



**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL  
E INSTITUCIONAL**

**LA REALIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEL  
ECUADOR Y EL IMPACTO ESTRATEGICO DEL DIRCOM EN EL MUNDO  
EMPRESARIAL**

Trabajo de Titulación Presentado en Conformidad a los Requisitos Establecidos  
para optar por el Título de

**MÁSTER EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL  
E INSTITUCIONAL**

Profesor Guía

**GUILLERMO BOSOVSKY**

Autores

**MIRIAN VERÓNICA DOMÍNGUEZ PÉREZ**

**ROBERTO GUEVARA TOLORZA**

**AÑO**

**2012**

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación."



.....  
Guillermo Bosovsky  
Profesor en el Máster Internacional DirCom  
Tutor en el Trabajo de Titulación.  
DNI: 00816297-G

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

«Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes».

.....  
Roberto Guevara Tolorza  
C.C. 171723417-1

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

«Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes».

.....  
Mirian Verónica Domínguez Pérez  
C.C. 170937690-7

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos, ante todo, a Dios, que dio las circunstancias para que esta primera Maestría Internacional DirCom, como la hemos reconocido, se realizara en Ecuador. A nuestra apreciada UDLA, por haber aceptado el reto de ser pionera en Latinoamérica. A nuestro maestro y director, Joan Costa, a quien no podemos más que decir, infinitamente, gracias, gracias Joan por haber tenido el corazón, el empuje y la motivación constante junto con todos sus profesores y amigos para aportarnos sus experiencias y sabiduría.

Mirian Verónica Domínguez

Roberto Guevara Tolorza

**DEDICATORIA**

A mi esposo, Danilo, y mi hija, Mercedes, por su apoyo durante estos dos años que representaron mucho sacrificio, haber dejado pasar tiempo importante con ellos y en los que, sin embargo, recibí toda la comprensión y el cariño para seguir adelante con este anhelo.

Mirian

**DEDICATORIA**

Para mi esposa, Elizabeth, quien me ayudó, me motivó y se sacrificó con el tiempo familiar. A mis hijos, Roberto y Julieta, que aceptaron muchos días el menor tiempo de calidad: muchas gracias por ser el gran motivo que guío la intención de mis días de trabajo y de estudio.

Roberto

## RESUMEN

El propósito de este trabajo es la presentación de un Plan Estratégico de Comunicación para la Universidad de las Américas (UDLA) para alcanzar los objetivos planteados en relación al contexto investigado en Ecuador. Este trabajo incluye una apreciación sobre el impacto empresarial del Dircom dentro de las tendencias de esta realidad. El desarrollo del plan de comunicación tiene como eje principal la generación de conocimiento y de entendimiento de la importancia del DirCom y su implicación integradora en el mundo empresarial e institucional. Alcanzar este objetivo es relevante y entra a resolver la falta de comprensión que existe en Ecuador sobre el DirCom. La UDLA ha correspondido a estas nuevas necesidades del país con la propuesta del perfil adecuado del DirCom, estructurado en la maestría internacional y que se constituye un recurso de competitividad para aportar a la dirección estratégica de las organizaciones.

La figura del DirCom, como estratega y gestor de comunicaciones y de imagen institucional, es una nueva figura que aporta al desarrollo socioeconómico de Ecuador. El proceso de transformación que vive el país requiere de este profesional que complementa y potencia el management tradicional con la gestión de la comunicación para generar un impacto empresarial muy oportuno. La conclusión más importante es la oportunidad que tienen Ecuador, sus organizaciones, la UDLA, sus profesionales egresados y los profesionales y especialistas responsables de áreas vitales de las organizaciones de contar con un nuevo profesional DirCom que aporte su valor estratégico, generalista y polivalente en la resolución de las situaciones y retos en la nueva economía, la que exige de un interés continuo por mejorar, actualizar y mantener sus competencias.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to present a Strategic Communication Plan for the University of the Americas (UDLA) to achieve the objectives set in relation to the context investigated in Ecuador. This work includes an assessment of the business impact of Dircom trends within this reality. The development of the communication plan is to give the main shaft to create understanding and awareness of the importance of Dircom and its inclusive involvement in the business world. Achieving this goal is relevant and goes to address the lack of understanding that exists in Ecuador on Dircom. The UDLA has corresponded to these new needs of the country with the proper profile proposal Dircom, structured in the international master and is a competitiveness resource to provide the strategic direction of organizations.

The figure of Dircom, as a manager of communications and corporate image, is a new figure that brings socio-economic development of Ecuador. The transformation process in the country requires this kind of professional that complements and enhances traditional management communication to foster a business impact timely.

The most important conclusion is the opportunity for Ecuador, their organizations, and professionals UDLA graduates, and professionals and specialists responsible for vital areas of the organizations to have a new professional Dircom, to provide strategic value, general and versatile in the resolution of situations and challenges in the new economy, which requires a continued interest to improve, update and maintain their skills.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. CAPÍTULO I ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>2</b>
1.1 Hallazgos relevantes del análisis de la Investigación .....	3
1.2 Relación con el avance del DirCom como nueva figura en las organizaciones .....	7
1.3 Comparación de resultados de investigación con referentes de España 2010 .....	13
1.4 La gestión del <i>management</i> y la gestión de Comunicaciones .....	14
1.4.1 El DirCom, profesional que entra a sumar .....	16
<b>2. CAPÍTULO II OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS: .....</b>	<b>19</b>
2.1 Objetivos generales .....	19
2.2 Objetivos específicos.....	19
<b>3. CAPÍTULO III. APLICACIÓN DE CASOS ESPECÍFICOS EN ECUADOR.....</b>	<b>20</b>
3.1 Caso: Transferencia de conocimiento para creación y sostenibilidad de proyectos de emprendimiento y fortalecimiento de negocios con alto	

impacto social .....	21
3.2 Caso: Política de comunicación del Gobierno y su impacto en la economía Popular solidaria.....	34
<b>4. CAPÍTULO IV .....</b>	<b>41</b>
4.1 Conclusiones .....	41
4.2 Recomendaciones.....	42
Bibliografía .....	43
Anexos.....	44

## INTRODUCCIÓN

EL propósito de la investigación es conocer la realidad de la comunicación en las organizaciones de Ecuador y el grado de empleabilidad del DirCom en este país.

El plan de investigación se realizó durante varios meses, que fueron desde junio y julio de 2011. Se desarrollaron el cuestionario, la definición de preguntas y la validación de estas preguntas con todo el equipo investigador, que en este caso fueron los maestrantes.

La información encontrada nos indica que existe una importante transformación de la sociedad y la economía en Ecuador y que hay necesidades urgentes en mejorar la gestión estratégica de la comunicación. Igualmente, apreciamos que los modelos del pasado están en crisis y que son insuficientes para aportar las soluciones que se requieren en la actualidad, por lo que se requieren nuevas habilidades. Se destaca los crecientes importancia y reconocimiento de la necesidad de nuevo profesional, DirCom: estratega, generalista y polivalente, para integrar y gestionar la comunicación de las organizaciones.

En los antecedentes del trabajo se establecen los principales hallazgos, se plantean los objetivos, se identifican todos los públicos, de los cuales se escogieron los públicos relevantes y las estrategias de comunicación, acciones, responsables. Se establece una valoración presupuestaria y el tablero de seguimiento. Finalmente, hay un informe final de conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo I, punto 1.4, y en los dos casos seleccionados se aprecia el impacto estratégico que tiene ya la aplicación del modelo de gestión del DirCom en el *management* y sus resultados en Ecuador. Al final del trabajo, se destacan dos casos en los que los autores presentan cómo este nuevo conocimiento ha logrado dar frutos en la gestión estratégica de la comunicación y, en especial, del efecto en el logro de resultados más eficaces y sostenibles.

## 1. CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

La Universidad de las Américas (UDLA) en Ecuador inició la primera Maestría Internacional DirCom en Latinoamérica. Es una iniciativa que abre las oportunidades para las organizaciones en Ecuador y en la región y permite disponer de un nuevo profesional, DirCom, estratega, polivalente y generalista, con los nuevos paradigmas del siglo XXI. Esta iniciativa facilitará una transición apropiada de las organizaciones a los nuevos niveles de exigencias propias de una nueva economía y sociedad, una época nueva, cargada por la vertiginosa velocidad de cambios, impacto de tecnología, revolución de los servicios y, en especial, cambios en la comunicación y el conocimiento como factor determinante y estratégico para la creación de riqueza.

El profesional en Dirección de Comunicación, DirCom, tiene sus orígenes en el norte de Europa, en Francia y España, habiéndose convertido en un estratega en gestión empresarial y transformando el pensamiento y el *management* empresarial. Es un nuevo profesional, como afirma Joan Costa, director de la Maestría Internacional DirCom: «... pues la singularidad del DirCom es la perfecta adecuación de su formación y saberes al nuevo escenario institucional y cultural tecnocientífico y ético, que el DirCom aporta a la estrategia y a la gestión institucional o corporativa. Sus características son la visión global integradora y la transversalidad de la acción estratégica»<sup>1</sup>.

Un DirCom es un ejecutivo de alta dirección con visión y competencias que le permiten aportar como estratega, político, planificador, defensor de las conductas éticas y comunicador integrador e integrado que gestiona la imagen corporativa y con ello la generación de valor reputacional.

En Ecuador, este perfil de director de Comunicación Empresarial es un profesional completamente desconocido, pero muy necesitado para enfrentar este nuevo escenario social y económico, globalizado, con mayor articulación e

---

<sup>1</sup> COSTA, Joan: *El DirCom hoy*, primera edición, febrero de 2009, pág. 29.

interacción de instituciones públicas, privadas, ONG e instituciones educativas y universitarias.

El presente trabajo de investigación nos permitirá conocer la realidad de la comunicación en las organizaciones del Ecuador y, en especial, el grado de aceptación del nuevo modelo apropiado por los nuevos profesionales en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional DirCom, formados en la Maestría Internacional de la UDLA. Con los resultados y nuestro análisis, planteamos el Plan Estratégico de Comunicación que cumplirá los objetivos establecidos, el cual se aporta como un anexo al presente trabajo.

Los hallazgos realizados en la investigación se han complementado con información relacionada con los ejes del Plan de Gobierno actual y cómo su implementación ha transformado los entornos social y económico del país. Estos cambios, que a su vez han generado la transformación de aspectos políticos, sociales y económicos, son elementos que sobresalen en la presentación de los casos. Los autores destacan cómo la figura y el modelo del DirCom es muy necesario y vital para transitar en estas transformaciones de Ecuador.

### **1.1 Hallazgos relevantes del análisis de la investigación**

Del análisis derivado de la investigación destacamos las siguientes situaciones o tendencias:

**Transformación de la sociedad y la economía en Ecuador:** con mayor énfasis en desarrollo social, más relevancia de la responsabilidad social empresarial (RSE) y auge de la importancia y el reconocimiento de la necesidad del DirCom como estrategia.

**Auge de la responsabilidad social empresarial (RSE).** Muy dirigidos desde las iniciativas derivadas desde la reforma de la Constitución de la República de Ecuador.

### **Aumento de demanda por profesionales de gestión de comunicación**

Se aprecia la urgente integración en las organizaciones y el aumento de demanda por las nuevas competencias y habilidades en comunicación.

- Tendencia creciente en el entendimiento de la necesidad estratégica del DirCom en las organizaciones.
- Las áreas de comunicación interna y externa requieren ser articuladas por una dirección integral e integrada de comunicación a través de un profesional competente, estratega, generalista y polivalente, un DirCom.
- Necesidad de mejor comunicación organizacional para alinear la compañía.

### **Auge en la importancia del DirCom, estratega**

- La función de mayor impacto del DirCom es la gestión de la imagen y las campañas de imagen. Sin embargo, en la investigación realizada para conocer «La realidad de la comunicación en las organizaciones de Ecuador y el grado de empleabilidad del DirCom en este universo», la importancia fue ubicada en séptimo lugar, después de otras funciones.
- Las organizaciones siguen reconociendo la necesidad de consultores en la parte de estrategia «dura». No se reconoce el valor estratégico que representa la figura del DirCom con respecto a la planeación estratégica de la comunicación, como integrador y potenciador de las fuerzas impulsoras de los negocios.

### **Ejes del plan de Gobierno 2007-2011**

El 17 de enero de 2007, varios diarios de Ecuador publicaron los ejes del plan de Gobierno, nombrado como: «Objetivos en el Plan Nacional de Desarrollo o del Buen Vivir». A la fecha, noviembre 2011, los ejes están vigentes y han impactado en el desarrollo del país. En 2011 se han adicionado dos ejes más<sup>2</sup>.

Estos ejes son los siguientes:

---

<sup>2</sup> Observatorio Fiscal (2007): reproducción noticias de prensa, *El Universo* <http://www.observatoriofiscal.org/documentos/noticiasdepresan/eluniverso/308.html>. Descargado 9/04/2012.

**Primer eje: La revolución constitucional.** «Queremos una transformación profunda. Nuestras clases dirigentes han fracasado. Queremos una democracia donde se oiga nuestra voz, donde nuestros representantes entiendan que son nuestros mandatarios, y que los ciudadanos somos sus mandantes»<sup>3</sup>. Este eje ha ido creando un escenario complejo en relación con la comunicación.

**Segundo eje: La lucha contra la corrupción.** Endurecimiento de las leyes para evitar actos de corrupción. Esto ha transformado los esquemas de negociación, de compras del Estado, de instancias que están verificando comportamientos de las organizaciones y las instituciones del Estado. Cualquier información que surja en los medios puede desencadenar una crisis de imagen y reputación, las que no están siendo consideradas con la importancia que deberían tener en las reflexiones estratégicas de las organizaciones.

**Tercer eje. La revolución económica.** El Presidente justifica la necesidad de cambios estructurares profundos. Cambios que se imponen y que afectan el entorno de los negocios. En sus palabras determina la intervención en la economía: «Recordemos a manera de ejemplos los bancos centrales autónomos y sin control democrático, el simplismo del libre comercio, las privatizaciones, la dolarización»<sup>4</sup>. Con esto define que no se quedaría ningún sector sin la intervención del Estado.

**Cuarto eje. La revolución en educación y salud.** «Partiremos del principio de la inversión en el ser humano. La nueva política social incluye priorizar la atención a grupos vulnerables, emigrantes y la integración social de sectores discriminados»<sup>5</sup>. Este eje ha generado el incremento de actividad con bases en la pirámide que busca promover la prosperidad y la política del buen vivir, con

---

<sup>3</sup> Observatorio Fiscal (2007): Reproducción noticias de prensa, *El Universo*; <http://www.observatoriofiscal.org/documentos/noticiasdepresan/eluniverso/308.html>. Descargado 09/04/2012.

<sup>4</sup> *Íbid.*

<sup>5</sup> *Íbid.*

iniciativas de modelos de economía popular y solidaria que incluyen apoyos de bancos comunales y promoción de asociaciones de trabajadores. Cambios que están sucediendo, que pueden ser amenazas para algunas empresas. Sin embargo, con una nueva multivisión podrían ser inicios de unas nuevas oportunidades donde se están ampliando mercados.

**Quinto eje: El rescate de la dignidad y la soberanía y la búsqueda de la integración latinoamericana**<sup>6</sup>. Este eje marca la política externa del Gobierno y su delineamiento para la integración. Sin embargo, existen dos tratados de libre comercio (TLC) de Perú y Colombia que constituyen una situación que va a generar cambios en muchas actividades. La nueva Unasur, la Alba y las decadentes ALCA y CAM manifiestan un movimiento en la región que debe ser de continuo monitoreo.

**Dos ejes adicionales.** A estos cinco ejes se sumaron dos: la revolución ecológica y la revolución del sistema de justicia, que se incluyeron como principios de la Revolución Ciudadana. Estos ejes impactan continuamente el devenir económico y el social con regulaciones y sobrerregulaciones que confirman que son guías prioritarias que influenciarán el escenario al cual se enfrentan los empresarios en Ecuador.

Ha sido extremadamente estratégica para el desarrollo de los ejes de Gobierno la estructuración de la política de comunicación para acompañar sus programas y acciones. Se encuentra en discusión la nueva Ley de Comunicación, en la que se dan las condiciones de competencias y desarrollo de la comunicación y de los agentes que intervienen.

En los casos presentados se marca el beneficio para algunas organizaciones del Estado de contar con el apoyo del profesional formado con el modelo DirCom para el despliegue más efectivo de sus programas. Este apoyo permite la ejecución coordinada integrando las instituciones involucradas, alineando

---

<sup>6</sup> Íbid.

sus objetivos, metas y prioridades con las directrices definidas en las políticas del Gobierno de la Revolución Ciudadana.

## **1.2. Relación con el avance del DirCom como nueva figura en las organizaciones.**

Las organizaciones en Ecuador muestran interés creciente en la importancia estratégica de la comunicación, y en ello, la nueva figura del DirCom. Este interés deberá traducirse con la posición estructural del DirCom en la alta gerencia, en su participación en la definición de las estrategias clave de la organización. Esta apreciación tiene afinidad con lo comentado por el editorial de la revista *Imagen y Comunicación*:

«... la visión global del directivo de Comunicación (DirCom) y el verdadero cambio de mentalidad que experimenta el *management* contemporáneo están permitiendo demostrar que la clave está en impulsar comunicaciones estratégicas para construir un posicionamiento corporativo, una imagen positiva y una reconocida reputación»<sup>7</sup>.

En los resultados de la investigación obtenida para conocer «La realidad de la comunicación en las organizaciones de Ecuador y el grado de empleabilidad del DirCom en este universo», al hacer la pregunta: «¿Por qué sí les resulta interesante a las organizaciones un director de Comunicación con el perfil y funciones, con el concepto de DirCom descrito?», encontramos estas respuestas en primero y segundo lugares:

- Es de máxima importancia / Es un área clave / Los intangibles son muy importantes, con un porcentaje de 20,6%.
- Para coordinar toda la comunicación de la organización / hacer un trabajo transversal / integrar la comunicación global, con 17,5%.

---

<sup>7</sup> ZAPATA, L. (2011): Editorial «La valoración del DirCom desde la alta gerencia», en revista No. 20 agosto 2011, pág. 4.

Podemos apreciar dos situaciones sugeridas de los resultados de la investigación que se convierten en oportunidad al señalar con claridad estas necesidades:

- Se requiere de mayor aporte estratégico de parte de la función de comunicación (modelo DirCom) para generar valor reputacional e intangibles sostenibles.
- Ser una función (modelo DirCom) que integre las fuerzas impulsoras claves de las organizaciones.

En la importancia observada del requerimiento del valor de «estratega» del DirCom, se descubre la necesidad de sumar a la planeación estratégica tradicional el soporte del DirCom para la gestión de la comunicación, del plan estratégico de comunicación.

Veamos a continuación el perfil que se presentó en encuesta de la investigación y en que los encuestados mostraron interés (83,6%):

<b>PERFIL DEL DIRCOM</b>	<b>APORTE</b>
ESTRATEGIA GLOBAL MULTIVALENTE	Ha renovado la dirección de las organizaciones para responder más eficazmente a las exigencias de la realidad actual.
POSICIÓN JERÁRQUICA DEL DIRCOM	Se incorpora a la línea de directivos y depende del más alto directivo de la organización, con quien colabora como consultor interno en los temas de alta dirección y estrategia.
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTEGRADA	La diseña y coordina conforme a la estrategia general de la organización y es responsable de la gestión de los activos intangibles: la identidad, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, la imagen pública y la reputación, las relaciones institucionales, la imagen de marca, la comunicación de marketing, la responsabilidad social empresarial, etc.

*Perfil del DirCom: Tomado de las preguntas de la investigación.*

En la definición del perfil del DirCom, Joan Costa hace una referencia inicial a lo que significa comunicación y la establece con tres fundamentos, los que se proporcionan en el siguiente diagrama elaborado a partir de la cita.



«**Cultura humanística.** Ciencias humanas y sociales, ética.

**Sociedad del conocimiento y de las TIC.** Vinculada a la nueva era de la tecnología de la comunicación/información y del conocimiento.

**Gestión de intangibles de las organizaciones.** Herramienta para gestionar habilidades de comunicación interpersonal y grupal»<sup>8</sup>.

