



Facultad de Comunicación y Tecnologías de la Información
Maestría de Comunicación Estratégica

Tema:

**Plan Estratégico de Comunicación Externa para la Escuela de Gobierno del IDE
Business School**

Tesis para la obtención del Título de Magíster en Comunicación Estratégica

Presentada por:

Víctor Hugo Flores

Tutor:

PhD. Daniel López Jiménez

Quito, junio de 2021

RESUMEN

La Escuela de Gobierno del IDE Business School se ha dedicado a la capacitación de profesionales en temas de liderazgo, gerencia y gobernanza por más de 25 años en el Ecuador. Este trabajo propone la creación de un producto comunicacional que difunda las diferentes actividades y así posicionarse en el contexto de la academia como un centro de estudios sostenible. Mediante esta propuesta se pretende fortalecer la comunicación externa, con la finalidad de incrementar el número de estudiantes y cumplir con el objetivo principal con el que fue creada la Escuela. La investigación es de tipo cualitativa y descriptiva, por cuanto detalla los factores que influyen en el objeto de estudio, con el fin de comprender la relación entre contexto y objeto. Así mismo, mediante un estudio bibliográfico-documental y entrevistas a expertos, se logró determinar la base teórica comunicacional, el proceso histórico de la institución y el desarrollo de un plan de comunicación externa.

Palabras clave: Plan estratégico, comunicación, comunicación externa, feedback

ABSTRACT

The School of Government of the IDE Business School has been dedicated to the training of professionals in leadership, management and governance issues for more than 25 years in Ecuador. This work proposes the creation of a communication product that disseminates the different activities and thus position itself in the context of the academy as a sustainable study center. Through this proposal it is intended to strengthen external communication, in order to increase the number of students and meet the main objective with which the School was created. The research is qualitative and descriptive, in that it details the factors that influence the object of study, in order to understand the relationship between context and object. Likewise, through a bibliographic-documentary study and interviews with experts, it was possible to determine the theoretical communicational basis, the historical process of the institution and the development of an external communication plan.

Keywords: Strategic plan, communication, external communication, feedback

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

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.

Víctor Hugo Flores
CC. 1713365862

DEDICATORIA

A Dios

Mary, mi esposa

Camila, mi hija

Mi hermano Germán

Y Guadalupe, mi madre, allá arriba.

ÍNDICE

Resumen	2
Introducción.....	11
Capítulo I.....	14
Marco Teórico	14
1.1 Principales Conceptos Sobre Comunicación	14
1.2 La Comunicación como Proceso	17
1.3 Comunicación Externa.....	19
1.4 Comunicación Organizacional.....	25
1.5 Imagen y Reputación	27
Capítulo II.....	28
Análisis diagnóstico.....	28
2.1 Antecedentes	28
2.2 La Institución	29
2.2.1 <i>Filosofía Corporativa de la Escuela de Gobernanza</i>	30
2.2.2 <i>Misión</i>	30
2.2.3 <i>Visión</i>	31
2.2.4 <i>Estructura</i>	31
2.2.5 <i>Ubicación Geográfica</i>	31
2.2.6 <i>Oferta académica de la EG</i>	32
2.2.7 <i>Costos de Acceso</i>	36
2.2.8 <i>Ranking</i>	36
Capítulo III	37
Metodología y diagnóstico	37
3.1 Metodología	37

3.2	Instrumentos de Investigación	38
3.2.1	<i>Perfil de los Entrevistados</i>	38
3.3	Hallazgos Generales	38
3.3.1	<i>Hallazgos desde la Social Media</i>	42
3.3.2	<i>Revista “Perspectiva”</i>	42
3.3.3	<i>Redes Sociales</i>	43
3.3.3.1	<i>Facebook</i>	53
3.3.3.2	<i>Twitter</i>	54
3.3.3.3	<i>You Tube</i>	55
3.3.3.4	<i>Instagram</i>	56
3.3.4	<i>Hallazgos en la Gestión de Comunicación en Crisis</i>	46
3.4	Análisis Comparativo	47
3.4.1	<i>Universidad San Francisco de Quito</i>	50
3.4.2	<i>Escuela Politécnica Nacional</i>	50
3.4.3	<i>Universidad Técnica Particular de Loja</i>	50
3.4.4	<i>IDE Business School</i>	51
3.5	Matriz Foda y Matriz de Ponderación	51
3.5.1	<i>Matriz FODA</i>	52
Capítulo IV		54
Plan estratégico de comunicación externa para la Escuela de Gobierno del IDE Business School.....		54
4.1	Problemas.....	54
4.2	Objetivo Estratégico	55
4.3	Estrategia	55
4.4	Objetivo de la Estrategia.....	56

4.4.1	<i>Públicos Claves</i>	56
4.4.2	<i>Mensajes Claves</i>	56
4.4.3	<i>Medios Claves</i>	56
4.4.4	<i>Tensores</i>	57
4.4.5	<i>Condicionantes</i>	57
4.4.6	<i>Equipo estratégico</i>	58
4.5	Plan Táctico	58
4.5.1	<i>Táctica</i>	58
4.5.2	<i>Acciones</i>	58
4.5.3	<i>Herramientas</i>	59
4.5.4	<i>Metas</i>	59
4.5.5	<i>Responsables</i>	59
4.5.6	<i>Presupuesto</i>	60
4.5.7	<i>Indicadores y metas de la Táctica</i>	65
	Conclusiones.....	66
	Bibliografía.....	68
	Páginas Web	71
	Fuentes de Información	72
	Anexos.....	73
	Anexo 1. Cuestionario	73
	Anexo 2. Preguntas a Profundidad Realizadas	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Imagen, percepción y reputación.</i>	27
Tabla 2. <i>Número de participantes en los cursos del IDE Business School</i>	32
Tabla 3. <i>Programas de la Escuela de Gobierno.</i>	34
Tabla 4. <i>Cuadro comparativo del ranking universitario nacional.</i>	47
Tabla 5. <i>Matriz FODA</i>	52
Tabla 6. <i>Matriz de ponderación</i>	53
Tabla 7. <i>Presupuesto para el plan de comunicación externa para la Escuela de Gobierno del IDE Business School</i>	61
Tabla 8. <i>Metas e Indicadores de Evaluación</i>	63
Tabla 9. <i>Composición, Responsabilidad y Funciones del Comité de Crisis y de los Comités de Respuesta Local – IDE</i>	85
Tabla 10. <i>Cuadro de Evaluación para Manejar la Crisis</i>	87
Tabla 11. <i>Identificación de Públicos Objetivos</i>	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Proceso de comunicación</i>	17
Figura 2. <i>Estructura académica de la Universidad Hemisferios</i>	31
Figura 3. <i>Ranking universitario en Ecuador.</i>	36
Figura 4. <i>Portada de la revista digital “Perspectiva”</i>	43
Figura 5. <i>Portada del IDE Business School en Facebook</i>	44
Figura 6. <i>Portada del IDE Business School en twitter.</i>	44
Figura 7. <i>Portada del IDE Business School en You Tube</i>	45
Figura 8. <i>Portada del IDE Business School en instagram.</i>	46
Figura 9. <i>Indicadores de la Universidad San Francisco de Quito.</i>	48
Figura 10. <i>Indicadores de la Escuela Politécnica Nacional.</i>	48
Figura 11. <i>Indicadores de la Universidad Técnica Particular de Loja</i>	48
Figura 12. <i>Indicadores de la Universidad Hemisferios</i>	49
Figura 13. <i>Plan de Comunicación</i>	55
Figura 14. <i>Cronograma de Actividades</i>	64
Figura 15. <i>Indicadores y metas</i>	65
Figura 16. <i>Flujograma del Proceso de Manejo de Crisis para la Escuela de Gobierno del IDE Business School</i>	86
Figura 17. <i>Registro de Llamadas de Medios Interesados y Formato de Seguimiento</i>	88
Figura 18. <i>Lista de Contactos Telefónicos Interno</i>	89
Figura 19. <i>Lista de Contactos Telefónicos Externa</i>	90

INTRODUCCIÓN

La Escuela de Gobierno IDE – Universidad Hemisferios es una de las pocas instituciones que se dedican a la formación académica en temas de gestión pública y empresarial. Cuenta con una reconocida reputación que ha sido otorgada por quienes han pasado por sus aulas. Sin embargo, la Escuela de Gobierno IDE aún tiene el reto de ofrecer títulos de cuarto nivel como especializaciones y maestrías.

Según la Ley Orgánica de Educación solo los programas académicos de diplomado que se encuentran legalmente en ejecución antes de la vigencia de la Ley (12 de octubre del 2010) son reconocidos, pero por el nivel de los diplomados que ofrece el IDE Business School, que se caracterizan por ser cortos y alineados a la necesidad de la gente ha permitido continuar durante estos años con un nivel y una cantidad de participaciones interesante.

La Escuela de Gobierno actualmente trabaja en el desarrollo de una maestría propia sobre política pública con énfasis práctico para conseguir un cambio en los gestores públicos que hay en el país considerando el liderazgo como un eje transversal.

Formar al empresario en la ciencia social y al servidor público con ciencia empresarial, es un eje transversal para esta institución. De esta manera, apoyan al sector público y privado en el desarrollo de habilidades que les permitan sentirse no como dos rivales que caminan en orillas opuestas sino como dos colaboradores. El desarrollo del sector privado depende que el sector público entienda al sector privado y que el sector público entienda que el sector privado apoya al desarrollo del país.

Desde la perspectiva de la comunicación externa nos ayuda a entender las debilidades comunicacionales que pueden existir en la Escuela de Gobierno y proponer soluciones que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia, así como también a minimizar cualquier crisis.

Para el desarrollo de un plan de comunicación externa se necesita de un trabajo de investigación que permita crear estrategias, mensajes, tácticas y acciones acertadas para cumplir con los objetivos propuestos de una manera exitosa.

Uno de los ejes fundamentales de una organización es el conjunto de actividades denominada: comunicación externa. Esta permite desarrollar una red de relaciones sociales y mantener informado a los públicos objetivos de las actividades que ofrece la Escuela de

Gobierno como parte del IDE Business School por medio de las estrategias diseñadas para toda su comunidad.

Este documento será un apoyo para las acciones que tome la Escuela de Gobierno en el contexto de la comunicación basado en la investigación realizada. Con este plan se podrá elaborar mensajes de manera óptima para todos los segmentos de la población que son de interés para el IDE Business School.

El sector de la educación en el país ha tenido un auge desde el inicio del siglo XX. Sin embargo, la formación integral y exigencia académica complementada con una visión cristiana del ser humano, de la sociedad y del mundo hacen diferente a este centro de estudios de posgrado.

Luego la justificación de la presente investigación, es construir un plan de comunicación externa que con su mensaje alcance a todos los interesados en capacitarse en los temas relacionados con gobernanza, liderazgo y gerencia para desempeñarse en el sector público o privado posicionando de esta manera el nombre de la Escuela de Gobierno del IDE Business School en el contexto de la educación superior.

Dentro de la estructura de la Universidad Hemisferios está incluido el IDE Business School que a su vez está conformado por la EG y EN, los diferentes cursos impartidos por esta institución educativa han llegado a más de 25.000 empresarios y directivos.

Los objetivos de la Escuela de Gobierno se basan en promover una educación de excelencia sustentados en la investigación académica, el conocimiento de sus docentes universitarios, pero su fortaleza está en la experiencia de las autoridades porque siempre han estado ligados a la empresa nacional.

Con lo mencionado, en el contexto de la educación ecuatoriana cada vez más difícil, compleja y competitiva es necesario estructurar un mensaje que persuada a ese número de estudiantes interesados en continuar con sus estudios de posgrado.

Por lo que es necesario definir un plan de comunicación externa a largo plazo sustentando en un mensaje claro y preciso con la finalidad de capacitar a los profesionales en el contexto de la ciencia y los valores humanos para de esta manera posicionar a la Escuela de Gobierno del IDE Business School en la comunidad estudiantil y académica.

De esta manera, en base a la problemática planteada se presenta la formulación del problema como sigue:

¿El nuevo plan de comunicación externa, presentado como propuesta permitirá dinamizar los procesos de comunicación en la Escuela de Gobierno del IDE Business School, para enfrentar a un mercado competitivo con educación de calidad?

El objetivo general de la investigación se establece por tanto de la siguiente manera:

Optimizar el proceso de comunicación mediante el diseño de un plan de comunicación externa para la Escuela de Gobierno del IDE Business School.

Y los objetivos específicos:

-) Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Escuela de Gobierno del IDE Business School por medio de un diagnóstico comunicacional y administrativo con el fin de identificar el público externo.
-) Identificar los principales problemas que tiene el proceso de comunicación en la Escuela de Gobierno del IDE Business School.
-) Diseñar un manual de gestión de crisis para la escuela de gobierno del IDE la Escuela de Gobierno del IDE Business School.

CAPÍTULO I

1. Marco Teórico

1.1. Principales Conceptos Sobre Comunicación

La necesidad del hombre por interactuar con otros hombres fue construyendo a la comunicación en una herramienta indispensable para las relaciones sociales. Sin embargo, si pensamos la comunicación desde una perspectiva más dinámica nos permite intercambiar códigos producidos entre el emisor y el receptor, pero es necesario entender que el proceso comunicativo está más allá del envío y recepción de un mensaje.

La comunicación fundamentalmente se concibe como, la transferencia de un mensaje de un individuo o grupo a otro, lo cual demanda que exista la “voluntad de interacción entre ambas partes, es decir que se cree un proceso de influencia mutua y recíproca, mediante el intercambio de pensamientos, sentimientos y reacciones que se manifiestan a través del feed-back que se establece entre los comunicantes” (Frías, 2000, p. 4).

La comunicación necesita de los siguientes elementos para que pueda darse: a) Debe coexistir una correspondencia entre los actores del proceso, por lo menos al tiempo preciso en que se generan las transmisiones. b) Se utilice un mismo lenguaje. c) El receptor debe decodificar el mensaje que ha recibido de acuerdo a su sistema particular de razonamiento, que está registrado en el cuerpo de criterios y valores del entorno en el que actúa. d) La respuesta o solución estará acorde a la comprensión y condicionantes particulares, institucionales y sociales del receptor.

Algunos autores han definido de la siguiente manera a la comunicación desde sus percepciones y aproximaciones, por ejemplo, para Fonseca (2000), la comunicación conlleva a compartir “algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes” (p. 4).

En este mismo sentido Chiavenato (2006), la define como aquel “intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p. 110). Por su parte, Robbins y Coulter (2005), definen a la “Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados” (p. 256).

Autores como Lamb, Hair y McDaniel (2006), la comunicación se define como “el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos” (p. 484). De acuerdo a lo sostenido por Stanton, Etzel y Walker (2001), la comunicación puede definirse como "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte" (p. 511).

Para Delgado (2021), la comunicación es un “proceso que consiste en la transmisión e intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor” (p. 21).

En su libro “comunidades y redes sociales, el desplome de las pirámides” Mauricio Tolosa devela los orígenes etimológicos de la comunicación: hace 5.000 años los pueblos indoeuropeos fusionaron los vocablos “ko” (vivir juntos) y “mei” (intercambio). Surgía así la comunicación como un bien social al expresar la acción de “constituirse y ser juntos intercambiando” (Tolosa, 2013).

Al analizar las definiciones anteriores puede construirse una aproximación conceptual de la siguiente manera: la comunicación es un proceso que permite el intercambio recíproco (en dos direcciones) de opiniones, ideas, noticias e información a través de los diferentes modos conocidos del lenguaje como el habla, la escritura, o los gestos, inclusive el lenguaje corporal y las expresiones faciales. La comunicación puede ser verbal, no verbal, escrita, auditiva y visual.

La comunicación verbal, es aquella que ocurre cuando se entabla una comunicación con otras personas y entre estas mismas, esta ocurre cara a cara, al hablar por teléfono, por Skipe, o bien por Zoom u otra modalidad virtual e inteligente. Puede ser formal o informal, Independientemente de la forma en que se establezca, no se trata solo de las palabras, también se trata de la dimensión, magnitud y complejidad de esas palabras, sino como la articulamos o unimos para crear un mensaje, como por ejemplo la entonación usada al hablar. Aun cuando la comunicación verbal sea del tipo personal cara a cara, si bien es cierto que las palabras son muy significativas, no pueden apartarse de la comunicación no verbal (Converse-Willkomm, 2018).

De la misma forma la comunicación no verbal es descrita por Converse-Willkomm (2018), como aquella que se entabla cuando hablamos pues usualmente comunica a veces mucho más que las palabras reales, esta incluye “expresiones faciales, postura, contacto visual, movimientos de manos y tacto” (p. 1).

La comunicación escrita, la cual puede darse en diferentes formatos, en la actualidad, como un correo electrónico, un memorando, un informe, una publicación a través de Facebook, Instagram, WhatsApp, un tweet, cualquier tipo de contrato, tiene la finalidad de transmitir información clara y precisa, aun cuando el propósito no sea alcanzado. Un aspecto relevante de este tipo de comunicación escrita, en la era digital, es que el mensaje además de la inmediatez, continua vivo o presente, quizás a perpetuamente. Por lo tanto, hay que considerar escribir apropiadamente pues las oraciones mal planteadas y los errores cometidos por descuido restan formalidad al mensaje, y asegurarse que el contenido del mensaje sea algo que se desee promover bien el corto o largo plazo (Converse-Willkomm, 2018).

