



Facultad de Comunicación y Tecnologías de la Información

Maestría en Comunicación Estratégica

Tema

Plan estratégico de comunicación interna para incorporar el valor de la cultura digital nivel directivo Instituto Hijas de María Auxiliadora en Ecuador

Tesis para la obtención del Título de Magister en Comunicación Estratégica

Autor:

Lupe Judith Erazo Arce

Director del trabajo de titulación:

Amaya Arribas PhD.

Quito, enero de 2022

RESUMEN

La presente tesis “Plan estratégico de comunicación interna para incorporar el valor de la cultura digital a nivel directivo Instituto Hijas de María Auxiliadora en Ecuador” es una propuesta de comunicación con el objetivo de lograr una mejor gestión directiva, que está siendo marcada por la poca competencia en el uso de herramientas básicas de comunicación, de canales digitales, así como de las implicaciones y exigencias que éstas demandan. El tipo de investigación que se realizó para el diagnóstico de comunicación es descriptivo a partir del enfoque cualitativo, con entrevistas a 12 directoras y a la Inspectora (Superiora). En los resultados se halló que, para el logro de la incorporación de una cultura digital, un plan de comunicación mejorará los procesos institucionales, la operatividad de los canales internos de comunicación y potenciar la participación activa de los miembros y la eficiencia institucional.

Palabras Clave: Cultura digital, brecha digital, plan de comunicación interna, canales de información.

ABSTRACT

This thesis "Strategic internal communication plan to incorporate the value of digital culture at the executive level at Hijas de María Auxiliadora Institute in Ecuador" is a communication proposal with the aim of achieving better directive management, which is being marked by the time competence in the use of basic communication tools, digital channels, as well as the indications and demands that these demands. The type of research that was carried out for the communication diagnosis is descriptive from the qualitative approach, with interviews with 12 directors and the Inspector (Superior). The results found that, to achieve the incorporation of a digital culture, a communication plan will improve institutional processes, the operation of internal communication channels and enhance the active participation of members and institutional efficiency.

Key words: Digital culture, digital gap, internal communication plan, information channels.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura dentro de la institución, a la vez que autorizo el uso comercial de mi obra a la Universidad Hemisferios, siempre y cuando se me reconozca el cuarenta por ciento (40%) de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. Además, me comprometo a hacer constar, por todos los medios de publicación, difusión y distribución, que mi obra fue producida en el ámbito académico de la Universidad Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.

Lupe Judith Erazo Arce

C.I.: 0603052481

Quito, 12 de enero de 2022

AGRADECIMIENTO

A Dios, generador de la vida, “vida en abundancia” que suscita en la cotidianidad el compartir con otras personas a través de diferentes espacios, experiencias que me han ayudado a culminar este camino.

A la Inspectoría “Sagrado Corazón” de las Hijas de María Auxiliadora del Ecuador, que me han apoyado incondicionalmente a lo largo de toda la carrera, de una manera especial al Consejo Inspectorial y a las hermanas de la comunidad María Auxiliadora Quito.

A los docentes, de la UHemisferios, especialmente a la Maestra Amaia Arribas, por su competencia, profesionalismo y sabiduría en la asesoría de este proyecto; con su gran calidad humana, serenidad y optimismo me ha llevado a entregar lo mejor de mí.

A la Directora General y las doce Directoras – Rectoras de la Inspectoría “Sagrado Corazón” que confiaron en mí y me ofrecieron la oportunidad de realizar la investigación.

A mis compañeros de camino, porque con su apoyo, me han ayudado a tener la certeza que también es posible como Religiosa desempeñarse en esta rama.

Lupe Judith Erazo Arce

DEDICATORIA

A mi Inspectoría “Sagrado Corazón”, que siempre me alentó para avanzar en la formación profesional y humana. A mi querida comunidad “María Auxiliadora” de Quito por ser un apoyo fundamental en mi vida, quienes supieron entender que el tiempo dedicado a este trabajo no restó las ganas de compartir en fraternidad.

Lupe Judith Erazo Arce

ÍNDICE

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Declaración y Autorización.....	4
Agradecimiento.....	5
Dedicatoria	6
1. Introducción	10
1.1 Tema.....	10
1.2 Planteamiento del problema, y formulación del problema de investigación	10
1.3 Preguntas de investigación	12
1.4 Objetivos	12
1.4.1 Objetivo general	12
1.4.2 Objetivos específicos.....	12
1.5 Justificación.....	13
2. Marco teórico.	15
2.1 Comunicación organizacional	15
2.1.1 ¿Qué es la comunicación organizacional?	15
2.2 Cultura organizacional	16
2.2.1 Diagnóstico estratégico en una organización	18
2.2.2 Técnicas de investigación cualitativa	19
2.3 Comunicación Interna	25
2.3.1 Funciones de la Comunicación Interna	26
2.3.2 Canales de la comunicación interna: formal e informal.....	27
2.3.3 El proceso de la comunicación estratégica.....	28
2.4 Comunicación digital	38
2.4.1 La comunicación digital, un entorno cambiante	39
2.4.2 Los nuevos medios (the new thing).....	41
2.4.3 Digitalizaciones	41
2.4.4 Reticularidad	43
2.4.5 Hipertextualidad	44
2.4.6 Interactividades	45
2.4.7 Multimedialidad	48
2.4.8 Interacción y colaboración, claves de comunicación digital.....	50
2.4.9 La usabilidad y la accesibilidad centrado en el usuario	51
2.4.10 La accesibilidad	53
2.4.11 La participación de los usuarios en los contenidos de la red.....	54
2.4.12 Red y democratización de la información	58

2.4.13	Las posibilidades interactivas de la Red	59
2.5	Cultura digital.....	60
2.5.1	Aspectos inherentes de la Cultura Digital	61
2.5.2	¿Qué ha cambiado con la Cultura Digital?.....	63
2.5.3	La nueva economía digital	63
2.5.4	Convergencia digital	66
2.5.5	Actualidad y tendencia digital.....	67
3.	Marco referencial	69
3.1	Antecedentes Generales	69
3.2	Conceptos del Instituto de las Hijas de María Auxiliadora.....	69
3.3	Misión y Visión.....	70
3.4	Políticas de la Comunicación	70
3.5	Valores Institucionales	73
3.6	Plan Estratégico de Comunicación.....	74
3.6.1	Análisis de la situación interna y externa.....	75
3.6.2	Elementos estratégicos para el plan de comunicación	76
3.6.3	Línea estratégica.....	76
3.6.4	Objetivos estratégicos	76
3.6.5	Estrategias – Acciones – Recursos.....	77
3.6.6	Comité de comunicación.....	78
3.6.7	Control, seguimiento y evaluación de resultados del plan estratégico.....	81
4.	Metodología:	82
5.	Hallazgos.....	83
6.	Discusión.....	84
7.	Conclusiones	93
8.	Plan Estratégico de Comunicación.....	106
8.1	Problemas	106
8.2	Objetivo estratégico.....	106
8.3	Estrategia	106
8.3.1	Objetivo de la estrategia	106
8.4	Públicos claves	107
8.5	Mensajes claves.....	107
8.5.1	Medios claves.....	107
8.6	Tensores.....	107
8.7	Condicionantes	107
8.8	Equipo Estratégico	107
8.9	Plan táctico	108

8.9.1 Tática 1	108
8.9.2 Acciones	108
8.9.3 Herramientas	108
8.9.4 Metas	109
8.9.5 Responsables	109
8.9.6 Presupuesto de la táctica	110
8.9.7 Indicadores de la táctica	110
9. Fuentes y bibliografía.....	111
10. Apéndice.....	115

TESIS

Plan estratégico de comunicación interna para incorporar el valor de la cultura digital nivel directivo Instituto Hijas de María Auxiliadora en Ecuador

Autor: Lupe Judith Erazo Arce

Correo electrónico: lupita_erazo@yahoo.es

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Tema

Plan estratégico de comunicación interna para incorporar el valor de la cultura digital a nivel directivo del Instituto Hijas de María Auxiliadora en Ecuador

1.2 Planteamiento del problema, y formulación del problema de investigación

El mundo de la comunicación ha cambiado, y con él, nuestro estilo y modo de comunicar. Esta transformación implica cambios en las estructuras y en los procesos que afectan a la vida personal, social, y en el mundo laboral, hoy más que nunca se necesita competencias para incorporar y gestionar el interior de las organizaciones (cf. Evangelio Gaudium¹, 273).

En este escenario las Hijas de María Auxiliadora de Ecuador se encuentran en la realidad de tener varios canales de comunicación, como es la página web, redes sociales, revista informativa, circulares, comunicados vía email, no obstante, se detecta poca cultura en el uso de los mismos, quizás por resistencia a los medios digitales o por desconocimiento que pueden aportar y facilitar el desarrollo cotidiano.

Interpretando un concepto claro de comunicación interna se puede decir que es la variedad de actividades desarrolladas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales y a la construcción de la identidad de la empresa.

¹ Con fecha de 24 de noviembre de 2013, el papa Francisco ha publicado la exhortación apostólica *Evangelii gaudium* (*La alegría del evangelio*), un texto considerado como la guía de su pontificado.

Según Brandolini y Frigoli (2009), “las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Y que, al mismo tiempo, deben estar traducidos e incorporados en los modos de actuar de la empresa para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer.” (p.27).

En este sentido, con las consideraciones anteriores, resulta necesario y oportuno plantear un plan de trabajo para la comunicación interna en nuestra organización, ya que de esta manera se podrá generar corresponsabilidad y solidaridad a nivel directivo, garantizando así logros duraderos y mayor fluidez y efectividad de información.

Según Fernández (2008), la comunicación interna ofrece diversas herramientas o medios que se utiliza en la comunicación de una organización con sus audiencias. Su utilización supone la transmisión de mensajes a destinatarios seleccionados y con ventajas como: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad, confidencialidad y ahorro. Ante este enunciado es necesario subrayar la trascendente contribución que nos trae para esta época el internet, ya que, con su adecuado uso, se crean espacios de comunicación e interacción.

Al citar a Fernández, nos preocupa y cuestiona a nivel de la organización, cada uno de los aspectos subrayados por el autor, ya que hacen alusión al uso y ventajas que trae consigo los medios digitales, en este punto surge la necesidad de capacitar y orientar de manera secuenciada con pasos y acciones, que, el ámbito de Comunicación debe realizar, para lograr que el personal directivo de las Hijas de María Auxiliadora en Ecuador hagan opción en potenciar estos medios, en base al conocimiento de sus aptitudes, intereses y preferencias, de esta manera se podrá apreciar significativamente las posibilidades de circular la información.

No basta, programar, organizar y trabajar juntas, es urgente ser conscientes de la misión educativa – evangelizadora a la que somos llamadas, creemos que atendiendo este sector lograremos incidir y promover una transformación de cultura comunicacional. En tal sentido, desde la comunicación interna podremos intercambiar la información entre todos los niveles de la organización con una participación activa.

Nos resulta desafiante capacitarnos en el uso de los canales digitales, pero también creemos que las ventajas que nos proporcionan dichos medios nos ayudarán a gestionar de una manera más adecuada y oportuna.

Por todo lo anterior, el planteamiento del problema sería el siguiente: ¿Un plan estratégico de comunicación interna es el medio para incorporar el valor de la tecnología en la cultura organizacional a nivel directivo del Instituto Hijas de María Auxiliadora en Ecuador?

1.3 Preguntas de investigación

¿Cuáles son los distintos procesos, canales y soportes de comunicación interna en la Organización?

¿Cuál es el nivel de satisfacción en el uso de los medios de comunicación?

¿Cómo es el uso de los canales digitales para la información?

¿Cuáles son las razones de la resistencia a los medios digitales para las actividades diarias?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Incorporar el valor y el uso de los medios de comunicación digitales en la cultura corporativa a través de un Plan estratégico de comunicación interna a nivel directivo de las Hijas de María Auxiliadora en Ecuador.

1.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar procesos, canales y soportes de comunicación internos que resuelven las necesidades.
- ✓ Determinar las demandas de comunicación interna insatisfechas de los miembros de la organización.
- ✓ Medir si los distintos públicos internos de la organización han recibido los mensajes de clave.
- ✓ Facilitar competencias de uso sobre medios o canales de comunicación digitales.

1.5 Justificación

En el mundo actual, caracterizado por la presencia y el desarrollo de los medios digitales, por la convergencia digital y la interactividad, la comunicación digital no es solo el discurso de un individuo, sino una gran conversación en un espacio, entre diversos participantes en donde todos dialogan, y se expresan desde la propia individualidad y donde se tejen relaciones.

La comunicación en las organizaciones se considera como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. Por tanto, la comunicación organizacional se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas. “La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes”. (Collado 2001, p 93).

Actualmente se habla de un proceso integral de la comunicación, cada vez más variado, todo este cambio social tiene que ver con la presencia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que impulsan al intercambio comunicacional.

Uno de los fines de la comunicación, es saber utilizar los medios digitales como un bien social, como una herramienta que posibilite desarrollarse de manera completa. En este sentido, la comunicación se constituye en el elemento básico y esencial para el desenvolvimiento a nivel personal y de la organización, posibilitando así potenciar los dones, aptitudes, habilidades y posibilidades para las actividades laborales.

Sin embargo, la realidad que enfrentan hoy las Hijas de María Auxiliadora del Ecuador con gestión directiva, está marcada por la falta de conocimiento que les facilite usar como herramientas básicas de comunicación los canales digitales, así como de las implicaciones y exigencias que éstas demandan.

Afrontar esta realidad permitirá hacer concreta la misión de las Hijas de María Auxiliadora desde la comunicación interna, como parte de la comunicación organizacional, la misma que pretende, que, esta investigación apunte a definir una propuesta metodológica que represente para nuestra organización, una herramienta de trabajo destinado al fortalecimiento de la comunicación interna y clima organizacional mediante la aplicación de estrategias participativas. El sentido de pertenencia y corresponsabilidad a nivel institucional

permitirá incorporar la cultura digital, promoviendo así un proceso de reflexión, profundización y acciones concretas que nos lleven a dar respuestas competentes y responsables en este campo, dando fuerza y empuje a la misión de comunicar en el entorno cotidiano, caracterizado por la velocidad de los cambios, por la digitalización de la información y por la diversidad de medios y plataformas de producción de los mensajes culturales.

En la actualidad, la red representa una oportunidad y un desafío para lograr expresarse no sólo con nuevos contenidos y adecuados a los tiempos, sino también de forma más eficaz. Desde esta perspectiva, creo pertinente esta investigación, la misma que permitirá que las Hijas de María Auxiliadora del Ecuador en cargo directivo obtengan conocimientos y desarrollen competencias y habilidades necesarias para el ejercicio laboral-educativo - vocacional, profesional y ético de la información - comunicación en los diversos sectores organizacionales.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Comunicación organizacional

Hasta la mitad del siglo XX aproximadamente, las organizaciones y en especial latinoamericanas, reproducían prácticas de comunicación motivadas por empresas multinacionales que se establecían en la región y que incluían en sus organigramas el departamento de comunicación, una función hasta ese entonces desconocida. Al finalizar el siglo XX, con el fenómeno de la globalización y el desarrollo tecnológico, la sociedad latinoamericana se transformó, lo que generó cambios en los comportamientos de sus ciudadanos y organizaciones.

2.1.1 ¿Qué es la comunicación organizacional?

Debido a que pasamos la mayor parte del tiempo (activos) en organizaciones, es evidente que los problemas de nuestras ciudades, universidades y negocios son problemas de organizaciones. Podría decirse que, si hemos sido capaces de desarrollar una tecnología que nos ha permitido conquistar el espacio exterior, también deberíamos estar en condiciones de resolver los problemas humanos que diariamente se plantean en nuestras complejas organizaciones; sin embargo, investigaciones realizadas por los expertos en organizaciones, que abogan por nuevos sistemas para estructurar a las organizaciones y para dirigir a los seres humanos, la mayoría de las organizaciones siguen apegadas al modelo militarista al estructurarse, y al control directo ejercido desde la cúspide de la pirámide jerárquica; en este sentido, la mayoría de las organizaciones siguen facilitando detalladas descripciones de los trabajos a realizar y específicos objetivos con un mínimo de flexibilidad (Goldhaber, 2007).

Redding y Sanborn (1964) definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo (evidenciada en su libro) incluye a las comunicaciones internas las relaciones humanas, las relaciones gerencia sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones.

Katz y Kahm (1966) perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización; además, perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y

horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad). Lesikar (1972) comparte con Zelko y Dance la idea de las comunicaciones internas-externas, pero le añade una tercera dimensión, las comunicaciones personales (el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización).

En suma, hay ideas comunes al respecto de la comunicación organizacional:

- a) La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente;
- b) La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado;
- c) La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades (Goldhaber, 2007)

Por último, para definir la comunicación organizacional se utilizará la que presenta Fernández Collado (2011) como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

2.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional va tomando cada vez mayor importancia en la investigación del comportamiento de las organizaciones y los resultados obtenidos.

Una organización define el modelo de comunicación estratégica como un proceso en la cultura organizacional, que es flexible y tienen mejor capacidad de respuesta a situaciones de crisis, así como para sobrevivir en entornos y escenarios vulnerables. De esta manera, proyectan mejores resultados y cumplimientos de objetivos planteados por las organizaciones.

De acuerdo con Porter (2006), la cultura organizacional es un factor relevante en la planificación estratégica de las organizaciones y puede permitir la diferenciación entre las empresas y la obtención de una ventaja competitiva. Por lo tanto, la cultura organizacional se define como el conjunto de rituales y formas que comparten los miembros de una empresa y que se convierte en el descriptor del ambiente; sirve, además, de guía a los nuevos

empleados sobre cómo deben comportarse y la cultura organizacional se convierte en predictora del clima en el que se desarrolla el trabajo.

Las organizaciones tienen como objetivo fundamental la supervivencia; es decir, atravesar los ciclos de vida e ir creciendo, se ha definido que las empresas tienen personalidad, necesidades y un carácter, y son consideradas pequeñas sociedades que tienen sus procesos, normas y su propia historia, todos estos factores están directamente relacionados con la cultura organizacional (González Millán & Parra Penagos, 2008).

Además, la cultura organizacional se concibe como el conjunto de creencias, valores, suposiciones y comportamientos, valores presentes en la empresa, que influyen en su desarrollo, en la formación de grupos sociales, normas, identidad que posibilita la comunicación de los miembros para la consecución de los objetivos de la empresa. Sin embargo, la cultura organizacional también es definida como un patrón de comportamiento desarrollado por una empresa mientras aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna; este comportamiento es aceptado como válido por todos y enseñado a los nuevos miembros (Hunger, Sánchez, Mejía, 2007).

La cultura organizacional generalmente refleja los valores del fundador y la misión de la empresa (Hunger et al., 2007), transmite un sentido de identidad a los empleados de una organización, ayuda a generar compromiso en los empleados, aumenta la estabilidad de la organización como un sistema social y sirve como un marco de referencia para comprender las actividades organizacionales y como una guía de comportamiento humano.

Para Robbins et al. (2013), Slocum & Hellriegel (2009), las características en la cultura organizacional son:

- **Intensidad:** tiene que ver con grado o nivel en el que los miembros de un departamento (organización) aceptan las normas, los valores u otro contenido cultural relacionado con la organización; este grado de aceptación muestra la profundidad de la cultura, en cuanto aceptación y compromiso de sus miembros.
- **Integración:** refiere el grado en el que los diferentes departamentos de una organización comparten una cultura común, lo que implica la amplitud de cultura.

Se definen diferentes orientaciones que pueden influir en el tipo de cultura que se desarrolla en una organización:

(1) **innovación y toma de riesgo**, es el grado en el que se motiva a los empleados a ser innovadores y correr riesgos;

(2) atención a detalles, grado en que se espera que los trabajadores sean precisos, analíticos y presten atención a los detalles;

(3) orientación a los resultados, grado en que los directores se centran en los resultados obtenidos y no en las tácticas o procesos utilizados;

(4) orientación a la gente, grado en que las decisiones de la alta gerencia consideran el efecto de estas sobre los colaboradores de la empresa;

(5) orientación a los equipos, grado en que las actividades se organizan por equipos y no de forma individual;

(6) dinamismo, grado en el que los miembros de la organización son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer, y,

(7) estabilidad, grado en que las actividades de la empresa estimulan el mantener el “status quo” en lugar de fomentar el crecimiento. Estas orientaciones están presentes en todas las culturas organizacionales en distintos grados o niveles, que son evaluados para describir el tipo de cultura y su fortaleza presentes en una organización.

Los enfoques posibles para explicar el fenómeno cultural en las organizaciones son:

- a) Enfoque funcional: comprende la cultura como una característica que tienen las instituciones, que puede ser observada, medida y relacionada con otra variable de la empresa, como, por ejemplo, rotación de personal, estilos de liderazgo, desempeño organizacional, etc.; esto significa que la cultura puede ser gestionada y cambiada, siendo los directivos o ejecutivos los encargados de dicha transformación de acuerdo con los procesos o mecanismos que determinen para el propósito;
- b) Enfoque constructivista: es la que define que las organizaciones son entes sociales a partir de significados compartidos adquiridos mediante la interacción social, lo que significaría que las organizaciones no poseen culturas, sino que son culturas, por lo que difícilmente podrían los líderes dirigir y gestionar procesos para transformarlas o gestionarlas (Zornoza, Porta, & García, 2009).

2.2.1 Diagnóstico estratégico en una organización

Un diagnóstico estratégico es una herramienta importante para los directores (mando ejecutivo) y ejecutivos de las organizaciones, facilita la toma de decisiones; al tener los resultados del diagnóstico, los gerentes pueden tomar medidas correctivas para dar solución

a las dificultades encontradas, también aprovechar lo que resulta ventajoso para la proyección exitosa de la organización.

Según Scott (2009) el diagnóstico estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégico y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión, y en relación con ello, establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

El diagnóstico estratégico comunicativo consiste en identificar cuáles son los aspectos clave que se derivan de los análisis anteriores: análisis del entorno y análisis interno. Solo en esta etapa es posible determinar claramente cuáles son las principales fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia estratégica. El análisis empieza a tener utilidad como punto de partida para elegir entre posibles actuaciones futuras (Martínez y Milla, 2012).

Aplicando el análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades), realizado previamente a través de una auditoría de comunicación, se podrán ir detectando dichos problemas basados en las debilidades internas y amenazas externas, así como ir produciendo ideas y sugiriendo posibles mensajes también basados en las fortalezas internas y oportunidades externas, es decir, marcando el objetivo y la misión de dicha investigación, con su consiguiente justificación científica y tipología dentro del sector y organización auditada (Martín, 2011).

2.2.2 Técnicas de investigación cualitativa

Desde un punto de vista científico, la investigación es un proceso que nos permite aplicar el método y las técnicas científicas adecuadas para encontrar respuesta al problema inicialmente planteado. El uso de unas técnicas u otras define el tipo de investigación que estamos realizando (Lafuente Ibáñez, Marín Egoscozábal, 2008).

Desde el siglo XX e inicios del siglo XXI, la investigación cualitativa se ha convertido en una opción metodológica valiosa y alternativa en el campo de la investigación social. Por su enfoque holístico y porque parte de una visión del mundo absolutamente humanista, que no permite la fragmentación de las realidades históricas, ni la atomización de las totalidades sociales (Fernández Carballo, 2001), constituye un significativo

instrumento de análisis para la comprensión de los fenómenos sociales, desde un enfoque integrador y total.

Esta modalidad investigativa está inscrita en el paradigma cualitativo, el cual revoluciona los esquemas mentales existentes en todas las áreas del conocimiento, presenta un concepto de la realidad que puede contener múltiples interpretaciones; además, trata de enfrentar el mundo de la vida humana sin negar o desvirtuar conscientemente ninguno de los aspectos de su riquísima complejidad (Gurdián, 1995, p. 22)

La investigación cualitativa es un modelo que propicia la integración dialéctica sujeto-objetivo, considerando las diversas interacciones entre la persona que investiga y lo investigado. Se busca comprender, mediante el análisis exhaustivo y profundo, el objeto de investigación dentro de un contexto único sin pretender generalizar los resultados.

Si partimos de la base de que la esencia de la investigación es la obtención de datos y su tratamiento, podemos plantear distintos tipos de investigación atendiendo a los siguientes criterios de clasificación:

Si la información a la que podemos acceder es pobre en datos, o están dispersos, pero rica en descripciones de las variables, llevaremos a cabo una investigación cualitativa. Las características propias de este tipo de investigación suponen, en la mayoría de los casos, un análisis intuitivo de los datos derivados del juicio de un grupo de expertos en el campo que estamos estudiando. Las técnicas cualitativas por sí mismas constituyen un instrumento válido para tomar decisiones a partir de los pronósticos del grupo de expertos, pero en muchos estudios se complementan con el desarrollo de una investigación cuantitativa (Lafuente Ibáñez y Marín Egoscozabal, 2008, p. 6).

2.2.2.1 La entrevista

La entrevista se pone en marcha en el proceso de investigación cualitativa, mediante el principio dialógico en el que las personas participantes son equivalentes, produciéndose así un diálogo que no es autoritario sino igualitario, fraterno e inclusivo (Fernández Caballo, 2001, p. 15).

La entrevista "cualitativa" es una conversación que desencadena el interés por contar y escuchar con vehemencia, de ahí que, en ella, el sujeto no recita su vida, sino que, reflexiona sobre ella cuando la cuenta. La interacción social es recíproca e inter-personal y quienes en ella participan se confunden al calor de las vivencias tratadas con gran naturalidad y confianza resultando sumamente significativas. En ella, quien entrevista viene a ser un hilo

presencial cuasi invisible, atento, incorpóreo y un excelente escucha de la descripción intensa de los recuerdos que vuelven a ser vividos desde el presente. Se constituye en una observación indirecta; es decir, esa forma de observación en la que el observador no percibe en realidad los fenómenos sociales dados, sino que depende de personas que han experimentado u observado directamente esos hechos para reconstruirlos para el investigador.

La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma; tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado, tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información (Folgueiras, 2016).

En la entrevista, comprendida como una interacción, la persona aprende a convivir con otros y a modelar sus impulsos, lo que le permite encontrar las formas más satisfactorias posibles de experimentarse a sí misma y tomar parte en las actividades de su entorno social. El equilibrio entre el individuo que busca satisfacer sus impulsos y necesidades y la cultura a la que pertenece es dinámico, por lo que la subjetividad se transforma a lo largo de toda la vida (Ruiz Martín, 2003, p.1).