El artículo citado por Joan Costa, relacionado con el perfil del DirCom, nos permite lograr la comprensión que deben tener las organizaciones y los profesionales. Un objetivo prioritario a lograr con el plan propuesto:

«El DirCom no se opone a la especialización, sino que se adhiere a los conceptos de Edgar Morín: “El pensamiento que divide y aísla permite a los especialistas y a los expertos ser muy competentes en sus áreas y cooperar eficazmente en sectores de conocimiento no complejos”, que pertenecen al pensamiento técnico. Pero, en un mundo de híper especialistas formando un mosaico de piezas diversas que se ignoran recíprocamente, es precisa la visión

<sup>8</sup> COSTA, J. (2011): Noticias de los DirCom, El perfil del DirCom, julio de 2011, pág. 1.

holística del DirCom, estrategia generalista (ve y gestiona el todo) y multivalente (a través de la gestión de las partes)»<sup>9</sup>.

Este concepto nos da una buena visión del porvenir del nuevo profesional DirCom y la posición que debe empezar a ocupar en las organizaciones.

En la comprensión del perfil DirCom vemos una confusión sobre el significado de su nombre, su verdadero posicionamiento y su relación con los múltiples profesionales y cargos que denominan las diferentes funciones de comunicación. Ello hace relevante el objetivo de generar conocimiento y comprensión de la importancia de la comunicación para las organizaciones y el DirCom. El lograrlo rápidamente no es ni ha sido fácil. Son un proceso y un conversación con los públicos de interés que deben iniciarse. El mismo Joan Costa dice en su libro ADN del DirCom: «La paradoja es que, pese a esas realidades, todavía existe desconocimiento del perfil personal y profesional del DirCom, confusiones y prejuicios sobre su posición en el organigrama»<sup>10</sup>.

### **La UDLA y el aporte de la Maestría DirCom**

Lo destacado anteriormente manifiesta una confusión que sigue dejando a la comunicación sin su parte esencial: la parte estratégica. La comunicación es estratégica, busca alcanzar objetivos estratégicos. En el desarrollo de una guerra, el primer objetivo que surge para atacar a una legión enemiga es cortar o confundir la comunicación entre sus unidades. En la administración de las organizaciones actuales en nuestro país, este perjuicio se está produciendo casa adentro y provoca fisuras que son utilizadas por los competidores más integrados y estratégicos para ganar dominio en territorio de mercado.

---

<sup>9</sup> COSTA, J. (2011): «Noticias de los DirCom. El perfil del DirCom», julio 2011, pág. 4.

<sup>10</sup> COSTA, J. (2011): Entrevista «El ADN del DirCom», en revista *Imagen y Comunicación*, No.1, mayo 2011, pág. 19.

La UDLA ha reconocido esta oportunidad y ha diseñado la maestría DirCom con el perfil que soporta esta formación, en el que la capacidad estratégica es uno de los tres elementos vitales de este nuevo profesional.

### **Posicionamiento del modelo DirCom de la UDLA**

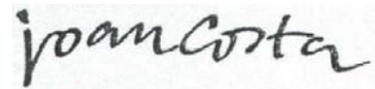
Para lograr un posicionamiento inequívoco y rápido del perfil y las competencias del DirCom en las organizaciones, es clave considerar tres aspectos de marca que confluyen para establecer la diferenciación de este modelo DirCom en Ecuador.

El primer atributo de marca es el **DirCom**. Este nombre y este logo son una marca. Conllevan un significado unido a su concepto. Debe mantenerse la comunicación con el enfoque en el modelo DirCom relacionado con el perfil definido.

El segundo atributo de marca personal del director de la maestría, Joan Costa. Es un icono de la imagen corporativa, con una trayectoria y aportes invaluable para el desarrollo de este nuevo profesional. Tal vez es el único capaz de contar la historia y la evolución desde su génesis y hasta esta nueva sociedad. Joan Costa ha desarrollado el concepto del nuevo profesional DirCom, conjuntamente con sus colegas, como una propuesta con fundamentos y principios que se ha consolidado por más de dos décadas, llegando a tener la trascendencia y el valor reconocidos para el desarrollo de la sociedad.

El tercer atributo de marca es la UDLA. Como institución educativa, tiene recorrido y reconocimiento en el país. Hubo un período en que se promocionó con nombres de catedráticos y personalidades de prestigio, con reconocida trayectoria, conocimiento y experiencia, que transfirieron sus aportaron sus atributos personales de marca para robustecer la imagen de la universidad. Hoy, la marca tiene un concepto y valor.

Estas tres marcas son importantes y deberán ser consideradas como un concepto para posicionar en las acciones de comunicación. Con ello apropiarse de los atributos propios de la marca DirCom en la maestría de la UDLA.



La gestión de imagen y comunicación ira aproximándose a lo que la misma maestría capacita con el modelo DirCom para la gestión de la imagen a posicionar. El modelo sugiere un plan estratégico de comunicación eficaz en su concepción y su ejecución, utilizando la comunicación estratégica como elemento de gestión de marca institucional.

Siguiendo este planteamiento, tenemos una visión de Olivia Morales, quien nos da una perspectiva de este nuevo quehacer estratégico del DirCom, que es motivadora para este reto del posicionamiento institucional propuesto anteriormente: “La llamo de 5ª generación, por usar algún término, en línea con el desarrollo de las marcas que explica Joan en su libro *La imagen de marca, un fenómeno social*, y me interesa apuntar a un hecho que está más allá de su creación y su origen: las marcas, con el tiempo, empiezan a regir el negocio. Decía Joan: ‘Antes se creaban marcas para los productos, hoy se crean productos para las marcas’. Yo igualmente, lo veo aplicable a las empresas: antes se creaban marcas para las empresas, hoy podemos crear empresas para las marcas”<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> MORALES, Olivia: *El plan estratégico de comunicación, Maestría Online DirCom*, Pág. 5.

### 1.3. Comparación de resultados de investigación con referente de España 2010

A continuación, y como referente, se presentan los resultados de estudio en España 2010, sobre los cuales Joan Costa en la entrevista realizada por la revista *Imagen y Comunicación* que puede servir como referente y motivador para la realización del Plan Estratégico de Comunicación de la UDLA:

Atributo	Medición
Dispone de un Departamento de Comunicación	9 de cada 10 empresas. Crecimiento de 13% en 5 años.
Los responsables de Comunicación dependen del primer nivel ejecutivo	75%. Ha crecido 3% desde 2005. El 5.8% sigue en el error de depende de Marketing. El 19%, de otras dependencias.
Poseen un masterado un doctorado	32.6%.
Licenciados en Periodismo	35.3%.
Usuarios a nivel intermedio de nuevas TIC	59.9%.
Participa en redes sociales	82.0%.
<b>Las tareas más valorados (valoración de 1 a 5)</b>	
Diseño de estrategias	4.5%.
Asesoramiento a la alta dirección (ejecutivo)	4.5%.
Relaciones con los <i>stakeholders</i>	4.7%.
<b>Las cualidades y competencias más importantes que ha de poseer el DirCom y las que más aumentan</b>	
Su influencia en la Dirección de la empresa	59.4%.
Su capacidad de trabajo en equipo	57.7%.
Comunicación interna	Alcanzó 59.5 puntos, sumará 82 puntos, consiguiendo 140 puntos.
Reputación social empresarial	Logró 60 puntos desde 2005, sumará otros 76, con los que se aproximará a los 140 puntos.

*Cuadro estudio España 2010*

De la aplicación de entrevistas realizada en Ecuador para conocer «La realidad de la comunicación en las organizaciones del Ecuador y el grado de empleabilidad del DirCom en este universo», presentamos un resumen de los temas relevantes.

Opinión- resultados relevantes	Dato
La comunicación es más importante que hace dos o tres años	81.0%
La comunicación será más importante en los próximos dos o tres años	96.7%
Los responsables de comunicación pertenecen al comité directivo	57.1%
El responsable de comunicación participa en la formulación de estrategias globales de la organización	63.4%
La importancia que le está dando la alta gerencia al responsable de comunicación	8.05
La comunicación está centralizada en un único responsable	35.9%
Las funciones más importantes que se ocupa el único responsable de la comunicación son:	
1.La comunicación interna	57.1%
2. La comunicación de prensa	40.5%
3. La comunicación externa	38.1%
4. La comunicación de eventos	35.7%
Tiene consultor externo o servicios de comunicación	47.0%
Tiene un Plan Estratégico de Comunicación formalmente escrito 38%.	38.5%
Les parece oportuno reforzar (principales)	
1.Mejorar la comunicación interna	29.9%
2. comunicación RSE y reputación	19.7%
3. comunicación de marcas, imagen, corporativa	15.4%
4. comunicación en redes sociales 13%.	12.8%
5. Elaborar un Plan de Comunicación. Comunicación más estratégica	12.0%

Fuente: Resultados de estudio sobre la situación de la comunicación en las organizaciones en Ecuador- Maestría DirCom UDLA.

#### 1.4. Integración. La gestión del *management* y la gestión de comunicaciones

«De hecho, aunque el cuerpo es uno solo, tiene muchos miembros, y todos los miembros, no obstante ser muchos, forman un solo cuerpo». 1 Cor. 12: 12<sup>12</sup>.

«Por su acción todo el cuerpo crece y se edifica en amor, sostenido y ajustado por todos los ligamentos, según la actividad propia de cada miembro». Efe. 4: 16<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Biblia Thompson, nueva versión internacional, pág. 1127.

Las citas anteriores nos descubren que la intención de integrar viene de miles de años atrás. La propuesta de integrar la cabeza (visión) y el cuerpo (corporativo) es un principio de sabiduría muy claro y arraigado en comunidades que hoy son poderosas, como la judía o la suiza. La cultura y los principios que distinguen sus comunidades lo reflejan en la gestión de sus organizaciones. Lo llevan como parte de su ADN cultural.

En la formación cultural y del *management* tradicional de occidente y particularmente de las escuelas estadounidenses, no han tenido el acompañamiento de la gestión de comunicación como una parte esencial para integrar y desplegar las estrategias con acciones comunicacionales, interna y externamente.

El siguiente mapa muestra el aporte de Ram Charan, a través de su libro *Know How*. Podemos observar que, de los ocho componentes de su propuesta, tres son relativos a la cultura corporativa. Esta importancia debería estar en la misma importancia de la comunicación organizacional. Sin embargo, la comunicación organizacional ha sido como la cenicienta de la comunicación en las organizaciones. Sin ella no es posible integrar los valores y los principios de una organización. La comunicación organizacional determina el nivel de la cultura de la organización y, con ello, su clima organizacional. Observemos como no existe un eje o competencia, es decir, otro componente, que apoye la comunicación como determinante para este modelo.

---

<sup>13</sup> Ídem, pág. 1150.

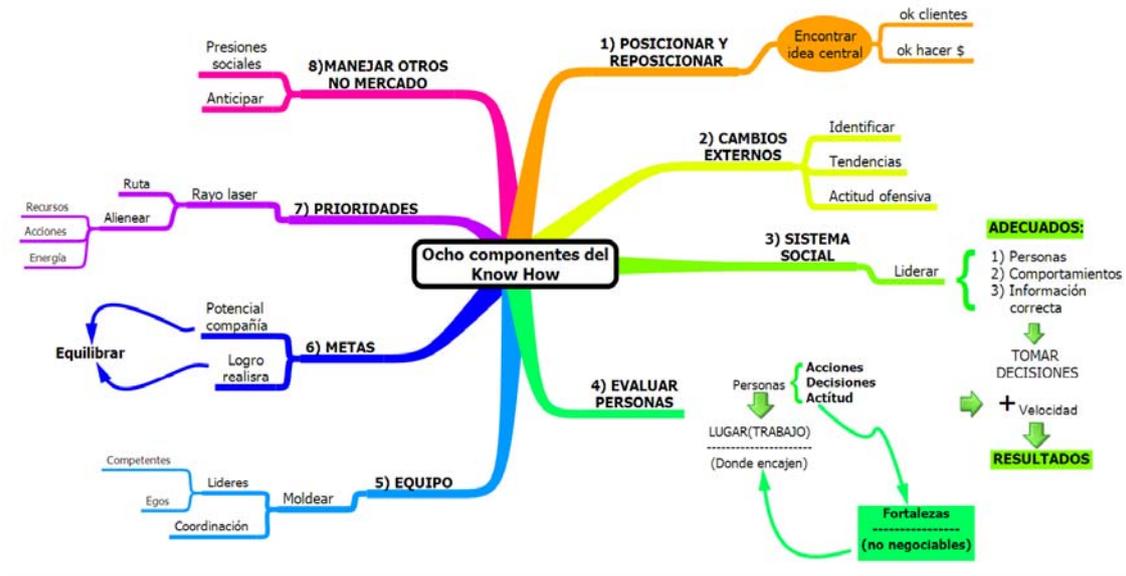


Gráfico del libro *Know How*, de Ram Charan

### 1.4.1 El DirCom profesional que entra a sumar

Detallando el concepto del mapa anterior de *Know How*, las ocho habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás, tenemos:

«**Posicionar y reposicionar:** ¿Es capaz de posicionar su negocio? ¿Será capaz de reposicionarlo de nuevo?»

**Cambios externos:** ¿Es capaz de descifrar antes que otros el panorama? ¿Identifica cambios externos? ¿Pone el negocio a la ofensiva?»

**Sistema social de la empresa:** ¿Sabe conducirlo? ¿Son las personas (quiénes) indicadas?»

**Desarrollo de talento:** ¿Es el conocimiento, generador de riqueza?»

**Equipo:** ¿Da forma a un equipo, líderes competitivos, que pongan egos en segundo plano y trabajen coordinadamente sin sobresaltos?»

**Metas:** ¿Sabe desarrollar metas realistas y no producto del pasado?»

**Prioridades:** ¿Que tenga precisión de rayo laser y para ello define tareas concretas que sincronicen los recursos, las acciones y la energía para lograr las metas?

**Presiones sociales RSE:** ¿Enfrenta fuerzas más allá del mercado y responde creativa y positivamente a presiones sociales que no controla pero que repercute de manera importante en su negocio?»<sup>14</sup>.

El anterior concepto es comentado Stephen R. Covey, autor de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, en la nota de la contraportada de la edición, de la siguiente manera: «Lo que *La práctica de la administración* y *El ejecutivo eficaz*, de Peter Druker, fueron para la era industrial del siglo XX, lo es el *Know How* de Ram Charan para la era global del trabajador del conocimiento del siglo XXI». Nos confirma que estos modelos del *management*, que han influenciado las organizaciones en los países de Latinoamérica, han desconocido el nivel prioritario que tiene la gestión de la comunicación como fuerza integradora. Hoy son vitales para eliminar la fragmentación que dejó la era anterior de la eficiencia por áreas.

En ese sentido, en el libro *El arte de la ejecución en los negocios*, una obra extraordinaria que demuestra cómo llevar a la práctica grandes ideas (comentario de Jack Welch, ex CEO de General Electric), establece que un aspecto vital para el desarrollo de un plan y su estrategia es la capacidad organizacional para ejecutar el plan. Destaca que para tener realismo en la estrategia debe vincularse al proceso del personal y a la vinculación de las personas con los procesos claves. Y define: «La importancia de los “cómo”. Si una estrategia no define los ‘cómos’, se convierte en una candidato al fracaso»<sup>15</sup>.

La integración y el desarrollo de la capacidad organizacional para ejecutarlo se fundamentan también en la capacidad de gestionar vínculos o capacidad de relacionarse con los diferentes públicos, en últimas, capacidad de comunicarse.

---

<sup>14</sup> CHARAN, R.: *Know How*, Editorial Norma, 2007, pág. 4.

<sup>15</sup> BOSSIDY, L., y CHARAM, R.: *El arte de ejecución en los negocios*, Editorial Aguilar, 2002, pág. 220.

John Maxwell lo señala crudamente como: «Las relaciones te hacen o te deshacen. Si no nos comunicamos de manera eficaz, no podemos triunfar en la vida: trabajar duro no es suficiente, tampoco lo es ser excelentes en lo que hacemos. Para tener éxito, debes aprender a establecer una verdadera comunicación con los demás»<sup>16</sup>. Según el autor, la clave es saber relacionarse, definido como «la aptitud de identificarse y establecer lazos con las personas de modo tal que aumente la influencia que se tiene sobre ellas..., porque la habilidad para comunicarse e interactuar con los demás es un factor esencial y determinante para alcanzar nuestro máximo potencial»<sup>17</sup>.

Es indudable que el DirCom es ese nuevo profesional que efectivamente entra a potenciar la estrategia, la gestión y la cultura como parte dura del *management*, con lo cual logra gestionar la imagen, la identidad y la reputación. Son los seis ejes sobre los cuales interviene el DirCom. Este nuevo paradigma incluye el aprendizaje y desarrollo de las habilidades que soportan el modelo del DirCom. El aprendizaje al interior de la organización le ayudará a desarrollar con mayor velocidad sus ventajas competitivas.

En los casos que se presentan en este trabajo podemos observar cómo la intervención del modelo o la propuesta del perfil DirCom ha logrado dar resultados altamente satisfactorios, tanto en la administración pública como en la empresarial. Se reconoce que existe sociedad más que mercados y que cada vez son mayores la intra y la interdependencia de todos los actores económicos y sociales. Se destaca en los casos cómo el modelo de intervención del Gobierno tiene mucha similitud con el modelo del DirCom. Igualmente en el sector privado se destaca su avance.

---

<sup>16</sup> MAXWELL, J.: *El poder de las relaciones*, Editorial Grupo Nelson. 2010. Pág.4.

<sup>17</sup> Ídem.

## CAPÍTULO II

### 2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Los objetivos han sido planteados como decisiones que resuelven causas relacionadas con los hallazgos encontrados en la investigación. Sin duda son objetivos que apuntan a lograr el reconocimiento del modelo DirCom como solución adecuada, oportuna y necesaria para la gestión de las organizaciones.

#### 2.1 Objetivo general

Posicionar el modelo DirCom-UDLA como nuevo paradigma de gestión de comunicación empresarial.

#### 2.2 Objetivos específicos

**2.2.1** Generar conocimiento sobre cómo el modelo DirCom impacta la transformación de sociedad, las instituciones del Estado, las organizaciones privadas, las del tercer sector y sus públicos de influencia.

**2.2.2** Posicionar a los profesionales DirCom como estrategias capaces de responder a las exigencias de la nueva economía.

**2.2.3** Reforzar para Ecuador la necesidad de integrar la gestión del DirCom para disminuir amenazas de la integración global.

Estos objetivos se logran en el desarrollo de los casos. En ellos mismos se observa la solución al aplicar la formación y el saber hacer del DirCom. Por tanto, son objetivos sostenibles y marcan la iniciativa para hacer de cada intervención de un DirCom un testimonio de impacto en la organización y la sociedad.

### 3. CAPÍTULO III

#### APLICACIÓN DE CASOS ESPECÍFICOS EN ECUADOR

Se escogieron dos casos que son testimonio de la influencia que generó la aplicación del modelo DirCom en la gestión estratégica y de imagen de las organizaciones, tanto en el sector público como en el sector empresarial.

El primer caso está relacionado con la transferencia de conocimiento del modelo Programa Volviendo a Casa de España a Ecuador, con financiación del BID. En cuanto al modelo, se menciona la transformación del método transferido para su aplicación en Ecuador. En la empresa, las mejores ponderación y notoriedad de la Fundación Alternativa en lo relacionado a la gestión de imagen institucional.

El segundo caso se relaciona con la gestión de la comunicación en la Secretaría de Comunicación (SECOM) de la Presidencia de la República del Ecuador.

Los dos casos están relacionados, constituyendo un reconocimiento más de la ruptura de los paradigmas anteriores. Es decir, hoy no tenemos simplemente mercados, tenemos sociedad. Este cambio y esta sensibilización están en el ADN del modelo DirCom.

El Gobierno, su Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir y su Política de Comunicación están alimentando la creación de un ambiente que ha evolucionado y ha transformado desde 2007. Creado el nuevo ambiente, éste define qué tipo de vida habrá allí, qué tipo de organizaciones y seres sociales prosperarán en él. Estos seres y organismos económicos y sociales están creando un renovado tejido social conformado por las familias, asociaciones, juntas parroquiales, cooperativas, emprendimientos de la economía popular y solidaria, pymes y grandes organizaciones que están adquiriendo una nueva cultura para subsistir en este ambiente renovado, están adquiriendo una cultura socialmente responsable, de buen gobierno y de integración social.