La comunicación auditiva, usualmente no aparece en la lista de los diferentes tipos de comunicación. La audición activa, no obstante, sin embargo, constituye uno de los tipos de comunicación más relevantes porque si no podemos oír por diferentes obstáculos o causas a al individuo que nos intenta comunicar algo, incluso si está sentada enfrente, no podrá establecerse una relación con ella de manera efectivamente. Sin escuchar, no es posible evaluar cualquier aspecto que requiera ser entendido, lo cual dificulta alcanzar un resultado en el que todos salgan ganando (Converse-Willkomm, 2018).

Por último, Converse-Willkomm (2018), sostiene que la comunicación visual es propia de la actual sociedad visual, los televisores están en funcionamiento todos los días de la semana las 24 horas al día, Facebook, Instagram, Skipe, y otras redes sociales son igualmente a través de sus memes, videos, imágenes, etc., desde una perspectiva particular, las imágenes publicadas en las redes sociales transmiten sentido, contenido y significado con la clara intención de transmitir un mensaje.

A modo de reflexión, las personas se comunican de manera continua cotidianamente, lo cual valdría preguntarse: ¿Cómo se comunican verbalmente las personas?; ¿Qué señales no verbales usan cuando no hay ningún interés en comunicar algo?; ¿Manifiestan sus emociones, son buenos escuchando?; ¿Escriben mensaje precisos y claramente articulados?; ¿Existen barreras en la forma en que se comunican de manera eficaz?; Al responder estas interrogantes podrá observarse la importancia de la comunicación, su eficacia y su propósito para alcanzar objetivos.

La comunicación puede concebirse como un proceso dinámico fundamentado en la coexistencia, avance, transformaciones y comportamiento de los seres vivos, personas e

instituciones. Se entiende como una función imprescindible tanto de las personas como de las organizaciones a través de la una institución u organismo puede relacionarse consigo mismo y su entorno ambiental, asociando sus diferentes partes y sus procesos internos (Miller, 1968).

Siguiendo a Rojas (2000) comunicarse es una necesidad esencial para la subsistencia de los grupos y comunidades que cuenta con el apoyo del lenguaje hablado, escrito y otros recursos y medios [...] Construye el conocimiento y transforma la experiencia cultural y social en significado para intercambiarlo en las diversas actividades y contextos de la vida cotidiana, laboral y científica.

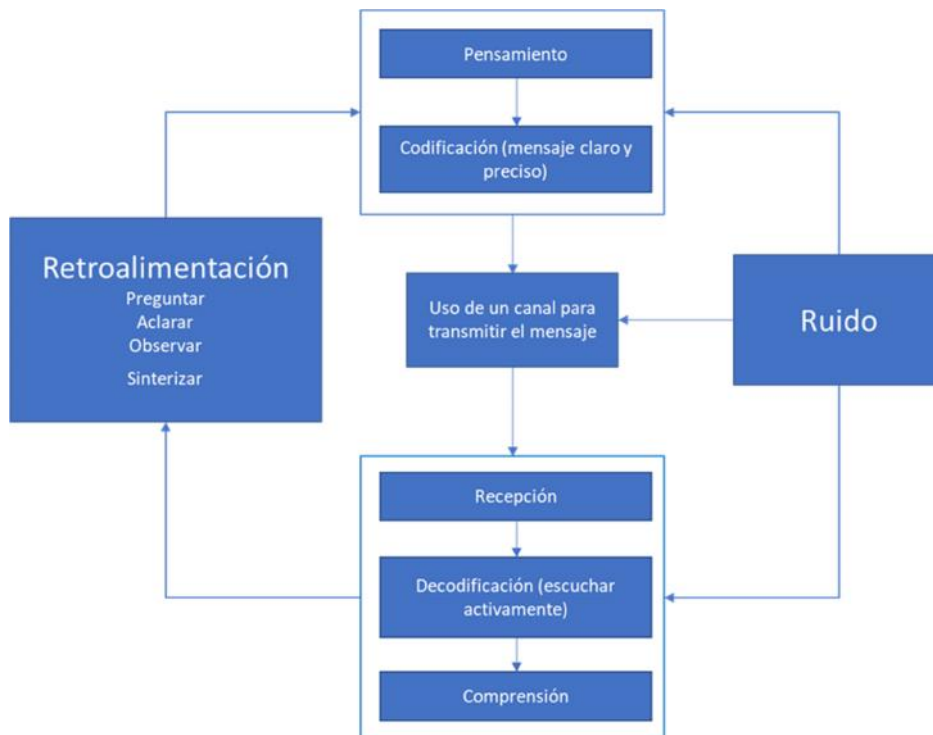
1.2. La Comunicación como Proceso

Analizada desde esta perspectiva, es decir, analizada como un proceso funcional plantea un sistema de emisión de mensajes transmitidos a través de un canal que llega a un receptor, mismo que tiene la capacidad de retroalimentar ese mensaje por medio de una respuesta con base a decodificación de un código común para las partes.

En el proceso de la comunicación coexisten elementos como el emisor y los receptores, en cuanto a emisor, es aquel elemento del proceso que procura la transmisión del mensaje a través de cualquier tipo de lenguaje, y el receptor es quien es quien transmite el mensaje es quien recibe el mensaje decodificándolo para su debido entendimiento, e tal sentido se entiende que el proceso es bidireccional.

Además de estos dos importantes elementos hay otros de importancia como el código, que es el tipo de lenguaje que se utiliza para comunicarse; así mismo está el canal de comunicación, que es el medio utilizado para la transmisión del mensaje, el contexto, son todas aquellas condiciones o escenarios donde transcurre y desarrolla el proceso comunicativo. De la misma forma también se consideran elementos de ese proceso, el ruido, que consiste en todos los procesos perturbadores que impiden que el mensaje emitido originalmente sea interpretado de la forma en que fue enviado, el feedback o retroalimentación que consiste en la respuesta del receptor sobre el mensaje del emisor (Delgado, 2021).

Figura 1. *Proceso de comunicación*



Fuente: Elaboración propia

La comunicación ha evolucionado, pero mantiene una condición “imprescindible” para el desarrollo de la humanidad, partiendo desde una sencilla conversación entre amigos hasta la toma de decisiones. En este proceso también existen problemas, como: las fallas de comunicación o comúnmente conocidos como “malentendidos” que anulan un proceso eficiente y produce pérdida de nitidez en el mensaje.

En este orden de ideas, de acuerdo a lo sostenido por Delgado (2021), es preciso comprender que en este proceso hay diferentes pasos para que la comunicación pueda darse y que a continuación se mencionan:

La determinación y el deseo de comunicar: se precisa de por lo menos uno o más emisores con la intención de emitir un mensaje.

-) El código del mensaje: el emisor elabora y coordina el mensaje de acuerdo al tipo de comunicación a utilizar, que puede, por ejemplo, ser tanto verbal como no verbal, escrita etc.

- J La transferencia del mensaje: incluye el uso de los medios apropiados al código usado para enviar el mensaje, por ejemplo, un correo electrónico, un mensaje de texto por teléfono, una llamada telefónica, etc.
- J El recibimiento del mensaje: para lo cual la persona receptora debe entender el código utilizado en el que fue remitida la información. La interpretación del mensaje: la cual dependerá de múltiples factores culturales, sociales, psicológicos, emocionales y hasta biológicos, para que el mensaje emitido pueda llegar a interpretarse de muchas maneras y que precisamente pueden no corresponder con la intencionalidad del emisor al tratar de comunicarse.

Las funciones de la comunicación pueden detallarse de la siguiente manera de acuerdo a lo planteado por Delgado (2021):

Función informativa: El mensaje comunica una determinada información objetiva y veraz, la cual es respaldada con datos de eventos que se pueden comprobar.

Función persuasiva: A través del mensaje se intenta persuadir al receptor de modo que pueda cambiar su comportamiento acorde a un objetivo concreto. Un ejemplo de esto son las campañas políticas.

Función formativa: El propósito de la comunicación es la transmisión de mensajes que produzcan conocimientos nuevos para el receptor, para que este los integre a su sistema de valores y creencias. Un ejemplo de estos son las comunicaciones en los contextos educativos.

Función de entretenimiento: Se trabaja en función de generar contenidos para el deleite del receptor.

1.3. Comunicación Externa

La comunicación externa, son todos aquellos mensajes corporativos que han sido generados por la organización enviados hacia los usuarios y otros grupos de interés externos, con la finalidad de mejorar las relaciones públicas interinstitucionales resaltando así una imagen empresarial de calidad (Troncozo y Pacheco, 2018).

Para otro autor como Andrade (2005), la comunicación externa representa aquella cantidad de mensajes que emiten las corporaciones empresariales hacia sus diversos públicos externos, orientados a conservar o renovar sus relaciones de carácter interinstitucional con ellos, a efectos

de generar una imagen corporativa propicia o a la promoción de sus bienes producidos o servicios. Comprende lo que usualmente es conocido como Relaciones Públicas, o Publicidad Institucional.

Para Contreras (2017), las comunicaciones externas

son aquellas que se llevan a cabo para vincular a la organización con aquellos grupos de personas que, si bien no pertenecen a la organización, están relacionados con ella por algún interés común. Este tipo de comunicación busca establecer vínculos colaborativos con grupos de interés que se encuentran fuera de la organización, como proveedores, clientes, familiares de empleados, etc. (p. 27).

La comunicación externa se concibe como la serie de operaciones de comunicación reservadas a los públicos externos de la corporación, en otras palabras, “tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, etc.” (Comunicación Global, 2020, p. 1).

En tal sentido, las corporaciones empresariales que cuentan con una programación integral o con un plan estratégico de comunicación, logran un adecuado alcance de imagen corporativa en el entorno de sus grupos de interés externos, posicionándose exitosamente, incrementando su productividad y logrando alcanzar sus diferentes metas corporativas. Por ello, Costa (2004), sostiene que para las empresas es preciso contar con deben contar con una estructura estratégica que les facilite responder oportuna y eficientemente a su contexto corporativo y encargarse de las relaciones con la totalidad de sus públicos.

De acuerdo a Bartoli (1992), hay dos diversas formas que adopta la comunicación externa, entre las cuales se encuentra, la comunicación externa operativa, la cual es realizada para el quehacer cotidiano corporativo. Esta se desarrolla hacia la totalidad de los públicos foráneos, integrados por los consumidores, los proveedores, la competencia, los entes públicos, comunicadores sociales, ONG, etc. Una segunda categoría de comunicación externa es la estratégica. Su propósito radica en informarse, en la medida de lo posible, del mayor volumen informativo de los competidores, del comportamiento de las variables micro y macro económicas, de los cambios en el régimen legislativo laboral, etc., que son importantes para el posicionamiento competitivo de la corporación.

Por último, Bartoli (1992), expone el tipo de comunicación externa de notoriedad, cuya finalidad radica en exponer públicamente a la empresa como una corporación que notifica al público sobre sus productos y servicios, mejorando su imagen institucional, a través de campañas publicitarias, promociones, donativos, dinámicas de responsabilidad social empresarial, etc. Una adecuada y razonable comunicación externa demanda de un público intrínseco que, con un elevado sentido de pertenencia institucional, pues al sentirse identificados con la organización esto coadyuva mejorando el clima laboral, las comunicaciones entre los colaboradores y simultáneamente, emiten una imagen positiva hacia el entorno externo de la empresa. La comunicación externa es decisiva para construir, mejorar y fidelizar los vínculos con el público externo de la organización.

La comunicación provee un instrumento elemental de la gestión corporativa, por tanto, para dar cumplimiento con los objetivos organizacionales debidamente acordados, esta debe planificarse de manera estratégica, en otras palabras, que deben tener unos objetivos competentes que contribuyan con el logro de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, con una estrategia de comunicación externa correcta existe más posibilidades de puede posicionar “la marca” en la mente del público objetivo. En el caso de la Escuela de Gobierno del IDE Business School están los cursos, diplomados y maestrías que oferta, posicionando a este instituto en el mercado académico.

Bartoli (1992), sostiene que entre las formas de comunicación externa está la comunicación directa de los empleados en su cotidianidad, para lo cual es indispensable dominar, lo que involucra un razonable de comunicación interna; por tanto, deben estar bien convencidos de esto, lo que conlleva a una consistencia entre el discurso y las tareas específicas, y el motivo o deseo de comunicar las bondades de su empresa, lo cual admite cierto sentimiento de pertenencia.

Los objetivos que la comunicación externa son:

- Gestión de la imagen
- Relación de la organización con su entorno
- Gestión del diálogo de la corporación con sus diferentes públicos

El desarrollo de las instituciones se debe a su público externo, sean como: (i) clientes actuales (ii) clientes potenciales, e igual manera, la comunicación proyecta una imagen favorable que ayuda a promover los servicios o productos de la organización mediante información.

Para que una organización pueda comunicarse externamente con los diversos públicos, estas manejan varias estrategias de comunicación. Son múltiples las alternativas asumidas por las empresas al momento de planear sus comunicaciones, debido a lo necesario de establecer cuáles son de utilidad acorde a las circunstancias atravesadas por la corporación. Sin embargo, vale la pena considerar las siguientes que han sido propuestas por Contreras (2017):

- J Atención al público: atención telefónica; asistencia individualizada; interés a los reclamos y servicio de ayuda, orientación e información.
- J Vínculo con los clientes: información, orientación y apoyo, entablar comunicaciones regularmente, suministrarles publicidad, invitarlos y convocarlos a eventos especiales y reuniones.
- J Enlaces con los diferentes medios de comunicación: enviarles artículos y notas de prensa, convocarlos a conversatorios y ruedas de prensa.
- J Relaciones interinstitucionales: participar en proyectos de cooperación recíproca, remitirles información institucional sobre la empresa.
- J Organización de eventos especiales: eventos humanitarios; seminarios, simposios y congresos; entrega de premiaciones y reconocimientos especiales, tours turísticos a la organización.
- J Intervención en actividades: ferias y fiestas locales y regionales, seminarios, simposios y congresos.
- J Patrocinio y actividades benéficas: como una evidencia de la responsabilidad social de la institución en apoyo a las comunidades.
- J Publicidad institucional: sin ningún tipo de promoción de venta de bienes y servicios, sino de aquella cuyo fin es dar a conocer a la empresa como videos corporativos, catálogos, noticias publicitarias.

En la comunicación externa es importante definir y conocer los diferentes tipos de público externo de las organizaciones, en este sentido, Coser (2015), sostiene la existencia de dos tipologías de público externo. El primero los denomina Públicos Externos de Carácter General.

Estos están representados por toda la comunidad nacional y la global, por la comunidad nacional e internacional, pertenecen al sistema macro social de la organización. Con este tipo de público externo, la organización contacta de modo mediatizado por los públicos concretos.

En tal sentido, el público externo de carácter general más cercano está constituido por los habitantes de la comunidad nacional o país donde se ubica la empresa. Seguidamente, la comunidad internacional la cual está conformada por el resto de los habitantes de los países del mundo. Este tipo de públicos generales contactan con la organización mediante la opinión pública e igualmente por los públicos determinados particularmente por los medios de comunicación masivos. Los elementos particulares de los públicos generales indirectamente relacionados a la organización se convierten en parte de sus públicos específicos al contactar directamente con esta.

El otro tipo de público externo de las organizaciones son el Publico Externo Especifico, integrado por los sujetos y sistemas sociales externos asociados en un nivel elevado y que están directamente ligados a la organización gracias el logro conjunto de objetivos específicos, formando parte integrante del medio ambiente contiguo de la empresa. Este tipo de público se relaciona directamente con los elementos individuales de la corporación, estableciendo una relación clara pues ambos están conscientes de su vinculación por un determinado motivo y de cuál es el motivo que los conlleva a esa vinculación.

El plan de comunicación externa empresarial tiene como propósito aproximar a la institución a su público, transfiriendo su mensaje corporativo y sus objetivos al posible cliente. A efectos de considerar la elaboración de un plan estratégico de la comunicación externa de una institución deben considerar los siguientes aspectos que se detallan a continuación y que están formulados por La descripción de la identidad de la institución, en otras palabras, qué es la institución, cuáles son sus corporativos y su filosofía gerencial. De esta información se extraerá cuáles son las características de la empresa que se proyectará al público y al mercado.

- J La imagen apreciada en la actualidad. Consiste en la imagen institucional que es percibida actualmente por el mercado.
- J La imagen esperada de la institución. Constituye la imagen que se desea transferir a los diversos mercados y corresponderá al plan estratégico de la imagen, en el cual serán establecidos los diferentes targets a los cuales irá dirigida la comunicación externa de comunicación, la cual contendrá las estrategias específicas para cada target.

De acuerdo a la firma consultora experta denominada Comunicación Global (2020), el plan de comunicación externa debe contener las siguientes áreas:

- J La descripción detallada de los objetivos de comunicación más apropiados para la transformación actual de la imagen institucional hacia la imagen esperada para cada tipo de públicos.
- J La descripción de la estrategia tanto de medios como de mensajes adaptados acorde a la intención del logro de los objetivos institucionales previamente acordados.
- J La definición de una agenda de trabajo y la evaluación financiera de los costos de las gestiones planteadas, asimismo como el establecimiento de los mecanismos de control para hacer el seguimiento correspondiente al plan.