El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. Siempre, participan, como mínimo, dos personas. Una de ellas adopta el rol de entrevistadora y la otra el de entrevistada, generándose entre ambas una interacción en torno a una temática de estudio. Cuando en la entrevista hay más de una persona entrevistada, se estará realizando una entrevista grupal. Por tanto, la entrevista también se define por el número de personas entrevistadas y puede ser, grupal e individual (Folgueiras, 2016, p.2).

La mayoría de los métodos cualitativos nos ofrecen técnicas de recogida de información de carácter cualitativo y predicciones basadas en las opiniones de un grupo de expertos. Con los instrumentos que proporcionan estas técnicas obtenemos información interna de los individuos empleando muestras pequeñas; por tanto, su uso es aconsejable para obtener información previa de un tema desconocido para ser desarrollado posteriormente a profundidad (Lafuente Ibáñez, et al, 2008, p.13).

Las técnicas cualitativas más empleadas son el método Delphi y los métodos de opinión. Si elegimos uno u otro, el proceso básico que debemos seguir es el siguiente:

- Seleccionar los expertos.
- Realizar la entrevista.

- Recoger las respuestas.
- Obtener resultados.

La entrevista la podemos hacer a todo un grupo de forma simultánea o individualmente. La podemos realizar de forma dirigida por el entrevistador, apoyándose en un cuestionario, o desarrollarla mediante respuesta libre del entrevistado, o mediante una fusión de ambas. Logradas las respuestas y en función del tipo de datos que obtengamos podremos aplicar alguna de las técnicas cuantitativas para su tratamiento.

2.2.2.2 *Análisis DAFO*

Según Martínez y Milla (2012), el análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).

DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa a la organización, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto-servicios, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio, entre otras.

El análisis DAFO evidencia dos perspectivas:

- **La perspectiva interna:** tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales, los gestores de la empresa tienen algún grado de control.

- **La perspectiva externa:** mira las oportunidades que ofrece el entorno y las amenazas que debe afrontar la organización en el mercado seleccionado (Martínez y Milla et al., 2012)

Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con este análisis DAFO son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

El procedimiento para llevar a cabo el análisis DAFO es el siguiente:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el análisis del entorno (general y competitivo);

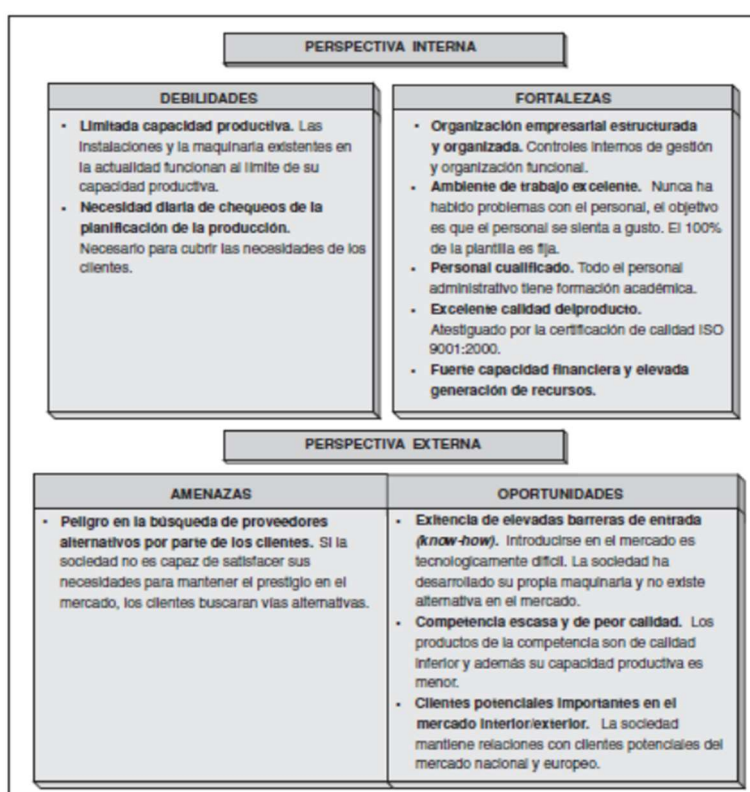
2. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el análisis interno;

3. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes;

4. Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior (Martínez y Milla et al., 2012).

A modo de ejemplo, realizamos un análisis DAFO de una organización tipo:

Figura 1. Análisis DAFO



Fuente: Martínez y Milla (2012), p. 111

El análisis DAFO es una herramienta de análisis estratégico probada y real. Se utiliza regularmente en los negocios para evaluar inicialmente las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa (organización). Es un primer paso en el inicio de una discusión estratégica, el DAFO aporta la materia prima necesaria para iniciar un análisis estratégico más profundo. No deben hacer del análisis DAFO un fin en sí mismo, alcanzando temporalmente conocimientos sobre importantes

cuestiones, pero fracasando a la hora de conducir a la clase de acciones necesarias para realizar el cambio estratégico en la organización.

Según Dess y Lumpkin (2003), las limitaciones del análisis DAFO son principalmente:

- Las fortalezas pueden no conducir a una ventaja. Las fortalezas y capacidades de una empresa, da igual si son únicas o importantes, pueden no ser capaces de conseguir una ventaja competitiva en un mercado. Si una empresa basa su estrategia en una capacidad que no puede crear por sí misma o en una ventaja competitiva que no puede sustentar, el uso de recursos supone prácticamente un derroche.
- El enfoque del DAFO en el entorno es demasiado estrecho. Las estrategias que confían en las definiciones tradicionales de su entorno sectorial y competitivo a menudo tienen miras demasiado estrechas sobre los clientes, las tecnologías y los competidores actuales. Por eso no consiguen percibir importantes cambios en la periferia de su entorno que pueden provocar la necesidad de redefinir las fronteras de su sector y de identificar una nueva serie completa de relaciones competitivas.
- El DAFO aporta una visión instantánea de un objetivo cambiante. Una debilidad clave del DAFO es que se trata de un análisis estático. Centra demasiado la atención de la empresa en un momento concreto, sin embargo, la competencia entre empresas se juega a través del tiempo. Como las circunstancias, las capacidades y las estrategias cambian, las técnicas de análisis estático no revelan las dinámicas del entorno competitivo.

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio, entre otras (Martínez, at. al, p.4)

Según Martín (2011) para conseguir los objetivos o la fundamentación de este análisis diagnóstico previo al diseño del plan estratégico, se irán aplicando en cada momento una serie de técnicas sociológicas, tanto a nivel interno como externo:

- a) Investigación interna: mediante la aplicación de encuestas, encartes en la revista informativa y el portal web; entrevistas y reuniones con empleados, jefaturas-expertos y sindicatos (observación de datos y análisis de resultados), para llegar a conocer la cultura, personalidad o esencia de la organización; tener el apoyo incondicional de esos empleados, jefaturas-expertos y sindicatos; y fijar la opinión sobre su imagen organizacional.

- b) Investigación externa: por medio de encuestas y entrevistas a clientes, inversores, proveedores, público actual y potencial para lograr la confianza del público al que nos dirigimos y potenciar dicha imagen pública.

El DAFO corresponde a una evaluación cualitativa-interpretativa (Romero Gutiérrez M., 2015) de agrupamiento de las respuestas abiertas con categorías emergentes y con elementos cuantificables, que permiten el análisis en términos de satisfacción. La metodología DAFO propone un cuestionario de preguntas abiertas, que recoge las aportaciones de un grupo focal, en donde el tratamiento de los resultados se organiza en dos fases:

- Los resultados cuantitativos de frecuencias de las respuestas abiertas en función del colectivo y la frecuencia de pares F-D (interno) y O-A (externo). Este análisis nos permitirá describir el grado general de satisfacción de los participantes sobre el tema de investigación.
- Resultados cualitativos del DAFO del grupo focal, que comportan todas las respuestas aportadas por los participantes, agrupadas por similitud y, categorías, diferenciando temas, apartados, actores, participantes, etc., para permitir su análisis comparativo.

2.3 Comunicación Interna

La Comunicación Organizacional es un sistema coordinado 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 ellos contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional, integrando objetivos comunes de áreas como la publicidad, el marketing, las relaciones públicas, la comunicación interna y externa en función de la imagen corporativa” (Trelles Rodríguez I., 2001).

La comunicación interna se origina dentro de la empresa y está dirigida solamente a los miembros de la misma. La importancia de la comunicación interna radica en que no solamente se encarga de que los empleados reciban y entiendan las obligaciones y derechos que tienen en la empresa, sino también que ellos conozcan la importancia que tienen para la empresa.

Según Fernández Collado (1999), la comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de

comunicación que los mantengan bien informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Una buena comunicación interna ayuda a mejorar las buenas relaciones entre los miembros de una empresa por medio de la circulación de mensajes, con el objetivo de generar comunicación, motivación, unión.

La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional” (Trelles Rodríguez, 2001)

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados (Muñiz R., 2017).

La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad. Por lo tanto, la comunicación interna debe ser debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de la administración de la empresa. Esta debe ir encaminada a acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades que deberán recogerse en planes y estrategias (Laffitte Santiesteban M.E., 2013).

2.3.1 Funciones de la Comunicación Interna

La comunicación interna cumple con la función de apoyar el proyecto empresarial por medio de una coherente y planificada gestión de la comunicación, independientemente de la misión de la organización. Además, permite dar a conocer los objetivos y políticas de la organización y conformar una identidad propia sobre la base de un clima de motivación y cordialidad (Graverán D., 2017).

Una comunicación interna alineada a la estrategia general de la institución cumple con las siguientes funciones:

- Integrar a todos los trabajadores a los objetivos, normas, políticas y metas de la organización, logrando la motivación de los trabajadores e incrementando el sentido de pertenencia a la organización.

- Establecer un clima social y psicológico positivo en la organización, comunicándose de forma abierta a directivos y trabajadores y fomentando valores positivos en el colectivo laboral.

- Fomentar la participación de los trabajadores en las diversas tareas que se orienten para la realización de los objetivos institucionales.

- Favorecer la creación de una imagen positiva tanto en el público interno como en el externo que sea coherente con su identidad institucional y que conlleve a la obtención de óptimos resultados organizacionales (Grillo G., 2007).

Según Torres (2012), considera que el concepto de flujo, corresponde con la dirección del mensaje y ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes, horizontales y transversales, dependiendo de quién inicia el mensaje y de quien lo recibe (o se supone que deba recibirlo):

- Descendentes: son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados;

- Ascendentes: son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores;

- Horizontal: es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización;

- Transversal: es el intercambio de información a través de diferentes niveles de la estructura

Organizativa, no necesariamente de modo jerárquico ni escalonado, y facilita la interacción entre todos los miembros de la organización, permitiendo la rápida toma de decisiones, así como la rápida detección y solución de los problemas (Torres L., 2012).

2.3.2 Canales de la comunicación interna: formal e informal

Un canal de comunicación interna es el medio a través del cual puede efectuarse la comunicación y transmitir los mensajes hacia los miembros de una organización. Su principal función es la de permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas, transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender su estado actual y sus roles. Según su reproducción existen dos tipos de canales: formales e informales (Morales Serrano, 2000, 2001).

- El canal formal de comunicación interna: transmite mensajes reconocidos, de forma explícita. Son mensajes oficiales de la organización y está perfectamente definida (planificada). Por medio de los canales formales circulan los datos transmitidos desde los diversos tipos de flujo (descendente, ascendente y horizontal). Es necesario que por medio de ésta se transmita toda información que pueda ser relevante para los distintos grupos que existen en las organizaciones ya que de ello depende la existencia en mayor o menor medida, de rumores.
- El canal informal de comunicación interna: no está planificada por la organización. Esta comunicación surge de los lazos que se desarrollan entre los miembros de la empresa durante el desempeño de sus funciones dentro del trabajo diario. Sin embargo, no por ser informales significa que no son importantes o relevantes. Todo lo contrario; este tipo de comunicación incide en las relaciones laborales y clima laboral directamente. La principal manifestación de ello es el rumor. Cuando los canales de comunicación oficiales no proporcionan la suficiente cantidad de información, se recurre a otras fuentes no verificadas para obtenerla.

Según Keith Davis (2003), sostiene una diferencia importante entre el rumor y el chisme. Los rumores son información que se comunica informalmente sin pruebas que la confirmen. Es la parte no verificada y no cierta del chisme. Aunque por casualidad puede ser correcta, en general es incorrecta y se la considera indeseable. Es por ello que los canales deben proporcionar información relevante, pertinente y clara, por medio de canales oficiales para evitar obstáculos dentro de la comunicación.

2.3.3 El proceso de la comunicación estratégica

Es difícil definir el significado de comunicación. Existen docenas de definiciones y de modelos, pero ni siquiera los expertos en la comunicación están de acuerdo en la naturaleza y en los límites de su disciplina (Minter, 1968). Por tal razón, la estrategia es un término de origen griego que desde sus inicios se ha relacionado con la milicia y que hoy en día se vincula con el orden que se debe seguir para alcanzar un objetivo (Preciado A., Guzmán H. y Losada J. 2013). En este sentido, la estrategia como concepto se ha incorporado en numerosos ámbitos de la vida, debido a su interés de estudio y aplicación ha sido protagonista en el mundo de las organizaciones.

En la actualidad se utiliza con tanta frecuencia y de tantas maneras el término estrategia, que casi todo puede ser estratégico: la comunicación organizacional (O'Hair,

Friedrich y Dee, 2007; Gargiulo, 2005); la comunicación interpersonal (Daly y Wiemann, 1994); la comunicación corporativa (Eisenberg, 2006); las relaciones públicas (Caywood, 1997; Laurie y Ogden, 2004); el mercadeo (García Jiménez, 2005) o la publicidad (Schultz y Barnes, 1994).

La literatura que relaciona a la estrategia con el ámbito militar se remonta a obras como *El arte de la guerra*, cuya autoría se adjudica al militar chino Sun Tzu. Su propuesta era apoyarse en la inteligencia y demostrar que el verdadero arte de la guerra consiste en doblegar al adversario sin necesidad de ir al campo de batalla. En la antigua Grecia este concepto no solo se relacionaba con la milicia, sino también con la política, pues en la polis, ser guerrero era parte de ser ciudadano (Muñoz, 2010). En tal sentido, los dirigentes ostentaban un doble mando: el militar y el político, y eran quienes se encargaban de determinar las acciones que los ejércitos debían emprender. Es decir, eran los encargados de administrar las batallas y debían responder por misiones especiales, como el mando de los soldados, la defensa de las fronteras y la construcción de barcos, así como de persuadir y exhortar a las tropas y liderar los combates (Muñoz et al., 2010).

Para el militar prusiano Carl von Clausewitz, para quien las decisiones debían tomarse como consecuencia de un análisis basado en la probabilidad. Según él, era necesario aceptar la incertidumbre, pero también era posible minimizar sus efectos a partir de la planificación. Los elementos sustanciales que, a su juicio, debían tener en cuenta los pueblos, los ejércitos y los gobiernos para definir una estrategia militar son:

- a) la relación entre táctica y estrategia, que se deriva de la existencia de objetivos, elemento del que se desprendían los otros dos;
- b) la táctica, que atendía a la manera como se organizaban las tropas en el combate; y,
- c) la estrategia, dada por los elementos teóricos o supuestos que se empleaban para definir la manera como se iba a desarrollar la contienda (Preciado, 2017).

Lo que antes fue considerado como un modelo estático y de una sola dirección, en la actualidad representa un proceso, añadiéndole el feedback (retroalimentación). Sin embargo, este relativamente ingenuo punto de vista sigue sosteniendo que la comunicación ocurre en una serie de acontecimientos. Un libro de texto que alcanzó gran difusión (Davis, 1972) resume este método de comunicación, menciona que, la comunicación es de doble dirección, tiene un modelo de una parte a otra, similar al intercambio de la pelota entre dos jugadores de tenis. El orador envía un mensaje, y las respuestas del receptor vuelven al orador.

- a) La comunicación como un proceso personal: Jamás dos personas son iguales. Todos nosotros somos producto de distintas familias y culturas. Todos tenemos distintos sistemas nerviosos. Debido a estas diferencias ambientales y psicológicas, nuestras percepciones también serán distintas. La percepción es el proceso mediante el cual recibimos y organizamos los datos sensoriales procedentes del medio ambiente.

En una comunicación interpersonal, ninguna de las dos partes es consciente de las experiencias y antecedentes de la otra parte. Si alguno de ellos, o ambos, fuesen más conscientes de los factores que influyen en las percepciones del otro, es muy posible que les resultase mucho más fácil relacionarse mutuamente (Goldhaber, 2007). Las organizaciones asumen que los comunicadores serán buenas siempre y cuando el lenguaje sea claro y simple. Este ingenuo punto de vista da por sentado que las palabras tienen un significado. Pero no es así. Sabemos que son los individuos los que determinan el significado, no las palabras. Las personas pueden asignar el significado que deseen a cualquier palabra o mensaje.

Muchos de los problemas de comunicación que se plantean en las organizaciones no son debidos a falta de claridad o a la utilización de expresiones incorrectas, sino a las diferencias perceptivas entre los individuos que se están comunicando. Estas diferencias pueden y, de hecho, así ocurre, crear severos conflictos en la organización.

- b) La comunicación como un proceso seriado: Muchos de nosotros recordaremos el juego que nos entretenía cuando éramos niños en el que un chiquillo le susurraba a otro un cuento. A continuación, el niño que había escuchado el cuento se lo susurraba a otro niño. Y así seguía hasta que todos los niños habían escuchado y repetido a otro chiquillo el cuento. El último niño de la cadena tenía que repetir en voz alta lo que él había comprendido del cuento, normalmente acompañado de las risas de los demás niños que decían que risa nos da este cuento, o que distinto es del original. Este juego de niños (denominado muchas veces el teléfono) sirve para ilustrar el proceso de la comunicación persona-persona-persona. Denominamos a este proceso reproducción seriada de mensajes, debido a que implica una serie paso a paso de mensajes repetidos. Es fácil comprender que casi toda la comunicación humana fluye de esta manera (Goldhaber et al., 2007).

Pace y Boren (1973), después de reconocer las debilidades del proceso de comunicación debido a su característica seriada, afirman que, los mensajes reproducidos en serie, como el agua en un gran río, cambian debido a pérdidas, ganancias, absorciones y

combinaciones a lo largo del camino recorrido desde sus fuentes hasta el destino final. Por ello que, en la comunicación seriada se descubren los siguientes detalles:

- a) se omiten detalles, declinando rápidamente en número al principio de la serie y continuando, aunque a un ritmo ligeramente más lento (llamado, en algunos casos, nivelación);
- b) los detalles que son retenidos, adquieren mayor importancia y significado (llamado, en algunos casos, agudizamiento);
- c) se añaden detalles con el propósito de embellecer la descripción del mensaje;
- d) los detalles son modificados para encajar con la predisposición del intérprete (llamado, en algunos casos, asimilación);
- e) las declaraciones anteriormente calificadas se convierten, en posteriores reproducciones, en declaraciones definitivas;
- f) los detalles tienden a combinarse en un solo concepto unitario, por ejemplo, lo que comienza siendo tres individuos distintos, se convierte en posteriores reproducciones en un grupo (llamado, en algunos casos, condensación);
- g) los detalles o los acontecimientos son descritos siguiendo el orden que uno esperaría que siguiesen y no según el orden real;
- h) los detalles son adaptados para que el mensaje o el acontecimiento sea más plausible;
- i) finalmente, ciertas frases son adaptadas para reflejar el estilo de expresión usado en el nivel social de los individuos colectivamente involucrados en la reproducción seriada del mensaje (Goldhaber, 2007).

Plan estratégico de la comunicación

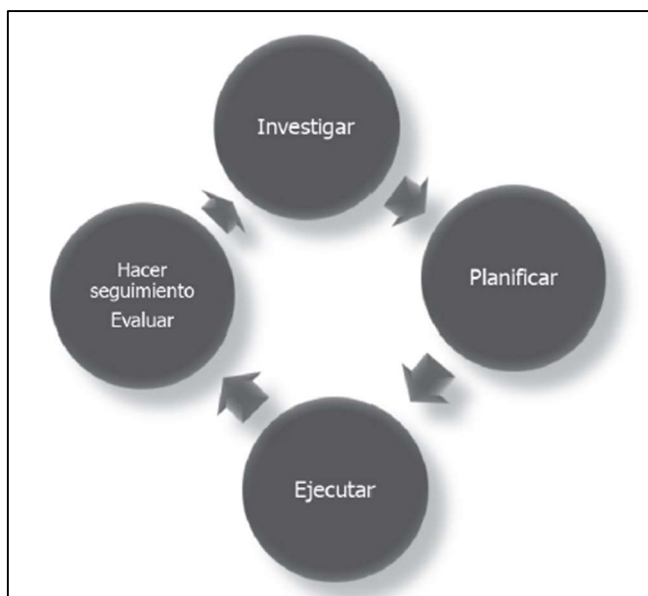
Existen aportes que han hecho los diferentes campos de estudio de la comunicación al modelo estratégico. Declaramos que evidencia un componente práctico significativo, que se materializa en un proceso compuesto por varios pasos o etapas que revelan las cualidades propias de un ciclo, porque, una vez concluida la realización de una estrategia, el ciclo vuelve a iniciarse, al ajustar el diseño de las nuevas estrategias a las condiciones cambiantes del entorno organizacional (Preciado A., Guzmán H. y Losada J., 2013)

En el modelo estratégico que nos referimos en este estudio se distinguen cuatro etapas, como se muestra en la figura, que son:

- a) Investigar: problemas o situaciones, para identificar dónde deberá incidirse;

- b) Determinar acciones: para definir qué hacer frente a dichas situaciones a partir de un ejercicio de planificación;
- c) Ejecutar: el plan de acciones o bien comunicar; y,
- d) Monitorear: seguimiento y evaluación de las acciones desarrolladas (Preciado A., Guzmán H. y Losada J. et al., 2013)

Figura 2 Etapas de la comunicación estratégica



Fuente: Elaboración propia

Cabe notar que el ciclo no es un modelo estático ni lineal. Además de moverse en una dimensión de secuencia, involucra una condición de complementariedad entre las partes. Es así como el elemento investigación requiere de los resultados de la evaluación para orientarse con acierto; por su parte, la planificación estará mejor encauzada si se hace a partir de informaciones actuales sobre las características del entorno y de los públicos que tienen relación en él, sus hábitos de comunicación, los intereses que tienen frente a la entidad y los modos como emprenden o realizan sus interacciones. Asimismo, se hace seguimiento a lo que se va ejecutando y se va corrigiendo en la medida en la que aparecen cambios, como una manera de conjugar el largo y a corto plazo, lo planificado con lo emergente.

Las metodologías que se han difundido en nuestro entorno, útiles para diseñar programas de comunicación estratégica, son afines a las que se manejan en el modelo administrativo. Allí la estrategia abarca los siguientes pasos:

- a. Definir una misión y una visión;
- b. Determinar objetivos;

- c. Hacer un análisis del entorno en el que se identifican y examinan las circunstancias de los actores o fuerzas del mercado que inciden en la estabilidad de la organización;
- d. Elegir una estrategia;
- e. Determinar un plan de acciones que se proyectan en el tiempo; y,
- f. Monitorear y evaluar el plan al que se articulan estas acciones o prácticas (Johnson y Scholes, 1997).

Estas mismas pautas se acoplarían al saber y al proceso específico de comunicar, si bien con algunos ajustes, pues en el análisis del entorno o de las fuerzas del mercado se requiere identificar a los públicos o grupos de interés de la organización en sus comportamientos comunicativos.

A continuación, se describe el ciclo de la comunicación estratégica:

Investigar:

Se investiga para saber cuál es el estado actual de los procesos comunicacionales de la organización, a dónde se quiere llegar y cómo conseguirlo, mirando el contexto, ubicados en la manera como se comporta el entorno, utilizando recursos y generando acciones (Manucci, 2006). En esta primera etapa del ciclo de comunicación estratégica, la finalidad más relevante es aportar información para construir diagnósticos.

Una de las formas de diagnóstico más utilizada en la comunicación de las organizaciones es la auditoría. Esta tiene como propósito indagar y reconocer los procesos (integrados) de comunicación que ocurren en la organización al momento de actuar sobre ella, (Garrido, 2003). La auditoría se aplica para identificar situaciones que se deben corregir, mejorar u optimizar.

Planificar:

En la estrategia se formula cómo se va a alcanzar un objetivo y el plan es la secuencia de acciones que deben emprenderse, relacionadas en el tiempo, ajustadas a la política de comunicación de la organización (Garrido, 2003; Fernández, 2004). En este sentido, y previo al plan, se requiere que la entidad haya definido o formulado su propia estrategia corporativa. Esta tarea consiste en que, una vez identificadas las posibilidades que tiene en el entorno, la organización ha optado por una manera de relacionarse y de permanecer en él.

Para el proceso de diseño de la estrategia, según Cornelissen (2004), consideramos lo siguiente:

- a) Modo racional de planificación, en el cual los objetivos son elegidos y trabajados metódicamente dentro de planes de acción amplios;
- b) Proceso más flexible, intuitivo o visionario, que fija el origen de las acciones en un punto ubicado en el futuro;
- c) Proceso incremental o emergente por naturaleza;
- d) Formulación de la estrategia como un proceso continuo.

Sin embargo, a nivel de las escuelas de pensamiento en torno a la formulación o planeamiento de la estrategia, distinguimos los siguientes comunes:

- e) La formación de la estrategia consiste en la combinación de un proceso planificado y emergente; en la práctica, la formación de la estrategia involucra una mezcla de lógica y racionalidad, la visión y los objetivos son articulados y sistemáticamente trabajados en programas y acciones; mientras que, en el proceso, los comportamientos y las acciones van surgiendo, que recaen en el margen estratégico de la organización.
- f) La estrategia involucra una dirección general y no solo simples acciones o tácticas; su diseño consiste en articular al largo plazo un grupo general de maniobras que se utilizan para enfrentarse al competidor y que se describen en forma de programas o de tácticas. Se juega con el largo, el mediano y el corto plazo, por lo que se requiere que los planificadores hagan conciencia de la manera como el tiempo incide, en términos de oportunidad, en la realización de las acciones.
- g) La estrategia tiene que ver con la organización y su entorno; los directivos que gestionan estratégicamente, lo hacen contextualizando la misión y la visión de la organización, lo que son, lo que quiere llegar a ser y lo que quiere hacer, con lo que el entorno permite.

Según Fernández del Moral (2004), previo al diseño de la estrategia es importante conocer la cultura organizacional y un plan de comunicación en el que se inscriban los siguientes elementos:

- A. Contenido del plan, que siguen pasos tratando de acatar un orden cronológico o por fases:
 - 1. Ubicar a la organización en su contexto.
 - 2. Definir de un problema.
 - 3. Plantear objetivos.

