



FACULTAD DE POSGRADOS

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN PARA FORTALECER LA IMAGEN DE LA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA EN LOS ESTUDIANTES DE LOS COLEGIOS E
INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LA CIUDAD DE CUENCA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magister en Dirección de Comunicación Empresarial e
Institucional

Profesor Guía

Ph.D. (c) Patricia Elizabeth Hidalgo Albuja

Autor

Andrea De Santis Piras

Año

2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante Andrea De Santis Piras orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Patricia Elizabeth Hidalgo Albuja

Ph.D. (c) en Ciencias Sociales

C.I. 1704593498

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.

Andrea De Santis Piras

C.I. 0107261067

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a todos/as mis compañeros/as DirCom y a los profesores que me han acompañado en este camino, y a la Universidad Politécnica Salesiana por permitir mi desarrollo humano y profesional.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi hijo Adriano y mi esposa Carla, razones de todo mis esfuerzos. A mi mama, Andreina Piras, por enseñarme a no rendirme nunca.

RESUMEN

La propuesta de Plan de Comunicación para fortalecer la imagen de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador en los estudiantes de los Colegios e Institutos de Educación Secundaria de la Ciudad de Cuenca se enfoca en la gestión estratégica de la comunicación corporativa de la Institución, sobre todo en relación con sus públicos prioritarios.

En particular, gracias a la aplicación de los conceptos y contenidos analizados a lo largo del programa de Master en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional de la Universidad de la Américas con relación a la gestión estratégica de la comunicación corporativa, se realiza el estudio de la imagen de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, UPS, en la ciudad de Cuenca. En este sentido, se construye el perfil de imagen de la UPS elaborado en base a los atributos identificados durante el extenso proceso de investigación y consulta de los públicos estudiantiles prioritarios para la UPS Sede Cuenca.

En base a la medición de la imagen de la UPS, realizada mediante la construcción del modelo de imagen real fundamentado en la metodología propuesta por Joan Costa, se propone la planificación de estrategias, tácticas y acciones de comunicación especialmente dirigidas al fortalecimiento de la imagen de la UPS en los Colegios e Institutos de Educación Secundaria de la Ciudad de Cuenca.

En particular, el plan propuesto apunta a: mejorar el posicionamiento de la UPS y su oferta académica como primera opción de estudio para los bachilleres de la ciudad; comunicar y destacar el carácter salesiano de su propuesta educativa; optimizar la comunicación del aspecto económico del estudio, organizando de manera estratégica el uso de canales y herramientas institucionales de comunicación. La adecuada aplicación del plan de comunicación permitirá a la UPS gestionar estratégicamente las actividades de comunicación e incidir en los públicos prioritarios con el fin de fortalecer su imagen corporativa y alcanzar los objetivos institucionales.

ABSTRACT

The proposal of a Communication Plan to strengthen the image of Universidad Politécnica Salesiana within students of high schools and secondary education institutes in the city of Cuenca focuses in the strategic management of the University's corporate communication, especially in relation with its priority stakeholders.

Mainly, thanks to the application of the concepts and the contents that were analyzed during the Master's program in Management of Business and Institutional Communication, from Universidad de las Americas, with relation to the strategic management of corporate communication, it was possible to carry out the study of image about Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, UPS, in the city of Cuenca. In this regard, we created the image of UPS based on the attributes identified during the extensive process of research and consultation to those who are considered priority students for UPS in Cuenca.

Based on the evaluation of UPS's image, conducted by means of the construction of the real image model based on the methodology proposed by Joan Costa, we propose planning communication strategies, tactics and actions particularly directed to strengthening UPS's image in high schools and secondary education institutes in the city of Cuenca.

In particular, the proposed plan aims to: improve the positioning of UPS and its academic programs as the first option of study for the graduates of Cuenca; communicate and highlight the Salesian nature of its educational proposal; optimize the communication of the economic aspects of the study by organizing in a strategic manner the use of channels and institutional tools of communication.

The appropriate application of the communication plan will allow UPS to strategically manage communication activities and have a positive impact in the priority stakeholders in order to strengthen its corporate image and reach institutional goals.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA Y LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA	2
1.1 La UPS en 2016: situación actual de la Sede Cuenca.....	2
1.2 El sistema comunicacional de la UPS.....	12
1.3 El valor agregado del ADN salesiano.....	17
1.4 Las múltiples imágenes de una misma institución.....	20
1.5 Conclusiones.....	27
CAPÍTULO 2: ANALISIS TEÓRICO DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA	28
2.1 Comunicación corporativa y gestión estratégica.....	28
2.2 La relación entre comunicación y acción.....	31
2.3 La importancia de gestionar los valores intangibles de la organización.....	35
2.4 Definir la identidad y plasmar una cultura organizacional.....	39
2.5 Trabajar percepciones y experiencias para acercarse a la imagen deseada.....	42

2.6	Lograr la confianza para construir reputación corporativa.....	47
2.7	Conclusiones.....	51

CAPÍTULO 3: LA IMAGEN DE LA UPS EN LA CIUDAD DE CUENCA. HABLAN LOS

ESTUDIANTES DESPUÉS DE 25 AÑOS DE COMUNICACIÓN.....	53
--	-----------

3.1	Focalización de la problemática.....	53
3.2	Presentación de los resultados.....	55
3.2.1	Contextualización de la investigación.....	55
3.2.2	Identificación y consulta de los públicos prioritarios: aplicación de los instrumentos de investigación.....	61
3.3	La elección de una carrera de pregrado: preferencias de los aspirantes.....	66
3.4	Los elementos diferenciadores de la UPS: construcción de la constelación de atributos.....	71
3.5	La imagen de la UPS en Cuenca: definición del perfil de imagen ideal y medición.....	78
3.6	La identidad salesiana como pilar de imagen y reputación.....	85
3.7	Conclusiones.....	91
3.8	Recomendaciones.....	95

CAPÍTULO 4: PLAN DE COMUNICACIÓN	98
4.1 Introducción a la universidad	
Politécnica Salesiana.....	98
4.2 Análisis de la situación actual.....	100
4.2.1 Problemas de comunicación.....	100
4.2.2 Análisis FODA.....	102
4.3 Objetivos.....	104
4.3.1 Objetivo general.....	104
4.3.2 Objetivos específicos.....	104
4.3.3 Matriz de relacionamiento de objetivos	
y estrategias.....	105
4.4 Publicos.....	106
4.5 Mensajes.....	109
4.5.1 Matriz de ideas-fuerza para mensajes.....	109
4.5.2 Matriz de principios para construcción de	
mensajes.....	111
4.6 Propuesta de plan de comunicación	
para la UPS Sede Cuenca.....	113
4.6.1 Matriz objetivos, estrategias y tácticas.....	113
4.6.2 Matriz de tácticas y acciones.....	115
4.7 Cronograma y presupuesto.....	131
5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
5.1 Conclusiones.....	133

5.2 Recomendaciones.....	134
REFERENCIAS.....	135
ANEXOS.....	140

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado de un estudio realizado en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador Sede Cuenca con el fin de ofrecer soluciones y formular propuestas para fortalecer la imagen de la Institución en sus públicos estudiantiles prioritarios.

En este sentido, se procede a definir la situación actual de la UPS sede Cuenca con relación al ingreso de nuevos estudiantes en sus carreras de pregrado, contextualizando esta información con la descripción del sistema comunicacional de la UPS y la ventaja competitiva de su identidad salesiana.

Se procede con la investigación de la imagen de la UPS en la ciudad de Cuenca y sus atributos específicos, definiendo el primer perfil de imagen institucional desde su creación. Con la información obtenida gracias a la aplicación de los métodos propuestos por Joan Costa, Andres Aljure y Paul Capriotti, se definen lineamientos estratégicos de comunicación corporativa y acciones específicas para que la UPS pueda gestionar la comunicación de manera efectiva y favorecer percepciones, opiniones y experiencias satisfactorias en la relación que mantiene con sus públicos prioritarios.

Capítulo 1: LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA Y LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

En el Capítulo 1 se presenta la Universidad Politécnica Salesiana y su situación actual con relación al número de nuevo estudiantes que ingresan a una de las carreras de pregrado ofertadas por la Sede Matriz Cuenca. En particular, se consideran los últimos cinco años de matrículas de nuevos estudiantes para la Sede, en los cuales se evidencia la necesidad de intervenir con estrategias de comunicación dirigidas a fortalecer la imagen de la UPS en los públicos prioritarios de bachilleres y aspirantes bachilleres de la ciudad de Cuenca.

Con el fin de contextualizar la problemática evidenciada, se presenta una breve descripción del sistema comunicacional de la UPS en términos de su funcionamiento y de las actividades de comunicación organizacional desarrollada, identificando los responsables y su rol dentro del organigrama institucional. La situación presentada permite comprender como la UPS produce distintas imágenes en sus públicos prioritarios tanto a nivel local como nacional, problema marcado por la ausencia de un Plan de Comunicación institucional.

Sin duda, la identidad salesiana de la UPS le ha permitido y le permite ser reconocida por un conjunto de valores y atributos posicionados y valorados por la comunidad y la sociedad ecuatoriana, sobre todo en el ámbito de la educación, mismos que deben ser comunicados de forma estratégica y en línea con misión visión y objetivos institucionales.

1.1 La UPS en 2016: situación actual de la Sede Cuenca

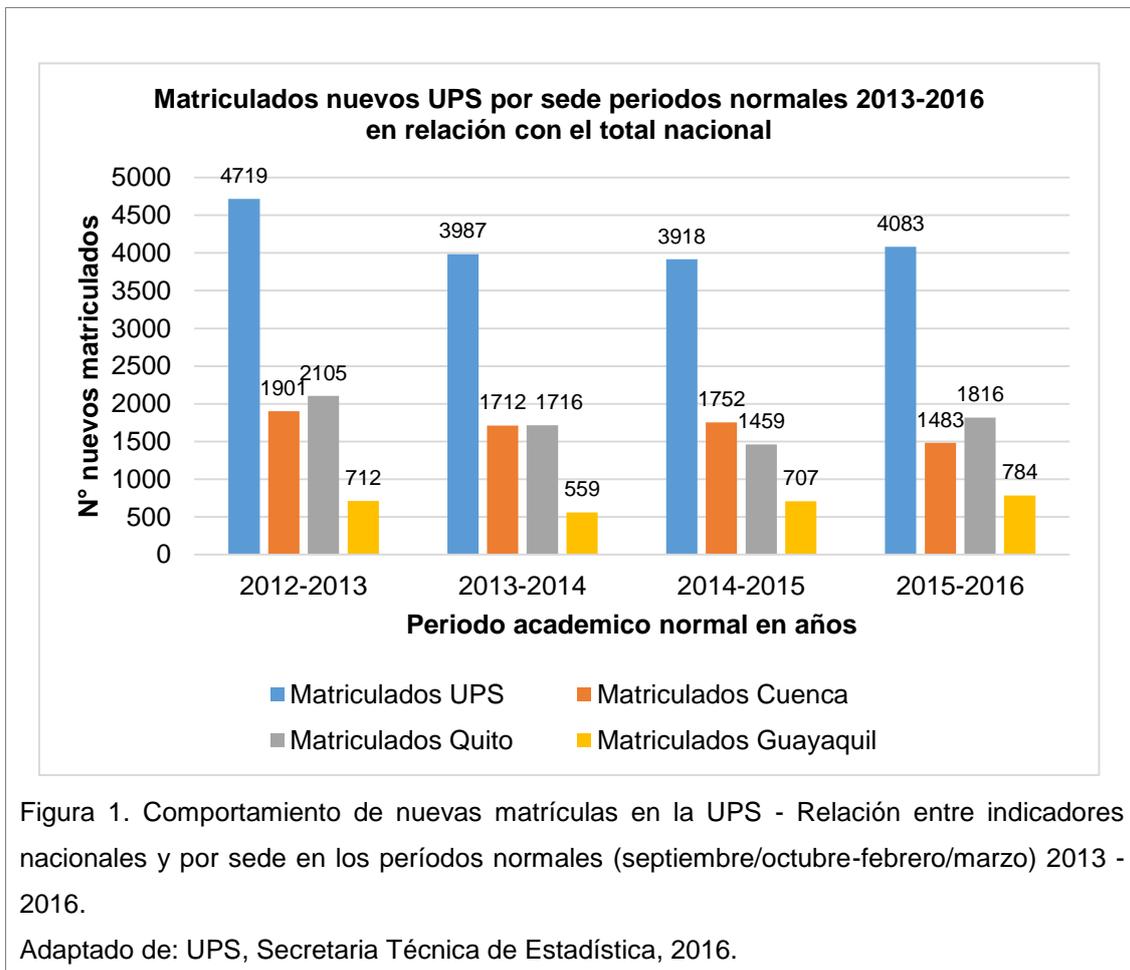
La Universidad Politécnica Salesiana (UPS) es una institución de educación superior (IES) ecuatoriana que desde hace 21 años se encarga de formar “honrados ciudadanos y buenos cristianos, con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional” (Universidad Politécnica Salesiana, s.f., *Misión*). La UPS es una de las pocas universidades ecuatorianas que opera a nivel nacional con tres sedes

