de personas que buscaban una alternativa de menor costo entre las universidades de la región y que accedían al estudio mediante procesos formativos con base en la Ley de Educación Superior (LOES), normativa legal que a su vez se fundamentaba en la Constitución de la República que advertía:

En el plazo de cinco años a partir de la entrada en vigencia de esta Constitución, todas

las instituciones de educación superior, así como sus carreras, programas y posgrados deberán ser evaluados y acreditados conforme a la ley. En caso de no superar la evaluación y acreditación, quedarán fuera del sistema de educación superior (Constitución del Ecuador, 2008, p.202).

Entonces, dando fiel cumplimiento a lo señalado en la norma constitucional, en 2013, el Consejo de Acreditación Académica (CEAACES) realizó la evaluación externa a todas las Instituciones de Educación Superior (IES) sobre los criterios de academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura. Al final de las evaluaciones, 26 universidades fueron calificadas con -la peor nota posible- E y pasaron obligatoriamente a un proceso de mejora para alcanzar la calidad mínima. Una vez terminado el plazo de mejora, 14 de ellas no cumplieron las bases y se cerraron definitivamente. La Universidad Católica de Cuenca al principio, no tomó con la debida seriedad y celeridad este proceso, y calificó en la categoría D. En tal virtud pasó por una serie de problemas de imagen pública por cuanto fue obligada a cumplir un proceso de mejoramiento institucional. Luego de la situación de apremio público, la Universidad emprendió un proceso de mejoramiento que, al paso del tiempo, en junio de 2017, le permitió obtener la categoría B.

Antes de ello, La UCACUE se vio obligada a realizar importantes cambios de mejoramiento y trabajó para cumplir con la normativa legal que le obligaba a ser concebida como una organización bien evaluada al servicio de la colectividad. Hasta antes de la aparición de la LOES, la UCACUE era considerada por la sociedad cuencana como una institución educativa con fines comerciales. Como efectos de la mala evaluación y el riesgo de ser cerrada definitivamente la UCACUE (por estar en la categoría D) se generaron diferentes reacciones. Es así que ciertos públicos, en diversos medios, criticaron y se burlaron de la suerte que corría

la institución. La reacción, desde la formulación de estrategias y acciones de comunicación que enfrenten esa realidad, nunca llegó. Al frente del Departamento de Comunicación no estaba un comunicador sino un marketero, cuya visión estaba enfocada en los negocios y no en la planificación de la comunicación.

Con base en la situación que vivía la UCACUE y en ese intento por superar la incómoda situación de imagen pública que pasaba, para 2017, se contrató a un comunicador organizacional. Entonces las acciones de comunicación se dirigieron a enfrentar los problemas de reputación empero no se planificaron de manera estratégica, sino que se fueron organizando con base en reuniones semanales agendadas para planificar las actividades semanales y enfrentar las situaciones coyunturales que se iban presentando.

El tiempo en el que la Universidad estaba en una situación crítica generó entre los públicos internos una serie de rumores y especulaciones que afectaron significativamente el sentido de pertenencia y la imagen interna. Se tenía como referencia el cierre de varias universidades y la cultura del rumor y la desinformación se empoderó de la entidad sin ninguna reacción sólida y planificada de actividades o decisiones desde el Departamento de Comunicación y Marketing, que es como se llamaba esa área en ese entonces. En la comunicación descendente, no había una política que genere retroalimentación por lo que la ascendente, no era impulsada ni contaba con los canales necesarios para su efecto. La situación provocó, entre otros aspectos, desinformación, rumores, escasa participación en actividades institucionales y desmotivación.

Como un indicador que muestra los graves efectos que generó la calificación D, vale informar que en septiembre 2013 se inscribieron apenas 8 estudiantes para la carrera de Ciencias de la Información y Comunicación Social. Una cifra muy baja en comparación con los 25

alumnos que solían hacerlo en años anteriores. Con el paso del tiempo y a efectos conocer el contexto durante el cual se desarrolló la investigación, corresponde señalar que para el periodo septiembre 2017- marzo 2018 se matricularon 13.577 estudiantes. 7.150 eran mujeres (53%) y 6.427 eran hombres (47%). En 2017 se matricularon 221 estudiantes con capacidades diferentes que simbolizan el 2% de la población estudiantil, dichos estudiantes se encontraban plenamente insertados en la institución y el trato que recibían era de total apoyo, en apego de la LOES.

En 2017 se entregaron 3.013 becas por diversos motivos, a saber: discapacidad, deportistas de alto rendimiento, recursos económicos, excelencia académica y por políticas de cuotas. Se trató de una gran cantidad de becas frente a otras universidades. La motivación principal de este elevado número fue a necesidad de reactivar a la Universidad luego de los tiempos turbulentos vividos por la mala calificación de los organismos del Estado. En ese sentido, las autoridades consideraron que era fundamental mantener vivas algunas carreras que tenían escasa demanda de estudiantes.

Para septiembre de 2017 la institución tenía 745 docentes, de los cuales 300 eran mujeres (40 %) y 445, hombres (60%). De ese total 532 (71%) eran docentes a tiempo completo, 176 estaban a medio tiempo (24%) y, por último, habían 37 (5%) que laboraban a tiempo parcial. Los docentes que no habían realizado maestrías fueron despedidos. A 2017 la UCACUE había apoyado a que algunos docentes sigan programas de posgrado (17 en programas de PhD y 20 en maestría) en este ámbito la Universidad invirtió 256 mil dólares.

Cuando, la UCACUE en 2013, recibió la noticia de haber sido evaluada con categoría D, se hicieron públicas las bajas valoraciones recibidas. En 2015 subió a la categoría C, tiempo en el que sucedió un periodo de silencio porque la calificación aún no era la esperada y fue solamente, en 2017 que, después de un largo proceso, se le otorgó la categoría B. Con respecto

a la categorización B, el rector Enrique Pozo Cabrera mencionó -en un acto que se cumplió el martes 13 de junio de 2017 en el auditorio de Posgrados- que: “no hubo ni un solo espacio de tiempo en el que no estemos dedicados exclusivamente a la institución y a institucionalizar la Universidad, vicerrectores, directores, personal académico, docentes y obviamente nuestros estudiantes acompañaron este proceso”. Así mismo destacó que fue un momento difícil y un proceso extremadamente duro por lo que extendía sus “felicitaciones a todas y cada una de las personas que se sumaron para asumir con valentía este reto”. El proceso duró cuatro años 2013-2017 y motivó muchos cambios entre los que destacan: la creación de departamentos, despido de personal académicos sin título de cuarto nivel, reducción de 39 a 7 decanos, incremento de profesores titulares de tiempo completo. En general se mejoró en: organización, academia, investigación, vinculación, recursos e infraestructura, y estudiantes. Así lo confirmó el PhD. Mauro Cerbino, consejero del CEAACES quien entregó el certificado de acreditación en la categoría B. El delegado destacó que se había mejorado en contratar profesores titulares a tiempo completo e investigación. “En este indicador, por ejemplo, la UCACUE aumentó la producción regional y pasó de cero publicaciones en 2013, a 27 publicaciones científicas en 2017. Gracias a esto la Universidad Católica de Cuenca obtuvo un desempeño global de 47,24% por tanto, de acuerdo con el método directo, se ubicó en la categoría B que es la que contiene valoraciones entre 45% y 60%” (comunicación personal, 13 de junio de 2017).

Sin embargo, de haber alcanzado este gran logro (estar en la categoría D cerca de un eventual cierre por parte del Estado y pasar a integrar un segundo grupo de las mejores universidades, luego de las que fueron calificadas como categoría A), la Universidad no aprovechó esta nueva realidad para difundir sus logros adentro y afuera de su institución, como correspondía a una adecuada gestión de comunicación para mejorar la imagen. Muy por el

contrario, y al poco tiempo de haberse dado este logro, ya no era posible hacerlo por cuanto el propio Estado eliminó dicha tabla de calificación por categorías y validó la acreditación para todas. La UCACUE obtuvo dicha acreditación para los próximos 5 años, hasta 2022, pero la oportunidad de publicitar con potencia su categorización B, se había esfumado.

En conclusión, no disponía de un plan de comunicación y consecuentemente tampoco se gestionaban estrategias de comunicación para aprovechar las oportunidades o para enfrentar los problemas conforme estos se presentaban.

#### **4.2.2. Filosofía de la Organización.**

Desde su creación esta Universidad de carácter privado se definió bajo dos pilares fundamentales, en lo que respecta a su identidad. Su misión: “desarrollar el pensamiento crítico, articulando los ejes sustantivos en que fundamenta su actuar la universidad, para generar profesionales con competencias y contribuir a las soluciones de los problemas de la sociedad” y su visión: “Ser una universidad de calidad, con reconocimiento nacional y proyección internacional” (Universidad Católica de Cuenca, s.f.). Conforme a esta identidad corporativa, los valores eran cinco. El primero, la honestidad, que hacía referencia a un acto inexcusable de cada actor que formaba parte de la UCACUE y que implicaba rectitud en el ejercicio de la administración, docencia e investigación. El segundo valor era la justicia y cultura de paz, sustentado en principios de igualdad de oportunidades y transparencia en lo académico y administrativo en búsqueda del bien común de toda la comunidad universitaria. El tercer valor, la libertad, se vinculaba a la pluralidad. La responsabilidad como cuarto valor era entendida como el accionar de manera consciente que denota compromiso frente a la misión y visión de la Universidad, abarcando el ámbito académico, administrativo, social y ambiental. El quinto y último valor, la tolerancia, era entendida como la aceptación e inclusión de la diversidad y de

oportunidades, para reducir cualquier tipo de inequidad.

Asimismo, existían otros componentes de la identidad como el escudo, el himno universitario escrito por fundador de la Universidad padre César Cordero Moscoso y compuesto por Rubén Mosquera Crespo. El lema de la UCACUE era la frase “Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo”. Durante la revisión bibliográfica documental, se encontró que estos elementos identitarios de la Universidad no habían tenido ningún tipo de modificaciones desde su creación. Sin embargo, en lo referente al logotipo, se habían ido construyendo diferentes con nombres alusivos a la Universidad Católica de Cuenca, como: UCC, La Cato y UCACUE, que es finalmente el logotipo que quedó establecido a 2017 y que incluía una tipografía en mayúscula. Los colores corporativos elegidos eran el rojo y el blanco como un reflejo del corazón y de la pureza

En este ámbito, la investigación develó que la visión, misión y los propios valores institucionales estaban declarados, pero no eran de conocimiento de los públicos internos. Con respecto al lema, los estudiantes se habían creado otro, uno propio, que era el que lo expresaban en sus interacciones de manera consistente y que era “la Cato es corazón”. Con respecto al logotipo se había ido cambiando en función del criterio coyuntural de las autoridades y de quien está al frente del área comunicacional, o de marketing como se detalló en líneas anteriores.

#### **4.2.3. Objetivos de la UCACUE.**

La Universidad Católica de Cuenca (2016) destacaba en su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) los siguientes objetivos estratégicos:

- Gestión administrativa: implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos.

- Gestión académica: implementar la excelencia académica elevando la calidad de la transferencia de conocimientos, mediante modernos procesos de enseñanza – aprendizaje.
- Gestión de investigación: consolidar un sistema moderno de investigación, desarrollo e innovación para potenciar las capacidades de la zona 6.
- Gestión de vinculación: desarrollar la unidad de vinculación con la sociedad, encargada de los procesos de educación continua, en las áreas de la producción, tecnología, capacitación profesional mediante la implementación de redes universitarias nacionales e internacionales.
- Gestión de infraestructura: establecer un modelo de gestión para el desarrollo, implementación y aprovechamiento de la infraestructura de los campus a mediano y largo plazo.
- Gestión de internacionalización: potenciar las capacidades de docentes y estudiantes, logrando el posicionamiento de la Universidad a nivel internacional, mediante convenios y redes universitarias.

#### **4.2.4. Actividad, Servicios que Desarrolla.**

La Universidad Católica de Cuenca en 2017 presentó la oferta académica de 23 carreras en la matriz, varias de estas carreras se replicaron en sus sedes y respectivas extensiones con base en la demanda existente. En total se agruparon 41 carreras en 7 unidades académicas.

Los servicios que prestaba la institución eran:

Asistencia médica: la Universidad brindaba atención médica en el Hospital Universitario Católico. El objetivo de este centro sanitario era el de dar un servicio de calidad y ofrecía rehabilitación, fisioterapia, hospitalización, emergencias, farmacia las 24 horas, radiología, laboratorio clínico entre otros servicios, así como unidad de cuidados intensivos,

neonatología y quirófanos. Además, se contaba con el servicio de especialidades médicas como medicina general e interna, pediatría, ginecología, cirugía general y plástica, traumatología, neurología, neurocirugía, nutrición, psicología, psiquiatría e infectología. Los valores de cada consulta para el público, interno o externo, eran de 7 dólares en temas de medicina general, 9 para odontología y 12 para asuntos de especialidad.

Asistencia odontológica: la Universidad contaba con el servicio odontológico que daba apoyo integral a dichos tratamientos, también incluía las áreas de: cirugía oral, rehabilitación, endodoncia, ortodoncia, entre otros servicios a bajo costo. Asimismo, los estudiantes de la UCACUE tenían acceso gratuito a tratamientos periodontales y limpieza dental.

Asistencia en psicología clínica: se brindaba psicoterapia individual, de pareja o grupal. Tratamiento preventivo y apoyo psicológico gratuito en: consumo de alcohol, drogas, crisis de ansiedad, depresión, duelo o sucesos traumáticos, conflictos de pareja, inhibiciones, inseguridad, etc. También diseñaba y ejecutaba proyectos preventivos psicosociales.

Mediación educativa: como una forma de resolver conflictos a través del diálogo, la Universidad contaba con un equipo de mediadores que ayudaban a los estudiantes a resolver de forma específica los conflictos educativos que se presentaban, esta mediación podía ser por problemas suscitados dentro o fuera del aula de clase.

Biblioteca Digital: para la formación y el aprendizaje en línea de los estudiantes, la institución contaba con el servicio de Biblioteca Virtual en la que se podían visualizar textos completos de libros, artículos científicos, revistas y publicaciones científico-técnicas. Asimismo, contaba con el acceso a la Red de Bibliotecas en las sedes y extensiones de la institución y su contenido se encontraba en el catálogo digital que se disponía. El repositorio digital también era un recurso con el que contaba la institución y almacenaba las investigaciones

de los estudiantes. Este medio tenía acceso abierto.

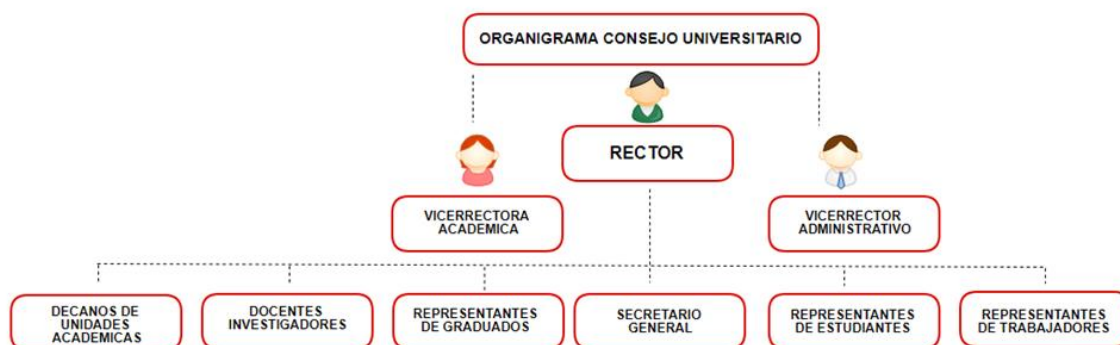
Soporte técnico: a través de un mensaje vía correo electrónico se podía acceder al soporte técnico, en dicho mensaje se indicaba la inquietud, problema o solicitud, a su vez el estudiante se identificaba y adjuntaba evidencia de su caso, con ello agilizaba el proceso de soporte técnico, por lo que una vez enviado el mensaje se procedía a la asignación de un técnico para una atención personalizada y se podía hacer el seguimiento del caso.

#### 4.2.5. Organización: Estructura y Política Organizacional.

El alma mater tenía dos organigramas: el Consejo Universitario y el Consejo Directivo, ambos con capacidad de tomar resoluciones de acuerdo a su línea de trabajo. El Consejo Universitario era la máxima instancia en la que se impartía la legislación, administración y régimen académico. Estaba dirigido por el rector como máxima autoridad y conformado además por la vicerrectora académica, el vicerrector administrativo y el secretario general. Junto a estas autoridades, participaban los decanos de las diferentes unidades académicas, representantes de docentes investigadores, graduados, estudiantes y trabajadores. El orden jerárquico de esta instancia se presenta a continuación:

**Figura 3**

*Organigrama del Consejo Universitario.*



*Nota.* La figura muestra el organigrama institucional.

Otro organismo de importancia era el Consejo Directivo en cada una de las diferentes unidades académicas de la UCACUE conforme se señalaba en el estatuto. Este colectivo estaba dirigido por el decano como máxima autoridad, seguido por el subdecano, el secretario de facultad y los directores de cada carrera. A ellos se unían los representantes de los docentes investigadores, de los graduados, de los estudiantes y de los trabajadores.

#### **Figura 4**

*Organigrama del Consejo Directivo*



*Nota.* La figura muestra el organigrama directivo de cada una de las facultades.

Volviendo al organigrama del Consejo Universitario, este sostenía que la máxima autoridad era el rector de la institución. Por medio de él, se desarrollaba una comunicación con las distintas autoridades de menor jerarquía como vicerrectores, decanos, docentes y representante. Esta comunicación era, primordialmente, vertical descendente desde los niveles superiores hacia los inferiores, según la cadena de mando. Los principales mandos de la Universidad Católica eran el doctor Enrique Pozo Cabrera que cumplía el cargo de rector titular, la licenciada Ana Luisa Guijarro Cordero en calidad de vicerrectora académica y el ingeniero Antonio Rodríguez Lozano en condición de vicerrector de investigación. La comunicación

ascendente, de los subordinados hacia el nivel directivo, era escasa ya que prevalecía la relacionada a informes, trámites y solicitudes de los docentes, empleados y estudiantes a las autoridades de la institución.

La entidad educativa disponía de la matriz, dos sedes y dos extensiones. La primera estaba en Cuenca, ciudad en la que había siete campus que se situaban en diferentes lugares, a saber: Las Américas, General Torres, Humboldt, Manuel Vega, Simón Bolívar, Vargas Machuca y Presidente Córdoba. Además, existían dos sedes una en Azogues y la otra en Macas, y las dos extensiones estaban ubicadas en Cañar y La Troncal. En total existían siete unidades académicas con un total de 41 carreras y programas disponibles. Las unidades académicas eran: Salud y Bienestar; Ingeniería, Industria y Construcción; Administración; Ciencias Sociales, Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC); Educación y Ciencias Agropecuarias. Por último, las unidades administrativas se dividían en Bienestar estudiantil, Jefaturas Administrativa; de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad; Otras modalidades de Estudio, Financiera, Talento Humano, Planificación y Desarrollo: Comunicación y de Tecnología Informática.

En lo que se refiere a las políticas organizacionales, estas se habían construido con base en lo que la Ley ecuatoriana sostenía. Entonces eran de aplicación obligatoria en lo administrativo y académico, por lo que estaban adscritas en la normativa interna institucional. En ese marco, las autoridades señalaban promover el cumplimiento de las obligaciones y derechos de toda la comunidad universitaria con la finalidad de desarrollar procesos vocacionales y profesionales, además crear estímulos, ayudas y servicios a sus integrantes. Decían además que, las políticas de la Universidad Católica de Cuenca se destacaban por ser un marco de acciones lógicas que toda la comunidad universitaria católica debía acoger para el

ejercicio de sus derechos. Reseñaban permanentemente que se: “permite el ingreso y pleno goce de derechos al personal académico, administrativo, estudiantes; y, a todo ser humano que acceda a sus servicios; promoviendo la equidad, accesibilidad y el respeto a sus derechos y libertades sin distinción alguna” (Universidad Católica de Cuenca, 2014, p.2).

De igual manera, en relación a los docentes, señalaban que promovían su formación y actividad en base a la ética frente a sus estudiantes, respetando su etnia cualquiera que esta sea. Así mismo indicaban, que la Universidad permite el acceso de personas con discapacidades y todo su personal está obligado a brindar la debida atención a estas personas, ayudando a acortar las barreras de comunicación y brindando acceso a la información de forma efectiva. En relación a la mujer, la Universidad indicaba que promovía y garantizaba el acceso en cualquiera de sus procesos de representación de autoridades académicas y en elecciones que se efectuaban en la Comunidad Universitaria Católica.

Se señalaba, además que el departamento de Bienestar estudiantil adopta acciones para que las personas de sectores históricamente excluidos y de vulnerabilidad participaran en cualquier instancia de la institución, así como en el proceso de concesión de becas. En relación a la formación de profesionales e investigadores, el departamento de Seguimiento a Graduados decía motivar la incorporación de sus exalumnos al ámbito laboral a través de bolsas de empleo. Se reseñaba que prepara a sus estudiantes a través de prácticas pre profesionales para insertarlos al ambiente laboral y profesional. Por consiguiente, declaraba garantizar una educación superior de calidad, fomentando la formación y actualización de los conocimientos de su plantilla docente y a través de evaluaciones para alcanzar la excelencia. De la misma forma, la Universidad brindaba a los estudiantes cursos de nivelación y de actualización de conocimientos para garantizar el acceso de la formación universitaria.

En lo que respecta a políticas de apoyo a sus públicos internos, es menester subrayar que la institución se comprometía en gestiones para licencias por maternidad, salud, calamidad doméstica etc.; apoyo y seguimiento a estudiantes con discapacidad, desigualdad, históricamente excluidos o discriminados; apoyo y seguimiento a víctimas por violencia o delitos sexuales; apoyo psicopedagógico y académico a estudiantes privados de libertad; atención y tratamiento a estudiantes con problemas en el consumo de alcohol y drogas; seguimiento a estudiantes con política de cuotas; gestión de estímulos y reconocimientos a los estudiantes por participación y logros académicos; programas de educación para la salud; programas de recreación universitaria; póliza de seguro estudiantil por accidentes personales y muerte accidental; póliza de seguro por asistencia médica y promover la participación estudiantil.

En la Universidad cada departamento estaba dirigido por un encargado, en ese contexto:

El departamento de Investigación, estaba dirigido por el ingeniero Rafael García Abad, y ejecutaba acciones mediante los diferentes centros de investigación con los que contaba la Universidad. Se trataba de siete centros que se desglosaban de la siguiente manera: Biotecnología, Contaminación ambiental, Principios activos, Neuro psicopedagogía, Saberes ancestrales, Genética y Fabricación Digital Cuenca. En cada uno de estos sitios se realizaban indagaciones de acuerdo a sus líneas de investigación por lo que, posteriormente se publicaban las pesquisas realizadas en la revista Killkana de la propia Universidad.

El departamento de Vinculación con la Sociedad, era liderado por la economista María Eugenia Vásquez. En esta unidad se diseñaban programas y proyectos para el desarrollo local, regional y nacional. Las acciones se entrelazaban con las áreas académicas y las líneas de vinculación con la sociedad, y en ese marco, se planificaban diferentes actividades en los POAs

de cada una de las unidades académicas y carreras de la institución. Se desarrollaban proyectos de vinculación bajo un marco regulatorio con la presencia de estudiantes que participaban de este tipo de proyectos y prácticas pre profesionales mediante diversas actividades enlazadas con su carrera. Estas diligencias eran diversas y se cumplían con la finalidad de fortalecer el aprendizaje de los alumnos.

El departamento de Planificación Institucional, estaba encabezado por el economista Mario Tapia Tapia. Este espacio fue creado para direccionar a la UCACUE hacia la calidad, modernización, eficacia, agilidad y transparencia. Se organizó para generar un cambio en la comunidad católica universitaria con la finalidad de que se creen objetivos y aspiraciones a nivel institucional. La idea era ir sustentándose en el trabajo en equipo para una lograr las mejoras propuestas.

El departamento de Gestión de Calidad, era coordinado por el ingeniero Leopoldo Pauta. Este departamento trabajaba para regular los procesos, procedimientos, prácticas para que se cumplieran los requisitos legales, pautas o reglamentos que se necesitaban para fortalecer la calidad universitaria. La idea era que, mediante el uso de diferentes métodos y mecanismos, se logre que los estudiantes que hacían parte de la institución tuvieran ese sentido de pertenencia que asegure su fidelidad a la Universidad y a la excelencia.

El departamento de Tecnologías y Comunicación, estaba dirigido por el ingeniero Cristian Cárdenas Matute. Este departamento se encargaba de la coordinación, administración y gestión de los productos o servicios tecnológicos. Pretendía, a través de sus áreas, asegurar la calidad, funcionamiento y disponibilidad de los recursos que garanticen un servicio óptimo al personal y a los estudiantes. Su tarea abarcaba las unidades académicas, sedes y extensiones. Se contaba con personal calificado para solucionar cualquier problema en el área.

El departamento de Bienestar Estudiantil, era liderado por la doctora Marcia Betancourt Aguilera. Esta unidad declaraba centrarse en la atención a los estudiantes en diferentes áreas tales como la medicina, psicología, pedagogía, trabajo social, mediaciones educativas, orientación vocacional y profesional. También señalaba su ayuda en la obtención de créditos, becas y un ambiente adecuado. Protegía los derechos e integridad personal de los estudiantes. Así mismo esta área brindaba apoyo y realizaba planes preventivos en relación al consumo de drogas, bebidas alcohólicas, cigarrillos entre otros problemas. Contaba con la ayuda de expertos docentes del área, indicaba que estas acciones se realizaban para que los estudiantes tuvieran una formación integral en su proceso estudiantil.

El departamento de Idiomas, estaba conducido por el ingeniero Edgar Vintimilla Vélez. La unidad se centraba en la atención, formación y capacitación de los estudiantes en un nuevo idioma. Decía contar con métodos innovadores y disponer de recursos educativos de excelencia. Este centro estaba orientado a que los estudiantes aprobaran el idioma según su malla curricular.

El departamento de Becas, era liderado por el abogado Juan Andrés Carpio. Esta unidad, en base a las leyes aprobadas en el país, permitía adjudicar cinco tipos de becas, a saber: recursos económicos insuficientes, excelencia académica, discapacidad, deportista de alto rendimiento y a través de la obtención del cupo por medio del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, SNNA.

El departamento de Educación Continua centraba criterios de organización, planeación y evaluación diversa, por lo que era importante que la calidad y el fortalecimiento de las acciones se tomaran en cuenta para ayudar a la imagen institucional. Las actividades académicas y administrativas debían estar en constante crecimiento y diversificación, así como la solución de las acciones que se presentaban en cualquier ámbito.

El departamento de Seguimiento a Graduados se centraba en la relación de la Universidad con sus graduados. Para lograr su objetivo se empleaban diversas actividades que de alguna manera permitían que esta relación se mantuviera.

Por otro lado, la Universidad contaba con una unidad académica de Estudios No Presenciales para brindar alternativas de formación a los profesionales. Esta modalidad era semipresencial y pretendía retomar su labor, que había sido suspendido debido a la baja calificación de la Universidad en la evaluación de 2013. Este centro contaba con salas de videoconferencia, equipo informático y los instrumentos para que el estudiante asistiera cuando fuera necesario, Utilizaba actividades presenciales, virtuales o sincrónicas. La retroalimentación del estudiante se desarrollaba a través del chat o foros.

Finalmente, existía un centro de Estudios de Posgrado que formaba profesionales especializados en diferentes áreas que ofertaba la casa de estudios. En 2017, se ofertaron las primeras maestrías, las de: tecnologías de la información, contabilidad y auditoría, administración de empresas y derecho constitucional.

#### **4.2.6. Vías de Comunicación Interna.**

En función de la información recopilada se observó que la Universidad tenía problemas de comunicación interna. Los inconvenientes que se presentaban, ocasionaban que el personal no se encontrara bien informado. Las rutas de información que se empleaban en la entidad eran varias:

Las reuniones con los directivos se desarrollaban de vez en cuando y eran generalmente para informar las tareas o actividades que se debían cumplir y, en otros casos, para llevar adelante un sistema de control y cumplimiento de dichas tareas. Se trataba fundamentalmente de una comunicación de carácter vertical descendente para dar instrucciones. Las reuniones se

convocaban entre los distintos departamentos del área administrativa, así como de las unidades académicas para abordar los problemas que se suscitaban o para planificar los procesos académicos. Otro de los canales que se hacía uso para la comunicación interna era el uso del teléfono. Se trataba de un canal muy utilizado, después del correo electrónico, y se manejaba para situaciones de última hora.

Por otro lado, la Universidad no aprovechaba adecuadamente los recursos que disponía. Una muestra de ello era la desactualización de las carteleras que existían en los pasillos de cada facultad. El problema era la falta de responsables para realizar esta tarea, que casi siempre se asignaba a los estudiantes y en función de la “inspiración” de algún docente que se acordaba de ello. Entonces, se disponía de carteleras en diferentes sitios estratégicos empero, el problema general era la falta de actualización. En ese mismo sentido, existían grandes televisores instalados para la comunicación interna en cada facultad. No obstante, estos permanecieron apagados durante todo el tiempo que se realizó esta investigación. Aunque existía la infraestructura instalada, en los sectores de mayor tránsito de las unidades académicas, no se utilizaba, ni se entregó algún tipo de información a los públicos internos, por mínima que sea.

En cuanto al uso de los eventos, cabe señalar que estos solamente se desarrollaban en determinados casos, sobre todo para celebrar asuntos religiosos, informes de autoridades o ferias promocionales de las carreras. Y aunque estos eventos servían en alguna medida para fomentar el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo del personal, eran pocos los colaboradores que participaban en ellos. Por lo general, los eventos no se los utilizaba como una vía para mejorar las relaciones del público interno o fomentar el trabajo en equipo entre las diferentes áreas. En lo referente a las ferias, la Universidad las organizaba tres meses antes del periodo de matrículas y participaba en otras que tenían relación al ámbito educativo. El objetivo era uno solo: generar

interés de los estudiantes por ingresar a la oferta académica presentada. Allí se aprovechaba para entregar material publicitario con tal oferta, y los pasos para inscribirse y matricularse en la institución.

Al navegar por el sitio *web* de la Universidad se observó que los elementos estaban dispuestos para apoyar la comunicación externa fundamentalmente. Esta página trataba de despertar en los visitantes el interés sobre la oferta académica y brindaba información sobre las carreras, números de teléfono y correos para establecer contactos. Lo mismo sucedía en las diferentes redes sociales. En Facebook, Twitter, YouTube e Instagram primaba la publicación de noticias sobre la organización. Allí se difundía información de la Universidad y sus actividades. No se solía trabajar con novedades o asuntos dirigidos al público interno como: carteleras electrónicas, eventos internos, reconocimientos, actividades de integración, reuniones o cualquier tipo de acciones dirigida a motivar el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo o el conocimiento de la filosofía organizacional. Por tanto, corresponde señalar que estas redes sociales no se utilizaban para la comunicación interna, sino que -salvo WhatsApp- estaban dirigidas hacia la externa. Tampoco se hacía uso de algún tipo de chat ni se disponía de blog institucional que diera a conocer información sobre la organización. Así mismo no se hacía uso de una revista de comunicación interna, aunque hay que señalar que, muy de vez en cuando, se imprimía un cuadernillo a manera de informe de la autoridad para los públicos internos. En 2017 se entregó este documento, aunque la investigación reveló que era el único de ese tipo que se había entregado en los últimos años. No existía buzón de sugerencias, ni tampoco se utilizaba el servicio de intranet.

Durante esta pesquisa se observó, además, que no se aprovechaban las ventajas de tener un canal, una radio y una imprenta:

Telecuenca, de propiedad de la Universidad, fue la primera señal de televisión que se originó en la ciudad de Cuenca. La programación del canal comprendía películas del cine mexicano, series de televisión, telediario, deportes, farándula etc. Esta televisora no tenía ningún aporte a la comunicación de la UCACUE. La cobertura abarcaba a las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago. No había un nexo comunicativo directo con la UCACUE. Y aunque el personal del canal cobraba su sueldo de la Universidad, se cubrían solamente ciertas actividades de la institución ya que trabajaba de forma independiente. Había una desconexión que debería corregirse a fin de vincular comunicacionalmente este medio con la Universidad. Lo mismo sucedía con radio Ondas Cañaris. No se observaba ningún beneficio de que sea un medio de comunicación universitario ya que trabajaba de forma separada a la institución. La programación era variada e incluía éxitos de la música ecuatoriana, canciones de género romántico, pop contemporáneo, música nacional, folklor latinoamericano, noticias, deportes, etc. Y aunque repetía ser un medio de comunicación universitario y católico, la vinculación era más por lo segundo ya que transmitía el programa El Santo Rosario, la misa desde la Catedral de Azogues y otros contenidos religiosos. No se aprovechaba este medio para potenciar la comunicación externa de la UCACUE. En un contexto parecido, la radio digital Cato Online tampoco se había convertido en una plataforma de apoyo a la comunicación institucional y por el contrario su parrilla de programación estaba concentrada en la entrega de éxitos musicales y de noticias. Por distintas razones, técnicas y de personal, la programación solo se emitía en horas de la mañana. La radio tampoco se encendía todos los días y estaba operada por estudiantes de la carrera de Ciencias de la Información y Comunicación.

En otro ámbito, el de la comunicación digital compete señalar que los estudiantes y los docentes se quejaban por la falta de servicio de internet en las aulas. Así, mismo cabe señalar

que el correo electrónico era la manera oficial y medular de comunicación en la institución. Se utilizaba para todo tipo de información en torno a la recepción y envío de informes entre los diferentes niveles. Su uso era variado y mediante este se enviaban peticiones, informes, instrucciones y solicitudes. Otra manera de comunicarse era a través del teléfono, mediante esta herramienta se transmitían asuntos relacionados con la Universidad que no requerían una contestación escrita. En este sentido, Soto y Bonilla (2018) en su artículo “Gestión de comunicación en universidades: Tendencias y herramientas para una relación participativa en el modelo ecuatoriano” publicado en el libro *Comunicación Periodística ante los Nuevos Retos*, sostienen que la UCACUE “tiene como herramienta de contacto básico, hacia el público, interno al e-mail, el cual se utiliza como un mecanismo de información para comunicar disposiciones e indicar el cumplimiento de tareas” (p. 481).

En lo que se refiere a la plataforma WhatsApp se empleó, desde inicios de 2017, y estaba orientada a establecer contactos con autoridades de facultades y algunos grupos de trabajo internos en las áreas de investigación, docencia y vinculación con la colectividad. La utilización de esta red estaba bien instaurada en ciertas facultades y grupos de trabajo internos y externos, pero su uso no era ni general, ni obedecía a una política institucional. Lejos de una filosofía corporativa, la utilización se producía por la decisión de algún líder de grupo por lo que su utilización no alcanzaba a todas las carreras. El medio que sí era utilizado, como herramienta de comunicación formal y general, para promover la comunicación interna, era el correo electrónico institucional. Respecto a un blog corporativo, la Universidad no contaba con esta herramienta, por lo que era un aspecto a tomarse en cuenta en un futuro.