4. Identificar a los públicos.
5. Definir la orientación de los mensajes y los medios.
6. Producir e implantar.

B. Método de trabajo, conocido como el cuadro de mando integral, herramienta muy útil para escribir el plan.

El cuadro de mando, según Zerfass (2008), es una herramienta de la administración que se viene utilizando para gestionar y evaluar las estrategias de comunicación en todo el mundo y que permite demostrar cómo la comunicación contribuye a mejorar los resultados de las organizaciones. Entre las ventajas que se le adjudican figuran la posibilidad de medir las actividades, ajustadas a la visión y a la estrategia, tener una mirada global del plan de comunicaciones y determinar en qué medida se están cumpliendo las metas trazadas.

De la metodología que se aplica al BSC (cuadro de mando integral) ha surgido el Corporate Communications Scorecard (CCS), quien señala que este puede usarse para diseñar planes de comunicación, estratégicos y operativos, así como para hacer evaluaciones. En lo estratégico, sirve para asegurar la coherencia entre los objetivos generales de la organización con los objetivos generales de comunicación (Zerfass et al., 2008).

C. Capacidades del diseñador del plan de comunicación estratégica.

Según el pensamiento de Garrido (2003), se propone que la tarea de planificación haga parte del perfil del director de comunicaciones, porque tal persona no puede ser simplemente un técnico o un especialista, sino un estratega que busca la integración de los actos y mensajes, de tal modo se proponga cooperar en el logro de una imagen rentable y una imagen integral; en tal sentido este profesional deberá poseer conocimientos suficientes para administrar y supervisar la utilización de los recursos asignados por la compañía, conforme a los objetivos de la estrategia de comunicación.

Ejecutar:

En esta tercera fase, las áreas de comunicación y las organizaciones ponen en marcha el plan. No se considera necesario, en este punto, integrar descripciones detalladas acerca de cómo debe llevarse el proceso, puesto que ello dependerá de las acciones que se hayan consignado en el diseño estratégico. Cabe indicar, sin embargo, que en el momento intermedio entre la definición del plan y su ejecución es conveniente socializar en detalle los

contenidos con el personal de la organización, en especial con aquel del que se requiere un mayor compromiso y apoyo para que se cumpla (Preciado A., Guzmán H. y Losada J., 2013)

Seguimiento y evaluación:

El desarrollo del plan de comunicación estratégica requiere apoyarse en métodos de control de los resultados, como una manera de verificar si se están cumpliendo los objetivos y si el camino elegido para llegar al futuro deseado ha sido el más conveniente.

En el siglo XXI y en buena medida por exigencias de la dirección de las organizaciones, los profesionales de la comunicación han empezado a medir el cumplimiento de los programas y el tipo de impacto que alcanzan a tener entre los públicos, a partir del uso de indicadores de gestión (Preciado, Hincapié y Pabón, 2009), herramientas útiles para el control, porque permiten monitorear los programas en el momento en el que se están ejecutando y replantear los objetivos y las acciones para alcanzar las metas propuestas.

Los indicadores son solo uno de los medios o instrumentos que se crean para hacer seguimiento de los programas. El conocimiento requerido más importante para definirlos, es más de tipo conceptual que estadístico, ya que, según el pensamiento de Grunig (2008), muchas veces los comunicadores deben determinar las variables para medir un concepto, pero desconocen la naturaleza y los componentes que lo determinan, lo que les impide obtener resultados fidedignos.

En vista de que los programas de comunicación no generan cambios inmediatos, sino que sus efectos son acumulativos en el tiempo, estos aspectos deben medirse de manera periódica (continua), los indicadores de medida tienen que estar fundamentados en investigaciones que demuestren que los programas de comunicación están teniendo efectos en: las cogniciones, actitudes y comportamientos de los públicos; en el corto, mediano y largo plazo (Grunig et al., 2008).

- **Medición de lo cognitivo:** los receptores de los mensajes no solo recuerden los contenidos de una comunicación, sino que los entiendan y desarrollen nuevo conocimiento a partir de ellos. Para medir el efecto cognitivo de la comunicación, se puede recurrir a encuestas, con preguntas de selección múltiple, en especial cuando se trata de testear el conocimiento que los públicos tienen sobre la organización.
- **Medición de las actitudes y comportamientos:** mide el grado en que los públicos, además de recibir y entender un mensaje, evalúan las implicaciones que tiene, lo que

se puede medir a partir de preguntas evaluativas convencionales (encuesta). La incidencia en los comportamientos se determina averiguando, ¿cómo los públicos cambian sus modos de actuar?, a partir de la exposición a los mensajes y del contacto con personal de la organización. Para medir las actitudes y comportamientos de los públicos, hay que formularse dos preguntas fundamentales, que dan cuenta del impacto en una esfera social más amplia y que se ajustan a una perspectiva estratégica: ¿en qué medida el equipo de profesionales de comunicación ayuda a la dirección a determinar las consecuencias que la organización ha tenido en los públicos, lo mismo que a determinar las necesidades de esos públicos?; y ¿en qué medida el grupo de comunicadores de la organización carga con la obligación moral de comunicar y descubre, revela o expone el comportamiento de la organización a los públicos cuando ella tiene consecuencias en ellos o cuando el público espera consecuencias de parte de la organización? (Grunig et al., 2008)

Existen algunas clasificaciones de indicadores que se utilizan en la evaluación de la comunicación estratégica:

- Indicadores cualitativos y cuantitativos: la perspectiva cualitativa ofrece gran variedad de información sobre las características que describen y explican las variables objeto de estudio de la comunicación, y da mayor claridad y precisión para interpretar los contornos de las variables, su interacción e interdependencia, por un lado, la perspectiva cuantitativa permite medir las variables según múltiples tipos de operaciones y escalas numéricas, en las que se resaltan los valores en función de cantidad, calidad, costos y tiempo, por el otro; asimismo, ellos sirven para establecer metas y parámetros explícitos y medibles que facilitan las comparaciones y proyecciones (Preciado, 2009).
- Indicadores de factores críticos de éxito, que corresponden a la eficiencia, la eficacia y el impacto. La eficiencia, se deriva del trabajo que es capaz de hacerse de acuerdo con los recursos con los que se cuenta: personas, máquinas, materia prima y el tiempo que se requiere para generar un producto. La eficacia, que se relaciona con el cumplimiento de los objetivos, de manera que se satisfagan las necesidades de los clientes y de las demás partes interesadas (Beltrán, 1998; Hernández, 2007). La efectividad, consiste en lograr los objetivos cuando se aplica el mejor método y el más económico (Beltrán, 1998).

- Indicadores duros (relativos a la eficiencia y que se asocian a resultados productivos y a cantidades); Indicadores blandos (para medir cualidades de la organización, como calidad, buen servicio, transparencia o bien la propia reputación).

Finalmente, en cuanto a la evaluación, lo importante es que aporte información útil para tomar decisiones. Incluye analizar la estrategia de comunicación en su totalidad y determinar si ha cumplido con el propósito general para el que se diseñó y ejecutó. A diferencia del monitoreo, la evaluación da una imagen global del proceso, momento en el que éste finaliza, por lo que aquí se considera como la parte del ciclo de comunicación estratégica que empata con el diagnóstico.

2.4 Comunicación digital

¿Qué significa la comunicación digital?

Partimos de este concepto el cual se refiere a todos los métodos y herramientas utilizados para transmitir mensajes a través de un medio digital; forman parte de este concepto los diferentes emisores y receptores de dicha comunicación, y el efecto que el mensaje produce en ellos. En definitiva, la comunicación digital es algo que está presente en todas las organizaciones actuales, y que es responsable, en gran parte, de su éxito (Ruiz, 2018).

La tecnología y la tecnocultura incluyen todos los significados y sistemas que ofrecen y permiten las máquinas y artefactos digitales que circulan en la cultura. En este sentido amplio, investigar las posiciones teóricas significa considerar al que habla y con qué fines lo hace (Thornton Caldwell, 2000). Todas las tecnologías de la comunicación son sociales por los valores que imprimen a sus productos, por los procesos de consumo que desatan, por las concatenaciones que establecen con otras tecnologías dentro de lo denomina la red sociotécnicas (Pierre Lévy, 1992).

¿Por qué es importante la comunicación digital en la actualidad?

La comunicación digital es muy importante actualmente por su gran eficacia. Además de tratarse de un método muy sencillo, permite transmitir y compartir mensajes de manera mucho más rápida. Por lo tanto, la comunicación digital:

- Permite compartir información de un modo mucho más rápido y eficaz que otros métodos de comunicación tradicionales. A raíz de esto, nos permite ofrecer al público información actualizada en todo momento.

- No es un método muy costoso y, gracias a la amplia gama de recursos y herramientas disponibles, la comunicación digital está al alcance de todo el mundo.
- Permite la interacción entre los diferentes trabajadores de una empresa. Un sistema efectivo de comunicación digital puede ser diseñado de modo que los diferentes miembros de un equipo puedan utilizar dicho sistema como herramienta de comunicación interna de una empresa. Por otro lado, también puede permitir el intercambio de información entre empresa y público cliente.
- Los diferentes sistemas de comunicación digital, así como las redes sociales, permiten muchas posibilidades en cuanto a formas de transmitir la información. El texto, las imágenes, los vídeos, las animaciones, los audios, etc., son algunas de las técnicas más utilizadas por la gran mayoría de empresas y organizaciones (Ruiz et al., 2018).

2.4.1 La comunicación digital, un entorno cambiante

Internet supone un reto en varios sentidos. Los discursos que actualmente se están elaborando acerca de sus potencialidades, se centran en cómo está reconfigurando la manera en que se desempeñan actividades de diversa naturaleza: empresa y comercio, relaciones sociales, entretenimiento y ocio, información y documentación, estudio e investigación. Hoy nos toca enfrentarnos a una situación de índole más realista, en cuanto que es en este momento cuando hemos de comprobar el grado y forma en el que las nuevas tecnologías se están implantando, realmente, en el entramado social (López García, G., 2005).

En la última década, los discursos referidos a la interacción tecnología/sociedad lo inundan todo: desde la política hasta los medios de comunicación, pasando por la empresa y la sociología. Respecto a la política, la introducción de Internet modificará los parámetros a través de los cuales se produce la interacción ciudadanos/elite política. En el ámbito de la empresa es posible comprobar cómo emerge en la actualidad un nuevo espacio comercial y comunicación organizacional, basados en la reconversión de los procesos de negocio actuales, así como el nacimiento de otros (Terceiro y Matías, 2001).

En el complejo campo de la sociología, las relaciones entre sujetos (individuos y colectivos) se ven alteradas debido a que la interacción entre ellos se produce en un nuevo espacio de significación y comunicación (Wallace, 2001; Levy, 1999; Quéau, 1995), que, entre otras cosas, manifiestan nuevos órdenes en los parámetros espacio/temporales.

En nuestro objeto de estudio, sobre los medios de comunicación, las indagaciones se centran en la aparición de una novedosa estructura mediática en donde una de sus facetas más relevantes recae en las nuevas maneras de producir y distribuir los contenidos, un papel de un usuario más activo, y en la transformación del modelo de opinión pública que evoluciona de un sistema de masas (basado en la prensa, la radio y la televisión), a un modelo en donde las rutinas de producción y distribución no se fundamentan en un código punto-masa, sino punto-punto. Es decir, los puntos de producción se multiplican, siendo quizá las bitácoras uno de los mejores ejemplos que puede considerarse en este sentido (López García, G., 2005).

Estas nuevas formas de comunicación o nuevos medios, hacen referencia a un presupuesto conceptual que sirve para definir unas estructuras de comunicación (actualmente), están desarrollando su actividad en Internet. En este sentido, se mencionan algunas de las principales formas de comunicación o nuevos medios, según Alonso y Martínez (2003), y son:

- Diarios digitales
- Buscadores y directorios
- Portales
- Comunidades virtuales
- Redes ciudadanas
- Bitácoras o Weblogs

Según López García (2005), los nuevos medios no implican única y exclusivamente lo que en el ámbito de la comunicación de masas se entendía como medios de comunicación periodísticos: prensa, radio y televisión; sin embargo, las formas de comunicación comportan un gran conjunto de acciones variadas y entrelazadas que, en general, consideramos que son representativas de lo que actualmente se hace en Internet. Así, por ejemplo, en los nuevos medios se producen interacciones relacionales dialógicas entre individuos (comunidades virtuales), procesos de relación de naturaleza físico-virtuales (como es el caso de las redes ciudadanas); procesos de búsqueda e indexación de información (buscadores y directorios); procesos de creación de información de naturaleza individual (bitácoras), etc.

2.4.2 Los nuevos medios (the new thing)

Según Pierre Lévy (1994), representante del pensamiento cibercultural europeo, propone el concepto de superlenguaje para hablar de lo nuevo. El superlenguaje iría más allá del lenguaje oral y del texto impreso para ubicarse en el cruce entre el multimedia y el dialogismo colectivo que permite la red digital (Lévy, 1994; Day, 1999). Por lo tanto, la comunidad de hablantes del superlenguaje acabaría por conformar un espacio del saber que Lévy bautizó cosmopedia. Así mismo, otro concepto es transmedialidad. Según Marshall (2004), una de las características primordiales de los nuevos dispositivos de comunicación es su capacidad para borrar las barreras entre los medios y contaminarlos entre sí. Los medios digitales también habrían disuelto los límites entre las máquinas de reproducción y las de diseminación. De esta manera la “new thing” (nuevos medios), podría ser la aparición de una transmedialidad que atraviesa y combina los viejos lenguajes y medios.

Para entender esta lógica de los nuevos medios debemos mirar hacia la ciencia de la computación. Allí es donde se podrían encontrar los términos nuevos, las categorías y operaciones que caracterizan a los medios cuando se vuelven programables. Desde los estudios de los medios, nos movemos hacia algo que se podría denominar estudios de software, de la teoría de los medios a la teoría del software (Manovich, 2001)

En esta misma línea, Orihuela (2005), sostiene que el cibermedio es aquel emisor de contenidos que tiene voluntad de mediación entre hechos y públicos, utiliza fundamentalmente criterios y técnicas periodísticas, usa el lenguaje multimedia, es interactivo e hipertextual y se actualiza y se publica en la red internet (2005).

Las nuevas formas de comunicación se diferenciarían de las tradicionales debido a:

- Transformación tecnológica (digitalización).
- Configuración muchos-a-muchos (reticularidad).
- Estructuras textuales no secuenciales (hipertextualidad).
- Convergencia de medios y lenguajes (multimedialidad).
- Participación activa de los usuarios (interactividad).

2.4.3 Digitalizaciones

La digitalización es un proceso a través del cual las señales eléctricas pasan de un dominio analógico a uno binario. Hace algún tiempo toda la electrónica era analógica: los sistemas se encargaban de traducir fenómenos físicos, por ejemplo, las vibraciones del aire que transmiten el sonido, en impulsos eléctricos, generando señales que podían ser

amplificadas, moduladas, archivadas, identificadas y reconvertidas al formato original; por ejemplo, la voz de un cantante se podía registrar en una cinta magnética y reproducirse por medio de un dispositivo que retraducía los impulsos eléctricos en vibraciones del aire. Todos estos procesos analógicos implicaban una distorsión o error en los procesos de transmisión denominada ruido por los teóricos de la información (Scolari, 2008, p. 73). Por tanto, la digitalización nace del interés por reducir o directamente erradicar estas distorsiones y pérdidas de información; es decir, por medio de este proceso la señal analógica original se convierte en un valor numérico en sistema binario.

La digitalización de los textos también facilitó su transmisión a larga distancia sin perder información por el camino. Ésta es la base de internet y la de todos los medios tradicionales traducidos en formato digital (radio, televisión, etc.). Pero la digitalización no sólo afecta a los textos. Para construir un producto digital, el proceso de producción también debe digitalizarse. En los años ochenta los diseñadores gráficos y maquetadores de diarios y revistas sustituyeron el tablero y los plumines por el Macintosh. Poco después el fotógrafo abandonó su querido cuarto oscuro para sentarse frente a la pantalla, y el editor de sonido comenzó a hacer sus mezclas con un software de audio. El vídeo fue el último medio en digitalizarse una vez que se perfeccionaron los programas de compresión y se abarataron las memorias.

Según Manovich (2001), el dato clave es que la digitalización convierte a los medios en datos, por lo que se vuelven programables. Si no fuera por la tecnología que permite traducir lo analógico en digital, no habría comunicación digital; es más, podría decirse que a estas alturas toda la comunicación mediatizada es digital; por lo tanto, sin digitalización no tendríamos hipertexto ni interacción. Al reducir la textualidad a una serie de bits podemos construir, manipular y navegar una red de documentos de manera mucho más simple y rápida.

El adjetivo digital tiene los días contados porque cada vez dice menos. La digitalización es fundamental porque permitió el nacimiento de las nuevas formas de comunicación, pero desde el momento en que todo el proceso de producción y los textos creados se digitalizan, es probable que esta característica desaparezca del discurso (no sólo teórico) porque no servirá para identificar a un producto o medio en particular. Lo digital es, sin duda, un elemento básico de los nuevos medios, pero desde una perspectiva teórica aporta poco a la caracterización de las nuevas formas de comunicación ((Scolari, 2008, p. 76).

2.4.4 Reticularidad

Un grupo de científicos pertenecientes al Advanced Research Projects Agency (ARPA), entre los que se encontraban Joseph Licklider, comenzó a trabajar a principios de la década del 1960 en la creación de una red de ordenadores basada en la transferencia de datos por paquetes (packet switching), desarrollada originalmente por Paul Baran, para la Rand Corporation. El resultado sería Arpanet, la primera red que interconectaría algunas universidades y centros de investigación de Estados Unidos. Después de un período de prueba, Arpanet fue presentada oficialmente en 1972 durante las sesiones de la International Conference on Computer Communication (ICCC).

Los científicos usaban Arpanet para intercambiar mensajes personales. Por las redes digitales circulaba propaganda contra la guerra en Vietnam, informaciones sobre el caso Watergate y las primeras copias de Adventure, una versión digital de Dungeons and Dragons (Dragones y mazmorras), el juego fantástico de rol. También en este período se organizaron algunos grupos de noticias (newsgroups) como el MsgGroup, quizá la primera comunidad virtual de la era digital. A mediados de los años setenta redes similares a Arpanet se difundieron en Europa, especialmente en Italia, el Reino Unido, Noruega y Alemania. Algunos comenzaron a pensar en una interconexión de todas estas redes utilizando los satélites de telecomunicaciones, o sea, crear una red de redes o inter-red (inter-net). Los problemas que cabía resolver no eran pocos e iban desde definir los protocolos para que todos estos sistemas pudieran dialogar entre sí hasta la creación de gateways con objeto de dirigir y distribuir los paquetes de datos (Scolari et al., 2008, p. 81).

La World Wide Web fue inventada por un grupo de investigadores y programadores a comienzos de la década de 1990. Ese año Tim Berners Lee (2000) y otros miembros del CERN (Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire) de Ginebra desarrollaron la primera versión de un software para extraer e introducir información en cualquier ordenador conectado en internet. El programa utilizaba el Hypertext Transfer Protocol (HTTP o protocolo de transferencia de hipertexto) para la comunicación cliente/servidor y permitía presentar la información disponible en línea empleando el Hypertext Markup Language (HTML o lenguaje de etiquetado de documentos hipertextual). Un año más tarde la tecnología fue transferida a otras plataformas y difundida entre diversos centros de investigación, donde los programadores empezaron a trabajar en estos protocolos para mejorar sus prestaciones (Scolari et al., 2008).

El crecimiento exponencial de la red de redes ya no se detendría. En 1992 internet alcanzó los 600 mil hosts y articulaba unas 7.500 redes (1 millón de ordenadores) y en el año 2000 superó los 300 millones de usuarios (el 5% de la población mundial). Su estructura abierta la convierte en un gran organismo vivo, dinámico y en permanente evolución. Según Winograd (1997), con el correr de los años se verificó el desplazamiento from computing to communication: los ordenadores dejaron de ser vistos como gigantescos cerebros electrónicos destinados a resolver problemas matemáticos, y son considerados dispositivos de comunicación.

Con la aparición de weblogs, wikis y la denominada web 2.0 (Gillmor, 2004; Piscitelli, 2005a; O'Reilly, 2005; Cobo Romaní y Pardo Kuklinski, 2007) podemos decir que la red digital comienza a acercarse a las ideas pioneras de Vannevar Bush, Ted Nelson y Douglas Engelbart. Ya no estamos hablando tanto del hipertexto entendido como una estructura de documentos interconectados, sino de una red de usuarios interactuando entre sí mediatizados por documentos compartidos y dispositivos de comunicación.

Los weblogs, son un potente y al mismo tiempo sencillo dispositivo para escribir comentarios y generar espacios paratextuales de debate; los wikis, por su parte, posibilitan a cualquier usuario modificar los contenidos presentes en una web construida con esa tecnología. A mediados de la primera década del siglo XXI blogs y wikis constituyen uno de los fenómenos más interesantes dentro de la web. Gracias a su filosofía de diseño, estos sistemas permiten poner en prácticas novedosas formas de gestión del conocimiento como la Wikipedia o espacios para compartir imágenes y vídeos como Flickr" o YouTUBE". De esta manera la World Wide Web, al ir más allá de la organización reticular de la información para incorporar una serie de funciones que aumentan la posibilidad del usuario de interactuar con los documentos y compartirlos, comienza a materializar la idea de hipertexto tal como la defendía Ted Nelson.

2.4.5 Hipertextualidad

Muchos investigadores se han centrado en la dimensión hipertextual que ofrecen las nuevas formas de comunicación. Bush tenía muy claro que esa producción textual se expandía a un ritmo superior a la capacidad humana de comprenderla y controlarla. Su planteamiento partía del problema de la selección de la información, un proceso que podía ser mecanizado y, por lo tanto, acelerado ya con la tecnología disponible en los años treinta, podemos extender enormemente la documentación, concibe Bush en *As we may think*, un

texto fundacional publicado en 1945 en el *Atlantic Monthly*, pero, incluso con las dimensiones actuales, difícilmente podemos consultarla. Por lo tanto, la selección, en sentido amplio, es un hacha de piedra en las manos de un ebanista (Bush, 2001).

Bush propone descartar las formas lineales o jerárquicas de organización de la información. Según el científico norteamericano estos dos sistemas resultan artificiosos, ya que la mente humana, funciona por asociación. Con una sola información en su poder, la mente salta inmediatamente a la siguiente, que le sugiere una asociación de ideas, conforme a una intrincada red de recorridos sostenida por las células del cerebro. Además, la mente posee otra característica: los recorridos que no se siguen frecuentemente «tienden a debilitarse, las informaciones no son permanentes, la memoria es transitoria. Sin embargo, la rapidez de acción, la complejidad de los recorridos o los detalles de las imágenes, inspiran a la maravilla más que cualquier otra cosa en la naturaleza. La ciencia no puede duplicar artificialmente este complicado proceso mental, pero debería aprender algo de él; la selección por asociación, en vez que, por clasificación, puede ser mecanizada (Bush et al., 2001).

Notamos que cuando la tecnología digital estaba lo bastante madura como para permitir la construcción de los primeros sistemas inspirados en el Memex de Bush. Los artículos, prototipos y reflexiones de pioneros como Douglas Engelbart (2001), Joseph Licklider (2001) y Ted Nelson (1992a), todos descendientes directos de la utopía de Bush, fueron configurando un nuevo territorio donde el hipertexto dejaba de ser una buena idea para convertirse en un sistema real (Scolari, 2008, p. 78). Para definir la palabra hipertexto según Ted Nelson (1992), con la memorización del ordenador no es necesario imponer una secuencia al material y en vez de memorizar, simplemente los materiales en el orden de llegada o en el orden en que fueron anotados, será posible crear estructuras generales de mayor complejidad. Éstas pueden tener, por ejemplo, ramificaciones hacia distintas direcciones. Por eso, podemos llamar hipertextos a estas estructuras complejas no secuenciales; es decir, sostener que el hipertexto existe sólo y en tanto es parte de una red infinita: la red hipertextual permite el acceso a cualquier cosa que esté registrada en la red.

2.4.6 Interactividades

Hay interactividad en las comunicaciones sujeto a sujeto, pero también en los intercambios entre un sujeto y un dispositivo tecnológico. En este segundo ejemplo la interactividad se desarrolla en la interfaz, que se podría definir como el lugar de la

interacción (Scolari, 2004). Según Joseph Licklider (2001), publica un artículo fundacional titulado “Man-Computer Symbiosis” donde expone las bases de la interacción persona-computadora: la simbiosis entre el hombre y la computadora es uno de los desarrollos esperados en la interacción cooperativa entre las personas y los ordenadores electrónicos. Esta simbiosis incluirá un acoplamiento cercano entre el hombre y sus socios electrónicos. En esta relación simbiótica el hombre fijará los objetivos, formulará las hipótesis, determinará los criterios y realizará las evaluaciones. Las computadoras harán el trabajo rutinario necesario para preparar el camino hacia las comprensiones y decisiones en el campo técnico y científico.

Según Licklider esta relación simbiótica entre el sujeto y la computadora es la que permitirá alcanzar una eficiencia en las operaciones intelectuales difícil de lograr por un sujeto trabajando aislado. Esta idea fue recogida por el ingeniero Douglas Engelbart del Stanford Research Institute. En mayo de 1962 Engelbart escribió una carta a Vannevar Bush solicitando su autorización para citar algunos párrafos de su artículo sobre el Memex. Entonces Engelbart estaba desarrollando el que sería el primer sistema digital de producción colectiva (groupware) basado en la idea de hipertexto (Engelbart, 2001). Además, Pierre Lévy (1992), menciona que las diferentes concatenaciones de medios, tecnologías intelectuales, lenguajes y métodos de trabajo disponibles en una época determinada, condicionan fundamentalmente el modo de pensar y funcionar en grupo de una sociedad.

Al científico y pionero en la computación Engelbart, lo llevó a diseñar y construir numerosos dispositivos que revolucionaron la forma de interactuar con las máquinas digitales. Engelbart no sólo ha inventado el mouse (indicador de posición X-y para sistemas con monitor. o, más familiarmente, ratón), un componente fundamental de las actuales interfaces que bastaría para adjudicarle un lugar preeminente en la historia de la informática; este genial científico ha desempeñado un rol central en el estudio y desarrollo de sistemas que agilizan el aprendizaje y el uso en red de los ordenadores. El equipo de Engelbart en Stanford ha sido pionero en el diseño de interfaces gráficas (bisabuelas de los actuales sistemas Macintosh y Windows), sistemas de ayuda integrados a la interfaz (help on-line), procesadores de textos y sistemas de correo electrónico. En sólo dos décadas todos estos revolucionarios dispositivos pasaron a formar parte de la dotación estándar de cualquier ordenador personal (Scolari, 2008, p. 88).