De acuerdo a Del Águila (2015), las fases de un proceso de planificación estratégica de la comunicación externa de una institución son las siguientes:

- J Análisis del entorno: el cual tiene la finalidad de descubrir amenazas potenciales, hacer un seguimiento para recabar información tanto suficiente como competente para la determinación de posibles estándares, pronosticar variaciones y tendencias posibles, y tomar en cuenta tanto los cambios actuales como los futuros que afecten a la institución. .
- J Fijación y determinación de objetivos: precisar y priorizar los objetivos de acuerdo a los requerimientos e intereses de la institución.
- J Formulación de estrategias: basadas en el proceso estratégico, definiendo su filosofía de gestión. Asimismo, tomando en cuenta aquellos aspectos de carácter cualitativos que rodea el entorno. En la formulación de estrategias es importante la consideración de las oportunidades y amenazas del ambiente, los valores y expectativas de la institución y sus integrantes, así como los compromisos sociales de la empresa. De este modo se orienta la trayectoria de la misma y se jerarquizan sus áreas de acuerdo a su importancia interna o externa.
- J Planeación estratégica, ejecución y control: operacionalización de las estrategias establecidas, formalizando el proceso estratégico para cada área institucional, son seleccionadas las tácticas más apropiadas para alcanzar los objetivos. En otras palabras, se realiza la estrategia desarrollando planes y agendas con más detalles y para el corto, en niveles de mayor operatividad.

1.4. Comunicación Organizacional

De acuerdo al Manual de la Licenciatura en Gestión Hotelera en Comunicación de la Universidad Abierta de Uttarakhand en India (BHMAECC-II), la comunicación establece relaciones y permite la dinámica al interior o exterior de la organización. Cada mensaje tiene un propósito u objetivo. El remitente tiene la intención, ya sea consciente o inconscientemente, de lograr algo comunicándose. En contextos organizacionales, los mensajes generalmente tienen un propósito bien definido: motivar, informar, enseñar, persuadir, entretener o inspirar. Este propósito definido es, por tanto, una de las principales diferencias entre la conversación informal y la comunicación gerencial. La comunicación efectiva en la organización se concentra en objetivos bien puntualizados que apoyan los objetivos estratégicos institucionales y la misión de la organización (BHMAECC-II, 2018).

La comunicación organizacional se caracteriza por tener ciertos componentes para la concepción y la difusión informativa, favoreciendo los mensajes entre su contexto y así respaldar los procesos internos institucionales para el mejoramiento continuo; promoviendo el dialogo e intercambio de ideas, el trabajo en equipo, la confianza interpersonal entre su talento humano, etc. (Rodríguez, 2016).

La comunicación en las organizaciones revela conjuntamente la realidad institucional y la identidad interna de la empresa, por tanto se define como el portafolio de procedimientos, mensajes y medios de comunicación implicados en la transferencia informativa institucional; por ende, no está referida únicamente a los mensajes, sino a los sucesos, al proceder a través del cual las empresas comunican data informativa referente a su identidad y filosofía corporativa, su misión, sus procesos productivos e incluso hasta de sus clientes (Trelles, 2005).

La comunicación organizacional es un “proceso que sirve para divulgar y facilitar los mensajes emitidos que se dan entre los actores de la organización y los diferentes públicos que tienen dentro de su entorno” (Rodríguez, 2016, p. 4).

Para Chiavenato (2006), la relevancia de la comunicación organizacional en el marco de la Teoría de la Relaciones Humanas radica en su importancia para las relaciones interpersonales en el entorno empresarial y para girar claramente a los colaboradores los diferentes motivos del porqué de las decisiones tomadas. Estos reciben de sus superiores el flujo comunicativo para satisfacer sus expectativas y necesidades laborales. De la misma forma el personal supervisorio,

recibe de sus supervisados la información necesaria para enterarle de las realidades en el entorno laboral.

En este orden de ideas, la evaluación del personal supervisado se basará en tres aspectos fundamentales de acuerdo a lo planteado por Chiavenato (2006):

-) Las personas se desempeñan mejor laboralmente cuando se les ha comunicado con claridad lo que se espera de ellos.
-) La empresa es eficaz cuando colaboradores y supervisores se les ha comunicado y están bien enterados de sus responsabilidades, así como los estándares de rendimiento que la organización les ha comunicado y lo que espera de ellos.
-) Cada persona, al estar debidamente informada, mediante comunicación institucional, puede ser apoyada institucionalmente para que contribuya al máximo con la empresa en el marco de sus competencias.

La comunicación organizacional se encuentra presente en toda institución de orden público o privado y tiene por objetivo desarrollar acciones de gestión empresarial para comunicar un eficiente mensaje a los diferentes públicos de interés. Entendemos cómo la comunicación desde las organizaciones es un elemento importante que basado en los mensajes e información que se generan dentro y fuera de las instituciones se convierte en estímulo o fracaso para los empleados.

La comunicación tiene tres connotaciones en el contexto organizacional:

-) Como la agrupación de mensajes intercambiados por los miembros de una determinada organización empresarial.
-) En el marco de un área de conocimiento responsable de investigar la comunicación dentro de las organizaciones.
-) Como una serie de múltiples métodos, procesos y actividades orientadas a favorecer y aligerar el flujo de los mensajes intercambiados entre los integrantes de la organización.

De acuerdo a lo expuesto por Losada (2004), la comunicación organizacional es un área de conocimiento que intenta orientar el comportamiento de las empresas con respecto a su contexto social. Según su propuesta teórica, la existencia de las organizaciones empresariales en el sistema social induce a transformaciones o desequilibrios, que deben solventarse mediante la comunicación.

En consecuencia, la comunicación organizacional debe caracterizarse por su planificación y concretamente, debe permitir consolidar sus objetivos y trabajo dentro de un marco y contexto social de carácter coyuntural. Para alcanzar que la totalidad de los beneficios de la comunicación organizacional dentro de las instituciones se manifiesten, la comunicación organizacional debe ser dinámica.

1.5. Imagen y Reputación

La relación entre una empresa y sus stakeholders pasa por tres puntos progresivos:

1. Se produce a través de la imagen que la gente tiene de la organización, y su resultado es el conocimiento por parte del público de dicha organización (Villafañe, 2004).
2. Es una percepción más honda y estructurada de la realidad corporativa, a partir de la cual los públicos construyen un sistema de creencias acerca de la empresa.
3. Es la relación entre los stakeholders y la empresa, culmina en una experiencia por parte de aquéllos basada en el reconocimiento del carácter de ésta (Villafañe, 2004). Meyer define la reputación como la síntesis de un proceso secuencial que integra imagen, percepción, creencias y experiencia respecto a una compañía.

Tabla 1. *Imagen, percepción y reputación.*

Fenómeno	Naturaleza	Efecto
Imagen	Apariencia	Conocimiento de la empresa
Percepción	Creencia	Interés por la empresa
Reputación	Experiencia	Reconocimiento del carácter de la empresa.

Fuente: Villafañe, 2004

CAPÍTULO II

2. Análisis diagnóstico

2.1. Antecedentes

La educación es un factor fundamental en el desarrollo de los pueblos por esta razón es necesario conocer y comprender la evolución que ha tenido la educación en el país a través del tiempo. El proceso complejo y dinámico desde su origen permitió formar personas reflexivas y críticas en todos los contextos de la ciencia. El impulso que la sociedad ecuatoriana recibió por parte de la educación permitió a las personas alcanzar una vida digna y reducir las desigualdades socio-económicas.

La educación colonial, por llamar de alguna manera a su génesis, fue un proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido a los indígenas por parte de los colonizadores españoles que utilizaron a la religión como medio para transmitir un mensaje condicionado de esperanza basado en el apoyo a la corona y se servicio a Dios. Sin embargo, para algunos filósofos como Epicteto el razonamiento sobre el mismo concepto era diferente: “solo las personas que han recibido educación son libres”.

La educación superior llegó al país junto con los religiosos, es así que en el año 1.586 la comunidad agustina fundó la Universidad de San Fulgencio que fue el primer centro de estudios universitarios en la Real Audiencia de Quito y el cuarto en América, pero en el año 1.775 fue suprimida entre algunas causas porque otorgaba títulos a personas que estaban fuera de la Orden agustina.

En las postrimerías de la época colonial nace la Universidad de Quito (1.826) de la fusión de la Pontificia Universidad San Gregorio Magno, regentada por los jesuitas y la Universidad Pública Santo Tomás de Aquino, dirigida por la Orden Dominicana. Durante la presidencia de Vicente Rocafuerte y bajo decreto de Educación Pública se reconoce a la Universidad de Quito por Universidad Central de la República del Ecuador en el año de 1836.

En el año de 1869, durante el segundo mandato del doctor Gabriel García Moreno se fundó el Instituto Superior Politécnico. Sin embargo, cuatro décadas después fue clausurado por el presidente Antonio Borrero y Cortázar basando su decisión en represalias políticas porque García

Moreno era conservador y él representaba al partido liberal. En el año de 1.935, en su primer mandato del presidente José María Velasco Ibarra decreta la reapertura del Instituto y en el segundo mandato, específicamente el 4 de junio del año 1.946 cambia la denominación de Instituto Superior Politécnico a Escuela Politécnica Nacional.

Con la Asamblea Constituyente del año 1.897 se aprueba la enseñanza primaria, gratuita, laica y obligatoria y en la segunda administración del General Eloy Alfaro se consagra la revolución liberal por medio de la separación absoluta de la Iglesia y el Estado. Con la ley de Educación Superior expedida en 1938 se concede completa autonomía a las Universidades del país para su funcionamiento administrativo.

Mediante decreto del año 1.228 expedido el 2 de julio de 1946 el doctor José María Velasco autoriza el funcionamiento de Universidades particulares convirtiendo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en la más antigua del país entre todas las privadas. En la década de los 50' durante el régimen velasquista (1952-1956) y socialcristiano (1956-1960) por Camilo Ponce Enríquez se adoptan diferentes medidas de desarrollo en el contexto de la educación superior.

En el año 2.002 entra en funcionamiento del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) con la responsabilidad de evaluar de manera interna y externa a las universidades, institutos y escuelas politécnicas. Es necesario, exponer que el inicio del siglo XX marcó el origen de un sinnúmero de universidades privadas en el país debido a la exigencia de calidad y otros indicadores que eran considerandos por la Ley Orgánica de Educación Superior para la educación universitaria.

En el año 2.004, durante el gobierno del coronel Lucio Gutiérrez Burbúa es constituida legalmente en el Ecuador la Universidad Hemisferios. Sin embargo, algunos años antes, específicamente en 1992 nació el IDE Business School por iniciativa de un grupo de empresarios ecuatorianos interesados en dar un nuevo impulso a la formación empresarial del Ecuador, basada en un enfoque humanista y ético.

2.2. La Institución

Este centro de formación empresarial es parte de la red de escuelas avaladas por el IESE Business School de España, en la que también se hallan escuelas de negocios de México, Argentina, Colombia, Perú, Uruguay, Chile, Portugal, y China. Esta red permite la homologación de los derechos de los graduados del IDE Business School.

El IDE Business School surge en el año 1993, con el objetivo fundamental de formar profesionalmente a los actores de actividad directiva empresarial, favoreciendo la toma de decisiones la toma de decisiones y la perspectiva estratégica, valorando la dignidad del sujeto como el fundamento del resultado exitoso de la organización y de la sociedad de cara al futuro.

En la actualidad, aproximadamente más de 25.000 empresarios y directores han cursado sus diferentes modalidades de programas académicos tales como: programa de Maestría en Dirección de Empresas (MBA), Programas Ejecutivos, Programas In-company, Enfocados y Seminarios, llegando a constituir en la unidad académica que lidera la preparación del personal directivo institucional en Ecuador (IDE Business School, 2021).

La Escuela de Gobierno (EG), es una instancia académica que contribuye a la instrucción del liderazgo político, caracterizado por su inclinación y preferencia hacia el servicio público para promover la constitución de países democráticos con sostenibilidad y resiliencia. La EG, surge de una asociación estratégica de dos importantes instituciones como el IDE Business School y la Corporación Líderes para Gobernar. Sus proyectos académicos tienen a finalidad de ofrecer a los participantes, los instrumentos y la preparación requerida para que, en su gestión y desempeño en instituciones públicas se transformen en impulsores de una trayectoria permanente y coherente para el país, fundamentados en el compromiso, la justicia, equidad, honestidad, unidad y equidad (IDE Business School, 2021). En Ecuador, desarrollan programas académicos conjuntos abiertos al público en las ciudades de Quito y Guayaquil.

2.2.1. Filosofía Corporativa de la Escuela de Gobernanza

Alcanzar la excelencia en la toma de decisiones y visión estratégica y colocando la dignidad de la persona como el eje del éxito de la organización y la sociedad a largo plazo. El IDE Business School sustenta su propuesta de valor en la formación académica de su cuerpo docente, con experiencia directiva, vinculados al quehacer empresarial, la investigación y la excelencia en la enseñanza.

2.2.2. Misión

La Escuela de Gobierno es un espacio académico que aporta a la formación de líderes públicos y políticos con herramientas de liderazgo y estrategia en gestión pública, que tengan interés de servir al país y convertirse en gestores de cambio, fortaleciendo así la democracia, la gobernabilidad y el desarrollo en el Ecuador.

2.2.3. Visión

Ofrecer una experiencia académica diferente a través de formar al empresario en la ciencia social y al servidor público con ciencia empresarial. Convertir a los egresados en aliados estratégicos para alcanzar el desarrollo individual y colectivo por medio de la transmisión de conocimiento.

2.2.4. Estructura

Actualmente, el IDE Business School está conformado la EG y la Escuela de Negocios (EN), que a su vez está inmerso en la estructura académica de la Universidad Hemisferios.

Figura 2. Estructura académica de la Universidad Hemisferios



Fuente: Universidad Hemisferios.

2.2.5. Ubicación Geográfica

La EG del IDE Business School funciona en su oficina matriz, ubicada en la ciudad de Quito, en el sector de El Inca, en la dirección: Nicolás López 518 y Marco Aguirre y por el momento dispone de otro campus en la ciudad de Guayaquil que esta sobre la vía a la Costa Km 13 entre las Urbanizaciones Laguna Club y Punta Esmeralda.

Con relación al número de personas que han participado en los diferentes programas que ofrece el IDE Business School se tiene:

Tabla 2. *Número de participantes en los cursos del IDE Business School*

Egresados	26.557
Graduados de maestría	1.756
Participantes de educación ejecutiva	3.743
Participantes promedio por año	1.695

Fuente. La fuente de la información es el IDE Business School

El horario de atención al público está determinado por las necesidades de los estudiantes, considerando que la mayor parte de los interesados están dedicados a sus propios negocios o servicios profesionales, por esta razón los cursos se dictan entre las 17.00hrs a 20.00hrs incluso fines de semana. Sin embargo, el horario para el personal administrativo es de 08.30hrs a 17.30hrs de lunes a viernes.

2.2.6. Oferta académica de la EG

La oferta académica actual de la EG es la siguiente:

Programa Gobernanza y Liderazgo Político: Este programa abarca aspectos temáticos sobre la gestión pública, mediante una formación práctica a los participantes caracterizada por conocimientos y vivencias facilitándoles mejorar su potencial de liderazgo tanto directivo como político. Igualmente, los participantes compartirán con directivos empresariales y funcionarios públicos a través de charlas, conversaciones y diálogos, donde participarán proponiendo alternativas y modelos de gestión en las múltiples funciones directivas y actividades gubernamentales (IDE Business School, 2021).

Programa de Liderazgo y Gerencia Pública para Mujeres: De acuerdo a IDE Business School (2021), esta modalidad académica procura ofrecer instrumentos útiles para el desarrollo y ejercicio del liderazgo, crear una nueva representación y visión del papel fundamental de la mujer en diferentes espacios de poder, y crear una red de apoyo entre mujeres apoyándose mutuamente en su desarrollo profesional.

Programa de Liderazgo e Innovación Pública – División Jóvenes: A través de esta modalidad formativa se pretende formar a jóvenes que evidencien interés en convertirse en ser “gestores de cambio en la gestión pública y política, mediante herramientas innovadoras que les permitan comprender la responsabilidad del servicio público y de trabajar por el bien común y el desarrollo sostenible de las naciones; fortaleciendo sus habilidades de liderazgo” (IDE Business School b, 2021, p. 1).

Seminario Gestión de la Innovación Pública: A través de esta propuesta académica se procura fomentar el desarrollo de una cultura renovadora en los gestores y actores del sector público y aligerar los cambios necesarios en los paradigmas organizacionales, por medio de la creación de competencias para la gestión de la innovación en el liderazgo para funcionarios públicos. A través de este Seminario se suministra a los participantes el instrumental estratégico para la innovación de la institucionalidad pública, contribuyendo así a la creación de un novedoso sector público encaminado en la generación de valor en los servicios públicos ofrecidos a la ciudadanía, de modo que aporten en la formulación y ejecución de proyectos de un elevado impacto para las comunidades (IDE Business School c, 2021).