### **3.1 Caso: Transferencia de conocimiento para creación y sostenibilidad de proyectos de emprendimiento y fortalecimiento de negocios con alto impacto social**

La Fundación Alternativa está encargada de adelantar durante cuatro años el proyecto «Retorno voluntario basado en el desarrollo de la capacidad empresaria», por parte de la Fundación Crea Empresas de España, con la financiación del BID. En 2011 se inició la última fase de la transferencia de conocimiento del modelo hacia los países de Colombia, Ecuador, Bolivia y Uruguay.

Este proceso de transferencias de modelos de impacto social, apoyado por el BID, coincide coyunturalmente con las transformaciones profundas que tiene Ecuador con el despliegue general de la Economía Popular y Solidaria, las transformaciones en la educación, en la creación de nuevos organismos de apoyo, la regulación laboral y otras que son resultado de los ejes del Plan de Desarrollo del Buen Vivir.

La fundación Crea Empresas de España nació con una filosofía de trabajo que tiene por objetivo fomentar la creación de empresas a través de la promoción de la capacidad de emprendimiento de todos aquellos colectivos que encuentran dificultades para su inserción en el mercado laboral.

El Banco Interamericana de Desarrollo (BID) es hoy la principal fuente de financiamiento multilateral para el desarrollo económico, social e institucional sostenible de América Latina y el Caribe, así como para la integración de la región. Concede préstamos, recursos no reembolsables, garantías, asesoramiento en materia de políticas y asistencia técnica a los sectores público y privado de sus países prestatarios.

Para la comprensión general del caso, se define la misión que ha mantenido la Fundación Alternativa: impulsar el emprendimiento popular entregando servicios financieros y no financieros sustentables para satisfacer las

necesidades de desarrollo social y económico territorial, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas vulnerables, sus familiares y comunidades.

La Fundación tiene presencia en varias ciudades del país mediante seis agencias con 5.400 clientes y microcrédito directo por US\$ 7 millones. El crédito de cooperativas y crédito popular en Ecuador asciendía a US\$ 3.200 millones al final de 2011.

### **Problemas y situaciones prioritarias detectadas y su agrupación**

#### Ámbito institucional

- La visión, aunque está clara y sentida en la dirección ejecutiva, no está clarificada ni compartida en las unidades de la organización.
- Muchas voces y diferentes liderazgos en las áreas de intervención con los destinatarios e instituciones de apoyo.
- Ha habido cambio de imagen y objetivos en años anteriores. No han tenido proceso comunicacional en:
  - Microcrédito (creadora de primer banco de microcrédito Banco Solidario, consolidando el proceso de hace 20 años).
  - Cambio a apoyo de emprendimientos con soporte interinstitucional
  - Reorientación a gestión social de los emprendedores con apoyo en microcrédito.

#### Ámbito corporativo. Sistema social-cultural

- Se tienen productos y servicios (capacitación, microcrédito, proyectos), con poca sinergia e integración de los recursos. Cada área actúa por su lado.
- La comunicación interna muy débil y poco eficaz para dar sentido a la visión.

- Hay comunicación externa a través de RR.PP., que busca gestionar convenios y obtención sin recursos, con información y mensajes no integrados

#### Ámbito técnico del proyecto

- Productos y servicios con seis módulos técnicos de intervención articulada con seis consultores especializados en finanzas, marketing, tecnología, legal. La dirección que integra y seguimiento. Desconocimiento del proyecto de la unidad de comunicación como eje determinante del funcionamiento del proyecto.
- Articulación del proyecto. Requerimiento de integración de consultores para actuar con un solo foco integrador.
- Falta de comunicación y difusión interna y externamente del modelo y lo que pueda resolver en el entorno.
- Gestión de desempeño social. Falta desarrollar indicadores sociales acorde con su misión que permitan realizar monitoreos cercanos en su cumplimiento y utilizar esta información dentro del proceso decisorio y de planificación.

#### **Diagnóstico y revisión de atributos a evaluar**

Se reconoció la falta de alineación de las áreas la Fundación. La desalineación se evidencia en la ejecución de objetivos, recursos y sus prioridades.

Varias voces. Hay varias voces que, por su jerarquía en la organización y la comprensión particular de su valoración en el desarrollo de iniciativas, están impulsadas a actuar aisladamente y con tácticas y mensajes que se convierten en vectores que halan hacia diferentes direcciones. Esto termina causando una situación de parálisis, poco avance o avance caótico en relación a las directrices de la dirección.

### **Objetivos destacados**

- Alcanzar mayor notoriedad orientada a impulsar el desarrollo socio-económico territorial.
- Lograr reconocimiento internacional: Ecuador, Colombia, Bolivia, Uruguay.
- Ser reconocida como organización confiable que atraiga recursos y socios estratégicos para impulsar el desarrollo social y económico del país.
- Institucionalizar el evento anual de encuentro (sexto y primero con emprendimientos).
- Fortalecer y capacitar a los asesores de microcrédito con tonos más humanos.
- Crear oportunidades para empresarios y microempresarios emprendedores para recibir información, capacitación y aplicaciones (uso) de conocimientos, prácticas y herramientas para análisis de riesgo, experto en microfinanzas y otros.
- Difundir la trayectoria y la historia de Fundación Alternativa en 20 años y su enfoque.
- Fortalecer y lograr reconocimiento de su Centro de Capacitación Enlace Más en instituciones financieras, bancos, ONG y fundaciones con objetivos similares.
- Empezar la comunicación sobre el siguiente nivel: sostenibilidad en desarrollo de proyectos de cadena productiva y entre sectores, alineado con los planes del Estado en municipios, parroquias.
- Aseguramiento de financiadores, asesoramiento en planes de negocios.

**Cambios entorno:** La evaluación del entorno sus cambios, que son reflejo del desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo o del Buen Vivir, ha generado un espacio de oportunidades para la aplicación de esta transferencia de conocimiento.

La Fundación estaba muy orientada a la venta de los servicios, al microcrédito, con una intención de desarrollar negocios y emprendimientos. Sin embargo, no

había profundizado en las implicaciones humanas, familiares y sociales de su intervención. Esto a pesar de ser la visión de la Dirección.

**Públicos y reposicionamiento de la Fundación:** Con los avances anteriores, se reconocieron los públicos para los cuales la propuesta es de gran interés. La propuesta no solo es para los migrantes, emprendedores y demandantes de microcrédito, sino que, además, viene a cubrir una necesidad de los agentes de financiación. Estos organismos requieren agentes o unidades confiables, con conocimiento, experiencia y métodos probados que articulen y gestionen las ayudas nacionales e internacionales, con implementación más efectiva y transparente. Por parte de las instituciones del Estado, es de interés tener medios sobre los cuales apoyarse para implementación de la Economía Popular y Solidaria.

Se detectaron los nuevos públicos, sus intereses y deseos. Se incluyeron entidades que desean apoyar un vehículo que ayude eficazmente al desarrollo de los programas nuevos del Gobierno, que fueron los siguientes:

PUBLICO	FUNDACION ALTERANTIVA (PRINCIPIOS Y PRODUCTOS)	PROGRAMA VOLVIENDO A CASA (MODELO / PROPUESTA)	ENCUENTRO DE EMPREENDEDORES FORO / FERIA	CUMBRE FORO / CAPACITACIÓN
Emprendedores Retornados	X	X	X	
Emprendedores Familiares Migrantes	X	X	X	
Asesores de Crédito		X		X
Gerentes de microcrédito	X	X		X
Jefes de Agencia de Servicios Financieros				X
Asesores de Microcrédito				X
Cooperación Internacional (ONG's) - Representantes	X	X	X	
Cooperación Internacional (ONG's) - Técnicos			X	X
Organismos de Gobierno - Ministros y Subsecretarios/as	X	X	X	
Organismos de Gobierno - Financiadores Estatales, Ministerios:(BNF, BIESS, MIES, BANCO MIGRANTE, CFN - Representantes	X	X	X	X
Organismos de Gobierno - Financiadores Estatales (BNF, BIESS, MIES, BANCO MIGRANTE, ETC) - Técnicos				X
Entidades Financiadoras (Venta de Servicios Financieros)		X	X	
Emprendedores (Participantes Encuentro pagados por Banco)			X	X
Medios de Comunicación - Productores de Programas relacionados con Emprendimiento y Economía.	X	X	X	X
Medio de Comunicación - Reporteros			X	X

Se realizó una evaluación sobre la imagen. Los atributos más importantes relacionados con la Fundación y el programa «Volviendo a Casa» para apoyarse en el objetivo prioritario de aumentar la notoriedad y reposicionar la Fundación.

### Abstracción de las situaciones

- Problemas estratégicos y lectura adecuada y oportuna del entorno.
- Problemas de personal y cultura corporativa.

- Problemas de gestión (comunicación) de imagen y construcción de reputación.

## Reposicionamiento y gestión de imagen

La Fundación se ha quedado atrapada entre su ritmo de desarrollo y el ritmo de crecimiento con sus nuevos cambios. Se quedó con paradigmas que la acompañaron hasta hoy, frente a un entorno que exige nuevas formas de actuar.

Se desarrolló un Plan Estratégico. Antes no se tenían competencias ni cultura sobre el plan de comunicación. En reflexión estratégica se empezaron a unir las acciones estratégicas con las acciones comunicacionales estratégicas.

Los atributos la posicionan para ser un actor importante en este nuevo escenario, una vez considerados el nuevo entorno y la enorme oportunidad, son los presentados en esta constelación de imagen actual y deseada.



*Evaluación imagen destinatarios del proyecto y autocalificación asesores directores del programa y directores de área. Sep. 2011. Calificación de 1 a 7, siendo 7 el valor máximo.*

## Determinación del enfoque

De la abstracción y la comprensión de las diversas situaciones, se presentan los enfoques concretos de solución.

- Reflexión y revisión del enfoque estratégico. Aunque existía un plan general, no era utilizado como guía para la ejecución de acciones tácticas.
- Plan para reposicionar la Fundación Alternativa y su cambio en el sistema social.
- Plan de despliegue de visión y misión e interiorización de la cultura.
- Plan de comunicación integrado de la Fundación y su nuevo enfoque.

## FODA

Para la implantación del Plan Estratégico y su plan de acción, se observó escenario reflejado en el siguiente FODA.

		OPORTUNIDAD					AMENAZA					TOTAL
		Plan Desarrollo del Buen Vivir- Recursos y programas	Orientación recursos y acciones en la Economía Popular y Solidaria	Aumento de la actividad en base de la pirámide	Requerimientos de nueva educación y formación empresarial con RSE	Requerimiento de operadores para expandir modelos de la EPS	Incusión de empresas del Estado para apoyar los programas	Aumento de "operadores privados" de baja calidad con recursos del Estado	ONGs internacionales con operadores internacionales	Competencia de fundaciones de empresas autogestiona sus donaciones)	Incusión de universidades e institutos educativos.	
FORTALEZA	Productos financieros, microcrédito y proyectos (inclusión financiera, disponibilidad, flexibilidad, garantías)	10	10	10	8	9	-6	-7	-3	-4	-6	21
	Imagen institucional (20 años, imagen microcrédito, emprendimiento)	8	8	8	8	9	-5	-8	-6	-6	-6	10
	Orientación al desarrollo social y económico popular	9	9	9	9	8	-6	-6	-3	-5	-5	19
	Modelos de capacitación y formación practica	9	9	9	6	7	-7	-8	-6	-8	-6	5
	Imagen de Directora: Ética, liderazgo, enfoque social	9	9	9	9	9	-3	-3	-3	-5	-4	27
DEBILIDAD	Falta alineación misión/Visión, objetivos y prioridades	6	6	6	6	6	-5	-5	-5	-5	-5	5
	Cultura corporativa con baja sensibilidad a la misión	6	6	6	6	7	-4	-4	-3	-6	-4	10
	Riesgo en perdida intangibles de conocimiento (desintegración de equipos consultores)	5	5	5	4	4	-2	-2	-6	-7	-4	2
	Falta de gestión imagen corporativa- Comunicación organizacional e institucional, alineado al Portal y TICs	5	5	7	6	7	-3	-3	-7	-7	-6	4
	Falta desarrollar indicadores de gestión social	6	6	6	6	6	-2	-3	-7	-8	-5	5
TOTAL		73	73	75	68	72	-43	-49	-49	-61	-51	108

EPS: "Economía Popular y Solidaria". RSE: "Responsabilidad Social Empresarial"

La Fundación tiene una existencia y una notoriedad importantes en Ecuador. Con la reflexión estratégica surgieron el objetivo y la prioridad de reposicionar la imagen corporativa de la Fundación, con sus soportes:

1. Reposicionar imagen (con cambio cultural interno) para aprovechar las oportunidades generadas por la evolución del Plan de Desarrollo del Buen Vivir.
2. Apropiar el modelo transferido (modelo, cultura integradora asesores, sistematización) para posicionarlo como un modelo apto y oportuno para apoyar el despliegue de Plan de Desarrollo del Gobierno y de las organizaciones con RSE.
3. Comunicar más eficazmente la gestión de la Fundación, sus productos y sus intervenciones.

### **Medición y monitoreo**

La evaluación está establecida en plan estratégico para la resolución de los problemas mencionados: problemas estratégicos y lectura adecuada y oportuna del entorno; problemas de personal y la cultura corporativa; problemas de gestión (comunicación) de imagen y construcción de reputación.

La constelación de imagen se utilizará para monitorear su evolución cada semestre con base en las intervenciones integradas que se han establecido. Esta evaluación se llevará con los indicadores internos.

### **Influencia del modelo DirCom en la transformación del proyecto en Ecuador**

Modelo de transferencia de la Fundación Crea Empresas de España.

Este modelo ha sido desarrollado durante 20 años y ha ido evolucionando especialmente en Madrid. El presidente de la Fundación estuvo vinculado a la Cámara de Comercio de Madrid y propuso un alcance de este modelo para ser financiado por el BID y transferirlo a Colombia, Ecuador, Bolivia y Uruguay.

#### Aportes para el mejoramiento del modelo con gestión DirCom

1. Adición del modulo de comunicación. Se aportó en la ampliación de un modulo de comunicación estratégica que se insertó a continuación del modulo de marketing y que ha sido de gran aporte base para la eficacia del modulo de tecnología, TIC aplicadas al negocio, como también al modulo legal.
2. Enriquecimiento de la cultura y conocimiento para la aplicación del modelo. Mediante el incremento de habilidades comunicacionales para los consultores especializados. Tienen una formación integral e integradora del modelo, el que potenció con resultados por encima de la aplicación de otros modelos en Ecuador. Incluso con valoración importante con relación a su aplicación y su implantación en Colombia, Bolivia y Uruguay.

#### Aportes para la Fundación Alternativa

1. Aprovechamiento de la experiencia de aplicación del modelo con el modulo de comunicación estratégica. Con este mismo modelo y la asesoría DirCom, ha podido obtener los beneficios de una estrategia más eficaz.
2. Mejoramiento de lectura del entorno y reposicionamiento de la Fundación y sus servicios. La reflexión estratégica con los consultores liderados por el DirCom ha permitido que se tenga una mejor apreciación del entorno. La multivisión compartida ha potenciado el entendimiento del enfoque y la alineación de objetivos, recursos y prioridades de la organización.
3. Cambio cultural. Han sido de gran valor los procesos de comunicación para hacer más rápido el cambio cultural de la Fundación alineado a la dirección y con el sentido apropiado. Se vive la identidad de la Fundación.

4. Comunicación a los destinatarios estratégicos. La comunicación y la presentación de la propuesta han adquirido un valor importante. En las nuevas presentaciones, se destaca la concordancia coyuntural de los objetivos de la Fundación y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir. Se logra llamar la atención, crear mayor interés y dar impulso a las acciones colaborativas para su aplicación a nivel nacional.

**Evento.** A continuación, una presentación sobre la preparación del evento que se realizará del 12 al 14 de junio de 2012. Este evento surge de la orientación con apoyo DirCom relacionada a gestionar todas las acciones bajo el comando de ejes definidos en la estrategia de comunicación para posicionar y gestionar los atributos de imagen del evento, la Fundación y el modelo.

Durante este evento, en el que participarán autoridades de Gobierno e instituciones nacionales e internacionales, se tendrá una intervención sobre la gestión de los asesores en este proceso de transferencia de conocimiento. En ella se expondrán los beneficios de haber tenido la gestión estratégica e integradora del modelo DirCom, para potenciación de todas las especializaciones con enfoque común.

CUMBRE DE ASESORES MICROEMPRESAS / FUNDACION ALTERNATIVA					
DEL 12 AL 14 DE JUNIO DEL 2012					
1.- PROMOCIÓN Y MATERIAL GRÁFICO					
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL Más IVA	COMENTARIOS
Diseño y Estructuración del concepto del Seminario (asesoría DirCom)	Persona	1	1.000,00	1.000	Entregable con mapas de gestión de imagen para el posicionamiento del evento, la Fundación Alternativa y el programa "Volviendo a casa". Considera los atributos de imagen a posicionar que nos indiquen.
Coordinación General del evento	Persona	1	500,00	500	Se responsabiliza que toda la logística sale completa.
Manejo de Medios	Persona (Equipo)	1	-	3.500	Ver anexo Medios. Rubro más estratégico, porque implica el posicionamiento de marca a futuro para el Evento, la Fundación y el Programa "Volviendo a Casa". Para lo cual el grupo cuenta con, que ha tenido eventos importantes, con presencia de presidentes de la Republica y otras altas autoridades.
Ventas Directas- Call Center	ventas	200	8,00	1.600	Revisar la base de datos para la oferta. Clarificar que es lo que se vende. Para una estrategia coherente.
Diseño general (imagen del evento, piezas gráficas, banners, invitaciones, credenciales, programa del evento)	Diseño	1	600,00	\$ 600,00	Diseño en alineación con la imagen a posicionar del evento y los demás elementos.
Creación de formulario de inscripción	Formulario	1	50,00	\$ 50,00	Digital e impreso. E inclusión a la base de datos
Actualización de bases de datos	Contactos	600	1,00	\$ 600,00	US\$1,00 incluido teléfono. Definir el número de registros y de campos a actualizar. Es un valor agregado mantener la base de datos de los públicos de interés actualizada. Igualmente para generar comunicación saliente (vía TICs) boletines de prensa, información, novedades, etc. Se ha puesto a los 600 contactos.
Diseño y envío de mails masivos (febrero a junio)	Mails masivos	10	200,00	\$ 2.000,00	Diez envíos de 20.000 ( definir criterios de base). Definir target de la base de datos, los destinatarios segmentados
Invitaciones para eventos sociales (marfil lisa, tamaño estándar, full color incluye sobre)	Invitaciones	600	0,45	\$ 270,00	Revisar las entregas. La actividad de entrega y certificación.
Credenciales con categorías (participantes, acompañantes, equipo de apoyo, organizadores) incluye cordón y porta credencial plástico	Credenciales	350	0,65	\$ 227,50	Impresas en cartulina, full color, plastificadas y con cordón.
Hojas membretadas A4, papel bond, full color	Hojas	1500	0,17	\$ 260,00	
Roll ups 2.00 x 0.80 cm., autosustentables, impreso en lona mate	roll ups	6	200,00	\$ 1.200,00	Todos estos materiales basados en lo QUÉ se desea posicionar. Con coherencia
Señal ética, cartulina marfil lisa, A3 full color	Señalética	20	8,00	\$ 160,00	\$8 por cada uno. Incluye diseño. Definir cantidad. Hemos señalado 20 como una idea.
<b>TOTAL 1</b>				<b>\$ 11.967,50</b>	
2.- REGISTRO Y PROVISIÓN PARTICIPANTES					
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL	
<b>TOTAL 2: Diversos elementos</b>				<b>\$ 3.910,00</b>	
3. PERSONAL DE APOYO					
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL	
<b>TOTAL 3: Personal apoyo.</b>				<b>\$ 275,00</b>	
<b>GRAN TOTAL</b>				<b>\$ 16.152,50</b>	

<b>Evento: Medios, antes, durante y pos evento</b>
Dimensión del evento.
<b>Manejo de medios</b>
Preventa: Comienza 15 días antes anunciando el evento. Preventa.
Boletines de prensa: se elaboran boletines de prensa
Relación medios: se hacen contactos con editores y periodistas de medios comunicación
Entrevistas: se buscan espacios para entrevistas y otras formas de promoción y difusión del evento.
Nuevo envío de actualización del evento
Nuevo envío de boletines de prensa previo al evento (48 horas antes).
<b>Invitación a medios de comunicación</b>
Confirmación de asistencia
Armar carpetas de prensa (objetivos, participantes, la agenda, etc)
<b>Durante el Evento:</b>
Coordinación con periodistas
Alimentación de información
Difusión de agenda diaria para medios
Difusión de especiales logros sobre el evento o feria y otros materiales
Boletín diario de resumen de la feria.
Coordinación de presencia de medios en clausura.
Coordinación de entrevista de expositores y asistentes
<b>Posterior a la feria</b>
Seguimiento y análisis mediático
Informe final
<b>TOTAL</b>

Como parte del presente trabajo se incluye un video relativo al programa «Volviendo a Casa» y su informe presentado en noviembre de 2011. En él consta la intervención de Roberto Guevara como consultor del programa del BID para Ecuador<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> [www.youtube.com/watch?v=6Qp5tfCWZUM22](http://www.youtube.com/watch?v=6Qp5tfCWZUM22), Descargado 10/ 11/ 2011.