Los contratiempos detectados eran vistos como un problema por los públicos internos, provocaban malestar en ellos y una imagen algo negativa. El análisis de la situación señalaba la

necesidad de fomentar la participación y de mejorar algunos aspectos de la comunicación interna. Una situación peligrosa si los comentarios de los colaboradores salen al exterior por lo que, para cuidar la imagen, había que actuar con prestancia.

No todo era malo, ya que se encontraron aspectos positivos. En este parámetro, destacaba -sobre todo- el afán de mejora que tenían las más altas autoridades universitarias. Su motivación principal era cumplir con la LOES y justamente por ello, surgió un importante impulso que se empezó a dar a los docentes investigadores, a la vinculación con la colectividad y a la selección de una planta docente bien calificada. En todos estos espacios, estaba claro, la comunicación era primordial.

#### **4.2.7. Percepciones, Necesidades y Expectativas.**

Para analizar cómo se maneja la comunicación en lo interno de la Universidad Católica de Cuenca se realizaron entrevistas a los responsables de comunicación y autoridades de la institución.

Ramiro Ochoa, quien se desempeñaba como director de comunicación de la UCACUE, reconoció que “no existe plan de comunicación debido a que ha habido una serie de cambios en el departamento que antes – estaba dirigido por un profesional del marketing- y no tenía una mirada comunicacional, sino comercial, pero el espíritu de los directivos ha sido mejorar la situación. Para ello, utilizamos algunas herramientas que incluyen nuestra página *web* y redes sociales, claro se trataba de mejorar los contenidos y encontrar la receta para generar mayor interactividad con los públicos. Nuestro principal problema son las fallas de comunicación interna. Nuestro desafío es utilizar las pantallas y las carteleras que han sido instaladas y que no están siendo debidamente utilizadas, por falta de personal” (comunicación personal, 20 noviembre de 2016).

Otra dircom de la Universidad fue la licenciada Gisselle Pesantez. Preguntada sobre asuntos de planificación y comunicación señaló que “se está trabajando un plan estratégico general para saber las acciones y estrategias que se van a realizar de modo planeado. La nueva dirección trata de ver las fallas en temas de protocolo, redes sociales y en la comunicación interna que no ha ayudado mucho para implantar una buena cultura organizacional. Así mismo la comunicación externa se ha trabajado desde la coyuntura diaria. Entre extensiones y sedes no hay una coordinación con Comunicación, toca unir esas partes que han estado separadas y dar direcciones claras. No se dispone de un manual corporativo, ni de crisis. En relación a vallas publicitarias también se las hace de acuerdo a las necesidades de cada facultad y las carteleras de papel deberían cambiarse a carteleras digitales, esto ayudaría a difundir información desde una pantalla matriz. Nuestra idea es comunicar a través de campañas, dar la información que necesitamos a nuestros públicos y trabajar con marketing a través de las plataformas digitales. El más utilizado es el correo institucional y trabajamos en plataformas de las redes sociales en donde podamos segmentar los públicos de interés para conversar con ellos. Una sola persona maneja todas las plataformas digitales” (comunicación personal, 10 julio de 2017).

Sebastián Toral, director del canal Telecuenca, indicó que “se está trabajando para ir de la mano con la Universidad y aportarla comunicativamente como debería ser, por ahora aquí hacen las prácticas los estudiantes. El canal debe ser de verdad un canal universitario y tenemos muchos proyectos para potenciar ese sentido, por ahora busca cubrir los eventos más importantes de la ciudad de Cuenca. Hay que aprovechar la tradición de un medio que ha recibido reconocimientos a lo largo de sus años y que hace parte de los Canales Comunitarios Regionales Ecuatorianos Asociados (CCREA)” (comunicación personal, 1 junio de 2017).

En el mismo ámbito, la sinergia de los medios universitarios con la Universidad,

Vladimir Argudo, director de radio Ondas Cañaris, opinó “la misión de la radio es llegar al mayor número de radio escuchas bajo un enfoque de participación ciudadana. La visión es vernos como una radio líder en sintonía y estamos avanzando en la idea de construirnos como una radio universitaria y lograr productos comunicacionales de los mismos estudiantes para que sean difundidos en la estación. Creemos que la radio tiene un buen rating, aunque no tenemos una medición, este medio tiene sus ingresos propios por producción y pauta. Tenemos 30 cuñas, entre internas y externas de la Universidad, que nos permite mantener nuestro funcionamiento. Se está realizando un proyecto para que todas las unidades académicas de la Universidad tengan su espacio radial. Varios estudiantes están generando sus programas, en la radio participan como corresponsales, se busca hacerla más universitaria” (comunicación personal, 2 mayo de 2017).

Sobre la radio digital de la Universidad, Pablo Marín, Encargado de Cato Online advirtió “la radio está trabajando con las unidades académicas para que cuando necesiten nos avisen con tiempo y podamos cubrir y difundir los eventos que tengan. La idea es que la emisora sirva para transmitir eventos de la Universidad. La base de la parrilla de programación es la programación musical. La idea es mejorar los equipos de la radio, sacar nuevas voces y sacar una doble programación noticiosa y retomar los programas en la mañana. A veces, es un poco complicado sumar programas ya que, hay estudiantes que no conocen que existe esta radio. Frente a ello, esperamos retomar la programación con estudiantes, ya que antes, ellos realizaban aquí sus proyectos enviados por los profesores. Se espera mejorar el servicio de internet y adquirir nuevos equipos para mejorar la señal de la radio” (comunicación personal, 2 mayo de 2017).

Esta realidad se enmarca en la visión del rector de la institución, doctor Enrique Pozo quien puntualizó la necesidad de mejora: “Estamos en la línea de partida, este será un proceso

permanente en la búsqueda de la cultura de la excelencia; no debemos descuidarnos ni un solo momento y continuar con esa mística de pasión y entrega por lo que hacemos. Los estudiantes son el eje fundamental de la Academia, por lo tanto, la razón de ser de la Universidad, es el momento de exigir más trabajo y al mismo tiempo integrarse al quehacer universitario” (comunicación personal, 2 marzo de 2017).

Pasando a otro asunto, para complementar la revisión de los aspectos protocolares y de planificación comunicacional en la institución se estimó necesario incluir el cuadro sobre estos aspectos propuesto por Barredo y que se desagrega a continuación:

**Tabla 4**

*Los protocolos/planificación de la UCACUE*

<b>Indicador</b>	<b>Cumplimiento</b>
Plan de Comunicación	No
Manual de Identidad Corporativa	No
Controles periódicos de calidad	No
Satisfacción de los usuarios	No
Manual de redacción	No
Manual de preparación de documentos gráficos o audiovisuales	No
Estrategia de Comunicación en Crisis	No
Estrategia de Comunicación Digital	No
Hemeroteca corporativa	No

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna de la Universidad.

En términos generales no había ningún tipo de planificación estratégica y normativa escrita para cumplir las tareas en el Departamento de Comunicación. Tampoco se llevaba adelante algún tipo de evaluación periódica del cumplimiento de los objetivos, aunque cada

semana sí se revisaba el acatamiento de las acciones programadas. En ese sentido se desarrollaban algunos controles en torno a la calidad de los contenidos de los productos comunicacionales que se trabajaban semanalmente. No se medía la satisfacción de los usuarios. La redacción se vigilaba desde la revisión del Dircom y del Secretario General, igual cosa pasaba con la preparación de los documentos gráficos o de los audiovisuales. No se había trabajado para conformar un comité de crisis, ni en la designación o entrenamiento de voceros. La comunicación digital la manejaba la unidad de TICS empero, el envío de ciertos materiales para que se publiquen (videos, boletines, fotos, etc.) estaba a cargo del Departamento de Comunicación. No se creía necesaria la existencia de una hemeroteca corporativa empero, si se tenía un archivo riguroso de las noticias publicadas en periódicos, que era el principal medio que se utilizaba para visibilizar el trabajo de la unidad frente a las autoridades.

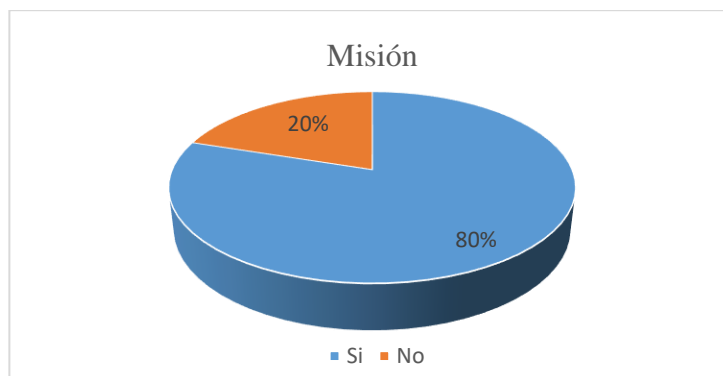
En general no se realizaban controles de impacto, contenidos o uso de canales para vigilar la adecuada gestión de la comunicación. El Dircom -y por encima de él, el Secretario General- decidía a su criterio las acciones que consideraba más adecuadas para llevar adelante. La ausencia de protocolos y de planificación estratégica era suplida con base en las charlas sobre estos asuntos por parte del Dircom.

#### ***4.2.7.1. Encuestas al Personal Administrativo de la UCACUE.***

En este apartado, se dan a conocer los resultados de la investigación de campo obtenida con base en la aplicación de la encuesta a 120 miembros del personal administrativo y de servicio. En ese sentido, se respondió a un cuestionario con preguntas inherentes a la filosofía organizacional, al clima laboral y al flujo de comunicación. Al indagar la percepción de dichos públicos sobre estos temas, se encontraron los siguientes datos.

### Figura 5

*Respuesta del personal administrativo de la UCACUE al conocimiento de su misión.*

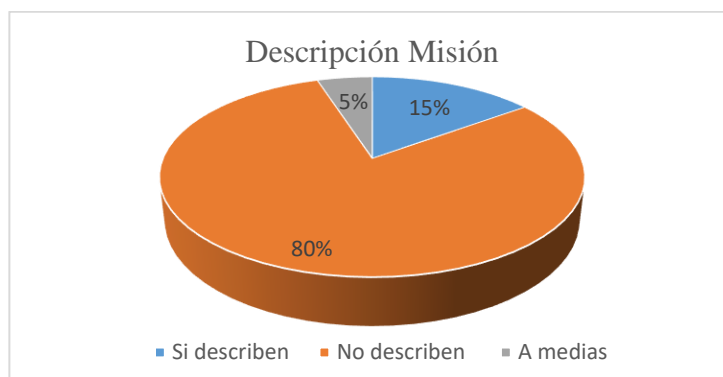


*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos internos de la Universidad.

En base a esta pregunta, se conoció que ocho de cada diez empleados de la UCACUE desconocen la misión de la institución en la que laboran. Se trata de una situación que debe mejorarse para lograr sinergias que permitan aunar voluntades ya que es fundamental que el personal conozca lo que se debe hacer (misión) para alcanzar los objetivos institucionales.

### Figura 6

*Respuesta del personal administrativo a la descripción de la misión de la UCACUE*



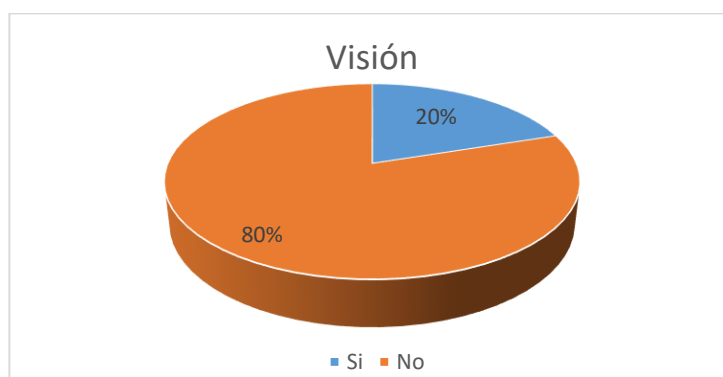
*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos internos de la Universidad.

De igual manera, se pidió a los empleados que describan la misión de la institución donde trabajan y solamente el 15 % logró describir la misión, el 5% lo hizo en forma parcial y

el 80% no lo pudo hacer. Estos datos dejaron clara la urgencia de trabajar la filosofía organización al interior de la institución.

### Figura 7

*Respuesta del personal administrativo de la UCACUE al conocimiento de su visión*

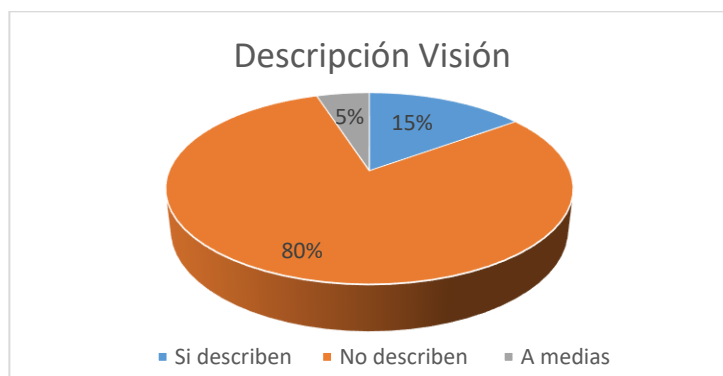


*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos internos de la Universidad.

De la misma forma, como ocurrió con la misión, en relación a la visión, ocho de cada diez personas encuestadas no conocían hacía donde apunta la organización en los próximos años. Los datos reflejaban que solamente, dos de cada diez empleados conocían el camino que pretende seguir la Universidad para alcanzar esa visión.

### Figura 8

*Respuesta del personal administrativo a la descripción de la visión de la UCACUE*

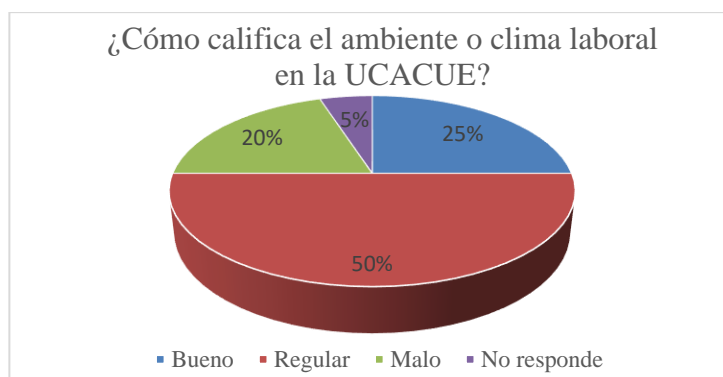


*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos internos de la Universidad.

Asimismo, se pidió a los empleados de la UCACUE que describieran la visión de la institución en la que trabajaban . El 80% no logró describirla, mientras que el 5% lo hizo de forma parcial y solo el 15% de los encuestados pudo describirla. Por lo tanto, esto reflejó la necesidad urgente de trabajar con dichas audiencias internas ya que era imperativo el conocimiento y el apoyo a la visión de futuro que la organización quería alcanzar.

### Figura 9

*Respuesta del personal administrativo referente al ambiente o clima laboral en la UCACUE*

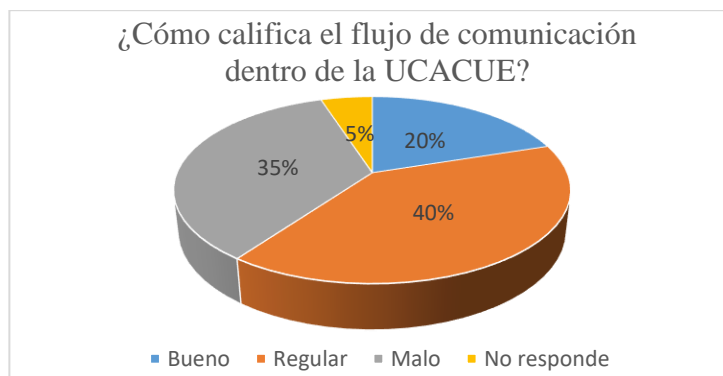


*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos internos de la Universidad.

Respecto a la percepción sobre el clima laboral, los datos manifestaron una cifra inquietante, y es que el personal administrativo de la institución en un 70% advirtió que no se sentía a gusto en el ambiente en el que desempeñaba su trabajo. En tal virtud cualquier esfuerzo por mejorar este aspecto era fundamental y debía ser tomado en cuenta en la elaboración de la propuesta de plan estratégico de comunicación.

## Figura 10

*Respuesta del personal administrativo sobre el flujo de comunicación dentro de la UCACUE*

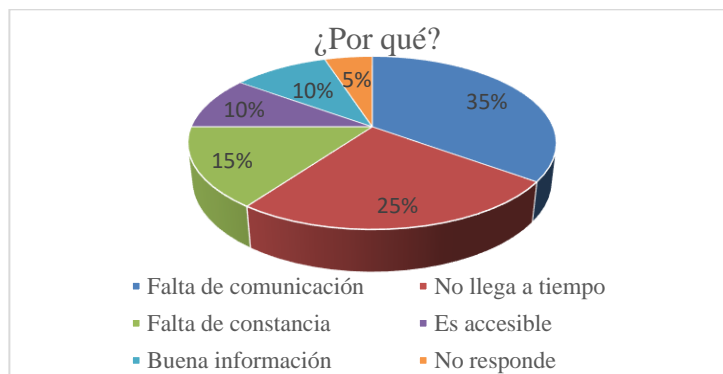


*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos internos de la Universidad.

Inquiridos sobre el flujo de comunicación, el 40% de los empleados lo calificó de regular, el 35% manifestó que era malo, un 20% reconoció que era bueno y el 5% no respondió. En tal virtud, estos porcentajes demostraron que aproximadamente 8 de cada diez encuestados no estaba de acuerdo con los flujos de comunicación que se generan en el ámbito interno de la institución. Es un asunto que debía mejorarse ya que puede ser el motivante de varias problemáticas a futuro.

## Figura 11

*Respuesta del personal administrativo al por qué se da el flujo de comunicación así.*

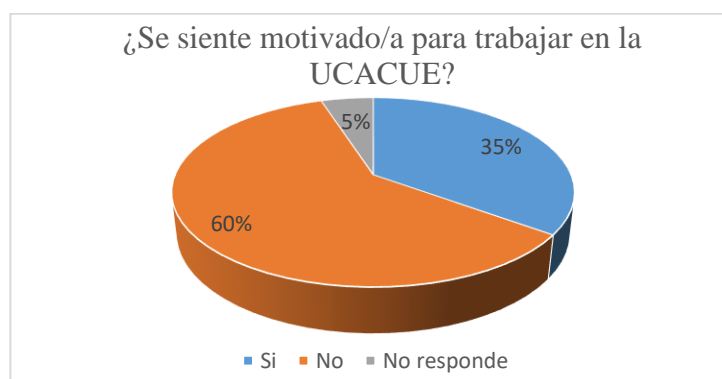


*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos internos de la Universidad.

Entre las principales causas que se dieron, para justificar la percepción de que el flujo de comunicación no era el adecuado, el 35 % señaló que era la falta comunicación, un 25% aseveró que la comunicación no llegaba a tiempo, un 15% señaló que faltaba constancia. Un 10% expresó que dicha comunicación interna si era accesible y un 10% apuntó que era buena la información. Los datos dieron cuenta de un débil flujo de comunicación que debe mejorarse con la premura que el caso demanda.

### Figura 12

*Respuesta del personal administrativo sobre motivación laboral.*

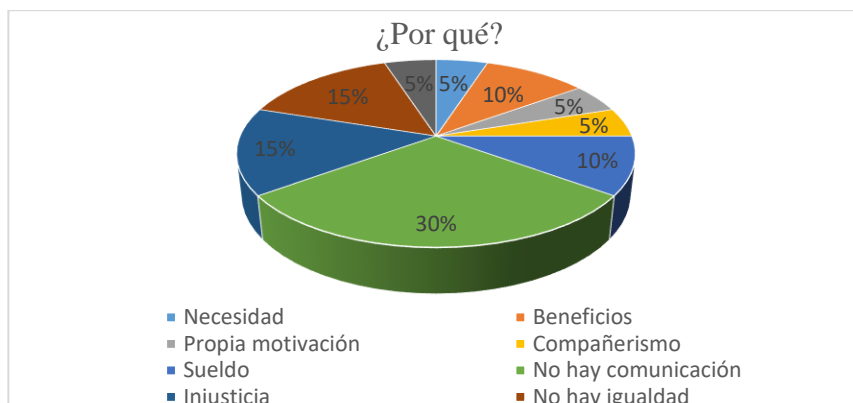


*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos internos de la Universidad.

Respecto a si el personal administrativo se sentía motivado para trabajar en la Universidad, el 60% respondió que no, el 35% afirmó que sí, mientras que el 5% no respondió a la pregunta. En ese contexto, hubo una mayoría de encuestados que expresaron su desmotivación; entonces, se trata de otro asunto urgente que debe ser atendido por cuanto esa carencia motivacional, generalmente, afecta el rendimiento y calidad de las colaboraciones del trabajador.

### Figura 13

Respuesta del personal administrativo al por qué se siente o no motivado para trabajar.

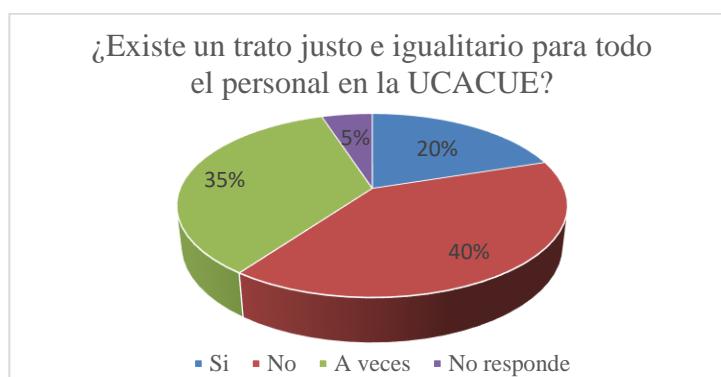


Nota. Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos internos de la Universidad.

En cuanto a las causas que generaron esa falta de motivación, se conoció que tres de cada diez personas consideraron que no había comunicación dentro de la institución y que percibían la existencia de injusticias, mientras que el resto de empleados contestó que la motivación que le mantenía en la institución obedecía al sueldo que percibe, la necesidad que tiene por trabajar o los beneficios que recibe.

### Figura 14

Respuesta del personal administrativo sobre el trato justo e igualitario.



Nota. Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos internos de la Universidad.

Al ser inquirido sobre su percepción en torno al trato justo que se da a los públicos internos, el 40% del personal administrativo consideró que no había un trato justo e igualitario, el 35% respondió que a veces existía, el 20% respondió que sí existía y el 5% no respondió a la pregunta. Esta percepción de que había un trato diferenciado generaba molestias y un grado de desmotivación en el desarrollo de las funciones y tareas institucionales.

En resumen, la encuesta realizada determinó la existencia de problemas ya que esos públicos internos desconocían la misión y la visión, que hacen parte de la filosofía organizacional. Asimismo, se identificaron dificultades en la comunicación interna debido a que no hay una comunicación adecuada, el flujo de comunicación no llega a tiempo o es inconstante. Asimismo, se señaló que no existe motivación en vista de que consideran que no hay un trato igualitario, no hay una buena comunicación o hay injusticias. En torno a los valores institucionales, se evidenció que la comunidad universitaria sí encarna los valores de la honestidad, responsabilidad y tolerancia. Sin embargo, los valores de justicia y cultura de paz, fueron cuestionados en las encuestadas realizadas al público interno; no en lo referente a la cultura de paz, sino en el aspecto de la justicia, dado que los consultados consideraron que no existe un trato justo e igualitario. Así mismo, en lo que respecta a la libertad se observó que este valor no se promueve en diferentes áreas departamentales.

#### **4.2.8. Análisis de la Comunicación Interna.**

Las tres siguientes tablas proceden del examen que se hizo con base en el modelo del doctor Daniel Barredo y que se construyeron con el empleo de las técnicas de la observación directa y grupos focales del cual hicieron parte tres docentes y tres dirigentes estudiantiles de la UCACUE. Para esta parte del análisis se utilizó como base “El modelo de análisis de la comunicación organizacional adaptado especialmente al contexto ecuatoriano para diagnosticar

y para conseguir un mayor dinamismo y fluidez en la comunicación de las instituciones de ese país”. Tarea que se llevó a efecto como parte de Proyecto Prometeo del Ecuador. Barredo propone añadir las dimensiones de análisis de la comunicación interna, la estructura del departamento de comunicación y la de presupuesto en insumos, tarea que se realizó en las siguientes páginas:

**Tabla 5**

*La comunicación interna en la UCACUE*

<b>Indicador</b>	<b>Valoración</b>
Identidad corporativa	2
Grado de conocimiento de las realidades interdepartamentales	2
Diagnóstico de conflictos internos	1
Canales internos	2
Canales internos (grupos en redes sociales)	1
Canales internos (iniciativas informativas)	2
Canales internos (espacios físicos)	2
Celebraciones informales: cumpleaños, santos	2
Rendición de cuentas	5
Eventos colectivos de integración	2
Retrospectivas	2

*Nota.* En la escala propuesta 5 es excelente, 4 equivale a bueno, 3 a suficiente, 2 es deficiente, y 1, muy deficiente.

La identidad corporativa estaba afectada por cuanto no se trabajaba de manera corporativa y, al contrario, cada departamento actuaba de manera autónoma sin la coordinación necesaria en determinados asuntos. Se observó una escasa cultura corporativa, visible en los productos comunicacionales que se encontraban publicados para su difusión. Y es que en

diferentes carreras y facultades no había homogeneidad en las carteleras o afiches en cuanto a colores, isologotipo y el uso de la tipografía. En general, no se habían estandarizado criterios en cuanto a la identidad corporativa.

La comunicación interna no era fluida por lo que las acciones que llevaba cada unidad eran desconocidas para los colaboradores de otros departamentos. Tampoco se desarrollaban evaluaciones sobre posibles conflictos internos y en la propia Dircom había un cierto celo entre los dos diseñadores. La comunicación interna tenía como base el envío frecuente de correos electrónicos. También se había conformado un grupo de WhatsApp desde la dirección de comunicación con las autoridades de la Universidad y cada una de las facultades. La implementación de las Tic para mejorar la comunicación interna era muy limitada. Incluso la mayor parte de los trabajadores sentían abrumados por tanto “e mail”. Una de mejores ocasiones para crear puentes comunicacionales entre el personal eran los encuentros que, en el caso de la Universidad, predominaban en ámbito religioso, informativo, de capacitación al personal y promoción de carreras. En este tipo de eventos se desarrollaban encuentros interactivos entre personal y autoridades de manera horizontal e informal. Era una forma opuesta de integrar el personal que la comunicación formal no conseguía por cuanto era rígida y repetitiva. Otros medios como las carteleras tenían el problema de contenidos viejos y unidireccionales. Durante el tiempo de la presente investigación se compraron pantallas de televisión para proyectar videos con información actualizada, pero, a los pocos días se dejó de utilizar y se optó por mantener las pantallas apagadas. Una actividad que amerita subrayarse era la rendición de cuentas que se llevaba a efecto cada año y que llenaba el coliseo con delegaciones de estudiantes y los docentes de todas las carreras.

En términos generales, las actividades se llevaban a cabo de manera reactiva con base en situaciones coyunturales y no desde la planificación: se actuaba en función del presente pero no se hace uso de la prospectiva, proyectarse al futuro, entendida como el lugar en el que quiero estar y al que quiero llegar con base en las acciones. En lo que se refiere a las retrospectivas se trabajaba, fundamentalmente, en reseñar la historia del fundador de la Universidad padre César Cordero a quien sin embargo a la fecha de la presente investigación se le dejó de mencionar por una serie de acusaciones públicas aparecidas en los medios de comunicación denunciado de abusos sexuales en Ecuador. No se trabajaba en mostrar a las nuevas generaciones los logros y errores de la vida institucional universitaria, como una forma de crecer en base a la experiencia.

#### ***4.2.8.1. Estructura Organizativa del Departamento de Comunicación.***

En la escala propuesta 5 es excelente, 4 equivale a bueno, 3 a suficiente, 2 es deficiente, y 1, muy deficiente.

**Tabla 6**

*Estructura organizativa del Departamento de Comunicación de la UCACUE*

<b>Indicador</b>	<b>Valoración</b>
Número de integrantes del departamento	5
Cualificación de los integrantes	4
Identificación de las funciones	2
Interacción entre los integrantes	4
Autonomía con respecto de los actores internos	2
Autonomía con respecto de los actores externos	2
Autonomía de los integrantes con respecto del líder departamental	2

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna de la Universidad.

El departamento estuvo conformado por cinco personas y, durante un lapso, como se explicará más adelante, llegaron a ser siete. El Director de Comunicación (Dircom) era quien planificaba todas las tareas y el que tenía la última palabra en la labor de la semana. Una tarea especial consistía en la elaboración de la agenda semanal del rector. Existía una jerarquía parecida a la de la Universidad en donde las decisiones del líder no eran cuestionadas por los demás. Había problemas de fluidez debido a una supervisión concentrada que hacía la difusión de la información. Se percibió una escasa seguridad en el personal ya que todo pasaba, hasta los boletines de prensa, por la revisión del Dircom y en algunos casos eran revisadas inclusive por el Secretario General antes de ser difundidos. Este liderazgo autocrático afectaba a los subordinados en cuanto a su creatividad y libertad de acción.

Las funciones no estaban escritas y se ejercían desde el criterio del jefe. Así, una persona estuvo encargada de la relación con los periodistas a quienes se les enviaba permanente material fotográfico y boletines de prensa. Otra integrante estaba orientada a la comunicación interna, entendida como el envío de comunicados oficiales a los correos de los colaboradores. Existían dos diseñadores entre quienes se percibía una escasa interrelación y ambos cumplían tareas similares. Durante el tiempo de esta investigación, se sumaron dos colaboradores más en calidad de productores audiovisuales, encargados de realizar videos didácticos para diferentes carreras y para los docentes que solicitaban su colaboración. Su estadía fue corta y pronto dejaron la unidad para integrarse al canal de televisión Telecuenca, que a pesar de que era parte de la Universidad no tenía ninguna integración con la misma.

De manera paralela, y sin ninguna coordinación con las actividades de la Dirección de Comunicación, funcionaba un departamento de marketing que estaba centrado en la elaboración de algunos productos de comunicación externa.

#### 4.2.8.2. Presupuesto e Insumos Disponibles.

En la escala propuesta 5 es excelente, 4 equivale a bueno, 3 a suficiente, 2 es deficiente, y 1, muy deficiente.

**Tabla 7**

*Presupuesto e insumos disponibles de la UCACUE*

<b>Indicador</b>	<b>Valoración</b>
Espacios para la gestión de la comunicación	2
Asignación presupuestaria	3
Materiales de oficina	4
Dispositivos para la captación de contenidos	4
Flexibilidad para contratar servicios	4
Flexibilidad para comprar materiales	4
Flexibilidad para contratar a integrantes	4
Flexibilidad de los integrantes para la compra de productos o de servicios	1

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna de la Universidad.

El espacio físico para cumplir las tareas de comunicación era solamente un cuarto. Se trataba de espacio muy estrecho para el trabajo del departamento. No había un lugar adecuado para atender a cualquier tipo de visitantes incluidos los periodistas. Aunque en temas presupuestarios existía una escasa flexibilidad para comprar productos o servicios, se disponía de computadores, programas de edición, cámaras para que cada empleado cumpla las tareas encomendadas.

Toda adquisición estaba en manos de otro departamento, la dirección administrativa. Este asunto originaba algunos problemas por cuanto algunas contrataciones de servicio como catering, sonido y material para la organización de eventos se adquiría con base en el menor

costo y no en la calidad o en la sugerencia del Dircom, líder departamental que se quejaba porque no se contrataba a los mejores proveedores y porque además el proceso era lento. Había apertura del Rector para la contratación de personal, teniendo siempre como base la solicitud del Dircom. Fue así como se sumaron a la unidad, un segundo diseñador y dos productores audiovisuales.

#### **4.2.9. Necesidades de Comunicación Interna.**

En esta fase se generó una lista de problemas de comunicación interna que se recogieron de la aplicación de las técnicas desarrolladas hasta el momento: revisión documental, la observación, las entrevistas, y los grupos focales que permiten presentar las problemáticas comunicacionales existentes en la UCACUE, en lo interno. Producto de la aplicación de las tres técnicas, descritas con anterioridad, se procedió a elaborar un guion que incluía dichas problemáticas las mismas que fueron discutidas por los integrantes del grupo focal una vez más a manera de entrevista grupal, Bajo la orientación del investigador, que a su vez actuó de moderador, y con base en la participación interactiva entre los colaboradores, se generó la siguiente información sobre las principales problemáticas que presenta la comunicación interna:

- El Departamento de Comunicación trabaja el día a día, es decir, la comunicación no se planifica estratégicamente.
- Carencia de protocolos de comunicación, inexistencia de manuales de comunicación que apoyen una respuesta ordenada y conocida frente a la situación (comunicación de crisis, imagen corporativa, etc.).
- Prevalece un modelo reactivo frente a los hechos que afectan a la institución.
- Falta de comunicación interna entre el personal administrativo, de servicio, docentes y estudiantes en la Universidad. No se ha logrado crear una buena relación entre

ellos. La comunicación interna es lenta y no fluye hacia todos los niveles.

- Ausencia de cohesión, falta de un trabajo sinérgico entre los distintos departamentos, no hay la suficiente coordinación interdepartamental, sobre todo entre los de comunicación, marketing y cultura.
- Desde la creación de la UCACUE se mantiene una cultura vertical. No se producen los suficientes espacios de participación para conocer la opinión de los públicos internos. Todo se decide desde las instancias de poder.
- No se aprovechan los medios de comunicación propios. (radio, canal de tv, imprenta etc.). Tampoco se aprovechan las pantallas gigantes instaladas en cada una de las unidades académicas.
- Problemas de comunicación por deficiencia en el manejo de los ambientes virtuales: página *web* y redes sociales. No hay comunicación para los públicos internos ni se genera interacción.
- El correo institucional no tiene un uso estratégico, aunque se utiliza permanentemente, hay información que resulta de poco interés para algunos públicos internos.
- El servicio de internet para docentes y estudiantes es deficiente, en las aulas y zonas de recreación.
- Mala atención al usuario interno y externo. Hay descontento de los estudiantes por la falta de respuesta a las solicitudes en los diferentes departamentos.
- Pobre identidad organizacional (la comunidad no ha encarnado la misión, visión, valores etc.).
- Los colaboradores no se sienten a gusto en el ambiente (clima laboral) en el que

desempeñan su trabajo.

- Baja motivación en la comunidad universitaria generada por distintas causas (percepción de injusticias, trato preferencial, falta de participación, despido, rotación del personal, etc.).
- Falta de empoderamiento del Dircom para comunicación interna. Sus decisiones deben ser aprobadas por el Secretario General. Su espacio físico es inadecuado y sus integrantes no solo que no tienen poder de decisión, sino que además no tienen claras las funciones específicas a llevar adelante.
- Comunicación universitaria dispersa en varias locaciones, dificultad de coordinar la comunicación interna en vista de que estas facultades están distantes y no comparte un campus unificado.

A partir de estos problemas, el grupo focal creyó conveniente enlistar un conjunto de aspectos que, a manera de necesidades comunicacionales, deben abordarse de una forma estratégica y urgente para dar solución a esta realidad.