La gestión pública es una realidad que está en constante cambio, por lo tanto, la Escuela de Gobierno IDE, tiene el reto de mantenerse siempre a la vanguardia de los conocimientos que dicta y de que sus docentes estén siempre actualizados en las materias que tienen a su cargo.

De cualquier forma, la realidad política del Ecuador evidencia la necesidad de una institución como la EG IDE que continúa con la permanente misión de formar personas comprometidas con una gestión honesta. Es así, que una manera óptima de gestionar una crisis es evitando que esta suceda.

A continuación, se presenta una tabla contentiva con las actuales directrices de los diferentes programas académicos de la EG.

Tabla 3. Programas de la Escuela de Gobierno

Programa	Características	Temas
Gobernanza y liderazgo político	Duración: 6 meses	
		Cinco módulos:
	Ubicación: Guayaquil, km 13 vía a la costa / Quito: Nicolas López 512	(i) Estado y democracia (ii) Gestión pública estratégica (iii) Gobierno de personas (iv) Innovación en lo público (v) Comunicación política.
	Capacidad: 50 personas	
	Certificado: Sí	
Liderazgo y desarrollo local	Duración: 9 semanas	Temas del programa:
		(i) Gobernabilidad urbana e innovación (ii) Cootad y procesos públicos locales (iii) Coordinación y seguimiento de la planificación local
	Ubicación: Guayaquil, km 13 vía a la costa / Quito: Nicolas López 512	(iv) Liderazgo y ética de la gestión (v) Políticas públicas (vi) Gestión de finanzas publicas a nivel local
	Capacidad: 50 personas	(vii) Financiamiento del desarrollo local (viii) Comunicación estratégica y gestión de gobierno.
	Certificado: Sí	
	Duración: 6 semanas	Temas del programa:

Liderazgo e innovación pública – División jóvenes	Ubicación: Guayaquil, km 13 vía a la costa / Quito: Nicolas López 512	(i) Valor público y bien común (ii) Liderazgo y equipos de alto rendimiento (iii) Desarrollo de proyectos públicos
	Capacidad: 50 personas	(iv) Negociación política y participación ciudadana
	Certificado: Sí	(v) Innovación y políticas públicas (vi) Comunicación política estratégica
	Duración: 3 meses	Temas del programa: (i) Networking político (ii) Public service and political career (iii) Selección de equipos de alto rendimiento (iv) Mujer, retos en la actualidad (v) Mujer, mamá, esposa y profesional, conciliando roles. (vi) Campañas políticas y posicionamiento estratégico (vii) Public speaking (viii) Políticas públicas sostenibles (ix) Estrategias para la toma de decisiones (x) Alianzas estratégicas, públicas y políticas (xi) Personal branding, professional headshots (xii) Ética y política (xiii) Building resilience (xiv) Próximos pasos: 10 cosas que debes empezar a hacer.
Programa de liderazgo y gerencia pública para mujeres	Ubicación: Guayaquil, km 13 vía a la costa / Quito: Nicolas López 512	
	Capacidad: 50 personas Certificado: Sí	

Fuente. IDE Business School

2.2.7. Costos de Acceso

El costo de los cursos oscila entre los 3.000 hasta los 6.000 dólares americanos, depende de la duración del curso y los temas del programa.

2.2.8. Ranking

Según *webometrics*, en un reporte obtenido el 05.10.2020, de un total de sesenta y cinco (65) universidades a nivel nacional, el IDE Business School no existe. Sin embargo, al ser parte de la estructura académica de la Universidad Hemisferios estimamos que estaría ubicada en el puesto cincuenta y uno (51), y en el ranking mundial en el casillero doce mil seiscientos cincuenta y siete (12.657).

Figura 3. Ranking universitario en Ecuador.



The image shows a screenshot of the webometrics website. At the top, the URL https://www.webometrics.info/en/Latin_America/Ecuador is visible. Below the URL is a table with the following columns: ranking, World Rank, University, Det., Presence Rank*, Impact Rank*, Openness Rank*, and Excellence Rank*. The table lists 10 universities, with the 51st ranked university being 'Universidad de los Hemisferios'.

ranking	World Rank	University	Det.	Presence Rank*	Impact Rank*	Openness Rank*	Excellence Rank*
45	10277	Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo USGP	👉	2575	9370	5819	6626
46	10305	Universidad Técnica de Babahoyo	👉	1252	14602	4132	6626
47	10773	Universidad Agraria del Ecuador	👉	7716	14633	5738	5902
48	10902	Universidad Estatal del Sur de Manabí UNESUM	👉	1926	11176	5679	6626
49	12166	Universidad Tecnológica ECOTEC	👉	6744	14934	4815	6626
50	12410	Universidad Politécnica Estatal del Carchi UPEC	👉	2371	16790	5567	6147
51	12657	Universidad de los Hemisferios	👉	2779	15533	5819	6147
52	13250	Universidad de Otavalo	👉	9345	17422	5819	5902
53	13818	Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas	👉	4760	16826	5819	6147
54	13960	Universidad de las Artes de Ecuador	👉	225	15232	5819	6626

Fuente: La fuente de la información está en https://www.webometrics.info/en/Latin_America/Ecuador

CAPÍTULO III

3. Metodología y diagnóstico

3.1. Metodología

El enfoque metodológico de la investigación fue cualitativo. En este sentido, un estudio cualitativo “se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones. Postula que la realidad se define a través de las interpretaciones” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 9). Es cualitativo porque confrontará el análisis teórico – práctico con la situación de la Escuela de Gobierno del IDE Business School. Desde esta perspectiva se intentará aportar al conocimiento científico en el contexto de la comunicación, así como también en la consolidación institucional del mencionado centro de estudios.

El tipo de la investigación es descriptiva, por tanto, “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de conocer su estructura o comportamiento” (Arias, 2016, p. 24). En consecuencia, el estudio planteado es descriptivo porque procura caracterizar, como fenómeno de investigación, un plan Estratégico de Comunicación Externa para la Escuela de Gobierno del IDE Business.

Adicionalmente, se aplicará el método deductivo porque partiremos de conocimientos o principios generales establecidos con anterioridad para llegar a conclusiones particulares, parte de las concepciones generales se basarán en el análisis interno y externo, a fin de identificar las características particulares de la institución, además la propuesta nace concepciones generales, con el propósito de plasmarlas en la realidad institucional (Rodríguez y Pérez , 2017).

Las técnicas de investigación que se aplicarán son:

-) Entrevistas a expertos
-) Revisión bibliográfica

La investigación en primera instancia se basa en la consulta de obras temáticas, así como también información documental directa obtenida del IDE Business School proporcionada por la Licenciada Nahomi Tanaka, directora comercial de la Universidad Hemisferios.

Los expertos a entrevistar seleccionados lo fueron a través del muestreo estadístico no probabilístico Intencional, el cual permite “seleccionar casos característicos de una población

limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña” (Otzen y Manterola, 2017, p. 230). Este muestreo es coherente para su aplicación en la presente investigación con el muestro por conveniencia el cual permite “seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (Otzen y Manterola, 2017, p. 230).

De la misma forma por ser la población finita de dos expertos, estos se consideran a la vez la muestra a seleccionar. En este caso son tres expertos, pero solo dos consintieron participar en el mismo.

3.2. Instrumentos de Investigación

- J Las técnicas e instrumentos determinados para la presente investigación se enmarcan dentro de su tipología de investigación descriptiva mediante la cual se presenta como instrumentos a las técnicas de revisión bibliografía, lo cual permitirá cumplir adecuadamente la investigación.

3.2.1. Perfil de los Entrevistados

- J Gisela Montalvo, directora de la Escuela de Gobierno del IDE Business School
- J Alejandro Ribadeneira, docente de la Escuela de Gobierno del IDE Business School
- J María del Pilar Azanza, coordinadora de los diferentes programas académicos en la Escuela de Gobierno del IDE Business School.

3.3. Hallazgos Generales

Para el desarrollo del diagnóstico del plan de comunicación externa de la Escuela de Gobierno del IDE se ha procedió a realizar entrevistas a profundidad basadas en diez preguntas a tres expertos que conocen la realidad de esta institución. A efectos de aplicar la entrevista se siguieron los siguientes pasos:

- J Se obtuvo la información e identificación de los informantes claves y su relación con la Escuela de Gobierno del IDE Business School.
- J Se elaboró el guion de la entrevista con los ítems que se consideraron necesarios de acuerdo a las circunstancias.
- J Se programó la visita a una determinada hora y fecha acordada con cada informante clave.

- J Se estableció la duración máxima para efectuar la entrevista.
- J Fueron grabadas todas las respuestas y opiniones de los informantes y antes de retirarse le fueron permitidas oír las para su respectiva conformación.

La Escuela de Gobierno ha formado líderes públicos y políticos por más de trece años, fue considerado como un programa más del IDE y en algunas ocasiones era incluida directamente en la Escuela de Negocios. Actualmente, la Escuela de Gobierno tiene varias líneas de acción que ha aumentado el número de oferta académica, siendo esta una de las varias razones para convertirse en un área independiente.

Toda institución requiere de un plan de comunicación hacia afuera para llegar a los posibles interesados con la oferta de servicios que brinda la Escuela de Gobierno a la comunidad. De tal manera, que sin un plan de comunicación externa el grupo interesado en aquellos programas dirigidos a capacitar a la gente sector público y privado para desempeñar tareas dentro del sector público no se enteraría de lo que hace la Escuela de Gobierno.

La principal dificultad que tiene la Escuela de Gobierno hacia afuera es la carencia de un instrumento adecuado que permita planificada y estructuradamente realizar ese plan de comunicación, lo cual puede evidenciarse en las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas, las cuales pueden observarse en el Anexo 1. En este momento se utilizan las redes sociales como acercamiento, pero ese es un plan que se ha ido generando porque a través de ese mecanismo podíamos llegar, otra forma es utilizar medios impresos o digitales tipo revistas o periódico, pero no existe una estructura clara y diseñada para que apoye a la comunicación externa de la Escuela.

Actualmente, la Escuela de Gobierno del IDE Business School no tiene un plan de comunicación externa debido a la limitación de recursos económicos y el hecho de que el público confunde la Escuela de Gobierno con la Escuela de Negocios.

La falta de un plan de comunicación externa ha conspirado en contra de la Escuela de Gobierno porque el mensaje de este centro de estudios no llega de una manera eficiente a la gente y por esta razón es que en algunos rankings universitarios ni siquiera aparece. El desconocimiento de programas de posgrado relacionados con gobernanza y gestión pública podrían venderse si son ofertados con el mensaje exacto.

Un análisis de las entrevistas efectuadas a profundidad a los informantes claves se resume a continuación, sin embargo, en el Anexo 1 pueden observarse detalladamente.

En cuanto a si la Escuela de Gobierno necesita un plan de comunicación externa, los entrevistados coincidieron que la Escuela de Gobierno necesita un plan de comunicación externa para vender a los posibles interesados del sector público o privado los diferentes programas que ofrece para capacitarse y apalancados en ese objetivo posicionarse como un área independiente de la Escuela de Negocios del IDE.

Referente a determinar, acorde a la opinión de los informantes claves, cuál es la filosofía o misión de su organización, estos opinan en conjunto de forma casi similar que la Escuela de Gobierno es un espacio académico que aporta a la formación de líderes públicos y políticos con herramientas de liderazgo y estrategia en gestión pública, que tengan interés de servir al país y convertirse en gestores de cambio, fortaleciendo así la democracia, la gobernabilidad y el desarrollo en el Ecuador.

La investigación referente sobre el principal objetivo de la Escuela de Gobierno, permitió, en opinión de los entrevistados, obtener la siguiente perspectiva por parte de los entrevistados, el principal objetivo de la Escuela de Gobierno es fortalecer las capacidades de líderes públicos y políticos no solo desde el punto de vista científico, sino desde el punto de vista humano basado en principios sólidos de responsabilidad, honestidad, solidaridad y justicia.

De acuerdo a los entrevistados sobre la determinación del principal inconveniente para un óptimo proceso de comunicación externa de la Escuela de Gobierno, la entrevista a profundidad en conjunto permitió establecer que el principal inconveniente para un óptimo proceso de comunicación externa en la Escuela de Gobierno es la limitación de recursos económicos y el hecho de que el público aún nos confunde con la Escuela de Negocios.

A efectos de conocer, en opinión de los informantes claves, sobre la situación actual de la Escuela de Gobierno en el contexto de la educación superior del país, los hallazgos señalan que actualmente la Escuela de Gobierno en el contexto de la educación superior del país se desarrolla actualmente en los diplomados. Sin embargo, un objetivo importante de la Escuela de Gobierno IDE es ofrecer títulos de 4to nivel: propiamente como especializaciones y maestrías. Además de formar al empresario en la ciencia social y al servidor público con ciencia empresarial.

Los hallazgos más relevantes en la entrevista aplicada a los informantes claves con la finalidad de conocer de qué manera ha influenciado la reputación internacional del IDE en las personas interesadas en acceder a los cursos de la Escuela de Gobierno, estos orientaron a que la influencia internacional del IDE ha sido determinante para motivar a los interesados a estudiar los cursos que ofrece la Escuela de Gobierno. Esta influencia se sostiene también por la calidad de los profesores y la metodología que se utiliza para el aprendizaje.

Con referente a la consideración del costo de la formación política que brinda la Escuela de Gobierno con la mira a ampliar este servicio a otro público, los informantes claves informaron que para ampliar el servicio a otro público se ofrecen actualmente becas y subvenciones que se han logrado por medio de alianzas con organizaciones nacionales e internacionales que apoyen a la formación de líderes.

Al ser consultada su opinión sobre los retos que enfrenta la Escuela de Gobierno en estos tiempos de cambio, la respuesta mayoritaria a este respecto es que la realidad política del Ecuador evidencia la necesidad de una institución como la Escuela de Gobierno IDE. La gestión pública está en constante cambio, por lo tanto, la Escuela de Gobierno IDE, tiene el reto de mantenerse siempre a la vanguardia y adaptarse a las nuevas realidades de la competencia internacional.

De acuerdo a las opiniones suministradas por los entrevistados sobre cuáles son los valores, creencias y características sobre los que se define la cultura organizacional de la Institución, la respuesta fue que la Escuela de Gobierno IDE – Universidad de Los Hemiseros se asienta sobre valores humanistas y con inspiración cristiana. Se hace un fuerte énfasis en la gestión ética de lo público, en la búsqueda del bien común y en el respeto a la dignidad humana.

Resumen de los hallazgos de la entrevista a los informantes claves seleccionados:

- J La Escuela de Gobierno necesita un plan de comunicación externa para vender a los posibles interesados del sector público o privado los diferentes programas que ofrece.
- J La filosofía de gestión de la institución se basa y respalda en la formación de líderes públicos y políticos con fundamentos humanistas, cristiana, ética y con vocación de servicio, para devolverlos a la nación con las competencias alcanzadas y apropiadas para convertirse en gestores de cambio, fortaleciendo así la democracia, la gobernabilidad y el desarrollo en el Ecuador.

- J El objetivo institucional primordial es llegar a ofrecer títulos de 4to nivel, para formar al empresario en la ciencia social y al servidor público con ciencia empresarial pues aún solo dictan diplomados,
- J La reputación internacional del IDE basada en la calidad docente y metodología académica ha sido determinante para motivar a los interesados a estudiar los cursos ofrecidos.

3.3.1. Hallazgos desde la Social Media

La página digital de la Escuela de Gobierno está inmersa en el portal web del IDE Business School, es el principal medio de comunicación y su carta de presentación a la comunidad estudiantil y la Academia.

Este portal es la principal plataforma para ofertar sus cinco cursos principales, cada uno de ellos incluye el cronograma de actividades, un *brochure* que detalla la información del curso y un formulario que recoge datos de los interesados.

Los enlaces a facebook, twitter, youtube e instagram que se encuentran al pie del portal conectan directamente con las redes sociales del IDE Business School, incluso aquellas que se encuentran en la página digital de la Escuela, por esta razón determinamos que la Escuela de Gobierno no tiene un propio espacio en el mundo digital.

3.3.2. Revista “Perspectiva”

La revista “Perspectiva” es uno de los varios instrumentos de comunicación digital que utiliza el IDE Business School para difundir su información.

Desde 1995 tiene como misión compartir artículos de opinión e investigación que produce el IDE Business School de la Universidad Hemisferios, sobre las distintas áreas de la Dirección de Empresas, el entorno económico del Ecuador y los valores fundamentales que impregnan la vida y el quehacer del empresario de hoy.

Se distribuye mensualmente, en formato online, a todos los empresarios y profesionales que han realizado los programas directivos y la Maestría en Dirección de Empresas del IDE Business School y que pertenecen a su comunidad de antiguos alumnos.

Con respecto al contenido de la revista, podemos decir que consta de cinco secciones con información local e internacional: (i) Una mirada al mundo con Harvard Business Review (ii)

Management (iii) Perspectiva económica (iv) Profundizando en los negocios con IESE insight (v) Última mirada.