### 3.2 CASO: Política de Comunicación del Gobierno y su impacto en la economía popular y solidaria

Para la comprensión del impacto y la influencia del modelo DirCom en el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria, ponemos las situaciones desde el marco comunicacional de la Presidencia de la República a través de la Secretaría de Comunicación (SECOM).

Fernando Alvarado, director de la SECOM, ha planteado un modelo de comunicación, que es en esencia muy parecido al DirCom. El perfil del director de esta Secretaría tiene un ingrediente.

En la introducción del documento de la SECOM, se establece la intención que determina acciones que influyen el desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir. El documento establece: «Conocer la **forma y el cómo** las diferentes entidades desarrollan y potencian sus estrategias de comunicación es un factor importante en la **formación del futuro comunicador organizacional**. La experiencia adquirida ubica al estudiante en un escenario de **aprovechamiento amplio en torno a los conocimientos** que se adquieren el momento de realizar la investigación»<sup>19</sup> (el resaltado es nuestro).

Los conceptos resaltados nos permiten marcar los temas en relación al modelo DirCom:

La forma y el cómo. Como indicamos en punto 1.4.1, la importancia de los «cómo» es vital. Si una estrategia no define los «cómos», se convierte en un candidato al fracaso.

Diferentes entidades y el desarrollo de sus estrategias de comunicación. En este punto se advierte la intención de tener un eje articulador de la comunicación de las entidades, lo cual desata una comunicación más poderosa y más integrada del Gobierno; también, la intención de separar y gestionar audiencias y públicos de interés.

---

<sup>19</sup> Secretaría Nacional de Comunicación. [www.secom.gob.ec](http://www.secom.gob.ec). Descargado 23/03/2012.

- Aprovechamiento del conocimiento. Es clara la comprensión que este desarrollo y estas políticas de comunicación integral e integradora requieren nuevos conocimientos, que son precisamente los derivados de la formación y saberes del perfil DirCom. El Gobierno ha reglamentado la incorporación de un área de comunicaciones en todas las Instituciones del Estado, lo cual impulsa una demanda de nuevas competencias.

Esta planeación empieza a generar un estilo de comunicación con el ciudadano, y es el de coordinar las acciones y los mensajes articulados. También permite prever los problemas potenciales que afectan la imagen que está construyendo el Gobierno de la Revolución Ciudadana y, con ello, evitar lo que era común y algo «normal» en los Gobiernos anteriores y es común en muchas organizaciones: la crisis y su falta de gestión de comunicación para la crisis. Estas situaciones, cuando surgen y resultan en un problema, hacen que todos corran, hay descoordinación, mensajes y voceros diversos. Este Gobierno ha buscado decir al ciudadano una cosa clara y directa y no siete diferentes. Todo con un solo comando de la comunicación del Gobierno.

Lo anterior queda establecido en el mismo documento, con la siguiente afirmación: «Este Gobierno ha formulado sus políticas y estrategias de comunicación de una manera organizada para responder de inmediato a los flujos de opinión que intenten desestabilizarlo»<sup>20</sup>.

### **Semejanza del modelo de gestión de comunicación de la SECOM y el modelo DirCom**

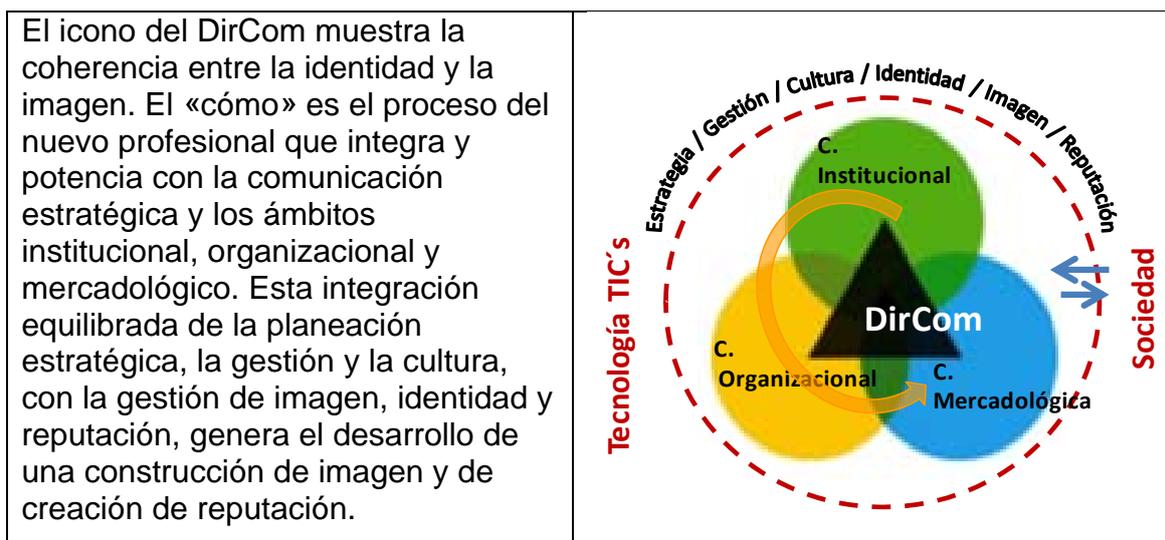
Para establecer esta semejanza, acudimos a los conceptos que soportan la política de comunicación del Gobierno. A diferencia de otros Gobiernos, el actual, mediante su Secretario de Comunicación, Dr. Fernando Alvarado, realiza una combinación impactante al combinar dos campos del conocimiento

---

<sup>20</sup> Ibíd.

para comunicar su gestión. La comunicación social y el marketing han sido los pilares decisivos el momento de elaborar sus lineamientos políticos<sup>21</sup>.

En la figura siguiente, que es el icono del modelo DirCom, define su perfil y su quehacer. Al comparar podemos hacer algunas reflexiones:



Los dos campos del conocimiento que combina el Dr. Fernando Alvarado para los lineamientos de la política de comunicación bien podrían considerarse como la estrategia y la gestión (marketing, planeación estratégica), y la comunicación social como la habilidad y los conocimientos aplicados para gestionar vínculos con los públicos de interés, tanto internos como externos.

En este aspecto, el modelo DirCom es un soporte que imprime mucha más eficacia en la ejecución, por la claridad de los ámbitos y la articulación de la planeación estratégica y la gestión con la planeación estratégica de comunicación, para generar lo que ha expresado anteriormente como la marca de quinta generación.

<sup>21</sup> Secretaría Nacional de Comunicación. [www.secom.gob.ec](http://www.secom.gob.ec). Descargado 23/03/2012.

Continuando con el caso, señalamos que los siguientes procesos que siguen son parte del modelo DirCom y que están incluidos en la gestión de comunicación de la SECOM.

### **Desarrollo del la Agenda Sectorial de Desarrollo Social**

En el marco del Plan de Gobierno, se construyó la Agencia Sectorial de Desarrollo Social, con políticas que permitirán a la población una vida con dignidad, independencia y posibilidad de realización y desarrollo.

El objetivo focalizado es la construcción de ciudadanía y cohesión social para el buen vivir individual y colectivo.

Fundamento de la agenda social. «La nueva política social se fundamenta en una gestión articulada, moderna, eficiente, transparente, con lineamientos y metas claras, en la que el Estado ejerce la rectoría pero actúa desconcentrada y descentralizadamente en los territorios...»<sup>22</sup>.

### **Las situaciones y los problemas a enfrentarse**

- Protección social frente a contingencias. Garantías de los derechos e igualdad de oportunidades de poblaciones excluidas.
- Generación de capacidades y oportunidades para la integración de la población en la sociedad para el ejercicio de libertades fundamentales.
- Construcción del hábitat de infraestructura social. Generación de entorno óptimo y seguro para el buen vivir y la consolidación del tejido social.
- Inclusión económica y social. Generación de condiciones de trabajo estable, justo, digno, fomento del empleo de calidad.

Brechas por cerrar:

---

<sup>22</sup> Ministerio de Coordinación del Desarrollo Social: Agenda Social 2009-2011, pág. 5.

- Pobreza y desigualdad, resultado de una historia marcada por la exclusión, por condiciones que han provocado «pobrezas».
- Falta de cobertura del sistema de Protección Social
- Educación. Generación de capacidades

### **Inclusión económica.**

- Opciones para el desarrollo productivo.
- Inclusión de migrantes.

### **Inclusión económica. Opciones para el desarrollo productivo y la inclusión de migrantes Iniciativas de solución**

Como información del entorno para el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria, tenemos:

Realidad en Ecuador:

- «La microempresa constituye una importante fuente de empleo y de generación de ingresos medios y bajos, la cual ocupa alrededor del 25% de la mano de obra urbana y aporta al PIB entre el 10% y el 15%. La totalidad del ingreso familiar para el 41.7% de los empresarios se genera a través de los rendimientos obtenidos en la microempresa.
- Inclusión de los migrantes. De cada 1.000 persona, emigran 18. El estimado de migración desde 2009 asciende a 2.5 millones de personas.
- Oportunidad: el flujo de remesas representa el segundo rubro de importancia. En 2009, ingresaron US\$ 2.495 Millones»<sup>23</sup>.

El marco para la promoción de la economía popular y solidaria está dado por la implementación de políticas integrales, apoyadas en la generación de

---

<sup>23</sup> Ibíd., pág. 24

capacidades y avances hacia la construcción de oportunidades de acceso al empleo o a la autogeneración del mismo. Están las siguientes acciones:

- Fortalecer las capacidades, destrezas y oportunidades para un desarrollo autónomo (capacitación, asistencia técnica).
- Ampliar el acceso y la inteligencia de mercados justos y solidarios para los productos de la Economía Popular y Solidaria.
- Apuntalar la Economía Popular y Solidaria como base del desarrollo endógeno y la generación de empleo de calidad
- Articular las iniciativas de la EPS a las vocaciones productivas regionales y a los sectores productivos priorizados en el Plan Nacional del Buen Vivir.
- Recuperar las capacidades de las personas migrantes para su desarrollo humano y para el desarrollo del país:
  - Incentivar la inversión productiva y social de las personas migrantes.
  - Apoyar con financiación y asesoría técnica las iniciativas productivas y sociales para impulsar la reinserción laboral de los migrantes.
  - Consolidar los espacios y mecanismos de participación y comunicación para el fortalecimiento de su identidad, su interculturalidad y su inclusión y convivencias plenas.

#### Programas y planes, acciones

Sector: Política agenda social	Programa: Acciones
Desarrollar y fomentar la economía popular y solidaria	Instituto de Economía Popular y Solidaria
Recuperar las capacidades de las personas migrantes para su desarrollo humano y para el desarrollo del país	Bienvenido a Casa. Programa de incentivos y orientación a las inversiones sociales y productiva

En los videos sobre los avances del Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES, que hacen parte de este trabajo, se observa cómo se ha logrado establecer una acción coherente entre las diferentes instituciones y ministerios del Estado.

La política de comunicación ha logrado la generación de sinergias intra e interinstitucionales. Se realizan coherentemente gestiones de asociatividad y programas de inclusión social con la combinación de recursos de los diferentes entes.

### **Monitoreo de la opinión de los públicos destinatarios de la propuesta de inclusión económica**

Esta nueva herramienta de gestión y seguimiento a los objetivos del Gobierno mediante la gestión de la comunicación muestra que es muy efectiva y de valor para la política del Gobierno.

Los objetivos de impacto en la comunidad destinataria de estas iniciativas generan opinión pública por provincias, por gremios, asociaciones, organismos de apoyo, organismos de financiación, empresas de mercado masivo, servicios públicos, etc. La evaluación de la opinión de estos públicos acerca de los avances de las iniciativas y los cambios de opinión pública y proporciona una retroalimentación oportuna y potente para ajustar las desviaciones en el logro de indicadores de gestiones social y económica.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

- El modelo DirCom es determinante para la gestión de las organizaciones e instituciones y para alcanzar y mantener la reputación de su identidad institucional.
- Los cambios de la economía y la sociedad en Ecuador han permitido el ambiente y el escenario para que el modelo DirCom se haya aplicado con frutos bastante envidiables para actores económicos y sociales que aún no los asimilan como conceptos de solución para sus organizaciones.
- La nueva Ley de Comunicación ha integrado a todo el sistema de regulación y reglamentación de la Constitución, da claridad a la necesaria profesionalización para la gestión de la comunicación de las organizaciones e instituciones. La revolución de la transparencia y la exigencia relativas a la responsabilidad social empresarial (RSE) está impulsando la transformación de las organizaciones. Es evidente la fragmentación de las organizaciones, vistas como compartimentos en su interior, situación que las hace lentas, conflictivas y con dificultad para responder a los retos de la nueva economía. Se destaca la necesidad de integrar la organización, las especializaciones de sus áreas a través de una dirección efectiva en la comunicación.
- Se reconoce la urgente necesidad de un estrategia para la dirección de la comunicación que gestione los activos intangibles de la organización y que sea parte del comité de directivo, en el que se define la estrategia general de la organización.
- De la misma forma que ha sucedido en otros países, también en Ecuador existe la confusión en los nombres de los cargos y las prioridades de sus funciones y aportes a la organización. Los resultados muestran un alto grado de aceptación, 83.6%, con la definición del perfil dado por la maestría DirCom de la UDLA.

- Es una prioridad impulsar la clarificación y la comprensión del nuevo perfil del profesional DirCom como especialista en gestión de comunicación estratégica que entra a resolver las nuevas necesidades que, con interés creciente, se están reconociendo en la alta dirección de las organizaciones.

#### **4.2 Recomendaciones**

- Recomendar y difundir ampliamente el modelo DirCom como modelo actual, de impacto y necesario para gestionar las organizaciones e instituciones.
- Liderar las iniciativas para generar conocimiento y comprensión sobre la importancia del DirCom, siendo el referente para gestionar la comunicación en las organizaciones y su impacto en la generación de valor, como gestor de los activos intangibles de la organización.
- Crear la notoriedad y promover los testimonios exitosos en los que el modelo DirCom ha sido factor clave para los logros.
- Establecer escenarios de diálogo y discusión profesional sobre el modelo DirCom. Las empresas van a buscar soluciones y comprender que el modelo DirCom es una propuesta actual y oportuna para potenciar sus fuerzas impulsoras al logro de objetivos y al posicionamiento de su imagen corporativa.
- Promover y auspiciar la generación de noticias de interés social sobre el *management* y la comunicación estratégica con el DirCom.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libro:

**COSTA**, Joan: *El DirCom hoy*, primera edición, febrero de 2009, pág. 29.

**BOSSIDY**, L., y **CHARAM**, R.: *El arte de ejecución en los negocios*, Editorial Aguilar, 2002, pág. 220.

**CHARAM**, Ram: *Know How*, Editorial Norma, 2007, pág. 4.

**BIBLIA**, *Thompson*, nueva versión internacional, págs. 1127 y 1150.

**MAXWELL**, J.: *El poder de las comunicaciones*, Editorial Grupo Nelson, 2010, págs. 4 y 5.

### Revista:

**ZAPATA**, L.: Editorial «La valoración del DirCom desde la alta gerencia», en revista No. 20 agosto 2011, pág. 4.

**COSTA**, J.: Entrevista «El ADN del DirCom», en revista *Imagen y Comunicación* No.1, mayo de 2011, págs. 19 y 26.

### Artículos:

**COSTA**, J.: «Noticias de los DirCom. El perfil del DirCom», julio 2011, págs. 1 y 4.

### Documento Maestría DirCom UDLA:

**MORALES**, Olivia, El plan estratégico de comunicación, Maestría Online DirCom, pág. 5.

# ANEXOS

## **Plan de Comunicación para posicionamiento modelo DirCom**

### **Informe final del proyecto de tesis**

Resultados del diagnóstico. Los resultados de la investigación se han presentado a través del presente trabajo. Los soportes y gráficos hacen parte de los anexos presentados al final.

El plan ha sido realizado considerando las oportunidades detectadas con el estudio y utilizando las fortalezas reconocidas producto del avance de esta primera promoción de la Maestría Internacional DirCom. Las propuestas de acción y tácticas de comunicación buscan impactar a los públicos específicos definidos como los más relevantes para el cumplimiento de los objetivos planteados.

### **Públicos objetivos del plan de comunicación.**

Los públicos relacionados son los siguientes:

#### **Publico interno**

<b>PUBLICO INTERNO</b>	
Presidente	Estudiantes
Rector	Ejecutivos de ventas
Vicerrector	Personal administrativo
Altos directivos	Dirección financiera
Dirección académica	Admisiones
Dirección de posgrados	Clientes actuales
Dirección maestría DirCom	Clientes potenciales
Decanos	Conserjes
Profesores	Seguridad

## Publico externo

PUBLICO EXTERNO	
Empresas e Instituciones públicas	Familiares del personal de la UDLA
Empresas privadas	Jefes de capacitación y desarrollo
ONG's	Medios de comunicación
Asociaciones de sectores industriales y de servicios	Televisión
Directores ejecutivos	Directores de programas educativos
Gerentes de marketing y marcas	Directores de noticieros
Centros de enseñanza - rectores	Periodistas especializados
Directores de comunicación	
Responsables de comunicación	Radio
Relacionadores públicos	Directores de noticias
Directores de marketing	Directores de programas de interés social
Directores de marca	Prensa
Directores de comunicación corporativa	Director periódico y revistas del periódico
Asesores de comunicación	Periodistas especializados
Jefes de Redacción	Editores
Coordinador de logística y Eventos	Jefe de prensa
Coordinador de Publicidad	Revistas especializadas empresariales
Diseñadores	Directores
Desarrollo Organizacional	Periodistas especializados
Directores de RRHH	Instituciones Universitarias de Pre y Posgrados y Grupos Colegiados.
Jefes de Gestión Humana	Grupos colegiados, UNP (Unión Nacional de Periodistas), otros.
Jefes de Talento Humano	Universidades Internacionales– profesores, egresados en DirCom de la UDLA
Editoras	Magister de DirCom de la UDLA

### Definición de los públicos que son relevantes y objetivos para el plan estratégico de comunicación

Con base en los resultados de la investigación, se han escogido tres públicos estratégicos:

- Medios de comunicación.
- Empresas e instituciones públicas y privadas.
- Instituciones universitarias de pre y posgrados y grupos colegiados.

## **Estrategia global para el Plan de Comunicación**

Como estrategia global se utilizarán los medios de comunicación con eventos de coyuntura para, a través de ellos, comunicar la importancia estratégica de involucrar a un DirCom en las organizaciones e Instituciones.

Se elaborará un plan de comunicación en coherencia con el punto anterior para generar conocimiento y entendimiento de la importancia del DirCom en las empresas e instituciones y que la Maestría de la UDLA ofrece el perfil adecuado para responder a esta necesidad de competencias para la organización de cara a las exigencias de la nueva economía.

Se aplicarán también los conocimientos de los estudiantes maestrantes DirCom de la UDLA para que, a través de una investigación, la empresa pueda conocer la situación en la que se encuentra, mientras que para los estudiantes será un requisito para graduarse.

A través de instituciones universitarias, grupos colegiados y la UDLA, mantener y mejorar la calidad de las competencias y el interés de la actualización de los profesionales que gestionan la Dirección de Comunicación en las organizaciones.

## **Elaboración de la estrategia de contenidos y de argumentaciones de la comunicación a cada uno de los públicos**

1 Objetivo de comunicación. Generar conocimiento de cómo el Modelo DirCom impacta la transformación de algunas áreas del Estado y de sus públicos de influencia.

Medios de comunicación. Televisión, radio, prensa, revistas especializadas.

- Directores de programas educativos.
- Directores de noticieros.