localizadas en Cuenca, Quito y Guayaquil. Con proyectos académicos distribuidos por todo el territorio, la UPS ha logrado superar los 23.000 estudiantes en 7 campus, y 4.557 profesionales graduados (Universidad Politécnica Salesiana, 2015, p. 19).

Desde su creación, la Universidad ha mantenido año tras año un crecimiento general relativamente constante en el número de ingreso de nuevos estudiantes (Universidad Politécnica Salesiana, 2012, p. 9). A pesar de haber ampliado y diversificado la oferta de pregrado afinando la calidad de sus carreras, la UPS es clasificada como universidad de Categoría B por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior CEAACES, 2013, Evaluación de universidades 2013), lo que significa un impacto sobre la imagen generada en sus públicos de interés, en particular los aspirantes a una carrera universitaria.

Desde el 2013, año de la categorización de las IES ecuatorianas, el crecimiento del flujo de nuevos estudiantes sufre un paro (Universidad Politécnica Salesiana, 2013, p. 97). A nivel general los datos presentan un cuadro de relativa estabilidad, pero analizando la situación de cada sede universitaria en relación a los períodos de matriculación definidos como “normales”¹ se evidencia una tendencia negativa para la sede Cuenca (Figura 1).

¹ Por períodos normales se entienden los ciclos académicos que se desarrollan entre septiembre u octubre y febrero o marzo, dependiendo de la sede universitaria. En el lenguaje común de docentes y colaboradores de la Sede Cuenca y Quito, se identifican como normales los académicos que históricamente han visto ofertar cupos en todas las carreras existentes en cada sede universitaria.



La Sede Guayaquil ha crecido en el período considerado duplicando en 5 años el número de estudiantes matriculados en sus carreras de pregrado: de 3369 en 2011 a 7.044 en 2016 (Universidad Politécnica Salesiana, 2016, Tablas dinámicas). Este aumento exponencial se debe principalmente a la expansión de la infraestructura de la Sede que desde sus inicios, en 2007, ha utilizados los edificios y espacios de las Unidades Educativas Cristóbal Colón y Domingo Comín para llevar a cabo sus actividades académicas. En la actualidad la UPS en Guayaquil cuenta con tres nuevos edificios dedicados exclusivamente a sus actividades, y que han duplicado el número de cupos disponibles en sus carreras de pregrado. Desde 2012, año de su creación, hasta 2015 solo la carrera de Comunicación Social ha duplicado el número de nuevos estudiantes de 130 a 279, gracias a la oferta de un mayor número de cupos debido al

aumento del espacio destinado a las actividades académicas. (Universidad Politécnica Salesiana, 2015, p. 18).

Sin duda, debe mencionarse el hecho de que la recategorización de las IES ecuatoriana ha significado el cierre definitivo para algunas universidades, por lo cual muchos de los estudiantes de las instituciones clausuradas o con baja calificación, han decidido apostar por el cambio de universidad. (La Hora Nacional, 2011, Sección País). Sin duda, hay que considerar que para la Sede Guayaquil el mayor número en el ingreso de nuevos estudiantes se registra en los periodos académicos que se desarrollan entre los meses de abril y septiembre. En las sedes de Quito y Cuenca, tradicionalmente, el mayor número de estudiantes nuevos ingresa en el mes de octubre, iniciando sus estudios en periodo académico que culmina en el mes de febrero.

A pesar de que se ha evidenciado un notable aumento general de estudiantes en el periodo entre 2012-2013, la Sede Matriz Cuenca presenta una tendencia negativa respecto a su crecimiento calculado en un periodo de 5 años (Figura 2).

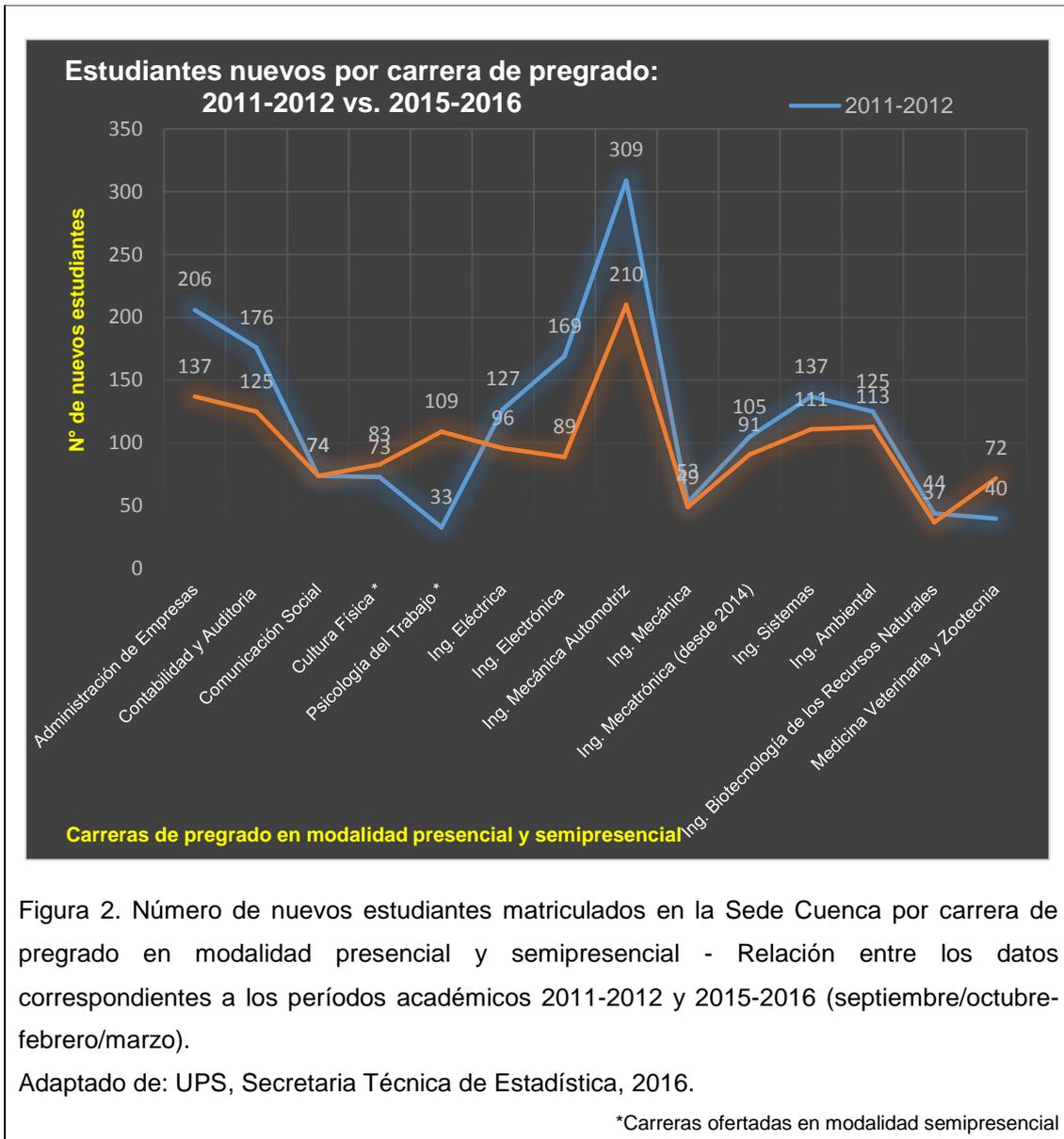


Figura 2. Número de nuevos estudiantes matriculados en la Sede Cuenca por carrera de pregrado en modalidad presencial y semipresencial - Relación entre los datos correspondientes a los períodos académicos 2011-2012 y 2015-2016 (septiembre/octubre-febrero/marzo).

Adaptado de: UPS, Secretaria Técnica de Estadística, 2016.

*Carreras ofertadas en modalidad semipresencial

De 2011 a 2016 (11 períodos académicos semestrales), 10 de las 14 carreras de pregrado ofertadas en la sede Cuenca registran una reducción promedio del 23% en el número de personas que deciden apostar en la UPS para su futuro académico y profesional. (Tabla 1). El valor se refiere solamente a los períodos normales por la imposibilidad de tener una visión general de las tendencias relativas al ingreso de nuevos estudiantes en los períodos intermedios. La razón se encuentra en que la UPS en Cuenca no registra una oferta constante de carreras de pregrado en los períodos intermedios (marzo/abril-julio/agosto).

Tabla 1. Relación porcentual entre el número de nuevos estudiantes matriculados en las carreras de pregrado ofertadas en modalidad presencial y semipresencial por la sede Cuenca en los períodos 2011-2012 y 2015-2016 y el número de cuencanos dentro de este grupo.

Carrera de pregrado	% Nuevos estudiantes 2011/2016	% Cuencanos
Administración de Empresas	-33%	-14%
Contabilidad y Auditoría	-29%	-12%
Comunicación Social	0	-16%
Ing. Eléctrica	-24%	-20%
Ing. Electrónica	-47%	-9%
Ing. Mecánica	-7%	-2%
Ing. Mecánica Automotriz	-32%	0
Ing. Mecatrónica	-13%	-13%
Ing. Sistemas	-19%	-13%
Ing. Ambiental	-10%	-27%
Ing. en Biotecnología de los Recursos Naturales	-16%	-11%
Medicina Veterinaria y Zootecnia	80%	-23%
Cultura Física*	14%	-16%
Psicología del Trabajo	230%	-32%

Los públicos clave de la Sede Cuenca han sido tradicionalmente los bachilleres de la capital del Azuay, que en el 2011 representaban el 59,1%, en 2016 se han reducido al 50%. (FIGURA 3). El pico más bajo se registra en 2013, año de la última categorización de universidades del CEAACES, con un 48,7% (Universidad Politécnica Salesiana, 2016, Tabla dinámica).