- La comunicación debe ser planificada estratégicamente para que mejore la imagen de la institución, por lo que se considera necesario la elaboración de un plan estratégico de comunicación, y en lo posible un plan de crisis.
- Crear espacios de participación de los públicos internos en la toma de decisiones importantes.
- Desarrollar actividades que fortalezcan la integración entre los públicos internos de la institución.
- Unificar los departamentos de comunicación, marketing y cultura en uno solo para tener un criterio consistente sobre el área.

- Aprovechar comunicacionalmente los recursos con lo que cuenta la universidad.
- Adecuar contenidos para los públicos interno de las publicaciones del sitio *web* y de las redes sociales, generar interactividad.
- El uso del correo institucional debe ser estratégico en función de cada grupo.
- Mejorar el servicio de internet para estudiantes y docentes.
- Capacitar al personal administrativo en atención al cliente.
- Establecer prácticas de comunicación interna para motivar, fomentar la identidad y el sentido de pertinencia institucional.
- Crear flujo de comunicación asertiva para motivar al personal.
- Fomentar espacios de comunicación participativa de los públicos internos.
- Aprovechar las pantallas gigantes instaladas en las unidades académicas con mensajes asertivos emitidos desde una central.
- Darle autonomía al Departamento de Comunicación para que no dependa de la secretaria general, mejorar su espacio físico de trabajo y determinar con claridad las funciones de cada uno de sus integrantes.
- Debido a que la UCACUE no cuenta con un campus unificado, se sugiere que los directivos se empeñen en conseguir los fondos necesarios para la construcción de un campus central en los terrenos de la Universidad ubicados en Ricaurte.

### ***4.3. Análisis de la situación externa***

#### **4.3.1. Entorno.**

El análisis de la situación externa es una parte necesaria para la concepción del entorno general de la institución. Esta parte es primordial para comprender los diversos elementos que rodean a la Universidad y que deben ser considerados en la elaboración del plan. El análisis de

estos factores es sustancial para crear estrategias de comunicación con base en este entorno que afecta a la organización.

#### ***4.3.1.1. Factores Económicos.***

La economía es parte fundamental de estos tiempos de globalización por lo que considerarla es importante para conocer los escenarios que podrían darse en un futuro próximo.

En este marco, la UCACUE se mantenía merced al pago de pensiones mensuales de sus alumnos y al aporte del Estado. Hacía parte de las ocho universidades cofinanciadas que recibían dinero estatal. Las instituciones superiores que hacían parte de este grupo eran: "La Pontificia Universidad Católica (PUCE), Politécnica Salesiana, Católica de Cuenca, Particular de Loja, Del Azuay, Laica Vicente Rocafuerte, Católica de Guayaquil y Tecnológica Equinoccial (UTE)" (Puente, 2016). "La Universidad Católica de Cuenca, para el 2017 contó con un presupuesto codificado de 53.123.882 dólares monto del cual se ejecutó 44.153.907 dólares, que representa un 83% de ejecución" (Universidad Católica de Cuenca, 2017).

Las universidades debían cumplir con las obligaciones que se contemplaban en la LOES, con el fin de seguir percibiendo esa asignación en el futuro. Los deberes que se destacan eran que sean acreditadas, que se sometan al control administrativo respectivo y que el dinero presupuestado se destine de forma exclusiva a las becas de forma parcial o total para estudiantes de escasos recursos. Una vez que se adjudicaba la beca, el pago del alumno debía eximirse. Finalmente, la UCACUE, igual que otras universidades, debía acatar las escalas de salario fijadas por el Consejo de Educación Superior (CES). Asumir estas obligaciones era la única ruta para mantenerse como parte de las universidades cofinanciadas por el Estado.

El dinero que se entregaba cada año a las diferentes instituciones superiores cofinanciadas no solo que debía destinarse exclusivamente a becas, sino que además debía hacer

parte de un informe detallado y obligatorio a la población. En tal virtud y aunque la Universidad otorgaba muchas becas, los recursos permitían extender el número de becados con el fin de que esos recursos dados por Estado no vuelvan al propio Estado. Y es que la finalidad de este proceso era que más personas tengan acceso a la educación superior de forma gratuita y de calidad. Así mismo y por obligación de la Ley, debía informarse a la ciudadanía en qué y cómo se gastaba dicho presupuesto. Era allí en donde cobra sentido y relevancia la rendición de cuentas que cada año brindaba la institución.

#### ***4.3.1.2. Factores Tecnológicos.***

Ante el advenimiento mundial de los cambios tecnológicos en todos los ámbitos y en todos los sectores, las universidades no pueden quedarse al margen de este desarrollo. Es en ese contexto, que en la institución se propiciaron diferentes aplicaciones de la tecnología a la realidad institucional. Una de ellas era la adecuación de aulas con servicio de proyectores y sonido. La idea era generar un espacio más colaborativo en el sistema de educación. Una de las novedades es que la Universidad prestaba estas salas de clases a diferentes instituciones del Estado que a su vez las empleaba para capacitar a públicos externos a la Universidad, en diferentes campos. Y es que bajo la Ley, las universidades tenían el deber y la obligación de contar con instalaciones y equipamiento adecuados para el desarrollo de las actividades universitarias. Las instituciones de educación superior debían invertir para cumplir con los objetivos previstos en esta normativa. En tal virtud, no se trataba solo de mejorar las instalaciones físicas sino además realizar mantenimientos en las aulas para cumplir con lo que exigían las autoridades y los organismo de control que ponían énfasis en la inversión en tecnología. Frente a ello, la institución había contratado una serie de bases científicas para que los estudiantes tengan acceso a la publicaciones técnico-científicas. Sin embargo, a decir de los

propios directivos, el uso que se hacía de estas bases era muy escaso ya que no estaba instalada -en la mente de alumnos y docentes- la cultura de la investigación, ni se había emprendido algún tipo de campaña para motivar dicho uso.

Bajo esta misma óptica, y como ya hemos señalado con anterioridad, la Universidad mejoró su página *web* y, abrió diferentes cuentas en las redes sociales más populares. El caso es que los avances que se generan día a día obligaban a que las instituciones universitarias busquen diferenciarse a través de sus mensajes en las plataformas digitales para captar a sus públicos estratégicos.

La mejora de laboratorios para los estudiantes y la renovación de computadoras para los docentes tenían prioridad en las carreras de medicina, odontología, arquitectura y derecho, consideradas las especialidades más demandadas por los estudiantes de los sextos cursos de los colegios. Estas mejoras quedaron pendientes para otras carreras, empero se presentaban informes, de dichos avances, a las autoridades gubernamentales. Para el efecto, se hacía uso de las plataformas del Estado, hasta donde se subían evidencias de los avances que tenía la institución en este y en otros campos. Los informes con información física solo se mostraban en caso de visita de funcionarios estatales *in situ*, sino todo era mediante el uso de las TICs.

#### ***4.3.1.3. Factores Políticos y Legales.***

La educación tuvo un giro muy importante bajo el gobierno de la Revolución Ciudadana, en ese sentido se trató de crear una política encaminada al mejoramiento y transformación del sistema educativo del país con la finalidad de generar cambios y combatir la desigualdad, por lo que se determinó que la educación sea una de las áreas prioritarias, así que se designaron recursos para atender las necesidades en esta área. Entre los factores determinantes se aumentaron los sueldos de los maestros. Mediante la Ley, se obligó a la adecuación en las

infraestructuras de las instituciones y a cumplir, en alguna medida, con la gratuidad de educación. Rafael Correa denominó a este proceso como la “revolución educativa”, que buscó la accesibilidad de la ciudadanía, en todos sus niveles, y mejorar la calidad en la educación.

En tal virtud, durante este periodo de gobierno, las políticas públicas hicieron énfasis en la salud, la educación y la defensa del trabajador, entre otros asuntos de interés social. Si la educación fue uno de los ejes primordiales, es claro que se realizaron reformas con el fin de promover el derecho a la educación, derecho a la gratuidad hasta el nivel universitario y garantizar que en estos espacios educativos se impartiera una enseñanza de calidad.

En el país se implementó El Plan Decenal de Educación (PDE) que fue designado como la “hoja de ruta” en relación a la educación en el Ecuador y en el que se adoptaron medidas tales como el acceso a la educación superior a través Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) que consistía en una prueba de aptitudes, razonamiento básico y operaciones lógicas y en el cual los mejores puntajes eran designados para estudiar en las instituciones superiores estatales del país o caso contrario se daba un cupo para estudiar en las universidades privadas con una beca de estudios.

No solo se planteó este nuevo proceso de entrada a la universidad, sino que también se realizaron avances en torno a la erradicación del analfabetismo, la construcción de Unidades Educativas del Milenio equipadas con tecnología de punta para la educación básica y secundaria. Todos estos procesos lograron expandir la cobertura de la educación, a su vez se logró avanzar en la calidad del sistema educativo en todas sus áreas. Las universidades -y en ese contexto también la UCACUE- se rigen por las leyes y reglamentos aprobados en el país, en los tiempos de la investigación, estos eran la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), el Reglamento a la LOES, el Reglamento de Régimen

Académico, el Estatuto Orgánico Institucional y por último los reglamentos y normativas internas de cada universidad.

En ese marco, la Universidad debía seguir respondiendo a las políticas de Estado, esto implicaba tener siempre presente los lineamientos de la Constitución del Ecuador (2008) en lo referente a que la educación “(...) responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos.” (Art. 28). En este documento destaca además que la investigación y la formación académica y profesional debe dar soluciones a las problemáticas del Ecuador mediante programas que vinculen a las universidades con los pueblos y su gente. En esta Constitución (1998) también se determinan las funciones de universidades y escuelas politécnicas: “Serán la investigación científica, la formación profesional y técnica, la creación y desarrollo de la cultura nacional y su difusión en los sectores populares, así como el estudio y el planteamiento de soluciones para los problemas del país, a fin de contribuir a crear una nueva y más justa sociedad ecuatoriana (...) (Art. 75).

Con respecto a la evaluación de la calidad del artículo 94 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2015) determinaba:

La Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución. La Evaluación de la Calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo. (p.1)

Conforme a estas políticas, el gobierno de la Revolución Ciudadana exigía que las líneas

de acción universitaria se encuadren en la formación de profesionales que apunten a solucionar los problemas de la sociedad. Y que tengan como aspiración, basada en la norma, convertirse en una institución de calidad en la educación superior. Las políticas públicas motivaban a estas organizaciones educativas a estar al servicio del pueblo, mejorar la educación, capacitar de forma permanente a sus administrativos, docentes y autoridades, tener una sólida formación académica, una administración participativa y formar líderes. Así mismo orientaba a que la universidad ecuatoriana se ocupe de rescatar los valores ancestrales, invierta en ciencia y tecnología, ayude a los estudiantes a través de bienestar estudiantil, cree proyectos de vinculación con la sociedad, realice acciones en torno a los pobres y marginados, impulse los derechos humanos y sociales, y difunda la labor educativa y social a través de los medios de comunicación.

En resumen, la Universidad se encontraba enmarcada en normas como la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior, el Reglamento de Régimen Académico del CES, los Estatuto Orgánico de la Universidad Católica de Cuenca y más organismos legales. Entonces bajo este marco legal, las autoridades buscaban cumplir con lo establecido en el Sistema de Educación Superior por lo que se declararon los dominios académicos de la UCACUE con la intención de ajustarse a los contextos del Plan Nacional del Buen Vivir. Con ese espíritu, la Universidad, a decir de sus autoridades, consideraron como sus ejes sustantivos a:

La docencia, la investigación e innovación y la vinculación con la sociedad a la demanda académica, a las necesidades del desarrollo integral, a la diversificación de profesiones, grados y títulos, según el mercado ocupacional, acorde con la estructura productiva y las políticas nacionales de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales.

(Universidad Católica de Cuenca, 2015).

#### ***4.3.1.4. Factores Socioculturales.***

Para la fecha de esta pesquisa se estimaba que Ecuador tenía una población de 17 millones de habitantes. Era un estimado ya que el último censo fue en 2010. El país estaba conformado por 24 provincias. La Capital de la provincia del Azuay es Cuenca, ciudad en la que se ubica la matriz de la Universidad. Esta urbe es la tercera más grande del Ecuador y fue declarada por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad. Según el INEC (2017) cuenta con un estimado de 614.539 habitantes, además la localidad es considerada como una de las mejores para vivir, es un pueblo preferido por los extranjeros debido a su ubicación, clima, paisajes, etc. Gracias a su arquitectura, gastronomía y otros atributos es considerada el mejor destino para vivir, en especial para los jubilados que ven en la ciudad un lugar para quedarse.

En temas de educación en 2011 Cuenca fue nombrada por la Asamblea Nacional como “Ciudad Universitaria”, este reconocimiento se dio por varios factores y se añade a la lista de varias designaciones dadas a esta urbe ecuatoriana tales como “Ciudad Saludable” y “Ciudad Deportiva”. En virtud de esta proclamación se propuso por parte de algunos asambleístas diseñar un plan para efectivizar tal nombramiento fortaleciendo la oportunidad que ofrece la Cuenca para la formación de profesionales, con muchas alternativas para aspirantes que incluso llegan de diferentes partes del país. Ante la designación como Ciudad Universitaria de la República del Ecuador, las autoridades buscan implementar acciones para que se desarrollen proyectos en torno a la educación en la sociedad cuencana. A esta urbe se la reconoce debido a la calidad de profesionales que se forman en los distintos centros de educación superior. Producto del nombramiento, pero sobre todo de este pensamiento en el imaginario nacional, a esta ciudad llegan estudiantes de diferentes provincias aledañas como son Loja, Morona

Santiago, Cañar, El Oro, etc.

#### **4.3.2. Mercado, Competidores y Clientes.**

El público objetivo al cual está destinada la Universidad son las personas comprendidas entre 18 y 50 años, de ingresos medios, de las zonas urbanas y suburbanas de Cuenca y zonas cercanas, que necesitan educación universitaria, ya que no aprobaron el examen de ingreso a la educación pública, y que en tal virtud buscan una alternativa privada que les permita estudiar en horarios flexibles. Los clientes potenciales son los estudiantes de los sextos cursos de los colegios que aspiran seguir una carrera universitaria y, en menor medida, profesionales que desean alcanzar una maestría.

Se define como la competencia directa de la Universidad Católica de Cuenca a las universidades de carácter privado que se disputan los estudiantes que no aprobaron el examen de ingreso a una universidad pública gratuita y que, por ende, buscarán el ingreso en una universidad de pago. En el contexto cuencano se trata de la universidades Politécnica Salesiana (UPS), del Azuay (UDA) y Técnica Particular de Loja (UTPL).

Una competencia directa es la Politécnica Salesiana institución creada el 5 de agosto de 1994 bajo el mandato del presidente Sixto Durán quien firmó el decreto fundacional. Inició sus actividades académicas en octubre del mismo año. A decir de sus autoridades, la UPS tiene como objetivos crear a profesionales íntegros, prácticos y humanos, entre otras cualidades. Sus instalaciones centrales están en el barrio El Vecino y el nicho de mercado al que se dirigen incluye a los bachilleres de los colegios privados del Azuay y provincias vecinas. Apuntan a captar estudiantes de los sectores más populares de la población. En el 2017, su propia página *web* institucional, señalaba que se matricularon 5.980 estudiantes en la sede Cuenca. Se trata de un público muy parecido al que estudia en la UCACUE. Este centro de estudios tiene la sede en

Cuenca y subsedes en Quito y Guayaquil.

Aunque la Universidad del Azuay apunta a captar a un grupo poblacional de bachilleres que proceden de los colegios privados de la élite cuencana. Ofrece a los estudiantes una escasa posibilidad de estudiar y trabajar ya que solamente unas pocas carreras tienen horarios nocturnos que facilitan el ingreso de personas involucradas en el mercado laboral. Nació en 1968, como parte de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, luego de ello también formó parte de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. En 1990 fue reconocida como Universidad del Azuay (UDA). En 2006 se convirtió en la primera institución del país en acreditarse por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA). Cuenta con veintinueve escuelas que están distribuidas en seis facultades. Oferta posgrados en relación a maestrías y especializaciones. Francisco Salgado en su condición de rector detalló que:

En la UDA están matriculados 6772 estudiantes y el propósito del aprendizaje en esta universidad es formar ciudadanos que sean capaces de transformar el mundo, por lo que se está manejando un modelo educativo de carácter humanista, de espíritu tolerante, abierto, flexible y libre, puesto al servicio de los demás, enfocándonos en nuestra misión que es la de formar personas, desarrollar la ciencia y servir a la sociedad (Universidad del Azuay, 2017).

Otra institución de educación superior que le hace competencia a la UCACUE es la Universidad Particular de Loja, organización creada el 3 de mayo de 1971 por parte de la Asociación Marista Ecuatoriana. Este centro de estudios se caracteriza por ser la universidad pionera en la educación a distancia. “La UTPL es una institución autónoma con finalidad social y pública, imparte enseñanza, desarrolla investigaciones con libertad científica administrativa, y participa en planes de desarrollo del país”(Universidad Técnica Particular de Loja). Por lo

general, a este centro ingresan personas dedicadas a su trabajo o que viven en sitios alejados, distantes de la ciudad, a quienes se les facilita seguir una carrera no presencial.

De manera indirecta también son parte de la competencia, los institutos técnicos y tecnológicos: Sudamericano, San Isidro, Kevin, *American College* e Integración Andina. Estas entidades brindan la posibilidad de estudiar opciones de post bachillerato con carreras cortas que duran entre uno y tres años. Son fundamentalmente alternativas destinadas a personas de bajos recursos económicos que buscan obtener títulos técnicos en el menor plazo posible.

Las principales ventajas competitivas que tiene la UCACUE frente a la competencia, y que por ende la diferencia de las demás universidades con las que compite en el mercado, son: la posibilidad que brinda a sus estudiantes de disponer de horarios flexibles que facilita que estudien y además puedan trabajar; y, por otro lado, el pago de mensualidades más baratas, en comparación con las de sus competidores directos.

#### **4.3.3. Vías de Comunicación Externa.**

Los principales canales de comunicación externa de la Universidad Católica de Cuenca eran el portal *web* institucional, las redes sociales y algunos medios de comunicación masiva de la ciudad. Los más cercanos a la institución eran Diario El Mercurio y radio La Voz del Tomebamba. La forma más utilizada para este contacto era mediante boletines de prensa, entrevistas en medios y cuñas radiales publicitarias. Aunque se disponía de medios institucionales propios, tanto en Telecuenca como en radio Ondas Cañaris, solamente se colocaba publicidad y se realizaba alguna entrevista de manera esporádica. Entonces se difundía algún sport televisivo o cuña radial, de manera temporal y se tenía algún invitado para hablar de algún evento importante, cuando se lo programaba.

“Se trabaja con una planificación semanal, todos los lunes se programan las actividades

con la idea de generar información en medios de comunicación -especialmente en Diario El Mercurio y La Voz del Tomebamba que son los de mayor impacto-, no son los únicos porque tenemos un amplio listado de medios de comunicación y de periodistas que siempre están dispuestos a colaborar” dijo Ramiro Ochoa (comunicación personal, 20 noviembre de 2016).

Entre las actividades que efectuaba la institución para promover la comunicación externa, destacaba la realización de ferias estudiantiles o casas abiertas -en las que se invitaba a los estudiantes que estaban cursando el último año de bachillerato y se les presentaba la oferta académica-. También se realizaban visitas a las radios de la ciudad para informar tal oferta y los beneficios de estudiar en la Universidad. “Una actividad importante es la realización de las ferias, que se realiza cada año, a la que invitamos a los colegios y a sus estudiantes del último curso, para presentarles la oferta académica. Otra iniciativa es la conformación de diferentes equipos, con profesores y alumnos, para que visiten estos centros educativos e invitarles a sus próximos bachilleres para que estudien en la UCACUE”, reflexionó Ochoa (comunicación personal, 20 noviembre de 2016). Y es que ciertamente y de manera ocasional, poco antes de inscripciones y matrículas, se hacían visitas a algunos establecimientos educativos de la ciudad, la provincia, y muy ocasionalmente de la región. En ese mismo sentido se ubicaban stands informativos en diferentes espacios públicos de la ciudad. Allí, se entregaba material informativo impreso como folletos, dípticos o trípticos.

En otro orden, en el entorno virtual la UCACUE utilizaba una serie de herramientas comunicacionales con el fin de llegar con información a diferentes audiencias. Sin embargo, se evidenciaron varios problemas -en sus redes sociales y en la página *web*- que afectaban una correcta comunicación con sus públicos objetivos. Entre los problemas detectados, sobresalen los inherentes a la escasa interacción, actualización y adecuación de contenidos ya que no existía

información diferenciada para cada red social; desaprovechando la oportunidad de producir contenidos adecuados a cada plataforma y según las necesidades de cada público. En las siguientes líneas se analiza la situación de la comunicación digital.

El sitio *web* se creó en el año 2004 pero no fue utilizado, con alguna regularidad, hasta el 2013. Esta falta de uso sistemático se debió a la escasa cultura organizacional para atender esta plataforma. En 2017 se produjo una nueva actualización que mejoró significativamente este medio en cuanto a diseño y velocidad, sin embargo, los problemas de actualización, multimedialidad, hipervinculación y adaptación de contenidos se mantuvieron. Javier Durazno, jefe de servicios y operaciones del Departamento de Sistemas, daba cuenta de los cambios en este tipo de comunicación digital al manifestar que: “El cambio en la infraestructura tecnológica en 2017 se dio por que estaba desfasada. Antes, todas las unidades académicas tenían un sitio *web* diferente, para superar todo aquello el departamento se hizo cargo desde el 2016 de todos los sitios *web*. Esto ayudó a centralizar la información, ahorrar recursos y unificar la marca UCACUE. Este departamento se encarga de la parte técnica y el de comunicación de generar el contenido para la página *web*. La institución no cuenta con una aplicación para móviles, el objetivo es generar dicha aplicación. Este mismo sistema deberá ayudar a que cuando un cliente se conecte a dicha plataforma se pueda atender eficazmente cualquier solicitud” (comunicación personal, 1 julio de 2017).

El sitio recibía un promedio de 295 mil visitas cada mes y procedían, fundamentalmente, del público interno que ingresaba en procura de información. Este espacio no brindaba la posibilidad de dialogo con sus públicos en tiempo real. Un aspecto que tenía que mejorarse para atender al visitante. El espacio no disponía de un contador de visitas, pero si había logrado una interfaz dinámica que incluía enlaces y algunos elementos de carácter multimedial. Se trataba

de una portada estética que contenía accesos a sus redes sociales que facilitaban la interacción hacia el campus virtual y una biblioteca en línea. Con respecto a las facilidades de accesibilidad solo se publicaba en español y no estaba adaptada a usuarios especiales, ya sean hablantes en otras lenguas o discapacitados. Tampoco disponía de accesos para dispositivos móviles que era una petición recurrente de los estudiantes.

La interactividad de los públicos era escasa y se daba por los “me gusta”. La participación en el muro era nula, allí se publicaban novedades, avisos, convocatorias, resultados de investigaciones internas, vinculación con la sociedad, becas, eventos, agradecimientos, condolencias y congratulaciones, fotografías relacionadas con la imagen corporativa, el campus universitario, eventos y actividades docentes y estudiantiles. Quedaba pendiente información relevante para los públicos como intercambios, posgrados e investigaciones externas. Se dedujo que los contenidos debían ser más interesantes para elevar la respuesta de las audiencias de interés. Los aspectos de mejora debían darse en calidad de contenido, adaptación a cada plataforma, actualización e interactividad. Así como publicar enlaces externos con información relevante para los públicos internos y externos.

Un caso que mostraba el desaprovechamiento de los recursos digitales fue el hecho de que la Universidad contratara 26 bases de datos de carácter científico para la investigación de docentes y estudiantes, pero las autoridades académicas, de manera reiterada, se quejaron en diferentes reuniones por la falta de cultura para el uso de las mismas advirtiendo que no se sacaba el provecho adecuado de esas bases por la que la Universidad pagaba un valor económico.

Con respecto a Facebook, la Universidad utilizaba esta red social para divulgar noticias acompañadas de imágenes y, a veces videos. Considerando que, en el lapso de esta pesquisa,

existían 11 millones de ecuatorianos usando esta plataforma, era menester “sacarle el jugo” a la misma. Para esa fecha, tenía 22 mil seguidores. El problema central era la ausencia total de control sobre las cuentas que se habían creado. No solamente que existían tres cuentas oficiales, creadas por los diferentes directores de comunicación, que habían pasado por la Universidad, sino que además aparecieron cuentas desatendidas y abiertas desde las carreras y facultades y otras en uso, pero con una mínima atención. Entonces era urgente la eliminación de las cuentas abandonadas y gestionar las que correspondían. Facebook era la red social más utilizada. En la cuenta oficial -abierta por el último Dircom- tenía 22.988 seguidores, pero existían un total de 53 fanpages con el nombre de la institución. El problema era más grave ya que coexistían 68 cuentas personales, que también incluían el nombre de la Universidad. Los públicos internos desconocían cuál era la página que debían seguir. Las publicaciones de la página oficial eran las mismas que se publican en la web, sin ninguna adaptación, aunque utilizaba hipervínculos para difundir las noticias de los medios de comunicación que se referían a la entidad. El nivel de comentarios de cada publicación, era mínimo.

Sobre YouTube corresponde indicar que la Universidad abrió dicha cuenta en abril de 2015. Hasta el cierre de la investigación había publicado 107 videos que habían sido observados 103 mil veces y tenía 388 usuarios suscritos. En este espacio virtual se subían entrevistas a las autoridades y noticias de eventos propios. Cada video alcanzaba entre 500 y 600 reproducciones. Un alcance pobre si se estima que solamente el público interno llegaba a cerca de 13 mil individuos. Existía una importante falta de actualización dado que los videos se subían al cabo de uno o dos meses. Los comentarios, *likes* y compartir eran escasos. Subía diferentes materiales como entrevistas, eventos institucionales etc. El canal oficial, al igual que Facebook, tenía competencia con otros canales que incluían el nombre UCACUE pero que no eran

oficiales. Se trataba de 11 cuentas institucionales con el nombre de la Universidad y 15 cuentas personales, de individuos que laboraban en la institución y que publicaban material institucional por su cuenta. La multiplicidad de estos canales en Youtube impedía lograr un efecto positivo en los seguidores y los confundía.

En relación a Instagram la tónica no era diferente en cuanto a la interacción con las audiencias de interés. Apenas se había publicado 79 veces y alcanzado cifras menores a 80 *likes*, sumaba 1634 seguidores y, por supuesto, difundía el mismo material que publicaba en las otras redes sociales. La utilización del mismo contenido implicaba la necesidad de tomar acciones a futuro. Algunos comentarios se habían escrito desde la propia cuenta institucional. Existían 13 perfiles relacionados que no eran oficiales. La información era escasa y hacía referencia a informes de eventos, anuncios de matrículas y noticias de la institución. Aquí, como en las demás redes sociales, había una interacción muy pobre con los públicos internos y externos.

En relación a Twitter, al cierre de 2017, existían casi un millón de cuentas. La Universidad, aperturó la suya en junio de 2013. Al tiempo de la investigación había sumado 2.5 mil seguidores y noticiado 1.480 tuits. La utilizaba para difundir información de las actividades y replicaba post de interés universitario. Los contenidos incluían una imagen, empero no eran distintos a los de Facebook. La interacción era mínima ya que no tenía comentarios, apenas había unas pocas réplicas generadas desde la propia Universidad y había recibido 270 *likes*. La cuenta respetaba la línea gráfica institucional. En este sitio se publicaban contenidos similares a los de Facebook, eran tuits diarios de las actividades noticiables Algunos comentarios se habían escrito desde la propia cuenta institucional. A tono con lo señalado anteriormente, existían varias cuentas por fuera de la oficial, las que procedían de las sedes y extensiones.

Otra herramienta de comunicación externa era la revistas científica de la Universidad.

denominada Killkana y publicada en tres áreas: ciencias sociales; ciencias de la salud y bienestar; y ciencias técnicas. Las tres tenían como objetivo la difusión científica a nivel local, regional, nacional e internacional de acuerdo a los criterios de calidad de publicaciones. Los temas que se abordaban eran variados y se relacionaban al periodismo, derecho, trabajo social, ciencias de la educación, filosofía, medicina y bienestar de las personas. Killkana técnica se orientaba al campo de las ingenierías y áreas afines.

La realización de eventos también se utilizaba en la Universidad. Durante 2017 se realizaron 23 programas entre los que se destacan las principales celebraciones religiosas de la ciudad como el Pase del Niño Viajero en Navidad, el Septenario, varios eventos relacionados a la Novena, ceremonias litúrgicas, etc. A ellos se sumaron otros eventos de socialización de asuntos universitarios como procesos de re categorización, promoción de las carreras; congresos académicos, actualización del personal mediante seminarios y talleres de capacitación, entre otros. La organización de estos eventos, en 2017, significaron para la UCACUE una inversión de 186.138 dólares.

En otro orden, en 2017 se ejecutaron 15 proyectos de investigación y, con el apoyo de la Universidad, se publicaron 236 artículos científicos, 371 ponencias y 57 capítulos de libro. Así mismo, se desarrollaron 16 convenios que permitieron que 2.524 estudiantes cumplan con las prácticas pre-profesionales. En 2017, y con el fin de lograr una buena categorización de la Universidad ante los organismos de control, se trabajó de la mano de la imprenta institucional Edúnica en la publicación de 70 libros escritos por docentes de las diferentes carreras. No era común que se dieran estos aspectos sinérgicos entre la Universidad y su imprenta. Los libros sirvieron para la acreditación, pero nunca se promocionaron ante la sociedad o ante los medios.

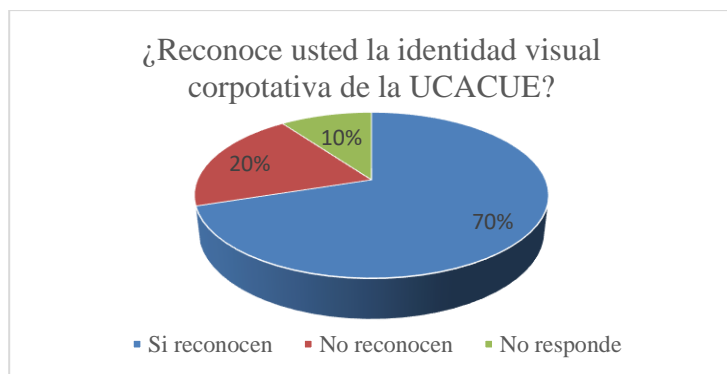
#### **4.3.4. Públicos Externos, Percepciones, Necesidades y Expectativas.**

#### 4.3.4.1. Encuestas a Estudiantes del Último Año de Bachillerato.

A fin de establecer la percepción de los públicos externos sobre el reconocimiento de la imagen corporativa, se desarrolló una encuesta. En ese contexto, se formularon diversas preguntas que permitieron determinar la efectividad de la gestión en la comunicación. En el desarrollo de esta técnica de investigación participaron 120 estudiantes del último año de bachillerato de los diferentes colegios de la ciudad de Cuenca, considerados el público prioritario para la vida institucional. Las preguntas formuladas se hicieron con base en el criterio de Rixio Portillo en su artículo “La Comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancia en pregrado”. La aplicación de esta técnica, con base en el cuestionario, arrojó los siguientes resultados:

#### Figura 15

*Respuesta de los estudiantes de bachillerato sobre el reconocimiento de la identidad visual.*



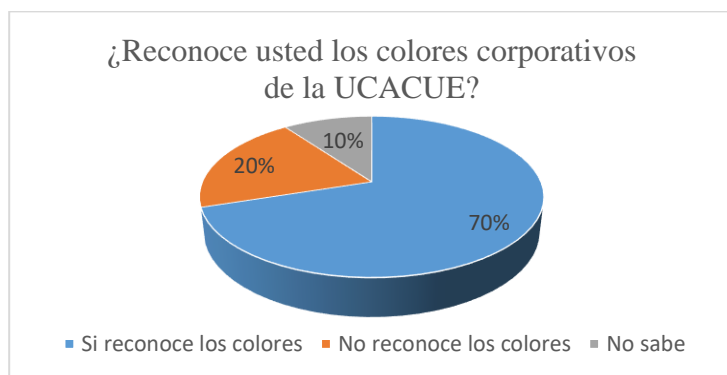
*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos externos de la Universidad.

Se consultó si reconocían los elementos que conforman la identidad visual corporativa de la UCACUE. Los resultados señalaron que siete de cada diez encuestados (70%) sí conocían estos elementos. Dos de cada diez (20%) aspirantes a un cupo en las universidades señalaron que no reconocían la identidad visual corporativa, y un 10% no respondió a la pregunta. En tal virtud, la comunicación externa debe encontrar la manera adecuada de comunicar este aspecto

a los públicos estratégicos.

### Figura 16

*Respuesta de los estudiantes de bachillerado sobre el reconocimiento de los colores corporativos.*

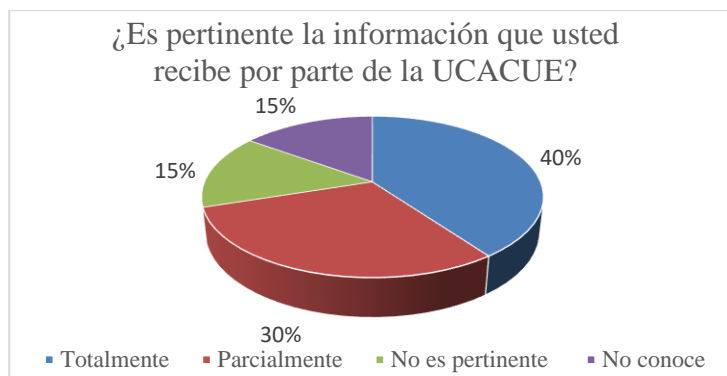


*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos externos de la Universidad.

Respecto a los colores que tiene la Universidad Católica de Cuenca, siete de cada diez personas (70%) señalaron que sí los reconocen, un 20% indicó que no reconoce dichos colores institucionales, y el 10% apuntó que no sabe. Estos datos dejan ver que los índices negativos no solamente prevalecen en el reconocimiento de la identidad gráfica sino también en los colores institucionales. Esta falencia debería ser corregida en el plan de comunicación a fin de mejorar esta imagen institucional en los públicos externos.

### Figura 17

*Respuesta de los estudiantes de bachillerado sobre la pertinencia de la información recibida.*

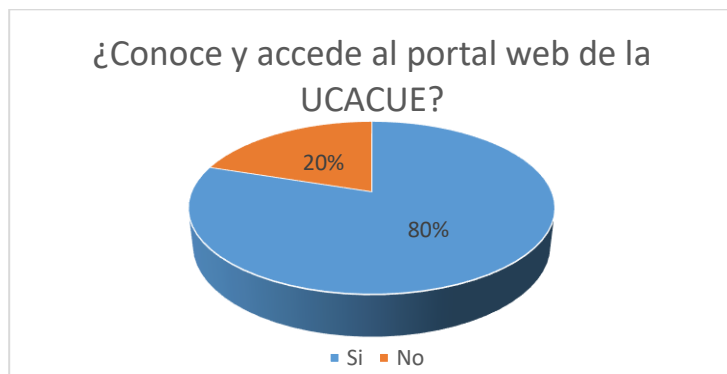


*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos externos de la Universidad.

Con relación a la información que reciben por parte de la Universidad, el 40% de los estudiantes creía que la información era totalmente pertinente, pero el 30% de la población encuestada respondió que esta información era parcialmente pertinente, mientras que el 15% afirmó que no era pertinente la información que recibían y el otro 15% no conocía la información que daba la Universidad. Este aspecto deja ver que la mayoría de consultados, siete de cada diez, estiman que hay un margen de mejora en la pertinencia de la información.