- Periodistas especializados.
- Directores de programas de interés social.
- Editores.

Idea(s) Fuerza en el Mensaje(s)	Tono-estilo	Táctica	Responsable	Indicadores
DirCom, nueva generación en comunicación DirCom, nuevo profesional estratega	Firme, claro y que denote profesionalismo	Coyuntura comunicacional, con Joan Costa, gurú de la comunicación sobre la investigación realizada por la UDLA sobre «La realidad de la comunicación en las organizaciones de Ecuador y el impacto estratégico del DirCom en el mundo empresarial».  Mesas redondas y paneles con invitados y profesionales entendidos en la materia.	Relaciones Públicas UDLA y director de Comunicación de la UDLA  Relaciones Públicas UDLA. Director Maestría DirCom	Se medirá a través del número de publicaciones en los medios impresos.  No. Participantes.

**Problema.** En Ecuador no se conoce cómo las estrategias de comunicación y el nuevo modelo DirCom influyen positivamente en el desarrollo de una empresa.

**Estrategia.** Generar un evento como eje comunicacional para posicionar la imagen del DirCom como profesional estratega global multivalente, responsable de la estrategia de comunicación integrada, que se incorpora al más alto nivel de la organización. Destacar que su responsabilidad última es la gestión de los activos intangibles: la identidad, la cultura organizacional y la gestión de conocimiento, la imagen pública y la reputación, las relaciones institucionales, la imagen de marca, la comunicación de marketing y la responsabilidad social, entre otros.

2. Objetivo de comunicación. Posicionar a los profesionales DirCom como estrategias capaces de responder a las exigencias de la nueva economía.

Posicionar a los maestrantes y profesionales DirCom como estrategias capaces de responder a las exigencias de la nueva economía.

**Público.** Empresas privadas e instituciones públicas

- Alta dirección de las organizaciones e instituciones.
- Directores ejecutivos.
- Directores de Comunicación.
  - Gerentes de Marketing y marcas.
- Responsables de comunicación y gestión humana.

**Problema.** Existe desconocimiento sobre el perfil personal y profesional del DirCom y de su ubicación en la estructura jerárquica y funcional de la organización. Falta reconocimiento de sus competencias como estrategia, multivalente y generalista de alto impacto en la definición de estrategia general de la organización.

**Estrategia.** La Universidad de las Américas será la encargada de promocionar a sus egresados en pasantías y a los maestrantes para que realicen en las instituciones públicas y privadas trabajos de investigación, que para el estudiante representarán un requisito para graduarse y para las empresas, una herramienta para conocer la situación en las que se encuentran. De esta manera se conocerá el trabajo que realiza un DirCom en las empresas y se irá involucrando paulatinamente hasta lograr su inserción laboral y su reconocimiento estratégico.

Idea(s) fuerza en el (los) mensaje(s)	Tono-estilo	Táctica	Responsable	Indicadores
Somos líderes en comunicación	Motivador seguro Integrador	<i>Mailing:</i> continuando a empresas públicas privadas, promocionando trabajos de investigación y pasantías	Relaciones Públicas UDLA	Número de requerimientos solicitados por las empresas
Los mejores profesionales a su servicio	Profesional Crecimiento Diferenciador	Generar y orientar noticias a través de boletines de prensa sobre la importancia estratégica de las investigaciones y los productos que dependen de ella	Director de Comunicación de la UDLA Relaciones Públicas de la UDLA	Número de requerimientos solicitados por las empresas

3. Objetivo de comunicación. Reforzar para Ecuador la necesidad de integrar la gestión del DirCom para disminuir amenazas de la integración global.

### **Público**

- **Alta dirección de las organizaciones e instituciones.**
  - Directores ejecutivos.
  - Directores de Comunicación.
    - Gerentes de Marketing y marcas.
    - Responsables de comunicación y gestión humana.

Estudiantes, egresados y Máster DirCom.

- **Instituciones universitarias de pre y posgrados y grupos colegiados.**
  - Grupos colegiados, UNP (Unión Nacional de Periodistas), otros.
  - Universidades internacionales: profesores, egresados en DirCom de la UDLA.
- **Problema.** Existe la necesidad de actualizar y elevar competencias. Las solicitadas con prioridad son: comunicación interna, RSE, reputación, imagen corporativa, marcas, redes sociales, plan de estratégico de comunicación.
- **Estrategia.** Generar conocimiento y comprensión a la comunidad académica y asociaciones de formación sobre las nuevas competencias del DirCom para enfocar las especializaciones en áreas de comunicación hacia un mismo propósito integrador de las organizaciones.

Idea(s) Fuerza en el mensaje(s)	Tono- estilo	Táctica	Responsable	Indicadores
<p>La comunicación integra las fuerzas impulsoras de la empresa</p> <p>La comunicación es acción estratégica.</p> <p>Comunicar con resultados</p>	<p>Integrador</p> <p>Nuevos paradigmas</p> <p>Eficacia</p> <p>Sociedad</p> <p>Cultura</p>	<p>Informar a la comunidad educativa universitaria y especializada en comunicación sobre el nuevo perfil DirCom</p> <p>Establecer relación con los Colegios de Periodistas y UNP (Unión Nacional de Periodistas) para difundir los nuevos paradigmas de la comunicación siglo XXI y el DirCom</p>	<p>Dirección de Comunicaciones UDLA</p> <p>Relaciones Públicas UDLA</p>	<p>Cobertura de información a institutos y universidades especializados en comunicación.</p> <p>Plan de Colaboración UDLA/UNP para difusión</p>

## **Elaboración de la estrategia de medios, procedimientos y soportes de la comunicación a cada uno de los público**

### **1. Público. Medios de comunicación**

**Objetivo 1 del plan.** Generar conocimiento sobre cómo el Modelo DirCom impacta la transformación de sociedad, las instituciones del Estado, las organizaciones privadas y del tercer sector y sus públicos de influencia.

#### **Actividad 1. Evento de coyuntura comunicacional con Joan Costa**

Acordar con Joan Costa su participación en un evento que cree una coyuntura comunicacional utilizando el informe de la investigación realizada por la UDLA sobre “La realidad de la comunicación en las organizaciones del Ecuador y el grado de empleabilidad del DirCom en este universo”. Promover su visita a Ecuador como un acontecimiento, articulándolo con este estudio, para generar noticia.

Gestionar con los medios públicos y privados de mayor audiencia espacios de difusión para entrevistas y notas periodísticas. Es de interés para la sociedad ecuatoriana tener una figura como Joan Costa y la especialidad que representa reflexionando sobre la importancia estratégica de la comunicación, sobre el nuevo profesional DirCom y sobre los resultados de la investigación realizada en la UDLA, y que constituyen un interés social, económico y educativo.

Se enviará un primer boletín de prensa con *dossier* de prensa que contenga de manera sintética la obra de Joan Costa y su influencia en el mundo de la Comunicación a través de la figura del DirCom y un resumen de la investigación en Ecuador desarrollada por la Maestría DirCom 2011.

**Indicador.** Número entrevistas: mínimo tres entrevistas en medios TV, tres en radio, dos en prensa y dos en revistas especializadas.

**Tiempo.** Un mes de preparación. Seis meses antes de iniciar nuevo Ciclo Maestrías.

**Desarrollo táctico.** Envío de boletín de prensa y desarrollo de relaciones públicas para lograr entrevistas.

**Presupuesto:** US\$ 7.000. Costeo de viaje, costos de participación en entrevistas. Es responsabilidad del Departamento de Comunicación de la UDLA lograr la publicación de los boletines como noticias de interés y de actualidad. Se incluyen costos de materiales y de acompañamiento de Joan Costa para dichas entrevistas.

**Mecanismos de evaluación y control.** Seguimiento y visitas a los medios amigos, monitoreo de quienes hayan aceptado la publicación, monitoreo constante de los medios de comunicación para lograr el material y, sobre éste, seguir el plan de comunicación.

**Actividad 2.** Conversatorio-desayuno con directivos de ministerios y directores de instituciones del Estado para informar la importancia estratégica de la comunicación.

Las instituciones públicas de Ecuador tienen urgente necesidad de adquirir un mayor enfoque estratégico para sus comunicaciones. Mediante este conversatorio se busca hacer énfasis en la concientización de las cabezas de las instituciones públicas sobre la importancia del valor estratégico de la comunicación.

Se invita a ministros, viceministros, directores de comunicación de ministerios y directores de instituciones públicas para que, mediante este conversatorio con Joan Costa, logren mayor comprensión.

**Indicador.** Invitaciones para lograr una participación de 100 personas:

**Tiempo.** Misma fecha de la actividad 1.

**Presupuesto:** US\$ 2.500.

### **Actividad 3. Seminario internacional de interés en el área de comunicación**

Establecer canales directos de comunicación a través del portal de la Universidad de las Américas. Publicar invitaciones para seminarios nacionales e internacionales con temas de interés para los DirCom. Las noticias serán generadas a partir de los eventos y seminarios.

#### **Indicadores**

Satisfacción del 90% de objetivos.

Número de participantes: que superen la cantidad de 300 participantes.

**Tiempo:** evento seguido máximo tres meses después de evento coyuntural Joan Costa 5.2.

**Presupuesto.** Auspicio US\$ 1.500.

## **2. Público. Empresas privadas e instituciones públicas**

**Objetivo 2 del plan.** Posicionar a los profesionales DirCom como estrategas capaces de responder a las exigencias de la nueva economía.

**Actividad 1. *Mailing*.** Se utilizarán las noticias generados en las actividades 1 y 3 del público anterior y, con la actualización realizada en la base de datos de las empresas públicas, privadas, se enviará vía correo electrónico información precisa y clara del DirCom y sus competencias en la empresa, buscando un posicionamiento de la imagen del DirCom en las empresas.

**Indicador**

Respuesta del *mailing*. Llamadas a una muestra de 100 personas. Calificación del interés sobre el perfil DirCom: 90%. Superar el estudio sobre el interés en el perfil DirCom, generado con los encuestados: 83.6%.

**Presupuesto.** US\$ 700. Diseño y elaboración de comunicado digital, base actualizada y envío de *mailing*.

**Actividad 2. Generar y orientar las noticias a través de boletines de prensa.** Comunicar la importancia estratégica de las investigaciones y de los productos que dependen de ella, como diagnósticos/auditorias de imagen. Plan estratégico de comunicación (PEC) y de gestión de crisis y otros como vitales para las organizaciones.

Considerando el material generado en las actividades 1 y 3 realizadas con los medios, se buscará despertar el interés sobre los productos de comunicación que puede ejecutar un DirCom en las empresas.

**Indicador.** Incrementar el porcentaje de compañías que tienen un PEC escrito del 38% al 50%.

**Tiempo:** estudio 2012.

**Presupuesto:** US\$ 1.000 para publicidad en medios sobre DirCom, con apoyo para difundir boletines de prensa sobre noticias DirCom de interés para la sociedad empresarial.

**Objetivo 3 del plan.** Reforzar, mejorar y mantener la calidad de competencias y el interés en la actualización de los profesionales DirCom.

**Actividad 3.** Establecer canales directos de comunicación a través del portal de la Universidad de las Américas. Publicar invitaciones para seminarios nacionales e internacionales, las entrevistas de las actividades con medios, las noticias generadas a partir de los eventos y seminarios.

**Indicador:** Número de visitas al portal. Valorar el incremento de visitas al portal. Incremento del 30%, basado antes de iniciar el plan.

**Tiempo:** tres meses después de los eventos anteriores.

**Presupuesto:** US\$ 0. Costo incluido en la administración del portal.

**Actividad 4.** En el portal. Incluir enlaces de páginas web especializadas, establecer la conversación DirCom UDLA. Comunicaciónorganizacional.com, reddircom.org, dircomsocial.com, y suscripciones para las mismas. Con estas acciones, buscar que se genera la conversación del público DirCom de la UDLA y otros para ampliar la comprensión entre los públicos interesados y con ello ampliar la exposición y notoriedad de la maestría DirCom y su nuevo perfil. Fomentar la cultura de participación y, con esto, el ingreso y la calificación de contenidos.

#### **Indicador**

Incremento de suscripciones para recibir información. 30% de incremento suscripciones.

Incremento de cultura de calificación de contenidos. Primer año: 30% de los que ingresen califiquen.

**Tiempo:** Un año para evaluar incremento. Desde el inicio de ejecución del plan.

**Presupuesto:** US\$ 0. Costo incluido en la administración del portal.

**Actividad 5.** Apoyar al portal de empleo de la UDLA para los profesionales que egresan y se gradúan de la Universidad.

A través de la página web del Máster DirCom, se promocionarán opciones de profesionales DirCom y a egresados como oferta competente para cargos estratégicos en el área de comunicación. Actualmente, la UDLA posee algo relacionado con empleo. Esta propuesta se debe ampliar considerando la comprensión que las empresas empiezan a tener en relación con las competencias de este nuevo profesional.

Esta información incluye una relación con las áreas de recursos humanos de las empresas e instituciones para establecer un escenario de profesionales especializados a través de la UDLA, abriendo un espacio en el portal para las solicitudes directas de las empresas.

### **Indicadores**

Número de pedidos a la Universidad solicitando profesionales DirCom. Indicador base mensual. Expectativa: 20 solicitudes específicas en trimestre.

**Tiempo:** tres meses, primera medición. Mantener medición trimestral.

**Presupuesto:** US\$ 0. Costo incluido en la administración del portal.

**Público:** instituciones universitarias de pre y posgrados y grupos colegiados.

**Actividad 1.** Difusión a través de boletines informativos sobre el perfil DirCom.

Desarrollar un boletín informativo, el que será enviado a las instituciones públicas y privadas en las que se hará conocer información como eventos y noticias relacionadas con el nuevo perfil DirCom.

Con ello, se promueve la comprensión de nuevos paradigmas para las áreas de comunicación, en especial para soportar más las necesidades de capacitación comunicación interna, RSE, reputación, imagen corporativa, marcas, redes sociales, plan de estratégico de comunicación.

**Indicador:** Cobertura de información a institutos y universidades especializados en comunicación. 80% de universidades con facultades en comunicación, marketing y negocios.

**Tiempo:** medición en seis meses a partir de implementar el plan.

**Presupuesto:** US\$ 300.

**Actividad 2.** Establecer relación con gremios periodísticos, colegios provinciales de periodistas y la UNP (Unión Nacional de Periodistas).

Estos gremios periodísticos son organismos que velan por el desarrollo profesional de sus agremiados, y sus estatutos obligan a preocuparse por la promoción y la formación. Es por ello que, como estrategia, es importante que la UDLA establezca un vínculo para presentar los beneficios que ofrece la

Maestría DirCom UDLA y estos gremios contribuyan también para la difusión de la maestría DirCom.

Estos planes de colaboración debe ser un plan crecer la relación y lograr llevar conocimiento y comprensión de la necesidad estratégica de la nueva comunicación.

**Indicador:** objetivo 2: Pichincha y Guayaquil y UNP.

**Tiempo:** tres meses después de iniciado el plan.

**Presupuesto:** US\$ 300. Materiales e información.

### Cronograma. Calendario para el desarrollo de todas las actividades del plan de comunicación

ACTIVIDAD	INDICADOR	MESES									RESPONSABLE	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
<b>5.1.: Público: medios de comunicación</b>												
<b>Actividad 1:</b> Evento de Coyuntura Comunicacional con Joan Costa	Número entrevistas: mínimo 3 entrevistas en medios TV, Radio: 3, Prensa: 2, Revistas especializadas: 2.	x	x									Director Relaciones Publicas UDLA
<b>Actividad 2:</b> Conversatorio – desayuno-con directivos de Ministerios y directores de instituciones Estado para informar la importancia estratégica de la comunicación.	Invitaciones para lograr una participación de 100 personas:		x									Relaciones Publicas UDLA. Director Maestría DirCom
<b>Actividad 3:</b> Seminario internacional de Interés en el área de comunicación	Satisfacción del 90% de objetivos. Número de participantes que superen la cantidad de 300 participantes					x				x		Dirección de Comunicaciones UDLA
<b>5.2 Público: Empresas privadas e instituciones públicas</b>												
<b>Actividad 1:</b> Mailing	Respuesta del mailing: llamadas a muestra de 100 personas. 90%. Calificación interés perfil DirCom					x						Dirección de Relaciones Publicas UDLA
<b>Actividad 2:</b> Generar y orientar las noticias a través de boletines de prensa	Incrementar el porcentaje de compañías que tienen un PEC escrito del 38% al 50%.			x							x	Comunicación de la UDLA Relaciones Públicas de la UDLA
<b>Actividad 3:</b> Establecer canales directos de comunicación a través del portal de la Universidad de las Américas.	Número de visitas al portal. Valorar el incremento de visitas al portal. Incremento del 30%, basado antes de iniciar el plan.				x							Dirección de Relaciones Publicas UDLA
<b>Actividad 4:</b> En el portal	información, 30% incremento suscripciones. Incremento de cultura de calificación de			x	x	x	x	x	x	x	x	Direcciones de Comunicaciones UDLA
<b>Actividad No. 5:</b> Apoyar el portal de empleo de la UDLA para los profesionales que egresan y se gradúan de la Universidad	Número de pedidos a la Universidad solicitando profesionales DirCom. Indicador base mensual. Expectativa: 20 solicitudes específicas en trimestre.					x					x	
<b>5.3 Público: Instituciones universitarias de pre y posgrados y grupos colegiados.</b>												
<b>Actividad 1:</b> Informar a la comunidad educativa universitaria y especializada en comunicación sobre el nuevo perfil DirCom	Cobertura de información a institutos y universidades especializados en comunicación. 80% de universidades con facultades en comunicación, marketing y negocios.									x		Dirección de Comunicaciones
<b>Actividad 2:</b> Establecer relación gremios periodísticos. Colegios Provinciales de Periodistas y la UNP (Unión Nacional de Periodistas).	Firma del acuerdo, objetivo 2: Pichincha y Guayaquil y UNP.				x							Dirección de Relaciones Publicas

## Presupuesto estimado

ACTIVIDAD	US\$
<b>5.1.: Público: medios de comunicación</b>	
<b>Actividad 1:</b> Evento de Coyuntura Comunicacional con Joan Costa	7,000
<b>Actividad 2:</b> Conversatorio – desayuno-con directivos de Ministerios y directores de instituciones Estado para informar la importancia estratégica de la comunicación.	1,500
<b>Actividad 3:</b> Seminario internacional de Interés en el área de comunicación	1,500
<b>TOTAL PUBLICO 5.1</b>	<b>10,000</b>
<b>5.2 Público: Empresas privadas e instituciones públicas</b>	
	700
<b>Actividad 2:</b> Generar y orientar las noticias a través de boletines de prensa	1,000
<b>Actividad 3:</b> Establecer canales directos de comunicación a través del portal de la Universidad de las Américas.	-
<b>Actividad 4:</b> En el portal	-
<b>Actividad No. 5:</b> Apoyar el portal de empleo de la UDLA para los profesionales que egresan y se gradúan de la Universidad	
<b>TOTAL PUBLICO 5.2</b>	<b>1,700</b>
<b>5.3 Público: Instituciones universitarias de pre y posgrados y grupos colegiados.</b>	
<b>Actividad 1:</b> Informar a la comunidad educativa universitaria y especializada en comunicación sobre el nuevo perfil DirCom	300
<b>Actividad 2:</b> Establecer relación gremios periodísticos. Colegios Provinciales de Periodistas y la UNP (Unión Nacional de Periodistas).	300
<b>TOTAL PUBLICO 5.3</b>	<b>600</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>12,300</b>

## ANEXOS

### Cuestionario Máster DirCom

Resultados del estudio sobre la realidad de la comunicación en las grandes empresas e instituciones de Ecuador Julio de 2011

#### Cuestionario Máster DirCom

1. En su organización, ¿la comunicación está centralizada con un único o principal responsable, o está repartida entre varios responsables? ¿O no hay ningún responsable?

1	La comunicación está centralizada en un único responsable		Sigue con p2 y siguientes
2	La comunicación está repartida entre varios responsables		Sigue con p14 y siguientes
3	No hay ningún responsable de la comunicación		Sigue con p15 y siguientes

2. **Sólo a los que han respondido 1 en P1 (un único responsable): ¿Cómo se denomina formalmente en su organización el cargo del responsable de comunicación?**

3. ¿Cuál es la antigüedad (en años) de este cargo del responsable de comunicación dentro de su organización?