Como plaza tradicional y Sede Matriz de la UPS, Cuenca presenta una disminución en el número de aspirantes, sobre todo en aquellas carreras, las “Ingenierías”, consideradas una ventaja competitiva porque tradicionalmente han canalizado la mayor parte de la demanda a lo largo de su existencia (Figura 3). El dato es más significativo si se considera la reciente apertura de

dos carreras nuevas, Ingeniería en Biotecnología de los Recursos Naturales (2011) e Ingeniería Mecatrónica (2014), que hasta la actualidad son las únicas de su género en el Austro del País, principal zona de influencia (Universidad Politécnica Salesiana, 2013, p. 17).

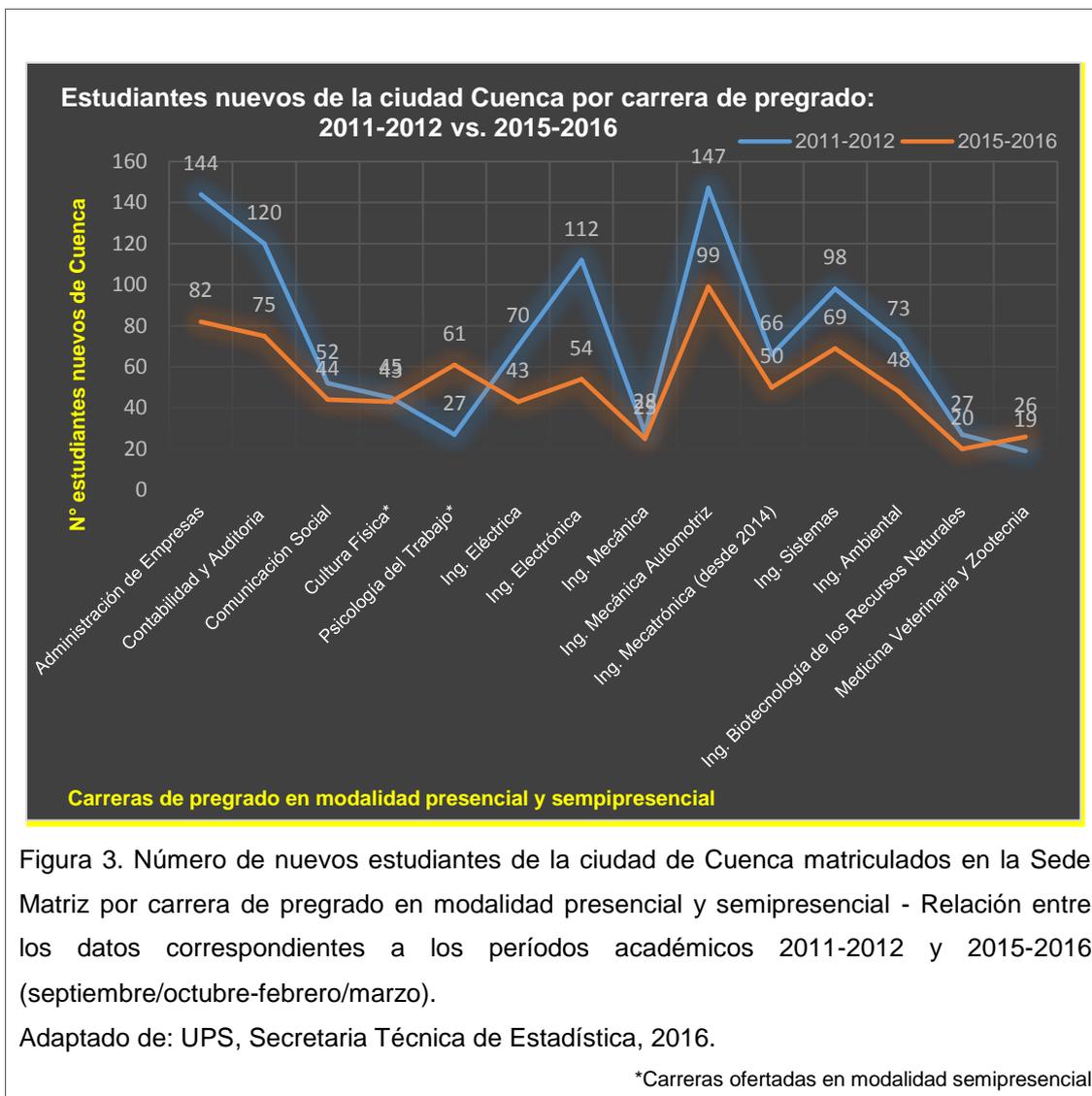


Figura 3. Número de nuevos estudiantes de la ciudad de Cuenca matriculados en la Sede Matriz por carrera de pregrado en modalidad presencial y semipresencial - Relación entre los datos correspondientes a los períodos académicos 2011-2012 y 2015-2016 (septiembre/octubre-febrero/marzo).

Adaptado de: UPS, Secretaria Técnica de Estadística, 2016.

*Carreras ofertadas en modalidad semipresencial

Las razones de la disminución en el ingreso de nuevos estudiantes pueden ser identificadas, entre otras:

- El aumento del costo de una carrera de pregrado para el estudiante, resultado de las mejoras requeridas por la reforma del Sistema de Educación Superior (Universidad Politécnica Salesiana, 2015, p. Noticias),

- Factores económicos-financieros ligados a la situación económica nacional y mundial (El Mercurio, 2013, Sección Cuenca).
- La creación de un sistema de ingreso a la universidad conocido como SNNA, que impone nuevas reglas para el acceso a un programa de estudios universitarios².

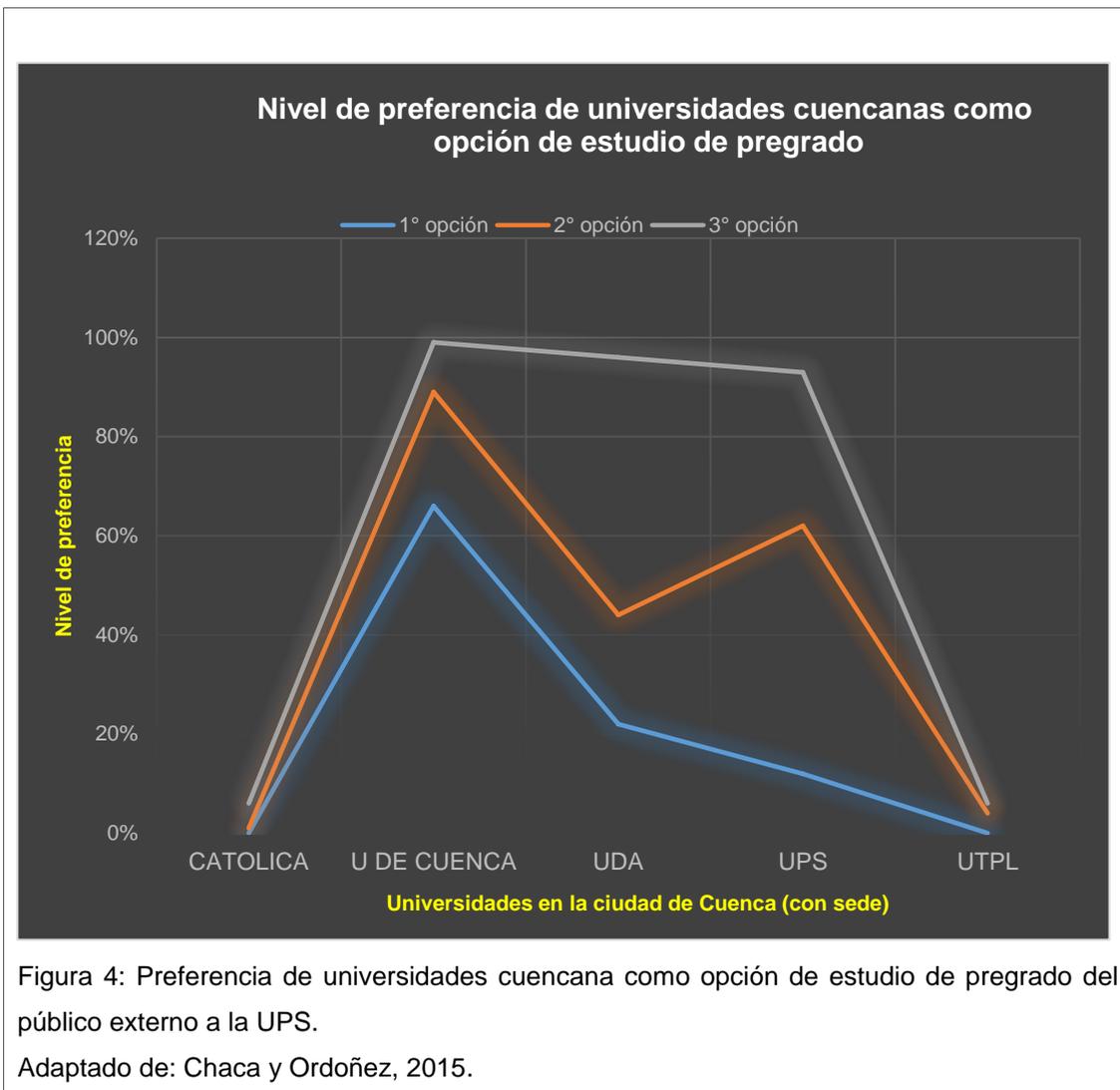
Sin duda, estas son las condiciones del contexto cambiante que determinan las tendencias actuales y marcan el paso de las futuras, “(...) donde la interacción de diferentes variables (sociales, económicas, políticas, culturales, etc.) generan sucesos imprevistos e impredecibles” (Manucci, 2014, p. 8). A la fecha, el número de aspirantes a una carrera de la Sede Cuenca es menor que la capacidad de su oferta, lo que evidencia la necesidad de intervención para anticipar una posible situación de crisis para la sede (Salinas, 2009, p. 30), más aún si se toma en cuenta la tendencia negativa en el ingreso de nuevos estudiantes, con relación a sus públicos clave de la ciudad.

Desde 2013, la UPS en Cuenca ofrece 2100 cupos para nuevos estudiantes, representando aproximadamente el 26% de un mercado cuencano (El Mercurio, 2015, Sección Cuenca). En estos dos años, la Sede Matriz no ha sobrepasado los 1901 nuevos estudiantes matriculados en un período académico (Universidad Politécnica Salesiana, 2013, p. 17), a diferencia de su competencia directa, la Universidad del Azuay (UDA) la cual, a pesar de ocupar una porción de mercado más pequeña, poco menos del 15%, llena sus cupos y cuenta con un más alto índice de preferencia del público cuencano como primera opción de estudio (Figura 4). La Universidad de Cuenca, única de carácter público y de Categoría A en la ciudad, es considerada la primera opción y ocupa con sus cupos más del 37% del mercado con una oferta caracterizada por la gratuidad y un diverso y más estricto sistema de acceso. La cuota restante es ocupada en gran mayoría por la Universidad Católica de

² El sistema nacional de nivelación y admisión es una institución pública encargada de gestionar el acceso a la Educación Superior en el Ecuador, en particular a las instituciones de carácter público. El SNNA, prevé un examen aplicado a los aspirantes a una carrera de pregrado, que tiene como objetivo determinar el nivel de aptitud que tienen los estudiantes para emprender estudios de 3° nivel.

Cuenca (casi 20%) y la Universidad Técnica Particular de Loja con sus carreras a distancia.

La UPS es identificada como una opción a selección en la diversidad de ofertas de servicios educativos de pregrado en el mercado cuencano, no obstante, no es valorada como primera opción por parte del público en general (Chaca y Ordoñez, 2015, p. 96). Está cambiando la composición del universo estudiantil de la Sede Matriz de la UPS en términos de procedencia geográfica, y los datos indican que son los jóvenes bachilleres cuencanos que optan por carreras de pregrado de otras universidades. Frente al alejamiento de este público tradicional y al aumento de población (99%) que accede a la Universidad en la provincia (Secretaría Nacional de Educación, Ciencia, Tecnología e Información SENESCYT, 2014, p. Noticias), la UPS reconoce la necesidad de intervenir comunicando de forma estratégica su propuesta a los públicos de interés y la sociedad en general.