### Figura 18

*Respuesta de los estudiantes de bachillerado sobre al conocimiento y acceso al portal web.*

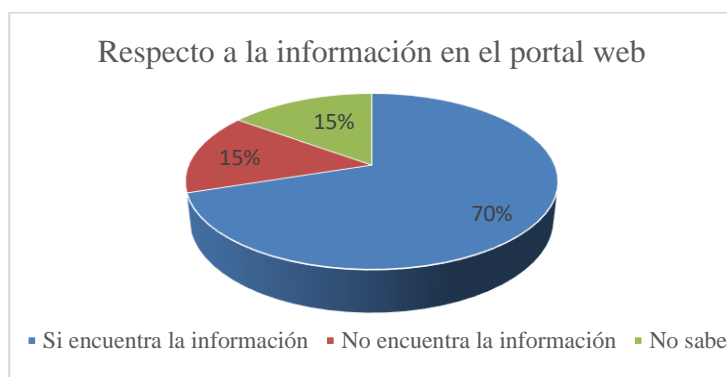


*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos externos de la Universidad.

Los datos reflejan que el 80% de los encuestados sí conocía y accedía a la dirección del portal *web*, pero un 20% no conocía, y por lo tanto no podía acceder a este sitio institucional. Entonces, este espacio es debidamente conocido y debería aprovecharse esta fortaleza.

### Figura 19

*Respuesta de los estudiantes de bachillerado sobre la información que se encuentra en el portal web de la UCACUE.*

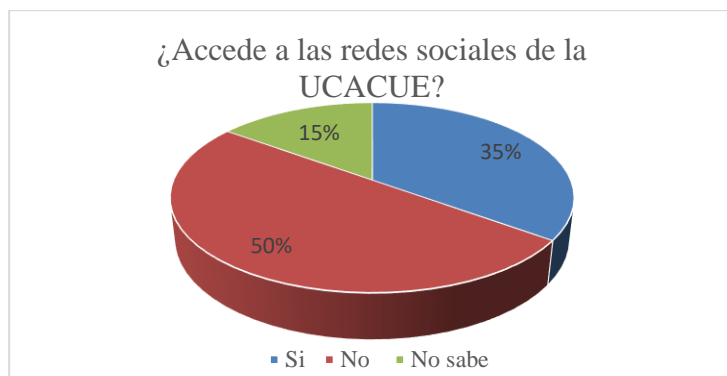


*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos externos de la Universidad.

Referente a la información del portal *web*, el 70% de los encuestados señaló que sí encontraba la información que buscaba, el 15% no la encontraba, y el otro 15% no sabía porque no la había buscado en el portal institucional. Se deduce que la página *web* era la primera herramienta de comunicación externa de la Universidad y, en tal virtud, era conocida y utilizada en buena parte de los estudiantes externos a la Universidad que buscan información

## Figura 20

*Respuesta de los estudiantes de bachillerado sobre el acceso a las redes sociales.*

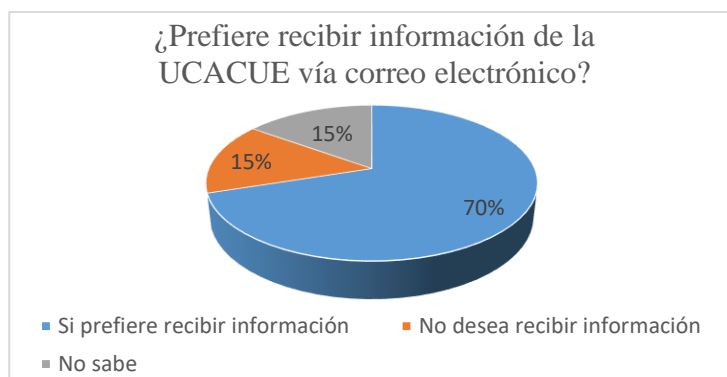


*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos externos de la Universidad.

En relación al proceso de comunicación realizado por la Universidad en las redes sociales se destaca que el 50% de los encuestados no accedía o no sabía cuáles eran las plataformas digitales de la institución. Esto se infiere que podría ser causado por la proliferación de cuentas no oficiales de la entidad. La mitad de los encuestados desconocía estos medios oficiales, por lo que es urgente dar de baja esta multiplicidad de cuenta e informar a los públicos externos los medios oficiales que prevalecen.

## Figura 21

*Respuesta de los estudiantes de bachillerado a la preferencia informativa vía e mail.*



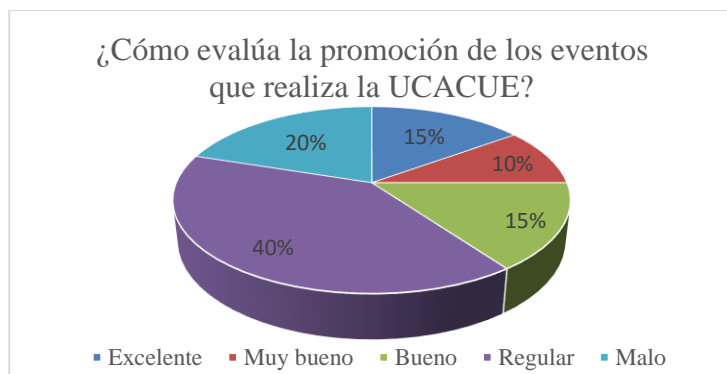
*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos externos de la Universidad.

Según los datos obtenidos, el 70% de la población encuestada sí deseaba recibir información de la Universidad mediante el correo electrónico; mientras que el 15% respondió de forma negativa y el otro 15% no estaba seguro si deseaba o no recibir información. Estos datos permiten observar que el correo electrónico puede convertirse en una potente herramienta de comunicación para los clientes potenciales de la entidad.

A las preguntas que sugiere Portillo, se sumaron dos más que se creyeron pertinentes para complementar el análisis de la información que se emitía desde la organización a los públicos estratégicos externos, y que se refieren a la promoción y a la oferta académica de la Universidad.

## **Figura 22**

*Respuesta de los estudiantes de bachillerado sobre la promoción de los eventos.*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos externos de la Universidad.

En relación a la promoción de los eventos que realizaba la UCACUE, el 40% de los estudiantes indicaron que era positiva, mientras que el 60% pensaba que era negativa. En tal virtud, se deduce la existencia de una parte mayoritaria que creía que no se promocionan adecuadamente los eventos. Una situación que va a tono con las bajas asistencias que se registraban en algunos de ellos.

### Figura 23

*Respuesta de los estudiantes de bachillerado en relación a los medios de comunicación que más utiliza.*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los públicos externos de la Universidad.

Esta pregunta se construyó con la posibilidad de que cada encuestado señale el uso de varios medios y no solamente de uno. En ese contexto, los resultados obtenidos señalaron que todos los consultados utilizaban Facebook, que por ende, se convertía en la principal plataforma de comunicación para llegar a estos públicos jóvenes. En orden de importancia, los restantes medios que utilizaban los encuestados son: YouTube en un 80%, WhatsApp en un 70%, Instagram en un 40%; otros medios de comunicación -como *flyers*, folletos, carteles etc.- en un 30%, le siguió Twitter con un 10% y al final, con un 6% de uso, los medios tradicionales como prensa, radio y tv.

En resumen, por medio de esta encuesta se determinó que había una escasa percepción de los públicos externos en lo que tiene que ver al reconocimiento de la imagen corporativa de la Ucacue. Así mismo, se encontró un escaso nivel de reconocimiento en relación a la identificación de los elementos que componen la identidad corporativa de la Universidad. En

tal virtud, esta situación significaba una debilidad de la comunicación externa debido a que no se lograba impulsar una imagen corporativa adecuada de la institución. Así mismo, los resultados evidenciaban bajos niveles de reconocimiento de la Universidad. Estos porcentajes negativos se traducen en una deficiente gestión de comunicación externa y en una carencia de políticas y de protocolos de comunicacional que apoyen los objetivos institucionales. Y es que dicha gestión tampoco utilizaba estratégicamente las herramientas de comunicación de la UCACUE. En ese sentido, la construcción de un plan debería tomar en cuenta estrategias de comunicación que se apoyen en el uso de herramientas adecuadas a los públicos de interés.

Con la idea de complementar el análisis de la comunicación externa, y con base en las sugerencias que presenta Daniel Barredo, se elaboraron dos tablas que permitieron llevar adelante una serie de observaciones en lo que tiene que ver al uso de herramientas que facilitaban la comunicación externa y a la potencialidad comunicativa en el modelo de universidad que se propone en Ecuador.

### **Tabla 8**

#### *La comunicación externa en la UCACUE*

<b>Indicador</b>	<b>Valoración</b>
Preparación de notas informativas	5
Preparación de recursos gráficos	3
Preparación de recursos sonoros	1
Preparación de recursos videográficos	3
Utilización de los espacios físicos institucionales	3
Gestiones ante los medios	2
Gestión de la imagen de las autoridades	3
Página <i>web</i>	3
Facebook	2

Twitter	2
YouTube	2
Otras redes sociales	2
Actualización de contenidos	2
Enfoques novedosos	2
Diagnóstico de actores externos	2
Aprovechamiento de los recursos institucionales	1
Contratación publicitaria en medios de comunicación	3

*Nota.* En la escala propuesta 5 es excelente, 4 equivale a bueno, 3 a suficiente, 2 es deficiente, y 1, muy deficiente.

En cuanto a la comunicación externa se registraron importantes vacíos de gestión. Y es que la tarea central de la Dircom estaba dirigida hacia la entrega de noticias, fundamentalmente a dos medios de comunicación local, otorgando poca importancia a otros medios. No se trabajaba con una visión amplia y la producción audiovisual ocupaba un espacio secundario, salvo un tiempo corto durante el que llegaron dos productores de televisión a la Dircom, empero su llegada estaba motivada en problemas que se habían generado en Telecuenca, canal al que volvieron un tiempo después. Uno de los espacios para los que se preparaban videos era la rendición de cuentas. Tampoco se laboraba desde la producción radial a pesar de que la Universidad tenía la radio Ondas Cañarís, de reconocida trayectoria en la región y Cato On Line, de carácter digital. De hecho, durante esta investigación, no existía ningún trabajo coordinado entre estas radios y la Universidad.

Fuera de ello, la tarea se centraba en preparar información para los públicos internos y programar entrevistas para medios. Destacar la tarea del rector era uno de los principales empeños, por sobre otro tipo de información institucional o social, del área. En ese marco se elaboraban agendas de medios, empero la asesoría a las autoridades sobre comunicación y

previsión de manejo de escenarios, en casos de crisis, era nula.

En cuanto a la utilización adecuada de la comunicación digital compete señalar que era escasa y presentaba algunas dificultades como: la carencia casi total de interacción con los públicos en el sitio *web*, existían muchas cuentas paralelas creadas y abandonadas en las diferentes redes sociales. El sitio *web* presentaba: pobre actualización de contenidos, escasa calidad en la redacción y adaptación de textos a la narrativa digital. En resumen, el sitio *web* tenía un enfoque unidireccional, informativo, y con una pobre renovación de contenidos. El personal del Departamento de Comunicación carecía de formación en redacción digital y no tenía control sobre la gran cantidad de páginas que se habían creado con el nombre de la Universidad. En términos generales, había un escaso aprovechamiento de las inmensas posibilidades que ofrece la comunicación institucional en el ámbito digital.

No se detectaron enfoques novedosos de comunicación que llamen la atención, más bien prevalecía la contratación de publicidad en época de inscripciones y matrículas. Había un presupuesto publicitario para el efecto y los anuncios se contrataban bajo el criterio del Dircom, en la radio y el periódico de la ciudad con más impacto local y regional. En algunos casos la publicidad se ampliaba a otras radios, emisoras cantonales y provinciales. Una de las ventajas que ofrecía la contratación de publicidad era que los medios se convertían en un espacio abierto para que las autoridades acudan para promocionar a la Universidad, mediante entrevistas cuando el Dircom lo solicitaba.

En ciertas fechas especiales, como la Navidad, la unidad de comunicación enviaba presentes a algunos periodistas, quienes -siempre que les fuera posible- estaban dispuestos a colaborar en tareas informativas con la Universidad. Esta realidad no era general ni abarcaba a los medios nacionales, ya que el interés informativo de dichas empresas no era realizar la

cobertura de esta casa de estudios. Debido a los costos elevados, no se pautaba publicidad en ningún medio nacional.

Se realizaban algunos eventos de manera esporádica y no con base en una planificación de la comunicación. En ese marco se hacía un uso de diversas locaciones como el Coliseo Poliforo, la Basílica y algunos edificios de las carreras, pero de manera asistemática y solamente previo a las matrículas. En definitiva, había un escaso uso de los espacios físicos. Algunas de las fachadas de los edificios, que se ubicaban en el centro de la ciudad, no tenían la señalética adecuada para informar al público sobre las carreras que allí estaban. En general, algunas áreas con gran visibilidad pública estaban desperdiciadas. Tampoco tenían señalética las busetas y los vehículos que eran propiedad de la Universidad.

Si el modelo ecuatoriano de universidad, con base en los principales objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, buscaba democratizar la participación popular, entonces uno de los aspectos más importantes que quedaba pendiente de lograr era la participación de las audiencias estratégicas de la organización. Sin embargo, era justamente este, uno de los problemas que presentaba la Universidad dado que la comunicación que se ejecutaba consideraba -sobre todos los demás públicos- a los medios de comunicación, y de ellos unos pocos con los cuales se creado una buena conexión. Esta problemática se ahondaba ya que no existía ningún tipo de investigación que dé cuenta de los canales más adecuados para habilitar dicha participación. Adicionalmente, tampoco se conocían los hábitos de consumo de medios de esos colectivos. Era urgente, en tal virtud, incorporar una progresiva participación de estos públicos en las diferentes rutinas que tenía la Universidad. Así como potenciar la comunicación digital de modo que en ella se involucre a las comunidades universitaria y extra universitaria para que ayuden a promover la marca UCACUE y sus servicios.

**Tabla 9***Proyección de la UCACUE*

Indicador	Valoración
Comunidad institucional	3
Campañas con valor social	2
Periodismo científico	2
Orientación internacional	1
Proyección nacional	3
Impacto local	3
Resistencia a los cambios	1
Búsqueda de nuevas soluciones	2
Perspectiva integradora de grupos prioritarios	3
Participación de las audiencias en la comunicación	1
Transparencia activa y acceso a la información	4

*Nota.* En la escala propuesta 5 es excelente, 4 equivale a bueno, 3 a suficiente, 2 es deficiente, y 1, muy deficiente.

La organización no había podido diseñar actividades que le permita trabajar la unión en torno a la marca. En ese sentido, se observaron formas culturales de inmovilismo debido a la falta de políticas que motiven la cultura del cambio.

Por otro lado, aunque el rector en varias ocasiones manifestaba sus intenciones de internacionalizar a la Universidad, la realidad era que la comunicación que se desarrollaba estaba enfocada en ser una universidad local y en alguna medida regional. Esto debido a que la comunicación externa se realiza con base en ese alcance.

La comunicación externa se hacía, sobre todo desde la información periodística destinada a los medios más importantes de la localidad, y no abarcaba a otros medios y canales. Las noticias eran fundamentalmente institucionales y no abarcaban aspectos que podían

despertar gran interés colectivo como -por ejemplo- acciones de responsabilidad social corporativa. En ese marco, generalmente la Universidad no participaba de acciones sociales que estén por fuera de lo que el marco legal exigía.

La comunicación de la organización se ejercía sobre todo desde sus autoridades quienes eran los grandes protagonistas con el apoyo de la Dirección de Comunicación. Un asunto para destacar es que, con base en la Ley, la UCACUE se preocupaba en integrar a los grupos prioritarios. En ese rubro se creó un departamento de Bienestar Universitario para la defensa de los derechos de estas minorías, representantes de los pueblos y nacionalidades indígenas, montuvios y negros del Ecuador, o personas con discapacidad física o intelectual. A pesar de este esfuerzo, al sistema informativo de la Universidad, no se incluyeron facilidades para que ciegos o sordos puedan acceder al sitio *web* o que ciertos contenidos estén destinados a los estudiantes de habla quechua. La inclusión de personas con otra lengua o capacidades distintas, era pobre. Lo bueno era que la página si incluía datos relacionados a la transparencia.

Otra dificultad es que no se tenía prevista ninguna reacción previa ante posibles casos de crisis. Como era obvio, tampoco se había trabajado algún protocolo, ni se consideraba la realización de algún tipo de acciones y escenarios en caso de presentarse dichas dificultades.

Finalmente, no se trabajaba en la divulgación de los contenidos científicos del material investigativo que elaboraban sus docentes y, en alguna medida, sus estudiantes. En general, la comunicación digital de la UCACUE no hacía buen uso de los recursos para presentar información actualizada y contenidos atractivos que motiven la interacción con sus públicos de interés.

#### **4.3.5. Opinión de los Expertos.**

Para complementar el análisis sobre cómo se maneja la comunicación de la Universidad

Católica de Cuenca, en lo externo, se realizaron entrevistas en profundidad a especialistas del área de comunicación que conocen sobre el tema y la realidad de la UCACUE.

Jorge Bonilla, ex docente universitario de la UCACUE y doctorando en Comunicación en la Universidad de la Habana advierte que “es importante identificar a los públicos estratégicos, la Universidad debe establecer mecanismos para conocer que tan bien o mal hablan esos públicos de ti, es necesario preguntarnos que tan bien hacemos el trabajo para lograr que hablen bien. Es preciso saber que el mensaje no puede alcanzar a todos por lo que compete hacerle llegar al público estratégico, entonces hay que conocer a ese público. En dónde está qué dice, qué piensa, qué canales utiliza. Para llegar a ellos son buenos los medios tradicionales, pero también hay que utilizar los medios emergentes. Entonces establecer buenas relaciones con los periodistas es importante pero también lo es, la necesidad de manejar los medios digitales. En lo interno es indispensable que se identifiquen a sus públicos, para trabajar a conveniencia con la filosofía organizacional. Informar y contagiar los valores, la misión, la visión y los objetivos institucionales es fundamental para generar un trabajo cooperativo” (comunicación personal, 10 julio de 2017).

Con respecto a la relación con los medios señaló: “Es fundamental un trato amable y respetuoso con los periodistas. Brindar información clara y precisa. Las relaciones con los públicos estratégicos se deben cultivar y fortalecer manteniendo un contacto constante con estos profesionales, además de cimentar esta relación en la confianza que la Dircom genere en el periodista. Cabe recalcar que la única forma de mantener y acrecentar esta confianza es basar la comunicación siempre en la verdad. Si lo hacemos, vamos a crear un ambiente de transparencia que genera credibilidad en la gente. Los medios de comunicación juegan un papel importante en la formación de la opinión pública ya que estos son los ayudan a la difusión de

información. Mantener una buena comunicación por la que los periodistas se sientan satisfechos es una medida necesaria” (Jorge Bonilla, comunicación personal, 10 julio de 2017).

Edgar Cordero, docente de Periodismo Digital y doctorando en Comunicación en la Universidad de la Habana señaló que “en la actualidad la comunicación digital es indispensable para las organizaciones y todas las instituciones deben adaptarse a esta nueva forma de comunicar. Entonces la Universidad debe estar a tono con esta nueva realidad siendo ágil, directa y rápida en su forma de comunicar. Los usuarios, cuando navegan, desean que la información sea clara y que en pocos segundos se pueda entender el mensaje. Hay que lograr que las redes sociales sean atractivas para la población, ese debe ser el principal medio a través del cual la Universidad utilice sus estrategias dirigidas a sus públicos objetivos. El trabajo no solamente es el de informar sino el de gestionar tales medios sociales y para ello se deben aplicar las estrategias que corresponda. Es fundamental que la Universidad gestione la interacción con sus públicos estratégicos en las redes sociales, que esté atenta a la respuesta y que cambie su manera de dar contenido ya que no se debería repetir la información en las diversas plataformas. La Universidad debe aprovechar que gran parte de sus audiencias se encuentran en las redes sociales y por lo mismo debe irse desarrollando y adaptándose a la par de estas nuevas tecnologías” (comunicación personal, 17 julio de 2017).

Freddy León, docente universitario en Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación y doctorando en Comunicación en la Universidad de la Habana piensa que “la correcta participación de los públicos debe ser motivada por parte de la Universidad para que los usuarios puedan encontrar la información adecuada y que los contenidos que publique puedan encontrarse en las primeras posiciones de internet. Incluso, al adecuar y publicar contenidos de calidad, los usuarios podrán compartir dicha información a sus perfiles y cuentas,

esto hará que la visibilidad de la institución aumente. Toda esta gestión debe ser permanente para lograr la participación de los públicos estratégicos” (comunicación personal, 10 julio de 2017).

William López, ex colaborador de la UCACUE, docente universitario y doctorando en Comunicación en la Universidad Complutense de Madrid opina que “los contenidos que se crean desde el Departamento de Comunicación deben ajustarse a los códigos que tienen sus públicos, en tal virtud deben utilizar las palabras que mejor sirvan para que esos públicos objetivos y sus clientes potenciales las puedan entender. Pero, además los mensajes deben contener información que sea de su interés, para que ellos sean difusores de dichos contenidos. Creo que los mensajes curiosos, interesantes e inclusive polémicos podrían facilitar el diálogo y la participación que, por ahora, es pobre en nuestras universidades”, (comunicación personal, 18 julio de 2017).

Los expertos consultados añadieron que la comunicación externa de la Universidad es susceptible de mejora siempre que se ocupe de: generar mayor conocimiento sobre la Universidad, mejorar la información hacia sus públicos externos, impulsar la recordación en la mente de los públicos externos (imagen), mejorar la posición de la Universidad en la sociedad en la sociedad cuencana, diseñar estrategias de relacionamiento con dicha audiencias, impulsar un mejor uso de la infraestructura de canales de comunicación propia, fomentar el conocimiento social de los eventos, actividades de la Universidad y, en general, crear estrategias comunicación que fomenten la interacción y la participación de los públicos de interés en la comunicación digital de la UCACUE.

Con base en lo señalado por los entrevistados expertos y en los resultados que arrojaron las técnicas de investigación aplicadas a la dimensión de la comunicación externa: observación

directa, encuesta y entrevistas a expertos, a continuación, se sintetizan las principales problemáticas de la comunicación externa de la UCACUE.

#### ***4.3.5.1. Problemáticas de Comunicación Externa.***

- Imagen débil en los públicos externos de la institución. Poca recordación en la mente de la sociedad cuencana.
- Comunicación externa centrada únicamente en el tiempo de matrícula.
- Persiste un modelo de información pública centrado en pocos medios de comunicación locales.
- Comunicación externa deficiente que no se ocupa de motivar relaciones de cercanía y simpatía con los públicos estratégicos afuera de la Universidad.
- Poca afluencia del público a eventos de la institución por falta de comunicación.
- El mismo contenido se publica en los diferentes ambientes virtuales, no hay control de cuentas institucionales.
- No se aprovecha adecuadamente la infraestructura de canales de comunicación propios.
- Bajo conocimiento social de los eventos y las actividades de la Universidad.
- Ausencia de interacción/participación de los PE en la comunicación digital de la UCACUE.
- Escasa interacción, actualización y atractivo en los contenidos de los ambientes virtuales.
- Mala atención al usuario. Demora en los procesos administrativos.

A partir de esta lista, la planificación estratégica debe enfocarse en cubrir las necesidades que se desagregan de estas problemáticas, a fin de plantear soluciones adecuadas a la realidad institucional de la Universidad. Para el efecto, se hace necesario sacar una serie de conclusiones

que orienten los pasos que se deben dar.

#### **4.3.6. Diagnóstico.**

A continuación, se deduce un conjunto de conclusiones del análisis de comunicación realizado a la UCACUE, que se ordenan y presentan bajo un criterio de importancia y que deben ser atendidas de manera urgente en el plan de comunicación, a saber:

##### **- Planificación estratégica**

La investigación reveló que la UCACUE no planifica la comunicación desde una perspectiva estratégica con base en la investigación de la realidad comunicacional y en este contexto, no diseñaba estrategias como corresponde desde una mirada planificada en este campo. La evidencia mostró que la tarea central que desarrollaban era la de transmitir información unilateral de noticias institucionales. Esta situación no permitió desarrollar una comunicación integral y adecuada a la organización y sus diferentes audiencias clave. Esta situación se evidencia desde las entrevistas realizadas, a ex directores de comunicación de la UCACUE, quienes señalaron que se trabaja con base en reuniones semanales durante las cuales se programan acciones con base en la situación coyuntural y que no se disponían de un plan estratégico de comunicación elaborado con una base investigación diagnóstica. Había que superar la falta de pensamiento estratégico y en ese marco crear protocolos y evaluaciones sobre la comunicación.

##### **- Departamento de Comunicación**

El Departamento de Comunicación tenía una estructura débil y las unidades de marketing y cultura no sólo que no aunaban esfuerzos, sino que además tenían su propia agenda. Una preocupación necesaria era motivar el trabajo en equipo para superar los brillos individualidades. Una tarea conjunta fomentaría la unidad y la sinergia organizacional. Trabajar

era equipo es fundamental. En la Dircom si había conciencia de las limitaciones que impedían el desarrollo de una gestión de una comunicación con visión integral.

Hasta el desarrollo de la presente investigación, la Universidad no disponía de ningún tipo de investigación en comunicación, auditoría de imagen o algún tipo de estudio similar. Los entrevistados, relacionados con la Dircom, señalaron además que la realización de actividades coyunturales les impedía trabajar en la investigación y en la planificación comunicativa a largo plazo razón por la que la elaboración de un plan de comunicación se veía afectada por la ausencia de recursos temporales y humanos para el efecto. En consecuencia, no se desarrollaba, ni se concebía a la comunicación como un asunto de gestión integral. Las acciones estaban centralizadas, sobre todo, en difundir información en unos pocos medios de comunicación masivos tradicionales, y en -temporada previa a las matrículas- atraer a potenciales estudiantes de los sextos cursos de los colegios. En ese sentido, los medios a los que se dirigían los mensajes, eran, sobre todo, la radio y el periódico más populares de la región. Entre las labores más frecuentes del departamento también constaba llevar adelante la agenda de los directivos, publicar información en los medios digitales, toma de fotografías y cobertura de eventos. En cuanto a la comunicación interna, la evidencia señala que se trabajaba, sobre todo, en la transmisión de información institucional.

La Dirección de Comunicación no contaba con la suficiente autonomía de gestión, ni cumplía tareas de asesoramiento en materia de política comunicativa. Y es que, más que no actuar desde una posición estratégica, tenía una posición de dependencia para la gestión ya que sus acciones, consideradas más importantes, debían recibir el visto bueno del Secretario General. La Dircom en la UCACUE, no estaba directamente relacionada con la función rectoral sino a través del secretario. En tal virtud, se hace necesario darle potestad para solucionar los

problemas de comunicación de manera independiente de las injerencias de otros departamentos. Así mismo, la unidad de comunicación había tenido dificultades para trabajar en equipo ya que, con base en el organigrama, había debido que trabajar paralelamente a los departamentos de cultura y marketing. Las acciones no se habían planificado con visión integradora, sino que quedaban a criterio de cada jefe departamental, cada uno centrado en atender sus propias tareas, dejando de lado la coordinación necesaria. La evidencia señaló que no existía una alineación de estos departamentos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- **Gestión de comunicación interna**

Se develó que la comunicación interna utilizaba pocas herramientas que le impedía fluir hacia todos los niveles y era lenta. En el caso de algunos canales que estaban a la vista de todos como pantallas o carteleras su nivel de uso era bajo y desactualizado por lo que estos medios no tenían la preferencia de los públicos internos. Tampoco se habían habilitado los canales adecuados para generar la información hacia arriba ya que la UCACUE utilizaba una comunicación personalizada en sus autoridades. En cuanto a la información que se entrega a los empleados, era la necesaria para llevar adelante las actividades que correspondían a cada uno. No se observaron iniciativas planificadas y estratégicas para fomentar la interacción entre los públicos internos lo que hacía que cada uno trabajara de manera individualizada. Tampoco se observó la creación de una cultura de sinergia entre los distintos grupos. Se determinó además que el flujo de comunicación vertical ascendente estaba centrado en la presentación de informes de los públicos internos a sus superiores a través del correo electrónico. Y eventualmente se utilizaba el teléfono, la reunión y el memorando. Entonces, la utilización adecuada de estrategias comunicativas debería enfocarse en la mejora de los flujos de comunicación interna en ambos sentidos, de abajo hacia arriba y viceversa. Superar la escasa fluidez de este tipo de

comunicación debe figurar entre los propósitos comunicacionales que se deben implementar a fin de contrarrestar el rumor y la desinformación, así como fomentar la participación, la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados.

El rector promovía la información, empero, en repetidas ocasiones y de manera pública confesó la existencia de problemas de comunicación al interior de la organización. En ese ámbito la problemática encontrada revela que las dificultades es que dicha información no era rápida y oportuna. En general, se trataba de una información verticalista. La interacción entre jefes y subordinados era de tipo formal y se llevaba delante de vez en cuando, por lo que una relación más cercana y más seguida ayudaría a crear un clima de mayor confianza. Se encontró que existía una buena relación entre públicos internos y rector, pero en el rango de la comunicación interpersonal esta buena sintonía no se extendía hacia las demás autoridades universitarias. Y aunque el rector es un comunicador que generaba simpatía y cercanía en los públicos internos; las autoridades de nivel más inferior carecían de las habilidades comunicacionales necesarias para lograr el mismo impacto. En tal virtud, se hacía necesario que las desarrollen y las empleen para contribuir adecuadamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Un asunto que preocupaba al personal era que, desde las altas esferas, se hable sobre estabilidad laboral pero que los hechos contradigan ese discurso. Entender que la confianza se genera desde el decir y el hacer, plenamente alineados, es fundamental.

Se encontró que los colectivos internos eran vistos, sobre todo, como receptores de información y no como participantes en los procesos de comunicación. Tampoco se sentían parte en la toma de decisiones que las autoridades llevaban adelante de manera unilateral. Tampoco, nunca, habían formado parte de alguna evaluación de la calidad de la comunicación mediante algún tipo de auditoría. Se trataba de un asunto a corregir para conseguir una mejor

comunicación interna. Se debía trabajar en una implicación activa de docentes, empleados y personal de servicio mediante la promoción de espacios de encuentro y diálogos para mejorar la participación. Atender las necesidades de estas audiencias estratégicas era un asunto pendiente ya que no había diálogo con sus empleados promovido desde la Universidad con el fin de escuchar sus necesidades y propender a la mejora del clima laboral. En tal virtud, se hacía necesaria la creación de espacios de interacción con las autoridades. Potenciar la comunicación ascendente mediante reuniones planificadas y periódicas en las que se permita encuentros o espacios de la consulta previa a la toma de decisiones permitirían mejorar el ambiente organizacional. Cambiar ese liderazgo omnipresente de las autoridades a uno más democrático era importante para aportar a la democratización de la comunicación que es lo que promueve la ley en el Ecuador.

Con base en las pesquisas, se conoció la existencia de problemas con la cultura organizacional derivados de una falta de conocimiento y encarnación de los valores institucionales. El personal no solo que desconocía dichos principios, sino que además, como consecuencia de lo anterior, no los aplicaba en su actividad diaria. Por ejemplo, el principio libertad era poco utilizado en los departamentos en donde no se hacía aplicación de este valor en el desarrollo de las tareas. El conocimiento de otros elementos de la filosofía corporativa, como la misión, la visión y los objetivos institucionales tampoco eran conocidos por el público interno. Una muestra de esta realidad fue el pedido que se hizo de parte de las autoridades a los empleados de que “se aprendan la misión, visión y valores” porque se iba a dar la visita del personal gubernamental encargado de evaluar las universidades. Este suceso, dado a inicios de 2017, no pasó de ser una mera anécdota ya que nunca se dio tal visita. Pasado el “susto” no se volvió a tocar el asunto.

Dado que la cultura organizacional se transmite con el apoyo de la comunicación interna, urgía ocuparse de la inducción y aprendizaje de los empleados en este campo. Bajo ese contexto, no se percibía la alineación entre individuos, cultura y los objetivos de la organización. La cultura organizacional debía ser revisada, por cuanto está se convierte en una parte vital en la construcción y transmisión de la identidad. Uno de los problemas era la falta de inducción para el personal nuevo y la escasa promoción de la filosofía corporativa. La construcción de estrategias para rescatar el relato de la historia organizacional y su filosofía era necesaria para potenciar la identidad y la proyección de una buena imagen. De hecho, los empleados no conocían bien la filosofía corporativa en tal virtud no comunican perfectamente lo que son, por lo que se debía reforzar este aspecto para que repercuta bien en lo externo. En este sentido, hacía falta capacitación para el PAS en atención al cliente interno y externo. Además de la proyección de una mejor imagen externa, los espacios de capacitación son muy útiles para crear vínculos entre personal.

En cuanto a la información interna y debido a la ejecución de la LOES, la UCACUE se vio sometida a una serie de cambios para su supervivencia. La adaptación a los cambios de empleados y trabajadores al principio no fue buena en los que tiene que ver a la adopción de políticas de Estado. Sin embargo, se notó que los empleados no estaban bien informados sobre todos estos cambios. Y es que al principio hubo una resistencia marcada al cambio, que solo se modificó a raíz de que la UCACUE estuvo en la lista de universidades próximas a desaparecer si no mejoraba con base en la LOES. Durante este tiempo, primó la incertidumbre y la situación fue crítica, sin embargo, la mejora de la comunicación interna y la utilización de protocolos en casos de crisis, no se dieron.

La indagación reveló además que existe cierta inseguridad de los empleados sobre su futuro en la UCACUE. Estas personas señalaron que se observaban permanentes despidos y rotación del personal por lo que coexistía una sensación de inestabilidad que afectaba su ánimo. Como una consecuencia adicional, se percibía un bajo sentido de pertenencia y una escasa motivación para laborar. Por lo tanto, impulsar el sentido de pertenencia, la estabilidad y la seguridad laboral era imperativo para mejorar el clima y la motivación laboral.

En cuanto a infraestructura, uno de los problemas que se observaba era la insatisfacción porque se carecía de un campus universitario unificado para todas las carreras, en la virtud, las subsedes estaban distantes y funcionaban de manera autónoma.

De igual forma, la investigación reveló que no se promovía y no se daba lugar a la planificación y a la ejecución de acciones de responsabilidad social corporativa. Aunque se cumplía con la Ley en lo que se refiere a responsabilidad laboral, adentro se percibía un ambiente de mucha inestabilidad y cambios. En realidad, no existían acciones libres y voluntarias, por fuera de lo legal, para favorecer a los trabajadores, a la sociedad o a la conservación del medio ambiente. En vista de que la percepción -en torno a la imagen presentaba valores bajos- era urgente comprender que un proceso de comunicación estratégica se construye con base en relaciones mutuamente ventajosas entre la organización y sus públicos. En tal sentido, la responsabilidad social era una opción importante a tomarse en consideración para lograr un impacto positivo y directo sobre la comunidad. En estos tiempos, estas acciones deberían ser el ADN de toda organización para lograr una sostenibilidad y para crear una buena reputación corporativa. Además, podrían contribuir en la generación de un mejor clima laboral porque generalmente estas acciones generan espíritu de equipo y motivación entre los

empleados. Entonces si ellos se sienten cómodos, se obtienen mejores resultados para la organización.