Según Heeter (1989), identificó varias dimensiones de la interactividad y analizó cómo las tecnologías de la interacción estaban cambiando nuestros conceptos de comunicación interpersonal o masiva. El desarrollo de esas primeras interpretaciones, realizadas cuando nadie se imaginaba fenómenos como los weblogs, los buscadores o el matrimonio entre internet y la telefonía móvil, es sumamente valioso para la construcción de una teoría de las nuevas formas de comunicación. Según este investigador, la interactividad puede vincularse a seis dimensiones:

- Mayor número de opciones: los usuarios -ya no se habla de público o espectadores- deben tomar decisiones, incluso cuando consumen los medios tradicionales. La información siempre es seleccionada o buscada, nunca simplemente recibida. Los nuevos medios exigen diferentes niveles de actividad (no todos en la misma proporción) a diferentes usuarios (no todos dispuestos a interactuar en el mismo grado).
- Mayor esfuerzo por parte de los usuarios: considerando que para acceder a la información los usuarios deben invertir más tiempo y energía, la problemática de la interacción entre el sujeto y las máquinas se coloca en el centro del debate. A su manera Heeter señala, desde las teorías de la comunicación, la necesidad de abrir el diálogo con las investigaciones sobre la interacción persona-computadora (Human-Computer Interaction) que por entonces estaban despegando.
- Respuestas del sistema a los inputs del usuario: la interactividad se asocia al diálogo; en este contexto, si la máquina dialoga con el usuario debe ofrecerle respuestas rápidas y pertinentes.
- Control permanente del usuario/espectador: a diferencia de los medios tradicionales, los medios interactivos generan una retroalimentación continua (continuous feedback) que resulta de gran utilidad para medir la conducta de los usuarios, los cuales ni siquiera llegan a advertir este control.
- Facilidad para que el usuario genere informaciones: en algunos casos los medios digitales tienden a eliminar la diferencia entre emisor y receptor.
- Facilidad para la comunicación interpersonal: los nuevos sistemas pueden promover la comunicación de masas, interpersonal, o ambas.

Muchos investigadores proponen que la interactividad sea lo que define a los medios digitales. A diferencia de los medios tradicionales, ahora es posible detectar una relación transformativa entre el usuario del medio y el mismo medio. La capacidad de transformar su

flujo y la forma de presentar sus contenidos está codificada dentro de los nuevos medios. Esta relación transformativa es básica para entender la diferencia entre activo e interactivo (Marshall, 2004).

Por un lado, estaríamos en presencia de sistemas de comunicación que aumentan la interconexión entre usuarios y las posibilidades de modificar/controlar la forma cultural (exchange e interplay); por otro, los nuevos medios crean entornos inmersivos, donde el sujeto forma parte de un sistema mayor; en este sentido, la interactividad conformaría, de esa manera, un nuevo tipo de usuario, mucho más poderoso. Sin embargo, este sentimiento de control y poder textual, en un videojuego o en un sitio web el usuario es quien decide hacia dónde quiere ir, se opone a los límites a su libertad que le impone el creador de ese entorno, el diseñador del videojuego o del sitio creó los dispositivos y las opciones que el usuario puede elegir (Marshall, 2004).

Aprender la lógica de un software o interpretar el funcionamiento de un teléfono móvil con decenas de funciones obliga al usuario a amoldarse a la interfaz y aclimatarse a un entorno de interacción. Estos procesos de adaptación tecnológica se han naturalizado de tal manera que se han vuelto casi imperceptibles (Scolari, 2004). En otras palabras, el entorno cibernético termina por construir un dispositivo ideológico que atrapa a su usuario. Además, el control del usuario durante el proceso interactivo se refuerza por los dispositivos de tracking que registran sus acciones y movimientos.

2.4.7 Multimedialidad

La digitalización ha favorecido la convergencia de todo tipo de información en un único soporte: imágenes, sonidos, palabras, etc., todo puede ser reducido a una masa de ceros y unos. Un bit es un bit. En este marco tecnológico el producto cultural es diseñado para ofrecer un sistema integral a sus audiencias, un paquete textual que abarca todos los medios y lenguajes imaginables (largometraje, trailer, videojuego, serie televisiva, tipografía, diseño gráfico, música, etcétera). Desde la perspectiva de la comunicación digital la multimedialidad realza la experiencia del usuario, el cual puede interactuar con textualidades complejas donde se cruzan y combinan diferentes lenguajes y medios. Ambos términos, multimedia y multimedialidad, han sufrido tanto desgaste a nivel discursivo que nos aportan muy poco desde un punto de vista teórico. Periodistas, publicistas y tecnólogos se encargaron de vaciarlos de contenido. Desde una perspectiva teórica, si se desea trabajar las

hibridaciones de diferentes medios y lenguajes quizá convendría recuperar otros conceptos menos gastados, por ejemplo, remedación o convergencia (Scolari, 2008).

Para Miller (2004), la convergencia admite dos declinaciones: convergencia digital o convergencia industrial. La primera hace referencia al proceso que aquí hemos llamado digitalización, o sea, la reducción de todos los flujos informativos a una serie de bits. La convergencia industrial es, en parte, una consecuencia de la anterior y reenvía a los procesos de confluencia/fusión de actividades entre diferentes sujetos económicos. La convergencia industrial lleva a la conformación de un nuevo sector de la economía: la industria del multimedia interactivo (interactive multimedia) o el sector de las infocomunicaciones (infocommunications).

Para Salaverría (2003), la convergencia multimedia implica cuatro dimensiones:

- Empresarial: la convergencia hace referencia a la diversificación mediática dentro de un mismo grupo de comunicación.
- Tecnológica: las transformaciones en los procesos de producción informativa.
- Profesional: las transformaciones del rol del periodista.
- Comunicativa: las hibridaciones semióticas que se verifican en las narrativas multimedia.

Según Jay David Bolter, uno de los pioneros de las teorías hipertextualesha desarrollado junto a Richard Grusin, el término remedación (remediation). Esta idea se ubica en el centro de una teoría de tintes mcluhanianos que pretende identificar algunas de las claves de la contaminación entre viejos y nuevos medios (Bolter y Grusin, 2000). Para estos investigadores la remedación consiste en la representación de un medio dentro de otro medio y es similar a lo que llamamos convergencia, pero con otro nombre. El planteamiento de Bolter y Grusin se alimenta de los difundidos postulados de McLuhan, en especial el que expresa que, el contenido de un medio siempre es otro medio. En otras palabras, la teoría de la remedación de Bolter y Grusin es una remedación, de las teorías mcluhanianas (Scolari, 2008, p. 98). Según Manovich (2001), los ordenadores han incorporado en su interfaz mandos y funciones que nos remiten a estrategias de creación artística. El collage de las vanguardias aparece en las pantallas bajo forma de copiar and pegar.

Bolter y Grusin ven a los medios como parte de una red de remedaciones. La World Wide Web, como cualquier otro medio de comunicación, es una máquina de remedar otros medios: Hoy la web es ecléctica e inclusiva y sigue pidiendo prestados y remedando casi

cualquier medio visual o verbal que conozcamos. Lo que cambia constantemente es la ratio de los medios que la web favorece en sus remedaciones; lo que permanece inalterable es la promesa de inmediatez a través de la flexibilidad y la vivacidad de las comunicaciones en red de la web. La vivacidad de la web es una versión actualizada de la vivacidad de la televisión tradicional (Bolter y Grusin, 2000). Además, para Bolter y Grusin la convergencia es la mutua remedación de al menos tres importantes tecnologías: teléfono, televisión y ordenador, cada una de las cuales es un híbrido de prácticas técnicas, sociales y económicas, que ofrece su propio camino hacia la inmediatez (Bolter y Grusin et al., 2000).

2.4.8 Interacción y colaboración, claves de comunicación digital

La historia da cuenta de la producción impresa, sobre estudios realizados en interfaces de ordenador y entre otras las experiencias de interacción con la máquina ordenador, son evidentemente herencias de la producción editorial. En el siglo XXI la Web cuenta con estudios específicos sobre sistemas de hipertexto, arquitectura de información o publicación digital en general (Franco Álvarez, Guillermina, 2005).

Desde la perspectiva de la comunicación digital la multimedialidad realiza la experiencia del usuario, el cual puede interactuar con textualidades complejas donde se cruzan y combinan diferentes lenguajes y medios. De allí que los medios interactivos nos exigen identificarnos con la estructura mental de otro sujeto (Scolari, 2008, p. 86). La interactividad puede asumir diferentes sentidos; a veces, la interactividad es una respuesta pre programada dentro de un sistema; en ese caso el mensaje que recibimos hace referencia al inmediatamente anterior o a una serie de mensajes intercambiados antes. Hay interactividad en las comunicaciones sujeto-sujeto, pero también en los intercambios entre un sujeto y un dispositivo tecnológico.

En 1960 Joseph Licklider (2001) publica un artículo fundacional titulado “Man-Computer Symbiosis” donde expone las bases de la interacción persona-computadora:

“La simbiosis entre el hombre y la computadora es uno de los desarrollos esperados en la interacción cooperativa entre las personas y los ordenadores electrónicos. Esta [simbiosis] incluirá un acoplamiento cercano entre el hombre y sus socios electrónicos [...] En esta relación simbiótica el hombre fijará los objetivos, formulará las hipótesis, determinará los criterios y realizará las evaluaciones. Las computadoras harán el trabajo rutinario

necesario para preparar el camino hacia las comprensiones y decisiones en el campo técnico y científico” (p. 56).

En este punto de la reflexión, cabe formular la siguiente pregunta ¿es la interactividad, ese acoplamiento entre el hombre y sus socios electrónicos, lo que define a las nuevas formas de comunicación de la era digital? A finales de los años ochenta, poco tiempo antes de que la World Wide Web remodelara nuestros hábitos de producción y consumo cultural, el autor Heeter (1989), describía los desafíos que las tecnologías interactivas proponían a la comunicación. Dicho autor identificó varias dimensiones de la interactividad y analizó cómo las tecnologías de la interacción estaban cambiando nuestros conceptos de comunicación interpersonal o masiva. El desarrollo de esas primeras interpretaciones, realizadas cuando nadie se imaginaba fenómenos como los weblogs, los buscadores o el matrimonio entre internet y la telefonía móvil, es sumamente valioso para la construcción de una teoría de las nuevas formas de comunicación.

Algunos investigadores proponen que la interactividad sea lo que defina a los medios digitales a diferencia de los medios tradicionales. Hoy es posible detectar una relación transformativa entre el usuario del medio y el mismo medio. La capacidad de transformar su flujo y la forma de presentar sus contenidos está codificada dentro de los nuevos medios (new things) Esta relación transformativa es básica para entender la diferencia entre activo e interactivo (Scolari, 2008, p. 90). El papel activo del espectador mediático reconstruido por los estudios culturales se limitaba al trabajo intertextual durante el proceso de interpretación. La interactividad en el consumo de los nuevos medios va mucho más allá. Por un lado, estaríamos en presencia de sistemas de comunicación que aumentan la interconexión entre usuarios y las posibilidades de modificar o controlar la forma cultural (exchange e interplay); por otro lado, los nuevos medios crean entornos inmersivos donde el sujeto forma parte de un sistema mayor.

2.4.9 La usabilidad y la accesibilidad centrado en el usuario

La ISO (9126-9241) define el concepto de usabilidad y se refiere a la capacidad de un software de ser comprendido, aprendido, usado y ser atractivo para el usuario, en condiciones específicas de uso; así como, en otro texto encontramos que la usabilidad es la efectividad, eficiencia y satisfacción con la que un producto permite alcanzar objetivos específicos a usuarios en un contexto de uso específico. Estas concepciones evidencian el nivel de interacción y colaboración entre los usuarios y los nuevos medios de comunicación

digital (Franco Álvarez, Guillermina et al., 2005); es decir, tanto usabilidad como accesibilidad son conceptos obligados de la WWW y orientados a todos aquellos usuarios convencionales, provistos de potentes ordenadores y de navegadores de última generación, que plantean serias dificultades para localizar en la web la información que buscan o, simplemente no poder acceder por diversos motivos, porque nuestro navegador no interpreta totalmente las hojas de estilo (CSS), o porque falta algún conector (plug-in), o simplemente porque están afectados diversos factores de diseño, que imposibilitan o ralentizan el tiempo de descarga y visualización, lo que en definitiva se traduce en la dificultad del acceso.

La característica esencial de medición de la usabilidad es, que sin el propio usuario la disciplina sería impensable. La determinación de las características de la audiencia es el primer paso, en este aspecto se está trabajando cada día más de manera intensiva en la macrotelaraña. Las preferencias de los ciudadanos determinan los servicios y contenidos de los mismos en todos sus aspectos. En este sentido, es conocida la caracterización sociodemográfica y cultural de la audiencia de internet en general, hasta el punto que la desigualdad que manifiesta ha sido incluso bautizada con el término específico de digital (Franco Álvarez, 2005, p. 255).

Por tanto, y como señala Nielsen, el primer mandamiento de la usabilidad web es la limitación de los tiempos de acceso, lo que pone sobre el diseño restricciones que deben abordarse con absoluto rigor en relación con los tamaños de las páginas. Lo que en definitiva se describe como la actitud ante el medio. Notamos algunos de los principios para mejorar la usabilidad de los sitios que establece Nielsen:

- Dedicar más espacio al contenido y navegación, y menos a imágenes o elementos no navegables, ello constituye el equilibrio del diseño y en primera instancia del sitio.
- La facilidad de aprendizaje: se refiere a la facilidad con la que los nuevos usuarios pueden tener interacción efectiva.
- La flexibilidad: variedad de posibilidades con las que usuario y sistema intercambian información; y,
- La robustez: nivel de apoyo al usuario que facilita el cumplimiento de sus objetivos (López García, 2005).

Según Felipe Romero (2003), las estructuras que desarrollemos en nuestra Web suponen un factor clave para facilitar la navegación del usuario. Se han realizado taxonomías de los mismos en función de sus modelos mentales. Se establece una tipología de usuarios

en función de sus modelos mentales. Un modelo mental es el reconocimiento (escenario cognitivo) que un usuario hace de dos elementos que aparecen representados en un entorno determinado (en nuestro caso, el entorno de la interfaz gráfica). Para esto, el usuario activa un modelo mental obteniendo diferentes tipos de información:

- Información perceptiva, de los elementos visuales de la web.
- Información funcional, aplicando una posible tarea a cada uno de los elementos que aparecen en la web: hipertextos, iconos, botones, imágenes, textos, banners, etc.
- Información jerárquica, atribuyendo un orden de prioridades en los elementos de la página y niveles de lectura y actuación sobre la misma.
- Información secuencial, cuando la web que visitamos y su entorno se establecen como una secuencia, el usuario lee y prevé eventos en función de la secuencia.

2.4.10 La accesibilidad

Un concepto íntimamente ligado al de usabilidad es el de accesibilidad. Éste ya no se refiere a la facilidad de uso, sino a la posibilidad de acceso. En concreto a que el diseño, como prerequisite imprescindible para ser usable, posibilite el acceso a todos sus potenciales usuarios, sin excluir a aquellos con limitaciones individuales (discapacidades), dominio del idioma o limitaciones derivadas del contexto de acceso (software) y hardware empleado para acceder, ancho de banda de la conexión empleada (Hassan Montero y Martín Fernández, 2003). La accesibilidad se puede también definir como el grado en que un producto puede ser usado por las personas con algún tipo de discapacidad de forma equiparable al de las personas sin discapacidad. La discapacidad en el soporte internet presenta dos versiones, la discapacidad física y la intelectual, con incidencia cada día sobre más personas, con la actual tendencia demográfica al envejecimiento de la población (Franco Álvarez, Guillermina, 2005, p. 265).

La accesibilidad es un derecho fundamental que ha de garantizar el derecho a la información de todos los ciudadanos. Las actuaciones generales que sobre este campo se están desarrollando en España desde diversos organismos se establecen con la garantía de actuación del poder público de promocionar la información y educación de consumidores y usuarios. En este sentido, se concluye con dos razonamientos de Jakob Nielsen, quien considera que la accesibilidad y la usabilidad son dos cuestiones de ética, pero también un factor de competitividad:

- La población con algún tipo de discapacidad es cada vez más numerosa y supone un sector de clientes potenciales que se debe considerar.
- En el entorno Web las empresas compiten a escala internacional y el grado de exigencia es más elevado: si el cliente no prueba fácilmente el producto o servicio se desviará a otra empresa (López García et al., 2005, p. 267)

2.4.11 La participación de los usuarios en los contenidos de la red

Según Martínez Rodríguez (2005), el desarrollo tecnológico de Internet ha favorecido la posibilidad de que cualquier persona con un ordenador, conexión a Internet, unas mínimas destrezas técnicas y, sobre todo, motivación para hacerlo, pueda convertirse en productor de contenidos en la red. Cada vez más, usar medios (using media) significa hacer medios (media making), como apunta Mark Deuze (2005), y señala como ejemplos de esta producción de contenidos desde el envío de mensajes instantáneos hasta los blogs, videoblogs (vblogs), moblogs (o blogs basados en la tecnología de los móviles), blogs de audio (podcast) y otros.

Según Bowman y Willis (2005), hablan de un nuevo ecosistema de medios, donde las comunidades discuten, amplían las historias y crean contenidos originales; más que simplemente conectarse, la gente está colaborando cada vez más. La naturaleza ascendente de internet y otras innovaciones tecnológicas como la grabación digital, las cámaras de vídeo, los aparatos de móviles y las plataformas de computación inalámbricas, han generado una explosión de actividad creadora. Esta profusión creativa e imaginativa de contenidos se apoyan en las posibilidades interactivas de la red, que incluyen, no sólo la capacidad de escoger, sino también la capacidad de crear, como lo señala el inventor de la Web, Tim Berners-Lee (2000), quien proponía el término de intercreatividad para referirse a la posibilidad no sólo de interactuar con otras personas, sino de crear con otras personas (co-creación).

Hay que notar algo, pese al despliegue de capacidades creativas y productivas de la red, el hecho de poder publicar contenidos no significa que todo el mundo lo haga, y en realidad, como señala Domínguez (2004), pocos se transforman en informadores o columnistas. Por ello, se analiza los distintos tipos de usuarios, así como las posibilidades de participación, producción y creación de contenidos que son factibles en el entorno digital a partir del concepto clave que lo hace posible, la interactividad.

Según la autora de este artículo Martínez Rodríguez Lourdes (2005), los usuarios lectores y usuarios productores, que pese a la proclamada democratización de la información que parece traer consigo el desarrollo de internet, entendida, por una parte, como la posibilidad de acceso a todo tipo de fuentes y, por otra, como la capacidad de cualquier ciudadano de publicar en la red, no todos los usuarios se muestran decididos a tomar parte de forma activa en el ciberespacio. Podemos determinar la presencia de distintos tipos de usuarios en función del rol que desempeñan en su relación con los contenidos, y según el nivel de participación que desarrollan:

- Según el rol que desempeñen en su relación con los contenidos: Usuarios lectores, que realizan actividades de búsqueda, de consulta y de lectura de determinados contenidos, pero que no contribuyen con sus propias aportaciones a la red; y usuarios productores, son muy activos y contribuyen con distintas aportaciones a la red, bien creando sus propios contenidos, o participando en la ampliación, selección, distribución, edición o modificación de contenidos ajenos.
- Según su nivel de participación en la aportación de contenidos: Usuarios reactivos, que responden a iniciativas propuestas por otros (por ejemplo, responden a una encuesta, participan en un foro, etc.); y usuarios proactivos, toman la iniciativa en sus aportaciones a la red, por ejemplo, crean sus propias páginas o sus propios blogs.

Esta capacidad interactiva de la red permite al usuario realizar una serie de actividades mediante lo que Shedroff (1994), denomina los seis componentes principales de la interactividad:

- feedback y control (ambas operaciones se refieren a dar a los usuarios la oportunidad de controlar lo que ven, hacen y dicen y cómo hacerlo);
- creatividad y productividad (ambos conceptos relacionados con la posibilidad de la audiencia de hacer algo, algo más que leer, de crear sus propias experiencias);
- comunicación (poder hablar y comunicarse con otros); y,
- adaptabilidad (adaptar las herramientas y experiencias interactivas a los intereses, necesidades y comportamientos de cada uno, por ejemplo, a través de la personalización)

Por su parte, el investigador Jan Van Dijk apunta cuatro dimensiones que influyen en el tipo de interactividad: la dimensión espacial, la dimensión temporal, el grado de control

sobre la comunicación y la dimensión contextual y mental. En función de estas dimensiones, establece cuatro grados de interactividad:

- la comunicación de dos vías: existe una acción y reacción, y posterior reacción a las reacciones; se basa en una dimensión espacial;
- comunicación sincrónica: añade una dimensión temporal, vinculada al tiempo que transcurre entre la acción, la reacción y la respuesta a esta última;
- el nivel de control de la comunicación por parte de los actores involucrados. Este grado implica la posibilidad de intercambiar los roles de emisor y receptor por propia voluntad y en cualquier momento, y de compartir en diferente medida, la capacidad de determinar el contenido de la comunicación;
- el cuarto y más alto grado es la inteligencia y comprensión compartida, relacionada con la dimensión contextual y mental que, según Van Dijk, sólo se puede conseguir a través de la interacción cara a cara. (Van Dijk, 2000 citado en López García, 2005, p. 279).

Retomando la tipología de usuarios que hemos propuesto, en función del rol que asumen frente a los contenidos y de su grado de actividad o participación, podemos diferenciar los siguientes tipos de interactividad:

A) Según el nivel de conversación generado o posible:

- Interactividad reactiva. - aquella que se limita a una única comunicación de dos vías entre el medio o emisor y el usuario.
- Interactividad dialógica. - aquella que permite una auténtica conversación entre los actores implicados, en la que existe una propuesta de interacción, una respuesta a esa propuesta y se establece, a partir de ahí, un diálogo en el que se alternan sucesivamente los papeles de emisor y receptor.
- Interactividad de tres vías. – aquellos que van un paso más allá de la comunicación única de dos vías (acción/re-acción) e incluye una nueva participación de respuesta. Seguiría la fórmula acción/reacción/ respuesta, y de nuevo se detiene ahí el flujo dialógico, sin la posibilidad de una nueva respuesta por parte del usuario.

B) Según el nivel de participación del usuario:

- Interactividad del lectura o navegación. - la única posibilidad de interacción es elegir los itinerarios de lectura, por ejemplo, a través del hipertexto, hipermedia, o las

posibilidades de visualización que incorporan algunos infográficos, pero no se brinda al usuario la capacidad de incorporar ningún nuevo contenido.

- Interactividad de respuesta limitada. - la única posibilidad de interacción es elegir entre una serie de opciones de respuesta, generalmente una opción binaria (sí/no) o bien respuestas múltiples, como en las encuestas.
- Interactividad creativa condicionada. - en este tipo de interactividad, el usuario tiene amplias posibilidades de desarrollar una participación creativa, añadiendo o modificando elementos y aportando contenidos originales.
- Interactividad creativa abierta. - el usuario tiene posibilidad de crear contenidos originales, de proponer temas y de participar en los contenidos sin condiciones establecidas y sin una edición previa. Al mismo tiempo, el autor de cada una de estas aportaciones deja abierta la posibilidad de que otros usuarios participen libremente en sus contenidos y se pueda ejercer un proceso de edición posterior a la publicación (López García, 2005, p. 284).

Según Bowman y Willis (2005), el periodismo participativo está tomando forma a través de distintas herramientas interactivas desarrolladas en medios personales, sociales y colaborativos, mediante las siguientes formas de participación:

- Grupos de discusión: donde incluyen mensajes, foros, listas de correo y chat.
- Contenido generado por el usuario: a través de tres vías: formularios web o correo electrónico (por ejemplo, para aportar enlaces y fotos, o redistribuir contenidos de la audiencia); clasificación y calificación de las noticias, de un reportero o de otros usuarios; y sistemas de retroalimentación (encuestas o miniforos unidos a las páginas de las historias).
- Weblogs.
- Publicación colaborativa: se refieren a los groupware o aplicaciones de software para trabajo en grupo. Aunque los blogs pueden ser también creados colaborativamente, la diferencia con los groupware o publicaciones colaborativas es la autocorrección, más afín a la revisión de los pares, y las reglas de participación, como Slashdot y los Wiki.
- Punto a punto (peer-to-peer): para compartir o distribuir archivos. También aplicados a los medios: por ejemplo, envío de titulares por SMS, o envío de fotos y vídeos a un sitio web o weblog.
- Sindicación XML: lector de contenidos.

Desde la perspectiva de la clásica división de los contenidos periodísticos entre story (hechos) y comment (opinión), las contribuciones de los usuarios se pueden circunscribir a cada una de estas categorías, aunque con frecuencia existirá una mezcla o hibridación. Así, podemos agrupar las aportaciones más frecuentes de los usuarios relacionadas con los contenidos periodísticos en:

A) Aportación de datos:

- Textos informativos originales
- Testimonios de primera mano
- Aportación y ampliación de datos a noticias en proceso
- Fotos
- Audio
- Vídeo
- Documentos de archivo o ya publicados (enlaces, etc.)
- Direcciones y datos útiles
- Contenidos-conocimiento (no vinculados a la actualidad ni relacionados con criterios periodísticos, como es el caso de Wikipedia)

B) Aportación de comentarios:

- Fundamentalmente los contenidos generados en foros y chats.
- La mayor parte de las aportaciones a los blogs y a algunos medios alternativos
- Encuestas (opción de opinar mediante una respuesta limitada).
- Comentarios a los periodistas o el medio a través del correo electrónico.
- Cartas al director, en algunos casos convertidas en foros y abiertas a los comentarios de otros usuarios (López García, 2005, p. 319).

2.4.12 Red y democratización de la información

A medida que Internet ha ido ganando sustantividad, un mayor número de personas se han sumado a la aventura virtual, dedicando buena parte de su tiempo de navegación a satisfacer sus necesidades comunicativas y de información. Según esto, el momento asistémico que vivimos encuentra también reflejo en el impulso que ha tomado el consumo informativo en la Red, el cual arrecia con fuerza influenciado por los avances tecnológicos, sociales, políticos y económicos. En este sentido, el consumo en Internet se rige por pautas distintas a las que imperan en el mercado tradicional, lo que ha obligado a los medios a adaptarse a un contexto en el que los ciudadanos tienen la palabra. En consecuencia, las

estructuras comunicativas en red no sólo han incrementado el poder de los usuarios sobre la difusión informativa, sino que han dinamizado otras formas de acción comunicativa mediada por la tecnología y basada en una mayor interacción social.