Desde 2007, el número de nuevos matriculados en la sede Cuenca ha crecido con un patrón casi constante hasta 2013, cuando disminuye el número de inscritos y nuevos matriculados, en contra tendencia con el aumento de cupos para los aspirantes. La Sede Matriz es la única que ha aprobado la evaluación del CEAACES en 2013, que presenta los mejores indicadores de desempeño frente a los organismos gubernamentales y de control, y al mismo tiempo es la que presenta menor crecimiento en el último bienio.

La tendencia de crecimiento de los nuevos estudiantes muestra como la respuesta del público objetivo no siempre corresponde con la propuesta de la organización. La UPS en Cuenca, como a nivel nacional, se enfrenta a un doble desafío. El primero se refiere al comprender las dinámicas de las

interacciones de los acontecimientos con el fin de actuar estratégicamente frente a una tendencia que, a largo plazo, puede convertirse en una crisis. El segundo es mejorar la gestión de los impactos cotidianos de la inestabilidad del contexto para evitar responder de manera compulsiva sino con visión integradora (Manucci, 2010, p. 138).

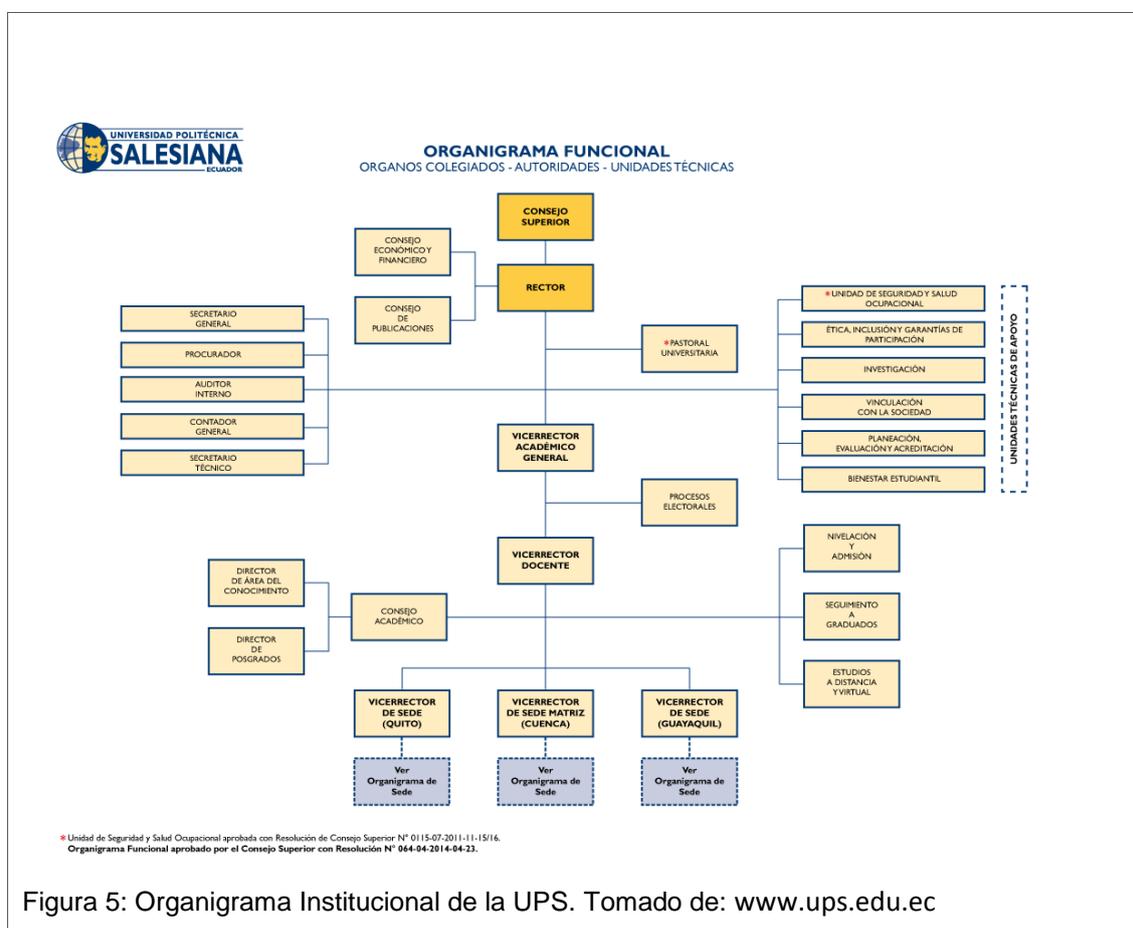
1.2 El sistema comunicacional de la UPS

La Universidad, como toda organización, es un sistema abierto que se relaciona con su entorno, un sistema mayor que contiene individuos, grupos, instituciones, empresas, opinión pública e información (Costa, 2012, p. 50). Todos los elementos de la organización, en cuanto a sistema, funcionan interdependientemente, y tanto los componentes humanos como técnicos se relacionan entre ellos de manera que las acciones de un elemento influyen sobre otras partes del sistema. Estos elementos actúan consecuentemente en la búsqueda del equilibrio entre las partes del sistema. Lo que caracteriza cada organización, la esencia de la Cultura Organizacional, es el modelo de funcionamiento del sistema, que articula y organiza los diferentes elementos estableciendo las conexiones que las interrelacionan, orientándolas hacia un fin común (Costa, 2012, p. 50). Dentro de este sistema la comunicación es la base de las conexiones, la herramienta para la relación y una función estratégica dentro y fuera de la organización. Así, ésta debe ser definida dentro del modelo organizacional, como un subsistema clave para el funcionamiento del sistema.

La UPS es una organización de alcance y presencia nacional con fuertes tintes locales, con un modelo de gestión heredado históricamente del campo educativo de la Congregación Salesiana del Ecuador, mismo que se propone como innovador por su realidad única en el Ecuador, de Institución de Educación Superior Salesiana (IUS). En este sentido, la Universidad Politécnica Salesiana es:

“...[U]na comunidad académica formada por docentes, estudiantes y personal de gestión, que de forma rigurosa, crítica y propositiva promueve el desarrollo de la persona humana y del patrimonio cultural de la sociedad mediante la investigación, la docencia, la formación superior continua y los diversos servicios ofrecidos a la comunidad local, nacional e internacional.” (Identidad Salesiana de las IUS, 2003, p.8).

El modelo de gestión de la UPS se basa en la definición de identidad de las IUS y se articula en una estructura definida por un organigrama jerárquico (Figura 5), presentando dinámicas horizontales en términos de gestión y de comunicación.



Como aparece evidente en la Figura 5, el organigrama no presenta una verdadera instancia responsable de la gestión de la comunicación corporativa que, según algunos expertos como Joan Costa, debe concebir la comunicación como un fenómeno global, corporativo, para organizar e integrar planificaciones y estrategias de la organización (2012, p. 70). En organizaciones de gran

tamaño y con tanto actores diferentes y distribuidos por el territorio como la UPS, la Dirección, en este caso el Rector y el Consejo Superior, debería contar con la asesoría directa de lo que Costa define como Director de Comunicación o DirCom, el guardián de la Imagen Corporativa, que con su visión holística e integradora apoya la gestión de la organización, planifica, coordina y monitorea sus relaciones con el entorno, siendo el guardián de la imagen de la empresa. (2012, p. 106-107).

La UPS gestiona la comunicación de forma local en cada una de sus tres sedes, con una Dirección Técnica de Comunicación y Cultura que actúa bajo la dirección del Vicerrector de Sede, en la práctica el gestor administrativo y académico de la instancia universitaria. En la realidad, existe una oficina, denominada Secretaria Técnica de Comunicación y Cultura, que desarrolla algunas funciones de coordinación nacional, aunque su autoridad es condicionada por la gestión particular de cada realidad local. Es la instancia que en el Organigrama de la UPS se identifica como “Secretaria Técnica” y que, bajo la dirección del Rector, desempeña la función de guiar algunas acciones estructurales y otras puntuales de la gestión comunicacional de la Universidad.

Según el Reglamento de Gestión y Asesoría de la UPS (2014, p. 8), el Secretario Técnico es asesor del Rector, pero no es el responsable directo de la gestión de su área dentro de la organización. En particular, éste colabora en la planificación institucional, realiza un seguimiento de las actividades establecidas y facilita la interacción de las actividades entre los Directores Técnicos de Sede de su respectiva área, entre otras responsabilidades. En la práctica, para el caso específico del área de Comunicación y Cultura, esto se traduce en micro-gestiones locales donde el Secretario Técnico tiene influencia limitada, con el resultado de proyectar hacia los públicos múltiples y diferentes imágenes de la misma Universidad.

La problemática se debe principalmente a dos aspectos de la gestión comunicacional de la UPS. El primero se refiere al hecho que el Reglamento de Gestión y Asesoría de la UPS (2014) no especifica funciones y roles por área,

sino se limita a determinar la función de cada nivel jerárquico de instancia frente a su posición dentro de la organización. El segundo, la ausencia de objetivos y planes de comunicación, es probablemente el aspecto más peculiar del problema. La UPS incluye en su Planificador Institucional – 2016 (2015), por primera vez desde 2010, objetivos específicos de comunicación expresión de la realidad descripta: Elaborar el Plan de Comunicación Institucional; Realizar una Auditoria de Comunicación y Mejorar de un 2% anuo el número de *fans* en las redes sociales en las cuales la institución es presente tales como Facebook, Twitter, YouTube y LinkedIn. Los primeros dos no pueden considerarse objetivos de comunicación, porque la investigación (auditoria) y el Plan de Comunicación son, respectivamente, parte y herramienta del proceso de planificación, medios e instrumentos que permiten cumplir con los objetivos planteados.

Se evidencia la falta de un Plan de Comunicación Institucional sin el cual cada Dirección actúa y actuará en función de planes operativos de sede. La Dirección Técnica de Comunicación y Cultura de la Sede Cuenca se encarga de varias actividades como publicidad, relaciones públicas, gestión de medios, promoción, elaboración de soportes informativos y promocionales, entre otros. Estas actividades no forman parte de una estrategia corporativa nacional, más bien, responden a una gestión de necesidades puntuales y situaciones emergentes, que muchas veces vienen enfrentadas en base a un *modus operandi* dictado por la praxis. Lamentablemente, no se prevé la planificación como herramienta estratégica de gestión, con la consecuente ineficacia de respuesta frente a posibles crisis o problemas sorpresivos. Como resultado a lo largo del tiempo, no se ha logrado acumular ni evidenciar indicadores de gestión para el área de comunicación, más allá de los resultados esperados definidos en el Planificador Institucional UPS 2016 respecto al único objetivo de comunicación, mismo que plantea que “[l]a comunidad universitaria se mantiene permanentemente y oportunamente informada de las actividades académicas, administrativas y de gestión de la UPS” (Universidad Politécnica Salesiana, 2015, p. 9).

De toda manera, estos resultados esperados no son indicadores de gestión porque complementan el objetivo estratégico planteado, cuantificándolo y determinándolo en el tiempo. Claramente, el no tener indicadores que guíen el desarrollo de la acción y que midan su real cumplimiento y efectividad significa no saber si lo que se hace es útil o no al conseguimiento de los objetivos planteados, por lo cual el éxito de las estrategias y el equilibrio entre costos y beneficios de cada acción es difícilmente calculable.