Asimismo, no hay difusión de la investigación. Expertos señalan que difundir la comunicación científica ayudaría a posicionar con base en la idea de que la UCACUE trabaja en beneficio de la sociedad lo que tendría una repercusión positiva en su imagen. De la misma forma, este asunto debería trabajarse desde la comunicación interna de tal modo que se hagan conocer los proyectos y las posibilidades de investigación para docentes y estudiantes en la Universidad. Motivar el cambio, la generación de enfoques novedosos mediante estrategias a medio y largo plazo es importante para establecer esa conexión con las audiencias: públicos internos, medios de comunicación, periodistas, organizaciones del sector, autoridades políticas, clientes potenciales, comunidad, etc.

No todo era malo, por ejemplo, la comunicación de aspectos económicos se llevaba delante de una manera eficiente con base en los informes periódicos que presentaba el rector y la rendición de cuentas que se publicaba en el sitio *web*. Los pagos y la inversión realizada se detallaban en estos informes en cumplimiento de la LOES en cuanto a transparentar la información. Otras de las cosas positivas, evidenciadas desde la observación, era que la UCACUE había mejorado plataformas utilizadas, ya que, eran estéticas y contenían fotografías, videos e información sobre las distintas ofertas académicas. En el sitio *web*, se respetaba la armonía de colores institucionales y se utilizaban los elementos de identidad antes señalados.

#### - **Gestión de comunicación externa**

El mantenimiento de información en el portal *web* se concebía, fundamentalmente, como uno los principales canales de comunicación de la institución con los públicos externos. Aquí se publicaba información de manera unidireccional. No hacía uso del chat en vivo, ni

recogía la opinión de los públicos. En consecuencia, no facilitaba la conversación en tiempo real con sus audiencias como una estrategia de atención al cliente. El sitio *web* se utiliza sobre todo para divulgar información institucional y, en tiempos de matrículas, se orientaba hacia campañas promocionales. La información institucional estaba centralizada, antes que nada, en las acciones de las autoridades. No había información sobre los grupos de interés.

Por otro lado, las redes sociales que, en estos tiempos, son el medio más utilizado por los jóvenes, no estaban siendo bien utilizadas para llegar adecuadamente a los grupos de interés. La UCACUE no interactúa con sus públicos a través de estas plataformas, apenas, las utilizaba para dar información. En primera instancia se podía entender que las redes sociales de la Universidad disponían de una buena gran cantidad de seguidores, empero ese potencial no era explotado como correspondía. Las redes utilizadas para colgar contenido eran Facebook, Twitter, YouTube e Instagram, las publicaciones eran esporádicas y escasas. Los *likes* o *dislikes*, los compartir o los comentarios de las audiencias, eran casi nulos.

En general, había un mal uso de estas plataformas por cuanto no se planificaba estratégicamente su utilización y se carecía de interacción, de actualización y de una adaptación de los contenidos a cada red social y sus particularidades. Era importante ocuparse de las relaciones con cada *stakeholder* para mejorar el interés de estos públicos para interactuar en estos sitios. No solo se trataba de optimizar la interacción con sus públicos sino además procurar la actualización informativa de manera periódica y la adaptación de contenidos para explotar el enorme potencial en este campo. La comunicación digital debía ser mejor aprovechado desde una gestión comunicacional que haga buen uso de las TIC.

La Dircom daba un lugar privilegiado a las relaciones con los medios y el contacto con los potenciales estudiantes con la entrega de material que les persuada de ingresar a la

institución. Entonces, las características de la comunicación de la UCACUE era la unidireccionalidad con una visión instrumental y no estratégica de la comunicación. Los públicos externos primordiales, aparte de los medios de comunicación tradicional con énfasis en diario El Mercurio y Radio la Voz del Tomebamba, eran los estudiantes de los sextos cursos. Para llegar a los medios de comunicación colectiva utilizaba, ante todo, los boletines informativos, las entrevistas mediante la visita de medios y la rueda de prensa. Para alcanzar al estudiantado, se hacían visitas a diferentes colegios, semanas antes de las matrículas, para dar a conocer la oferta educativa. No había ningún dato, salvo la intuición, que apoye la selección de los centros educativos a visitar. La realización de ferias y casas abiertas, así como la promoción publicitaria en tiempos pre matrícula, también eran herramientas utilizadas para convencer a dichos alumnos o a sus padres de familia.

Curiosamente, no se utilizaban los medios propios -como el canal de televisión Telecuenca o la radio universitaria Ondas Cañaris- para efectos de lograr los objetivos institucionales. Quedó clara la necesidad de incluir a estos medios universitarios en la planificación y además diversificar las estrategias para lograr que otros medios de comunicación -que no sean los citados en párrafos anteriores con los cuales se contaba y se contrataba publicidad- se interesen por las noticias de la Universidad. La información que pudieran publicar estos medios era importante por la credibilidad que generan en las audiencias.

Con respecto a la publicidad, se la utilizaba a manera de campañas, era difundida antes de las matrículas y estaba centrada en presentar la oferta académica de la UCACUE. Esa idea de “vender a la Universidad” estaba dirigida a los futuros estudiantes y a los padres de familia, para motivar un mayor número de inscritos. Una vez terminadas las matrículas terminaba la publicidad. Así, se reveló que la comunicación universitaria estaba más orientada hacia los fines

mercantiles que a la comunicación para mantener el buen nombre en el imaginario colectivo. La universidad no propiciaba la conexión con los diferentes grupos de interés, aunque la LOES advertía que una casa de estudios no debía estar centrada en la mercantilización de las carreras sino en aprovechar las oportunidades de relacionarse con otros públicos estratégicos de la comunidad. Estaba claro que había que cambiar, para generar cercanía y confianza hacia la universidad. Esta situación estaba clara para los expertos que insinuaban que la comunicación debía ser mejorada mediante espacios de encuentro y vinculación con los públicos estratégicos. Esta percepción se basaba en el criterio de que había poco trabajo del Dircom en fomentar las relaciones de cercanía con otros medios y con otros sectores de la comunidad. A decir de los expertos la Universidad debía incluir a otros medios masivos y a otros colectivos a fin de alcanzar una comunicación más amplia y más participativa.

En una medida mucho menor y con la intención de cumplir con la LOES, otro público al que se daba alguna importancia eran los graduados, a quienes se les mantenía informados sobre bolsas de empleo y ofertas de posgrado vía correo electrónico. Adicionalmente, se solía realizar un evento anual de integración para mantener este acercamiento. En general, se trabajaba muy poco sobre otros públicos estratégicos externos. Mejorar la comunicación con dichas audiencias claves de la comunidad era urgente, para ello hacía falta diseñar estrategias y acciones destinadas a reforzar la imagen en dichos públicos. Y es que de acuerdo a la investigación -sobre la base de la encuesta realizada a los alumnos del último año de bachillerato- la Universidad tiene bajos valores de reconocimiento de imagen por lo que es necesario crear un impacto positivo en la sociedad. Trabajar para mejorar esta baja percepción era urgente y le daba sentido a la elaboración del plan estratégico de comunicación. Y es que

lograr que la comunicación de una organización influya positivamente en la opinión pública es un asunto complejo que involucra una serie de factores que inciden en tal cometido.

En cuanto a la mirada que se tenía a sobre los grupos de interés, se encontró que se los concebía como públicos a los cuales había que informar, en tal virtud, como sujetos a los que se tenía que enviar información. Con esa perspectiva de que eran receptores, frente a ellos imperaba el uso de canales de comunicación unidireccional destinados a cumplir rutinas de envío e información. Entonces, era importante redireccionar la comunicación. La UCACUE debía fomentar la comunicación participativa de tal modo que se promueva la imagen de una universidad abierta y sin barreras. Goldhaber (1990) enuncia la importancia de crear e intercambiar mensajes con sus públicos estratégicos ya que eso ayuda a las organizaciones a ser altamente productivas.

- **Lineamientos comunicacionales**

A tono, con la ausencia de una planificación estratégica, se encontró que la comunicación tampoco disponía de protocolos o lineamientos comunicacionales, como parte de una política de su propia identidad corporativa. En este sentido se observó que se comunicaba de manera esporádica en base a las necesidades del momento y con la intención, ante todo, de informar sobre los proyectos de la organización y, en época de matrículas, de persuadir a estudiantes y sus padres de familia de que hagan parte de la Universidad. Entonces se hacía necesaria la creación y la gestión de lugares de encuentro con esos públicos externos de manera sostenida y planificada. Se consideraba que para generar estos nuevos sitios de encuentro no estaría mal la gestión de un liderazgo más horizontal, que permitiera redistribuir el poder de la representación de la autoridad hacía otras figuras de la pirámide organizacional. Esta situación permitiría mejorar la presencia institucional en diversos campos ya sean en encuentros

periodísticos, encuentros con la colectividad, presencia en eventos, acciones de responsabilidad social, comunicación científica, etc. Quedaba claro que esta redistribución era necesaria en tiempos de normalidad, no en lapsos turbulentos en donde la representación y la vocería debían estar limitadas en función de los lineamientos de un manual de comunicación en situaciones de crisis. Este documento tampoco existía y se estimó que era necesario en función del pasado crítico que había tenido la organización, sobre todo por el escándalo de denuncias de abuso sexual a menores sobre el fundador de la organización y los riesgos de cierre de la Universidad en 2013.

De hecho, hacía falta planificar la comunicación e incluir el escenario de crisis, determinar el comité, los protocolos y la vocería para tal efecto. Para esta construcción era necesario comprender las nuevas tendencias de la comunicación. Eso significa entender que la mejor manera de comunicar es la transparencia y la ética profesional, que una entidad debe ser íntegra, es decir, hacer lo que dice que va a hacer y que sus acciones concuerden con sus valores. La honestidad conecta con el público y lo fideliza. En este aspecto si se comete un error, lo mejor es decir la verdad, pedir disculpas y dar una solución al problema. El valor de hablar siempre con la verdad, también genera confianza en otros públicos ya sean autoridades políticas, líderes o la comunidad, sectores que también influyen en la creación de la opinión pública. Frente a una crisis, igualmente es fundamental afrontar esta situación desde la verdad.

Para los expertos en comunicación el objetivo principal al que debería responder la gestión de la comunicación era involucrar la participación de los públicos de interés al proyecto universitario. Un asunto muy importante es si consideraba que la LOES exige una cercanía con la comunidad, por lo que toda universidad ecuatoriana debía regirse a este marco normativo. En ese contexto, la UCACUE debía reorientar sus acciones comunicativas hacia fórmulas

novedosas e innovadoras a fin de lograr un mayor acercamiento con la ciudadanía. Para ello era menester romper la rutina comunicativa mediante la adopción de estrategias novedosas que permitieran mejorar la conexión con estos sectores. Para ello era menester conocer a dichos públicos, saber qué opinan de la Universidad, qué canales y qué mensajes son los idóneos para llegar a ellos, qué temas les interesa a los medios de comunicación y qué necesidades comunicacionales tienen los diferentes colectivos que la organización pueda cubrir. Frente a ello era importante investigar a esos públicos antes de desarrollar las estrategias y comprender que el mensaje -más que llegar a toda la sociedad, algo muy improbable- debía alcanzar a dichos grupos estratégicos internos y externos.

Entonces era fundamental actuar efectivamente mediante una estrategia de comunicación que permita conseguir una constante interacción con el público objetivo tanto en lo tradicional como en lo digital. En tal sentido, las acciones debían atender a todos los medios tanto tradicionales como emergentes. En este ámbito era importante interactuar con los seguidores de las redes sociales mediante comentarios que fomenten el diálogo. Los contenidos digitales debían adaptarse a cada plataforma de manera que superen el escaso impacto comunicacional logrado a la fecha de la investigación. Mejorar la información desde el sitio *web* y las redes sociales eran una prioridad. Por lo que, se debía trabajar en atender estos aspectos con contenido atractivo y una actualización adecuada de la información. En resumen, debía aprovecharse mejor el enorme potencial de las TIC.

#### **4.4. Análisis DAFO**

A continuación, se presentan las principales observaciones referentes a la comunicación interna y externa sintetizada en un cuadro DAFO, mismo que fue elaborado como consecuencia

del diagnóstico de la situación desarrollado ampliamente en el capítulo III, y que se construyó como consecuencia de los análisis interno y externo.

En base a todo lo antes mencionado se recoge a través del DAFO las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se enfrenta la institución y las cuales a corto y largo plazo servirán para solucionar varias de las falencias y necesidades con las cuales la Universidad lidia a diario. Por lo tanto, la propuesta del plan estratégico de comunicación será definida en base al análisis DAFO de la Universidad Católica de Cuenca.

**Tabla 10**

*DAFO de la Universidad Católica de Cuenca*

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de un plan estratégico de comunicación y ausencia de protocolos.</li> <li>- Deficiente gestión de la comunicación interna y externa (incluida la comunicación digital).</li> <li>- Comunicación vertical y falta de participación.</li> <li>- Falta de cultura organizacional (filosofía, trabajo en equipo, motivación, etc.).</li> <li>- Insatisfacción en el clima laboral.</li> <li>- Deficiente atención al cliente interno y externo.</li> <li>- Baja proyección de la imagen.</li> <li>- Un Departamento de Comunicación débil.</li> <li>- Utilización de un modelo de “información pública”, centrado en pocos medios de comunicación.</li> <li>- Desaprovechamiento de los medios de comunicación propios .</li> <li>- Falta de un manual ante posibles crisis.</li> <li>- Eventos que atraen poco público.</li> <li>- Promoción y publicidad inconsistente.</li> <li>- Demanda en función de estudiantes que no aprobaron ingreso a la universidad pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo reconocimiento de la imagen en los públicos externos.</li> <li>- Desprestigio a través de las redes sociales (malos comentarios de los públicos externos).</li> <li>- Escasa cobertura mediática.</li> <li>- Competencia de otras universidades e institutos técnicos y tecnológicos.</li> <li>- Bajo número de estudiantes o cierre de algunas carreras por falta de demanda.</li> <li>- Situaciones de crisis que puedan llegar a darse con efectos negativos a la imagen institucional.</li> <li>- Que otras universidades gestionen su reputación y releguen a la de la UCACUE.</li> <li>- Perder la acreditación sino se cumple con la LOES.</li> </ul>

### **Fortalezas**

- Es una universidad acreditada.
- Horarios flexibles que facilitan que las personas estudien y trabajen.
- Es más barata, en comparación con otras universidades del Austro.
- Se otorgan becas por una gran cantidad de motivos.
- Dispone de una amplia oferta académica.
- Cuenta con una planta docente bien calificada.
- Apoyo directivo para mejorar la comunicación.
- Cuenta con medios de comunicación propios.
- Mantiene convenios con algunas organizaciones locales.
- Cuenta con un terreno de 23 hectáreas para unificar el campus en el futuro.

### **Oportunidades**

- Reconocimiento como una universidad de prestigio.
- Alianzas estratégicas con organizaciones y universidades.
- Nuevos canales de comunicación digital.
- Ser reconocida por el nuevo ciudadano que exige de las organizaciones transparencia y responsabilidad social.
- Cumplir con los estándares exigidos por los organismos de control para ser reconocida como una de las mejores universidades del país.
- Internacionalización de la Universidad.
- Nuevos mercados globales.

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna y externa de la Universidad.

#### ***4.5. Análisis y Definición de los Públicos de la UCACUE***

Con la necesidad de llevar el plan de la teoría a la práctica, una organización debe conocer a sus públicos estratégicos. Esto no sucedía en la UCACUE por lo que se hacía urgente conocerlos primero, comprenderlos para luego ubicarlos. Para ello conviene tomar la definición más aceptada en las letras de Navarro (2012, p.89) quien en su libro; *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*, cita a Freeman (1984) cuando define a los *stakeholders* como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de

la empresa”. Es decir, un aspecto importante que hay que comprender es que no todas las personas o grupos se pueden considerar públicos estratégicos y que para determinarlos conviene iniciar por una revisión de los intereses legítimos que los une a la Universidad para después proceder con la definición final de los públicos estratégicos:

**Tabla 11**

*Intereses legítimos de los públicos estratégicos de la UCACUE*

<b>Tipo</b>	<b>Interés</b>
Estudiantes de la Universidad	Desarrollo, información veraz, transparencia, seguridad, bienestar, investigación, proyección, calidad.
Personal docente e investigador.	Desarrollo, estabilidad laboral, buen clima laboral, participación, seguridad e higiene.
Personal administrativo y de servicio (PAS).	Salario, prestaciones, desarrollo, estabilidad, buen clima laboral, participación, seguridad e higiene y no discriminación.
Autoridades de la institución.	Desarrollo, crecimiento, empatía, seguridad, recepción de información veraz, canales confiables de comunicación.
Bachilleres.	Desarrollo, calidad, formación, inclusión, facilidades de acceso, bienestar, salud y seguridad.
Padres de familia.	Formación, investigación, desarrollo de habilidades, calidad, precio justo, bienestar y seguridad.
Profesionales interesados en posgrados.	Desarrollo, calidad, formación, inclusión, facilidades de acceso, bienestar, salud, seguridad y progreso profesional.
Colegios cercanos a la UCACUE.	Convenios, intercambio de información, inclusión.
Profesionales que buscan postgrado.	Profesionalismo, desarrollo, crecimiento, motivación, desarrollo.
Organismos del Estado (CES, CEAACES y SENESCYT).	Legalidad, contribución, desarrollo y colaboración con instituciones científicas y desarrollo.

Medios de comunicación.	Transparencia, información veraz y actualizada.
Organizaciones que tienen convenio con la UCACUE.	Eficiencia, innovación, creatividad, desarrollo, visión, intercambio de información.

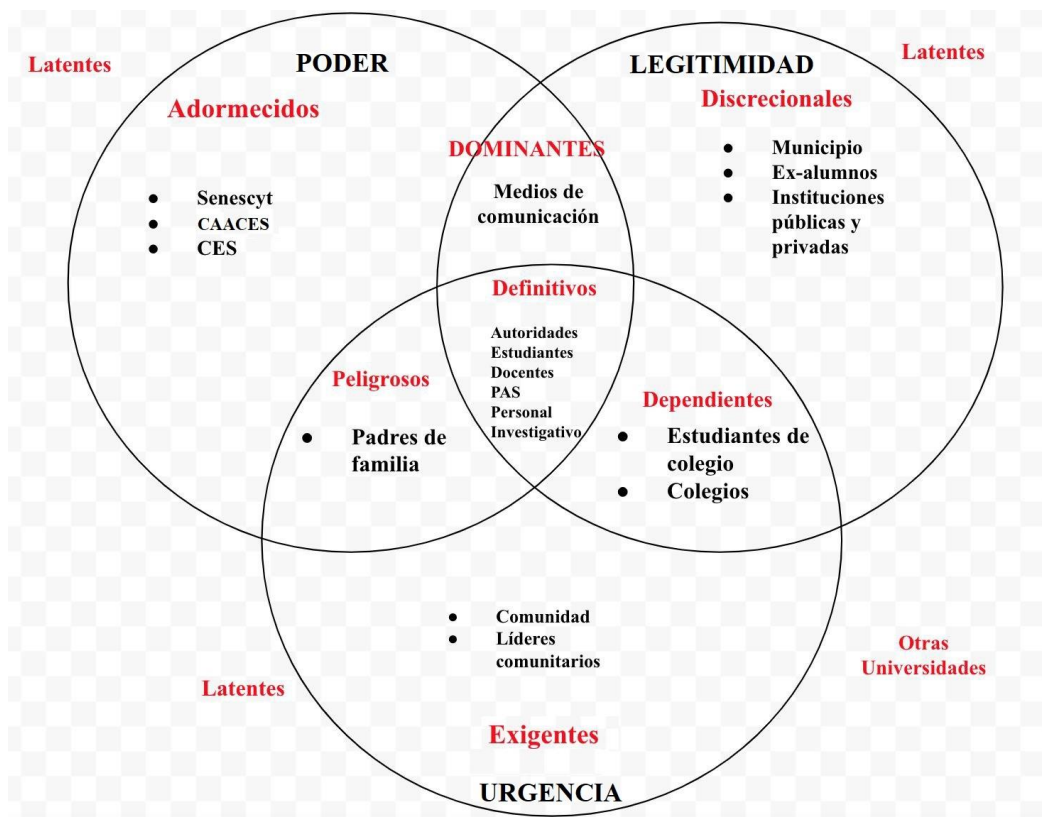
*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna y externa de la Universidad.

Una vez conocidos los intereses legítimos de los públicos que tienen mayor relación con la Universidad, Navarro (2012, p. 91), en acuerdo con la metodología de la Universidad de Pittsburgt, propone que se determinen los públicos estratégicos cruzando esta información (legitimidad) con los atributos de: poder y urgencia. Bajo este enfoque, los *stakeholders* definitivos son los que comparten las tres dimensiones, es decir tienen poder sobre la organización, es urgente atenderlos y sus intereses son legítimos. Para estos efectos, Navarro (2012, p. 91) cita a la fundación Etnor cuando sugiere la elaboración de un mapa de coaliciones de los *stakeholders* que permita aclarar las relaciones entre dichos grupos de interés y la prioridad que debe tener cada uno para la organización. Así mismo, advierte que cuando tengan los tres atributos se consideran definitivos; cuando suman dos, son expectantes: y si solamente tienen uno, son latentes. Bajo esta óptica el mapa de grupos de interés queda como sigue:

#### **4.5.1. Grupos de Interés de la UCACUE por su Poder, Urgencia y Legitimidad.**

**Figura 24**

*Grupos de interés de la UCACUE según su poder, urgencia y legitimidad*



*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna y externa de la Universidad.

#### **4.5.2. Descripción de los Públicos.**

Los públicos que se consideran como los más influyentes en la organización y los que a su vez son influidos por la entidad son: los docentes y personal investigador, personal administrativo y de servicio y los estudiantes ya que estos contienen las tres características determinantes: poder, legitimidad y urgencia.

**Estudiantes:** los alumnos de grado o posgrado tienen el poder de reclamar situaciones que pueden considerar incorrectas, si este público se une para crear una huelga o protesta será un asunto que se deba tratar con urgencia, también posee legitimidad porque afecta a la imagen

de la institución y, si su relación se deteriora, puede generarse una mala reputación hacia la institución si la causa no es atendida como corresponde.

**Docentes:** también tienen el poder de afectar a la institución ya que es allí en donde trabajan y hacen parte de la organización, sin ellos no existiría la Universidad. Como en el caso de los estudiantes, tienen legitimidad porque pueden alterar la imagen de la organización, en caso de generar comentarios negativos, incluso podrían provocar protestas. Esto les convierte en un sector que debe ser tratado con urgencia.

**Personal administrativo:** aunque pareciera que no tiene las tres características determinantes, en ciertas situaciones sí las puede poseer, por ejemplo, en caso de descubrir alguna mala gestión de la organización o algún punto en su contra, tendrán el poder de demandarla y afectar su reputación. Lo anterior también le entrega la característica de la urgencia.

**Autoridades de la Institución:** al igual que el personal administrativo, las autoridades de la institución tienen el poder de verificar si la gestión que la Universidad es la correcta y en caso contrario podrá ejercer algún proceso contra ella.

En el mismo ámbito -y en función de la coincidencia o no entre las tres dimensiones- se observa un nivel dependiente que contiene dos características. Cuando vemos tal concurrencia entre la urgencia y la legitimidad, allí se encuentran:

**Bachilleres e interesados en posgrado:** estos públicos tienen el poder de elegir el lugar en el que van a realizar sus estudios. Además, pueden ayudar a fortalecer la imagen universitaria si su decisión es dada a conocer a otras personas. También es urgente si deciden ingresar a otras universidades por problemas de imagen en la organización. En ese caso, el problema debería ser investigado de inmediato, para evaluar y enfrentar adecuadamente sus causas.

En el grupo de los dominantes destacan los medios de comunicación cuyos atributos son el poder y la legitimidad

**Medios de comunicación:** se trata de un público realmente importante para la organización ya que son los informadores de la sociedad. Una información buena o mala afecta la reputación organizacional. El poder que tienen por llegar a una gran cantidad de personas puede perjudicar o beneficiar a la organización.

**Padres de familia:** figuran entre los grupos peligrosos ya que cuentan con las características de poder y urgencia. Se considera como peligroso ya que pueden elegir en donde van a estudiar sus hijos, además son un sector urgente de atender mediante estrategias que puedan llamar su atención. Y es que muchos estudiantes dependen del apoyo de sus padres para estudiar.

**Comunidades y líderes comunitarios:** están en el grupo de los exigentes ya que su característica es la urgencia y en tal virtud, pueden revelarse o alzar su voz en contra de algún proceso o acción que realice la organización, ya sea que afecte sus intereses o los de su medioambiente.

**SENECYT, CES y CACCES:** los organismos del Estado están dentro del grupo de los adormecidos porque asumen la característica de poder sobre la institución en su calidad de ser los encargados de acreditar, regular y coordinar los procesos en las universidades y en temas de educación.

En el último grupo están los latentes que son organismos fuera de la organización pero que así mismo pueden influir en ella. En este grupo se pueden incluir las organizaciones públicas y privadas ya sean universidades, municipios, etc.

En resumen, el mapa de los *stakeholders* que se considerará para la elaboración del plan de comunicación -por cuanto es el que mejor permite visibilizar las relaciones y la prioridad de atención- entre dichos grupos de interés y la Universidad es el siguiente:

Público interno:

- Estudiantes de la Universidad.
- Personal docente e investigador.
- Personal administrativo y de servicio.
- Autoridades de la institución.

Público externo:

- Bachilleres.
- Colegios cercanos a la UCACUE.
- Comunidad
- Medios de comunicación.
- Organismos del Estado (CES, SENESCYT y CAACES).
- Organizaciones públicas y privadas.
- Padres de familia de los bachilleres.
- Profesionales que buscan posgrados.

# **PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN**

## Capítulo V

### 5. Propuesta Plan Estratégico de Comunicación

#### 5.1. Introducción

Para mejorar los procesos de comunicación, se requiere diseñar un plan estratégico de comunicación que facilite -con el uso de los medios y los soportes apropiados- cubrir las necesidades de este ámbito de los públicos internos y externos de la Universidad. Entonces, planificar la comunicación implica diseñar estrategias que relacionen a la organización con estos grupos de interés, tomando como elemento central a la comunicación, elemento vital para establecer buenas relaciones dentro y fuera de la institución.

En la creación de este plan se trazan y se organizan distintas acciones dirigidas a fortalecer la comunicación interna y externa de la UCACUE para mejorar la imagen organizacional. En ese marco, este plan está inserto en la planificación estratégica institucional por lo tanto es coherente con la misión, visión y los valores de la Universidad, así como con sus objetivos organizacionales.

Este plan contribuye a dichos objetivos, fundamentalmente en lo que se refiere a implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos; establecer un modelo de gestión para el desarrollo, implementación y aprovechamiento de la infraestructura a mediano y largo plazo; potenciar las capacidades de docentes y estudiantes, logrando el posicionamiento de la Universidad a nivel internacional, mediante convenios y redes universitarias.

Para el apoyo de la comunicación interna y externa se propone una gestión comunicacional apoyada en las TICs y en todo tipo de herramientas, que le ayuden a forjar sus objetivos. Y es que frente a la nueva realidad actual se requiere de estrategias bien planeadas

que permitan una constante interrelación. Se trata de ordenar la comunicación, sistematizarla y eliminar los canales que han quedado obsoletos con el paso del tiempo.

Para resolver las necesidades comunicativas se requiere del trabajo coordinado y sinérgico de todos los integrantes de la comunidad universitaria. Una comunicación adecuada y oportuna puede ayudar en la generación de un clima de un buen clima laboral para que los empleados puedan desarrollar sus actividades en un ambiente de confianza, aumentando su eficiencia y productividad. Por ello, este plan está dirigido todas las áreas de la Universidad.

## ***5.2. Filosofía del Plan***

La planificación que procede está destinada a atender las necesidades de comunicación de la Universidad Católica de Cuenca. Para el efecto se plantea una serie de acciones destinadas a mejorar los procesos de comunicación con sus públicos internos y externos. Esto implica diseñar estrategias que optimicen las relaciones con los grupos de interés y que contribuyan en la mejora de la imagen organizacional.

### **5.2.1. Misión del Plan.**

Estructurar acciones y herramientas que fortalezcan la imagen de la Universidad mediante una adecuada comunicación entre los distintos públicos de interés que además hagan una utilización óptima de recursos, canales y mensajes.

### **5.2.2. Visión del Plan.**

Establecer una imagen sólida en los públicos de interés, mediante una buena comunicación que permita a la comunidad estar informada e interesada por una universidad a la que ven como un referente de calidad a nivel nacional e internacional.

## ***5.3. Definición del Objetivo del Plan***

### **5.3.1. Objetivo General.**

Fortalecer la comunicación interna y externa de la UCACUE para la mejorar la imagen organizacional.

#### ***5.4. Políticas del Plan***

- **Retroalimentación permanente:** Permitirá fortalecer la comunicación bidireccional, entre autoridades, docentes, estudiantes y colaboradores. También permitirá mantener a los públicos externos más y mejor informados sobre la Universidad Católica de Cuenca.
- **Presentación estratégica:** Esta política permitirá un enfoque estratégico para generar acciones noticias o eventos en momentos claves.
- **Información actualizada:** Esta política permitirá mantener informados a los diferentes públicos sobre lo que realiza la Universidad y así fortalecer la relación con ellos.
- **Formación frecuente:** Permitirá que los públicos tanto internos como externos tengan las herramientas necesarias para poder realizar actividades dentro de la Universidad.
- **Veracidad:** Esta política permitirá consolidar la relación con los diferentes públicos ya que aumentará la confianza y credibilidad.

#### ***5.5. Perfiles del equipo de trabajo***

El personal encargado de la ejecución del plan de comunicación deberá contar con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para llevarlo a cabo y cumplir con los objetivos planteados.

- **Dircom:** El director de comunicación será el máximo representante de la unidad, cuya labor estará orientada en hacer cumplir el plan de comunicación. Él debe ser quien guíe el manejo y monitoreo de las actividades para cumplir el objetivo general.
- **Diseñador:** Será el encargado de crear material audiovisual, como fotografías, videos; y diseñar los materiales comunicacionales ya sean posters, invitaciones y vídeos

creativos, para medios tradicionales o digitales.

- **Jefe de contenidos:** Será el encargado de revisar todos tipo de contenido para medios tradicionales y emergentes. En tal virtud, validará la información antes de ser publicada en las distintas plataformas y redes sociales.
- **Comunicador 1:** Entre sus funciones estará elaborar un calendario de contenidos, para disminuir el riesgo de olvidar algún evento importante para la organización. Adicionalmente, tendrá a su cargo las estrategias para cada red social.
- **Comunicador 2:** Actuará como un gestor de comunidades digitales (*community manager*), será el encargado de realizar el monitoreo a las redes sociales de la Universidad, realizar la retroalimentación si lo considera necesario. Así también evaluará las cuentas en las diferentes redes con aplicaciones digitales para determinar los avances que se generen.

### **5.6. Definición de Públicos**

Los objetivos en relación a la comunicación, los mensajes que se van a emitir y los canales para llegar a los públicos de la Universidad son diferentes. Si cada uno de estos aspectos difiere en función de los grupos estratégicos, es fundamental determinar de manera específica dichas audiencias antes de la elaboración del plan estratégico de comunicación.

**Tabla 12***Público interno y externo de la Universidad Católica de Cuenca*

<b>Públicos de la Universidad Católica de Cuenca</b>	
<b>Público Interno</b>	<b>Público Externo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes de grado y posgrado de la Universidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachilleres.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegios cercanos a la UCACUE.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal docente e investigador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de comunicación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo y de servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismos del Estado (CES, SENESCYT y CAACES).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones públicas y privadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades de la Institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres de familias de los bachilleres.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales interesados en posgrados.</li> </ul>

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna y externa de la Universidad.

### **5.6.1. Objetivos Específicos para el Público Interno y Externo.**

A partir de la delimitación de los públicos internos y externos se desarrollan objetivos específicos para cada público de interés. Estos objetivos se detallan a continuación:

#### **Estudiantes de grado y posgrado**

OE1. Implementar estrategias que ayuden a mejorar la interacción en las redes sociales.

OE2. Aumentar la participación estudiantil en eventos.

OE3. Promover una respuesta optima a los trámites estudiantiles.

#### **Personal docente e investigador**

OE4. Optimizar la comunicación interna para que sea rápida y fluya hacia todos los niveles.

OE5. Promover la identidad organizacional y el sentido de pertenencia.

OE6. Contribuir al mejoramiento del clima laboral.

### **Personal administrativo y de servicio**

OE4. Optimizar la comunicación interna para que sea rápida y fluya hacia todos los niveles.

OE5. Promover la identidad organizacional y el sentido de pertenencia.

OE6. Contribuir al mejoramiento del clima laboral.

OE7. Impulsar la participación del personal en la toma de decisiones.

OE8. Promover actividades que impulsen el trabajo en equipo.

### **Autoridades**

OE9. Desarrollar vías de comunicación bidireccional.

OE10. Promover a la estabilidad laboral.

### **Bachilleres**

OE11. Mejorar la imagen de la UCACUE.

OE12. Optimizar la comunicación de la UCACUE hacia medios digitales.

OE13. Informar de manera consistente sobre la oferta académica.

OE14. Generar procesos de integración con la Universidad.

OE15. Potenciar las ventajas competitivas de la UCACUE.

### **Colegios cercanos a la UCACUE**

OE11. Mejorar la imagen de la UCACUE.

OE14. Generar procesos de integración con la Universidad.

### **Comunidad**

OE16. Impulsar relaciones con la comunidad.

OE17. Fomentar la vinculación/participación de los sectores sociales con la UCACUE.

OE18. Promover proyectos de beneficios social desde la Universidad.

OE19. Generar acciones de responsabilidad social corporativa.

### **Medios de comunicación**

OE11. Mejorar la imagen de la UCACUE.

OE20. Ampliar las relaciones de la Universidad hacia los distintos medios.

OE21. Impulsar alianzas con los principales medios.

OE22. Facilitar material informativo sobre las investigaciones que se realicen en la Universidad.

### **Organismos del Estado**

OE23. Mejorar la percepción de las instituciones hacia la UCACUE.

### **Organizaciones públicas y privadas**

OE24. Desarrollar actividades que beneficien a ambas partes.

OE25. Impulsar la participación de las organizaciones públicas y privadas con la Universidad.

OE26. Implicar a estas entidades en las actividades de la Universidad.

### **Padres de familia de los bachilleres**

OE13. Informar sobre la oferta académica.

OE15. Potenciar las ventajas competitivas de la UCACUE.

### **Profesionales interesados en posgrados**

OE15. Potenciar las ventajas competitivas de la UCACUE.

OE27. Informar de las diferentes alternativas de estudio en posgrados que tiene la Universidad.