4. ¿De quién depende directamente el responsable de comunicación, en el organigrama de su organización?

5. ¿Existe en el organigrama de la organización un departamento específico encargado de la comunicación?

1	SÍ	
2	NO	

Pasa a P7

6. **(Sólo a los que han respondido SÍ en la pregunta anterior) ¿Cómo se denomina ese departamento?**

7. ¿Cuántas personas pertenecen a ese Departamento, incluido su máximo responsable?

8. ¿El responsable de comunicación pertenece al Comité Directivo de la organización?

1	SÍ	
2	NO	

9. ¿De qué funciones se ocupa el responsable de comunicación dentro de su organización? (Por favor, enumerar todas las funciones).


10. ¿El responsable de comunicación participa en la formulación de las estrategias globales de la organización? Por favor, elija una de las siguientes respuestas:

1	Si, participa muy activamente en las estrategias globales	
2	Participa, pero en forma limitada	
3	No, no participa	

11. ¿Qué importancia le da usted al trabajo del responsable de comunicación en su organización, en una escala de 0 a 10?

12. ¿En qué medida considera que la Alta Dirección de su organización le está dando importancia al trabajo del responsable de comunicación, en una escala de 0 a 10?

13. ¿Y en qué medida considera que el conjunto de los directivos y empleados le está dando importancia al trabajo del responsable de comunicación, en una escala de 0 a 10?

14. Sólo a los que han respondido 2 en P1 (la comunicación está repartida entre varios responsables): ¿Cuáles son los distintos cargos de los responsables de comunicación, de qué departamentos dependen y de qué funciones de comunicación se ocupa cada uno?

	Cargo	Departamento	Funciones de comunicación
1			
2			
3			
4			

**15.** (Sólo a los que han respondido 3 en P1: No hay ningún responsable de comunicación) **¿En su organización hacen algún tipo de acciones de comunicación?**

1	SÍ	
2	NO	Pasa a P18

**16.** (Sólo a los que han respondido SÍ en la pregunta anterior) **¿Qué tipos de acciones de comunicación suele hacer su organización?**


**17.** **¿Y en esos casos quién es el que se suele ocupar?**

--

**18.** (Solamente a los que respondieron 2 o 3 en P1: no tienen un responsable único o principal de comunicación) **¿Qué grado de probabilidad cree que hay de que en su organización se nombre a un Director de Comunicación en los próximos dos o tres años? Por favor, elija una de las siguientes respuestas:**

1	Es completamente seguro	
2	Es bastante probable	
3	Es algo probable	
4	Es poco probable	
5	Es seguro que no	

19. (A todos) ¿Tienen en su organización algún consultor externo o proveedor de servicios de comunicación?

1	SÍ	
2	NO	

20. (Sólo a los que han respondido SÍ en la pregunta anterior) ¿Qué tipos de funciones cumple el consultor o proveedor externo?


21. (A todos) ¿Tienen en su organización un Plan Estratégico de Comunicación? Por favor, elija una de las siguientes respuestas:

1	No, no tenemos un Plan Estratégico de Comunicación	
2	Lo estamos elaborando en este momento	
3	Tenemos un plan estratégico, pero no está formalmente escrito	
4	Tenemos un plan estratégico, y además está formalmente escrito	

22. ¿Su organización realiza o ha realizado algunas de las siguientes actividades?

		SÍ	NO
1	¿Un programa de cultura corporativa?		
2	¿Un plan de comunicación interna?		
3	¿La elaboración de un código deontológico?		
4	¿Un plan de responsabilidad social?		
5	¿Un cambio en la identidad visual?		
6	¿Una política de marca?		
7	¿Comunicación de marketing?		
8	¿Comunicación de prensa?		
9	¿Arquitectura de imagen de los puntos de venta, oficinas...?		
10	¿Comunicación en las redes sociales?		
11	¿Alguna auditoría de imagen?		
12	¿Estudios de públicos en apoyo de la comunicación?		
13	¿La elaboración de un plan de crisis?		
14	¿Un plan de cambio de imagen de la organización?		

**23. ¿En su organización la comunicación está teniendo actualmente más importancia, igual importancia o menos importancia que hace dos o tres años?**

1	Más importancia	
2	Igual importancia	
3	Menos importancia	

**24. ¿Y qué importancia imagina que tendrá en su organización la comunicación en los próximos dos o tres años?, ¿más importancia que ahora, igual importancia o menos importancia?**

1	Más importancia	
2	Igual importancia	
3	Menos importancia	

**25. ¿Podría mencionar dos o tres aspectos o actividades en el campo de la comunicación que a usted le parezca oportuno que su organización refuerce en los próximos años?**


**26. A continuación, le presentamos una breve explicación sobre el concepto actual de DirCom (Director de Comunicación), para pedirle su opinión:**

*El DirCom es un estrategia global multivalente que ha renovado la dirección de las organizaciones para responder más eficazmente a las exigencias de la realidad actual.*

*El DirCom se incorpora a la línea de directivos y depende del más alto directivo de la organización, con quien colabora como consultor interno en los temas de alta dirección y estrategia.*

*El DirCom diseña y coordina la estrategia de comunicación integrada conforme a la estrategia general de la organización, y es responsable de la gestión de los activos intangibles: la identidad, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, la imagen pública y la reputación, las relaciones institucionales, la imagen de marca, la comunicación de marketing, la responsabilidad social empresarial, etc.*

**La pregunta es: ¿Un Director de Comunicación con este perfil y estas funciones, con este concepto de DirCom, puede resultar interesante para una organización como la suya?**

1	SÍ	
2	NO	

**27. ¿Por qué?**

--

**28. En la Universidad de las Américas (UDLA) se está desarrollando un Máster en Dirección de Comunicación, con esta concepción de DirCom, y en este momento está a punto de obtener su titulación la primera promoción de maestrantes. ¿Qué grado de interés le despierta este máster, en una escala de 0 a 10?**

		De 0 a 10
1	Grado de interés que le despierta la existencia de este máster	
2	Grado de interés por incorporar a su organización a alguno de los egresados	
3	Grado de interés por recomendar a algún miembro de su organización a cursar el máster	
4	Grado de interés por cursar el máster usted mismo	

**29. ¿Podría sugerir dos o tres temas que le parezcan interesantes para que sean incluidos o reforzados en un máster como este?**

#### **DATOS DE CLASIFICACIÓN:**

**30. ¿En qué ciudad de Ecuador está la central de su organización?**

**31. ¿Cuál es su cargo dentro de la organización?**

**32. ¿Más o menos cuántos empleados tiene su organización en Ecuador?**

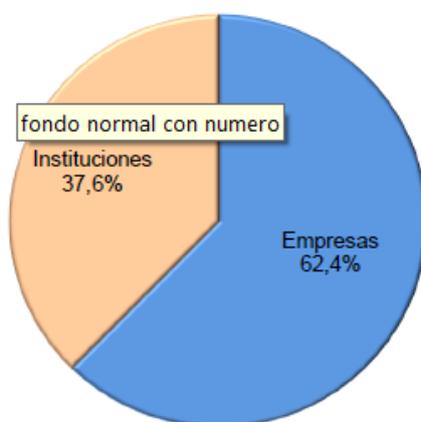
## ANEXO 2: Resultados Investigación

### Descripción de la muestra

2



### Tipo de organizaciones

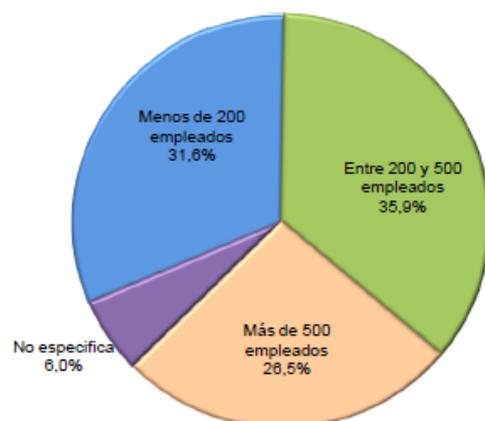


	Abs.	%
Empresas	73	62,4%
Instituciones	44	37,6% 1
Total	117	100,0%

3



## Número de empleados

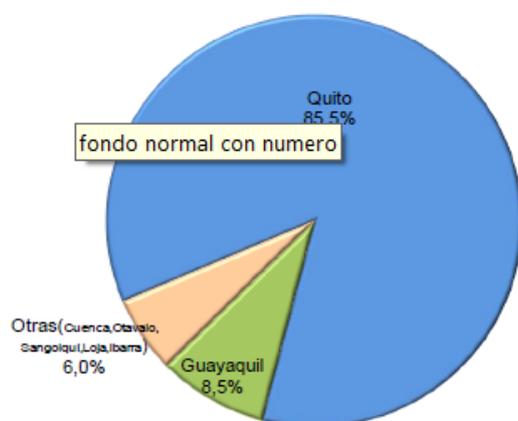


	Abs.	%
Menos de 200 empleados	37	31,8%
Entre 200 y 500 empleados	42	35,9%
Más de 500 empleados	31	26,5%
No especifica	7	6,0%
Total	117	100,0%

4



## Ciudad



	Abs.	%
Quito	100	85,5%
Guayaquil	10	8,5%
Otras (Cuenca, Otavalo, Sangolquí, Loja, Ibarra)	7	6,0%
Total	117	100,0%

5

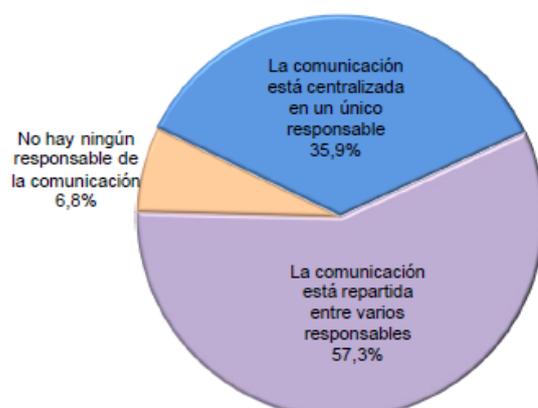


## Descripción de los cargos y las actividades de comunicación en sus organizaciones

6



¿La comunicación está centralizada en un único responsable, o repartida entre varios?



	Abs.	%
La comunicación esta centralizada en un único responsable	42	35,9%
La comunicación esta repartida entre varios responsables	67	57,3%
No hay ningún responsable de la comunicación	8	6,8%
Total	117	100,0%

7



## Hay 28 denominaciones distintas para el cargo del que se supone es el único o principal responsable de comunicación

Denominaciones del cargo del responsable de comunicación	Nº de casos
Director de Comunicación	6
Director de Comunicación Social	4
Coordinador de Comunicación	2
Director de Comunicación y Transparencia	2
Director de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas	1
Director de Comunicación Social y Atención al Ciudadano	1
Director de Comunicación y Marketing	1
Gerente de Comunicación	1
Subgerente de Comunicación Corporativa	1
Jefe de Comunicación Organizacional	1
Jefe de Comunicación y RRPP	1
Responsable de Comunicación	1
Coordinador de Comunicación Social	1
Directora Técnica del Área de Comunicación	1
Analista de Comunicaciones Relaciones Públicas	3
Relaciones Públicas	3
Coordinador de RRPP	1
Coordinador de Relaciones Públicas y Eventos.	1
Jefe de Marcas y Publicidad	1
Director	1
Director Ejecutivo	1
Coordinadora de Marketing Y Comunicación	1
Recursos Humanos	1
Jefe de Capacitación y Desarrollo	1
Director de Admisiones y Marketing	1
Director of Admissions and Outreach	1
Coordinador Comercial Masivos	1
Gerente de Marketing	2
<b>Total</b>	<b>42</b>

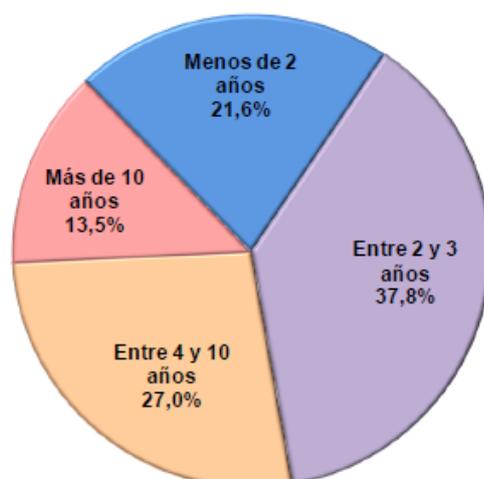
Respuestas espontáneas: no se les presentaba un listado

8

Base: tienen la comunicación centralizada en un único responsable



## Antigüedad del cargo del único o principal responsable de la comunicación (en años)



Antigüedad media del cargo: 4,92 años

	Abs.	%
Menos de 2 años	8	21,6%
Entre 2 y 3 años	14	37,8%
Entre 4 y 10 años	10	27,0%
Más de 10 años	5	13,5%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100,0%</b>

9

Base: tienen la comunicación centralizada en un único responsable



## De quién depende el responsable de comunicación

De quién depende el responsable de comunicación	Nº de casos
Gerencia General / Gerente General	7
Ministro	6
Rectorado	6
Presidencia	3
Despacho Ministerial	2
Director Ejecutivo	2
Gerencia de Marketing / Gerente de Marketing	2
Gerencia RRHH / Gerente de RRHH	2
Alcalde o Administración General	1
Coordinador de RRPP	1
Director	1
Director Comercial Masivos	1
Director del Colegio	1
Directora de RRHH	1
Jefatura de RRHH	1
Jefe de Capacitación y Desarrollo	1
Marketing	1
Responsable de Relaciones Públicas	1
Subdirección General	1
Todo el equipo de la Secretaría Nacional.	1
<b>Total</b>	<b>42</b>

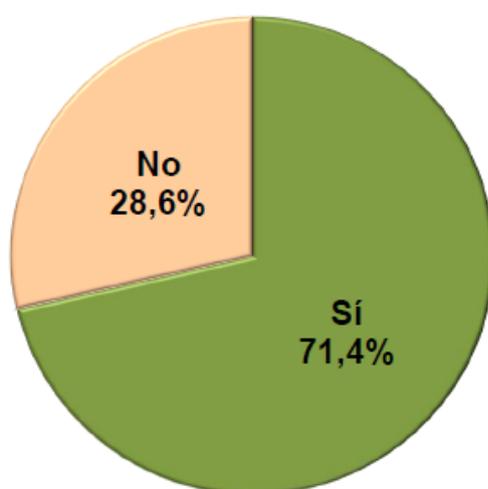
Respuestas espontáneas: no se les presentaba un listado

10

Base: tienen la comunicación centralizada en un único responsable



## ¿Existe en el organigrama de la organización un departamento específico encargado de la comunicación?



	Abs.	%
Sí	30	71,4%
No	12	28,6%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0%</b>

11

Base: tienen la comunicación centralizada en un único responsable



## ¿Cómo se llaman los departamentos responsables de la comunicación, en los casos en que hay un departamento específico?

Cómo se llaman los departamentos responsables de la comunicación, en los casos en que hay un departamento específico	Nº de casos
Dirección de Comunicación	4
Dirección de Comunicación Social	4
Departamento de Comunicación	1
Departamento de Comunicación Social	2
Dirección de Comunicación y Transparencia	2
Recursos Humanos	2
Admissions and Outreach	1
Área de Comunicación Organizacional	1
Comunicación Corporativa	1
Comunicaciones	1
Coordinación de Comunicación Social	1
Departamento de Comunicación Corporativa	1
Departamento de Comunicación Organizacional	1
Departamento de Comunicación y RRPP	1
Departamento de Marketing	1
Departamento de Relaciones Públicas y Eventos.	1
Department of Communication and Marketing	1
Dirección de Admisiones y Marketing	1
Dirección de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas	1
Gerencia de Marketing	1
Relaciones Públicas	1
<b>Total</b>	<b>30</b>

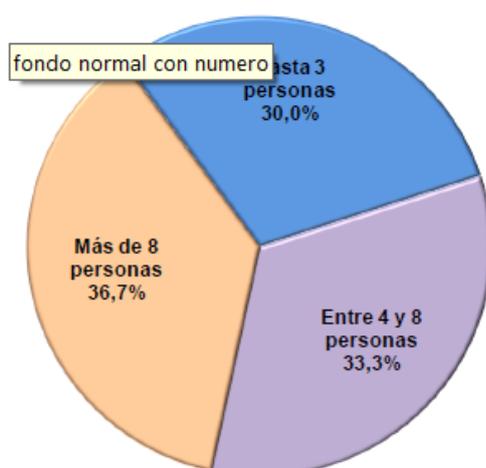
Respuestas espontáneas: no se les presentaba un listado

12

Base: existe un departamento específico encargado de la comunicación



## ¿Cuántas personas pertenecen a ese Departamento, incluido su máximo responsable?



Promedio: 6,6 personas

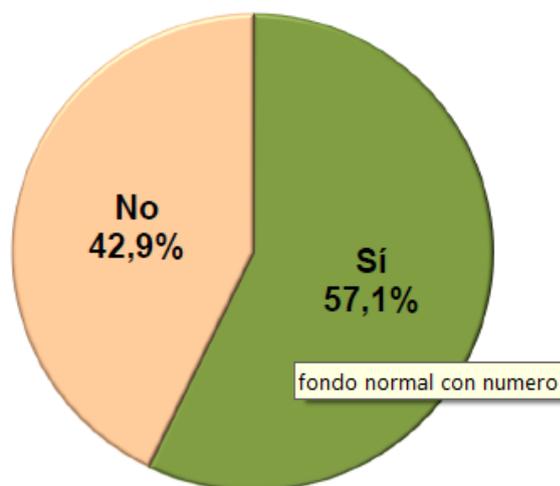
	Abs.	%
Hasta 3 personas	9	30,0%
Entre 4 y 8 personas	10	33,3%
Más de 8 personas	11	36,7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>

13

Base: existe un departamento específico encargado de la comunicación



## ¿El responsable de comunicación pertenece al Comité Directivo de la organización?



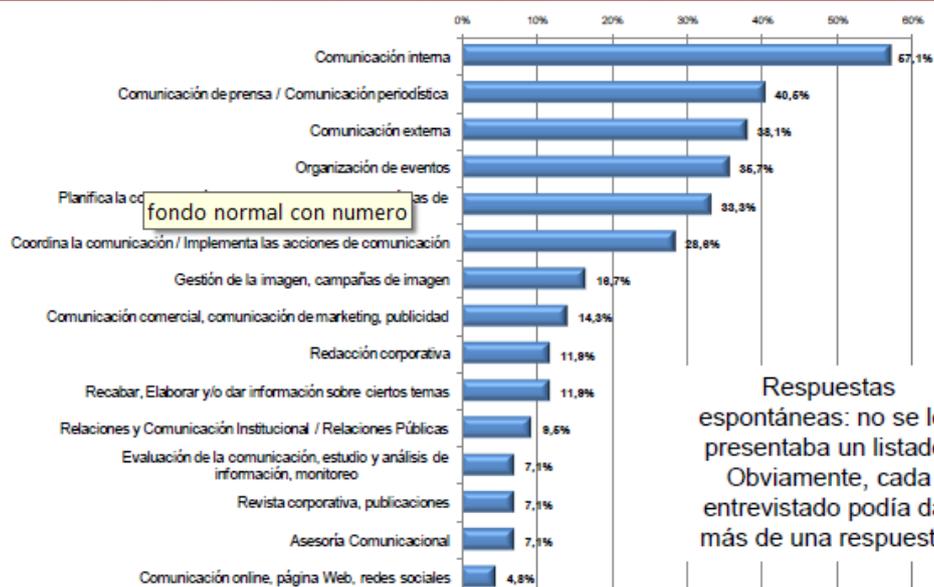
	Abc	%
Sí	24	57,1%
No	18	42,9%
Total	42	100,0%

14

Base: tienen la comunicación centralizada en un único responsable



## Funciones de las que se ocupa el que se supone es el único o principal responsable de comunicación



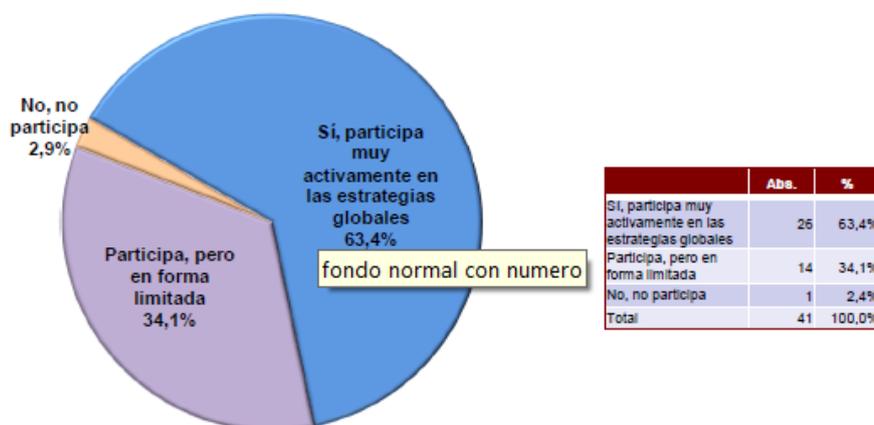
Respuestas espontáneas: no se les presentaba un listado. Obviamente, cada entrevistado podía dar más de una respuesta.