En particular, con relación al sistema comunicacional de la UPS, resultan evidentes las siguientes problemáticas:

- La ausencia de un plan de comunicación
- La ausencia de una línea grafica nacional
- Uso inapropiado de los símbolos de identidad institucional como logo y nombre
- Ausencia de un Plan de medios o un sistema de gestión de medios internos (excepción el Portal web UPS) y relación con los medios externos a nivel nacional
- Ausencia de roles y funciones específicas definidas para los perfiles del área de comunicación
- Inexistencia de manuales o documentos instructivos sobre la actividad de comunicación de la institución
- Uso desconcertado de los medios institucionales internos
- Descoordinación en las acciones de comunicación institucional (Costa, 2012, p. 72)
- Presencia de múltiples voceros oficiales y no-oficiales
- Falta de investigación de públicos, sus intereses, opiniones y percepciones
- Falta de medición y evaluación de las acciones y actividades realizadas

Existe un estudio (Chaca y Ordoñez, 2015) que analiza aspectos relacionados con la imagen de la UPS y la percepción de los públicos con respeto a su trabajo y algunos de sus atributos, pero no define un modelo de imagen real. Sin un punto de partida, es muy difícil y arriesgado plantear estrategias de comunicación efectivas que permitan construir y mantener la relación de la UPS con el entorno y los distintos actores sociales, manifestando sus propios atributos, características diferenciadoras y personalidad en mensajes, acciones y comportamientos.

1.3 El valor agregado del ADN Salesiano

La Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador goza de una reputación construida en el ámbito educativo por la Congregación Salesiana a lo largo de 127 años de presencia en el país. Nace sobre los cimientos edificados por la Congregación que en 1994 decide apostar por la Educación Superior, provocando la evolución de los institutos tecnológicos que han contribuido por décadas a la formación profesional de miles de ecuatorianos. Sus raíces le otorgan, como en el caso de otras congregaciones religiosas³, un valor agregado, añadiendo de entrada un conjunto de atributos bien posicionado en el imaginario colectivo de la sociedad ecuatoriana, que le permiten ganar reconocimiento, preferencia y confiabilidad de su propuesta educativa.

Es su Identidad Salesiana, el ADN donde están inscritas su singularidad, capacidad y aptitud adaptativa, está el potencial de desarrollo futuro que se materializa en la Cultura Corporativa y se hace tangible en su Marca (Costa, 2012, p. 66). El estilo salesiano determina una personalidad exclusiva que marca las acciones y mensaje de la UPS, reafirmando su identidad. (Bolaños, 2012, p. 265).

La Identidad Salesiana de la UPS es remarcada en el documento que define su razón de ser como Obra Salesiana, parte de una congregación mundial que incluye a más instituciones de educación superior. Se trata de la Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS), un documento compartido por 40 Universidades de todo el mundo que coinciden en definirse como “instituciones de estudios superiores de inspiración cristiana” (Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior, 2003, p. 8) que quieren proponer el espíritu de valores y la pedagogía salesiana, nacidos del Sistema Preventivo vivido por Don Bosco en el oratorio de Valdocco, lo que se conoce como Índole Salesiana (2003, p. 9).

³ Otro ejemplo es representado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador PUCE, obra de la Congregación Jesuita que cuenta con once instituciones educativas en todo el Ecuador. Página web Jesuitas Ecuador.

La Identidad Salesiana de las IUS, además de la Inspiración Cristiana y la Índole Salesiana, se define por cuatro elementos constitutivos (Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior, 2003, p. 9):

1. Opción por los jóvenes de las clases populares
2. Comunidad académica con clara identidad salesiana
3. Proyecto institucional orientado salesianamente
4. Intencionalidad educativo-pastoral

Ser parte de las IUS significa la internacionalización de la Universidad, entendida como una abertura a grupos y audiencias que traspasan las fronteras geográficas y políticas, con una proyección de su actividad mucho más amplia que una universidad pública o particular de carácter nacional. Estas últimas en su dimensión individual o, en el caso de las “redes”, en una dimensión grupal, no experimentan el valor de una “identidad común” a nivel global que les guíe en la definición de una razón de ser, o en la propuesta de métodos y formas de cumplir con una misión común, la misma de Don Bosco. La imagen y reputación de una IUS se ven fortalecidas a nivel local (nacional), regional y mundial, siendo mucho fácil de identificar e identificarse en base a la Identidad Salesiana.

El poder de una identidad corporativa sólida y bien definida es muy evidente en la UPS que, a pesar de estar distribuida por el territorio nacional, y gestionada por administraciones locales, logra mantener cierta unidad, tanto interna como externa, gracias a su “salesianidad”. Como se ha mencionado anteriormente, cada sede universitaria es administrada por un Vicerrector de Sede que también es responsable académico y representante del Rector en sitio. La particularidad de cada gestión determina acciones y mensajes distintos a pesar de contar con una gerencia y administración central. Muchas veces, una intención o información “nacional” es comunicada con distintos mensajes y lenguajes, favoreciendo la percepción de múltiples imágenes de una misma institución, y la identificación de trabajadores y docentes en su respectiva sede más que con la Universidad como institución nacional. En este contexto de múltiples imágenes, la Identidad Salesiana es el valor principal, el más

reconocido que unifica acciones descoordinadas bajo un mismo paraguas englobante y rico de simbolismos y significados.

En la comunidad cuencana, el vínculo de la Congregación es muy fuerte, por su presencia histórica, sólida e influyente basada en una red de obras presentes en buena parte del Austro Ecuatoriano, siendo el Vicariato Apostólico de Méndez y Gualaquiza (Morona-Santiago) la antigua sede de la Congregación Salesiana del Ecuador (Cobes, 2012, p. 471). En el Azuay, como en muchas partes del Ecuador, la Congregación ha construido una red de institutos de educación media considerados entre los mejores del país. Estos han formado generaciones de profesionales, miembros de la clase política, académicos, científicos y literatos, construyendo la credibilidad y confianza que determinan su reputación. Como afirma el profesor Ritter, la reputación, se “(...) construye con la conducta, la eficiencia, honestidad, imparcialidad, transparencia y credibilidad, pero sobre todo con consistencia y coherencia a lo largo del tiempo” (2013, p. 139).

Este valor intangible fundamental para cualquier organización, es de valor funcional para la UPS debido al logro hacer su trabajo excelentemente. Un claro ejemplo de ello, es la reputación que gozan sus graduados y, por lo tanto, el impacto que genera en la institución como tal. La Universidad se propone formar “honrados ciudadanos y buenos cristianos, con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional.” (Universidad Politécnica Salesiana, s.f., *Misión*), y el profesional salesiano es por definición buena persona antes que buen profesional, reconocido por sus habilidades técnicas (especialidad de los Salesianos en Cuenca), su proactividad y participación activa en su entorno.

Como definido en la Razón de ser, la propuesta educativa de la UPS “(...) está siendo calificada por los propios destinatarios, por la comunidad universitaria y por el mercado laboral como una formación que vincula valores con excelencia profesional.” (Universidad Politécnica Salesiana, s.f., *Razón de ser*). La responsabilidad y sensibilidad social, el respeto por la persona, la valoración de la diversidad, el compromiso político y el trabajo como

mecanismo de institución social, son los valores principales que debe poseer el graduado de la UPS, un profesional que se identifica por el estilo salesiano, basado en relaciones interpersonales de cercanía fundamentadas en el respeto y la confianza. (Universidad Politécnica Salesiana, s.f., *Razón de ser*).

La Identidad Salesiana puede representar para la UPS una ventaja competitiva si es comunicada de forma correcta, como valor agregado procedente de su mismo ADN (Villafañe, 2012, p.12). La UPS encarna la visión de Don Bosco, quien quiere cambiar el mundo actuando directamente con y en favor de los jóvenes, formando profesionales “diferentes”, solidarios y responsables, bien preparados; pero, sobre todo, preocupados por ser agentes sociales de cambio que busquen el mejoramiento de la sociedad.

1.4 Las múltiples imágenes de una misma institución

Desde sus inicios, hasta aproximadamente septiembre de 2011, la UPS ha mantenido un ritmo de crecimiento constante. El trabajo administrativo y académico llevado a cabo por más de 20 años de existencia le ha permitido ocupar un lugar en el imaginario colectivo de la comunidad nacional, sobre todo en la sociedad cuencana, quiteña y guayaquileña, por la presencia de sus sedes universitarias en los tres centros más poblados del país. Sin duda, no se puede hablar de una imagen y reputación nacionales de la UPS, más allá de su marcada Identidad Salesiana, misma que funge de marco conceptual para un conjunto de valores añadidos a su ADN y su realidad de Obra Salesiana.

Como se ha mencionado anteriormente, la organización basada en la gestión local de las tres sedes universitarias se traduce en prácticas, acciones y mensajes diferentes que generan en los públicos percepciones y experiencias particulares respecto a cada realidad local. Cada Sede realiza su propia gestión en términos de:

- Marca: Posee una línea gráfica particular que incluye desde la elaboración del material informativo y promocional hasta las simples hojas membretadas usadas para comunicaciones y trámites oficiales.

Propone sus propios lemas y slogans, y proyecta su imagen de forma independiente al resto de las sedes universitarias.

- Relación con los medios de comunicación: Es local y puntual, y no existe una estrategia nacional con respecto a este importante público de interés. Esto se traduce, muchas veces, en un uso parcial de los medios de comunicación con alcance nacional porque son usados para llegar solo a una parte de su audiencia, pues de una forma poco estratégica. No se aprovecha en totalidad del alcance territorial que ofrecen las emisoras televisas, radios y prensa nacionales, significando, también, mayores costos económicos y administrativos debido a que cada sede gestiona sus propias relaciones con cada medio de comunicación, local o nacional.
- Publicidad y promoción: La institución invierte recursos en tres distintas campañas para inscripciones a carreras de pregrado, sin que exista una verdadera gestión corporativa de esta tarea vital para la Universidad. Cada sede contrata sus anuncios, elabora sus propios mensajes y líneas gráficas, aplica su propio plan de medios sin preocuparse de la actividad de otra sede, llegando a generar confusión en los públicos que experimentan y construyen múltiples imágenes de una misma institución.
- Relaciones Públicas (RR.PP.): Las direcciones de Comunicación y Cultura disponen de un responsable de RR.PP. que actúa bajo la dirección de su jefe inmediato y el Vicerrector de Sede. En consecuencia, como en los otros aspectos analizados, cada responsable actúa desconociendo las actividades planteadas por los otros homólogos profesionales dentro de la institución. De esta manera, tres personas de una misma institución pueden llegar a contactar la misma institución, personaje o proveedor por razones diferentes.

En cada ciudad la UPS es identificada de forma diferente. Como afirma Joan Costa, “no existe una imagen única para todos los públicos, (...) ni se hace solo con percepciones” (2012, p. 101). Las experiencias completan el cuadro de elementos necesarios para producir la imagen mental basada en atributos determinantes al momento de la relación con la institución. La UPS, no obstante, no tiene definida una imagen deseada, por lo tanto, tampoco tiene totalmente claro que atributos específicos quiere que sean valorados por sus distintos públicos, mismos que sean necesarios para construir un único discurso sobre el cual basar relaciones efectivas, generadoras de confianza y vinculantes. De ahí, no sorprende la ausencia de manuales de comunicación corporativa, prácticas de segmentación de públicos, estrategias globales y acciones particulares para cada público, medición y evaluación del trabajo realizado.