## 5.7. Definición de Mensajes para Cada Público

**Tabla 13**

*Matriz ideas / fuerza para mensaje*

<b>Público</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ideas fuerza - mensajes</b>	<b>Tono/Estilo</b>
<b>Estudiantes de pregrado y postgrado de la UCACUE</b>	<p>OE1. Implementar estrategias que ayuden a mejorar la interacción en las redes sociales.</p> <p>OE2. Aumentar la participación estudiantil en eventos</p> <p>OE3. Promover una respuesta óptima a los trámites estudiantiles.</p>	<p>“Universidad Católica de Cuenca excelencia por naturaleza”.</p>	<p>Uso de lenguaje adecuado e informal para generar cercanía con los estudiantes.</p> <p>Estilo: Amable y cordial.</p>
<b>Personal docente e investigador</b>	<p>OE4. Optimizar la comunicación interna para que sea rápida y fluya hacia todos los niveles.</p> <p>OE5. Promover la identidad organizacional y el sentido de pertenencia.</p> <p>OE6. Contribuir al mejoramiento del clima laboral.</p>	<p>“La UCACUE te capacita para ser mejor”.</p> <p>“Los docentes de la UCACUE tienen una sólida formación académica”.</p> <p>“La UCACUE te capacita y crece contigo”.</p>	<p>El lenguaje utilizado será formal y directo.</p> <p>Estilo: Es importante que sea directo para su difusión.</p>
<b>Personal administrativo y de servicio</b>	<p>OE4. Optimizar la comunicación interna para que sea rápida y fluya hacia todos los niveles</p> <p>OE5. Promover la identidad organizacional y el sentido de pertenencia</p> <p>OE6. Contribuir al mejoramiento del clima laboral.</p> <p>OE7. Impulsar la participación del personal en la toma de decisiones</p> <p>OE8. Promover actividades que impulsen el trabajo en equipo.</p>	<p>“La UCACUE sinónimo de familia”.</p> <p>“La UCACUE te capacita para ser mejor”.</p> <p>“La UCACUE es administración participativa”.</p>	<p>El lenguaje utilizado será formal y concreto.</p> <p>Estilo: Será un estilo directo.</p>

<b>Autoridades</b>	<p>OE9. Desarrollar vías de comunicación bidireccional.</p> <p>OE10. Promover a la estabilidad laboral.</p>	<p>“La UCACUE sinónimo de familia”.</p>	<p>Uso de lenguaje adecuado e informal para generar cercanía con los colaboradores. Estilo: Amable y cordial</p>
<b>Bachilleres</b>	<p>OE11. Mejorar la imagen de la UCACUE</p> <p>OE12. Optimizar la comunicación de la UCACUE hacia medios digitales</p> <p>OE13. Informar de manera consistente sobre la oferta académica</p> <p>OE14. Generar procesos de integración con la Universidad.</p> <p>OE15. Potenciar las ventajas competitivas de la UCACUE</p>	<p>“Nunca es tarde para cumplir tus metas, la Universidad Católica de Cuenca te ayuda a formarte profesionalmente”</p>	<p>El tono del mensaje será informal y cercano.</p>
<b>Colegios cercanos a la UCACUE.</b>	<p>OE11. Mejorar la imagen de la UCACUE.</p> <p>OE14. Generar procesos de integración con la Universidad.</p>	<p>“La Universidad Católica de Cuenca es tu mejor opción”.</p>	<p>El tono de mensaje será inclusivo.</p> <p>Estilo: Cercano y motivador.</p>
<b>Comunidad</b>	<p>OE12. Optimizar la comunicación de la UCACUE hacia medios digitales.</p> <p>OE16. Impulsar relaciones con la comunidad</p> <p>OE17. Fomentar la vinculación/participación de los sectores sociales con la UCACUE.</p> <p>OE18. Promover proyectos de beneficios social desde la Universidad</p> <p>OE19. Generar acciones de responsabilidad social corporativa.</p>	<p>“La UCACUE al rescate de los valores culturales”.</p>	<p>El tono de mensaje será inclusivo.</p> <p>Estilo: Cercano y motivador.</p>
<b>Medios de comunicación</b>	<p>OE11. Mejorar la imagen de la UCACUE</p> <p>OE20. Ampliar las relaciones de la Universidad hacia los distintos medios</p>	<p>“La Cato siempre al día”.</p>	<p>El tono del mensaje será formal.</p>

	OE21. Impulsar alianzas con los principales medios. OE22. Facilitar material informativo sobre las investigaciones que se realicen en la Universidad.		Estilo: Directo y cercano.
<b>Organismos del Estado (CES, CAACES, SENESCYT)</b>	OE23. Mejorar la percepción de las instituciones hacia la UCACUE.	“La Universidad Católica de Cuenca es responsable y transparente con la sociedad”.	El tono del mensaje será formal y directo. Estilo: Directo y confiable . El tono del mensaje será formal y claro.
<b>Organizaciones públicas y privadas</b>	OE24. Desarrollar actividades que beneficien a ambas partes. OE25. Impulsar la participación de las organizaciones públicas y privadas con la Universidad. OE26. Implicar a estas entidades en las actividades de la Universidad.	“La UCACUE cultivando uniones en armonía”.	Estilo: Directo y cercano.
<b>Padres de familia de Bachilleres.</b>	OE13. Informar sobre la oferta académica. OE15. Potenciar las ventajas competitivas de la UCACUE.	“La Universidad Católica de Cuenca guía a su hijo hacia un mejor futuro profesional”.	El lenguaje utilizado será formal pero cercano; que se muestre comprensivo. Estilo: Cercano y confiable.
<b>Profesionales interesados en posgrados.</b>	OE15. Potenciar las ventajas competitivas de la UCACUE. OE27. Informar de las diferentes alternativas de estudio en postgrados que tiene la Universidad.	“La Universidad Católica de Cuenca te ayudará a seguir cumpliendo tus sueños”. “La UCACUE te prepara para el mercado laboral”	El tono de mensaje será formal y directo. Estilo: Cercano y motivador.

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna y externa de la Universidad.

### **5.8. Matriz de Principios de Construcción de mensajes**

**Tabla 14**

*Matriz de principios de construcción de mensajes para el público interno de la UCACUE*

<b>Público</b>	<b>Prioridad frente a la situación / objetivo</b>	<b>Principios de relacionamiento base para formar mensajes</b>	<b>Formas de contacto</b>
<b>Estudiantes de Pregrado y postgrado</b>	1	El principio de transparencia debe prevalecer, la información será clara y oportuna, cronogramas de eventos supervisados.	Construcción de infografías con información. Eventos internos Páginas <i>web</i> Redes sociales Reuniones
<b>Personal Docente e Investigación</b>	2	Se basará en el principio de ética para formar mensajes con claridad que cumplan las expectativas del público.	Correos electrónicos Eventos internos Intranet Flyers (digitales y físicos). Folletos informativos Medios digitales Reuniones
<b>Autoridades, personal administrativo, de servicio</b>	2	Los mensajes se formarán bajo el principio de respeto, sincero, directo y amable. Adaptados a las metas del personal interno de la UCACUE.	Correos electrónicos Eventos internos Intranet Flyers (digitales y físicos). Folletos informativos Medios digitales Reuniones

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna de la Universidad.

**Tabla 15**

*Matriz de Principios de construcción de mensajes para el público externo de la UCACUE*

<b>Público</b>	<b>Prioridad frente a la situación / objetivo</b>	<b>Principios de relacionamiento base para formar mensajes</b>	<b>Formas de contacto</b>
<b>Bachilleres</b>	1	Los mensajes serán creados bajo el principio de transparencia y credibilidad a fin de obtener una buena interacción.	Construcción de infografías con información. Eventos Medios digitales Páginas <i>web</i> Redes sociales Visitas a colegios
<b>Colegios cercanos a la UCACUE</b>	2	Publicaciones de calidad, bajo las bases de la igualdad y el respeto a los demás.	Construcción de infografías con información. Eventos Flyers (digitales y físicos). Folletos informativos Medios digitales
<b>Comunidad</b>	2		Construcción de infografías con información. Eventos Medios digitales Páginas <i>web</i> Redes sociales Visitas a comunidades
<b>Medios de comunicación</b>	2	La Universidad Católica de Cuenca se basa en el principio de la transparencia, por eso llevamos el conocimiento y la creatividad a altos niveles.	Boletines Correo electrónico Reuniones Ruedas de prensa

<b>Organismos del Estado</b>	1	Mensajes con seguridad social y proyección hacia los cumplimientos de objetivos.	Correo electrónico Informes Redes sociales Reuniones
<b>Organizaciones públicas y privadas</b>	1	La Universidad Católica de Cuenca cuenta con un trato cordial y amable, del mismo modo mantiene un ambiente de pertenencia, en donde todos formamos una organización sólida.	Correo electrónico Medios digitales Redes sociales Reuniones
<b>Padres de familia</b>	1	Los principios están basados en los valores hacia la sociedad, por lo que la información será transparente.	Construcción de infografías con información. Eventos Flyers (digitales y físicos). Folletos informativos Medios digitales
<b>Profesionales interesados en posgrados</b>	1	Mensajes claros y llenos de motivación, donde se satisfagan los servicios de comunicación.	Construcción de infografías con información. Eventos Medios digitales Páginas <i>web</i> Redes sociales

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna y externa de la Universidad.

### **5.8.1. Actividades Público Interno.**

**API1.-** Creación de un blog para publicar mayor información y contenido de interés junto con enlaces de cuentas externas para ampliar el conocimiento acerca de un tema en cuestión.

**API2.-** Involucrar a los estudiantes en la producción y creación de contenidos que serán posteados en medios propios y ajenos de la Universidad.

**API3.-** Realizar contenido audiovisual (videos, infografías, fotos y afiches) que incluyan consejos y datos curiosos con información que involucre a los estudiantes.

**API4.-** Crear un espacio en donde los estudiantes puedan resolver sus dudas, escuchar sugerencias y recepción de quejas, molestias o problemas relacionados con la institución.

**API5.-** Realizar contenido audiovisual como videos, infografías, fotos y afiches con consejos y datos curiosos con información que refuerce los contenidos aprendidos en horas de clases e incentiven a la excelencia académica.

**API6.-** Realizar eventos, programas y actividades que se involucren a los estudiantes o que sea necesario el apoyo y participación en conjunto con los estudiantes .

**API7.** Realizar capacitaciones para que los estudiantes conozcan los procesos y tramites a realizar y no se salten los procesos.

**API8.-** Producir manuales que detallen los procesos a seguir en torno a los trámites académicos.

**API9.-** Crear contenidos diferenciados en las distintas redes sociales de la Universidad tales como Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, etc.

**API10.-** Generar interacción en las redes sociales de la Universidad tales como Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, etc.

**API11.-** Capacitar al público interno de la Universidad en buenas prácticas de RSC y estimular el consumo responsable de los recursos de la institución (agua, electricidad) y la reducción de insumos (papel, impresiones, material desechable, empaques individuales, vasos y fundas plásticas).

**API12.-** Uso del correo institucional: este medio es esencial para tener una fuente confiable y oficial de información. En el mismo, habrá una lista de contactos de los docentes a los cuales se les deba informar, entre otras cosas, sobre sus sueldos; y si existiese un retraso informarles con anticipación.

**API13.-** Realizar spots y producir el material con información importante y puntual en las pantallas de las unidades académicas.

**API14.-** Efectuar eventos de reconocimiento a los logros realizados por los docentes, estudiantes, personal administrativo o de servicio.

**API15.-** Realizar eventos y actividades de integración (paseos, jornadas deportivas, etc.). Esto fomenta las relaciones entre los públicos internos de la Universidad.

**API16.-** Realizar celebraciones sociales, logros profesionales, cumpleaños, reconocimiento por años de servicio, etc.

**API17.-** Realizar desfiles en conmemoración del aniversario de la Universidad en donde los estudiantes, autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio, promociones anteriores sean parte de esta actividad institucional.

**API18.-** Realizar reuniones de forma permanente para la planificación de las actividades y la toma de decisiones en las áreas administrativas y unidades académicas.

**API19.-** Realizar contenido para el blog de los docentes: tres veces a la semana se publicará sobre distintas áreas.

**API20.-** Efectuar campañas internas con el fin de reforzar la cultura organizacional: mediante mensajes persuasivos, la campaña interna servirá para mejorar el clima laboral, a

través de acciones y mensajes para tratar varias temáticas de psicología organizacional importantes para el correcto funcionamiento de la institución.

**API21.-** Capacitar al personal administrativo, de servicio, docentes y autoridades en la actualización de conocimientos para el crecimiento académico y profesional.

**API22.-** Realizar capacitaciones al personal administrativo en atención al cliente.

**API23.-** Realizar talleres para la gestión administrativa y optimización de recursos.

**API24.-** Elaborar relatos que se refieran a la historia y filosofía organizacional.

**API25.-** Efectuar inducciones a los nuevos colaboradores de la institución.

**API26.-** Promover informes que den cuenta de las mejoras en los índices de estabilidad laboral, es un factor primordial para generar un ambiente de tranquilidad en los colaboradores de la institución.

**API27.-** Motivar, comprometerse y apoyar desde las autoridades de la institución al personal administrativo y de servicio, a estudiantes de grado y posgrado con proyectos de responsabilidad social corporativa.

#### **5.8.2. Actividades Público Externo.**

**APE1.-** Publicaciones en redes sociales y página *web* sobre los diferentes procesos de acceso a la UCACUE: mediante gifs, infografías y material audiovisual se informará a los aspirantes fechas, programa de becas, carreras disponibles, entre otra información relacionada al ingreso a la institución. El hashtag utilizado para los medios sociales será #Nunca\_es\_Tarde\_para\_empezar\_con\_LaCato.

**APE2.-** Videos motivadores realizados por docentes y estudiantes de las distintas carreras: en el canal de YouTube se subirán semanalmente videos en orden de facultades; en los mismos participarán docentes y estudiantes de las diferentes carreras con un mensaje de bienvenida y de beneficios de estudio de cada área del conocimiento.

**APE3.-** Entablar conversaciones con los aspirantes a la Universidad en un espacio creado en el blog: en el apartado, los bachilleres graduados podrán poner sus inquietudes para así entablar una conversación en un tiempo de respuesta estimado de 20 minutos, para que no se pierda la fluidez del diálogo.

**APE4.-** Crear talleres gratuitos de las principales áreas de conocimiento para un primer acercamiento a la carrera que desean estudiar: esta oportunidad permitirá que el aspirante se aproxime a sus intereses y esto le dará una motivación para continuar con sus estudios.

**APE5.-** Realizar eventos como exposiciones, casas abiertas, programas ,etc. en donde estudiantes de la institución demuestren sus capacidades y lo aprendido con el fin de mostrar las ventajas de la carrera y los beneficios de la UCACUE. Así como los proyectos realizados con la colectividad.

**APE6.-** Crear podcasts informativos conjuntamente con los estudiantes para que sea más cercano y llame la atención de los bachilleres e interesados en estudiar en la UCACUE.

**APE7.-** Desarrollar campañas digitales que destaquen las ventajas competitivas de la UCACUE: el hecho de costear una campaña digital permitirá tener un mayor alcance al público objetivo para así tener más atención del mismo en un formato moderno.

**APE8.-** Creación de material informativo impreso. Permite tener información de la oferta académica para los públicos interesados en estudiar en la UCACUE y de actividades que ejecuta la institución.

**APE9.-** Realizar stands informativos en los espacios públicos de la ciudad. Esta acción genera una presencia hacia los públicos de interés de la Universidad y se configura como un nuevo contacto con dichos públicos.

**APE10.-** Generar spots televisivos. Esta acción permitirá a la Universidad impulsar su imagen.

**APE11.-** Realizar cuñas radiales publicitarias en los diferentes medios cuencanos y de la Región Austro. Aprovechar este medio es fundamental para abarcar a otros públicos interesados. Esta actividad puede realizarse de forma frecuente y a vísperas del término de año lectivo en los colegios para generar expectativa y motivar a estudiantes y demás personas en estudiar en la UCACUE.

**APE12.-** Efectuar eventos académicos (charlas, talleres, seminarios, conversatorios, conferencias, etc.). Aprovechar esta actividad para divulgar la oferta académica de la Universidad y generar interés en dichos públicos.

**APE13.-** En las redes sociales de la Universidad, crear historias destacadas sobre preguntas que hace la audiencia con respecto a la oferta académica o cualquier duda relacionada a la Universidad.

**APE14.-** Realizar visitas guiadas a la Universidad para que los estudiantes conozcan las instalaciones y unidades académicas de la institución.

**APE15.-** Publicar información en las redes sociales y portal *web* institucional de toda actividad que realice la institución.

**APE16.-** Realizar visitas a establecimientos educativos y presentar la oferta académica. Como una estrategia de comunicación para llegar a estos públicos se pueden realizar diferentes actividades como casas abiertas, ferias, visitas demostrativas, etc. Estas actividades también se pueden generar con la organización de grupos entre autoridades, docentes, jefes departamentales, estudiantes, etc.

**APE17.-** Realizar brigadas médicas integrales en apoyo con las organizaciones públicas y privadas para beneficio de la colectividad.

**APE18.-** Efectuar cursos y talleres de capacitaciones que beneficien a la comunidad, dictándose en las propias comunidades (taller de crianza de cuyes, producción de leche, criaderos de animales de granja, siembra de plantas frutales, etc.).

**APE19.-** Crear actividades de responsabilidad social corporativa (mingas, limpieza de ríos, etc.) con la colectividad.

**APE20.-** Enviar boletines informativos con a medios de comunicación tradicionales y digitales: los boletines representan una fuente confiable y oficial de la institución. Entonces, serán de gran utilidad para informar al público meta de información de su interés para el desarrollo académico de sus hijos. Los boletines serán acerca de logros de la institución, de ofertas académicas por el inicio de un nuevo ciclo, de situaciones en donde la UCACUE se haya destacado en cualquier área, de publicaciones de artículos o libros de los docentes, declaraciones de las autoridades sobre la importancia de los estudiantes, etc.

**APE21.-** Preparar una ayuda memoria sobre los eventos y acciones importantes de la Universidad para estar preparados y facilitar entrevistas a los medios de comunicación.

**APE22.-** Realizar ruedas de prensa, reuniones, entrevistas y reuniones con los representantes con el fin de atender sus dudas e inquietudes.

**APE23.-** Enlazar en el área de noticias a perfiles, cuentas, medios de comunicación o páginas *web* que publiquen información de la Universidad Católica de Cuenca.

**APE24.-** Crear un grupo de WhatsApp con los medios de comunicación en donde se conforme una base de datos y se pueda facilitar información de la Universidad como fechas de eventos, ruedas de prensa, comunicados, etc.

**APE25.-** Enviar registros fotográficos y audiovisuales a los medios de comunicación cada mes.

**APE26.-** Crear una sala de prensa digital en el portal *web* institucional para que los medios de comunicación puedan acceder a dicho contenido.

**APE27.-** Efectuar desayunos de trabajo entre las máximas autoridades y los medios de comunicación, para informe de actividades.

**APE28.-** Realizar cronogramas de entrevistas de las principales autoridades con los medios de comunicación cuando la Universidad tenga actividades relevantes.

**APE29.-** Crear programaciones más interactivas, en donde la población estudiantil tenga una mayor participación en los medios de comunicación de la Universidad.

**APE30.-** Difundir a través de los medios con los que cuenta la Universidad las buenas prácticas institucionales, proyectos y causas sociales en relación a la responsabilidad social corporativa para generar un cambio e impacto positivo en los públicos de interés.

**APE31.-** Publicar en el portal *web* y redes sociales información referente a la rendición de cuentas.

**APE32.-** Firmar convenios de cooperación entre la Universidad y las organizaciones para realizar investigaciones, proyectos de bienestar con la colectividad, etc.

**APE33.-** Enviar correos masivos a los padres de familia, bachilleres y profesionales con información de las carreras, costos, horarios, etc.

### 5.9. Definición de Planes de Acción: Tácticas

**Tabla 16**

*Matriz de acciones por estructura: Departamento de Comunicación*

<i>Por estructura</i>	
<b>Objetivo</b>	Restructurar el Departamento de Comunicación de la Universidad Católica de Cuenca
<b>Acción</b>	El director de comunicación será el encargado de supervisar la gestión de la comunicación en la UCACUE.
<b>Descripción</b>	<p>Darle autonomía al departamento y al director de comunicación para lograr que los flujos de comunicación lleguen a todos los niveles de la institución .</p> <p>El Departamento de Comunicación será el encargado de diseñar y gestionar las estrategias que generen al interior y exterior de la Universidad. Además, el director será el encargado de direccionar la actividad de los integrantes del departamento y sus funciones serán: Optimizar la comunicación interna y externa, crear relaciones con los medios de comunicación, desarrollar la planificación estratégica de la comunicación, asesorar en materia de comunicación a los directivos, etc.</p>
<b>Responsable</b>	Consejo directivo de la Universidad.
<b>Seguimiento</b>	Consejo directivo de la Universidad.
<b>Evaluación</b>	Consejo directivo de la Universidad.
<b>Tipo de prioridad</b>	Alta

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna y externa de la Universidad.

**Tabla 17***Matriz de acciones por estructura: Manual de Identidad Corporativa*

<i>Por estructura</i>	
<b>Objetivo</b>	Realizar un manual de Identidad Corporativa para la Universidad Católica de Cuenca.
<b>Acción</b>	Integrar en un documento el uso de la marca institucional de la UCACUE.
<b>Descripción</b>	Contar con este manual será de gran importancia para que se fortalezca la imagen de la Universidad, y para establecer mecanismos en la correcta aplicación de la imagen corporativa de la UCACUE. Además, esto permitirá definir y homogeneizar la imagen de la institución para evitar el uso inadecuado de la identidad corporativa.
<b>Responsable</b>	Consejo directivo de la Universidad.
<b>Seguimiento</b>	Consejo directivo de la Universidad.
<b>Evaluación</b>	Consejo directivo de la Universidad.
<b>Tipo de prioridad</b>	Alta

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna y externa de la Universidad.

**Tabla 18**

*Matriz de acciones por estructura: canales de comunicación oficiales.*

<i>Por estructura</i>	
<b>Objetivo</b>	Establecer canales de comunicación oficiales para los públicos estratégicos de la organización.
<b>Acción</b>	<p>A1. Dinamizar la información del portal <i>web</i> de la Universidad.</p> <p>A2. Crear un blog en el que se publiquen las investigaciones de los docentes, se genere interacción hacia temas concretos y contenido de interés.</p> <p>A3. Crear contenido para las carteleras, pantallas digitales y medios de comunicación que tiene la Universidad.</p> <p>A4. Gestionar la información de las redes sociales.</p>
<b>Descripción</b>	<p>D1. Gestionar la información del portal <i>web</i>, no centralizarla, sino que debe enfocarse a los grupos de interés.</p> <p>D2. Con la creación del blog se difundirá las investigaciones de los docentes, así como contenido de interés para estudiantes.</p> <p>D3. Mantener actualizado los recursos de la institución como carteleras y pantallas digitales en las unidades académicas y área administrativa. Y aprovechar los medios de comunicación como Telecuenca y Ondas Cañaris.</p> <p>D4. Diseñar mecanismos para mejorar la interacción en los medios digitales y no solo proveer información.</p>
<b>Responsable</b>	Dircom, <i>community manager</i> .

<b>Seguimiento</b>	Dircom
<b>Evaluación</b>	Consejo directivo de la Universidad.
<b>Tipo de prioridad</b>	Alta

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna y externa de la Universidad.

**Tabla 19**

*Matriz de descripción D.4.1*

<b>Descripción D.4.1</b>		
<b>Facebook</b>	Esta red social permite divulgar noticias acompañadas de fotografías, videos, gifs, etc.; por lo que, es necesario mantener una constante actualización e interacción hacia los públicos de interés.	Eliminar cuentas paralelas a la oficial que provoquen confusión.
<b>Youtube</b>	Esta red social permite divulgar productos comunicacionales mediante videos que deben ser actualizados y gestionarse la interacción con los grupos de interés.	Construir un listado de respuestas para cada red social.
<b>Twitter</b>	Esta red social permite difundir noticias acompañadas de videos y fotografías dirigido a los públicos externos; por lo que, es necesario mantener una constante actualización.	Trabajar con hashtag para crear tendencia de acuerdo a la necesidad comunicativa.
<b>Instagram</b>	Esta red social permitir compartir fotografías y videos con los públicos de interés; por lo que, es necesario mantener una constante actualización.	Realizar campañas para publicitar contenidos relacionados a la Universidad y a sus públicos de interés.

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna y externa de la Universidad.

**Tabla 20**

*Matriz de acciones para estudiantes de pregrado y posgrado*

<i>Público interno: estudiantes de grado y posgrado de la Universidad Católica de Cuenca</i>						
<i>Objetivos</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Seguimiento y evaluación</i>	<i>KPI's</i>
<p>OE1. Implementar estrategias que ayuden a mejorar la interacción en las redes sociales.</p> <p>OE2. Aumentar la participación estudiantil en eventos.</p> <p>OE3. Promover una respuesta optima a los trámites estudiantiles.</p>	<p>Crear contenidos de calidad y de interés en la página <i>web</i> y redes sociales para todos los estudiantes.</p>	API1	<p>Crear espacios donde los estudiantes puedan interactuar y además de ofrecerles información útil acerca de procesos de la universidad y sobre algunos temas planteados en clase para reforzar sus conocimientos.</p>	<p>Autoridades de la Universidad</p> <p>Dirección de Comunicación.</p>	<p>Cada seis meses mientras dure el ciclo académico.</p>	Existencia del blog.
		API2				Número de contenidos creados por los estudiantes.
		API3				Número de videos, infografías, fotos y afiches.
		API4				Reacciones, comentarios, compartidos e interacción en redes sociales por parte de los estudiantes.
		API5				Número de sugerencias, quejas, molestias o problemas recibidos por parte de los estudiantes.
		API6				Número de contenidos que refuercen las clases.
		API7	Registro de asistencia por eventos, programas,			
		API8	Utilizar los recursos digitales con los que cuenta la	<p>Representantes de asociaciones estudiantiles</p>		
		API9	Universidad para vincular a los			
		API10	estudiantes con actividades y			
		API11	eventos académicos.			

		API14	Reforzar la comunicación en los administrativos y estudiantes para eliminar las barreras comunicacionales en torno a los tramites universitarios.			actividades académicas y capacitaciones.	
		API15					Número de manuales realizados.
		API17					
		API20					Medir el impacto de las interacciones en las redes sociales.
		API25					

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna de la Universidad.

### **Tabla 21**

*Matriz de acciones para el personal docente e investigador*

<b><i>Público interno: personal docente e investigador de la Universidad Católica de Cuenca</i></b>						
<b><i>Objetivos</i></b>	<b><i>Estrategia</i></b>	<b><i>Actividad</i></b>	<b><i>Descripción</i></b>	<b><i>Responsable</i></b>	<b><i>Seguimiento y evaluación</i></b>	<b><i>KPI's</i></b>
OE.4 Optimizar la comunicación interna para que sea rápida y fluya hacia todos los niveles.	Mantener una constante emisión de información dirigida hacia los docentes incentivando el uso de canales formales	API12	Los docentes son un público interno de carácter relevante por ello es sustancial la comunicación sobre temas de su interés para hacerlo sentir reconocido e	Autoridades de la Universidad	Cada seis meses mientras dure el ciclo académico.	Número de spots.
		API13		Dirección de Comunicación.		Número de eventos y actividades de integración.
		API14				Número de reuniones, lista de asistentes, etc.
		API15				

OE5. Promover la identidad organizacional y el sentido de pertenencia.	Crear contenido persuasivo y actividades para fortalecer la identidad corporativa	API16	importante dentro de la organización.			Número de publicaciones en el blog.
		API17				Número de actas de reuniones.
		API18				Registro de asistencia por eventos, programas, actividades académicas y capacitaciones.
OE6. Contribuir al mejoramiento del clima laboral.		API19				Número de campañas internas.
		API20				
		API21				

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna de la Universidad.

**Tabla 22**

*Matriz de acciones para el personal administrativo y de servicio*

<b><i>Público interno: personal administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca</i></b>						
<b><i>Objetivos</i></b>	<b><i>Estrategia</i></b>	<b><i>Actividad</i></b>	<b><i>Descripción</i></b>	<b><i>Responsable</i></b>	<b><i>Seguimiento y evaluación</i></b>	<b><i>KPI's</i></b>
OE.4 Optimizar la comunicación interna para que sea rápida y fluya hacia todos los niveles.	Incrementar el flujo de información entre los colaboradores que permitan	API11	Ofrecer información que les sirva de ayuda a los colaboradores en sus gestiones diarias y que se sientan	Autoridades de la Universidad	Cada seis meses mientras dure el ciclo académico.	Número de spots.
		API12				Número de eventos y actividades de integración.
		API13				

OE5. Promover la identidad organizacional y el sentido de pertenencia	cumplir con eficiencia sus labores.	API14	apoyados por la Universidad.	Dirección de Comunicación.		Número de reuniones, lista de asistentes, etc.
		API15				Número de actas de reuniones.
OE6. Contribuir al mejoramiento del clima laboral.	Crear contenido persuasivo y actividades para fortalecer la identidad corporativa en el personal administrativo y de servicio.	API16				Número de campañas internas.
		API17				Número de capacitaciones.
OE7. Impulsar la participación del personal en la toma de decisiones.		API18				Registro de asistencia por eventos.
		API20				
		API21				
OE8. Promover actividades que impulsen el trabajo en equipo.		API22				
		API23				
		API24				
		API25				

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna de la Universidad.

**Tabla 23**

*Matriz de acciones para autoridades*

<b><i>Público interno: autoridades de la Universidad Católica de Cuenca</i></b>						
<b><i>Objetivos</i></b>	<b><i>Estrategia</i></b>	<b><i>Actividad</i></b>	<b><i>Descripción</i></b>	<b><i>Responsable</i></b>	<b><i>Seguimiento y evaluación</i></b>	<b><i>KPI's</i></b>
OE9. Desarrollar vías de comunicación bidireccional.	Incrementar el flujo de información entre autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio.	API14	Las autoridades representan a la organización y sus decisiones afectan a todas las áreas y a la institución misma. En tal virtud, su mensaje equivale al de la propia Universidad.	Autoridades de la Universidad	Cada seis meses mientras dure el ciclo académico.	Número de eventos y actividades de integración.
OE10. Promover a la estabilidad laboral.		API15		Dirección de Comunicación.		Número de reuniones, lista de asistentes, etc.
	API16			Número de asistentes.		
	API17			Número de informes.		
	API18					
	API21					
	Mantener una constante emisión de información dirigida hacia los docentes, personal administrativo y de servicio sobre la estabilidad laboral.	API26				
		API27				

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna de la Universidad.

**Tabla 24**

*Matriz de acciones para bachilleres*

<b><i>Público externo: bachilleres.</i></b>						
<b><i>Objetivos</i></b>	<b><i>Estrategia</i></b>	<b><i>Actividad</i></b>	<b><i>Descripción</i></b>	<b><i>Responsable</i></b>	<b><i>Seguimiento y evaluación</i></b>	<b><i>KPI's</i></b>
OE11. Mejorar la imagen de la UCACUE.	Incentivar el interés de los bachilleres mediante mensajes persuasivos y motivadores.  Crear espacios de diálogo para interactuar con los bachilleres.	APE1	Las diferentes actividades para este público externo permitirán establecer un correcto acercamiento al principal público objetivo de la organización. El efecto social en dichos públicos se manifestará en la reputación que se forme a partir de la aplicación de tales actividades descritas.	Autoridades de la Universidad	Cada seis meses mientras dure el ciclo académico.	Medir el impacto que se tuvo con las publicaciones propuestas para la red social.
OE12. Optimizar la comunicación de la UCACUE hacia medios digitales.		APE2		Dirección de Comunicación.		
OE13. Informar de manera consistente sobre la oferta académica.		APE3		Representantes de asociaciones estudiantiles		
OE14. Generar procesos de integración con la Universidad.		APE4				
OE15. Potenciar las ventajas		APE5				
		APE6				
		APE7				
		APE8				
		APE9				
		APE10				
		APE11				
					Número de videos motivadores.	
					Número de asistentes a talleres, exposiciones, casas abiertas , etc.	
					Número de folletos impresos y entregados.	
					Número de campañas digitales.	
					Registro de asistencia por eventos.	
					Número de spots realizados.	

competitivas de la UCACUE.	APE12				Número de cuñas radiales realizadas.
	APE13				
	APE14				
	APE15				
	APE33				Registro de aspirantes.

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación externa de la Universidad.

**Tabla 25**

*Matriz de acciones para colegios cercanos a la UCACUE*

<i>Público externo: colegios cercanos a la UCACUE</i>							
<i>Objetivos</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Seguimiento y evaluación</i>	<i>KPI's</i>	
OE11. Mejorar la imagen de la UCACUE.	Informar sobre las ventajas competitivas de la Universidad y las oportunidades de estudio.	APE9		Autoridades de la Universidad	Cada seis meses mientras dure el ciclo académico.	Número de stands.	
		APE12					Registro de asistencia por eventos.
OE14. Generar procesos de integración con la Universidad.		APE14		Dirección de Comunicación.			Número de asistentes a visitas guiadas.
		APE16					Número de visitas a establecimientos académicos.

--	--	--	--	--	--	--

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación externa de la Universidad.

**Tabla 26**

*Matriz de acciones para la comunidad*

<i>Público externo: comunidad.</i>						
<i>Objetivos</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Seguimiento y evaluación</i>	<i>KPI's</i>
OE16. Impulsar relaciones con la comunidad.  OE17. Fomentar la vinculación/participación de los sectores sociales con la UCACUE.		APE5	Crear vínculos con la comunidad es una manera en la que la Universidad Católica de Cuenca puede impulsar su imagen como una organización que colabora en beneficio de la colectividad y sociedad cuencana.  Efectuar visitas a las comunidades y cantones de la ciudad para realizar	Autoridades de la Universidad	Cada seis meses mientras dure el ciclo académico.	Registro de asistencia por eventos.
		APE12		Dirección de Comunicación.		Medir el impacto que se tuvo con las publicaciones propuestas para la red social.
		APE15				Número de asistentes a casas abiertas.
		APE17				Número de participantes en casas abiertas.
		APE18				
APE19						

OE18. Promover proyectos de beneficios social desde la Universidad.			proyectos de desarrollo y capacitación con la finalidad de crear vínculos con tales públicos.			Número de cursos de capacitación.
OE19. Generar acciones de responsabilidad social corporativa			Al realizar dichas actividades entre estos públicos se fomentará un impacto social positivo y la Universidad, a través de ello, generará un vínculo con la sociedad.			

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación externa de la Universidad.

### **Tabla 27**

*Matriz de acciones para medios de comunicación*

<i>Público externo: medios de comunicación</i>						
<i>Objetivos</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Seguimiento y evaluación</i>	<i>KPI's</i>

OE11. Mejorar la imagen de la UCACUE.	Informar sobre la gestión administrativa y de prestigio en áreas culturales, políticas, de inclusión, etc.	APE8	Generar un vínculo entre los medios de comunicación y la Universidad es fundamental, se pueden realizar actividades que beneficien a ambas partes, además las actividades que se realicen conjuntamente tendrán un impacto en la sociedad de forma directa.	Autoridades de la Universidad  Dirección de Comunicación.	Cada seis meses mientras dure el ciclo académico.	Número de folletos impresos.
OE20. Ampliar las relaciones de la Universidad hacia los distintos medios.		APE10				Número de spots televisivos.
		APE11				Número de cuñas radiales.
		APE15				Medir el impacto que se tuvo con las publicaciones propuestas para la red social.
		APE20				Número de boletines.
OE21. Impulsar alianzas con los principales medios.		APE21				
		APE22				Número de ruedas de prensa, reuniones y entrevistas.
OE22. Facilitar material informativo sobre las investigaciones que se realicen en la Universidad.		APE23				Existencia del grupo de WhatsApp.
		APE24				Número de noticias enlazadas en el portal <i>web</i> .
		APE25				Número de envíos de registros fotográficos y audiovisuales.
	APE26	Número de publicaciones en la sala de prensa digital.				
	APE27					
	APE28	Número de desayunos de trabajo.				
		APE29				
		APE30				

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación externa de la Universidad.