Cualquier alusión a la libertad de expresión y democratización de la comunicación en internet obliga a referirse a determinados espacios como las bitácoras o en la terminología anglosajona weblogs. Este modelo comunicativo pone al alcance de los usuarios la posibilidad de generar y publicar sus propios contenidos, lo que ha contribuido a dotar a las bitácoras de probada validez como sistemas de expresión libres y eficaces. La facilidad de uso de las herramientas necesarias para su confección y publicación ha favorecido que los servidores de bitácoras (Blogger, Blogalia, Movable type, Greymatter...) cuenten con millones de usuarios. Conscientes de este fenómeno y de su crecimiento imparable, muchos medios de calidad online han comenzado también a ofrecer servicios de publicación de bitácoras (Larrondo Ureta, 2005, p. 339).

En el ámbito comunicativo de la blogosfera existe una concepción diferente según la cual se entiende que la información es lo que tenemos, lo que nos rodea, y que lo que buscamos los ciudadanos es democracia (Rosen, 2005). Así pues, la facilidad de publicación de estos medios digitales junto con otros de carácter igualmente novedoso como los wikis o comunidades virtuales, son una buena muestra de participación política. La audiencia ve aumentar su poder de decisión y participación, lo que conlleva una recuperación de su capacidad de actuación. Estas ventajas para el usuario se manifiestan tanto en sus decisiones de elección, entre el cúmulo de opciones informativas a su alcance, como en su consumo activo de la información a la que finalmente ha decidido acceder.

2.4.13 Las posibilidades interactivas de la Red

En nuestros días, notamos la importancia de la dimensión interactiva como una de las bondades más representativas, que proporciona el soporte digital, junto con la hipertextualidad y la multimedialidad. En este sentido, se entiende que el ciberespacio dota a la comunicación de una nueva significación, lo que provoca una evolución de sus aspectos tradicionales: del texto secuencial se pasa al hipertexto, de lo lineal a lo interactivo y del monomedia al multimedia (Larrondo Ureta et al., 2005, p. 344). Se presenta una clasificación de la interactividad en cuatro niveles, donde el más básico permite al emisor y receptor disponer de canales de retorno asimétricos, mientras que, en el cuarto y último nivel, el más

elaborado, en donde todos los usuarios se convierten al mismo tiempo, y con absoluta simetría, en emisores y receptores potenciales (Prado,1993).

Según Vittadini (1995), se entiende que la interactividad como una de las especificidades más innovadoras de los cibermedios, permite superar una de las características de la comunicación unidireccional y masiva de los medios tradicionales, como es la ausencia de un feed-back inmediato, simultáneo a la emisión, y enviado al receptor por el canal de transmisión utilizado por el emisor. La versatilidad de internet como escenario mediático, permite usos interactivos que transforman al usuario en receptor activo. Eso es posible, de una parte, gracias a la relación comunicativa con el sistema y, de otra, a la experiencia de comunicación activa establecida entre usuarios. De esta forma, el uso activo de los medios digitales promueve un tipo de interactividad que va más allá de la relación comunicativa entre el usuario y la máquina, permitiendo establecer otra de tipo interpersonal, entre individuos.

El continuo intercambio de mensajes desde cualquier sitio de la red, genera un incesante flujo comunicativo en el que lo característico es la producción autónoma y la creación de nuevos espacios comunicativos alternativos. Mucho se podría decir sobre los mismos, si bien quizá lo más destacable sea la posibilidad que ofrecen de priorizar otros discursos distintos al tradicional de masas. Así, en estos ciberescenarios, prevalecen los discursos comunicativos de carácter interpersonal, permitiendo que los individuos alcancen definitivamente un lugar destacado en esta nueva estructura comunicativa de carácter global.

En suma, esta sociedad debe aprovechar las ventajas que se le presentan para continuar explorando las nuevas vías de comunicación abiertas, gracias al impulso de internet, un medio que ha visto abandonar su fase de nacimiento, para adentrarse en una etapa de madurez, de toma de conciencia y de preparación de cara a los tiempos venideros. Los medios de comunicación digitales tienen en su mano la posibilidad de romper con prácticas anteriores y fortalecer una ciudadanía crítica y comprometida. Y es deseo generalizado que el nuevo ciclo venga acompañado de esta renovación democrática, que promueve la interactividad, convertida en la expresión de moda en el siglo XXI.

2.5 Cultura digital

En un mundo altamente globalizado y sujeto a los numerosos cambios provocados por el vertiginoso desarrollo tecnológico, el sector periodístico se ha visto obligado a reinventarse buscando distintas formas de adaptarse a la nueva sociedad digital. Esta

adaptación, si bien representa una interesante oportunidad para los medios dentro del escenario que emerge con la red, no debe conllevar una pérdida de la considerada misión original del periodismo, informar (López Golán, M., 2018)

Según Fernando de la Rosa (2021), la cultura digital es un término que se ha utilizado para poder hablar de la transformación digital en las empresas y su impacto en la forma de trabajo. Desde este punto de vista, la cultura digital es el conjunto de costumbres y comportamientos creados a raíz de nuestra relación con la tecnología.

La digitalización, por tanto, supone el gran desafío del siglo XXI para el periodismo y exige su reinvención desde varias perspectivas. El surgimiento de herramientas tecnológicas como las redes sociales, la conversión de la audiencia en usuarios que reivindican la personalización de los servicios de información, la integración de todos los formatos en un mismo soporte, la evolución de la periodicidad a la era del tiempo real o el cambio en el modelo de difusión propio de los medios tradicionales hacia la accesibilidad que permite la red, son algunas de las novedades que trae consigo el ecosistema digital y que forman parte del proceso de transformación que vive el sector periodístico en la actualidad ((López Golán, M., 2018).

2.5.1 Aspectos inherentes de la Cultura Digital

¿Qué es la cultura?

Cuando hablamos de cultura se refiere a las costumbres, actividades o comportamientos transmitidos entre personas por imitación consciente de dichos comportamientos. Cultura es cualquier manifestación humana que produce una forma específica de vivir, pensar y hacer (De la Rosa, F., 2021).

Cultura es aquello que se cultiva. Los hábitos personales se cultivan, la forma de relacionarnos con los demás se cultivan, los modos de vida de una sociedad son algo que se cultiva. La cultura es un fenómeno dinámico. Las costumbres se cultivan y con el tiempo se transforman y actualizan. Para poder analizarla tenemos que aprender a hacer fotos estáticas asumiendo que esta foto irá quedando desactualizada con el tiempo. La utilidad de entender la cultura reside en que nos ayuda a entender el comportamiento de las personas si les ponemos en un contexto de interacción con otros. La cultura es una buena representación de las dinámicas entre personas. Los seres humanos somos animales sociales y muchos de nuestros comportamientos vienen determinados por las dinámicas y costumbres. Estudiar la cultura, es entender a las personas a través de las reglas de comportamiento. En este sentido,

Dentro del ámbito empresarial, el estudio de la cultura ayuda a entender las dinámicas dentro de las empresas (De la Rosa et al., 2021).

¿Qué es la cultura digital?

La cultura digital, en primer lugar, se refiere a los comportamientos relacionados por el contacto con la tecnología y en segundo lugar cómo cambia la tecnología la forma de producir y trabajar en las organizaciones. Por lo tanto, la cultura digital se refiere al conjunto de comportamientos, hábitos, reglas, protocolos que se están construyendo entre las personas que tienen contacto con la tecnología digital (De la Rosa, F., 2018); En realidad, la manera en la que pensamos, interrelacionarnos y comunicamos está mutando de forma drástica debido a las tecnologías de la información, está transformando nuestra forma de aprender.

La velocidad de la evolución de las tecnologías y la profundidad de los cambios nos permiten identificar algunos elementos que influyen en la cultura digital en la sociedad:

C) Influencia del internet en la cultura digital: el internet ha sido nuestra ventana durante mucho tiempo a las tecnologías digitales. Muchas de sus características condicionan los comportamientos y las costumbres. No podemos negar la influencia que ha tenido la capacidad de Internet en crear comunidades interactivas en cualquier lugar, 24 horas / 7 días a la semana, para entender los fenómenos actuales de nuestra sociedad. No podemos entender la cultura digital sin adentrarnos en la capacidad de crear, copiar, reformular y difundir que proporciona Internet. Es difícil de comprender la globalización y la convergencia de comportamientos, sin prestarle nuestra atención al uso de Internet en el mundo. Esta influencia de Internet nos podría llevar a la reflexión de si la cultura digital está creada por la tecnología o somos las personas las que la construimos los comportamientos. La realidad es que los dos fenómenos se retroalimentan; consecuentemente, se considera que es la sociedad que demanda la tecnología digital y por ello las adapta.

D) El cambio en la cultura: es una certeza que la cultura es un organismo vivo. Las costumbres cambian y se adaptan a lo largo del tiempo. Existen personas que no les gusta cambiar. Implica dedicar energía a modificar sus rutinas. De forma muy simple, la gente cambia porque en una evaluación más o menos racional encuentra más ventajas (beneficios) que desventajas (pérdidas). El ser humano ha sido siempre hábil en crear tecnologías, pero después no ha sabido

controlarlas. Lo mismo ocurre con la tecnología digital. En este sentido, al parecer, no tenemos muy claro si los beneficios son más grandes que los riesgos que conlleva (De la Rosa et al., 2021).

2.5.2 ¿Qué ha cambiado con la Cultura Digital?

La digitalización constituye el gran desafío del siglo XXI para el periodismo y la comunicación; y exige, su reinención desde varias perspectivas. El surgimiento de herramientas tecnológicas como las redes sociales, la conversión de la audiencia en usuarios que reivindican la personalización de los servicios de información, la integración de todos los formatos en un mismo soporte, la evolución de la periodicidad a la era del tiempo real o el cambio en el modelo de difusión propio de los medios tradicionales hacia la accesibilidad que permite la red, son algunas de las novedades que trae consigo el ecosistema digital y que forman parte del proceso de transformación que vive el sector de la comunicación en la actualidad. La magnitud del cambio es progresivo y dinámico, que muchos medios no han conseguido superar las dificultades de adaptación al nuevo entorno y se han visto obligados a dejar de editarse, en el caso de la prensa, o a emitirse, en el caso de televisión y radio. Sin embargo, otros se encuentran en fase de aclimatación tratando de buscar nuevos modelos de negocio en un sistema comunicativo mucho más competitivo y complejo que el protagonizado por la era analógica (López Golán, M., 2018)

2.5.3 La nueva economía digital

Las estrategias económicas mundiales apuntan a que las rentabilidades de los medios digitales llegan por el conocimiento de un contenido gratuito que por una parte producen las audiencias que emergen cada milisegundo de la inmediatez de los mensajes en línea; por decirlo de alguna manera: un vivo y directo (en vivo) de ideas generadas por usuarios y comunidades virtuales, anónimas y exquisitamente lectoras. Y, por otra parte, la gente que quiere leer todo, quiere pagar poco y saber más. El contenido gratuito, por tanto, se pone en auge de un negocio global rentable. De esto dan fe los grandes periódicos norteamericanos como The Washington Post, The New York Time, Huffington Post y Financial Times. En este sentido, las tendencias globales de la mundialización de la prensa van más allá de un lenguaje multilingüe. La expansión de un gran periódico local a un gran periódico global (planetario) pone en la mesa del ajedrez los supuestos de viejos esquemas y evidencia nuevos conocimientos como la inteligencia artificial, los chatbots, la realidad aumentada y los titulares en 360 grados (López Golán et al., 2018)

En la actualidad, las cosas son distintas, y es porque el internet ha cambiado todas las dimensiones existentes. El espacio no existe, como tampoco el tiempo, y la ventana (Microsoft y Apple), que llegó en la década de los ochenta, abrió portales indetenibles inaugurando millones de puertos económicos de una forma cada vez más rápida, ya casi instantánea. Para los años 90, la nueva economía digital basada en la sociedad del conocimiento y de la información y en las nuevas tecnologías, asienta formas diferentes de producir el conocimiento, y esta manera innovadora permitió percibir que las audiencias figuran un papel clave en todo este desarrollo epistémico, más allá de que diversos intelectuales y académicos entiendan que, si bien los modos de producir, distribuir y comprender la producción han cambiado (Sen 2010), la economía clásica y la contemporánea hasta hoy no difieren en el objeto de comprar y vender (Smith, 1776; Stigler, 1971; Rosenberg, 1960; & Freeman, 1969), de tal modo que no se ha hecho sino radicalizar un sistema materializado en una globalización tan asentada como repleta de contradicciones.

Según Krugman (2012), podría afirmarse que la nueva escala de distribución de bienes y servicios es una economía del conocimiento que no se ha entendido como tal, debido al insistente maniqueísmo de separar del periodismo, la información y el conocimiento como un hecho dualista. En esta nueva economía, las grandes crisis se han convertido en paradojas de infortunios y oportunidades. La nueva economía está basada en el conocimiento (Kelly, 1998; Mandell, 2001) y está en las audiencias digitales que están produciéndolo instantáneamente a través de la incertidumbre de las redes sociales. Y es que las redes sociales van definiendo la vida de la gente en noticia pública. El ser anónimo se vuelve viral porque las nuevas narrativas transmediáticas acusan, desde una pantalla de ordenador, un teléfono inteligente, una tabla electrónica o un reloj de mano, a las redes sociales, tales como Tümlbrs, Linkendln, Snapchat, Pinterest, Skype, Instagram, Facebook, Google, Twitter, de estar publicando todo a más lectores ávidos en conocer para producir.

Las narrativas digitales pueden ser entendidas como el conjunto de imágenes sucesivas que muestran un mensaje desde diversos ángulos y recursos (Ordoñez, 2013), que impulsa los procesos de discontinuidad, la ruptura de la lectura lineal de los códigos lingüísticos, fomentando así una formación sustentada en aspectos como la interactividad y la generación de un contenido emocional en los educandos (López, 2014). Las narrativas digitales recurren al uso de las herramientas tecnológicas de la web 2.0, que desde sus características posibilitan una gestión intuitiva, el logro de una comunicación multidireccional y una educación abierta, basada en las necesidades e intereses reales de los

estudiantes. Por ello, Hug (2015), menciona que las narraciones a menudo corresponden a la vida diaria, de las personas que las moldean, a través de la apropiación de dispositivos móviles y servicios online como blogs, wikis, formas de compartir archivos y redes sociales como Flickr, Facebook y Youtube. Así también Establés, Martínez y Lacasa (2012) indican que las narrativas digitales propenden hacia la integración de varios discursos multimodales.

Si la percepción modificó el punto de vista del mundo (Aldape, Abrego & Medina, 2016), el pensamiento binario de negocio también sobrellevó cambios antonomásticos del lugar en los clientes potenciales, haciendo difícil que en los noventa, los conceptos de economía y nueva economía se percibieran diferente; hoy, la expansión del tráfico mundial en la nueva economía gira desde la cuarta pantalla de un móvil a unas audiencias anónimas que datan para la creación de contenidos guiados por las nuevas voces de la inteligencia artificial, que también generan conocimiento. El clic de un dedo que pulsa un mensaje cargado de imagen, sonido y texto está cambiando la forma de comunicación, es decir, las redes sociales están generando las noticias de interés público. El contenido gratuito está produciendo un negocio global asombrosamente rentable. ¿Es esto posible? Se trata de asumir cómo estas posibilidades de error en el ecosistema digital, cuestionan y manipulan la inteligibilidad del fenómeno de la percepción. La tendencia de los duros de la prensa gratuita, como The Washington Post y The New York Times, está dando un efecto a la economía global.

La movilidad de las noticias es hoy el estudio de los metamedios, pero, ¿qué hay del conocimiento que se produce de las redes en el dispositivo de bolsillo? El enfoque de caracteres y la lista de nuevos formatos digitales de noticias estructuradas, no basta. Incluso, la fórmula de Jeff Bezos y Martin Baron, acerca de tener más usuarios abonando menos dinero en las redes sociales tampoco es suficiente. No es atrevido contrarrestar la opinión empresarial de expertos proyectada por Nafria en The New York Times y The Washington Post. Es necesario insistir que la tendencia es que se pagará por las ideas surgidas de la inmediatez (López Golán, 2018).

El ecosistema de la prensa digital madura lentamente a la velocidad de los chatbots emergidos de un iPhone 10. La prensa virtual y la inteligencia artificial consiguen audiencias cada vez más dispuestas a vivir realidades futuristas impresionantes. Los chatbots, no solo replantean el modelo de interacción entre un banco y su cliente, sino que materializan una

lógica hiperrealista de un avatar virtual informando los últimos acontecimientos en fracciones de milisegundos (López Golán et al., 2018, p. 28)

2.5.4 Convergencia digital

Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación modifican la forma en que las organizaciones se comunican o interactúan con sus públicos de interés, debido a la variación en los hábitos de consumo. Según Rosales (2010), menciona que el nuevo consumidor es mucho más exigente que antes, debido a la información que recibe de los medios digitales: hoy día no se deja seducir tan fácilmente, tiene conocimientos de marketing, distingue entre el mensaje y la realidad del mercado, razón por la cual las empresas se han adaptado al nuevo mercado digital. Agrega que las empresas deben diferenciarse de sus competidores, añadiendo valor intangible a sus productos o servicios y hacerlos visibles en la web.

La comunicación digital, debe adaptarse al nuevo enfoque de la comunicación organizacional, que podría empezar a delimitarse con el decálogo propuesto por Túñez y Altamirano (2016), que define así la gestión de la Comunicación en las organizaciones del siglo XXI:

- Adaptarse e integrarse a los nuevos Modelos de Comunicación: canales de comunicación con los públicos de interés y generar un feedback.
- Ser transparentes: adecuar su conducta y sus prácticas a sus mensajes, unificar lo que se dice y lo que se hace y estar en condiciones de satisfacer las expectativas que se generen porque la integridad (Kotler, 2011).
- Comprometerse: ajustarse a las convenciones y lenguajes utilizados por todos y aprender a ser uno más en el grupo; humanizarse y aproximarse con la colectividad de la que forma parte como miembro de un grupo que interactúa. Y en entornos online, hacerlo asumiendo el compromiso 2.0 (Túñez y Sixto, 2011) de interacción bidireccional real.
- Crear comunidades: significa crear una comunidad en la que la organización juega un papel predominante, pero dejando margen de actuación a sus miembros para que estos interactúen entre sí y acaben por ser los que co-generen contenidos y los que ayuden a que la comunidad se mantenga activa y crezca.

- Contenidos líquidos: elaborar contenidos adaptables a estos nuevos flujos interactivos y transmediáticos, en lo que ha comenzado a denominar comunicación líquida.
- Generar viralidad: para tener presencia en un entorno digital se requiere que las organizaciones creen contenidos multimedia específicos para cada plataforma, suficientemente atractivos, impactantes y de calidad.
- Pasar del discurso al diálogo: actitud de diálogo que les permita dejar de ser receptores finales para ser actores activos en el proceso (Túñez, Martínez y Abejón, 2010), por lo tanto, se debe crear los espacios en los cuales se pueda comunicar de manera directa con sus públicos de interés.
- Incorporar la inteligencia artificial y la Red Semántica o 3.0.: Como referente de actuaciones e instrumento de hipersegmentación de públicos.
- Planificar no solo actuaciones sino productos: en la actualidad el ejemplo estaría en las aplicaciones (datos de descarga diaria) como complemento a los entornos y a las herramientas de interacción y como aliciente para convertir públicos potenciales en usuarios o usuarios esporádicos en seguidores fidelizados.
- Adaptarse a nuevos formatos: incluir las aplicaciones móviles y de geolocalización porque la transformación de los terminales en movilidad (también de los televisores, tendentes a la hibridación) significan conexión las 24 horas que se refuerzan por la geolocalización y el 3.0. (López Golán, M., 2018).

2.5.5 Actualidad y tendencia digital

Dulce M. Rivero-Albarrán (2018), hace mención al concepto de sociedad del conocimiento y relaciona con la sociedad de la información, en donde las TIC han eliminado las barreras que antes existían para el acceso a la información. Hoy en día, hay acceso masivo a la información en sus fuentes originales; sin embargo, para hablar de una sociedad del conocimiento es necesario interpretar la información para convertirla en conocimiento. Esta nueva organización social considera que la información y su transformación en conocimiento puede llegar a reemplazar a los recursos naturales, a la fuerza y/o al dinero, como variables clave de la generación y distribución del poder en la sociedad. Por tanto, esta nueva sociedad ha generado un importante impacto social y económico.

Esta nueva organización social, independiente del lugar geográfico en que se desenvuelve, debería ser más igualitaria. Sin embargo, cada sociedad lleva a cabo un procesamiento o interpretación distinta de la misma información, lo que hace que el

conocimiento adquirido, resultado de este procesamiento, se convierta en un elemento diferenciador. Sociedades más desarrolladas tendrán una interpretación muy diferente de la información que aquellas sociedades con menos desarrollo cultural. Esta diferencia, en su interpretación, causa diferencias en el conocimiento adquirido y, por tanto, crea desigualdades entre las sociedades de los países desarrollados, en vías de desarrollos y subdesarrollados (Tedesco, 2017).

El internet ha cambiado la forma en que la sociedad lleva a cabo sus actividades en diversos campos, algunos de ellos son las transacciones bancarias, las redes sociales, la educación y las organizaciones. En este sentido, las tecnologías de la información y comunicación (TIC), permitieron dar paso a lo que hoy en día se conoce como e-learning, término que a pesar de no estar en castellano es el más utilizado a nivel mundial y se usa para referirse a la formación on-line, enseñanza virtual o teleformación. El uso de TIC en la educación motivó a varios investigadores a orientar sus trabajos al desarrollo de herramientas y/o plataformas que faciliten, apoyen y mejoren el proceso para el conocimiento.

Según Strayer (2007), los estudiantes no solo tienen acceso al contenido de las asignaturas a través de medios digitales, sino también a instrucción de alta calidad a través de tecnologías computarizadas relativamente económicas en cualquier momento y en cualquier lugar. Entonces, se puede hablar de una globalización de la educación, la cual va de la mano con el incremento de los sistemas de comunicación. Estas nuevas plataformas digitales se sustentan en buen grado en modelos pedagógicos más activos como el constructivista y el conectivismo (entre otros), que pretenden una mayor interacción comunicativa, participación y apropiación del conocimiento, convirtiendo el proceso de aprender en un acto reflexivo en el que lo importante no es buscar información, sino saber conocer, saber hacer, saber ser y saber convivir con los demás (Delors, 1994), lo cual aporta a la sociedad del conocimiento un enfoque más dinámico en su educación, logrando una mayor autonomía por parte del ser humano en su proceso formativo.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes Generales

La situación de crisis generada por la pandemia permitió descubrir algunos frentes de la realidad a los que responder: la educación, que se ve cuestionada en su forma tradicional de instrucción y con ésta, las opciones de evangelización y la urgencia de elaborar procesos orientados al aprendizaje basado en proyectos, problemas y retos, haciendo uso de las ventajas que ofrece la virtualidad (FMA, 2020); la formación del personal seglar en la asimilación de la identidad carismática, el sentido de pertenencia, la capacitación tecnológica y el dominio de la gestión directivo - administrativa con base a perfiles que garanticen la confiabilidad de las instituciones educativas en sus manos.

Desde su origen la Inspectoría “Sagrado Corazón” de Ecuador es misionera (FMA et. al., p. 8); impulsada por el amor de Dios y con la guía materna de María Auxiliadora, anuncia el mensaje de Jesús Buen Pastor a los niños, adolescentes, jóvenes y familias de los distintos lugares del país donde hacen presencia las comunidades Hijas de María Auxiliadora.

Fieles al legado de san Juan Bosco y santa María Mazzarello, evangelizan educando y educan evangelizando, conscientes del valioso aporte que pueden dar a la iglesia y sociedad con la praxis del sistema preventivo, específica espiritualidad y método de acción pastoral, que inspiró al primer grupo de FMA a transmitir el carisma salesiano, aún en medio de las adversidades (FMA, et. al. p. 8).

3.2 Conceptos del Instituto de las Hijas de María Auxiliadora

Las FMA, en comunión con los seglares, trabajan para que su pasión educativa siga vigente y el ardor por la salvación de los jóvenes les impulse a continuar entregando con generosidad y alegría, el amor maternal hecho de razón, religión y amabilidad, pilares del sistema preventivo. Como mujeres de fe, se esfuerzan, desde su fragilidad humana, por testimoniar con su vida el valor de ser comunidad y de una nueva manera de vivir la fraternidad como expresión del Reino (FMA, et. al., p. 9).

El 05 de agosto de 2019, Madre Yvonne Reungoat, abrió oficialmente el trienio de preparación al 150° aniversario de la Fundación del Instituto (1872-2022). Desde Mornés invitó a las Hijas de María Auxiliadora (FMA) y colaboradores seglares a vivir durante el

primer año, en continua acción de gracias a Dios, el segundo, bajo la consigna del “A ti, te las confío” y en el tercero, proyectar con audacia el futuro (FMA, et. al., p. 3).

Providencialmente, en el Plan Estratégico Inspectorial (2020), reza que, en el mismo año 2022, la Inspectoría “Sagrado Corazón” FMA conmemorará el 120 aniversario de la llegada de las primeras salesianas al Ecuador, que desde 1902 hasta la actualidad, a través de numerosas generaciones de hermanas y seglares identificados con el carisma, han dejado huellas fecundas de salesianidad en todos los interlocutores de las diversas obras donde están presentes.

A la luz de estos acontecimientos, las Hijas de María Auxiliadora de la Inspectoría “Sagrado Corazón”, sienten el compromiso de dar continuidad a este caminar, refrescar la memoria histórica, repensar el presente con las crisis y exigencias que a nivel mundial se experimenta y proyectar un futuro esperanzador con herramientas que diseñen el horizonte hacia donde sueñan llegar.