La Dirección de Comunicación y Cultura de cada Sede, con la validación del Vicerrector de Sede, define el discurso institucional a comunicar en su área de influencia, desde el uso de la marca a la producción de contenidos y soportes informativos, de la creación de lemas y slogans a la construcción de valor con relación a atributos diferentes. Existen múltiples actores de la UPS que desempeñan funciones de voceros institucionales, tanto locales como nacionales; pero no se ha definido un discurso único, una política de actuación o una “caja de mensajes” a utilizar en situaciones específicas. Muchas veces, el vocero no está preparado para las diferentes situaciones que enfrenta, como la entrevista para un noticiero televisivo, en la cual, sin la asesoría de un experto, puede correr el riesgo de caer víctima de la instrumentalización periodística. Otras veces, la institución tarda en responder al entorno por no tener definidos responsables y una política de actuación frente a crisis y emergencias.

Sin duda, lo que parece evidente es la dificultad que tienen los públicos de construir una imagen consolidada de una institución que se muestra con múltiples voces y rostros, con diferentes estilos y formas, con subculturas internas que destacan su particularidad sin preocuparse por un único resultado general. La gestión coordinada e integral de la comunicación, basada en una

Identidad fuerte y una Cultura compartida por sus miembros, fortalece el poder integrador y comunicativo de la Marca y su capacidad de forjar la construcción de creencias, convicciones y conductas en los públicos (Costa, 2012, p. 7).

Un caso ejemplificativo de lo mencionado se encuentra en la respuesta institucional frente al terremoto que afectó el Ecuador el 16 de abril de 2016. Ante la emergencia, la Universidad implementó diferentes acciones de intervención a través de sus sedes universitarias que planificaron y actuaron de forma particular en cada aspecto de la participación. Desde las campañas de donativos a la gestión de los medios, de la relación con las comunidades virtuales a la definición de un discurso/mensaje único e institucional frente a la sociedad. Como muestran las Figuras 6, 7 y 8, cada sede respondió con iniciativas y mensajes distintos.





Por Nuestros Hermanos

CAMPAÑA DE DONACIONES

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SOLIDARIA

**DESDE EL LUNES 18 DE ABRIL
DE 07H00 HASTA LAS 19H00**

- **ALIMENTOS NO PERECIBLES**
(ENLATADOS, GRANOS SECOS, ARROZ, FREJOL, FIDEOS, GALLETAS, BARRAS ENERGÉTICAS)
- **ROPA (CLIMA TROPICAL)**
- **CARPAS, FRAZADAS, MOSQUITEROS**
- **REPELENTES**
- **AGUA**
- **BEBIDA HIDRATANTES**

todos unidos.. da tu ayuda...

**CENTRO DE ACOPIO
COLISEO
UPS SEDE CUENCA
CALLE VIEJA 12-30 Y ELIA LIUT**

WWW.UPS.EDU.EC

Universidad Politécnica Salesiana Ecuador Página Oficial
@upsalesiana

drpublicascue@ups.edu.ec Telf.: 2862213 ext.: 1186 /1183

Figura 6: Afiche de la campaña de donaciones “Universidad Politécnica Salesiana Solidaria” realizada por la Sede Cuenca.

Tomado de: www.ups.edu.ec



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR

#Solidaridad para la víctimas del #SismoEcuador

Lleva tus donaciones al Departamento de Pastoral de la Universidad Politécnica Salesiana
Chambers 227 y 5 de Junio
Edificio D

Solidaridad con nuestros hermanos ecuatorianos

Alimentos no perecibles y enlatados
Ropa en buen estado
Botiquines, toldos y carpas
Colchones, sábanas, toallas y linternas
Agua embotellada
Artículos de aseo personal

Fecha: Desde el Lunes 18 de abril hasta el Viernes 22 de abril.
Hora: 08h00 hasta las 19h00

E-mail: jrocha@ups.edu.ec
2590630 ext 4480

www.ups.edu.ec

Universidad Politécnica Salesiana Ecuador Página Oficial
@upsalesiana

Figura 7: Afiche de la campaña de donaciones “#Solidaridad para las víctimas del #SismoEcuador” realizada por la Sede Guayaquil.

Tomado de: www.ups.edu.ec



Solidaridad UPS - Campus El Girón

Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría
Ingeniería en Biotecnología, Comunicación Social

NIVEL	DONACIÓN	CANTIDAD
1	arroz	Fundas de 2kg por estudiante
2	azúcar	Fundas de 2kg por estudiante
3	Fideo/Talari	1 paca x curso
4	Aceite/leche	1 lit. X estudiante/ leche en polvo niños
5	Sal	Fundas de 2kg por estudiante
6	Atún o Sardina	1 atún x estudiante
7	Kit de aseo	1 x estudiante A: jabón, pasta dental, cepillo de dientes. B: toallas, papel higiénico, pañales
8	Medicinas y Agua	Analgésicos (Ibuprofeno, paracetamol, ketorolaco)
9		Gasas, lágrimas oculares, toallas de alcohol en sachet, vendas de gasa, vendas elásticas, antisépticos, repelentes, suero oral en sobres. Por estudiante un kit de 4 botellas de 250 ml

Pedagogía

NIVEL	DONACIÓN	CANTIDAD
2	arroz	Fundas de 2kg por estudiante
4	azúcar	Fundas de 2kg por estudiante
6	Aceite/leche	1 lit. X estudiante/ leche en polvo niños
7	Kit de aseo	1 x estudiante: A: jabón, pasta dental, cepillo de dientes. B: toallas, papel higiénico, pañales

Psicología

NIVEL	DONACIÓN	CANTIDAD
2	azúcar	Fundas de 2kg por estudiante
4	Aceite/leche	1 lit. X estudiante/ leche en polvo niños
6	Atún o Sardina	1 atún x estudiante
8	Medicina	Analgésicos (Ibuprofeno, paracetamol, ketorolaco)
10		Gasas, lágrimas oculares, toallas de alcohol en sachet, vendas de gasa, vendas elásticas, antisépticos, repelentes, suero oral en sobres

Filosofía

NIVEL	DONACIÓN	CANTIDAD
2	azúcar	Fundas de 2kg por estudiante
4	arroz	Fundas de 2kg por estudiante
6	Medicina	Analgésicos (Ibuprofeno, paracetamol, ketorolaco)
7		Gasas, lágrimas oculares, toallas de alcohol en sachet, vendas de gasa, vendas elásticas, antisépticos, repelentes, suero oral en sobres

Gerencia y Liderazgo

NIVEL	DONACIÓN	CANTIDAD
1	arroz	Fundas de 2kg por estudiante
2	azúcar	Fundas de 2kg por estudiante
3	Fideo/Talari	1 paca x curso
4	Aceite/leche	1 lit. X estudiante/ leche en polvo niños

Gestión Local
Antropología Aplicada

Donación abierta

Cursos de Nivelación

DONACIÓN	CANTIDAD
Agua	Kit de 4 botellas de 250 ml

Recolección Coliseo - Bloque B

La Sede Quito se pliega a la ayuda organizada por la Red de Universidades del Ecuador (REDEU) cuyo centro de acopio se encuentra en la Escuela Politécnica Nacional (EPN) en la Bodega de la Universidad ubicada junto a la entrada de la Facultad de Ing. Eléctrica y Electrónica, calle Mena Caamaño y Bilbao.

- La Pastoral Universitaria ha organizado la recepción de donaciones por nivel y por carrera.
- La Pastoral Universitaria y Bienestar Estudiantil organizarán las entregas antes de ser llevadas a las EPN.
- TODAS las iniciativas destinadas a ayudar a los afectados deben ser canalizadas a través de la Pastoral Universitaria. No están autorizadas iniciativas particulares o grupales de ayuda al interior de la UPS.

Figura 8: Imagen usada en la página oficial de Facebook de la UPS en la campaña de donaciones para los damnificados del terremoto del 16/04/2016 en Ecuador, realizada por la Sede Quito.

Tomado de: www.ups.edu.ec

Como se puede identificar en las figuras precedentes, cada sede se propone con una imagen diferente, desde el uso del logo que tiene posiciones, colores y tamaño diferentes, hasta el nombre de campaña, donde las sedes Cuenca y Guayaquil usan nombres distintos y la Sede Quito no define claramente el propio limitándose a identificar la acción con un “Solidaridad UPS”. La Sede Guayaquil evidencia el uso de una estrategia de campaña en redes sociales por la presencia de *hashtags* en el nombre, a diferencia de la Sede Cuenca que solo señala las cuentas oficiales de la UPS al igual que Guayaquil. La Sede Quito no menciona redes sociales, ni portal web institucional o alguna referencia. A los ojos de un miembro de la audiencia podrían parecer tres instituciones distintas con un mismo logo, similar en algunos casos, que por alguna razón compiten para obtener visibilidad dentro de espacios compartidos como el portal web y las redes sociales

institucionales. No existe una preocupación general para el resultado global, y la singularidad de cada sede se convierte muchas veces en competitividad.

1.5 Conclusiones

La comunicación en la UPS necesita ser organizada para volverse de una necesidad a una herramienta estratégica de relación con sus públicos. La Identidad Salesiana es la fuerza de la UPS; pero si ésta no es comunicada de forma corporativa, estratégica e integral, por sí sola no será suficiente para guiar los públicos hacia la verdadera esencia de su propuesta educativa.

Puede que en sus primeras dos décadas de vida, su identidad la haya ayudado a posicionar su imagen de institución educativa de calidad, pero es necesario definir en detalles las peculiaridades de la oferta para que estas puedan ser comunicadas de forma efectiva a todos sus públicos, y actuar en sentido estratégico en favor de los objetivos de la Universidad. Ahora la realidad ha cambiado y el reto es mantener el crecimiento acorde con las perspectivas de desarrollo institucionales que plantean ubicar a la UPS como una de las primeras opciones de estudio del país.

Capítulo 2: ANALISIS TEÓRICO DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Comunicar para una organización en la actualidad significa considerarse a sí misma como un actor social constituido por personas en continua relación con otros actores, la sociedad y su entorno. Esta nueva concepción de la organización como ser parte de su entorno es presentada en el Capítulo 2 con los principales conceptos, planteamientos y modelos relacionado con la gestión estratégica de la comunicación para las organizaciones, con atención a sus elementos constitutivos como identidad, cultura organizacional, valores, imagen y reputación.

En particular, para describir y explicar cómo estudiar las percepciones, emociones y opiniones de los públicos prioritarios de una organización, se consideran las propuestas de Joan Costa (2012) y las consideraciones de Michael Ritter (2013) y Marcelo Manucci (2014), entre otros. De esta manera se determina el marco de acción para la gestión estratégica de la comunicación corporativa y se facilita la construcción de la investigación planteada en el Capítulo 3 del presente trabajo.

2.1 Comunicación corporativa y gestión estratégica

Incertidumbre y complejidad son dos de los términos más recurrentes en el discurso empresarial de las últimas décadas, usados para definir las características de un contexto actual marcado por cambios repentinos e imprevisibles. En realidad, estos dos elementos son, y han sido siempre, parte de la cotidianidad de personas y organizaciones que se encuentran en constante interacción con los diferentes actores de su entorno, en una lógica de sistema abierto determinado por la dinámica de las percepciones. Como afirma Marcelo Manucci, “el contexto no es incierto, el contexto es complejo. La incertidumbre no está en el contexto, pues está en la percepción que tiene todo observador sobre un contexto dinámico por naturaleza” (2014, p. 11). Las organizaciones son sistemas abiertos, vivos, en constante relación con el entorno, por lo tanto, se enfrentan continuamente con la complejidad de

situaciones imprevistas e impredecibles. La manera que la organización tiene de mirarlas, interpretarlas y enfrentarlas, determinaran su éxito o fracaso, y en la actualidad son siempre más las empresas y las instituciones que reconocen la necesidad de gestionar de forma estratégica sus acciones para transformar estas situaciones en oportunidades (Costa, 2012, p. 15; Ritter, 2013, p. 10).