Figura 4. Portada de la revista digital “Perspectiva”



Fuente: IDE Business School

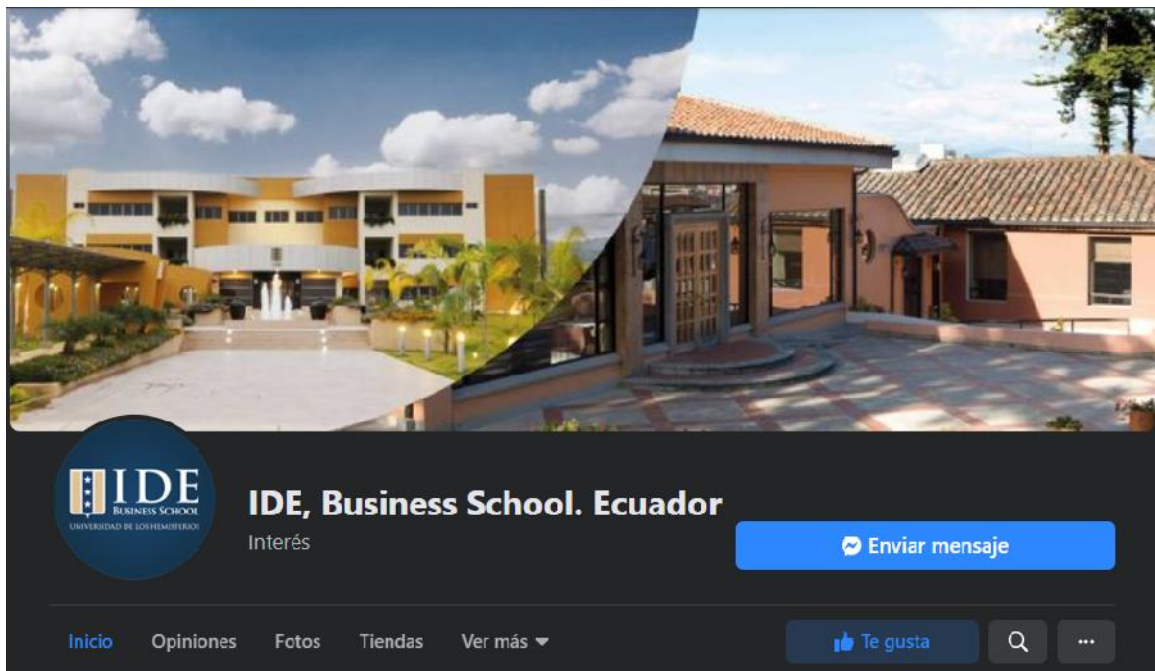
3.3.3. Redes Sociales

En la actualidad las redes sociales son una estrategia de comunicación digital, es una herramienta de alcance global que permite compartir información institucional: (i) agenda (ii) e-books (iii) videos (iv) fotografías de profesores, estudiantes y otros miembros del IDE Business School. Que los contenidos se indexen en todos los motores de búsqueda para que desde las redes sociales se genere tráfico al sitio web del IDE. Según informa el mismo portal del IDE Business School, este se encuentra activo en: Facebook, Twitter, YouTube e Instagram.

3.3.3.1. Facebook

Desde Facebook se desprende la siguiente información. La página fue creada el 12 de julio del 2009, esta referenciada como una escuela especializada en negocios de la Universidad Hemisferios. A treinta mil quinientos noventa y siete personas (30.651) les gusta la página y tiene una liga que dirige hacia el portal web del IDE.

Figura 5. Portada del IDE Business School en Facebook



Fuente: IDE Business School.

3.3.3.2. Twitter

Desde el Twitter del IDE Business School se desprende que está identificado como una Escuela de negocios de la Universidad Hemisferios. Que se unió a esta red en marzo del 2011, entre sus seguidores se cuentan 8.067 personas y sigue a 83 perfiles entre académicos y universidades.

Figura 6. Portada del IDE Business School en twitter.



Fuente: IDE Business School

3.3.3.3. *You Tube*

Desde el canal de You Tube se desprende que el canal fue creado el 31 de marzo del 2009, tiene 522 suscriptores. Este canal está vinculado al portal web del IDE Business School, al perfil de Facebook y twitter. Tiene 56 videos en su canal que en promedio duran 90 segundos y están relacionados con testimonios de estudiantes e invitaciones de profesores a participar en los cursos que ofrece el IDE.

Figura 7. Portada del IDE Business School en You Tube



Fuente: IDE Business School

3.3.3.4. Instagram

La primera publicación en esta red social se realiza el 28 de abril del 2016 y empieza haciendo una presentación de su grupo de docentes para impulsar una maestría en dirección de empresas. Registra 6.868 seguidores, que sigue a 21 perfiles y ha generado 380 publicaciones.

Figura 8. Portada del IDE Business School en Instagram



Fuente: IDE Business School.

3.3.4. Hallazgos en la Gestión de Comunicación en Crisis

Desde la investigación se desprende que la Universidad Hemisferios tiene activo un manual de gestión en crisis, pero la Escuela de Gobierno del IDE Business School no tiene.

Se estima que en caso de algún evento sorpresivo que amenace los valores, reputación o imagen institucional que afecte a este centro de estudios superiores se estime un protocolo que difiera de su realidad. Por esta razón es necesario que la Escuela de Gobierno del IDE Business School tenga su propio manual de gestión de crisis.

En un evento de crisis un reto fundamental para la toma de decisiones en el corto plazo es el dialogo con la gente personalmente, la realidad actual ha obligado a cambiar mucho la cotidianidad en el contexto académico, hacer las cosas on-line siendo difícil transmitir emociones. A pesar de esta “nueva realidad” para la Escuela de Gobierno es importante cumplir con ese objetivo fundamental que es desarrollar la iniciativa, la inventiva entre profesores y alumnos para transmitir valores que se comprometan con la realidad nacional.

3.4. Análisis Comparativo

Como parte de esta investigación es fundamental desarrollar un análisis comparativo comunicacional entre el IDE Business School y otras universidades del país.

Desde el portal Ranking Web de Universidades webmetrics se tomará las tres primeras universidades y se procederá a comparar con el IDE Business School o en su defecto con la Universidad Hemisferios por encontrarse dentro de su estructura académica. Se considerará los siguientes indicadores:

- (i) Presencia: Conocimiento público compartido.
- (ii) Impacto: Visibilidad de los contenidos web.
- (iii) Apertura: Investigadores más citados. Número de citas.
- (iv) Excelencia: Top citó de documentos. Número de artículos académicos.

Sin embargo, para este caso se tomará como referencia el indicador “excelencia”.

Tabla 4. Cuadro comparativo del ranking universitario nacional.

Ranking	Universidad	Presencia	Impacto	Apertura	Excelencia
1	Universidad San Francisco de Quito	618	3.102	5.819	1.606
2	Escuela Politécnica Nacional	132	1.0405	1.980	2.309
3	Universidad Técnica Particular de Loja	195	4.014	2.088	2.395
47	Universidad Hemisferios	2.779	1.5533	5.819	6.147

Fuente: https://www.webometrics.info/en/Latin_America/Ecuador

Figura 9. *Indicadores de la Universidad San Francisco de Quito.*



Fuente: https://www.webometrics.info/en/Latin_America/Ecuador

Figura 10. *Indicadores de la Escuela Politécnica Nacional.*



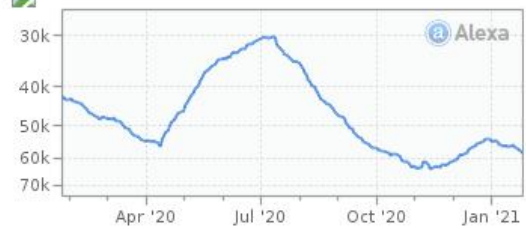
Fuente: https://www.webometrics.info/en/Latin_America/Ecuador

Figura 11. *Indicadores de la Universidad Técnica Particular de Loja*

Universidad Técnica Particular de Loja

<https://www.utpl.edu.ec/>

Ranking Mundial ▲	Ranking Continental	Ranking por País	Presencia	Impacto	Apertura	Excelencia
2012	101	1	195	4014	2088	2395



Fuente: https://www.webometrics.info/en/Latin_America/Ecuador

Figura 12. *Indicadores de la Universidad Hemisferios*

Universidad de los Hemisferios

<http://www.uhemisferios.edu.ec/>

Ranking Mundial ▲	Ranking Continental	Ranking por País	Presencia	Impacto	Apertura	Excelencia
12657	1073	51	2779	15533	5819	6147



Fuente: https://www.webometrics.info/en/Latin_America/Ecuador

Desde la página web de cada de las universidades que se analizan en este documento desprenderemos información en el contexto de la comunicación para determinar cómo las universidades ubicadas en los tres primeros lugares del ranking nacional presentan su producto a la comunidad académica.

3.4.1. *Universidad San Francisco de Quito.*

El Colegio de Administración y Economía (Business School) está inmerso en la estructura académica de la Universidad San Francisco. Tiene tres carreras de pregrado: (i) Administración de empresas (ii) Finanzas (iii) Marketing. De igual manera, presenta en su página web oficial tres carreras de posgrado presentadas a detalle: (i) Maestría en administración de empresas (ii) Maestría en gerencia bancaria y financiera (iii) Maestría en mercadotecnia. Tiene un panel con la presentación de cada uno de los profesores y profesoras en su página principal. Existe una sección de eventos, noticias y una sección de contacto que detalla los nombres de la persona responsable de la coordinación. Con relación a la social media, el Business School de la Universidad San Francisco está activo: (i) facebook (ii) twitter (iii) you tube (iv) instagram (v) spotify (vi) linkedin (vii) flickr (viii) tiktok.

3.4.2. *Escuela Politécnica Nacional*

En el caso de la Escuela Politécnica Nacional, se desprende desde su página oficial, que tiene una facultad de ciencias administrativas que empezó con un programa de posgrado en gerencia empresarial en el año 1978. Oferta cuatro pregrados: (i) Ingeniería empresarial (ii) Ingeniería económica y financiera (iii) Administración de procesos (iv) Ingeniería en producción. Tiene dos posgrados: (i) Maestría en administración de empresas con mención en sectores estratégicos (ii) Doctorado en gestión tecnológica. Existe una sección de contacto con la dirección y varios números de teléfono. Con respecto a la social media, están en: (i) flickr (ii) facebook (iii) twitter (iv) you tube. Un link anclado en la página principal invita a hacer un tour virtual por la facultad y tiene un panel de enlaces directos con algunas entidades gubernamentales relacionadas con el tema empresarial. Un panel de eventos planificado para todo el año, pero presentado cronológicamente mes a mes.

3.4.3. *Universidad Técnica Particular de Loja*

Desde la página principal de la Universidad Técnica Particular de Loja se desprende la siguiente información. Ofrece dos pregrados en la modalidad presencial, abierta y distancia: (i)

Administración de empresas modalidad presencial, abierta y distancia. (ii) Administración pública. Una maestría en gobernanza con mención en desarrollo sostenible a distancia con la duración de un año. Un panel con todo el equipo docente encargado de esta maestría. Una línea gratuita para comunicarse. Un WhatsApp disponible 24/7 y un plan de becas. Con respecto a la social media: (i) facebook (ii) twitter (iii) google plus (iv) you tube (v) instagram (vi) flickr.

3.4.4. IDE Business School

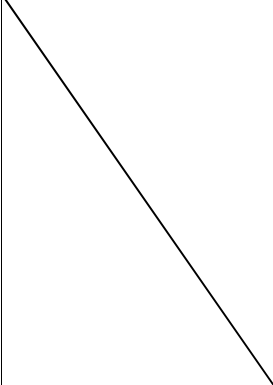
La página del IDE Business School oferta actualmente en su panel principal una maestría en *managment* y recomendaciones respecto a medidas de seguridad. Un panel con los cursos más vistos, siete en total. Un panel que registra un extenso mensaje del director general y ex director general. Una sección de noticias, relaciones internacionales, contacto y enlaces que conectan con información de consumo interno. Con relación a las diferentes redes sociales podemos manifestar que están en: (i) facebook (ii) twitter (iii) you tube (iv) instagram.

3.5. Matriz Foda y Matriz de Ponderación

El análisis FODA que se realiza para la Escuela de Gobierno del IDE Business School, permite elaborar un listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen sobre la Escuela; cabe destacar que este análisis lleva a determinar de forma objetiva en que aspectos tiene ventaja respecto a la competencia y en qué puntos necesita mejorar para ser más competitiva.

Matriz FODA y Matriz de Ponderación

Tabla 5. Matriz FODA

	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>KH Construir su propia imagen corporativa porque actualmente es confundida con la Escuela de Negocios.</p> <p>AH Nueva modalidad de estudio en el mercado. (E-learning, educación en línea, foros, talleres virtuales)</p> <p>MH Convenios con universidades extranjeras y centros de investigación.</p> <p>NH Contratación de personal con experiencia</p>	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Alta competencia de centros de estudios de posgrado. Ser considerados como una marca elitista en el contexto de la educación superior. Desmotivación del personal Crisis económica por la pandemia afecta a las familias para invertir en la educación.
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Posicionamiento del IDE Business School. Fuerte trabajo en equipo Fuerte conocimiento de la institución. Orientación al cambio 	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p> <p>1-2.- Campañas publicitarias para penetrar en el mercado</p> <p>4-3.- Ampliar canales de negociación.</p> <p>2-1.- Motivar a la autoridad hacia la independencia de la Escuela de Gobierno.</p> <p>3-4.- Evaluar el desempeño de funciones dentro de la Escuela de Gobierno.</p>	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p> <p>2-3. Capacitar al personal a través del IDE Business School.</p> <p>2-2.- Desarrollar proyectos que incluyan a líderes sociales.</p> <p>3-1.- Innovar el producto académico que oferta la Escuela de Gobierno.</p> <p>4-4.- Ampliar el público objetivo a través de becas y financiamiento.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Falta de seguimiento a estudiantes graduados. No existe un plan de comunicación. Falta de socialización del proyecto a las audiencias requeridas. No cuenta con una página web. 	<p>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</p> <p>2-1.- Diseñar un plan estratégico de comunicación con la Escuela de Gobierno como eje central.</p> <p>4-4.- Ingresar al mundo digital (social media) con propias redes sociales desarrolladas por profesionales capaces.</p> <p>1-1.- Dar mayor atención a los socios existentes</p> <p>3-2.- Implementar los estudios necesarios para el lanzamiento de nuevos productos.</p>	<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p> <p>1-1.- Crear e implementar un mecanismo para realizar seguimiento a estudiantes.</p> <p>4-3.- Transmitir testimonios e historias de vida de los empleados, docentes y estudiantes a través de la página web.</p> <p>3-4.- Incentivar a la inversión en el corto y largo plazo para captar recursos de los estudiantes.</p> <p>2-1.- Crear programas de fidelización para estudiantes mediante descuentos para los próximos cursos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Matriz de ponderación

FORTALEZAS	Puntuación	OPORTUNIDADES	Puntuación
1. Posicionamiento del IDE Business School.	5	1. Construir su propia imagen corporativa porque actualmente es confundida con la Escuela de Negocios.	5
2. Fuerte trabajo en equipo	3	2. Nueva modalidad de estudio en el mercado (E-learning, educación en línea, foros, talleres virtuales).	5
3. Fuerte conocimiento de la institución	4	3. Convenio con universidades extranjeras y centros de investigación.	4
4. Orientación al cambio	3	4. Contratación de personal con experiencia	3
DEBILIDADES	Puntuación	AMENAZAS	Puntuación
1. Falta de seguimiento a estudiantes graduados.	3	1. Alta competencia de centros de estudios de posgrado.	5
2. No existe un plan de comunicación.	5	2. Ser considerados como una marca elitista en el contexto de la educación superior.	4
3. Falta de socialización del proyecto a las audiencias requeridas.	4	3. Desmotivación del personal	3
4. No cuenta con una página web.	4	4. Crisis económica por la pandemia afecta a las familias para invertir en la educación.	4

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

4. Plan estratégico de comunicación externa para la Escuela de Gobierno del IDE Business School

4.1. Problemas

El principal inconveniente para un óptimo proceso de comunicación externa en la Escuela de Gobierno es la limitación de recursos económicos, desde el diagnóstico se desprende tres grandes problemas:

- i. Confusión. El público aún confunde o en otros casos relaciona directamente con la Escuela de Negocios, ambas Escuelas del IDE Business School.
- ii. Posicionamiento. La situación actual de la Escuela de Gobierno en el contexto de la educación superior del país se desarrolla actualmente en los diplomados. Sin embargo, un objetivo importante de la Escuela de Gobierno IDE es ofrecer títulos de 4to nivel: propiamente como especializaciones y maestrías.
- iii. Diferenciación. Formar al empresario en la ciencia social y al servidor público con ciencia empresarial.

A manera de esquema se presenta a continuación las partes centrales que permiten el cumplimiento del plan estratégico y en los aspectos que están basados y que a continuación se va detallando cada parte.

Figura 13. *Plan de Comunicación*



Fuente: Elaboración propia

4.2. Objetivo Estratégico

El principal objetivo de la Escuela de Gobierno es fortalecer las capacidades de líderes públicos y políticos no solo desde el punto de vista científico, sino desde el punto de vista humano basado en principios sólidos de responsabilidad, honestidad, solidaridad y justicia.