3.3 Misión y Visión

3.3.1.1 Misión

Las Hijas de María Auxiliadora de la Inspectoría “Sagrado Corazón”, Ecuador somos mujeres consagradas que, en sinergia con los seglares, evangelizamos y educamos a los niños, niñas y jóvenes preferentemente a los más pobres, ofreciéndoles una formación integral basada en el Sistema Preventivo que hace posible la vitalidad carismática de nuestros fundadores (FMA, et. al., p, 18)

3.3.1.2 Visión

Asumimos el desafío de mejorar la organización y gestión de nuestras obras para convertirnos, en el 2024, en un referente de excelencia educativa pastoral a nivel nacional e internacional (FMA, et. al., p. 18)

3.4 Políticas de la Comunicación

“La comunicación tiene el poder de crear puentes, de favorecer el encuentro y la inclusión, enriqueciendo de este modo la sociedad” (Papa Francisco)

En el libro sobre la comunicación y educación, según Arribas (2017), el papa Francisco nos pide entender la comunicación como canal y medio para la evangelización y mejora de la sociedad, en tal sentido, las Hijas de María Auxiliadora asumen las siguientes políticas de comunicación:

- Dirigir la comunicación interna y externa del centro con el objetivo de transmitir el mensaje y los valores de tu institución de manera adecuada.
- Promulgar una imagen corporativa fuerte y cohesionada que refuerce la identidad del centro hacia dentro y hacia fuera.
- Servir de apoyo a la institución en todas aquellas cuestiones en las que la comunicación sea una pieza fundamental: revista institucional, organización de eventos, realización y/o supervisión de publicaciones, documentación, plataforma educativa, web, redes sociales.
- Toda acción educativa, como toda acción en general, tiene una dimensión de comunicación sin la cual esa acción quedaría incompleta.
- Dentro de la misión de los centros educativos católicos está mostrar su identidad y difundir su carisma; por tanto, cuidar la comunicación es cuidar su específica misión evangélica.
- La comunicación ha de generar encuentro. Usa la comunicación para entusiasmar a tus colaboradores, para alinear a tu organización y, por supuesto, para cautivar a la sociedad y ayudarla a conocerte y a valorarte.
- La comunicación no debe ser un elemento aislado porque precisamente es la que te va a servir de nexo para generar unidad en toda tu labor educadora – evangelizadora y para conectarla con la realidad; el multicanal que define nuestra época no debe ser excusa para erradicar la comunicación cara a cara; es más bien, la señal de que debe ser potenciada; es decir, no abandonar la comunicación personal, es más, debe reforzarla y complementarla.

Figura 3. Decálogo para cautivar a la audiencia



Fuente: Arribas (2017), p. 15.

- Determinar y dar a conocer criterios de comunicación unificados bajo los mismos mensajes, estilos y procedimientos, de tal manera que, se establezca un modo definido, reconocible y eficaz de cómo el centro y su institución comunican.
- Lograr mayor visibilidad y presencia social de los centros, especialmente en las redes sociales y en los medios de comunicación, tanto nacionales como, sobre todo, autonómicos y locales, para conseguir notoriedad y posicionamiento.
- Crear cultura corporativa, de manera que todos y cada uno de los miembros de nuestra comunidad estén orgullosos de pertenecer a ella y sean a su vez prescriptores de la misma.
- La comunicación interna refiera los cauces de comunicación dentro del centro, con las familias y con otros centros de la misma comunidad; mientras que la comunicación externa, trate la forma de presentar a nuestro centro ante los medios de comunicación, las organizaciones educativas y, en definitiva, la sociedad global.
- El plan de comunicación, se encargue de detallar acciones específicas de comunicación a realizar durante un período determinado de tiempo en función de las necesidades concretas de cada institución, respetando los principios generales del

manual de comunicación, pero adaptándolos a las características puntuales del momento.

3.5 Valores Institucionales

Solidaridad:

Entendida como expresión de justicia que garantiza la vida, el desarrollo del ser humano, el fortalecimiento de las personas y colectivos más vulnerables para la construcción de una sociedad justa, participativa, promotora de paz y libertad.

Confianza:

Convicción de que, valiéndose de las fortalezas y virtudes, los seres humanos son capaces de lograr lo que se proponen con respeto, integridad y transparencia.

Familiaridad:

Espacio para el acompañamiento y la creatividad, amabilidad y buen trato, presentes en todos los ambientes de la vida cotidiana donde se potencian las relaciones cordiales, cercanas y fraternas.

Corresponsabilidad:

Compromiso entendido como liderazgo, armonía, trabajo en equipo, creatividad, voluntad, organización, cooperación para alcanzar metas comunes, no sólo como estrategia y procedimiento.

Resiliencia:

Capacidad que tiene el ser humano de aprender de la vida, de sobreponerse a circunstancias de adversidad, adquiriendo una forma habitual de pensar nueva y diferente.

Flexibilidad:

Capacidad de adaptarse, moldearse, o ajustarse rápidamente a las circunstancias; modificar actitudes y conductas para mejorar el entendimiento, armonía y convivencia con los demás.

Amor:

Fuerza que impulsa a hacer bien las cosas, sentimiento moral que induce a actuar bien en la vida y con las personas amadas; valor que diferencia el bien del mal.

Honestidad:

Coherencia entre lo que se dice y hace, sin aprovecharse de la confianza, inocencia o ignorancia de los otros.

3.6 Plan Estratégico de Comunicación

El plan estratégico es un programa de actuación conjunta, en donde se declara lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo; este documento contiene grandes decisiones consensuadas, socializadas, que orientan el rumbo de una organización hacia la calidad y excelencia.

Este itinerario para lograr un plan estratégico de comunicación en una organización tiene su punto de partida en una auditoría o autoevaluación institucional, en donde es posible detectar posibles acciones comunicativas internas y externas que posteriormente se aplicarán a través de la política comunicativa establecida, en el plan estratégico de comunicación, con sus fortalezas y debilidades internas, así como con sus oportunidades y amenazas externas a solucionar de un ejercicio anual a otro. Así, se conseguirá mejorar y potenciar la imagen, es decir, sus valores, credibilidad, confianza, calidad y, en definitiva, su reputación social, creando así una opinión favorable de la organización (Martín, 2011).

El plan estratégico de comunicación permite integrar las acciones comunicacionales en la organización para un adecuado posicionamiento institucional, ante la opinión pública tanto interna como externa, a nivel nacional e internacional (Páez, 2018). Para esto es importante establecer estrategias, reglas y métodos que sean útiles para el fortalecimiento político, educativo, formativo, y que se apoyen en varias herramientas. Para alcanzar este objetivo, se propone la aplicación de la comunicación estratégica, que en este trabajo se perfila como una aliada para generar un aporte integral que permita complementar todas las acciones comunicacionales de la institución.

En toda organización existen una serie de grandes objetivos para mejorar la imagen pública de la misma. Se pueden enumerar los siguientes: definir y desarrollar esa específica imagen pública; conquistar una mayor calidad; renovar la cultura organizacional; cultivar la motivación, integración y participación de los recursos humanos; mejorar la productividad; asegurar la rentabilidad; incrementar la competitividad; controlar y lograr la fidelidad del mercado; ser un referente social del sector. Asimismo, se encuentran los propios de cada ejercicio anual, que siempre dependen del sector de actuación y de sus concretos públicos y grupos interesados o stakeholders (Martín, 2011). Por lo tanto, esta propuesta busca

diagnosticar los procesos y la gestión comunicacional de una organización; así como, diseñar un plan estratégico para el posicionamiento de la imagen de la Inspectoría Sagrado Corazón de Jesús de Ecuador a nivel nacional y mundial.

El plan o estrategia de comunicación es una aplicación de una metodología de investigación científica concreta, desarrollada a través de la dirección de comunicación o de la agencia-consultora contratada, que debe cumplir rigurosamente las siguientes fases anuales que se desarrollarán en los siguientes cuatro apartados:

- Analizar exhaustivamente la situación de la competencia exterior para conocer las características de los públicos objetivos y potenciales, así como de los grupos de interés.
- Llevar a cabo una específica y precisa investigación interna para descubrir la cultura, esencia o personalidad de la organización seleccionada y así ganarse el apoyo de sus empleados y mandos intermedios.
- Constituir un comité asesor de comunicación, cuya actividad se concentre en la dirección de comunicación, designando un solo portavoz organizacional que aplique los mensajes y canales idóneos en cada caso, fijando y consiguiendo resultados.
- Establecer los mecanismos necesarios para controlar, seguir y evaluar la correcta aplicación del plan o estrategia de comunicación para así lograr que profesional y organizacionalmente llegue a ser una inversión estratégica y no un gasto (Martín, et. al., p. 6).

3.6.1 Análisis de la situación interna y externa.

En esta etapa se debe desarrollar tanto una introducción histórica como una visión actual de la organización, realizándose a través de un pormenorizado análisis interno y externo de la situación, para definir lo que vamos a investigar, así como para prever y detectar los problemas existentes para posteriormente solucionarlos.

Se realizará analizando conjuntamente las posibles variables (edad, sexo, condición social, hábitos de consumo, comunicación, herramientas digitales, Tic) así como todo tipo de datos cualitativos y cuantitativos, tanto de esos públicos objetivos existentes (para así conseguir fidelizarlos) como de los potenciales públicos y grupos de interés a quien la organización quiere llegar día a día y de manera anual, con la finalidad de saber las características técnicas de esos públicos específicos a los que están proyectados nuestras actividades, productos y servicios (Martín, et. al, p. 6).

3.6.2 Elementos estratégicos para el plan de comunicación

El conjunto de este plan estratégico se fundamenta en la política de calidad de la organización, si bien en algunas de las Líneas Estratégicas establecidas se contemplan Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción directamente relacionados con la calidad en sus distintos ámbitos o sectores organizativos: gerencial, mandos medios y trabajadores en general.

3.6.3 Línea estratégica

Una línea estratégica es el ámbito o sector en la que una organización se proyecta mejorar la calidad, nace de las estrategias resultantes del análisis DAFO-CAME. Una línea estratégica es la respuesta potencial a resolver una debilidad encontrada en el análisis DAFO.

Figura 4. Ejemplo de líneas estratégicas

LÍNEA ESTRATÉGICA 1 Un Centro excelente para aprender y enseñar.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.4 Asegurar la calidad de la docencia adecuando la idoneidad de los estudios ofertados.
LÍNEA ESTRATÉGICA 2 Un Centro innovador en docencia e investigación
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.2 Incrementar la investigación y la producción científica de calidad
LÍNEA ESTRATÉGICA 3 Un Centro comprometido con las aspiraciones de sus estudiantes
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.2 Acreditar las titulaciones y postgrados y certificar su nivel de calidad.
LÍNEA ESTRATÉGICA 4 Un Centro moderno, renovado y excelente en la gestión.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.1 Asegurar la calidad y la innovación de los medios técnicos y en los procesos de actuación.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.4 Asegurar la excelencia en la gestión en el marco del Modelo EFQM.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.5 Asegurar la calidad y la innovación de las prestaciones que realiza el Centro.

Fuente: Tomado de página web de Universidad de Sevilla.

3.6.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos se deben especificar en términos medibles, alcanzables y que tengan un tiempo determinado. Se debe tener claro qué tipo de objetivos quieren los promotores de la organización: rentabilidad, crecimiento, posicionamiento, etc. (Vargas Vallecilla, 2008).

Los objetivos estratégicos engloban:

Figura 5. Ejemplo de objetivos estratégicos

ÁREA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CRITERIO DE MEDIDA
Investigación	Incrementar la preparación metodológica y científico-investigativa aprovechando la voluntad y el comprometimiento del personal desarrollando la organización y la responsabilidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1-Logrando la existencia de proyectos de investigación ramales, territoriales, institucionales. 2-Elevando el número de publicaciones. 3-Fuerte movimiento de las BTJ, ANIR y FORUM.
Capacitación	Garantizar la capacitación mediante los medios informáticos para elevar la efectividad del departamento, potenciando el desempeño y el compromiso.	<ol style="list-style-type: none"> 1-Garantizada la conexión completa a Internet. 2-Adecuado uso de la página web de la Biblioteca. 3-Correcto uso de los medios de informática. 4-Existencia de suficiente número de máquinas.
Dirección	Garantizar una correcta Planificación y Organización del departamento para disminuir la dirección por contingencia basado en el trabajo en equipo, incrementando el control.	<ol style="list-style-type: none"> 1-Mejorada la atención al hombre. 2-Preparada la reserva. 3-Disminuida la dirección por contingencia. 4-Incrementada la estimulación.

Fuente: Tomado de Savón Vaciano, 2011, p. 10.

3.6.5 Estrategias – Acciones – Recursos

Las estrategias son las actividades que los actores de una organización llevarán a cabo conseguir los objetivos estratégicos. Los recursos responden a la pregunta ¿con qué?; es decir, los insumos o instrumentos a emplear para desplegar las acciones/estrategias.

Figura 6. Ejemplo de Estrategias y recursos de un plan estratégico

COMPONENTE ADMINISTRATIVO				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE	RESULTADOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS
Incrementar el número de docentes con Maestrías en Universidades consideradas por la SENESCYT, planteando convenios y destinando un porcentaje de aporte económico por parte de la institución para mejorar en nuestra práctica educativa.	Rectorado, Vicerrectorado, Departamento de Contabilidad	25% de docentes con maestrías.	<p>Buscar ofertas educativas en las diferentes Universidades Nacionales e Internacionales.</p> <p>Destinar un porcentaje de aporte económico, para la preparación de los docentes en maestrías.</p> <p>Realizar las evaluaciones al personal docente.</p>	<p>Convenio con Universidades.</p> <p>Partida Presupuestaria</p> <p>Evaluación al personal docente.</p>
Fortalecer mecanismos de control mediante el diseño de instrumentos de registro de ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes, y uso de espacios físicos, para optimizar el talento humano y la prevención en la movilidad estudiantil.	Rectorado, Vicerrectorado, Inspección	Instructivo elaborado al 100% de ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes.	<p>Conformación del equipo para realizar el manual.</p> <p>Elaboración del Manual de procedimientos.</p> <p>Comunicar e incentivar a cumplir el manual de procedimientos.</p>	<p>Documento de la comisión encargada de la elaboración del Manual de Procedimientos.</p> <p>Comisión encargada de elaborar el Manual.</p> <p>Plan de socialización del Manual de Procedimientos.</p>

Fuente: Tomado de Plan Estratégico UESFA, 2021, p. 61.

3.6.6 Comité de comunicación

El comité decidirá diariamente los mensajes a comunicar y los formatos a emplear, fijando plazos para conseguir resultados comunicacionales. Estará formado por la Alta Dirección de la organización (presidencia, dirección general, consejero delegado), la Dirección de Comunicación (Dircom), especialistas en cada tema a tratar y una agencia-consultora externa, en el caso de haber sido contratada.

El director del comité tiene las siguientes funciones:

- Mentalizar la necesidad de una comunicación directa entre la Alta Dirección, empleados, expertos, sindicatos, etc.
- Coordinar todas las investigaciones a realizar.

- Reunirse con el resto de áreas en cualquier situación de crisis
- Establecer las comunicaciones (tanto internas como externas) centralizándolas a través de la consiguiente dirección de comunicación.
- Seleccionar canales de difusión idóneos.
- Prever, planificar, diagnosticar y aplicar medidas concretas de comunicación e imagen de la organización (SMS, MMS, correos electrónicos, notas informativas, video noticias, clipping, dossiers informativos, revista informativa, portal web, discursos, cursos, campañas, etc.)
- Contactarse permanente con la Alta Dirección y los medios de comunicación, quienes ayudarán a difundir cualquier mensaje impreso, digital o audiovisual que se necesite para potenciar en cada momento la imagen de la organización, llegando a cada uno a sus públicos de interés a quienes se dirige y formando unificadamente (con los propios medios de esta organización) una gran cadena de expansión informativa cada vez mayor y más profesional, eficiente y rentable (Martín, 2011, at. al., p. 106)

Con respecto a estas acciones comunicativas a realizarse, estas deberán estar planificadas según las necesidades de cada momento. Sería más efectivo para la organización dividir las acciones de comunicación “internas” y “externas”, siempre basándonos en el Análisis DAFO realizado en la última auditoría de comunicación (Figura 15). Como se ha indicado anteriormente, el objetivo final no es otro que conseguir ser referente social del sector a través de una mejor imagen pública corporativa.

Cada una de estas acciones comunicativas, deben cumplir un objetivo concreto y escalonado para llegar a ser rentable al final de su ejecución anual; es decir, deben desarrollarse con base en un “planning” o planificación gráfica anual, considerando:

- **Acciones no persuasivas internas**, sirven para difundir lo que hasta la fecha se ha desarrollado potenciándose la actividad organizacional, aplicar acciones de desarrollo y ampliación de conocimientos sobre productos y servicios de la organización. Entre las acciones no persuasivas internas tenemos: entrada libre a todo tipo de información interna y externa; información sobre investigaciones de mercado y audiencias; elaboración de un “Manual de Funciones Interno” por departamentos y filiales; desarrollo y aplicación directa de un Código de Ético o de conducta; mantener buenas relaciones con todos los departamentos y filiales; creación y constante actualización del banco de datos y sus correspondientes bases de datos interrelacionadas; elaboración del

presupuesto anual de comunicación; desarrollo y aplicación del dossier de productividad comunicativa o tracking; clipping o seguimiento de medios informativos diarios; control de las suscripciones técnicas necesarias por departamentos; realización y apoyo a todo tipo de reuniones de grupo; organización de accesos cada vez más profesionalizados al portal a través de su Intranet o Extranet; creación y actualización de un blog o video blog como potencial “buzón de sugerencias”, a fin de captar posibles problemas o soluciones organizacionales; informes y dossiers especializados; visitas informativas específicas a la organización y “jornadas de puertas abiertas”; control de redacción de circulares internas o memorándums; elaboración y aplicación de un “Libro de Estilo” que normalice su lingüística y ortografía; cursos “de formación de portavoces” para direcciones y jefaturas; creación de una “red de expertos”; desayunos de trabajo; encuentros, conferencias, discursos, jornadas con profesionales del sector; contacto regular con empresas de artes gráficas; elaboración y difusión del informe anual o memoria como un monográfico anual de la revista informativa, con apoyo impreso, digital y gráfico; investigación y ejecución de una auditoría de comunicación anual (Martín, 2011, et. al., p. 108),

- **Acciones no persuasivas externas:** información actualizada diaria a través de teléfono gratuito del Dircom; buzón con desvío llamadas, alertas-avances, SMS, MMS, e-mail, blog-Vlog, televisión y radio propia, redes sociales; elaboración y envío de avances informativos, dossiers, notas informativas, video noticias; permanentes relaciones y presencia en medios de comunicación, con aclaración de datos de la organización a través de elaboración de ruedas de prensa y apoyo de entrevistas, artículos, reportajes, programas especializados; relación informativa con Dircoms, auditores, analistas, agencias consultoras de calificación de riesgos o rating; viajes informativos o Road shows a lugares de interés; desarrollo impreso, digital y audiovisual de la revista informativa; apoyo cada vez mayor de difusión de acciones en redes sociales profesionales y foros; realización de videos de producto o un video informativo anual; organización de eventos o actos públicos de presentación de productos y actividades; presencia de personalidades sociales que potencien la responsabilidad social empresarial o corporativa; creación y presentación de un importante premio de comunicación a la “mejor idea del año”; apoyo con campañas informativas y de Relaciones Públicas; elaboración, potenciación y aplicación inmediata del “Manual de Identidad e Imagen” que normalice e implemente la tipografía, colores base y símbolos representativos de la organización en todas sus acciones comunicativas y una solución eficaz de cualquier plan de crisis.
- **Acciones persuasivas,** que apoyen y consoliden la imagen organizacional, tales como: elaboración propia (o con contratación de una agencia-consultora) de los briefings o

documentos base que marquen los ejes u objetivos a conseguir; ejecución de la creatividad y originales de campañas publicitarias de producto, de marca (originales impresos, spots de TV, cuñas de radio, interstitials (marketing digital) y banners digitales; covers o adaptaciones musicales para radio, televisión e Internet, publrreportajes); puesta al día de dossiers de campañas propios, al igual que de publicidad internacional, nacional y regional dentro del banco de datos de la organización; coordinación con el departamento de marketing de planes de medios; diseño y realización de castings, regalos, envases de productos o packaging (Martin, 2011, at. al., p. 109).

3.6.7 Control, seguimiento y evaluación de resultados del plan estratégico

Una vez desarrolladas y ejecutadas las respectivas acciones estratégicas comunicativas, es preciso e imprescindible llevar un control, seguimiento y evaluación de todas y cada una de ellas, que permitan en todo momento la valoración de resultados y cuidar los pequeños detalles que puedan quedar pendientes, para finalizar con éxito el plan o estrategia de comunicación.

Se desarrollará la observación y evaluación de la fase de realización e incidencia de dichas acciones comunicativas, en su aplicación a los públicos internos y externos que las reciben, cuidando que estas sean claras. Se aplicarán encuestas de satisfacción y postest que comprueben la efectividad del plan o estrategia.

4. METODOLOGÍA

El tipo de investigación es descriptivo a partir del enfoque cualitativo, que permite obtener una comprensión más completa del problema a estudiar, con mayor confianza en los resultados y una mayor validez de las conclusiones.

Teniendo en cuenta el objetivo general, los objetivos específicos y el alcance de la investigación se aplicará como instrumento práctico la técnica de la entrevista al personal directivo (*coordinadoras*) de las Hijas de María Auxiliadora en Ecuador, la muestra está conformada por 12 Directoras² de 28 en su totalidad, muestra que representa a las Obras Educativas. De esta manera se podrá valorar el nivel de conocimiento, uso y ventajas que traen los canales y herramientas de comunicación digital dentro de la cultura comunicacional interna.

Con la misma que podemos hacernos una idea de la población en su conjunto, al lograr esta aplicación, se logrará recolectar información, hacer el respectivo análisis y de esta manera obtener los datos deseados.

Se desarrollará a su vez, una entrevista personalizada a la Inspectora³ (Superiora) del Instituto Hijas de María Auxiliadora en el Ecuador, para tener resultados que permitan la información acerca de cómo el alto mando, en este caso la Superiora de la Organización puede observar a sus animadoras a nivel local y qué considera necesario atender en el ámbito de comunicación interna.

Una herramienta útil para este propósito de la tesis es el análisis DAFO⁴, que permite enunciar de forma concreta cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una institución, en este caso sobre la comunicación interna.

Cada realidad local (Obra Educativa) debe identificar los pasos metodológicos convenientes. Teniendo en cuenta la *cultura de la comunicación*, se sugiere privilegiar caminos que favorezcan:

– Un clima de participación, pertenencia y creatividad.

² La Directora es en la comunidad, *vinculo de unidad*, con una específica responsabilidad de animación y de guía (C. 52)

³ La Inspectora tiene autoridad ordinaria sobre cada una de las hermanas y sobre las comunidades de la Inspectoría, a norma del Derecho universal y de las Constituciones (C.145)

⁴ El instrumento se ha atribuido a Albert Humphrey, quien lideró un proyecto de investigación en la Universidad de Stanford entre 1960 y 1970.

- Un acercamiento constructivo a las novedades emergentes (tecnológicas, culturales, comunicativas, sociales).
- Una visión global para contrarrestar la fragmentación, la parcialidad y la visión a corto plazo.
- Una buena gestión del cambio para discernir lo que vale la pena mantener y lo que es necesario transformar; que se fije en la nueva realidad, en los proyectos y propuestas formulados para abrir espacio a lo nuevo.

5. HALLAZGOS

A partir de las 10 preguntas aplicadas a las Instituciones Salesianas FMA en la *entrevista* a 12 Directoras – Rectoras (muestra) y a la Directora General de las 28 Instituciones del total, se puede deducir que hay una tendencia hacia: ***la necesidad de formación en procesos, canales y soportes de comunicación internos***, evidenciados en el desconocimiento de las bondades que cada medio comporta como herramienta y sobretodo de la optimización de costo y tiempo efectivo de la información y organización.

Otro factor es la ***identidad corporativa*** insatisfecha del personal directivo de la organización, pues en la pregunta número dos se apunta directamente al Plan estratégico y casi en su mayoría manifiestan no conocerlo y otras aportaciones confunden con otro tipo de planificación.

* Con este diagnóstico propongo un Plan Estratégico para Comunicación Interna.

ENTREVISTA a Directoras del Instituto Internacional Hijas de María Auxiliadora –
 Inspectoría Sagrado Corazón – Salesianas Ecuador

El objetivo de la presente entrevista es poder determinar los niveles de comunicación interna que tiene la Inspectoría Sagrado Corazón en Ecuador, para ello se ha tomado una muestra de 12 Obras Educativas de un total de 28, se ha realizado concretamente al personal Directivo, que en este caso son las Directoras –Rectoras de dichas Instituciones, accediendo así de esta manera a una información completa e integral de cada Obra. También se ha buscado recabar la información completa, desde la visión de la Dirección General (Inspectora – Superiora). Con estos resultados posteriormente se realizará una propuesta de un Plan de Comunicación en favor de la Inspectoría.

Me permito mostrar las preguntas con la información respectiva, cada sección está dispuesta de acuerdo al número de pregunta.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	NOMBRES /INSTITUCIÓN
1. ¿Cuáles son los aspectos fundamentales por los cuales usted considera se debería conocer la Misión, la Visión, los Valores Inspectoriales?	Generar la identidad y sentido de pertenencia a la Inspectoría. Mantener vivos los valores carismáticos de nuestro Instituto. Dejar un legado a las futuras generaciones. Dar continuidad a la vida y espiritualidad de nuestro Instituto. Gratitud a Dios y todas las personas de la familia salesiana a lo largo de la Historia de nuestro Instituto que lo apoya y lo sostienen.	Sor Sara Rea /UE María Auxiliadora - Cariamanga

6. DISCUSIÓN

El apoyo y compromiso de las autoridades de las doce instituciones Salesianas, han sido la base y soporte para que el proyecto sea un éxito.

La satisfacción que sienten las autoridades, al manifestar con mayor seguridad lo que quieren alcanzar con sus constataciones de necesidades, proyectan una muestra clara de que la aplicación de un Plan Estratégico de Comunicación es viable.

* Los aspectos fundamentales serían: que somos religiosas de derecho pontificio, con una espiritualidad específica del Sistema Preventivo y una misión apostólica con la centralidad en Cristo Buen Pastor.

Sor Mercy
Sánchez /UE María
Auxiliadora -
Riobamba

* Queremos ser religiosas centradas en Cristo, viviendo un nuevo estilo de vida comunitaria para dar respuesta a los y las jóvenes en los nuevos patios que la sociedad nos brinda.

* Los valores inspectoriales serían: el amor, la solidaridad, honestidad, honradez, integridad,

* Un aspecto es el sentido de pertenencia porque si conocemos lo que somos, lo que soñamos y con qué principios nos proyectamos, entonces avanzaríamos con criterios unificados, de manera más organizada y además visualizaríamos mejor la fuerza del carisma educativo-misionero en la Inspectoría como FMA.