La complejidad del contexto y de los sistemas económicos, de los cuales son parte empresas y organizaciones, se caracteriza por tres factores: “la diversidad de actores y variables presentes; alto nivel de interacción bajo determinadas reglas o condicionantes de interacción; y situaciones inéditas que surgen de esa interacción entre los actores heterogéneos en interacción permanente” (Manucci, 2010, p. 136). Para enfrentar la complejidad se plantean nuevos modelos de gestión, donde no encaja la antigua concepción jerárquico-autoritaria de una organización, pero donde las relaciones asumen una nueva importancia, puesto que es el activo intangible de cualquier empresa o institución que quiere generar un valor para sus públicos (Costa, 2012, p. 21). Hacer que esta propuesta sea valorada y aceptada, entonces, es la verdadera apuesta de la organización actual. Para lograrlo necesita gestionar estratégicamente las relaciones, sus acciones y comunicaciones, “(...) para sostenerla en la interacción de un contexto social determinado” (Manucci, 2014, p. 6).

Son los valores intangibles los que asumen protagonismo dentro del discurso empresarial. Estos están definidos con conceptos tales como identidad, imagen, reputación, cultura, marca y elementos de otro tipo de patrimonio institucional que, según algunos autores, resultan más valiosos que los activos tangibles de una empresa u organización (Costa, 2012, p. 65; Ritter, 2013, p. 11). La comunicación se revela como instrumento estratégico y de gestión al servicio de la organización, parte de la visión política y estratégica global, con un rol fundamental en la gestión de los activos intangibles y su transformación en valores competitivos. Las percepciones de la comunidad, el mercado, los públicos de interés, definen el verdadero valor de estos intangibles, que a partir de las relaciones que mantienen con la organización, están basadas en los actos y mensajes que ésta produce. Por lo tanto, una de

las tareas más importantes de la comunicación dentro de la organización es cuidar de su patrimonio intangible, creando el diálogo necesario para construir una reputación basada en la confianza y que le permita mantenerse sólida en el tiempo (Ritter, 2013, p. 25). El diálogo debe ser permanente. La confianza es el elemento necesario para generar relaciones significativas, duraderas y beneficiosas para todos los actores involucrados. Aspectos de la gestión organizacional como los Recursos Humanos, la Cultura Organizacional y la Comunicación interna, entonces, se convierten en vehículos integradores y propulsores para la generación de valor.

La Comunicación organizacional nace de la necesidad de unificar áreas diferentes de una organización, mismas que se encargaban de tareas comunicacionales desde diferentes ámbitos (Rivera, Rojas, Ramírez, Álvarez, 2005, p. 33). La Comunicación Corporativa representa la evolución a un concepto que entiende la organización como un sistema vivo, un organismo que para funcionar necesita la acción coordinada de diferentes partes que trabajan conjuntamente la consecución del mismo objetivo. Esto se explica como un sistema basado en el diálogo entre las partes.

Así, se da paso la idea de integración de personas, procesos, cultura y comunicación, en oposición al antiguo modelo basado en la fragmentación del trabajo, misma que lleva a la profesionalización del área de comunicación dentro de las organizaciones actuales (Costa, 2012, p. 10).

Desde que en la década del 70 del siglo pasado comenzaron a aparecer en Europa profesionales encargados de la comunicación en términos organizacionales, la figura de un responsable de la imagen y reputación ha tomado mayor relevancia hasta el punto de ser considerado un elemento clave para el éxito de la organización. De esta manera, "(...) el DirCom es cada vez más una persona respetada dentro de los comités de dirección, dada la creciente importancia de la comunicación, de la reputación, de la imagen y de la RSC en el desarrollo de la estrategia" (Fuentes, 2011, p. 14). La Dirección de Comunicación dentro de la organización ha evolucionado a un perfil más estratégico, centrado en la asesoría de la Dirección General; dejando de

ocuparse solamente de la relación con los medios de prensa, para asumir una función de gestión de más aspectos de la comunicación entendida como corporativa. Este tipo de dirección es una nueva concepción que integra comunicación e información gracias a las Tecnologías de la Comunicación e Información, TIC, que considera con visión holística e integral el trabajo de varios actores influyentes desde distintos ámbitos sobre la imagen y reputación institucionales, y que provoca una modificación en la estructura tradicional de una organización. Así, se rompe el organigrama tradicional en forma de pirámide, mismo que está basado en flujos de comunicación verticales-descendentes, para dar paso a una organización entendida como un sistema que funciona en base a una lógica de red horizontal, con puntos neurálgicos de contacto - internos y externos a sus límites físicos - así como generadores de centros de relaciones y vínculos significativos basados en el dialogo permanente (Costa, 2012, p. 21).

Adicionalmente, es importante que la organización desarrolle la capacidad de escuchar e interpretar la comunicación de todos los actores “de interés”, más no sólo pensar en actuar de forma unidireccional a través de marketing y publicidad. Su comunicación y el trabajo del comunicador corporativo deben apuntar a la generación de una mayor confianza en la interacción con los públicos, sobre todo los públicos de interés, con mayor capacidad de influir positivamente sobre las percepciones y opiniones, la imagen mental de la organización y en la construcción colectiva de su reputación en el tiempo.

2.2 La relación entre comunicación y acción

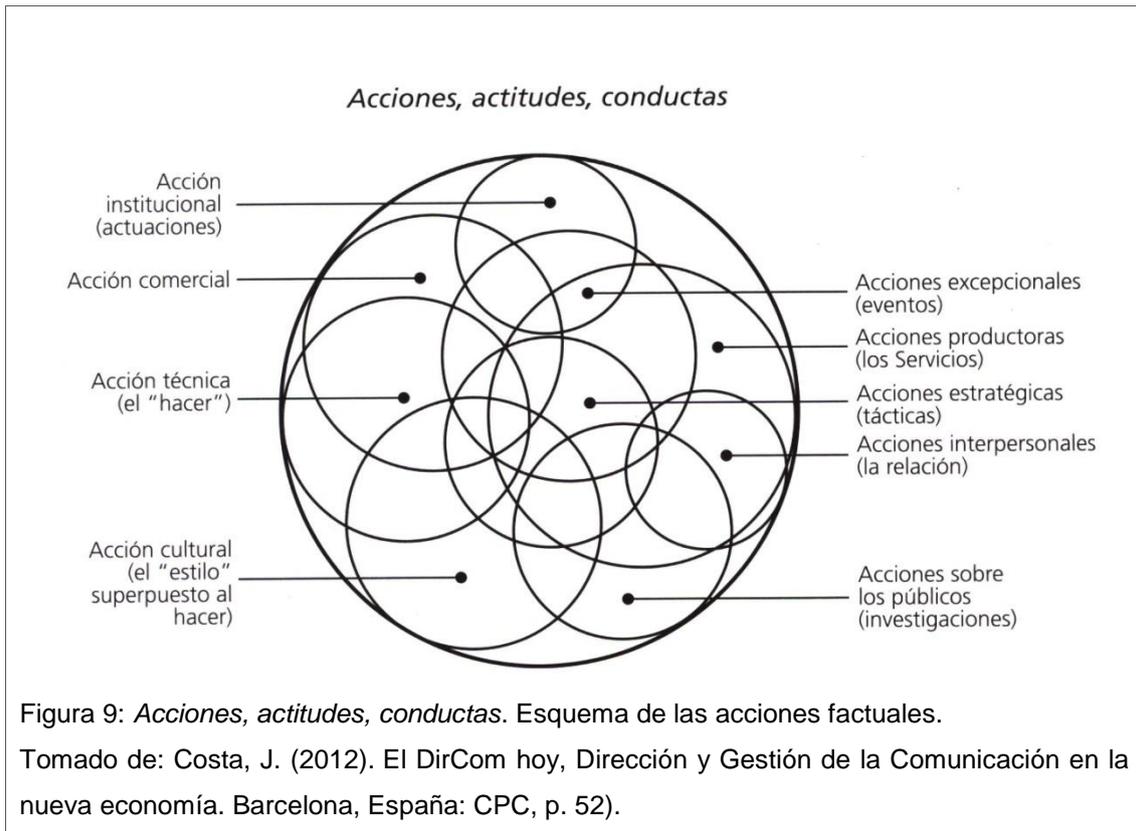
Es indiscutible que todas las acciones y todas las actuaciones suponen comunicación, explícitas o implícitas que estas sean (Costa, 2012, p. 53). Una empresa no comunica solo cuando promociona sus productos o servicios, también lo hace cuando reconoce el mérito de un trabajador o lo despide. En este último caso, aunque se intente tratar la situación con confidencialidad para limitar posibles efectos negativos sobre el clima laboral, el comportamiento y

las acciones de la empresa serán conocidos por públicos internos y externos, influyendo sobre sus percepciones y opiniones.

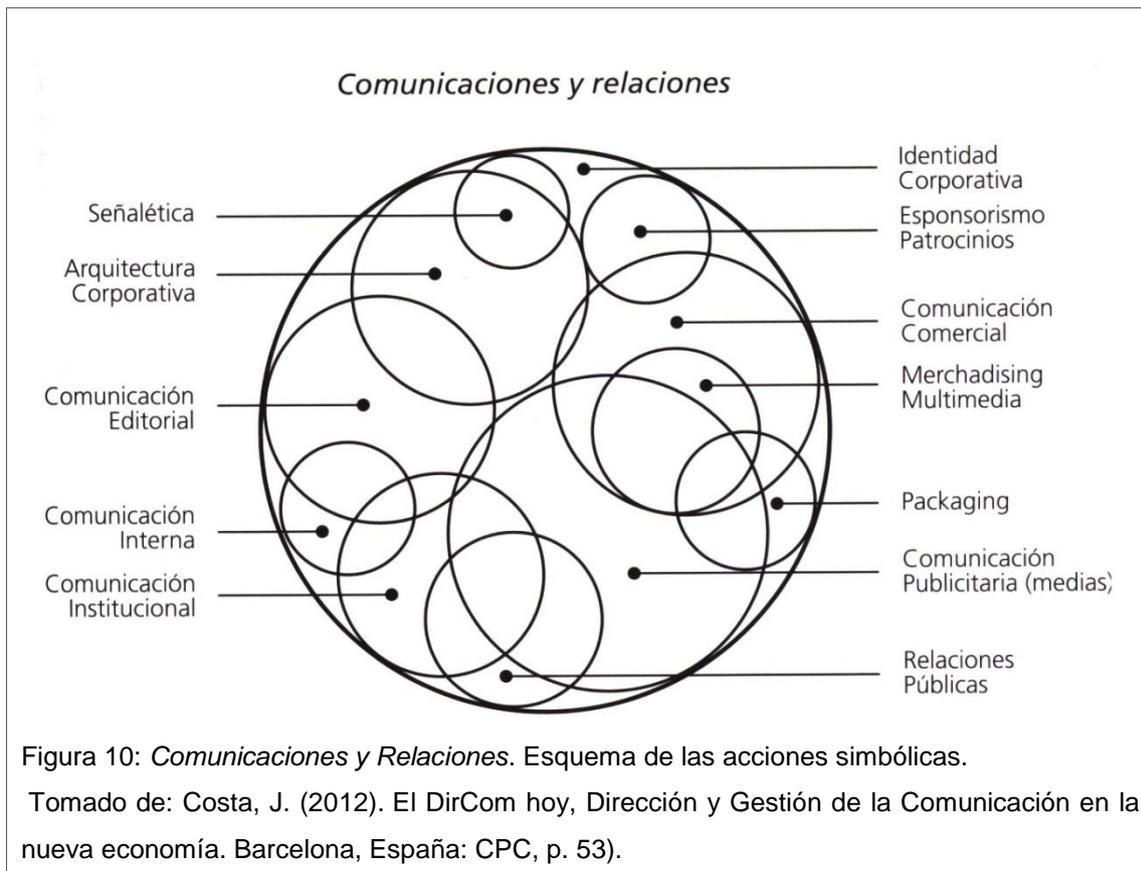
Esta realidad es válida tanto a nivel individual como grupal, y se fundamenta en la red de interacciones entre los diferentes actores que componen el entorno social, tales como sujetos individuales u organizaciones. De hecho, la organización es determinada por el conjunto de acciones de todos sus miembros, los cuales dan razón de su existencia materializando la misión y visión en actuaciones que apuntan a objetivos y resultados concretos. Tratándose de un sistema abierto, también las acciones y comunicaciones de sujetos externos influyen sobre la realidad de una organización, que no puede considerarse independiente de lo que sucede a su alrededor, porque, a su vez, genera un impacto en el entorno.