15

Base: tienen la comunicación centralizada en un único responsable



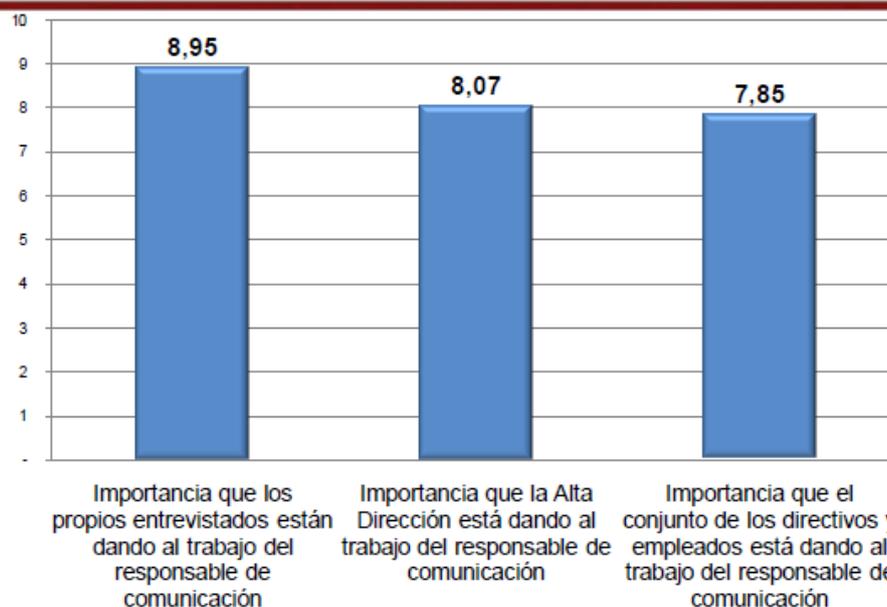
El que se supone que es único o principal responsable de comunicación, ¿participa en la formulación de las estrategias globales de la organización?



16

Base: tienen la comunicación centralizada en un único responsable

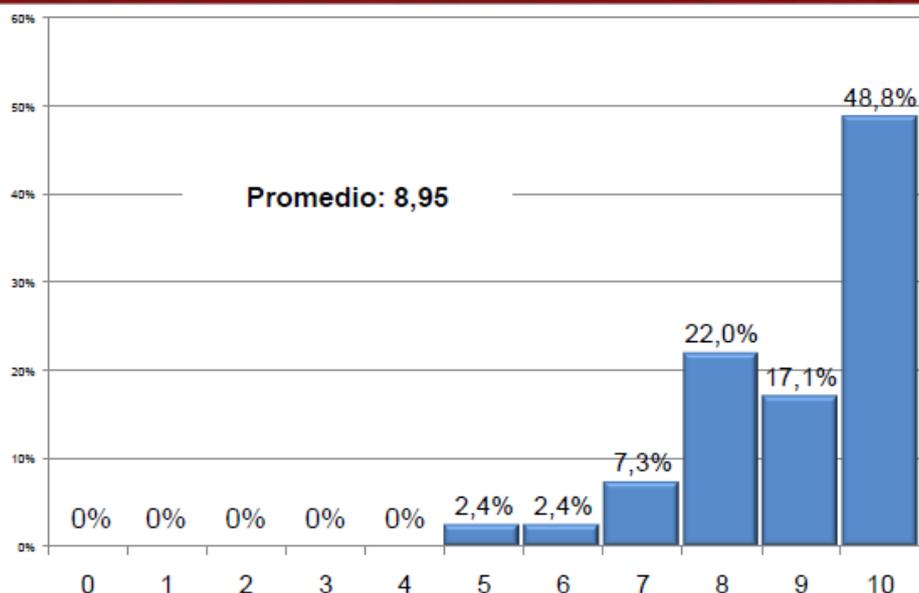
Importancia que le están dando al trabajo del responsable de la comunicación (escala de 0 a 10)



17

Base: tienen la comunicación centralizada en un único responsable

### Qué importancia los propios entrevistados dan al trabajo del responsable de comunicación en la organización (escala de 0 a 10)

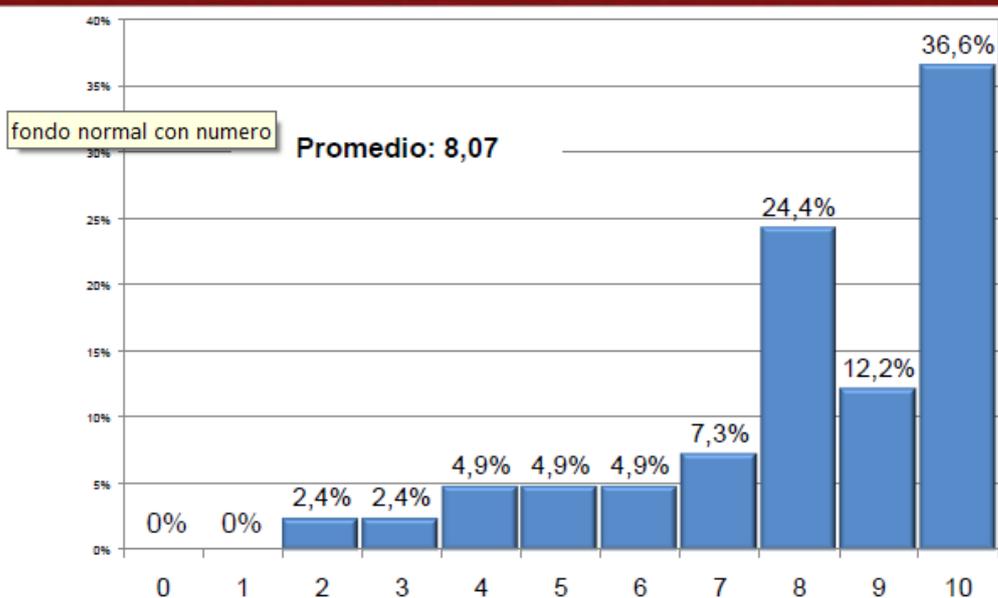


18

Base: tienen la comunicación centralizada en un único responsable



### En qué medida consideran que la Alta Dirección de la organización le está dando importancia al trabajo del responsable de comunicación (escala de 0 a 10)

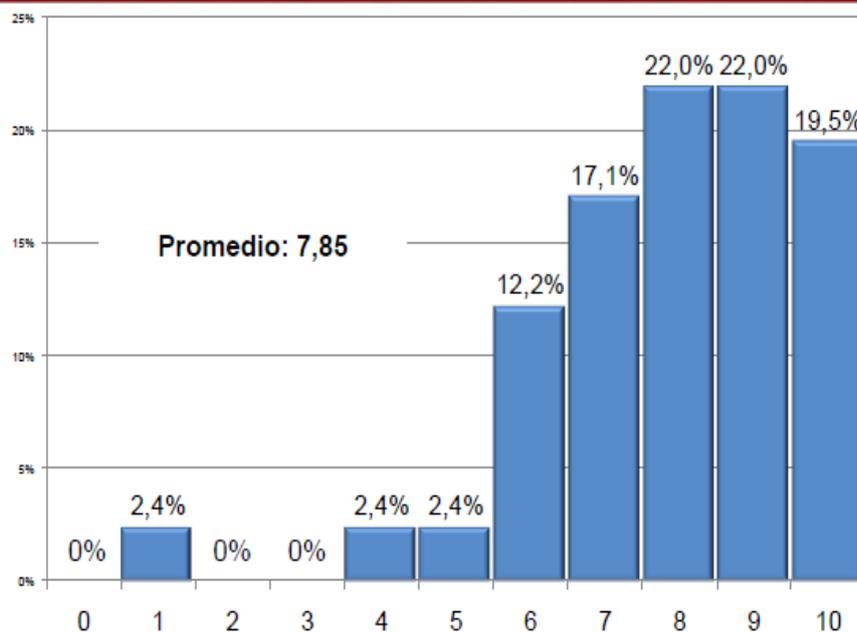


19

Base: tienen la comunicación centralizada en un único responsable



En qué medida consideran que el conjunto de los directivos y empleados le está dando importancia al trabajo del responsable de comunicación (escala de 0 a 10)



20

fondo normal con numero  
en un unico responsable

udla  
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS  
VENEZUELA



En más del 60% de las empresas la comunicación no está centralizada en un único responsable. ¿Cómo denominan los cargos de los que se ocupan de la comunicación? (1/2)

Denominación	Nº de casos	Denominación	Nº de casos
Gerente de Marketing / de Mercadeo	10	Asistente de Gerencia General	1
Gerente General	8	Asistente de Marketing-Comercial	1
Gerente de Recursos Humanos	8	Asistente de Presidencia	1
Jefe de Recursos Humanos	6	Asistente de Recursos Humanos	1
Coordinador de Comunicación	4	Asistente de RRPP	1
Director de Comunicación	4	Asistente de Zona en Area Comunicacional	1
Asesor de Comunicación	3	Asistente del area de Comunicación	1
Director	3	Asistente Directora Académica	1
Jefe de Comunicación	3	Asistente y responsable de marca	1
Jefe de Marketing	3	Comité de Seguridad Industrial	1
Presidente	3	Comité Interno	1
Rector	3	Comunicación Interna	1
Director de Cuentas	2	Comunicador Front Operativo	1
Director de Marketing	2	Comunicador General	1
Gerente	2	Coordinador de Comunicación Social	1
Gerente de Comunicación	2	Coordinación de Planificación y Logística	1
Gerente Comercial / de Ventas	2	Coordinador de difusión Científica	1
Gerente Financiero	2	Coordinador de Información productos y servicios	1
Jefe de Redacción	2	Coordinador de Marketing	1
Jefe de Sistemas	2	Coordinador de marketing y Publicidad	1
Relacionador publico	2	Coordinador General	1
Supervisor	2	Coordinador RRHH	1
Vicepresidente	2	Coordinadora	1
Vicepresidente	2	Coordinadora Administrativa	1
Administradoras de ventas	1	Coordinadora de EComunicación	1
Altos directivos	1	Coordinadora de Medios	1
Analista de Gestión Humana	1	Coordinadora de Pedagogía	1
Asesor	1	Coordinadora de Proyectos	1
Asesor de Comunicación Institucional	1	Coordinadora de RRPP	1
Asesores Corporativos	1	Coordinadora General de Mercadeo	1
Asistente comunicación	1	Coordinador del area de mercadeo	1
Asistente de Comunicación Institucional	1	Coordinador del Sistema de Venta	1
Asistente de Gerencia de Planta	1	Director Medico	1

21

Base: tienen la comunicación repartida  
entre varios responsables

udla  
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS  
VENEZUELA



En más del 60% de las empresas la comunicación no está centralizada en un único responsable. ¿Cómo denominan los cargos de los que se ocupan de la comunicación? (2/2)

Denominación	Nº de casos	Denominación	Nº de casos
Dirección Comercial y de Marketing	1	Jefaturas de Mercadeo (tienen dos al momento)	1
Director Comercial	1	Jefe Administrativo	1
Director de Diseño y Comunicación	1	Jefe de Comunicación Interna	1
Director de Mercadeo	1	Jefe de Comunicación para Desarrollo	1
Director de Relaciones Públicas	1	Jefe de Gestión Humana	1
Directora de Admisiones y MKT	1	Jefe de Imprenta y Diseño	1
Directora de mercadeo y Comunicaciones	1	Jefe de Laboratorio	1
Directora de Relaciones Públicas.	1	Jefe de Producción	1
Directora de RR-HH	1	Jefe de Redacción de Periódico Quiteño	1
Director del Colegio de Arquitectos	1	Jefe de RRHH/Asistente de Jefatura de Recursos Humanos	1
Diseñador	1	Jefe de Telemática	1
Editor	1	Jefes de Área	1
Editor General	1	Jefes Departamentales	1
Editor Quito	1	Junta General del área de Comunicación	1
Ejecutiva de cuentas	1	Marketing	1
Encargado de Producción	1	Periodistas	1
Especialista en Comunicación	1	Presidente Ejecutivo	1
Especialistas de medios Digitales y Especialistas en RSC	1	Proveedor de Servicios de Comunicación	1
Especialistas en RRPP y Medios	1	Rectora y Vicerectora.	1
Gerencia NN - Gerencia NI- Jefe de NI	1	Rectorado, directores de estudios y relaciones Interpersonales	1
Gerente Administrativa Financiera	1	Regulador de mercadeo	1
Gerente Corporativo (3 personas, 2 en Ecuador, 1 en Perú)	1	Relaciones Gubernamentales	1
Gerente de Comunicación y Relaciones Públicas	1	Relaciones Públicas	1
Gerente de Legal	1	Responsable de RRPP	1
Gerente de Ventas y Marketing	1	Responsable de Comunicación Interna	1
Gerente General + Gerente de Mercadeo	1	Responsable de comunicación Interna y Comunicación Corporativa	1
Gerente General y RR-HH	1	Responsable de Elaboración de Productos Corporativos	1
Gerente Técnico	1	Responsable de la Comunicación Interna y Responsabilidad Social Corporativa.	1
Gerente y jefes de todas las áreas.	1	Secretaría	1
Gerente Zonal	1	Secretario Ejecutivo	1
Gestión Periodística	1	Subdirector de Comunicación Política	1
Gerente de Com. Interna	1	Subdirector de Información	1
Inspector	1	Subdirector de Innovación y Nuevos Medios	1
Jefatura de Comunicación y Medios	1	Subgerente de Cultura y Comunicación	1

22

Base: tienen la comunicación repartida entre varios responsables



Cuando la comunicación está repartida entre varios cargos, cómo se denominan los departamentos (1/2)

Denominación	Nº de casos	Denominación	Nº de casos
Comunicación / Comunicación Corporativa / Institucional	24	Coordinación Académica	1
Recursos Humanos	23	Corporativo	1
Marketing / Mercadeo	22	Dep. Gral de desarrollo Institucional	1
Comercial	9	Departamentos de Negocios Internacionales y Nacionales	1
Dirección	7	Desarrollo Humano	1
Gerencia general	6	Desarrollo y Organización	1
Presidencia	5	Despacho	1
Relaciones Públicas	5	Despacho de Ministra	1
Ventas	4	Dirección Académica	1
Redacción y Comunicación	3	Dirección de Comunicación	1
Administración	2	Dirección de Comunicación Social	1
Área de producción	2	Dirección de Cuentas	1
Comunicación Institucional	2	Dirección de mercadeo y Comunicaciones	1
Dep. General de comunicación	2	Dirección de RR-HH	1
Dirección Administrativa	2	Docente	1
Dirección Médica	2	Dpto. de Admisiones y MKT	1
Gerencia	2	Dpto. de Diseño y Publicidad	1
Rectoría	2	Dpto. de Marketing y Publicidad	1
Redacción	2	Dpto. de Sistemas	1
RRPP y Admisiones	2	Finanzas y Recaudaciones.	1
Académico	1	Finanzas	1
Administración y RRHH	1	Gerencia Administrativa Financiera	1
Agroindustrial, Control de Calidad, Adquisiciones.	1	Gerencia de Comunicación	1
Alta Dirección	1	Gerencia de Planta	1
Asesoría	1	Gerencia General + Mercadeo y Ventas	1
Comisión de Comunicación CAE	1	Gerencia Técnica	1
Comunicación Comunitaria	1	Gerente de cada departamento.	1
Comunicación Front Operativo	1	Gestión Humana	1
Comunicación Social	1	Imagen Corporativa	1
Comunicación Turismo Receptivo	1	Planificación Estratégica.	1

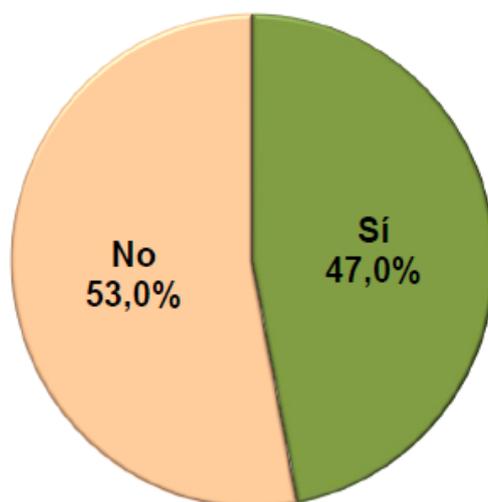
23

Base: tienen la comunicación repartida entre varios responsables





¿Tienen en sus organizaciones algún consultor externo o proveedor de servicios de comunicación?



	Abs.	%
SI	55	47,0%
No	62	53,0%
Total	117	100,0%

26

Base: muestra total

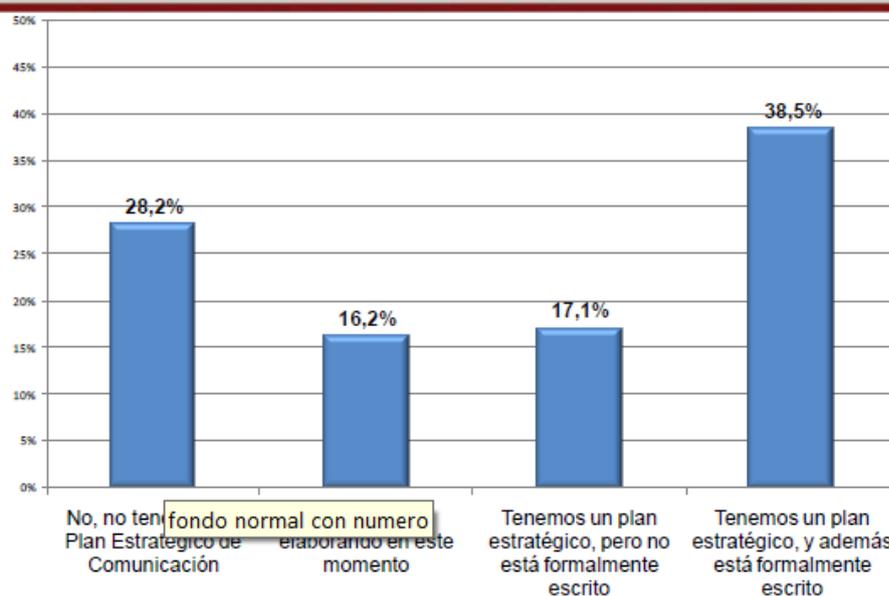
¿Qué funciones cumplen los proveedores externos de servicios de comunicación?