**Tabla 28**

*Matriz de acciones para organismos del Estado (CES, CAACES, SENESCYT)*

<i>Público externo: organismos del Estado (CES, CAACES, SENESCYT).</i>						
<i>Objetivos</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Seguimiento y evaluación</i>	<i>KPI's</i>
OE20. Mejorar la percepción de las instituciones hacia la UCACUE.	Exponer la gestión de la Universidad Católica de Cuenca a través de las redes sociales y portal <i>web</i> institucional.  Aumentar el conocimiento de los programas de vinculación con la sociedad e investigación.	APE15  APE31		Autoridades de la Universidad  Dirección de Comunicación.	Cada seis meses mientras dure el ciclo académico.	Medir el impacto que se tuvo con las publicaciones propuestas para la red social.  Registro de informes de rendición de cuentas.

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación externa de la Universidad.

**Tabla 29**

*Matriz de acciones para organizaciones públicas y privadas*

<i>Público externo: organizaciones públicas y privadas.</i>						
<i>Objetivos</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Seguimiento y evaluación</i>	<i>KPI's</i>
OE24. Desarrollar actividades que beneficien a ambas partes.	Exponer la gestión de la Universidad Católica de Cuenca a través de las redes sociales y portal web institucional.	APE8	Crear espacios de acercamiento con las organizaciones públicas y privadas. Realizar actividades académicas en conjunto.	Autoridades de la Universidad	Cada seis meses mientras dure el ciclo académico.	Número de folletos impresos.
OE25. Impulsar la participación de las organizaciones públicas y privadas con la Universidad.		APE9				Número de stands realizados
	Aumentar el conocimiento de los programas de vinculación con la sociedad e investigación.	APE11	Forjar vínculos de trabajo en beneficio a la sociedad, y con ello se generará un impacto positivo en los públicos de interés.	Dirección de Comunicación.		Número de spots televisivos.
		APE12				Número de cuñas radiales.
		APE15				Registro de asistencia por eventos.
		APE17				Medir el impacto que se tuvo con las publicaciones propuestas para la red social.
OE26. Implicar a estas entidades en las actividades de la Universidad.		APE18				
		APE29				
		APE30				Número de casas abiertas.
		APE32				Número de convenios realizados.



		APE13				Número de stands realizados.
		APE15				Número de spots realizados.
		APE33				Número de cuñas radiales realizadas.
						Número de correos enviados.

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación externa de la Universidad.

**Tabla 31**

*Matriz de acciones para profesionales interesados en posgrados*

<i>Público externo: personas interesadas en posgrados.</i>						
<i>Objetivos</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Seguimiento y evaluación</i>	<i>KPI's</i>
OE15. Potenciar las ventajas competitivas de la UCACUE.	Crear contenidos de calidad y de interés en la página <i>web</i> y redes sociales para los profesionales interesados en posgrados.	APE1	Crear espacios donde los profesionales interesados en posgrados puedan interactuar y además ofrecerles información sobre la oferta académica,	Autoridades de la Universidad	Cada seis meses mientras dure el ciclo académico.	Medir el impacto que se tuvo con las publicaciones propuestas para la red social.
		APE2		Dirección de Comunicación.		
		APE3				
		APE4				
OE27. Informar de las diferentes		APE5				

alternativas de estudio en postgrados que tiene la Universidad.	Fortalecer los niveles de comunicación de los profesionales interesados en posgrados en la página <i>web</i> y medios sociales institucionales.	APE6	horarios, costos, etc.			Número de folletos impresos y entregados.
		APE7				Número de campañas digitales.
		APE8				Registro de asistencia por eventos.
		APE9				Número de stands realizados.
		APE10				Número de spots realizados.
		APE11				Número de cuñas radiales realizadas.
		APE12				Número de correos enviados.
		APE13				
		APE15				
APE33						

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación externa de la Universidad.

**MANUAL DE  
COMUNICACIÓN EN  
SITUACIONES DE CRISIS**

## ***5.10. Manual de Comunicación en Situaciones de Crisis***

### **5.10.1. Introducción.**

No cabe la menor duda que cuando una organización sufre un proceso de crisis lo más importante es salir de ella, de manera planificada y rápida, de modo que se pueda evitar que sufra consecuencias graves. Y es que hay que estar alerta porque nadie está a salvo. Se debe tener conciencia que una situación de crisis se presenta en cualquier momento por lo que cualquier organización, debería estar preparada para enfrentarla como corresponde. Los momentos críticos pueden generarse desde diferentes y múltiples formas. Cualquier centro académico no es ajeno a esta realidad por lo que debe prepararse para estos duros momentos en los que surgen procesos de tensión, incertidumbre y se presentan situaciones que pueden llegar a afectar la institucionalidad de la misma, ya sea de manera interna o externa.

Con base en todo lo señalado con anterioridad, una organización debe trazar lineamientos base de cómo saber gestionar una posible crisis. Entonces, es importante que desde la propia organización se disponga de personal capacitado capaz de aportar a la solución de la crisis que se presenta y que amenaza la imagen, el buen nombre o la vida misma de la entidad. Es entonces que cobra sentido, el tener previamente elaborado un plan de crisis que sirva como guía base para poder gestionarla adecuadamente. Como es de suponer, este plan de crisis no solo debe de recoger información preliminar de la institución, sino que también debe contar con una base de datos que incluya a las personas que integrarán el comité de crisis de la universidad quienes estarán en primera línea para afrontar la gestión de crisis, en caso de presentarse. Adicionalmente, se debe disponer de información relevante de la institución y de sus diferentes departamentos, que sean de valor para la gestión.

Con base en lo señalado, a continuación, se presenta un manual de crisis que puede ayudar a mitigar una situación de conflicto que involucre a la Universidad Católica de Cuenca. Se trata de un plan, trazado con base en la realidad institucional. Entonces, y

teniendo como guía estas posibilidades, se establece un conjunto de tácticas y acciones para llevar adelante una gestión planificada y oportuna frente a la situación crítica.

### **5.10.2. Justificación.**

Un plan de crisis es fundamental para la Universidad porque, la mejor manera de enfrentar estas situaciones inesperadas, que atentan contra la vida institucional, es mediante la prevención. Entonces, una planeación es muy importante porque permite saber qué hacer frente a dicha situación, en caso de que llegue a darse. Y es que el comportamiento de la institución en estos casos, puede ser cuestión de vida o muerte frente a los públicos objetivos quienes tendrán la mirada puesta en la organización; en este caso la UCACUE.

Para manejar una crisis institucional, la difusión correcta de información es primordial, ya que esto permitirá a dichos públicos disponer de dicha información que le permita evidenciar que se trata de una organización que hace esfuerzos para salir de esta difícil situación con base en sus valores institucionales. Aquí la rapidez, la organización, la transparencia y la evaluación de la situación son fundamentales. Y es que una reacción adecuada podría evitar que la reputación, imagen, confianza y demás factores corporativos se vean afectados. Al contrario, la visibilidad frente a dichas audiencias estratégicas puede convertirse en una oportunidad para difundir los mensajes adecuados que refuercen y mejoren la imagen y la reputación de la organización.

### **5.10.3. ¿Qué es un Manual de Crisis?**

La crisis institucional de una universidad es uno de los factores más importantes a tener en cuenta al momento de establecer una gestión de comunicación estratégica; por lo tanto, toda organización debe tener en consideración estos factores. Una crisis llega en un momento en el que la organización no está preparada para afrontarla y puede hacer provocar que la universidad caiga en desesperación y se sienta presionada por la urgencia de solucionar ese conflicto. Tener previamente establecido un manual de crisis es vital para

que los principales personeros de la organización sepan que acciones desarrollar a fin de mitigar el conflicto.

Dentro de esta planificación de gestión de crisis se requiere tener en cuenta distintos aspectos que ayuden a la organización. Determinar un comité de crisis, seleccionar a los voceros que estarán al frente de su gestión, planificar las actividades de un personal capacitado, figuran entre otras como las acciones que deben llevarse adelante. Puesto que el objetivo de este manual, es detallar las actividades que de forma inmediata puedan aplicarse para mitigar un periodo de crisis, entonces corresponde construir un documento en el que se detallen tácticas y acciones que ayuden a la organización, y a sus encargados, a solventar el conflicto.

#### **5.10.4. Importancia de la Comunicación de Crisis.**

Entonces, siempre es importante que una organización procure estar un paso adelante ante una posible situación de crisis, sin embargo, es evidente que un conflicto o periodo de crisis llega en un momento menos esperado y sus efectos generan mucha incertidumbre. La prevención de posibles conflictos juega un papel importante para que una universidad no sufra por situaciones críticas que pueden ser previsibles. En este contexto y por lo mencionado anteriormente, se cree necesario disponer de un manual de crisis para la Universidad Católica de Cuenca, el mismo que servirá como una guía para gestionar posibles conflictos que se lleguen a presentarse.

#### **5.10.5. Objetivo del Manual de Crisis.**

Proponer un conjunto de acciones de prevención y solución a las posibles situaciones de crisis que se puedan llegar a darse dentro de la institución para proteger la imagen de la Universidad.

#### **5.10.6. El Comité de Crisis.**

Es fundamental definir el gabinete administrativo encargado en la gestión de la crisis.

En ese contexto este equipo queda conformado por el:

- Rector de la Universidad Católica de Cuenca.
- Director de Comunicación.
- Asesor Jurídico de la Universidad.
- Asesor Financiero de la Universidad.
- Secretario de la Universidad Católica de Cuenca.
- Técnico integrante en situaciones específicas de crisis.

#### **5.10.7. Funciones del Comité de Crisis.**

Este equipo de trabajo será el encargado de divisar signos de alarma frente a eventuales crisis tanto dentro como fuera de la institución, preparar estrategias y objetivos que respondan a la situación crítica con base en la gravedad, la duración, los implicados, el alcance y las consecuencias de la situación problemática.

Entre los integrantes del comité debe definirse un vocero que represente a la organización frente a los medios de comunicación, el portavoz debe conocer detalladamente la situación y responder plenamente a las preguntas de los periodistas. Su tarea además debe ser anticiparse a las demandas informativas que tienen estos profesionales, a su lógica de trabajo, sus rutinas. Para efectos de alcanzar un comportamiento sereno y profesional ante los medios de comunicación el o los voceros seleccionados deben ser entrenados en el mensaje, su claridad y su serenidad frente a los micrófonos y las cámaras cuando llegue el momento.

La preparación de estos mensajes debe tener como sustento los argumentarios sobre los cuales hay que ensayar la respuesta en cuanto a contenido. Finalmente, el lenguaje no verbal es fundamental por lo que corresponde entrenarse en aspectos de kinésica, proxemia y paralingüística. El portavoz debe ser un experto frente a los medios. En ese contexto, es

importante disponer de una lista de medios de comunicación para efectos de mantener una información, adecuada a lo señalado anteriormente, en casos de presentarse las situaciones turbulentas a las que nos referimos.

#### 5.10.8. Listado de Contactos con los Principales Medios de Comunicación.

**Tabla 32**

*Listado de contactos con los principales medios de comunicación*

Nombre del medio de Comunicación	Email	Teléfono
Diario El Mercurio	<a href="mailto:redaccion1@elmercurio.com.ec">redaccion1@elmercurio.com.ec</a>	074111791
Radio la Voz del Tomebamba	<a href="mailto:info@lavozdeltomebamba.com">info@lavozdeltomebamba.com</a>	072825301
Unsión Televisión	<a href="mailto:info@unsiion.net">info@unsiion.net</a>	072 831380
Telerama Tv	<a href="mailto:rdager@telerama.ec">rdager@telerama.ec</a>	072 864604
El Nuevo Tiempo	<a href="mailto:info@elnuevotiempo.com">info@elnuevotiempo.com</a>	098 5012517
Cuenca 4 Ríos	<a href="mailto:administracion@cuenca4rios.com">administracion@cuenca4rios.com</a>	097 7866217
Red Informativa		098 7081003
Prensa Virtual	<a href="mailto:virtualprensa89@gmail.com">virtualprensa89@gmail.com</a>	099 9921641
De Buena Fuente	<a href="mailto:debuenafuente.ec@gmail.com">debuenafuente.ec@gmail.com</a>	098 0206204

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna y externa de la Universidad.

Por otro lado, y en caso de requerirse la atención de los servicios de emergencia se hace necesario disponer de una lista de contactos sobre estas entidades que están prestas a brindar su servicio de auxilio en diferentes aspectos que podrían presentar en la institución.

#### 5.10.9. Listado y Teléfonos de los Servicios de Emergencia.

**Tabla 33**

*Listados y teléfonos de los servicios de emergencia.*

Servicios de Emergencia	Número telefónico	Dirección
Primeros Auxilios	911	Jacinto Flores,

		Cuenca 010107.
Bomberos Cuenca	07 4078604	Pdte. Córdova 7-37, Cuenca.
Cruz Roja Cuenca	07 2832132	Presidente Borrero 767, Cuenca.
Dirección Distrital de Salud 01D01	07 4109296	1-270 Av. Huayna Cápac.
Dirección Distrital de Policía Cuenca	911	Calle Luis Cordero 6-62, Cuenca.

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna y externa de la Universidad.

- Los lineamientos de este documento deben cumplirse de manera automática y urgente hasta que no exista otro documento que renueve los puntos referidos en el mismo.
- El rector será la máxima autoridad del gabinete.
- Frente a una situación crítica el comité debe reunirse de forma inmediata para tomar las decisiones que sean pertinentes y determinar el procedimiento frente a los públicos estratégicos.
- El vocero oficial de la institución es el rector o el delegado que él creyera conveniente según sea el caso que generó la crisis.
- Ninguna persona podrá hacer declaraciones de ningún tipo ya que este momento debe ser visto como un ejercicio estratégico de comunicación, entonces existe una preparación de vocero/s, instrumentos, canales y mensajes para comunicar.
- La gestión de la crisis debe ser llevada adelante con rapidez y transparencia como valores fundamentales para la resolución favorable de la situación.
- El comité de crisis será el encargado de determinar los pasos que se deben seguir, el equipo de trabajo se activa a penas estalle la crisis.

#### 5.10.10. Principios Básicos de la Actuación del Comité.

Cristina Valezzi (2021) en el portal *web* Infosol y bajo el título Principios fundamentales para la gestión de una crisis comunicacional sugiere 10 pasos para enfrentar con éxito una situación crítica.

1. **Asuma su responsabilidad:** No oculte la situación de crisis y trabaje de inmediato. Responda los comentarios y dudas de los medios y de clientes o socios.
2. **Evitar reacciones impulsivas:** Evite dar respuestas emocionales, es mejor no decir nada mientras se evalúa la situación. Bájate en hechos y no especules.
3. **Escuchar al equipo es lo primero:** No comente o publique. Primero encuentre las acciones y mensajes adecuados. La primera comunicación externa debe ser bien pensada para sus públicos estratégicos.
4. **Ser proactivo, transparente, responsable:** Reconozca el problema, discúlpese y acepte la responsabilidad.
5. **Busca entender la situación:** Cuando se pida comentar, no calle. Si aún se valúa una situación, dígalo. Entienda el tema y sea transparente sobre cómo estás resolviendo la situación.
6. **Humanizar:** Señalar que se lamenta lo sucedido y que se esforzará para mejorar las cosas refleja una actitud que valorarán sus clientes. Con prontitud, señale los cambios que se harán para evitar el problema.
7. **Monitorear, planificar y comunicar:** monitoree las redes sociales. Si hay negatividad utilice el plan de crisis para responder proactivamente. El monitoreo permitirá determinar la estrategia de respuesta, si es el caso.
8. **Disculparse de la mano de las acciones a implementar:** Luego de una disculpa pública, haga algo sustancial para demostrar que están cambiando sus formas. La crisis debe ser un catalizador para un cambio positivo.

9. **Estar listo para la reacción de los medios sociales:** Haya que enfrentar la posibilidad de ataques en redes sociales mediante un plan de gestión de crisis.
10. **Estar preparado:** hay que prever posibles escenarios de crisis y establecer protocolos internos que incluya voceros y las acciones que correspondan.

En general, se debe actuar con anticipación para llevar la iniciativa de la comunicación, agilidad para reaccionar con serenidad, calidad informativa y veracidad.

#### **5.10.11. ¿Qué no se Debe Hacer?**

- Olvidarse de una ejecución profesional del plan de comunicación de crisis que haga frente a los problemas.
- Desaprovechar la oportunidad de realizar una gestión comunicacional que tenga como base una identidad de ser percibida como una organización honesta.
- Informar por cuenta propia sin tomar en consideración el plan de crisis y las decisiones del comité.
- Pensar que es mejor no comunicar para evitar que la crisis se haga pública.
- Seleccionar voceros sin prepararlos sobre lo que tienen que decir y la forma como debe decirlo (entrenamiento de medios).
- Gestionar la información de manera poco transparente y lenta y/o comunicar en un nivel técnico y burocrático. La transparencia y la rapidez comunicativa son vitales.
- Informar solamente a los periodistas cercanos
- Engañar, no decir la verdad en procura de minimizar el problema. No responder al principio de transparencia y veracidad.
- Falta de autodominio para responder con una base estratégica. Comunicar de manera emocional, antes de pensar con claridad.
- Dejar que las cosas pasen y querer que se solucionen solas. Falta de competencia y control sobre el área comunicativa.

- Ser insensible frente al dolor y las protestas de los públicos afectados. Es vital mostrar empatía y solidaridad.
- Defender los intereses de nuestra organización sin considerar los de nuestros públicos de interés.
- Generar información o realizar comentarios “*off the record*”, fuera de los comunicados oficiales.
- Centrarse en atender a los periodistas olvidando a otros implicados fundamentales en la problemática.
- Despreocuparse de atender el clima interno de tranquilidad y confianza, que a su vez se proyectará a lo exterior. La atención a los colaboradores de la organización es fundamental en la gestión de una crisis.
- Desatender la comunicación interna, la información creíble y verosímil debe apuntar a bajar la incertidumbre.
- Cerrar la crisis demasiado pronto y pretender que no ocurrió nada. Una crisis debe cerrarse solamente cuando haya la total seguridad de que las causas que lo motivaron ya no existen ni se van a volver a presentar.
- Utilizar la política del avestruz, es decir, esconderse frente a los pedidos de información, y evitar dar respuesta al rumor de forma oportuna y veraz.
- Olvidar todo lo sucedido y por ende no crear una memoria histórica que sirva para el futuro en caso de presentarse situaciones similares.

#### **5.10.12. Políticas de Comunicación para la Crisis.**

1. El portavoz oficial de la institución será el rector de la Universidad o la persona que él delegue en caso de ser necesario.
2. Adicionalmente, se determinarán portavoces encargados de dialogar personalmente con los públicos afectados.

3. La primera acción del comité será recopilar toda la información necesaria y preparar un comunicado que responda a las inquietudes ciudadanas de manera ágil y adecuada.
4. Adicionalmente, la gestión comunicativa debe enfocarse hacia el público interno y hacia la proyección externa de la imagen. Es fundamental la preparación para evitar los miedos cuando llegue el momento. La información a los públicos internos y la atención inmediata a los periodistas es primordial.
5. Hay que anticiparse a los problemas previsibles y ante lo impredecible desarrollar una gestión profesional con base en el plan de comunicación de crisis.
6. Las crisis deben ser observadas como una gran oportunidad de la organización para aprovechar la atención de los medios y transmitir los valores institucionales más significativos.
7. La atención a los medios será prioritaria y se llevará adelante desde el primer momento. La anticipación comunicativa, ser inmediatos en la respuesta y desarrollar la iniciativa comunicativa es vital.
8. Hay que estar atentos a los primeros indicios que anteceden a los problemas, es decir, se debe atender con prontitud las quejas, las inquietudes o las publicaciones en medios de comunicación que nos alerten de la existencia de una situación turbulenta.
9. Apenas conocida la situación crítica se debe activar el comité y aplicar las medidas contempladas en el plan pertinente.
10. La preparación previa de la organización y la mantención de buenas relaciones con los públicos estratégicos será la mejor herramienta para enfrentar la crisis cuando esta llegue. Contar con la predisposición favorable de estas audiencias es fundamental para la sostenibilidad de la Universidad. Este aspecto también se extiende ante las autoridades a cargo de los estamentos gubernamentales.

11. Actuar con responsabilidad, reconocer la situación crítica en caso de haberla. La honestidad es una variable fundamental para encaminar una solución al problema.
12. No se debe comunicar frente a la presión y sin tener claro el mensaje a transmitir.
13. Es prioritario conocer a nuestras audiencias estratégicas, en donde están, qué piensan y qué canales son los adecuados para llegar a ellos. En este contexto, se hace necesario elegir el formato más adecuado. Los instrumentos básicos que se utilizarán serán reuniones, comunicado oficial, notas y ruedas de prensa, sitio *web* de crisis, redes sociales, entre otros. La información digital, debido a la inmediatez y popularidad deben tener un uso privilegiado.
14. La información que se facilite a los medios de comunicación y a los públicos estratégicos será de calidad ya que nadie mejor que la institución puede aportar datos de primera mano.
15. Toda información emitida por la institución siempre tendrá como base la verdad, la mentira se considera la peor estrategia de comunicación. Solo en casos excepcionales y cuando la situación estratégica lo amerite, se podrá dejar de informar por un tiempo, pero no mentir.
16. Se desarrollará un seguimiento a los medios de comunicación y a los públicos afectados para adecuar los mensajes en función de la evolución de la crisis.
17. Hay que reaccionar con agilidad, sin demora, hay que ser ágil para contestar las preguntas de los medios y de la colectividad, hay que estar preparados para dar las explicaciones que el caso amerita.

#### **5.10.13. Grupos de Interés.**

Para responder con eficacia a la crisis es fundamental considerar a las audiencias estratégicas que son o serían afectadas por la situación y que están al interior o en el exterior

de la organización. En ese marco, es necesario fraccionar a estos públicos en función de la cercanía con la Universidad, estos son:

**Público interno:**

- Estudiantes de grado y posgrado de la Universidad.
- Personal docente e investigador.
- Personal administrativo y de servicio.
- Autoridades de la institución.

**Público externo:**

- Bachilleres.
- Colegios cercanos a la UCACUE.
- Comunidad
- Medios de comunicación.
- Organismos del Estado (CES, SENESCYT y CAACES).
- Organizaciones públicas y privadas.
- Padres de familia de los bachilleres.
- Profesionales que buscan posgrados.

Es necesario apuntar que cada crisis amerita una respuesta diferente en función de la situación turbulenta que se enfrenta ya sea esta de cualquier tipo: repentina e impredecible debido a situaciones inesperadas como desastres naturales que exigen una acción inmediata para atender heridos y salvar vidas; o una crisis que comienza con algo pequeño y se va agrandando como por ejemplo denuncias de pederastia, acoso sexual, juicios laborales, reclamos de empleados entre otros, lo que exige que el comité anticipe las consecuencias y resuelva la situación en sus inicios. O cualquier tipo de crisis que no corresponden a la anterior tipología y que puedan presentarse.

Sea cual fuere la situación crítica es conveniente tomar en consideración un cierto consenso que existe entre los pensadores y que reconocen que hay una precrisis, crisis y postcrisis. En ese marco, y antes de que se presente la crisis es fundamental mantener buenas relaciones con las audiencias estratégicas, así como preparar la respuesta frente a situaciones indeseables. En este momento de precrisis conveniente estar atento a los primeros síntomas que pueden ser publicaciones de medios, quejas o reclamos. Es fundamental investigar el caso y procurar solucionar los problemas con la anticipación del caso.

Si es que pese a los esfuerzos no se puede evitar la crisis y esta ha estallado a través de los medios de comunicación hay que activar de manera inmediata las estrategias, acciones y recursos previstos con anterioridad. Finalmente, conveniente tener claro que una vez cerrada la crisis debe hacerse un balance de los efectos sobre la imagen de la institución y planear acciones para recuperar la reputación. El gabinete debe considerar que el momento más importante de todo este probable proceso es la fase de preparación ya que en ella se preparan las acciones, pero además se fomentan las mejores relaciones con los públicos estratégicos a fin de predisponerlos favorablemente si es que estalla una crisis. Es indispensable, en cualquiera de los casos, actuar de manera rápida y transparente para la solución favorable del conflicto. Asimismo, es importante aprender de lo sucedido para lo que es necesario crear una memoria histórica del caso.

#### **5.10.14. Estudio Sobre los Tipos de Crisis Potenciales a los que está Expuesta la Organización.**

Una universidad debe estar previamente preparada y preocupada de que, en cualquier momento de su vida institucional, podría sufrir algún tipo de crisis que puede ser ocasionada por uno o varios factores, ya sean internos o externos. Es necesario que se les dé importancia a estos temas, ya que no solo se trata de velar por la integridad propia de la institución, sino que también debe estar pendiente de lo que sucede en su alrededor. Por ello, conviene

identificar posibles aspectos que generen una crisis dentro de la organización, y ya una vez identificados esos aspectos poder establecer estrategias, acciones y tácticas que ayuden a solventar ese periodo de crisis lo más rápido posible, antes de que la institución sufra graves consecuencias que sean difíciles de resolverlas.

A continuación, se exponen cinco posibles aspectos que pueden generar una crisis en el Universidad Católica de Cuenca.

- **Accidente/Desastre natural**

Un accidente en las instalaciones de la Universidad puede provocar una crisis, situación delicada que empeorará sino se maneja de la forma oportuna y adecuada. Una planificación para reaccionar ante tales sucesos se hace necesaria. Los accidentes pueden ser ocasionados por falta de señaléticas en la Universidad o también por el mal funcionamiento de equipos u otras situaciones imprevisibles. Por ello, la información a ser difundida debe ser ágil, transparente y estratégica, y en el caso de que exista un margen mínimo de duda del origen del accidente, es mejor que dicha información no se publique para evitar rumores que se generen por lo sucedido.

- **Paros y/o protestas estudiantiles**

Los paros y/o protestas estudiantiles se pueden generar por inconformidades o por acciones que realice la Universidad en el ámbito económico o académico y generar molestias y afectaciones en los estudiantes y sus familias.

- **Situación financiera**

El mal manejo financiero puede ser un detonante de la situación de crisis. Las deudas que se generan por una mala administración pueden colocar a la organización en el ojo del huracán. La Universidad debe preocuparse de un funcionamiento correcto en esta área de modo que tenga una buena gerencia de los recursos.

- **Atentado/ Amenaza de bomba**

La Universidad podría ser objeto de algún tipo de atentado en sus instalaciones o vivir una situación crítica por amenaza de bomba. En tal virtud, conviene tener previstas una serie de acciones preventivas que permitan enfrentar con la diligencia necesaria estas extrañas, pero posibles situaciones.

- **Casos de corrupción**

Los casos de corrupción pueden ser motivo de situaciones turbulentas y podrían involucrar a autoridades, a la planta docente o personal administrativo. Entre otras causas su aparición podría estar relacionada a cobros indebidos a estudiantes, venta ilegal de material académico, entre otros.

**5.10.15. Sumario de las Tareas Principales a Realizar Frente a la Crisis.**

Acorde a las crisis que pueden llegar a producirse dentro de la Universidad Católica de Cuenca es importante que el equipo cuente con herramientas, estrategias y tácticas a seguir para solucionar las problemáticas presentadas. Estas son las siguientes:

**Tabla 34**

*Actividades a realizar en el momento de la crisis*

Aspecto	Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable
<b>Accidente</b>	Actuar de forma oportuna	Identificar la crisis que está viviendo la Universidad y buscar solución de inmediato.	<p>Recopilar toda la información del accidente, cuáles fueron las causas, cómo se produjo, quién estaba en ese momento, estado de las víctimas, etc.</p> <p>Realizar una investigación interna sobre el accidente.</p> <p>Avisar a familiares de lo sucedido.</p> <p>Hacer un seguimiento de las víctimas y pagar las facturas del</p>	Todo el equipo del gabinete de crisis.

			<p>hospital y medicamentos que se generen.</p> <p>Ponerse a disposición de las autoridades respectivas en caso de una investigación del accidente.</p>	
<b>Paros y/o protestas estudiantiles</b>	Establecer canales de comunicación	Determinar las causas que provocaron la protesta estudiantil.	<p>Fomentar un proceso de negociación entre los estudiantes y autoridades de la Universidad.</p> <p>Encontrar una solución viable para ambas partes involucradas.</p> <p>Informar a los estudiantes por los medios que tiene la Universidad sobre las medidas adoptadas tras la negociación y que a corto plazo se pueda solucionar la protesta estudiantil.</p>	Todo el equipo del gabinete de crisis.
<b>Situación financiera</b>	Pronunciar se públicamente	<p>Evaluar las alternativas con la que cuenta la Universidad ante la situación de crisis financiera.</p>	<p>Realizar una evaluación de la situación financiera.</p> <p>Comunicar a los colaboradores las acciones a tomar.</p>	Todo el equipo del gabinete de crisis.
		Evaluar la necesidad de evacuar	<p>Informar a las autoridades respectivas para atender el suceso.</p> <p>En el caso de amenaza de bomba evacuar las instalaciones.</p>	

<b>Atentado / Amenaza de bomba</b>	Actuar de forma inmediata	o no las instalaciones de la Universidad.	Aislar la zona de la posible bomba. Esperar a las entidades especializadas. Realizar el seguimiento si hubo lesionados. Informar por los medios oficiales de la Universidad lo acontecido.	Todo el equipo del gabinete de crisis.
<b>Casos de corrupción</b>	Actuar con transparencia.	Determinar la situación de corrupción y brindar las facilidades respectivas ante las investigaciones.	Recopilar toda la información del caso, cuáles fueron las causas, cómo se produjo, quién son los involucrados, estado de la situación, etc. Realizar una investigación interna sobre el caso de corrupción. Ponerse a disposición de las autoridades respectivas y facilitar la información Destituir a los involucrados. Informar por los medios oficiales de la Universidad lo acontecido	Todo el equipo del gabinete de crisis.

*Nota.* Datos tomados del análisis de la situación interna y externa de la Universidad.

**Nota:** Estos aspectos pueden servir como una guía para la Universidad Católica de Cuenca, para solucionar una crisis o para prevenirla, esto debido a que al momento que se presenta un conflicto no se sabe con exactitud el tipo de crisis que se vaya a desencadenar.

## Capítulo VI

### 6. Conclusiones, Recomendaciones y Futuras Líneas de Investigación

#### 6.1. Conclusiones

Esta tesis permitió elaborar la propuesta de un plan de comunicación para la UCACUE que incluyó las estrategias y las acciones más adecuadas al modelo de universidad ecuatoriana. Esta planificación abarca una serie de lineamientos, en calidad de pilares fundamentales, sobre los que se asentará la comunicación interna y externa de la organización, en tal virtud contribuirá a mejorar las relaciones con sus diferentes públicos estratégicos. Contiene indicadores de cantidad y calidad que permitirán valorar y ajustar la comunicación. La puesta en acción de dicha propuesta permitirá mejorar la comunicación y en consecuencia el conocimiento de la organización y la imagen en la percepción de estas audiencias.

En esta tesis se diagnosticó como deficiente la comunicación de la Universidad con sus públicos internos porque era unidireccional, sus flujos no llegaban a todos los niveles; además porque no generaba un buen clima laboral y había carencias de identidad corporativa entre los colaboradores de la Universidad.

La investigación realizada en esta tesis permitió diagnosticar la comunicación de la UCACUE con sus diferentes públicos externos y se estableció que existe una deficiente gestión de los procesos de comunicación externa porque responde, ante todo, a un modelo de información pública, los públicos externos tienen un bajo reconocimiento de la imagen de la Universidad y la comunicación digital estaba desactualizada y generaba una escasa interacción con sus grupos de interés. Esta planificación centrada en los medios y reactiva a lo que sucede en el día a día no ha permitido mejorar la imagen en sus públicos de interés como corresponde a una institución que quiere mostrarse como referente de conocimiento y servicio a la sociedad.

Este trabajo de investigación permitió determinar las necesidades de comunicación estratégica que tiene la UCACUE con base en una metodología de enfoque cuali-cuantitativo que recogió información con apoyo de la revisión documental, la observación directa, las entrevistas, los grupos focales y las encuestas. La detección de estas necesidades comunicacionales reveló que es urgente y prioritaria la conformación de un Departamento de Comunicación bien estructurado empoderado y con identificación de funciones. Este paso es primordial para lograr los objetivos planteados en el Plan Estratégico Institucional que requiere desarrollar estrategias de comunicación, para la proyección de una imagen favorable en sus públicos estratégicos.

Esta tesis diseñó un plan de comunicación, que se dedujo del diagnóstico, para mejorar la comunicación de la UCACUE con sus públicos de interés. Esta propuesta incluye un conjunto de pasos con base científica para la optimizar la comunicación interna, la filosofía organizacional y el clima laboral, así como para alcanzar una mejor gestión de la comunicación externa que aporte a desarrollo de la imagen institucional y la participación de dichas audiencias. La realidad exige todos los esfuerzos necesarios para comunicar mejor y sus posibilidades de que hacerlo, depende de la adecuada ejecución de sus estrategias de comunicación.

Lo anterior permitió confirmar la hipótesis planteada de que no existe plan estratégico de comunicación, construido sobre una base de información válida recogida con metodología científica, adecuado a sus diferentes públicos. Y es que la comunicación de la Universidad se realiza sin un diagnóstico científico previo y responde a un modelo de información pública. Las necesidades de comunicación estratégica que tiene la UCACUE deben enfocarse en superar un flujo de comunicación lento y unidireccional, a mejorar el ambiente y a reforzar la filosofía organizacional, en lo interno. En optimizar la gestión de los procesos de comunicación, incluyendo el ámbito digital, y el reconocimiento de imagen

en lo externo. Atender la interrelación con sus públicos de interés es vital para que la Universidad se adapte al sistema que propone la LOES. La UCACUE se vería afectada positivamente con la participación de sus públicos.

En este trabajo se planificó la comunicación para la UCACUE. Lo más importante fue la detección de necesidades y la consecuente construcción de estrategias y acciones adecuadas al modelo de universidad ecuatoriana. La investigación de la realidad institucional se apoyó en las recomendaciones metodológicas de Andrés Aljure y Daniel Barredo desde una indagación amplia y adaptada a la realidad local. La guía ofrecida por estos teóricos permitió aclarar la metodología científica. Lo más difícil fue el diseño metodológico porque había que encontrar el que mejor se adecuara al problema de investigación que se planteó. Allí fue importante la guía ofrecida por estos teóricos.

Hay que cambiar la percepción de los públicos tanto internos como externos. Lo primero será mejorar adentro para luego hacerlo afuera, ese primer cambio ayudará a que suceda el segundo. Si se comprende que lo que está dentro se reflejará afuera, la tarea de la Universidad será la realizar cambios profundos, causales, cambios que sean capaces de cambiar los efectos. Dichos cambios deben ser además en toda la comunidad universitaria. Esa generación de valor debe construirse desde una comunicación oportuna, transparente y participativa.