4.3. Estrategia

La influencia internacional del IDE ha sido determinante para motivar a los interesados a estudiar los cursos que ofrece la Escuela de Gobierno. Esta influencia se sostiene también por la calidad de los profesores y la metodología que se utiliza para el aprendizaje. Sin embargo, la estrategia se sostendrá en los siguientes ejes:

- i. Liderazgo.
- ii. Gestores de cambio.
- iii. Servicio al país.

Para posicionar la identidad corporativa de la Escuela de Gobierno en el mercado ecuatoriano una estrategia ha sido acordar alianzas con varias universidades internacionales, apalancados en el alto nivel académico de los docentes nacionales e internacionales y la

metodología basada en la práctica y de implementación inmediata, sin dejar de lado la importancia de buscar la verdad con libertad.

4.4. Objetivo de la Estrategia

El objetivo de la estrategia es diseñar un plan de comunicación externa que contribuya al posicionamiento de la Escuela de Gobierno del IDE Business School por medio del: (i) liderazgo (ii) gestores de cambio (iii) servicio al país para llegar hasta los posibles interesados del sector público, privado y personas naturales sobre los diferentes programas que ofrece la Escuela para capacitarse, y apalancados en ese objetivo posicionarse como un área independiente de la Escuela de Negocios del IDE.

4.4.1. Públicos Claves

La Escuela de Gobierno IDE – Universidad Hemisferios se asienta sobre valores humanistas y con inspiración cristiana. Se hace un fuerte énfasis en la gestión ética en el servicio público y privado que busquen el bien común y en el respeto a la dignidad humana. Respaldados en este concepto, los públicos claves para la Escuela de Gobierno son:

- i. Líderes políticos
- ii. Líderes mujeres
- iii. Líderes jóvenes
- iv. Líderes locales

4.4.2. Mensajes Claves

La realidad política del Ecuador evidencia la necesidad de una institución como la Escuela de Gobierno IDE. La gestión pública está en constante cambio, por lo tanto, la Escuela de Gobierno IDE, tiene el reto de mantenerse siempre a la vanguardia y adaptarse a las nuevas realidades de la competencia internacional, por medio de tres conceptos:

- i. Formación
- ii. Trabajo en equipo
- iii. Servicio

4.4.3. Medios Claves

Medios tradicionales:

- i. Radio
- ii. Televisión.

Medios Digitales en internet y telefonía móvil:

- i. Redes sociales
- ii. Radio digital de la Escuela de Gobierno del IDE.

Medios alternativos:

- i. Revista científica.

Medios personales:

- i. Eventos.

4.4.4. Tensores

Los tensores existentes son la inversión de la Escuela, la cual es limitada, el riesgo de politización existe y que es lo que se quiere evitar. Además, lo que actualmente se visualiza como

una marca de élite, lo cual se debe esclarecer con la estrategia comunicacional.

La competencia siempre es un aspecto de mucha atención y por ello conocerlo es importante para diferenciarse. Y finalmente el desconocimiento, para la cual se formulan las estrategias. A continuación, un resumen de los tensores:

- i. Inversión.
- ii. Riesgo de politización.
- iii. Ser percibido como una “marca elitista”.
- iv. Competencia con otros centros de educación superior.
- v. Desconocimiento de egresados de otras universidades del país.

4.4.5. Condicionantes

Pueden catalogarse como eventos, circunstancias y procesos que pueden influir en el desarrollo o no de una situación problemática y pueden presentarse varias a la vez, pero no afectan todas a la vez con la misma severidad ni en la misma forma. Pueden en oportunidades coadyuvar o a obstaculizar la resolución del problema, o pueden comportarse de un modo neutro.

- i. Falta de estrategia de relación con entorno.
- ii. Excesiva rigidez de la organización.
- iii. No tiene una imagen definida porque está bajo la marca del IDE.
- iv. Falta de definición de la identidad.
- v. Falta de protocolos de comunicación interna.
- vi. Falta de cultura de pertenencia y objetivo común. (misión)

- vii. Desconocimiento social de actividades de investigación.

4.4.6. Equipo estratégico

- i. Alejandro Ribadeneira
- ii. Gisela Montalvo
- iii. Víctor Hugo Flores

4.5. Plan Táctico

4.5.1. Táctica

- i. Confusión; esta táctica se orienta a evitar a confusión que el público externo hace al asociar a la Escuela de Gobierno con la Escuela de negocios, lo cual afecta la percepción deseada por la Escuela de Gobierno en la colectividad cercana.
- ii. Posicionamiento: Una vez logrado la puesta en marcha de la comunicación externa en un marco estratégico, aunado a la diferenciación y eliminada la confusión se espera un posicionamiento efectivo en el publico externo para que identifiquen con claridad y se formen en la institución.
- iii. Diferenciación: Esta táctica de promoción es muy importante puesto que la Escuela de Gobierno actualmente es la única Unidad Académica que forma a los gestores y actores tanto del sector público como del privado en Diplomados muy especializados con criterios éticos, de calidad, con valores humanistas y cristianos.

4.5.2. Acciones

- i. Fortalecimiento de la identidad corporativa.
- ii. Construcción de su propia imagen.
- iii. Organización de eventos informativos de manera independiente.
- iv. Apalancar el posicionamiento de la Escuela de Gobierno por medio de la gestión laboral de sus egresados.
- v. Apalancar el posicionamiento de la Escuela de Gobierno por medio de la exposición del trabajo académico de sus profesores.
- vi. Intervención de las autoridades de la Escuela de Gobierno en todos los eventos relacionados con Ciencia política, comunicación política, políticas públicas, etc.
- vii. Inaugurar un propio canal de transmisión por plataformas como: You Tube

- viii. Distribuir contenido exclusivo de la Escuela de Gobierno en podcast para ser distribuido por Spotify.
- ix. Desarrollar una revista científica u opinión política con la marca: Escuela de Gobierno.
- x. Elaboración de un propio logotipo que identifique a la Escuela de Gobierno, como un ente independiente del IDE Business School
- xi. Diseño de su propio emblema
- xii. Posicionamiento de las autoridades de la Escuela de Gobierno en el contexto de la opinión pública nacional.
- xiii. Organización de webinar con panelistas nacionales e internacionales que analicen el contexto político nacional e internacional.
- xiv. Implementación de su propia biblioteca con temas relacionados con temas de interés para la Escuela de Gobierno.

4.5.3. Herramientas

- i. Anuncios publicitarios
- ii. Página web
- iii. Canal de You Tube
- iv. Revista
- v. Logo
- vi. Emblema
- vii. Red de contactos con profesores y alumnos egresados
- viii. Convenios con universidades del extranjero
- ix. Red de contactos en los medios de comunicación del país.
- x. Acuerdos con plataformas digitales internacionales para distribución de contenido
- xi. Libros, revistas, artículos

4.5.4. Metas

Posicionar a la Escuela de Gobierno con su propia imagen e identidad corporativa en un 100% de la comunidad académica en el Distrito Metropolitano de Quito.

4.5.5. Responsables

- i. Dirección Académica
- ii. Secretaria Técnica

- iii. Coordinación de Eventos
- iv. Comunicación
- v. Profesores
- vi. Alumnos

4.5.6. Presupuesto

El presupuesto se realizará en función del objetivo de la estrategia que es diseñar un plan de comunicación externa que contribuya al posicionamiento de la Escuela de Gobierno del IDE Business School por medio del: (i) liderazgo (ii) gestores de cambio (iii) servicio al país para llegar hasta los posibles interesados del sector público, privado y personas naturales sobre los diferentes programas que ofrece la Escuela para capacitarse, y apalancados en ese objetivo posicionarse como un área independiente de la Escuela de Negocios del IDE.

Tabla 7. Presupuesto para el plan de comunicación externa para la Escuela de Gobierno del IDE Business School

Fecha:

29/01/2021

Acciones a desarrollar

3

Actividades	Presupuesto anual de gastos		Presupuesto total (USD)	% ejecución de la actividad con respecto al total	Responsable
	I Semestre	II Semestre			
Organización de seminarios y charlas para los estudiantes	1.800,00	1.800,00	3.600,00	100%	Escuela de Gobierno
Talleres y conferencias para promocionar los servicios de la Escuela de Gobierno	600,00	600,00	1.200,00	100%	Escuela de Gobierno
Investigaciones (2 anuales)	1.000,00	1.000,00	2.000,00	100%	Escuela de Gobierno
Elaboración de proyectos	1.200,00	1.200,00	2.400,00	100%	Escuela de Gobierno
Equipos	5.000,00	5.000,00	10.000,00	100%	Escuela de Gobierno
Material promocional					Escuela de Gobierno
Banners 2,70m	75,00	75,00	150,00	100%	Escuela de Gobierno
Pancartas (2,40m x 1m)	150,00	150,00	300,00	100%	Escuela de Gobierno
Esferos, gorras, llaveros, camisetas	600,00	600,00	1.200,00	100%	Escuela de Gobierno
Cruzacalles (lonas)	100,00	100,00	200,00	100%	Escuela de Gobierno
Plan de medios (sin canje publicitario)					Escuela de Gobierno
Pauta en radio Majestad (2 veces al año, horario diurno)	300,00	300,00	600,00	100%	Escuela de Gobierno
Dinners (1 vez al año con contraportada full color)		1.500,00	1.500,00	100%	Escuela de Gobierno
Pauta en canal Telesucesos (2 veces al año)	700,00	700,00	1.400,00	100%	Escuela de Gobierno
Periódico El Comercio (1/4 de página, lado derecho full color)	700,00	700,00	1.400,00	100%	Escuela de Gobierno
Periódico Metro Hoy (1/4 de página, lado derecho, full color)	280,00	280,00	360,00	100%	Escuela de Gobierno
SUBTOTAL			26.310,00		
IMPUESTOS			3157,2		
TOTAL			29.467,20		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Metas e Indicadores de Evaluación.

Comunicación Externa				
Producto	Indicadores	To Do	Doing	Done
Organización de seminarios y charlas para los estudiantes	Ejecución: Marzo 2021: Un seminario en la ciudad de Guayaquil Octubre 2021: Un seminario en la ciudad de Quito	X		
Talleres y conferencias para promocionar los servicios de la Escuela de Gobierno	Ejecución: Marzo 2021: Un seminario en la ciudad de Guayaquil Octubre 2021: Un seminario en la ciudad de Quito	X		
Investigaciones (2 anuales)	Ejecución: Enero 2021. Tema: Empresarial Julio 2021. Tema: Gobernanza		X	
Elaboración de proyectos	Ejecución: Enero 2021. Liderazgo femenino Julio 2021. Tema: Juventudes políticas		X	
Equipos	Ejecución: Último semestre del año Para las ciudades de Quito y Guayaquil	X		
Banners 2,70m	Ejecución: Enero 2021			X
Pancartas (2,40m x 1m)	Ejecución: Enero 2021			X
Esferos, gorras, llaveros, camisetas	Ejecución: Febrero 2021		X	
Cruza-calles (lonas)	Ejecución: Enero 2021			X
Pauta en radio Colón (2 veces al año, horario diurno)	Ejecución: Marzo 2021 Octubre 2021	X		
Periódico El Comercio (1/4 de página, lado derecho full color)	Ejecución: Fecha por definir	X		
Periódico Metro Hoy (1/4 de página, lado derecho, full color)	Ejecución: Fecha por definir	X		

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Cronograma de Actividades

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Organización de seminarios y charlas para los estudiantes			X							X		
Talleres y conferencias para promocionar los servicios de la Escuela de Gobierno			X							X		
Investigaciones	X						X					
Elaboración de proyectos	X						X					
Equipos							X	X	X	X	X	X
Banners 2,70m	X											
Pancartas (2,40m x 1m)	X											
Esferos, gorras, llaveros, camisetas		X										
Cruza-calles (lonas)	X											
Pauta en radio Colón (2 veces al año, horario diurno)			X							X		
Periódico El Comercio (1/4 de página, lado derecho full color)												
Periódico Metro Hoy (1/4 de página, lado derecho, full color)												

Fuente: Elaboración propia

4.5.7. Indicadores y metas de la Táctica

Figura 15. Indicadores y metas

Actividad	Indicador	Meta
Organización de seminarios y charlas para los estudiantes	<ul style="list-style-type: none">) Cantidad de seminarios y charlas) Cantidad de asistentes promedio 	<ul style="list-style-type: none">) 6 por año) 100 asistentes por charla; 70% inscritos
Investigaciones	<ul style="list-style-type: none">) Cantidad de investigaciones subidas a revistas indexadas 	<ul style="list-style-type: none">) 2 investigaciones anuales
Elaboración de proyectos	<ul style="list-style-type: none">) Cantidad de proyectos desarrollados 	<ul style="list-style-type: none">) 1 proyecto anual de impacto
Equipos	<ul style="list-style-type: none">) Definición de equipamiento óptimo con el presupuesto) Presupuesto ejecutado en equipos 	<ul style="list-style-type: none">) Aprobación de gerencia) \$5.000
Banners 2,70m	<ul style="list-style-type: none">) Implementación de promoción 	<ul style="list-style-type: none">) Promoción implementada
Pancartas (2,40m x 1m)	<ul style="list-style-type: none">) Implementación de promoción 	<ul style="list-style-type: none">) Promoción implementada
Esferos, gorras, llaveros, camisetas	<ul style="list-style-type: none">) Implementación de promoción 	<ul style="list-style-type: none">) Promoción implementada
Cruza-calles (lonas)	<ul style="list-style-type: none">) Implementación de promoción 	<ul style="list-style-type: none">) Promoción implementada
Pauta en radio Colón (2 veces al año, horario diurno)	<ul style="list-style-type: none">) Implementación de promoción 	<ul style="list-style-type: none">) Promoción implementada
Periódico El Comercio (1/4 de página, lado derecho full color)	<ul style="list-style-type: none">) Implementación de promoción 	<ul style="list-style-type: none">) Promoción implementada
Periódico Metro Hoy (1/4 de página, lado derecho, full color)	<ul style="list-style-type: none">) Implementación de promoción 	<ul style="list-style-type: none">) Promoción implementada

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Al efectuar el diagnóstico mediante la entrevista a profundidad de los informantes claves se pudo determinar por sus respuestas la necesidad de un plan estratégico de comunicación externa para alcanzar más público para cursar sus diferentes ofertas académicas. Aún existe confusión en el público externo de la institución pues la confunden con la Escuela de Negocios, ambas Escuelas del IDE Business School.

La filosofía de gestión de la institución se basa y respalda en la formación de líderes públicos y políticos con fundamentos humanistas, cristianos, ético y con vocación de servicio, para devolverlos a la nación con las competencias alcanzadas y apropiadas para convertirse en gestores de cambio, fortaleciendo así la democracia, la gobernabilidad y el desarrollo en el Ecuador.

El objetivo institucional primordial es llegar a ofrecer títulos de 4to nivel, para formar al empresario en la ciencia social y al servidor público con ciencia empresarial, pues aún se mantienen a nivel de diplomados especializados.

La reputación internacional del IDE está basada en la calidad docente y metodología académica ha sido determinante para motivar a los interesados a estudiar los cursos ofrecidos.

Es vital para la Escuela de Gobierno del IDE Business School tener un departamento de comunicación o al menos una persona encargada a tiempo completo con la finalidad de elaborar planes de comunicación interna, comunicación estratégica y un manual de gestión de crisis para posicionar a este centro de estudios superiores en un nivel más alto.