27

Base: tienen algún proveedor o consultor externo de servicios de comunicación

## ¿Tienen en sus organizaciones un Plan Estratégico de Comunicación?

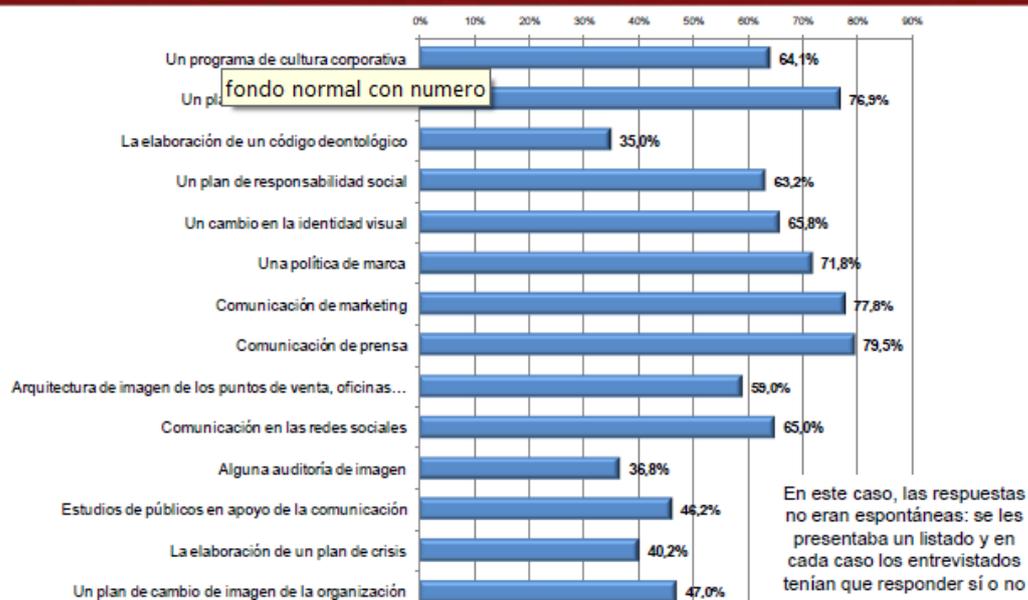


28

Base: muestra total



## ¿Cuáles de las siguientes actividades realizan o han realizado las organizaciones? (Esto se les preguntó a todos, y ante cada actividad que el entrevistador mencionaba, los entrevistados debían responder SÍ o NO)

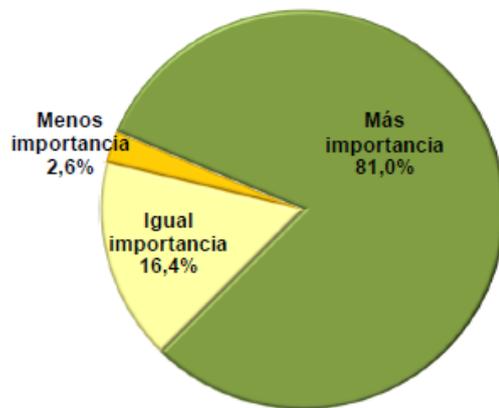


29

Base: muestra total



¿En sus organizaciones la comunicación está teniendo actualmente más importancia, igual importancia o menos importancia fondo normal con numero en los próximos tres años?



	Abs.	%
Más importancia	94	81,0%
Igual importancia	19	16,4%
Menos importancia	3	2,6%
Total	116	100,0%

30

**Expectativas respecto a la comunicación,  
al DirCom  
y al Máster DirCom de la UDLA**

31

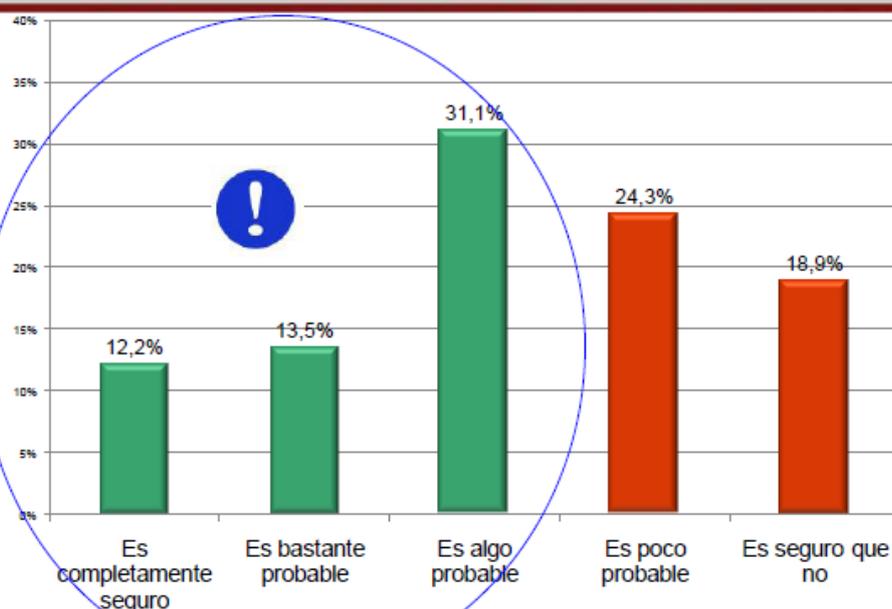
¿Qué importancia imaginan que tendrá en sus organizaciones la comunicación en los próximos dos o tres años?



	Abs.	%
Más Importancia	112	95,7%
Igual Importancia	5	4,3%
Menos Importancia		
Total	117	100,0%

32

Grado de probabilidad supuesta de que en sus organizaciones se nombre a un Director de Comunicación en los próximos dos o tres años



33

Base: tienen la comunicación repartida entre varios responsables o no tienen responsable de comunicación

## Aspectos en el campo de la comunicación que les parece oportuno que sus organizaciones refuercen en los próximos años

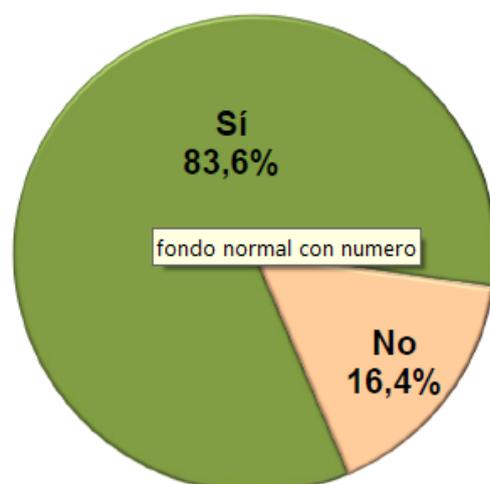


34

Base: muestra total



## ¿Les puede resultar interesante un Director de Comunicación con el perfil y funciones, con el concepto de DirCom descrito?

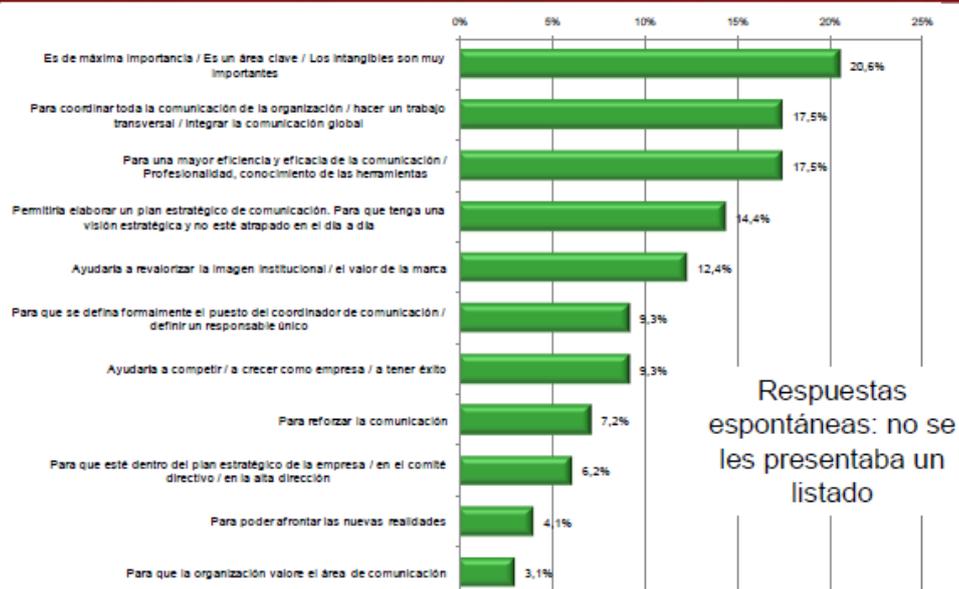


	Abs.	%
Sí	97	83,6%
No	19	16,4%
Total	116	100,0%

35



## Por qué SI les resulta interesante

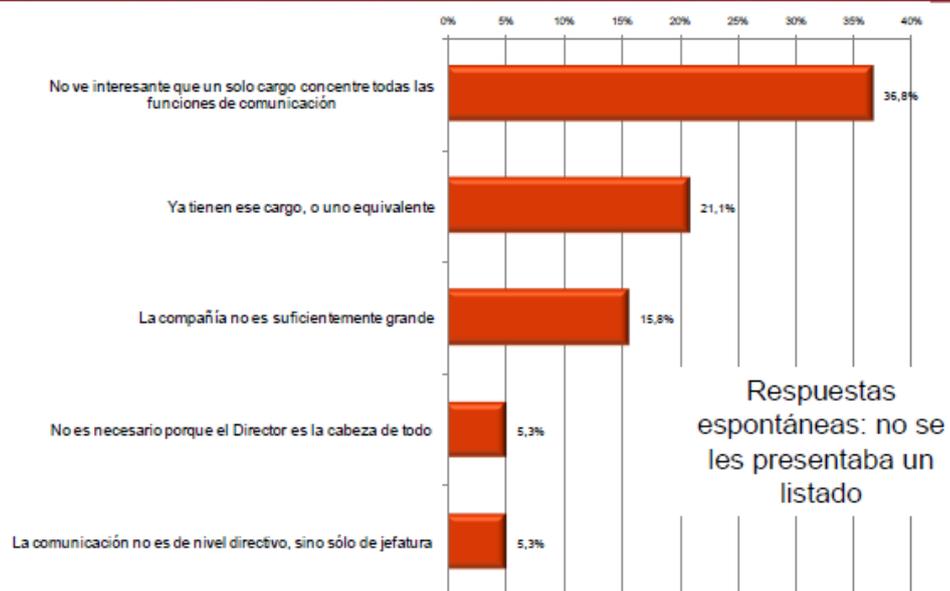


36

Base: SI les resulta interesante un director de comunicación



## Por qué NO les resulta interesante

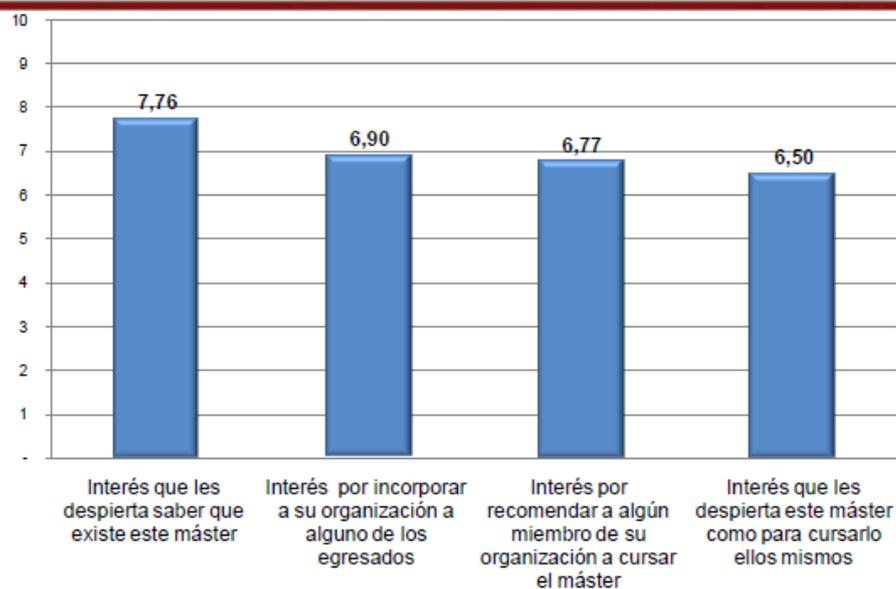


37

Base: NO les resulta interesante un director de comunicación



A los entrevistados se les informó de la existencia del Máster DirCom de la UDLA, y se les preguntó qué grado de interés les despierta... (escala de 0 a 10)

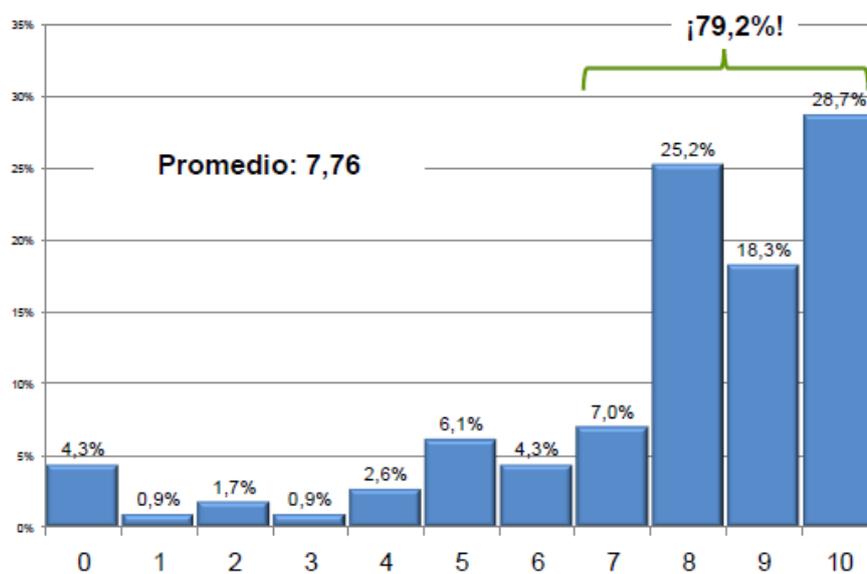


38

Base: muestra total



Grado de interés que les despierta saber que existe este máster (escala de 0 a 10)

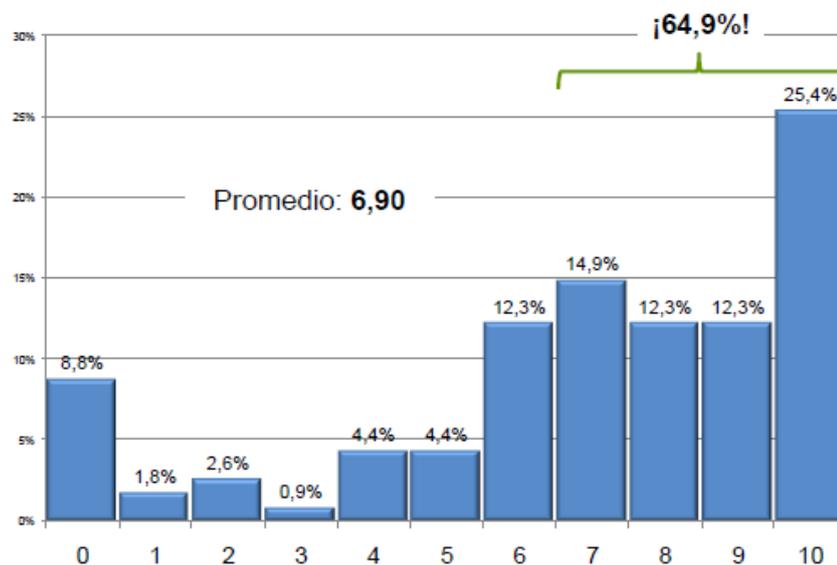


39

Base: muestra total



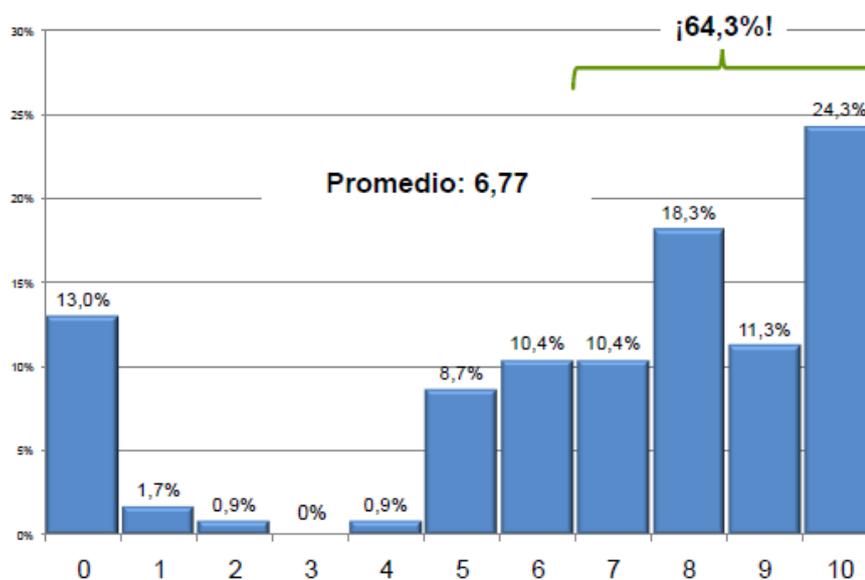
### Grado de interés que les despierta incorporar a su organización a alguno de los egresados (escala de 0 a 10)



40

Base: muestra total

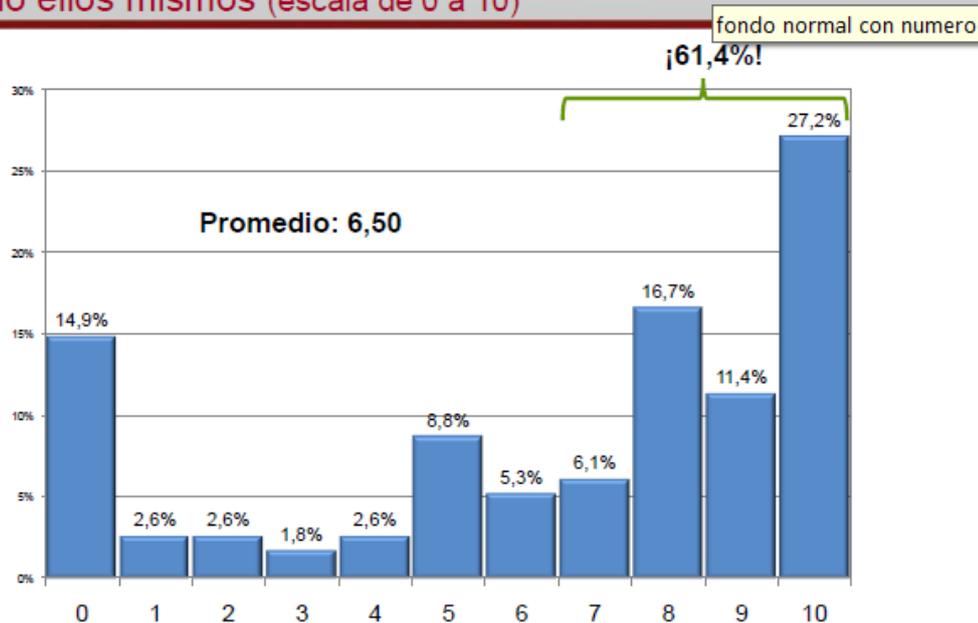
### Grado de interés por recomendar a algún miembro de su organización a cursar el máster (escala de 0 a 10)



41

Base: muestra total

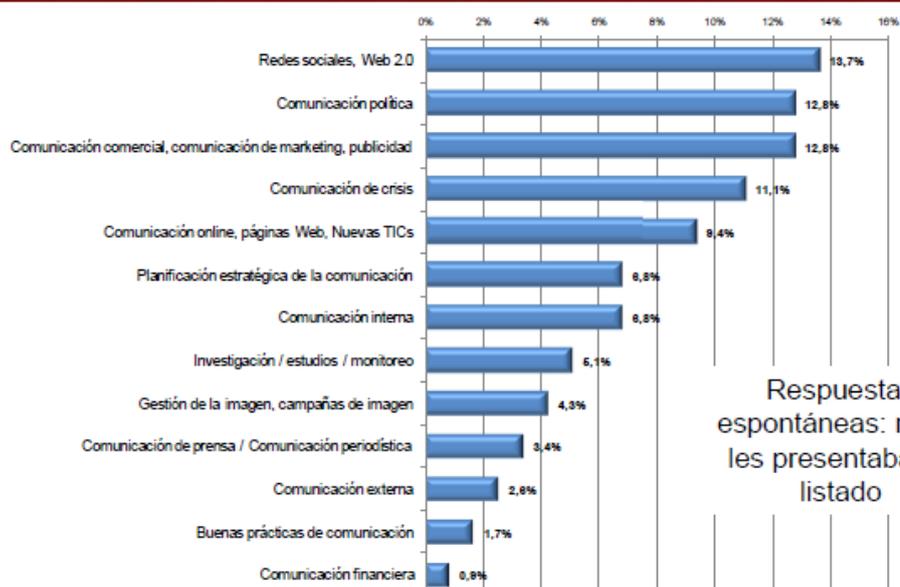
## Grado de interés que les despierta este máster como para cursarlo ellos mismos (escala de 0 a 10)



42

Base: muestra total

## Sugerencias de temas interesantes para que estén incluidos en el máster (ellos no saben si ya están incluidos o no).



43

Base: muestra total