Finalmente, con base en el pasado vivido por la Universidad y en el marco de este mundo globalizado y cambiante, en el que todo se mueve; la UCAUE debe estar preparada para enfrentar esos momentos de cambio, y probablemente de conflicto, a los que todas las instituciones se ven avocadas y pueden enfrentarse en algún momento. Es allí, en donde tiene su razón de ser un Manual de Comunicación de Situaciones de Crisis para la institución.

## **6.2. Recomendaciones**

El diálogo y la interacción permanente y transparente, deben ser los hábitos de comunicación fundamentales en la acción comunicacional de la Universidad. Lo primordial siempre será atender a las necesidades de los públicos internos de la UCACUE, ya que tienen un alto valor para apoyar los objetivos institucionales. Esa atención fortalecerá el sentido de pertenencia, la productividad y la cultura organizacional por lo que fomentar el uso de herramientas de comunicación interna será un buen camino para interactuar con esos colectivos siempre atentos a que se les escuche. La satisfacción de los públicos internos tendrá un efecto positivo en los externos.

Los medios de comunicación masivos son en piezas claves en la configuración de la opinión pública sobre la universidad en nuestro medio, apostar ante todos por la radio y el periódico más populares de la región se estima como una estrategia limitada, se recomienda ampliar esta prioridad hacia otros medios masivos regionales y nacionales.

Sin embargo, no se puede dejar de lado al ciudadano que exige respeto y conoce el poder del escándalo. Mejorar su trato, así como darle la calidad y precio adecuado es imprescindible para crear confianza. Mantener unas buenas relaciones con él mejora las posibilidades de salir de eventuales crisis ya que ellos son los árbitros en ese “juego”. Y es que las crisis son inevitables y creer que se tiene el control o la situación fuera de riesgo es una ingenuidad.

Considerando que hoy, más que nunca, las organizaciones están foco del escrutinio social, la Universidad debe hacer un esfuerzo por crear estrategias de comunicación que refuercen la transparencia con la que se actúa. No solamente se trata del tema económico, sino de todos los aspectos, que le acerquen a ese nuevo individuo que rechaza todo tipo de secretismo.

Ante un creciente protagonismo de los representantes ejecutivos de organizaciones privadas o públicas, se recomienda trabajar sobre la figura del rector para que su protagonismo no sea solamente como el centro de las noticias elaboradas por la Dircom, sino como personajes público capaz de opinar sobre los temas más importantes, que inquietan a la opinión pública, en otros medios de comunicación.

### ***6.3. Futuras Líneas de Investigación***

El sector universitario está sometido a permanentes cambios y el nuevo gobierno ecuatoriano anuncia nuevas reformas, en tal virtud, se recomienda estudiar la gestión de la comunicación estratégica en un futuro en el que, además, de los aspectos normativos, la Covid 19 ha acelerado importantes cambios en el comportamiento en los públicos. Conocer esas modificaciones, que tiene como base la transformación digital de lo académico y los contactos sería interesante para fortalecer la relación de dichos públicos de interés con la universidad mediante estrategias novedosas que permitan generar nuevas experiencias de interrelación.

Otro aspecto que podría estudiarse es la presencia de nuevos emisores capaces de portar el mensaje de las organizaciones como la propia Universidad. Y es que la presencia más creciente de *influencers* en nuestro medio abre la posibilidad de estudiar ¿Cuál es el aporte que podrían dar estas X a la imagen de las organizaciones? El protagonismo de estas nuevas figuras públicas que logran, cada vez más, crear lazos de cercanía y confianza con sus diferentes seguidores, invitan a estudiarlos en lo local.

## 7. Referencias

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0*. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital. UOC. <https://bit.ly/3A9rvxa>
- Aguilera, M., Farias, B., Baraybar, A. y Fernández, A. (2010). La comunicación universitaria: modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. *Ícono 14*, 2(8), 90-124. <https://bit.ly/3Aoy0Mo>
- Alard, J., y Monfort, A (2017). *Plan de comunicación on y off en la práctica*. Esic.
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. UOC.
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. y Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 521-539. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81952828027>
- Apolo, D., Murillo, H., García, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. <https://bit.ly/2XpJGAa>
- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. LID.
- Arnold, M. y Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio: Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, (3), 40-49. <https://www.moebio.uchile.cl/03/frprinci.html>
- Asociación Española de Responsables de Comunidades Online y Profesionales de Social Media (AERCO-PSM). (2020). *Community manager: gestión de comunidades virtuales*. AERCO-PSM.

- Baró, E. B. (2000). *Informe Universidad 2000*. Conferencia de Rectores de Universidades (CRUE).
- Barquero, J. Barceló, J. López, J y Cabezuelo, F. (2020). Gestión universitaria ante el virus Covid-19: análisis de un caso español . *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1126-1139. <https://bit.ly/3kogqT9>
- Barredo, D. (2014). El Modelo Integrado de Evaluación de la Comunicación Organizacional en Ecuador: un estudio exploratorio a partir del diagnóstico de la ESPOCH y de CIESPAL (2013-2014). *Index Comunicación*, 4(1), 173-208. <https://bit.ly/3BYKhaU>
- Bartoli, A. (1991). *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós.
- Beltrán, L. (2005). Un memento latinoamericano del Informe MacBride: Sigue en pie el catecismo de utopías. *Quaderns del CAC*, (21), 31-34.
- Beltrán, L. (2007). Un adiós a Aristóteles: La comunicación “horizontal”. *Punto Cero: Universidad Católica Boliviana*, 12(15), 71-91. <https://bit.ly/3lyNzef>
- Benavent, M. (2009). La Gestión de crisis. En M. Hernández y A. Marcias. (Coords.). *Comunicación Corporativa: las relaciones con los medios de comunicación*. (pp. 61-88). Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación.
- Bonilla, C. (1988). *Función básica de las Relaciones Públicas*. Trillas.
- Bravo, D. (5 de junio de 2017). Cuatro universidades ascienden y ya no existe la categoría. *El Comercio*. <https://bit.ly/3k0qaTy>
- Bravo, O. y Sánchez, M. (2007). *Gestión Integral de riesgos*. VV.AA.

- Bricall, J. (2000). *Informe Universidad 2000*. Conferencia de Rectores de Universidades (CRUE).
- Brunner, J. J. (Octubre de 1998). *La Universidad Latinoamericana frente al próximo milenio*. [Discurso principal]. Conferencia para la XIII Asamblea de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL).
- Buenaventura, M. (2008). *Relaciones públicas*. Universidad Particular de Loja.
- Calderón, S. (17-19 de noviembre de 2010). *Redes Sociales Virtuales: Un Medio Efectivo en la Prestación y Distribución de Servicios en Línea*. Primer Simposio Brasileño de Ciencia de los Servicios. Brasilia, Brasil. <https://bit.ly/3hmjNZ2>
- Caldevilla, D., Barrientos, A. y Fombona, J. (2020). Evolución de las Relaciones Públicas en España. Artículo de revisión. *El profesional de la información*, 29(3). <https://bit.ly/39mAmzF>
- Canclini, N. (30-01 de febrero de 2008). Contextos de la investigación: sociedad de la información, del conocimiento y del reconocimiento. Congreso I + C Investigar en la comunicación de la AE – IC, Santiago de Compostela, España.
- Capriotti, P. (1992). *Imagen de empresa. Estrategia para una comunicación Integrada*. El Ateneo.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Andros impresores.
- Carrera, F. (2013). *Comunicar 2.0. El arte de comunicar en el siglo XXI*. Profit.

- Carretón, C. (2014). La molécula conductual de relaciones públicas en la comunicación gubernamental con los inmigrantes en España. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (126), 46-56. <https://bit.ly/3EsPUQQ>
- Casullo, N. (2004). *El debate Modernidad y postmodernidad*. Retórica ediciones.
- Caywood, C. (1997). *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*. McGraw-Hill.
- Cervera, A. L. (2015). *Comunicación Total*. ESIC.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Conrad, C. & Scott, M. (2012). *Strategic Organizational Communication: In a Global Economy*. Wiley-Blackwell.
- Consejo de Educación Superior. (2013). *Reglamento de Régimen Académico*. Registro oficial 51. 21 de noviembre de 2013. <https://n9.cl/mkg52>
- Consejo de Educación Superior. (2013). *Reglamento de Régimen Académico*. Resolución RPC-SE-03-No.004-2016. 22 de marzo de 2016. <https://bit.ly/3kvvhLT>
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). (2013). Modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje de carreras presenciales y semipresenciales de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador.
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). (2016). Propuesta de indicadores para la evaluación institucional del Sistema de Educación Superior. <https://bit.ly/2Vv1AmK>
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). (2015). Resolución No. 168-CEAACES-S0-11-2015.

- Constitución de la República de Ecuador [Const.]. Artículo 28. 20 de octubre de 2008 (Ecuador).
- Constitución de la República de Ecuador [Const.]. Artículo 350. 20 de octubre de 2008 (Ecuador).
- Constitución de la República de Ecuador [Const.]. Artículo 353. 20 de octubre de 2008 (Ecuador).
- Constitución de la República de Ecuador [Const.]. Artículo 75. 11 de agosto de 1998 (Ecuador).
- Corona, H. (2011). *La comunicación institucional en la universidad: formulación de una propuesta para la Universidad de Guanajuato a partir de un análisis comparado de la Universidad de Sevilla y la Universidad Nacional Autónoma de México*. [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla]. <https://hdl.handle.net/11441/72692>
- Costa, J. (1977). *Imagen de empresa: métodos de comunicación integral*. Ibérico europea de ediciones.
- Costa, J. (1992). *Reinventar la publicidad. Reflexiones desde las ciencias sociales*. Fundesco.
- Costa, J. (1993). *Identidad corporativa*. Trillas.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Paidós.
- Costa, J. (2018). *DirCom, el Ejecutivo Estratega Global*. Costa Punto Com Editor.
- De Salas, R. (2017). *Comunicación y estrategia. Casos prácticos de la gestión de la comunicación*. Pearson.
- Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y Comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Fragua.

- Del Valle, M. y Lahoz, S. (2016). La comunicación universitaria asume nuevas formas. *Opción*, 32(12), 2006-2018.
- Didriksson, A. (1994). Gobierno universitario y poder: Una visión global de las formas de gobierno y la elección de autoridades en los actuales sistemas universitarios. *Perfiles Educativos*, (64), 19-28.
- Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Fernández, P. (2 de marzo de 2009). Clasificación de redes sociales. *Pablo F. Burgueño*.  
<https://www.pablofb.com/2009/03/clasificacion-de-redes-sociales/>
- Fernández, S. (2007). *Como gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Narcea S.A.
- Ferrari, M. (2012). *Gestión de las relaciones públicas para el éxito de las organizaciones*. Universidad San Martín de Porres.
- Ferrari, M. (2013). Prólogo. En Preciado, A., Guzmán, H. y Losada, J. (Ed.), *Usos y Prácticas de Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. (p.11).Ecoe Ediciones.
- Ferrari, M. y Franca, F. (2011). *Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión de las organizaciones contemporáneas*. La Crujía.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programa de Crisis*. Gestión 2000.
- Freeman, R. E. (2009). *Strategic management. A Stakeholder Approach*. Pitman London.
- Freitas, M. (2002). *Cultura Organizacional: Identidad, Seducción y Carisma*. Editora FGV.
- Freitas, M. (1991). *Cultura Organizacional: Formación, Tipologías e Impactos*. Makron/MacGraw Hill.

- Galindo, J. (Coord.). (2012). *Eulao Ferrer: el caballero de la comunicología*. Fundación Manuel Buen día.
- Galindo, J. (Coord.). (2015). *Ingeniería en comunicación social y familia*. Sociedad Latina de Comunicación Social.
- Galindo, L. J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Pearson.
- García Muiña, F. E., y Fernández, R. (2017). Análisis del Contexto Empresarial. Principales factores que pueden afectar a las decisiones del plan de comunicación. En J. Allar, y A. Monfort , *Plan de comunicación on y off en la práctica* (pp. 23-40). ESIC Editorial.
- García Nieto, M. T. (2012). El voluntariado corporativo. Un modelo de responsabilidad empresarial para el desarrollo social. *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*. 17, 287-302. <https://bit.ly/2VTDQqi>
- García Nieto, M. T. y Gil, J. M. (2018). La Responsabilidad Social Corporativa en los estudios universitarios de comunicación. *Doxa Comunicación*, (27), 387-418.
- García, E., Iriarte, E., y Solís, M. (2012). Turbulencia, incertidumbre y manejo de escenarios: una aproximación en el contexto venezolano. *Revista CICAG*, (9), 143-153. <https://bit.ly/394nMER>
- García, M. (2015). Enfoque estratégico relacional-participativo, constructivista y complejo, como dinamizador de la vinculación universidad sociedad. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 3 (2), 45-55. <https://bit.ly/3nM0MmR>
- García-Nieto, M. T., Viñarás, M. Cabezuelo, L. (2020). Medio siglo de evolución del concepto de Relaciones Públicas (1970-2020). Artículo de revisión. *El profesional de la información*, 29(3), 1-11. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.19>

- Garrido, F. J. (2001). *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Gestión 2000.
- Garrido, F. J. (2004). *Comunicación Estratégica*. Gestión 2000.
- Garrido, F. J. (2008). *Comunicación de la estrategia. La efectividad está en la dirección*. Deusto.
- Garrido, F. y Mintzberg, H. (2014): *Pensamiento Estratégico*. W&C.
- Garrido, F. y Putnam, L. (2018). *La comunicación organizacional 2.0. De las Metáforas a la Pragmática*. Comuniteca. <https://bit.ly/2Z2iubp>
- Ginés, J. (18 de diciembre de 2002). El modelo Educativo Universitario tras el proceso de Bolonia. Universidad de Alicante.
- Goldhaber, G. M. (1991). *Comunicación organizacional*. Diana.
- Gómez, H. (1998). *Educación la Agenda del Siglo XXI: Hacia un desarrollo humano*. PNUD.
- Gómez, M. (2007) *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente de informativa en empresas e instituciones andaluzas*. [Tesis doctoral, Universidad de Málaga].al <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/2656>
- Grunig, J. (ed.) (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., y Hunt, T. (2007). *Dirección de relaciones públicas*. Gestión 2000.
- Grunig, J., Ferrari, M. y Franca, F. (2009). *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. Diufasao.

- Guevara, M. (2011). Plan Estratégico de Comunicación Interna para Organización Eclesial: Iglesia Evangélica De Iñaquito (IEVI). [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://bit.ly/3EBgc3i>
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Red Tercer Milenio.
- Heredia, V. (16 de mayo de 2018). Seis cambios más se plantearon en las reformas a la LOES. *El Comercio*. <https://bit.ly/3z8cKta>
- Hernández, A. (2002). Planificar la comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social: Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social*, 5(48).
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Herranz, J., Tapia, A., y Lázaro, A. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista Latina de Comunicación Social*, (64), 262-274. <https://bit.ly/2VvwQ2w>
- Herrera, E. (2012). *Comunicaciones II. Comunicación digital y ruido*. Limusa.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2017). *Proyección de la población ecuatoriana, por años calendario, según cantones 2010-2020*. <https://n9.cl/qznm>
- Islas, O. (Ed.). (2005). *Internet y la sociedad de la organización. Una mirada desde la periferia*. Quipus.
- Islas, O. (2008). *Second life. Investese una vida digital y conviva con ella*. RA-MA.
- Islas, O. Gutierrez, F. y Strate, L. (2018). *La comprensión de los medios en la era digital*. Marcombo.
- Jablin, F. & Putnam, L. (2001). *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. Sage.

- Kaplan, A. M. y Haenlein, M. (2010). Usuarios del mundo, unidos. los desafíos y oportunidades de las redes sociales. *Business Horizons*, (53), 59-68.  
<https://bit.ly/3jZRnpi>
- Krohling, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Sumus.
- La profe Magda. (2019). *Nueva definición de Relaciones Públicas de la IPRA*.  
<https://bit.ly/39pvFoC>
- Laporte, J. M. (2001). *Entusiasmar a la propia institución*. Eiunsa.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. y Toht, E (2008). *Relaciones Públicas. Profesión y práctica*. McGraw-Hill.
- Ley Orgánica de Comunicación. (2013). *Asamblea Nacional del Ecuador*. Registro Oficial 22. 25 de junio de 2013. <https://bit.ly/2X9xB1A>
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2010). *Asamblea Nacional del Ecuador*. Registro Oficial Suplemento 298. 12 de octubre de 2010. <https://bit.ly/3Ar1JEw>
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP). (2004). *Congreso Nacional del Ecuador*. Registro Oficial Suplemento 227. 18 de mayo de 2004. <https://bit.ly/3nqBFFU>
- López, D. F. (2006). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial*. ECOE.
- Manucci, M. (2004). *Comunicación corporativa estratégica. De la persuasión a la construcción de realidades compartidas*. SAF Grupo.
- Manucci, M. (2005). *Atrapados en el presente. La comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo*. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina – CIESPAL.

- Manucci, M. (2005a). Narraciones corporativas. Comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones. *Razón y Palabra*, (43). <https://bit.ly/3hSwdYN>
- Manucci, M. (2006b). *Estrategia de los cuatro círculos*. Norma.
- Manucci, M. (2008). *Impacto corporativo*. La Crujia.
- Marchiori, M. (2006). *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. Difusão.
- Marchiori, M. (2008). *Faces da Cultura e da Comunicacao Organizacional*. Difusão.
- Martín, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencias & Análisis*, 101-114. <https://doi.org/10.24265/cian.2011.n1.07>
- Martínez, M. (2003). *La medición de la eficiencia en las instituciones de educación superior*. Fundación BBVA.
- Martorell, C. y Serra, C. (2017). Los medios sociales como herramientas de acceso a la información en la enseñanza universitaria. *Digital Education Review*, (32), 118-129. <https://bit.ly/3E5UcgK>
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo sapiens.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica: comunicación para la innovación*. Homo Sapiens.
- May, S. & Mumby, D. K. (2005). *Engaging organizational communication theory & research: Multiple perspectives*. Sage.
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2008). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. In *Building Theories of Organization: The Constitutive*

- Role of Communication*, (pp. 21-47). Routledge Taylor & Francis Group.  
<https://doi.org/10.4324/9780203891025>
- Ministerio de Educación de Ecuador. (2007). *Plan Decenal de Educación del Ecuador 2006-2015*. <https://bit.ly/3nSNXXS>
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Morin, E. (1994). *La complexité humaine*. Flammarion.
- Morin, E. (2002). *El método. El conocimiento del conocimiento*. Cátedra.
- Múnera, P. (2007). *La idea de la organización: una concepción amplia para una acción efectiva*. Comunicación.
- Múnera, P. (2008). *El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica*. Comunicación.
- Múnera, P. (2010). *La articulación teoría-práctica en la comunicación*. Universidad Autónoma del Caribe.
- Múnera, P. y Sánchez, U. (2003). *Comunicación empresarial: una mirada corporativa*. AICE.
- Muriel, M. L., y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional. Enfoque social de relaciones públicas*. Andina.
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. ESIC.
- Niño, J., Barquero, M. y García, E. (2017). Opinión pública e infoxicación en las redes: los fundamentos de la post-verdad. *Vivat Academia*, (139), 83-94. <https://bit.ly/3As6ttE>
- Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. Trillas.
- Nosnik, A. (1991). *El desarrollo de la comunicación social: un enfoque metodológico*. Trillas.

- Oliveira, I. y Nogueira, A. (2008). *Interfaces E Tendências Da Comunicação No Contexto Das Organizações*. Difusão.
- Ordoñez, S. (2012). Estrategia de comunicación para la implementación y difusión de políticas y de Responsabilidad Social en las universidades de Quito. *ComHumanitas*, 4(4), 143-169.  
[http://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/44/pdf\\_7](http://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/44/pdf_7)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (18 de diciembre de 2005). Ensuring access to education for all. <https://bit.ly/3kq8tge>
- Orihuela, J. L. (2008). Internet: la hora de las redes sociales. *Nueva Revista*, (119), 57-62.  
<https://hdl.handle.net/10171/2962>
- Orozco, J. (2014). *Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación. El caso de La Marató de TV3*. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona] <https://ddd.uab.cat/record/127044>
- Ortega y Gasset, J. (1987). *Misión de la universidad*. Alianza.
- Pacheco, L. y Pacheco, R. (2015). Evolución de la educación superior en el Ecuador. La Revolución Educativa de la Universidad Ecuatoriana. *Pacarina del Sur*, 6(23)  
<https://bit.ly/3C24X1H>
- Pérez, A., y Rodríguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14 (1), 97-126.
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Ariel.
- Pérez, R. (2012). *Pensar la estrategia*. La Crujía,
- Pérez, R. A. (2012). El estado del arte en la Comunicación Estratégica. *Revista Mediaciones Sociales*, 10, 121-196. <https://bit.ly/3kpNfz9>

- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Ariel.
- Pérez-García, A. (2017), Modelos de relaciones públicas aplicados por agencias de empleo y desarrollo local en el ámbito turístico. *Revista Opción*, 33(83), 403-425. <https://bit.ly/3hOtsaW>
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Síntesis.
- Piñuel, J. (2002). *Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido*. Ciudad Universitaria.
- Pizzolante, I. (1996). *Reingeniería del pensamiento: identidad e imagen corporativa: una estrategia para crecer*. Panapo.
- Pizzolante, I. (2003). *Ingeniería de la imagen*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Pizzolante, I. (2006). *El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo*. CEC.
- Pizzolante, I. (2009). *De la Responsabilidad Social Empresarial a la empresa socialmente responsable. La clave del fortalecimiento institucional*. Ediciones Ciencias Sociales.
- Plataforma del voluntariado de España. (2016). *Elaboración de un plan de comunicación*. <https://bit.ly/3zcNrGp>
- Portillo, R. (2012). La comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancia en pregrado. *Razón y Palabra* (79). <https://bit.ly/3AtuYXd>
- Puente, D. (2016). Reforma sobre entrega de becas a estudiantes de universidades cofinanciadas va al Legislativo. *El Comercio*. <https://bit.ly/3noq9em>
- Putnam, L., Costa, J. y Garrido, F. (2002). *Comunicación empresarial*. Gestión 2000.
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es>

- Redding, C. (1972). *Communication within the organization: An interpretative review of theory and reseach*. Industrial Communication Council, Inc.
- Rincón, Y. (2014). Vinculación de las relaciones públicas, comunicación corporativa, y logística en la organización. *Encuentros*. 12(1), 47-59.
- Rissoan, R. (2015). *Redes sociales. Comprender y dominar las nuevas herramientas de comunicación*. ENI.
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., y Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48.
- Rivera, R., López, A. y Ramírez, M. (2011). Estrategias de comunicación para el descubrimiento y uso de recursos educativos abiertos. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(4), 142-157.  
<https://bit.ly/3AwqxLk>
- Rodiles, A. y Viel, M. (2012). Comunicación Universitaria. Pautas para su gestión desde el contexto de la Educación Superior cubana. *Razón y palabra*, 20(1\_92), 452-480.  
<https://bit.ly/3kpUI1j>
- Sainz de Vicuña, J. M. (2014). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid. ESIC.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2015). *El Plan Estratégico en la Práctica*. ESIC.
- Samiolovich, D. (2008). *Senderos de Innovación. Repensando el Gobierno de las Universidades Públicas en América Latina*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (UNESCO-IESALC).
- Scheinsohn, D. (2009). *La comunicación estratégica*. Ediciones Granica.
- Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de comunicación estratégica*. Ediciones Granica.

- Schmertz, H. (1987). *El silencio no es rentable: el empresario frente a los medios de comunicación*. Planeta.
- Schultz D. E. & Schultz H. (2004). *IMC The next generation. Five steps for delivering value and measuring returns using marketing communications*. McGraw-Hill.
- Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo (SENPLADES). (2012). *Transformación de la Matriz Productiva. Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Ediecuatorial.
- Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo (SENPLADES). (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. <https://n9.cl/h11>
- Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo. (2010). *Transformar la Universidad para Transformar la Sociedad*. SENPLADES.
- Segura-Mariño, A. (2018). Comunicación online de las universidades de Ecuador. Estudio de la estrategia en Facebook. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 5(10), 82-90. <https://doi.org/10.24137/raeic.5.10.25>
- Simón, J. (2016). *Gabinetes de comunicación universitarios y redes sociales. Estudio del uso de las redes sociales en las universidades andaluzas*. [Tesis doctoral, Universidad de Almería]. <https://n9.cl/4tdkp>
- Soares, I. (1996). *Sociedad de Información y de Comunicación*. Ciditoria Cidade Nova.
- Solano, L. (2015). *Responsabilidad Social y Reputación en la Comunicación Corporativa*. Fragua Comunicación.
- Soto, L. y Bonilla, J. (2018). Gestión de comunicación en universidades: tendencias y herramientas para una relación participativa en el modelo ecuatoriano. En J. Zurita. J. Serrano y M. Gil. (Eds.). *Comunicación periodística ante los nuevos retos* (pp. 475-484). Editorial Gedisa S.A.

- Tapia, A., Herranz, J. y García, J. (2010). El uso de las TICs en la comunicación interna de la universidad: el caso de la Universidad Europea Miguel de Cervantes. *Doxa comunicación*, (10), 107-24. <https://bit.ly/2XAAloV>
- Tironi, E. y Cavallo, A. (2004). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Aguilar chilena.
- Trelles I. (2000). Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. *Espacio*, (3), 25-28.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. Félix Varela.
- Trelles, I. (2014). *Comunicación Organizacional: ¿Ciencia, disciplina o herramienta?* Ediciones logos.
- Túñez, J. M., y Costa, C. (2014). *Comunicación Corporativa Claves y Escenarios*. UOC.
- Túñez, M. (2012). *La Gestión de la Comunicación en las organizaciones*. Zamora. Comunicación Social.
- Túñez, M., Valdiviezo, A., y Martínez, Y. (2015). Las redes sociales en la gestión de la comunicación universitaria. *Revista Opción*, 31 (6), 852-874. <https://bit.ly/3As4Goq>
- Ucha, F. (2008). *Definición de Universidad*. Definición ABC. <https://bit.ly/2Vvmq2S>
- Universidad Católica de Cuenca. (2014). *Las políticas institucionales de la Universidad Católica de Cuenca, sus sedes y extensiones*. <https://bit.ly/3tyHnGE>
- Universidad Católica de Cuenca. (2015). *Dominios académicos institucionales: insumo para la planificación estratégica y curricular*. <https://bit.ly/3A38axs>
- Universidad Católica de Cuenca. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – PEDI 2016-2020*. <https://documentacion.UCACUE.edu.ec/items/show/924>

- Universidad Católica de Cuenca. (2017). *Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI 2016-2020) de la Universidad Católica de Cuenca, para el periodo 2018-2020*. <https://bit.ly/3EydNX3>
- Universidad Católica de Cuenca. (2017). *Rendición de cuentas 2017*. <https://bit.ly/2VB9GrI>
- Universidad Católica de Cuenca. (s.f). *Misión y Visión*. <https://bit.ly/3nSLkp0>
- Universidad del Azuay. (2017). *La Universidad del Azuay en vísperas de sus 50 años*. <https://bit.ly/3ksUnen>
- Universidad Técnica Particular de Loja. (s. f). *Acerca de*. <https://bit.ly/3Csw2LE>
- Valezzi, C. (10 de junio de 2021). *Principios fundamentales para la gestión de una crisis comunicacional*. Infosol. <https://bit.ly/38UjCQ6>
- Van Riel, C. M. (1997). *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall.
- Van Riel, C. M., y Balmer, J. (1997). Identidad corporativa: El concepto, su medida y administración. *Revista europea de marketing*, 31 (5/6), 340-355.
- Vásquez, M. (2016). *El comunicador estrategia sustentable, el nuevo paradigma de la comunicación para la sociedad*. Publicia.
- Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios gerenciales*, (77), 27-40. <https://bit.ly/3II7qrB>
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide.
- Villafañe, J. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial*. Gestión 2000.
- Villafañe, J. (2001). *Introducción a la teoría de la imagen*. Pirámide.
- Villafañe, J. (2002). *Principios de la teoría general de la imagen*. Pirámide.
- Villafañe, J. (2004a). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.

- Villafañe, J. (2004b). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide.
- Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Pearson.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa*. Pearson.
- Villegas, D. (2006). Estrategar para un mercado dialogante. Herramientas y aportes a la nueva teoría estratégica. FISEC-Estrategias. *Revista Académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*, 12 (24), 1-20.  
<https://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=431>
- Wilcox, D., Cameron, G., y Xifra, J. (2009). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Pearson Educación.
- Xifra, J. (2003). *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Mc Graw Hill.
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de relaciones públicas*. Paidós.
- Xifra, J. (2010). *Relaciones Públicas, empresa y sociedad. Una aproximación ética*. UOC.

# **ANEXOS**

Universidad Complutense de Madrid

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: La comunicación universitaria: diagnóstico y propuesta de mejora en el sistema ecuatoriano. Caso UCACUE.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	UNIVERSO/MUESTRA
	<p><b>GENERAL:</b></p> <p>Elaborar la propuesta de un plan de comunicación para la UCACUE que incluya las estrategias y acciones más adecuadas al modelo de esta Universidad ecuatoriana.</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>La Universidad carece de un plan estratégico de comunicación construido sobre una base de información válida recogida con metodología científica adecuada a sus diferentes públicos.</p>	<p>Comunicación interna y externa.</p>	<p>Planificación y protocolos de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de comunicación</li> <li>• Control de periódico de calidad</li> <li>• Comunicación en crisis</li> <li>• Comunicación digital</li> <li>• Manuales</li> </ul>	<p><b>Enfoque mixto</b></p> <p><b>Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Observación (diario de campo)</li> <li>• Entrevista (guion)</li> <li>• Grupos focales (guion)</li> <li>• Encuestas (cuestionario)</li> </ul>	
	<p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>Diagnosticar la comunicación de la Ucacue con sus públicos internos.</p>	<p>La gestión de comunicación interna en la UCACUE refleja bajos niveles en los flujos informativos, la</p>	<p>Comunicación interna</p>	<p>Gestión de procesos de comunicación interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usos de medios de comunicación adecuados.</li> <li>• Participación.</li> <li>• Grado de conocimiento de realidades interdepartamentales.</li> </ul>	<p>Revisión documental</p> <p>Observación (diario de campo)</p> <p>Entrevista (guion)</p> <p>Grupos focales (guion)</p> <p>Encuesta (cuestionario)</p>	<p>Los grupos focales estuvieron conformados por tres dirigentes estudiantiles y tres docentes titulares de la Carrera de Comunicación Social.</p>



					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto</li> <li>• Flexibilidad para contar con recursos, etc.</li> </ul>		conformados por tres dirigentes estudiantiles y tres docentes titulares de la Carrera de Comunicación Social.
	Diagnosticar la comunicación de la Ucaque con sus públicos externos	La gestión de comunicación externa en la UCACUE obedece al modelo de información pública y refleja deficiencias en lo digital, en el nivel de participación de los públicos y el nivel de reconocimiento de la imagen de la U.	Comunicación externa	Gestión de procesos de comunicación externa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de medios de comunicación adecuados.</li> <li>• Participación.</li> <li>• Preparación de recursos informativos.</li> <li>• Utilización de medios y espacios institucionales.</li> <li>• Gestión ante los medios.</li> <li>• Gestión de imagen de las autoridades.</li> <li>• Redes sociales.</li> <li>• Actualización de contenidos.</li> <li>• Publicidad y medios.</li> <li>• Eventos.</li> </ul>	Revisión documental Observación (diario de campo) Entrevista (guion) Grupos focales (guion)	Gestión de la comunicación externa.
				Gestión de procesos de comunicación externa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la gestión comunicacional frente a los públicos estratégicos.</li> </ul>	Observación (diario de campo) Entrevista (guion)	Gestión de la comunicación externa.

				<p>Imagen corporativa</p> <p>Sitio <i>web</i> y redes sociales: Facebook, Youtube, Twitter e Instagram</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de la imagen corporativa.</li> <li>• Actualización</li> <li>• Interacción</li> </ul>	<p>Encuesta (cuestionario)</p> <p>Observación cuantificada</p>	<p>La población de estudio estuvo conformada por estudiantes de los sextos cursos de los colegios de Cuenca. La selección de la muestra fue de 120 estudiantes de estos centros.</p> <p>Seguimiento al Sitio <i>web</i> y redes sociales: Facebook, Youtube, Twitter e Instagram durante un mes.</p>
	<p>Determinar las necesidades de comunicación estratégica que tiene la UCACUE.</p>	<p>La UCACUE carece de un departamento de comunicación bien estructurado y con identificación de funciones.</p>	<p>Comunicación interna y externa</p>	<p>Estructuración departamento de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de integrantes</li> <li>• Cualificación</li> <li>• Identificación de funciones</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Presupuesto e insumos</li> </ul>	<p>Observación (diario de campo)</p> <p>Entrevista (guion)</p> <p>Grupos focales (guion)</p>	
	<p><b>APLICACIÓN:</b></p> <p>Diseñar un plan de comunicación, a partir del diagnóstico, para</p>	.	<p>Comunicación interna y externa.</p>	<p>Estructuración departamento de comunicación. Protocolos de comunicación.</p>	<p>Medición de actividades de comunicación interna y externa (Kpi's)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Observación (diario de campo)</li> <li>• Entrevista (guion)</li> </ul>	

	mejorar y fortalecer la imagen de la UCACUE con sus públicos de interés.			Gestión de procesos de comunicación interna y externa Clima laboral Identidad corporativa Imagen corporativa		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos focales (guion)</li> <li>• Encuestas (cuestionario)</li> </ul>	
--	--	--	--	---	--	--	--

### Operacionalización de las hipótesis o las categorías analíticas

#### COMUNICACIÓN INTERNA

El uso de la **planificación estratégica** se verificará a través de:

- Análisis sobre la existencia de planificación y protocolos . (Cuadro)

El nivel de los **flujos de información interna** se verificará/medirá través de:

- Observación sobre los **flujos de información interna**. (Cuadro)
- Análisis de la percepción sobre **flujos de información interna** en encuesta en personal administrativo.

El nivel de conocimiento de **la identidad corporativa** se medirá través de:

- Análisis de la percepción **la identidad corporativa** en encuesta en personal administrativo.

El **clima laboral** se medirá través de:

- Análisis de la percepción sobre **clima laboral** en encuesta en personal administrativo.

El nivel de **estructura organizativa** del departamento de comunicación se verificará a través de:

- Análisis sobre **la estructura** del departamento de comunicación.
- Análisis sobre presupuesto e insumos. (Cuadro)

## COMUNICACIÓN EXTERNA

El uso del **modelo de información pública** se medirá a través de:

- Análisis **del modelo de información** que tiene la U con los grupos de interés

El nivel de la **gestión de la comunicación digital** de la U se medirá a través de:

- Análisis de la interacción sitio *web* y redes sociales.

La eficiencia de la **gestión de los procesos comunicacionales** externa se medirá a través de:

- Análisis de la percepción sobre estos asuntos en encuestas a bachilleres
- Análisis de la percepción sobre de la comunicación externa en grupos focales (cuadro)

El nivel de **participación de los públicos de interés** se verificará a través de

- Análisis de la **participación de los públicos de interés.**
- Análisis de la proyección de la comunicación externa en grupos focales (cuadro)

El nivel de **reconocimiento de la imagen de la U.** se medirá a través de:

- Análisis de la percepción del **reconocimiento de la imagen de la UCACUE** encuesta a bachilleres.