Aun cuando pudiera estimarse como un hallazgo favorable que la institución tiene presencia en las redes sociales lo cual favorece la implementación futura de una unidad de comunicación externa y la revista “Perspectiva” es uno de los instrumentos de comunicación digital que utiliza el IDE Business School para difundir su información, inclusive lo referente a la Escuela de Gobierno, no menos cierto es que los enlaces a facebook, twitter, you tube e instagram que se encuentran al pie del portal conectan directamente con las redes sociales del IDE Business School, incluso aquellas que se encuentran en la página digital de la Escuela, por esta razón se concluye la Escuela de Gobierno no tiene un propio espacio en el mundo digital, lo cual limita su gestión de comunicación externa actual

Transparentar la información debe considerarse fundamental antes de ser expuesta al público, esto afecta negativamente a la institución. Con cifras reales podremos definir qué nivel de importancia tiene la Escuela de Gobierno para el IDE Business School y con base a eso determinar la posibilidad de su independencia, como es el anhelo de sus autoridades.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica, Séptima Edición*. Caracas-Venezuela: Editorial EPÍSTEME.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización. la organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Ed Paidó Ibérica.
- BHMAECC-II. (2018). *Communication - introduction, meaning & definition*. Uttarakhand India : Uttarakhand Open University .
- Chiavenato, I. (2006). *ntroducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición*. México, DF.: McGraw-Hill Interamericana.
- Comunicación Global. (2020). *Comunicación externa*. Recuperado el Abril 30 de 2021, de <http://cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>
- Contreras, M. (2017). *Gestión de la comunicación externa en el sector educativo. Caso: Centro de Aprendizaje Universitario Calafate Enseña*. Colombia: Universidad Siglo XXI.
- Converse-Willkomm, A. (12 de July de 2018). *Fivre types of communication*. Recuperado el 30 de Abril de 2021, de <https://drexel.edu/goodwin/professional-studies-blog/overview/2018/July/Five-types-of-communication/>
- Coser, M. (2015). *Propuesta de un plan de comunicación externa para el proyecto de empresa de base tecnológica Trovintek - Advanced Magnetic Systems*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba - Escuela de Ciencias de la Información.
- Costa, J. (2004). *Dircom on line el master de comunicación a distancia*. La Paz: Ed Design.
- Del Águila, V. (2015). *Plan Estratégico de Comunicación Externa para una organización de mujeres en Guatemala* . Ciudad de Guatemala : Universidad Rafael Landívar - Facultad de Humanidades - Maestría en Comunicación estratégica e imagen institucional .
- Delgado, I. (20 de Enero de 2021). *Comunicación*. Recuperado el 29 de Antil de 2021, de <https://www.significados.com/comunicacion/>

- Fonseca, M. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica, Primera Edición*,. México, D.F. : Pearson Educación.
- Frias, R. (2000). Una aproximación al concepto comunicación y sus consecuencias en la práctica de las instituciones . *Nómadas, núm. 1. Enero-Junio. Universidad Complutense de Madrid*, 1-13.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta Edición*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- IDE Business School. (2021). *Escuela de Gobiernos - IDE*. Recuperado el 29 de Abril de 2021, de <https://www.ide.edu.ec/corp/divisiones/escuela-de-gobierno/#:~:text=La%20Escuela%20de%20Gobierno%20es,la%20Corporaci%C3%B3n%20L%C3%ADderes%20para%20Gobernar>.
- IDE Business School b. (2021). *Programa de Liderazgo e Innovación Pública – División Jóvenes*. Recuperado el 29 de Abril de 2021, de Programa de Liderazgo e Innovación Pública – División Jóvenes
- IDE Business School c. (2021). *Seminario Gestión de la Innovación Pública*. Recuperado el 29 de Abril de 2021, de <https://www.ide.edu.ec/corp/courses/seminario-gestion-de-la-innovacion-publica/>
- Lamb, C., Hair, J., & Mc Daniel , C. (2006). *Marketing* . México: International Thomson Editores, . 484.
- Losada, J. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones. Ediciones Ariel S.A.* Ediciones Ariel S.A.
- Miller, G. (1968). *Lenguaje y Comunicación*. Buenos Aires : Amorrortu Ediciones.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1), pp. 227-232.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración, Octava Edición*. México : Pearson Educación de México.

- Rodríguez, Á. (2016). *La comunicación dentro de las organizaciones*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada - Facultad de Posgrado.
- Rodríguez-Jiménez, A., & Pérez-Jacinto, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 82,-Universidad EAN-Bogotá, Colombia.* :
<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>, 1-27.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2001). *Fundamentos de Marketing», Decimocuarta Edición*. México, DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Tolosa, M. (2013). *Comunidades y Redes Sociales, El Desplome de las Pirámides. Primera Edición*. Colección Sitiocero.
- Trelles, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y tecnica.* . España : Netbiblo.
- Troncozo, E., & Pacheco, A. (2018). *Comunicación externa del Municipio de Urdaneta, Provincia de los Ríos y su impacto comunicacional en la parroquia Ricaurte, 2018*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil - Facultad de Comunicación Social .
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas. Primera edición*. Madrid.: Ediciones Pirámide.

PÁGINAS WEB

Universidad Hemisferios. (25 de enero de 2021). Estructura Académica.
<https://www.uHemisferios.edu.ec/>

IDE Business School. (25 de enero del 2021). Escuela de Gobierno.
<https://www.ide.edu.ec/corp/>

Universidad San Francisco de Quito. (25 de enero del 2021). Escuela de Negocios.
<https://www.usfq.edu.ec/es/escuela/business-school>

Escuela Politécnica Nacional. (25 de enero del 2021). Facultad de Administración.
<https://www.epn.edu.ec/facultad-de-ciencias-administrativas/>

Universidad Técnica Particular de Loja. (25 de enero del 2021). Maestría en Gobernanza.
<https://inscripciones.utpl.edu.ec/maestria/gobernanza>

FUENTES DE INFORMACIÓN

Entrevista a profundidad para:

- (i) Gisela Montalvo, directora de la Escuela de Gobierno del IDE Business School.
- (ii) Alejandro Ribadeneira, docente de la Escuela de Gobierno del IDE Business School.
- (iii) María del Pilar Azanza, coordinadora de los diferentes programas académicos en la Escuela de Gobierno del IDE Business School.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

I. Gisela Montalvo, directora de la Escuela de Gobierno del IDE Business School.

1. ¿Por qué la Escuela de Gobierno necesita un plan de comunicación externa?

La Escuela de Gobierno ha formado líderes públicos por más de trece años, fuimos considerados como un programa más del IDE Business School, pero ahora somos una Escuela de Gobierno con varias líneas de acción. Necesitamos posicionarnos como un área independiente.

2. ¿Cuál es la filosofía o misión de su organización?

La Escuela de Gobierno-IDE, Universidad Hemisferios, es un espacio académico que aporta con la formación y el fortalecimiento de capacidades en líderes públicos y políticos con herramientas de liderazgo y estrategia en gestión pública para que, desde su ámbito de acción, se conviertan en gestores de un cambio sostenible para el país; fortaleciendo así la democracia y la gobernabilidad en el Ecuador. Con principios sólidos en ética, bien común y compromiso con la sociedad.

3. ¿Cuál es el principal objetivo de la Escuela de Gobierno?

Fortalecer las capacidades de líderes públicos y políticos para mejorar la gestión pública en el país.

4. ¿Cuál es el principal inconveniente para un óptimo proceso de comunicación externa de la Escuela de Gobierno?

Por muchos años el IDE nos han unido a Business, como una línea más del IDE y hay que trabajar en esa construcción para que nos vean que tenemos un buen nivel, pero que podemos ser un área independiente.

5. ¿Cómo posicionar la identidad corporativa de la Escuela de Gobierno en un mercado competitivo y limitado, como el ecuatoriano?

Con la creación de una estrategia, pero creo que lo que buscamos son esos diferenciadores para alcanzar es posicionamiento es ir más allá de los programas que tenemos las alianzas que hemos generado nos dan peso. También nuestro nivel de docentes nacionales e internacionales que es un diferenciador. La metodología que utilizamos es práctica con base a herramientas que pueda implementar inmediatamente.

6. ¿Definir la situación actual de la Escuela de Gobierno en el contexto de la educación superior del país?

Nosotros tenemos un reto porque trabajamos en diplomados, sobre todo, nuestra actual ley de educación no reconoce los diplomados. Sin embargo, por el nivel de los diplomados que ofertamos que son cortos y alineados a la necesidad de la gente es que hemos podido seguir estos años con un nivel y una cantidad de participaciones interesante. Estamos trabajando en el desarrollo de una maestría propia sobre política pública con énfasis práctico para conseguir un cambio en los gestores públicos que hay en el país considerando el liderazgo como un eje transversal.

7. ¿De qué manera ha influenciado la reputación internacional del IDE en las personas interesadas en acceder a los cursos de la Escuela de Gobierno?

Influencia directa total. El IDE tiene 27 años de trabajo, su nivel y calidad nos ha apoyado para tener el posicionamiento y tener programas del nivel y calidad que tiene porque son inversiones relativamente altas. Eso se justifica por un tema de los mismos profesores, la metodología que se utiliza, docentes internacionales que vienen a los programas, eso significa que se necesita una inversión, pero ese aval que nos da el IDE y la Universidad Hemisferios apoya para que la gente confíe e invierta en esta formación.

8. Considerando el costo de la formación política que brinda la Escuela de Gobierno ¿Cómo ampliar este servicio a otro público?

Sabemos que es un limitante el costo que tiene porque es una inversión alta que solo puede llegar a pocos por eso todos los años buscamos aliados que puedan becar o subvencionar los programas que llevamos a cabo para que puedan acceder más. Intentamos tener dos becas completas por programa, entregamos a líderes que tienen las capacidades, la proyección, el interés y el don de servicio, pero su realidad no le permite invertir o conseguir un crédito.

9. ¿Cuáles son los retos de la Escuela de Gobierno en estos tiempos de cambio?

El reto será adaptarse a las nuevas realidades con la competencia internacional de nivel que ahora existe, pero manteniendo la metodología. Otro diferenciador que buscamos es el networking que se hace con el relacionamiento y generación de redes que se hace en los programas y la gente valora mucho.

10. ¿Cuáles son los valores, creencias y características sobre los que se define la cultura organizacional de la Escuela?

El respeto a la dignidad humana, transparencia y el respeto a la persona y sus libertades. Creemos que se puede cambiar el sector público por medio de las personas.

II. Alejandro Ribadeneira, docente de la Escuela de Gobierno del IDE Business School.

1. ¿Por qué la Escuela de Gobierno necesita un plan de comunicación externa?

Toda institución requiere de un plan de comunicación hacia afuera para llegar a los posibles interesados con la oferta de servicios que brinda la Escuela de Gobierno a la comunidad. De tal manera, que sin un plan de comunicación el grupo interesado en aquellos programas dirigidos a capacitar a la gente sector público y privado para desempeñar tareas dentro del sector público no se enteraría de lo que hace la Escuela de Gobierno.

2. ¿Cuál es la filosofía o misión de su organización?

La Escuela de Gobierno forma parte de la Universidad Hemisferios, nació dentro del IDE que en ese momento todavía no era parte de la Universidad, pero ahora ya es parte con el apoyo de un grupo de empresarios que estaban consientes que era necesario hacer un aporte al desarrollo del sector público del país. Entonces, la Escuela de Gobierno tiene esa misión que es preparar a las personas, sin importar de donde provengan o esté trabajando en el sector público o privado, pero que tengan interés de servir al país a través de los programas que desarrolla la Escuela de Gobierno. Preparar a gente para que pueda servir eficientemente y con ética al desarrollo del país.

3. ¿Cuál es el principal objetivo de la Escuela de Gobierno?

Preparar gente dispuesta a servir al país, pero no desde el punto de vista del aprovechamiento del servicio, sino de servir a través del desarrollo de la actividad en el sector

público. La capacitación no solo se hace desde el punto de vista científico, sino desde el punto de vista humano.

4. ¿Cuál es el principal inconveniente para un óptimo proceso de comunicación externa de la Escuela de Gobierno?

La principal dificultad que tiene la Escuela de Gobierno hacia afuera es la carencia de un instrumento adecuado que permita planificada y estructuradamente realizar ese plan de comunicación. En este momento se utilizan las redes sociales como acercamiento, pero ese es un plan que se ha ido generando porque a través de ese mecanismo podíamos llegar, otra forma es utilizar medios impresos o digitales tipo revistas o periódico, pero no existe una estructura clara y diseñada para que apoye a la comunicación externa de la Escuela.

5. ¿Cómo posicionar la identidad corporativa de la Escuela de Gobierno en un mercado competitivo y limitado, como el ecuatoriano?

La identidad de la Escuela de Gobierno no es distinta a la identidad de la Universidad Hemisferios que pretende impactar dentro de la sociedad a través de generar la búsqueda de la verdad en un ambiente de libertad. Que la gente que pasa por la Escuela de Gobierno vaya desarrollando un conjunto de habilidades que le permita investigar para buscar la verdad, pero en la más absoluta libertad. La búsqueda de la verdad en libertad.

6. ¿Definir la situación actual de la Escuela de Gobierno en el contexto de la educación superior del país?

Formar al empresario en la ciencia social y al servidor público con ciencia empresarial, es importante que universidad apoye al sector público y privado en el desarrollo de habilidades que les permitan sentirse no como dos rivales que caminan en orillas opuestas sino como dos colaboradores. El desarrollo del sector privado depende que el sector público entienda al sector privado y que el sector público entienda que el sector privado apoya al desarrollo del país.

7. ¿De qué manera ha influenciado la reputación internacional del IDE en las personas interesadas en acceder a los cursos de la Escuela de Gobierno?

El IDE tiene un prestigio muy grande con más de 27 años en la comunidad académica y empresarial, aprovechando esa fortaleza la Escuela de Gobierno insertada en el IDE ha logrado que el prestigio del IDE se traslade a la Escuela de Gobierno convirtiéndose en un tema

extremadamente importante. La escuela de gobierno y el IDE son instituciones hermanas y debería mantenerse así por siempre.

8. Considerando el costo de la formación política que brinda la Escuela de Gobierno ¿Cómo ampliar este servicio a otro público?

En la Escuela de Gobierno no creemos que el factor económico sea un factor limitante para incorporarse dentro de los programas que dicta la Escuela. El factor limitante es el compromiso que tiene la gente para capacitarse, el compromiso de la capacitación es personal.

9. ¿Cuáles son los retos de la Escuela de Gobierno en estos tiempos de cambio?

Uno de los retos más grandes es acomodarse a las circunstancias, pero lo importante es dialogar con la gente personalmente, la realidad actual nos ha obligado a cambiar mucho a hacer las cosas on-line siendo difícil transmitir emociones. Tratar de cumplir con el objetivo fundamental que es la vivencia de valores para poderlos transmitir siendo este un campo de acción para desarrollar la iniciativa y la inventiva entre profesores y alumnos para transmitir valores que se comprometan con la realidad nacional.

10. ¿Cuáles son los valores, creencias y características sobre los que se define la cultura organizacional de la Escuela?

La Escuela de Gobierno forma parte integral de la Universidad Hemisferios. Entonces, su cultura es la misma que en la Universidad. La cultura de la Universidad nace de esos valores que se implementa desde la allí: respeto a la dignidad del ser humano, la búsqueda de la verdad, compromiso con la sociedad en la creación y distribución adecuada de la riqueza, el manejo honesto de los recursos y la visión cristiana que inspiró la creación de la Universidad.

III. María del Pilar Azanza, coordinadora de los diferentes programas en la Escuela de Gobierno.

1. ¿Por qué la Escuela de Gobierno necesita un plan de comunicación externa?

Para posicionarse como la mejor opción a nivel de formación de posgrados en temas relacionados con gobernanza y gestión pública a nivel nacional. Además, para poder vender los programas que oferta.

2. ¿Cuál es la filosofía o misión de su organización?

La Escuela de Gobierno es un espacio académico que aporta a la formación de líderes políticos, con vocación de servicio público para fomentar la construcción de un país democrático sostenible y resiliente.

3. ¿Cuál es el principal objetivo de la Escuela de Gobierno?

Sus programas tienen como objetivo principal brindar a los participantes, las herramientas y conocimientos necesarios para que, en su gestión de lo público se conviertan en generadores de un rumbo constante y coherente para el país, basado en principios sólidos de responsabilidad, honestidad, solidaridad y justicia.

4. ¿Cuál es el principal inconveniente para un óptimo proceso de comunicación externa de la Escuela de Gobierno?

La limitación de recursos económicos y el hecho de que el público aún nos confunde con la Escuela de Negocios.

5. ¿Cómo posicionar la identidad corporativa de la Escuela de Gobierno en un mercado competitivo y limitado, como el ecuatoriano?

El nivel de los docentes de la Escuela de Gobierno, así como las temáticas que se dictan en nuestros cursos, son un valor agregado para todos los que pasan por nuestras aulas. De igual forma, nuestra identidad fundamentada en profundos valores humanos, hacen de la Escuela de Gobierno IDE – Universidad Hemisferios, el mejor lugar para que cualquier persona que quiera profundizar en sus conocimientos sobre gestión pública, se forme.

6. ¿Definir la situación actual de la Escuela de Gobierno en el contexto de la educación superior del país?

La Escuela de Gobierno IDE – Universidad Hemisferios es aún una de las pocas instituciones que se dedican exclusivamente a formar en temas de gestión pública. Cuenta con una trayectoria importante y con una buena reputación, que le ha sido otorgada sobre todo por quienes han pasado por sus aulas. Sin embargo, la Escuela de Gobierno IDE aún tiene el reto de ofrecer títulos de 4to nivel propiamente como especializaciones y maestrías.

7. ¿De qué manera ha influenciado la reputación internacional del IDE en las personas interesadas en acceder a los cursos de la Escuela de Gobierno?

El hecho de que la Escuela de Gobierno IDE – Universidad Hemisferios tenga como escuelas hermanas a grandes centros de enseñanza a nivel internacional aporta en buena medida a las expectativas que los postulantes tienen de los programas. De hecho, la semana internacional de nuestro programa emblemático, Programa de Gobernanza y Liderazgo Político, es decisiva para su éxito.

8. Considerando el costo de la formación política que brinda la Escuela de Gobierno ¿Cómo ampliar este servicio a otro público?

La Escuela de Gobierno IDE – Universidad Hemisferios desde su creación ha velado siempre porque la capacidad adquisitiva de los participantes no sea el factor decisivo para su participación en los programas. Es por eso que maneja un proceso de ingreso que incluye una entrevista que permita valorar el perfil de los postulantes, y dependiendo de eso, la posibilidad de acceder a una beca. De igual forma, la Escuela de Gobierno IDE, ha fomentado siempre la creación de alianzas con organismos que apoyen la formación de líderes, becando participantes.