* Otro aspecto es la importancia de mostrarnos quiénes somos, qué ofertamos y por qué lo hacemos, Es momento de salir, más no de esperar sentados a que vengan a nosotros los destinatarios, eso fue de antaño.

Sor Bertha
Pulla /UE María
Auxiliadora -Cuenca

* Y un tercer aspecto es que el hecho de conocer, analizar y actualizar cada cierto tiempo nuestra misión, visión y propuesta valórica, sería una forma de ser fieles al carisma salesiano, porque este, a nosotros nos exige respuestas concretas a las necesidades y aspiraciones actuales de nuestros destinatarios (por eso el desarrollo de los Capítulos)

Para tener un criterio común y claro en el obrar y decidir.

Dinamismo, creatividad y liderazgo para dar impulso en todo sentido a la Inspectoría.

Con referencia a los valores, tenemos unas bases carismáticas lo que nos da identidad salesiana que parte de un valor esencial que es el amor o en términos salesianos la amorevolezza.

Sor Rosa
Castro /UE Teresa
Valsé-Cuenca

Con la aplicación de la entrevista, el 100% de las entrevistadas, reconocen la importancia de la comunicación interna y sus efectos en el desarrollo de la gestión en las áreas directivas, se evidencia no solo el papel de la comunicación en los resultados sino y fundamentalmente que el proceso de comunicación actual.

* Al conocer la misión, visión y valores inspeccionales, el interlocutor de la inspección u otro amigo de las casas, se enriquece, fortalece en identidad y pertenencia. Reconoce con más precisión con qué valores y actitudes personales puede aportar para alcanzarlos y se compromete con ellos, haciéndolos parte de su ser y hacer.

Sor María
Heras /UE María
Auxiliadora -Macas

- Razones fundamentales: sentido de pertenencia a la Inspección y por lo tanto de corresponsabilidad en el proceso, orientadas por una meta común con un estilo propio que nos distinga en la variedad de carismas. Es como ponerse la camiseta que nos identifica.

Sor Vicenta
Jaramillo/ CJ María
Auxiliadora -
Guayaquil

* Es importante por la razón que debemos conocer qué me propongo a ofrecer en la misión y estar convencida lo que corresponde a mi ser educadora, en cambio la visión es algo fundamental porque proyecto a dónde quiero llegar, esto lo consigo a través de los medios y las diversas planificaciones que se plantean para un determinado tiempo. Por cierto los valores son indispensables para que nuestra misión y visión tenga sentido, los valores son los primeros en cada espacio educativo, son la base de una educación cristiana fundamentada en el evangelio y en los valores humanos.

Sor Ayda
Tuárez/ Santa María
Mazzarello -
Guayaquil

- Considero fundamental conocer la Misión, Visión y los Valores, porque eso es lo que crea identidad y sentido de pertenencia a la Institución. Además, define un modo de ser y comportarse con coherencia y lealtad de acuerdo a los principios éticos y morales.

Sor María
Cleofé Maza/ NSQ
Aspirantado

* Los considero fundamentales, porque dan la identidad a una Institución de la cual se es integrante activa, y porque ahí está la filosofía del Institucional, es la parte más rica y duradero.

Sor Beatriz
Navarro/ UEP María
Auxiliadora Quito

Las actividades se identifican con la realización de talleres con los públicos internos para socializar la filosofía institucional: Misión, Visión, Valores, Estrategias Corporativas y Objetivos Organizacionales.

- Misión diría que, uno de los aspectos fundamentales que se deben tomar en cuenta son los Principios y Valores humanos y cristianos que favorecen a la formación integral de la persona a vivenciar en la Misión Educativa a nivel de Instituciones de la Inspectoría.

- La visión, hasta donde se pretende llegar partiendo de la realidad en cuanto a formación y misión en los distintos ámbitos a través de políticas claras y precisas.

- Creo que los que se deben tomar en cuenta para conocer los valores Inspectoriales en primer lugar conocer el gran valor de las personas considerando los diferentes aspectos personales y comunitarios.

Sor Jackeline
Peláez/ UEP Cardinal
Spellman Girls' School
Quito

* Formamos parte de un Instituto Internacional FMA, en este sentido se responde al crecimiento como personas, a la misión que desarrollamos en nuestra relación, con las personas con quienes vivimos y también el crecimiento como grupo, de hecho necesitamos ciertos valores para crecer como una institución dedicada a un objetivo específico.

Sor Judith
Chamorro/ UEP Santa
María Mazzarello
Quito

- Son la parte fundamental de nuestro Carisma, es importante saberlos y practicarlos.

Sor Odila
Calva/ UEP Salesiana
María Auxiliadora -
Manabí

* Considero importante conocer la Misión, Visión y Valores inspectoriales porque ellos expresan lo que somos, lo que hacemos, cómo lo hacemos. Es decir, la identidad, la espiritualidad y filosofía carismática, que son los aportes que ofrecemos desde nuestra vocación de mujeres consagradas FMA a la Familia Salesiana, a la Iglesia, a la Sociedad. Además, marcan el norte y horizonte en el camino.

Sor Cruz
María Piña/ Superiora
General Ecuador

2. ¿Conoce el Plan Estratégico Inspectorial? *(Si es afirmativa la respuesta)*, de manera general qué aspectos comprende este Plan.

- No lo conozco

Sor Sara Rea
/UE María Auxiliadora
- Cariamanga

- No lo conozco

Sor Mercy
Sánchez /UE María
Auxiliadora -
Riobamba

No contamos con un Plan Estratégico definido al momento, en planes de hacerlo sí.

Sor Bertha
Pulla /UE María
Auxiliadora -Cuenca

- Desconozco el Plan Estratégico Inspectorial

Sor Rosa
Castro /UE Teresa
Valsé-Cuenca

* Desconozco el Plan Estratégico Inspectorial

Sor María
Heras /UE María
Auxiliadora -Macas

- Con ese nombre no lo conozco. Lo que pienso puede referirse es al Proyecto Pastoral Inspectorial que comprende: Justificación, Marco situacional, Marco teórico y Marco operativo donde consta la misión, visión y conversión pastoral y Opciones capitulares que permiten caminar en el mismo sentido en la Inspectoría.

Sor Vicenta
Jaramillo/ CJ María
Auxiliadora -
Guayaquil

* No contamos con un Plan Estratégico definido al momento

Sor Ayda
Tuárez/ Santa María
Mazzarello -
Guayaquil

- Si tengo conocimiento de la Programación que se diseña para cada sexenio (6 años), el actual tiene vigencia hasta el 2021. Este Proyecto Pastoral Inspectorial considera los siguientes aspectos: un horizonte, estrategia, proceso y las opciones en base al tema propuesto por el Capítulo General XXIII del Instituto FMA como son: Transformadas por el encuentro, juntas, con los jóvenes, misioneras de esperanza y alegría. Además, cada Ámbito, Áreas y Comisiones elaboran un POA estableciendo sus propias especificaciones, a fin de que sea ejecutable y evaluable.

Sor María
Cleofé Maza/ NSQ
Aspirantado

* No lo conozco

Sor Beatriz
Navarro/ UEP María
Auxiliadora Quito

- Conozco como Proyecto Pastoral Inspectorial. Los aspectos que contiene son:

Presentación, Justificación, marco situacional, Marco Teórico, Marco Operativo a través de los diferentes ámbitos

Sor Jackeline
Peláez/ UEP Cardinal
Spellman Girls' School
Quito

	<p>* Tengo entendido que está para realizarlo</p>	<p>Sor Judith Chamorro/ UEP Santa María Mazzarello Quito</p>
	<p>- No conozco</p>	<p>Sor Odila Calva/ UEP Salesiana María Auxiliadora - Manabí</p>
	<p>* Está en camino de construirse. Las partes son: Presentación, objetivo general, objetivos específicos, misión, visión, metas que harán posible la consecución de los objetivos con tiempos e indicadores de evaluación.</p>	<p>Sor Cruz María Piña/ Superiora General Ecuador</p>
	<p>Página www.salesianasecuador.org Email corporativo WhatsApp Inspectorial en Grupos Revista Inspectorial Caminar</p>	<p>Web: Sor Sara Rea /UE María Auxiliadora - Cariamanga</p>
<p>3. ¿Conoce los medios de comunicación Inspectoriales: Página web, email corporativo, redes sociales (<i>Facebook, canal de YouTube</i>), aplicación <i>WhatsApp</i>, revista? (<i>Si es afirmativa la respuesta</i>). Participa de ellos, en cuáles?</p>	<p>* SI conozco los medios de comunicación Inspectorial, participo muy poco, pero si los sigo con mucho interés.</p> <p>Conozco pocos medios propuestos por la Inspectoría, se me ha dado a conocer, pero de mi parte falta empeño para conocerlos y aprovechar de sus recursos.</p> <p>- Si: Página web, email corporativo, Facebook y revista Caminar</p> <p>* Si. En la <i>www</i>, reviso las comunicaciones, los archivos; en el email corporativo, recibo y envío información, datos, comunicaciones. Facebook, acorta la distancia, puedo saludar, felicitar a las hermanas y otros integrantes, conocer las nuevas noticias. WhatsApp de las Directoras, participo con saludos, noticias, solicitudes...</p>	<p>Sor Mercy Sánchez /UE María Auxiliadora - Riobamba</p> <p>Sor Bertha Pulla /UE María Auxiliadora -Cuenca</p> <p>Sor Rosa Castro /UE Teresa Valsé-Cuenca</p> <p>Sor María Heras /UE María Auxiliadora -Macas</p>

- Los conozco todos y participo más en WhatsApp, Facebook y email corporativo.

Sor Vicenta Jaramillo/ CJ María Auxiliadora - Guayaquil

* Sí conozco lo básico, sí participo y me sirven de mucho para la comunicación, uso WhatsApp, Facebook, YouTube, mail, página web.

Sor Ayda Tuárez/ Santa María Mazzarello - Guayaquil

- Tengo conocimiento de la Revista virtual y quien es encargada desde la Inspectoría, designa a cada ámbito, áreas y comisiones los espacios para la participación. Con respecto a la página web y el Facebook mi participación es limitada en cuanto a aportar recursos para enriquecerlas, en cambio, como visitante lo hago todos los días.

Sor María Cleofé Maza/ NSQ Aspirantado

* Conozco la página web, WhatsApp, revista, YouTube, siempre... hay necesidad de facilitar algunas informaciones impresas

Sor Beatriz Navarro/ UEP María Auxiliadora Quito

- Si conozco y participo en gran parte: Pagina Web, Facebook, WhatsApp, email corporativo, canal YouTube, en parte revista.

Sor Jackeline Peláez/ UEP Cardinal Spellman Girls' School Quito

* No conozco todos. Únicamente uso WhatsApp, revista, Página Web. A mediodía.

Sor Judith Chamorro/ UEP Santa María Mazzarello Quito

- Conozco todos los medios, casi no participo, visito la página web Inspectorial

Sor Odila Calva/ UEP Salesiana María Auxiliadora - Manabí

* Sí conozco, dependiendo de la situación y motivos, participo indistintamente, pero más la página web Inspectorial, email corporativo, WhatsApp, Facebook, revista.

Sor Cruz María Piña/ Superiora General Ecuador

Email. Por la noche
WhatsApp. Por la noche
- Página web, en necesidad especiales

Sor Sara Rea
/UE María Auxiliadora
- Cariamanga

* Los medios de información que se utiliza son: La página web, el Facebook, el WhatsApp y la revista. El horario en que leo los mensajes y respondo en las tardes y la noche hasta las 20:00

Sor Mercy
Sánchez /UE María
Auxiliadora -
Riobamba

WhatsApp, revista digital, Facebook, correo electrónico; no tengo horario fijo, pero trato de revisarlos con frecuencia diaria.

Sor Bertha
Pulla /UE María
Auxiliadora -Cuenca

4. ¿Qué tipo de medios de información que utiliza la Inspectoría le parece claros, precisos, oportunos? ¿En qué horario lee los mensajes y responde?

- Página web, revista WhatsApp, Facebook, leo generalmente por la noche.

Sor Rosa
Castro /UE Teresa
Valsé-Cuenca

* Todos me parecen claros, precisos y oportunos, pues son en línea, los leo inmediatamente que llegan, si requieren información documentada, respondo oportunamente cuando tengo lo solicitado.

Sor María
Heras /UE María
Auxiliadora -Macas

- Cumplen con esas características el WhatsApp, Facebook y email corporativo

Leo los mensajes de WhatsApp con más frecuencia pero a lo seguro en la mañana, a medio día y en la noche porque lo hago desde el celular. En cambio para Facebook y email uso más el computador y por lo tanto leo los mensajes de mañana, a medio día, y en la noche antes de ir a dormir.

Sor Vicenta
Jaramillo/ CJ María
Auxiliadora -
Guayaquil

* La verdad que me falta tiempo para estar en estos medios, pero el que más miro y leo es el Facebook.

Sor Ayda
Tuárez/ Santa María
Mazzarello -
Guayaquil

- De los medios de información que utiliza la Inspectoría, el WhatsApp me refiere de inmediato, el correo electrónico y la página del Facebook los reviso tres veces al día.

Sor María
Cleofé Maza/ NSQ
Aspirantado

* Informaciones oficiales oportunas en el tiempo y otras se las debe manejar con acierto y con preventividad

* WhatsApp, revista, página web, circulares Inspectoriales

* Los mensajes lee el sábado domingo y al amanecer, priorizar la lectura de mensajes...

* Debido a las múltiples actividades hay que organizarse para leer

Sor Beatriz
Navarro/ UEP María
Auxiliadora Quito

- Pagina Web, email, Facebook, canal de YouTube. Lamentablemente no tengo horario, busco espacios para informarme especialmente por las noches.

Sor Jackeline
Peláez/ UEP Cardinal
Spellman Girls' School
Quito

* Mensajes por email, la revista Inspectorial; generalmente no respondo.

Sor Judith
Chamorro/ UEP Santa
María Mazzarello
Quito

- Utilizo todos los medios, debido al trabajo, se me facilita contestar en la noche.

Sor Odila
Calva/ UEP Salesiana
María Auxiliadora -
Manabí

* Me parecen claros y bien llevados la página web, Facebook, WhatsApp, revista. Los mensajes leo generalmente después de medio día

Sor Cruz
María Piña/ Superiora
General Ecuador

5. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de los medios de comunicación que tiene la Inspectoría?

Fortalezas: Rapidez y calidad en la comunicación

Debilidad: Descuido por parte del usuario en abrir con más frecuencia el correo.

En algunas ocasiones los insumos no llegan a tiempo.

Poco uso para la comunicación en familia.

Sor Sara Rea
/UE María Auxiliadora
- Cariamanga

* Las fortalezas de los medios de comunicación de la Inspectoría: se utiliza mucho la pág. Web, el Facebook y el WhatsApp.

* Las debilidades de los medios de comunicación en la Inspectoría son: la utilización, la información de la revista digital porque no todas las hermanas estamos habituadas a este medio. No se comparte información que tenemos en nuestras comunidades de todo lo que realizamos.

Sor Mercy
Sánchez /UE María
Auxiliadora -
Riobamba

Como fortalezas, el hecho de contar con medios digitales que nos posibilita la intercomunicación en diversos niveles; inspectoriales, locales, es un modo de estar actualizadas y es el camino para mantener contacto con los jóvenes.

Como debilidades, personalmente que me quedo en la socialización de los mismos, sigo esperando que de manera tradicional y/o limitada me comuniquen las cosas desde secretaría Inspectorial, pierdo oportunidades de aprender propuestas interesantes de otras Inspectorías, y lo que es peor, empobrezco también a la comunidad al no ponerle al tanto de la riqueza de recursos a los que podemos acudir.

Sor Bertha
Pulla /UE María
Auxiliadora -Cuenca

- Fortalezas: Información inmediata, Creatividad, despierta una sana curiosidad, se ama lo nuestro, son un medio para evangelizar.

- Debilidades. No se tiene el suficiente tiempo para comunicar por estos medios, no nos detenemos para admirar, agradecer por tanto activismo.

Sor Rosa
Castro /UE Teresa
Valsé-Cuenca

* Fortalezas: comunicación inmediata, llega a todas.

* Debilidades: No todas podemos utilizarlos en los lugares de misión... o conocer sus bondades y aprovecharlas mejor.

Sor María
Heras /UE María
Auxiliadora -Macas

7. CONCLUSIONES

Implementar el plan de comunicación propuesto permitirá:

1. La mejora continua de los procesos institucionales con la finalidad de mejorar sus actividades diarias y el proceso operativo.

- Fortalezas: contar el acceso a estos medios, compartir tanta riqueza y vida de las comunidades educativas que entusiasma y despierta la creatividad. Contar con hermanas que con cariño y competencia alimentan estos medios a la medida de sus posibilidades

- Debilidades: Es tanta la variedad de comunicación que no siempre se les da el suficiente para aprovecharlos de la mejor manera.

Sor Vicenta
Jaramillo/ CJ María
Auxiliadora -
Guayaquil

* Como fortaleza es la comunicación inmediata, la creatividad, las conexiones con otras cuentas de Facebook o de páginas web. Las debilidades son las comunicaciones de algunos eventos retrasados.

Sor Ayda
Tuárez/ Santa María
Mazzarello -
Guayaquil

Fortalezas:

- La información se remite de inmediato y segmentada para cada ámbito.

- Es clara, precisa y veraz

- Aborda temas de formación a nivel eclesial y carismático

- Propicia conocimiento de las obras y comunidades, acontecimientos y actividades de la Inspectoría, del Instituto, iglesia, cultura y sociedad.

- Oportunidad de visibilizar en el mundo la identidad institucional, a través de la imagen de marca y políticas bien definidas.

Debilidades

- Poca conciencia en valorar y aportar para enriquecer los espacios de comunicación.

- Escasa formación e interés en la autoformación sobre la tecnología y medios de comunicación.

- No se ofertar espacios de formación para jóvenes en las diferentes áreas de nuestra misión

- Debilitar las relaciones interpersonales.

Sor María
Cleofé Maza/ NSQ
Aspirantado

2. La pertinencia y operatividad adecuada de los canales internos de comunicación, evitando la ruptura de la comunicación y la pérdida de la información.
3. Diseño de estrategias comunicacionales alineadas a las estrategias corporativas fomentando el sentido de pertinencia, la participación activa de los miembros y la eficiencia institucional.

Fortalezas:

*Como y cuando se manejan los medios de comunicación, la comunicación se vuelve oportuna, esencial, concreta y las debilidades en el manejo, el poco entrenamiento capacitación.

Debilidades:

* Para las informaciones oficiales de Secretaría Inspectorial se necesita personal más implicado más dinámico y oportuno, con asesoramiento periódico con la intención de mejorar la organización ...

Sor Beatriz
Navarro/ UEP María
Auxiliadora Quito

- Las fortalezas: Son canales de comunicación rápida y precisa, conexiones entre las comunidades e Inspectoría, con el Instituto y también con la sociedad, Hay personas competentes que manejan estos medios de comunicación...

- Como debilidades yo creo que es: No hay personal capacitado en este campo, poco interés en el manejo de los medios informáticos en la Inspectoría, no priorizar las grandes oportunidades que tenemos en la Inspectoría en cuanto a comunicación, escasas de hermanas que quieran lanzarse en este campo.

Sor Jackeline
Peláez/ UEP Cardinal
Spellman Girls' School
Quito

* Las circulares de la Inspectoría, y otras que tratan de temas específicos, hace falta más claridad en las informaciones oficiales de secretaría.

Sor Judith
Chamorro/ UEP Santa
María Mazzarello
Quito

- Las fortalezas es poder estar comunicados y sus debilidades es tener un mayor seguimiento y falta de conocimiento.

Sor Odila
Calva/ UEP Salesiana
María Auxiliadora -
Manabí

* Fortalezas: cuidan la calidad, en contenidos y presentación, temas formativos, son actuales, dinámicos, accesibles, con espacios para todos los ámbitos y áreas del quehacer educativo-pastoral, con recursos. Son apreciados y valorados por muchísimos seguidores. Están vinculados con otras páginas sea del Instituto, de la Familia Salesiana como de la Iglesia y sociedad.

Debilidades: los Ámbitos y Áreas con espacios que pueden ser aprovechados; actualidad de ciertos eventos, falta mayor conocimiento de las bondades y oportunidades que ofrecen los medios de comunicación inspectoriales.

Sor Cruz
María Piña/ Superiora
General Ecuador

Oportunidades

Nos ponen al día en las comunicaciones a nivel Inspectorial como del Instituto y la Iglesia.

Las plataformas gratuitas que ofrece Microsoft y otras empresas.

La página web Inspectorial y otros canales educativos que facilitan la comunicación en nuestra misión.

Amenazas

La falta de actualización en los medios tecnológicos

La sobrecarga de información que no se alcanza a procesarla

Sor Sara Rea
/UE María Auxiliadora
- Cariamanga

* Las oportunidades de los medios de la comunicación que tiene la Inspectoría: es una comunicación más rápida, segura, fiable.

* Las amenazas sería que a falta de criterio de parte de las hermanas nos llenemos de información que no construye a la vida religiosa y también que se comparta con extraños lo que para nosotros es de mucha privacidad.

Sor Mercy
Sánchez /UE María
Auxiliadora -
Riobamba

6. ¿Cuáles considera que son las oportunidades y amenazas de los medios de comunicación que tiene la Inspectoría?

¿Cuáles considera que son las oportunidades que estos ofrecen?, son socializados a todas las hermanas, al aprovecharlos nos permitirían un buen nivel de interacción y comunicación eclesial, salesiana, pedagógica incluso, haríamos un uso potencial de recursos y nos sentiríamos unidas a nivel local, Inspectorial y mundial, tendríamos comunicación instantánea y actualizada de manera permanente.

y como amenazas que corremos el riesgo de seguir manteniéndonos como país tercermundista que no despliega, porque si no aprovechamos la tecnología, nos aislamos nosotros mismos de los medios de comunicación.

- Oportunidades que en segundos estamos conectadas con el mundo y es un medio para evangelizar.

- Amenaza. Cuando no tenemos un criterio formado en el uso de estos.

Sor Bertha
Pulla /UE María
Auxiliadora -Cuenca

* Oportunidades: Algunos no tienen costo, permiten creatividad

* Amenazas: que puedan ser vulnerados y difundan antivalores

Sor María
Heras /UE María
Auxiliadora -Macas

- Oportunidades: De acceder a una variada y rica información y medios de formación. Poner en juego el discernimiento para el uso de tanta información para la formación y acción pastoral.

- Amenazas: Caer en el fanatismo por ciertos argumentos o programas no siempre constructivos en algún caso de personas ancianas que acceden sobre todo a YouTube.

Sor Vicenta
Jaramillo/ CJ María
Auxiliadora -
Guayaquil

* Oportunidades, hacerse conocer ante el mundo salesiano, y amenaza quizá no todas las personas estamos capacitadas para manejar estos medios o quizá detenernos e invertir demasiado tiempo en los medios digitales y dejar lo que es esencial.

Sor Ayda
Tuárez/ Santa María
Mazzarello -
Guayaquil

Oportunidades:

- Contar con una buena organización en este ámbito a nivel de Instituto y a través de las Conferencias Interinspectoriales.

- Acceso a una información globalizada e inmediata.

- Vía para llegar a escenarios juveniles, interlocutores de nuestra misión.

- Pertenecer a una sociedad de la información y del conocimiento

Amenazas:

- La demasiada y múltiple información que ofrecen los MCS desvían el interés del público al

- Las extensas exigencias del Ministerio de Educación que implica demasiado tiempo, resta la posibilidad para escribir la memoria de lo que se realiza en las Comunidades Educativas.

Sor María
Cleofé Maza/ NSQ
Aspirantado

Oportunidades:

Dinamismo veloz, insertarlo a la Inspectoría

Ha habido inversiones para preparación al personal

Bajo costo económico, tiempo y seguridad

Amenazas:

Detenernos y hacer pausas indebidas en el manejo, animación y servicio de dicho pensamiento... perfiles personales ... se podría perder la identidad por la dispersión

No superar la fragmentación:
Educación, evangelización comunicación

Sor Beatriz
Navarro/ UEP María
Auxiliadora Quito

- La Inspectoría cuenta con los medios de comunicación como: Página web, email corporativo, redes sociales (Facebook, canal de YouTube), aplicación WhatsApp, revista, son oportunidades de calidad.

Sor Jackeline Peláez/ UEP Cardinal Spellman Girls' School Quito

- Como amenaza considero la invasión de información de redes a nivel social.

* La apertura que existe para dirigirse a personas o grupos con determinada función. * Pero también existe una cierta indiferencia.

Sor Judith Chamorro/ UEP Santa María Mazzarello Quito

- Tenemos una información muy buena y como amenaza que no la sabemos aprovechar por falta de formación crítica.

Sor Odila Calva/ UEP Salesiana María Auxiliadora - Manabí

* Oportunidades: mayor y mejor comunicación con la inspectoría y con todos los otros canales comunicacionales con los que hay vinculación; medio para la evangelización e intervenciones pastorales, cuidando que sean formativos, actuales, juveniles, accesibles a todos. Dar a conocer todo lo que se hace y los espacios de intervención.

Sor Cruz María Piña/ Superiora General Ecuador

Amenazas: la interacción de personas que carecen de principios y búsqueda de bien común y se permiten intervenciones que no hacen bien a nadie.

Sí
Capacitación a las hermanas.
Tiempo oportuno en las comunicaciones

Sor Sara Rea /UE María Auxiliadora - Cariamanga

7. ¿Estaría dispuesta a incluir -acoger un plan de comunicación estratégica interna para la Inspectoría en su gestión como autoridad con el fin de canalizar mejor la información? (Si es afirmativa la respuesta) que recomendaciones presenta para su ejecución?

* Frente a la realidad que se nos presenta tan veloz, estoy muy convencida que debemos tener un plan de comunicación y que sea una forma de hacer y ser inspectoría, eso no debe interferir las diversas actividades que se tiene en forma comunitario como apostólico; continuar aprovechando de los medios para la capacitación y ejecución del plan.

Sor Mercy Sánchez /UE María Auxiliadora - Riobamba

Considero no sólo una actitud de predisposición, se debería plantear como una exigencia Inspectorial la elaboración, socialización y aplicación de un Plan de comunicación, entonces mi recomendación es, "manos a la obra".

Sor Bertha Pulla /UE María Auxiliadora -Cuenca

- Si.

Que se establezca talleres de formación bien estructurados, concisos y aplicables y que se los realice por zonas para una mejor y mayor participación.