9. ¿Cuáles son los retos de la Escuela de Gobierno en estos tiempos de cambio?

La gestión pública es una realidad que está en constante cambio, por lo tanto, la Escuela de Gobierno IDE, tiene el reto de mantenerse siempre a la vanguardia de los conocimientos que dicta y de que sus docentes estén siempre actualizados en las materias que tienen a su cargo. De cualquier forma, la realidad política del Ecuador evidencia la necesidad de una institución como la Escuela de Gobierno IDE que continúa con la permanente misión de formar servidores públicos comprometidos con una gestión honesta. Es por esto que otro de los retos más importantes sigue siendo inspirar a quienes participan de sus programas, de la importancia que tiene trabajar en lo público, pese a la imagen muchas veces desoladora que se puede percibir de lo que implica el servicio público.

10. ¿Cuáles son los valores, creencias y características sobre los que se define la cultura organizacional de la Escuela?

La Escuela de Gobierno IDE – Universidad Hemisferios se asienta sobre valores humanistas y con inspiración cristiana. Se hace un fuerte énfasis en la gestión ética de lo público, en la búsqueda del bien común y en el respeto a la dignidad humana.

Anexo 2. Preguntas a Profundidad Realizadas

N°	Pregunta
1	¿Por qué la Escuela de Gobierno necesita un plan de comunicación externa?
2	¿Cuál es la filosofía o misión de su organización?
3	¿Cuál es el principal objetivo de la Escuela de Gobierno?
4	¿Cuál es el principal inconveniente para un óptimo proceso de comunicación externa de la Escuela de Gobierno?
5	¿Cómo posicionar la identidad corporativa de la Escuela de Gobierno en un mercado competitivo y limitado, como el ecuatoriano?
6	¿Definir la situación actual de la Escuela de Gobierno en el contexto de la educación superior del país?
7	¿De qué manera ha influenciado la reputación internacional del IDE en las personas interesadas en acceder a los cursos de la Escuela de Gobierno?
8	Considerando el costo de la formación política que brinda la Escuela de Gobierno ¿Cómo ampliar este servicio a otro público?
9	¿Cuáles son los retos de la Escuela de Gobierno en estos tiempos de cambio?
10	¿Cuáles son los valores, creencias y características sobre los que se define la cultura organizacional de la Escuela?



**MANUAL DE GESTIÓN DE CRISIS PARA LA ESCUELA DE
GOBIERNO DEL IDE BUSINESS SCHOOL**

Aspectos Clave del Manual de Crisis:

- J Mapa de riesgo
- J La composición, responsabilidad y funciones del Comité de Crisis (CC) y de los Comités de respuesta local
- J Centro de control de crisis
- J Flujograma de proceso de manejo de crisis
- J Nivel de riesgo para notificación de crisis
- J Evaluación para manejar crisis
- J Registro de llamadas de medios interesados y formato de seguimiento
- J Hoja de registro de hechos
- J Guía de mensajes claves
- J Modelo de declaración preliminar para los medios
- J Información de soporte
- J Lista de contactos interna y externa
- J Consejos para conducirse ante los medios de prensa

Mapa de Riesgos:

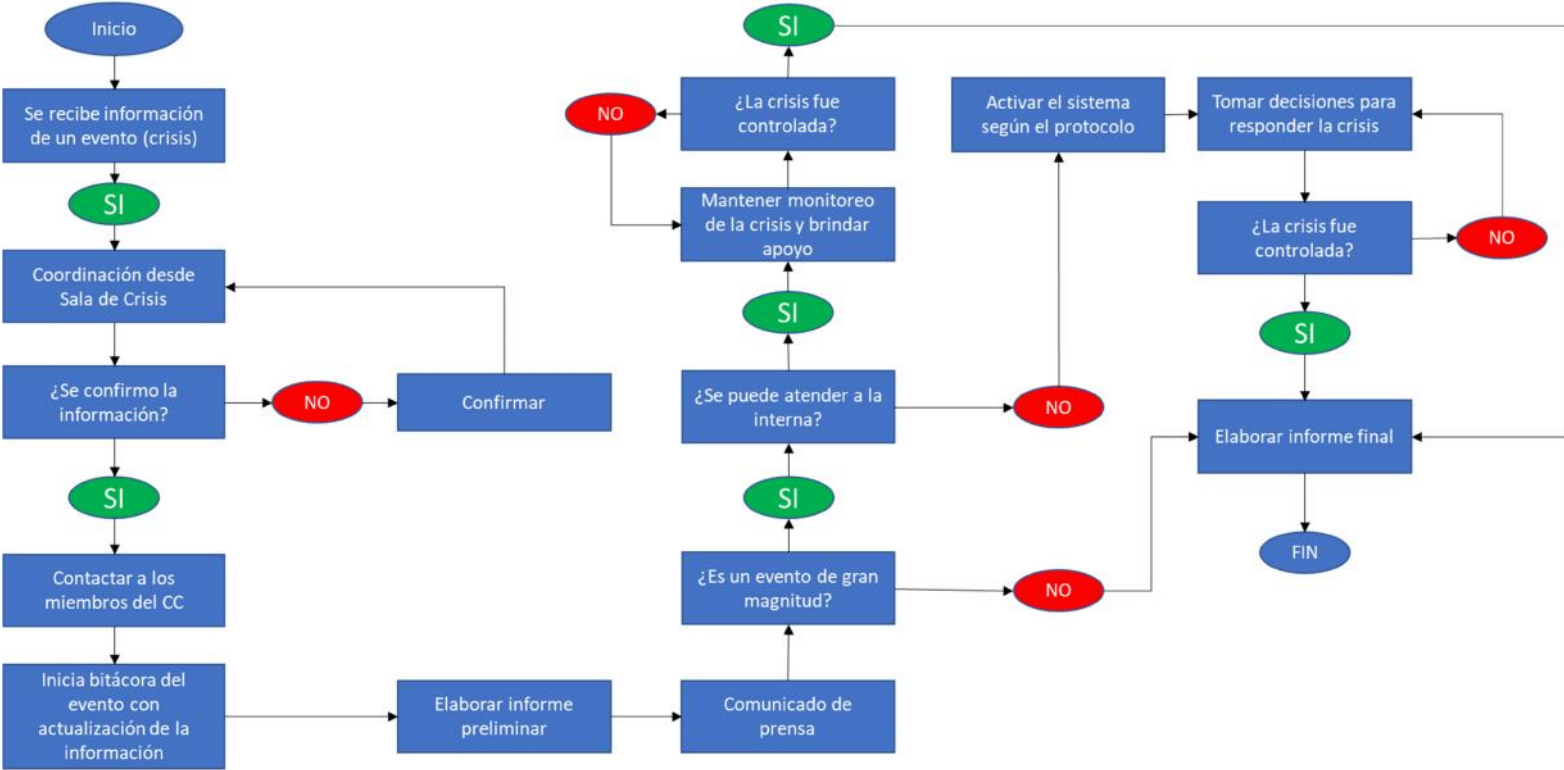
- J Desastres naturales.
- J Daños en la infraestructura.
- J Atentado.
- J Amenaza de bomba.
- J Suicidio.
- J Fallecimiento en causas adversas.
- J Casos de corrupción.
- J Amenazas.
- J Reputación de marca – publico interno.
- J Reputación de marca – publico externo.
- J Calamidad pública (cierre de establecimiento educativo)

Tabla 9. *Composición, Responsabilidad y Funciones del Comité de Crisis y de los Comités de Respuesta Local – IDE*

Composición	Responsable	Responsabilidad	Funciones
Manager del equipo	Alejandro Jaramillo	Dirección de crisis / Toma de decisiones	Dirección del Comité de Crisis
Vocero	Daniel López	Anuncio en todos los medios de comunicación	Persona que trata directamente con la prensa.
Manager de información	Juan Bernal	Recolección de información / Preparación de declaraciones	Gestiona toda la información que entra, la que se procesa y la que sale del CC y de la institución.
Asuntos jurídicos	María Gabriela Rodríguez	Apoyo legal para la toma de decisiones	Esta persona es fundamental en el asesoramiento, su contingente en el CC evitara compromisos legales.
Asuntos públicos	Amaia Arribas	Relación con los medios / Gobierno / Sector Privado / Sector Público	Debe estar la persona que tiene la responsabilidad de gestionar los problemas o asuntos que tienen trascendencia pública para la institución.
Otras áreas	Karina Chávez Lasso	Trabajo operativo en territorio	Finalmente, deben ser personas a las que normalmente se destina a áreas de la institución. Esto se determina en el estudio de escenarios.

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. *Flujograma del Proceso de Manejo de Crisis para la Escuela de Gobierno del IDE Business School*



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Cuadro de Evaluacion para Manejar la Crisis

Nivel de la crisis	Nula	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta
Tolerable					
Significativo					
Crítico				X	
Catastrófico					

Valoración I. ¿Las consecuencias de la crisis es: ¿Tolerable-Significativo-Critico-Catastrófico?

Valoración II. ¿Las habilidades y los recursos que tengo disponibles son suficientes para superar la crisis? Sí

Figura 17. Registro de Llamadas de Medios Interesados y Formato de Seguimiento

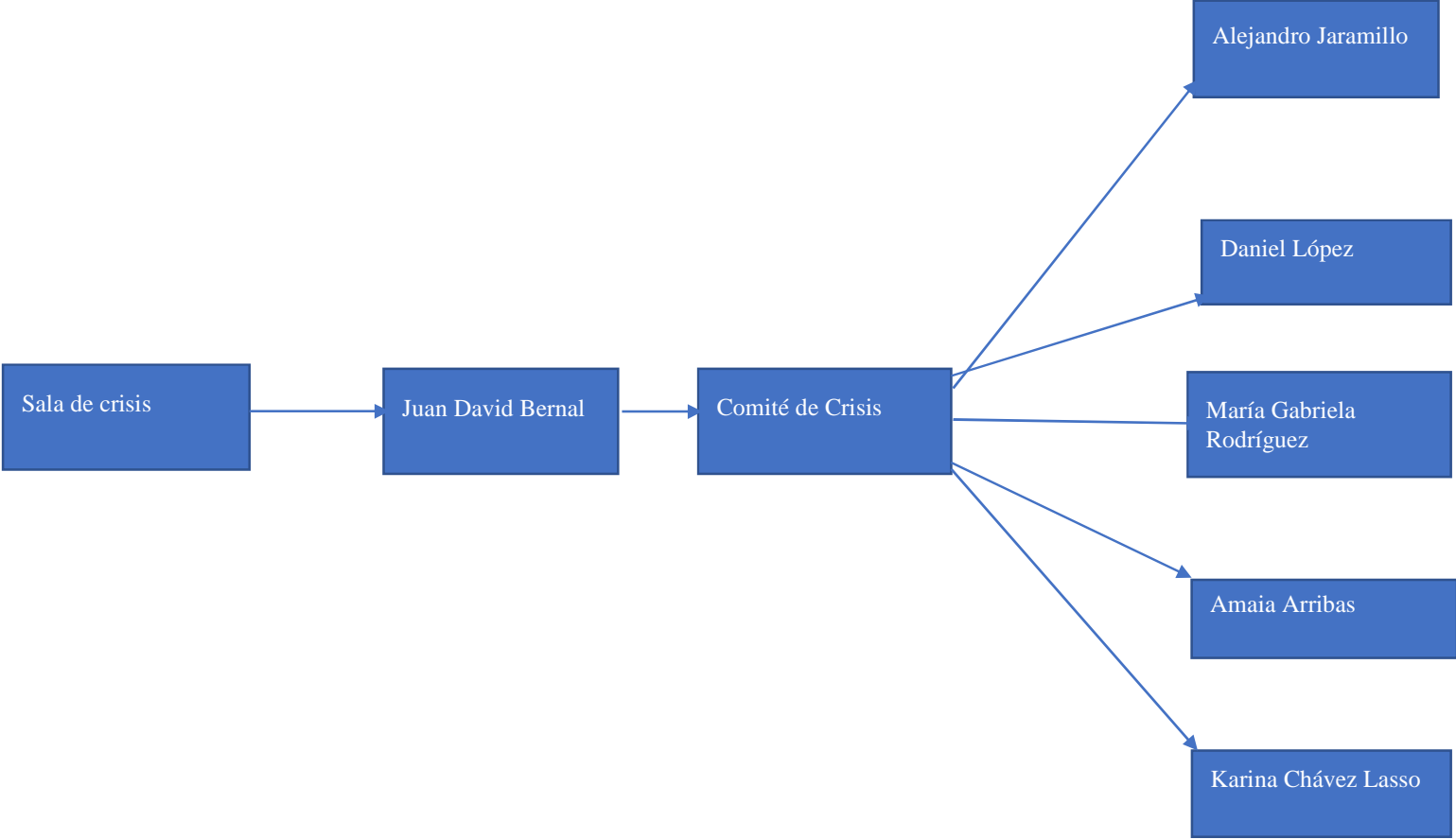


Figura 18. *Lista de Contactos Telefónicos Interno*



Figura 19. *Lista de Contactos Telefónicos Externa*

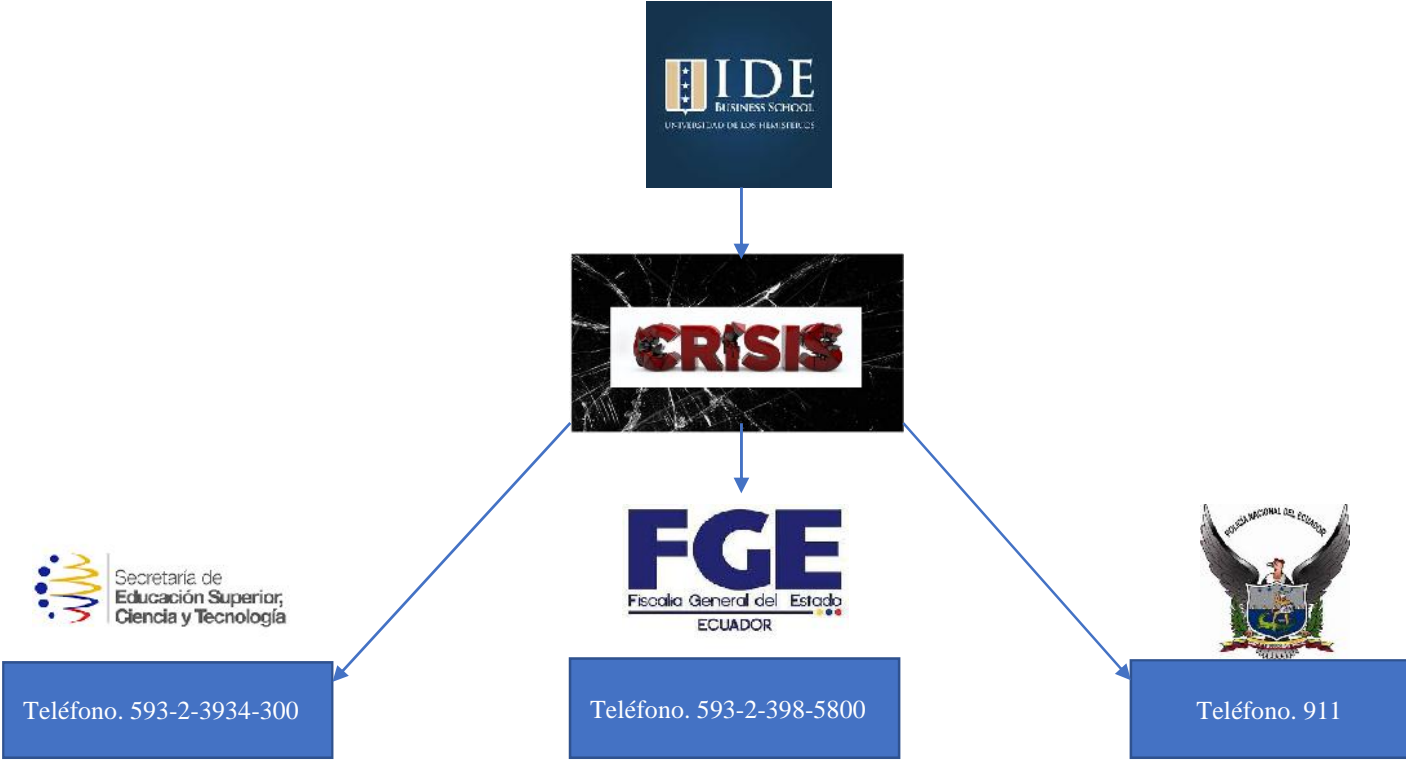


Tabla 11. *Identificación de Públicos Objetivos*

<p>Públicos internos: Prioritarios, dado que la cohesión se convierte en un elemento decisivo para enfrentar cuestionamientos del entorno.</p>	Mandos altos y medios
	Profesores - Empleados
	Accionistas
	Estudiantes
<p>Públicos intermedios: Se sitúan en el intermedio de la organización con el entorno y pueden actuar como árbitro de hecho o de derecho</p>	Autoridades
	Padres de familia
<p>Públicos externos: Aunque puedan estar afectados, sienten poca influencia sobre su desarrollo.</p>	Medios de comunicación
	Opinión pública en general

Fuente: Elaboración propia