Sor Rosa
Castro /UE Teresa
Valsé-Cuenca

* Si, que sea pronto, amigable, que sirva para todas las casas y su misión

Sor María
Heras /UE María
Auxiliadora -Macas

- He tratado de informarme sobre la comunicación estratégica y acojo el plan pues lo considero importante, no solo ahora por esta emergencia, para tener una hoja de ruta en la consecución de objetivos.

Sor Vicenta
Jaramillo/ CJ María
Auxiliadora -
Guayaquil

Una recomendación: tener claro que significa y comporta dicho plan y el compromiso de ser fieles al mismo.

* No contesta

Sor Ayda
Tuárez/ Santa María
Mazzarello -
Guayaquil

Si estoy dispuesta a acoger el Plan Estratégico y a motivar a mi comunidad para que su ejecución tenga éxito y sugiero las siguientes recomendaciones:

* El Plan Estratégico sea un eje transversal para todos los ámbitos de la Inspectoría y desde esta perspectiva se sea presencia en los escenarios juveniles, prioridad de nuestra misión.

* Definir con claridad la misión, visión, objetivos, estrategias, y el plan de acción para su ejecución.

* Las exigencias actuales nos ponen en la posibilidad de formarnos en competencias digitales, es decir, de entrar en un proceso de alfabetización, para saber producir, difundir, receptor e interactuar.

* Propiciar estrategias de información que implique las relaciones interpersonales.

Sor María
Cleofé Maza/ NSQ
Aspirantado

* Si estaría dispuesta a acoger, se sugiere hacer el plan de comunicación estratégico que sea conocido, socializado y que todos los agentes y FMA y sujetos dinámicos ofrezcamos las fuerzas, las realizaciones para la ejecución...incluir a todos los públicos internos y externos a distintos niveles

Sor Beatriz
Navarro/ UEP María
Auxiliadora Quito

* Potenciar el desarrollo y el empleo de habilidades como destrezas que poseen los estudiantes

- No responde

Sor Jackeline
Peláez/ UEP Cardinal
Spellman Girls' School
Quito

* Personalmente me gustaría interesarme más por la tecnología.

Sor Judith
Chamorro/ UEP Santa
María Mazzarello
Quito

- Si, necesitamos formación

Sor Odila
Calva/ UEP Salesiana
María Auxiliadora -
Manabí

* Sí, creo que es importante contar con un plan de comunicación estratégica interna para la Inspectoría. Entre las recomendaciones señalo la necesidad de que las FMA conozcan y manejen el sentido corporativo que ayuda a mantenernos en comunicación; desarrollamos la identidad corporativa. Además, se aproveche más las posibilidades que ofrecen los medios, haya un sentido de corresponsabilidad y ética profesional.

Sor Cruz
María Piña/ Superiora
General Ecuador

Entrevistas personales
Asambleas institucionales
Asambleas virtuales

Sor Sara Rea
/UE María Auxiliadora
- Cariamanga

8.- ¿Cuál cree que es el mejor mecanismo para comunicarse con los públicos tanto internos como externos en el caso de los gobiernos locales?

* Creo que el mejor mecanismo de comunicación interna es el diálogo en donde se puede interactuar, pero también los diversos medios nos ayudan, teniendo siempre alguna política interna.

* A nivel externo es interesante los medios que tenemos pero si hay que tener una política de la virtualidad a través de protocolos en la que nos sirva para una verdadera comunicación y no se confunda o distorsione lo que realmente se comunica

Sor Mercy
Sánchez /UE María
Auxiliadora -
Riobamba

Los medios de comunicación legalmente autorizados, con credibilidad y garantía, porque hoy todo mundo se da de comunicador o reportero y maltrata a los entrevistados o simplemente se vende información falsa que especula e inestabiliza a las personas en todo aspecto político, económico, social, educativo, cultural y hasta de medicina.

Sor Bertha
Pulla /UE María
Auxiliadora -Cuenca

- Video conferencias por Zoom, WhatsApp

Sor Rosa
Castro /UE Teresa
Valsé-Cuenca

* Un sistema de comunicación efectivo con equipos de trabajo, comunicación directa; reconocer la diversidad y que permita solucionar dificultades

Sor María
Heras /UE María
Auxiliadora -Macas

- De la experiencia, veo que el mejor mecanismo de comunicación es el WhatsApp y el email

Sor Vicenta
Jaramillo/ CJ María
Auxiliadora -
Guayaquil

* WhatsApp

Sor Ayda
Tuárez/ Santa María
Mazzarello -
Guayaquil

* Adecuada organización y establecimiento de acuerdos y principios claros de la forma de comunicación que se va a adoptar.

* Conocimiento y aceptación de las políticas, objetivos y valores institucionales.

* Mantener estrategias de comunicación, poniendo al centro a la persona y conservar las relaciones interpersonales.

Sor María
Cleofé Maza/ NSQ
Aspirantado

* Encuentros personales rápidos, comunicaciones precisas cortas y necesarias, bajo tiempos acordados acuerdos

* Manual de comunicación Institucional (quienes y que canales y tipos)

Sor Beatriz
Navarro/ UEP María
Auxiliadora Quito

- Email, página web, Facebook, el diálogo partiendo de sus necesidades y de la realidad en la que vivimos.

Sor Jackeline
Peláez/ UEP Cardinal
Spellman Girls'
School Quito

* Las reuniones comunitarias, por zonas y regiones.

Sor Judith Chamorro/ UEP Santa María Mazzarello Quito

- No respondió la entrevista

Sor Odila Calva/ UEP Salesiana María Auxiliadora – Manabí

* El mejor mecanismo para comunicarse con los públicos internos y externos creo que sea el sentido de la verdad y la ética, junto con el de identidad corporativa.

Sor Cruz María Piña/ Superiora General Ecuador

Conocimiento en manejo de redes
Manejo de las plataformas virtuales

Sor Sara Rea /UE María Auxiliadora – Cariamanga

* Hay diferentes destinatarios, en algunos casos necesitamos empezar hay otros que están en medio camino y otros muy avanzados.

* Como hermanas también hay diferentes niveles de formación digital y hay que pensarlo desde ahí,

Sor Mercy Sánchez /UE María Auxiliadora –

9.- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que surge para utilizar los canales de información digitales?

* Hay que tomar en cuenta los instrumentos que se tiene acceso, el entenderlo desde una necesidad para la misión o sencillamente para estar a la moda y se desperdicia recursos.

Riobamba

Muchas...

Desde un cambio de mentalidad, para hacer un uso correcto y disciplinado de los medios como religiosas. (no a la adicción por el celular o internet)

El interés por aprender el manejo técnico de los medios y crear recursos propios para los destinatarios.

Sor Bertha Pulla /UE María Auxiliadora –Cuenca

Hasta el saber utilizar los medios y recursos de acuerdo a las necesidades sin gastarlos por pura novedad o presentar trabajos muy poco elaborados que dejan mucho que desear.

(Conocer las normas y recomendaciones para la elaboración de diapositivas e imágenes)

- El factor económico, el tiempo, las mismas hnas. Respondemos al servicio de varias responsabilidades o diferentes ámbitos, una necesidad grande es la de tener disponibilidad para formarnos, a veces nos contentamos con lo poco que sabemos, necesidad de motivarnos para no tener miedo d equivocarnos en el manejo de los canales digitales

Sor Rosa
Castro /UE Teresa
Valsé-Cuenca

* Conocer cuáles son los canales más efectivos, sus bondades, por todos los miembros de la comunidad educativa; la manera de mantener seguridad.

Sor María
Heras /UE María
Auxiliadora –Macas

- La mejor capacitación se realiza cuando hay alguien que ve la necesidad de aprender y busca los medios y personas que colaboran en el proceso.

Sor Vicenta
Jaramillo/ CJ María
Auxiliadora –
Guayaquil

Y por supuesto algún curso con este fin.
No sé si puede on-line

* Capacitación para entrar a manejar estos recursos sin tener miedo, hay personas o hermanas que no se esfuerzan por aprender y se mantiene excluidas de estos medios. A capacitarnos a saber darle un buen uso.

Sor Ayda
Tuárez/ Santa María
Mazzarello –
Guayaquil

* Conocer el Plan de comunicación Estratégico

* Formación en competencias digitales y audiovisuales.

* Potenciar habilidades para acceder, analizar y evaluar la información.

* Manejo de estrategias para comunicar de forma competente en los medios de información

Sor María
Cleofé Maza/ NSQ
Aspirantado

* Adquirir un pensamiento crítico, reflexivo, cooperativo creativo y sensible ante la abundancia de información.

* Tener clara la finalidad de lo que se va a comunicar y el público al que se pretende llegar.

*Sentirse parte (identidad corporativa) para capacitarme o parte activa dentro de la comunicación

Sor Beatriz
Navarro/ UEP María
Auxiliadora Quito

* Características personales, y la mística carismática – profesional

- Formación Tics, uso de distintas aplicaciones y recursos digitales, uso de redes sociales, preformas, formación en comunicación asertiva...

Sor Jackeline Peláez/ UEP Cardinal Spellman Girls' School Quito

* No contesta

Sor Judith Chamorro/ UEP Santa María Mazzarello Quito

- Medios oficiales como página web, correos corporativos, WhatsApp

Sor Odila Calva/ UEP Salesiana María Auxiliadora – Manabí

* Al respecto de esta pregunta, hay mucho por hacer para lograr una capacitación en el uso de los canales de información digital. La gran mayoría de las FMA maneja y utiliza redes y otros canales, sin un conocimiento corporativo previo con sentido de interés personal o de grupo.

Sor Cruz María Piña/ Superiora General Ecuador

- Desconocemos qué otras herramientas existen como para sugerir.

Sor Sara Rea /UE María Auxiliadora – Cariamanga

10.- Por último, ¿qué otras herramientas además de las mencionadas recomendaría usted para reforzar, con sentido común el uso de la tecnología

* La utilización de ciertos aplicativos pedagógicos que nos ayudarán para la misión y que sólo se necesita tener acceso al internet porque son gratuitos y seguros.

Sor Mercy Sánchez /UE María Auxiliadora – Riobamba

* El conocimiento, capacitación y uso correcto de la diversidad de plataformas virtuales que por este tiempo se han convertido en herramientas significativas para continuar educando a las estudiantes en línea.

Sor Bertha Pulla /UE María Auxiliadora –Cuenca

Las páginas web que sirven de espacios virtuales para la concentración de varios usuarios que desean tratar temáticas diversas.

- Zoom su uso, sé que hay otros más pero no los manejo.

Sor Rosa Castro /UE Teresa Valsé-Cuenca

* Una plataforma educativa corporativa, que nos permita responder a situaciones semejantes a la actual. Mantenernos en comunicación, posibilidad de capacitación de los locutores de la comunidad. Accesible a todos; tiempo suficiente para desarrollar el proceso de aprendizaje.

Sor María
Heras /UE María
Auxiliadora –Macas

- Continuar en la línea del discernimiento en el uso de la tecnología porque es responsabilidad personal

Sor Vicenta
Jaramillo/ CJ María
Auxiliadora –
Guayaquil

* Personalmente me falta bastante conocimiento sobre el tema

Sor Ayda
Tuárez/ Santa María
Mazzarello –
Guayaquil

- A mi parecer creo indispensables la formación en las competencias digitales, para saber estar presentes con identidad e integridad buscando cumplir una misión.

Sor María
Cleofé Maza/ NSQ
Aspirantado

* Se debería privilegiar y reforzar lo anteriormente dicho ...

* Recuperar la memoria escrita como identidad carismática ... documental digital,

* Diferenciar segmentos...

* Apertura hacia la vida para los otros, cambio de mentalidad

Sor Beatriz
Navarro/ UEP María
Auxiliadora Quito

- Formación digital, fomentar la autoformación y formación en comunicación

Sor Jackeline
Peláez/ UEP Cardinal
Spellman Girls'
School Quito

* No contesta

Sor Judith
Chamorro/ UEP Santa
María Mazzarello
Quito

- No tiene sugerencias

Sor Odila
Calva/ UEP Salesiana
María Auxiliadora –
Manabí

* Creo que lo primero es la formación en el uso adecuado de la tecnología, desde nuestra identidad de FMA y nuestro compromiso evangelizador, así como de las ventajas y oportunidades que ofrece la tecnología para desarrollar nuestra misión pastoral.

Sor Cruz
María Piña/
Superiora
General Ecuador

8. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

8.1 Problemas

La misión, la visión, los valores Institucionales no son conocidos por el personal directivo (*identidad corporativa*), hay confusión con otro tipo de planes organizativos.

Se posee medios de comunicación, pero no existe un proceso de comunicación interna definido, hay necesidad de trabajar en la capacitación, el uso, el contenido y la frecuencia con la que se emiten los mensajes - informaciones a través de los canales de Comunicación.

8.2 Objetivo estratégico

Trabajar en la cultura organizacional, comunicación interna y motivación a los mandos Directivos, para lograr institucionalizar los procesos de comunicación, mediante mecanismos de reconocimiento de la identidad y capacitación.

8.3 Estrategia

Institucionalizar⁵ los procesos de comunicación, mediante los mecanismos de capacitación del reconocimiento de la identidad y la cultura organizacional y promover la comunicación bidireccional, reestructurando el uso de los canales de comunicación internos.

8.3.1 Objetivo de la estrategia

- Modificar la estructura de la cultura corporativa Inspectorial: misión, visión, valores, para que la misma se ajuste a la modalidad actual de nuestros servicios y clientes (EDUCACIÓN, INNOVACIÓN, OPORTUNIDADES).
- Implementar un proceso de comunicación bidireccional

⁵ Definir la estructura, implementar prácticas y formas de administración diferentes, a través de un modelo de gobierno y la adopción de mejores prácticas corporativas que se definen desde los procesos más sencillos, hasta la estructura organizacional.

8.4 Públicos claves

- Dirección General - Inspectoría, Consejo Inspectorial
- Mandos medios – Directoras de cada Obra
- Colaboradores en general

8.5 Mensajes claves

- Trabajo en equipo, confianza, seguridad

8.5.1 Medios claves

8.5.1.1 Medios tradicionales

Mail, carteleras

8.5.1.2 Medios digitales en internet y telefonía móvil

WhatsApp

8.5.1.3 Medios alternativos

Infografías lugares con frecuencia recorridos (*escaleras, corredores, oficinas, baños*)

8.5.1.4 Medios personales

Encuentros mandos medios - Directoras, Reuniones por ámbitos, reuniones colaboradores

8.6 Tensores

- Pandemia
- Desastres naturales
- Cambio de leyes laborales
- Crecimiento de la competencia

8.7 Condicionantes

- Falta de presupuesto
- Falta de apoyo y compromiso de los mandos altos o medios
- Falta de consistencia en la **aplicación del Plan**

8.8 Equipo Estratégico

- Inspectoría y Consejo Inspectorial
- Equipo Inspectorial
- Directoras de comunidad
- Colaboradores Comunidad Educativa

8.9 Plan táctico

8.9.1 Táctica 1

- Levantamiento de información en varios niveles y construcción de Plan
- Articulación del proyecto organizacional (misión, visión, valores) a la realidad actual de la Inspectoría “Sagrado Corazón”

8.9.2 Acciones

- Sensibilización a la Inspectoría y el Consejo y mandos medios – Directoras
- Sensibilización al Equipo Inspectorial
- Nueva definición de la misión, visión y valores de la empresa
- Pedagogía de la nueva cultura corporativa de la empresa con Directivos
- Medición de la cultura corporativa de la Inspectoría “Sagrado Corazón”

8.9.3 Herramientas

- FASE EXPECTATIVA:

- * Artes digitales (4) 1 general y 3 específicas (misión, visión, valores)
- * Infografías (1 solo diseño con impresiones)

- FASE INFORMATIVA:

- * Invitación digital al evento de lanzamiento
- * Evento de lanzamiento con Directivos y mandos medios:
 - Plataforma Zoom o Auditorio
 - PPT
 - infografías
 - Discursos de Directivos
 - Placas con la nueva misión, visión y valores (ubicar al ingreso de la matriz de la empresa y también en las sucursales)
 - Si ya podemos reunirnos: Auditorio, bocaditos, brindis
- * Capacitación tipo trabajo en grupo
 - Auditorio o Plataforma Zoom
 - PPT
 - Papelógrafos
 - Marcadores
 - Gomas
 - Tijeras

- Cartulinas de colores

- Lana

* Mousepad (superficie para el ratón) con una nueva misión, visión y valores

* Agendas con nueva misión, visión y valores

* Habladores (3diseños (5: misión, visión y valores)

- FASE RECORDACIÓN

* Publicación de placas de misión, visión y valores al ingreso de la matriz y sucursales de la Inspectoría Sagrado Corazón

* Encuesta en forms medición de cultura corporativa

8.9.4 Metas

ACTIVIDAD	FECHA INICIAL	FECHA TÉRMINO
Envío de artes digitales	05 de enero	30 de enero
Publicación de habladores expectativa	05 de enero	30 de enero
Invitación digital – lanzamiento	06 de febrero	06 de febrero
Evento lanzamiento	06 de febrero	06 de febrero
Publicación de habladores informativa	06 de febrero	15 de febrero
Entrega agenda/ mousepad	06 de febrero	06 de febrero
Capacitación tipo team bulding	11 de abril	11 de abril
Publicación de placas	27 de junio	27 de junio
Encuesta medición cultura corporativa	18 de agosto	01 de septiembre

8.9.5 Responsables

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Elaboración, impresión y publicación de las artes	Angie Argüello – Lupe Erazo
Organización del evento de lanzamiento	Ruth Sarango _ Lupe Erazo
Compra y entrega de agenda y mousepad	Dirección General, Departamento financiero y Medios mandos – Lupe Erazo
Organización capacitación tipo team bulding	Ruth Sarango _ Lupe Erazo
Ejecución capacitación tipo team bulding	Dirección General, Departamento financiero y Medios mandos – Lupe Erazo
Publicación de placas	Departamento financiero – Lupe Erazo

8.9.6 Presupuesto de la táctica

FASE	PRESUPUESTO
Fase expectativa	\$80,00
Fase informativa	\$1800,00
Fase de recordación	\$500,00
TOTAL	\$2380,00

8.9.7 Indicadores de la táctica

FASE	INDICADORES
Fase expectativa	- Número de personas que leen el email - Número de personas que leen el mensaje de WhatsApp
Fase informativa	- Número de personas que participen en el lanzamiento oficial - Número de personas que participen en la capacitación tipo team building
Fase de recordación	- % de respuesta del 90% - 100% de los Directivos se sienten identificados, los medios mandos y colaboradores conocen la nueva misión, visión y valores de la Inspectoría.

9. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

- Arribas, S. (2017). *Comunicación y Educación. Libro de estilo de la comunicación y el marketing en instituciones y centros educativos*. Escuelas católicas.
- Acceso Detlev (2007). *El Rol de la comunicación en el clima laboral*. [En línea] [Citado 17 octubre 2013]. Disponible en el url: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3304/1/T1223-MDTH-Lovato-El%20rol.pdf>.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Madrid: Paidós.
- Betancourt, D. F. (05 de julio de 2016). *Cómo hacer un árbol de problemas: Ejemplo práctico*. Recuperado el 11 de agosto de 2021, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/arbol-de-problemas.
- Bozzetti, S. *Comunicación. Estratégico*. [En línea] [Citado 10 agosto 2013] Disponible en el url: <http://www.rppnet.com.ar/>.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Costa, J. (2001). *La comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Buenos Aires: Paidós.
- Curti, Graziella, *Dal segno al sogno. Domande al neonato Dicastero della Comunicazione sociale*, en "DMA" XXXIX/1 (1992), 34-38, 34-35. 21.
- Cf. Instituto Hijas de María Auxiliadora, *CG XVI. Actas*, 133.
- De la Rosa, F. (2021). ¿Qué es la cultura digital? Revista digital. Recuperado el 16 de agosto 2021 <https://www.titonet.com/estrategia-digital/que-es-la-cultura-digital.html>
- Fernández Collado, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

- Fernández Collado, C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 2ed. México. Mc Graw Hill.
- Espíndola, J. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. México: Pearson Educación.
- Ferry, J., Kevan A. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. México: McGraw Hill.
- Garner, H. (1999). *Las cinco mentes del futuro*, Barcelona: Paidós
- Garrido, F. (2000). *Las claves de comunicación organizacional empresarial en el siglo XXI*. España: Gestión.
- Goleman C., Cherniss, L. (2000). *La inteligencia emocional aplicada en el trabajo*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goncalves, A (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. [En línea] [Citado 29 junio 2013]. Disponible en el [url: http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm](http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm)
- Goodstein, Leonard. (2000). *Planeación estratégica aplicada*. México: McGraw
- Guazmayán, C. (2004). *Internet y la investigación científica; uso de los medios y las nuevas tecnologías en la educación*, Bogotá: Almamater.
- Guerrero M. y Silva D. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Revista Innova Research Journal*, ISSN2477-9024. Universidad Internacional del Ecuador, Ecuador, Universidad ESAN, Perú.
- Herman Acosta, A. (2015). Narrativas digitales como didácticas y estrategias de aprendizaje en los procesos de asimilación y retención del conocimiento. *Revista sofía Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 19.
- Herman Acosta, A. (2019). *Narrativas digitales, relatos digitales y narrativas transmedia: revisión sistemática de literatura en educación en el contexto iberoamericano*. Revista Espacios.
- Goldhaber, G. (2007). *Comunicación organizacional. Pablo de la Torriente*. Editorial. Unión de Periodistas de Cuba.

Harold P. Oyarvide-Ramírez, Edwin F. Reyes-Sarria, Milton R. Montaña-Colorado (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas.*

<https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/disenio-publicitario/el-concepto-de-comunicacion-digital-en-la-actualidad>

López García, G. (2005). *El ecosistema digital: Modelos de comunicación, nuevos medios y público en Internet.* Servei de Publicacions de la Universitat de València.

López Golán, M. (2018). *La comunicación en la nueva sociedad digital.* Centro de publicaciones. Universidad Católica del Ecuador.

Lafuente Ibáñez, C., Marín Egoscózábal, A. (2008). *Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas.*

Martínez D. y Milla A. (2012). *Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.*

Martínez Pedrós, D., Milla Gutiérrez, A. (2012). *Diagnóstico estratégico.* Ediciones Díaz de Santos.

Martín, F. (2011). *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria.* Universidad CEU San Pablo de España.

Morales Serrano, F. (2001). *La comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas.* Barcelona Ed.

Páez, R. (2021). *Plan estratégico de comunicación para posicionar la imagen del Ministerio de Defensa Nacional ante la opinión pública período (2018 – 2019).*

Pescueza, J. (2008). *La importancia de la comunicación.* [En línea] [Citado 10 agosto 2013] Disponible en el url: <http://josevicentedepecueza.blogspot.com/2008/04/la-importancia-de-la-comunicacin.html>

Preciado A., Guzmán H. y Losada J. (2013). *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones, colección investigación.* Universidad de La Sabana.

Romero Gutiérrez M. (2015) Evaluación del máster interuniversitario de educación ambiental a través de las percepciones de estudiantes y profesores en un análisis DAFO. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias.*

- Ruiz, A. (2018). *El concepto de comunicación digital en la actualidad*. Escuela superior de diseño de Barcelona. Recuperado 16 de agosto de 2021.
- Silva, M. (2011). *Comunicación organizacional y la teoría de la información*. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Schein, Edgar. (2010). *La comunicación en las organizaciones*. [En línea] [Citado 24 noviembre 2013]. Disponible en el url: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/mpira.html>
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones. Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Gedisa editorial.
- Sociedad de Madres Salesianas (2020). *Plan Estratégico*. Inspectoría “Sagrado Corazón”.
- Vargas Vallecilla, R. (2008) Herramientas para la planeación estratégica en microempresas *Panorama*. 2(4) 13-17.

10. APÉNDICE

Apéndice 1: Cronograma

Fecha de entrega: 29 de noviembre de 2019					
Fecha de conclusión: 12 de mayo de 2021					
Fecha	Actividad	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4
Noviembre de 2019	Elaboración y entrega del anteproyecto				
Diciembre de 2019	Acercamiento al personal directivo de las Hijas de María Auxiliadora en Ecuador				
Diciembre 2019 - enero y febrero 2020	Técnica del FODA Encuestas, Entrevistas Resultados				
Enero 2020	Desarrollo del Marco Teórico				
21 abril al 12 mayo de 2020	Formulación del plan estratégico de comunicación				
	Desarrollo del Plan de Comunicación				
27 de octubre al 17 de noviembre de 2020	Implementación del Plan de Comunicación				
21 de abril al 12 de mayo de 2021	Evaluación del Plan de Comunicación				
	Correcciones y entrega del Plan				

Apéndice 2: Entrevista

ENTREVISTA a Directoras del Instituto Internacional Hijas de María Auxiliadora – Inspectoría Sagrado Corazón Ecuador

Buenos días, el objeto de la presente entrevista es poder determinar los niveles de comunicación interna que tiene la Inspectoría Sagrado Corazón en Ecuador, para ello tomaremos una muestra de 12 Obras Educativas de un total de 28, también se verá reflejada la visión de la Dirección General (Inspectora – Superiora). Con estos resultados posteriormente se realizará una propuesta de un Plan de Comunicación en favor de la Inspectoría.

Me permito iniciar con algunas preguntas para poder obtener la información sobre la investigación.

1. ¿Cuáles son los aspectos fundamentales por los cuales usted considera se debería conocer la Misión, la Visión, los Valores Inspectoriales?

2. ¿Conoce el Plan Estratégico Inspectorial? (Si es afirmativa la respuesta), de manera general qué aspectos comprende este Plan.

3. ¿Conoce los medios de comunicación Inspectoriales: Página web, email corporativo, redes sociales (Facebook, canal de YouTube), aplicación WhatsApp, ¿revista? (Si es afirmativa la respuesta). ¿Participa de ellos, en cuáles?

4. ¿Qué tipo de medios de información que utiliza la Inspectoría le parece claros, precisos, oportunos? ¿En qué horario lee los mensajes y responde?

5. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de los medios de comunicación que tiene la Inspectoría?

6. ¿Cuáles considera que son las oportunidades y amenazas de los medios de comunicación que tiene la Inspectoría?

7. ¿Estaría dispuesta a incluir - acoger un plan de comunicación estratégica interna para la Inspectoría en su gestión como autoridad con el fin de canalizar mejor la información? (Si es afirmativa la respuesta) que recomendaciones presenta para su ejecución?

8.- ¿Cuál cree que es el mejor mecanismo para comunicarse con los públicos tanto internos como externos en el caso de los gobiernos locales?

9.- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que surge para utilizar los canales de información digitales?

10.- Por último, ¿qué otras herramientas además de las mencionadas recomendaría usted para reforzar, con sentido común el uso de la tecnología?