Ningún acto puede realizarse sin ser comunicado porque “la empresa es acción y, en ésta, los hechos crean realidad y los mensajes dan significado a esas realidades” (Costa, 2012, p. 55). Por lo tanto, en el caso del lanzamiento de un producto, como para un trabajador despedido en tiempos de crisis, se generan actos comunicativos que serán percibidos por los públicos de la organización, produciendo una serie de significados que los mismos usarán en la construcción de una imagen mental de la organización. “Así pues, la fuente de la información es la acción como hecho que se completa y adquiere valor en el contexto del mundo material donde se da” (Herrán, 2015, p. 259).

El gurú de la comunicación organizacional, Joan Costa, afirma que “la comunicación es acción y la acción es comunicación” (2012, p. 39). Esto lo dice con la intención de evidenciar como ambos fenómenos son parte de una misma realidad. Como se evidencia en las figuras 9 y 10, el autor español identifica dos tipos de acciones: la acción factual, que concierne el mundo de los hechos concretos y evidentes; y la acción simbólica, que se refiere a los mensajes, la información y los actos comunicativos (Costa, 2012, p. 51).



Los hechos constituyen la base de los mensajes son la razón y el contenido de las comunicaciones, los que influyen en la construcción de los significados interpretados y valorados por los públicos, puesto que "(...) la acción es mensaje cuando se comunica, cuando adquiere identidad por el hecho de ser comunicada y socializada" (Herrán, 2015, p. 259). Entonces, los hechos producen realidad y la comunicación da sentido a esta realidad difundiéndola en el espacio-tiempo.



La comunicación confiere sentido al hecho, ofreciendo argumentos, evidenciando su valor, modelando las percepciones con la intención de facilitar la formación de una opinión general conveniente para quien la genera. En términos organizacionales, la estrategia de comunicación debe apuntar a crear significados útiles y efectivos a los objetivos que se propone cumplir, para que sus acciones sean interpretadas y valoradas positivamente por los públicos de interés. Ningún hecho sin audiencia puede ser siquiera entendido y, por sí mismo no puede difundirse. Por ejemplo, se puede decir que ningún nuevo producto de consumo masivo que no venga promocionado y publicitado podrá ser valorado por los públicos de la forma deseada por la empresa productora. De la misma manera, un despido no justificado y no comunicado por los canales oficiales será razón y contenido de actos comunicativos que contribuirán a la construcción de múltiples significados posibles desde la posición de cada interlocutor. En ambos casos, lo que se necesita es entender la comunicación como una actuación real de la organización, un fenómeno

global que opera en completa sinergia con los hechos, como una acción total, factual y simbólica al mismo tiempo (Costa, 2012, p. 53).

La comunicación de la organización no es un fenómeno a priori, sino parte integrante de todas las acciones que un grupo de sujetos realiza de forma individual y/o conjunta, por lo cual lo importante es gestionar las comunicaciones que mantienen interna y externamente, las interacciones reales y las relaciones complementarias (Costa, 1999, p. 27). Es por ello que se debe identificar y analizar aspectos como intereses, motivaciones, expectativas, estilos de vida, cultura, cuadro de valores que permitan “significar” y “resignificar” las realidades generadas por la existencia de la organización y el impacto de sus actuaciones. Cuando las acciones y comunicaciones se unifican y se reúnen con la cultura organizacional, la imagen pública de la organización se acerca a la realidad deseada y su propuesta asume un valor diferencial para los públicos de interés, que traspasa los límites de tiempo y espacio. Éste es el camino que lleva a una empresa o institución a ser reconocida por diferentes públicos, a hacerse merecedora de su confianza, a construir una reputación sólida que le permita perdurar en el tiempo.

2.3 La importancia de gestionar los valores intangibles de la organización

Una organización es la coordinación de las actividades realizadas por un grupo de individuos que trabajan conjuntamente en la consecución de objetivos comunes. (Bonilla, 2001, p. 15). Sin duda, si se ve desde otro punto de vista, una organización es lo que sus públicos piensan de ella. Ésta es mucho más que el resultado de estados financieros y económicos, o la suma de las posesiones materiales; puesto que, además de sus recursos tangibles, cada organización o empresa posee también activos intangibles, parte importante de su patrimonio institucional. El *International Accounting Standard Board* (IASB), con sede en Londres, ideó una forma de contabilizar estos activos en términos económicos, con el fin de determinar su valor real dentro de los planes de mercadeo. En 2001 el IASB presenta la norma IAS 38 con la que se prescribe

el tratamiento contable de activos intangibles, mediante el cumplimiento de dos criterios: su fácil identificación como activo intangible y el poder reconocido de la organización de obtener los beneficios económicos futuros que el activo será capaz de generar (Ritter, 2013, p.101). A pesar de la factibilidad de contabilizar los valores intangibles dentro de los estados financieros de una empresa, es evidente como hoy en día crece la consciencia del valor competitivo que estos activos brindan a una organización como elementos de identificación, diferenciación y reconocimiento de su propuesta frente a los públicos de interés.

Las empresas actuales han evolucionado de los antiguos modelos de gestión jerárquicos y autoritarios, basados en la fragmentación del trabajo, a esquemas horizontales basados en la comunicación, mismo que han sido favorecidos por el desarrollo de la Tecnologías de la Información y Comunicación (Costa, 2012, p. 15). Si una empresa u organización es en realidad lo que sus públicos piensan y creen de ella, entonces, una de sus mayores preocupaciones debería ser como poder influir en la determinación de esta imagen pública. Las acciones y mensajes contribuyen a la recopilación de información y generación de opiniones que van modelando cierta idea de la organización, misma que influirá sobre las decisiones y relaciones que las personas mantienen con ella. Esto vale tanto cuando realizamos experiencias directas, como en el caso de la adquisición de un producto, como cuando obtenemos información sobre la empresa a través de familiares y amigos: la imagen que hemos construido de una organización será decisiva al momento de tomar una posición respecto a su trabajo y propuesta de valor.

De hecho, el valor de una propuesta es consecuencia de las percepciones y experiencias que los distintos públicos van acumulando en el tiempo y que llegan a consolidarse en una determinada reputación, cuando la construcción mental toma las facetas de opinión pública y reconoce la organización por su transparencia, ética, responsabilidad y credibilidad.

Hacer que la propuesta sea valorada y aceptada es la verdadera apuesta de la organización actual, y para lograrlo necesita gestionar

estratégicamente sus activos intangibles en toda acción, comunicación y relación. En un mercado muy competitivo como el actual, donde la cantidad de productos y servicios supera en gran medida su demanda por parte de los consumidores, un cliente o usuario no elige la oferta más conveniente, sino la que le inspira más confianza. La preferencia se inclina por una marca específica, priorizando características de la propuesta que no necesariamente se refieren a su coste económico, sino por otros atributos relacionados con la imagen, la marca y la reputación de quien los ofrece. (Ritter, 2013, p. 91). Los públicos buscan algo más que el simple producto o servicio, buscan experiencias, emociones, por lo cual consideran un conjunto de atributos, valorados de forma subjetiva, que agregan un plus a la propuesta, constituyéndose como activos intangibles estratégicos para la empresa.

Según el profesor Ritter (2013, p. 94), los activos intangibles tienen un largo recorrido en la historia empresarial. No obstante, las condiciones actuales han favorecido su revalorización dentro de los modelos de negocios y de gestión organizacional. En particular, la intensiva competitividad causada por la globalización del comercio y el desarrollo de las TIC e Internet, han permitido a los valores intangibles catapultarse al rol de motor en la generación de valor para la empresa (Baruch, 2001, p. 9). Así, estos son capaces de generar un valor superior a los bienes patrimoniales de una empresa y tienen impacto sobre las decisiones tanto de clientes como de posibles inversionistas, que se motivan a apostar por una u otra opción, bajo la influencia de sus creencias y percepciones.

Los intangibles tienen la capacidad de proyectar los beneficios futuros que una empresa es capaz de generar, creando expectativas que permiten el aumento de su capitalización en el mercado, otorgando a la marca, productos y servicios un valor más grande del que se refiere a su patrimonio neto (Ritter, 2013, p. 93). El intangible más complicado de gestionar es la Reputación, porque incorpora dentro de sí otros valores intangibles como la ética, la transparencia y la credibilidad, muy importantes al momento de establecer quién es meritorio de nuestra confianza. La preferencia respecto a la competencia se basa en esta confianza, así como en la capacidad de

demostrar a cada cliente y usuario, de forma personal y personalizada, que tan importante éste es para la institución y, para sus miembros, la construcción de una relación significativa, de largo plazo y, sobre todo, beneficiosa para ambos.

“Los intangibles, por definición, son factores únicos de producción [de valor] que no pueden ser fácilmente imitados por los competidores” (Baruch, 2002, p. 133). Por lo tanto, cada empresa u organización posee sus propios intangibles, aunque en muchas ocasiones estos nos son considerados dentro de los planes estratégicos, puesto que más enfocados en la gestión operativa y económica del quehacer institucional. Esta actitud gerencial, amarrada a los viejos modelos de gestión, otorga más valor al capital financiero, a la materialización del trabajo y de las posesiones.

La rentabilidad de una empresa se encuentra en las habilidades organizacionales y gerenciales de sus miembros, en su motivación y compromiso, en el conocimiento y experiencias adquiridas, en su identidad y cultura organizacional. La capacidad de innovación tecnológica de una empresa como la estadounidense Apple o el poder de creación de vínculos emotivos con productos de marcas como Ferrari y Harley Davidson, otorgan a los clientes la posibilidad de formar parte de una visión idealizada y exclusiva que impulsa una consciencia de grupo de mucho valor para la empresa.

De la misma manera, el capital social de una organización, su capacidad investigativa y de desarrollo de nuevas propuestas, la calidad de su gestión, su solvencia ética y financiera, su identidad, cultural, marca, imagen y reputación, forman parte de un patrimonio institucional que debe ser administrado estratégicamente, no solamente como tesoro a guardar en la caja fuerte, sino en el planteamiento tanto de objetivos institucionales, como de tácticas y acciones para conseguirlos. (Aljure, 2005, p. 141).

2.4 Definir la identidad y plasmar una cultura organizacional

Todos los activos intangibles tienen algo en común, son expresión de una identidad organizacional que definen características específicas y diferenciadoras de un ADN corporativo. “La Identidad Corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno).” (Capriotti, 2009, p. 21). Sus acciones y comunicaciones son una marca de esta identidad que representa la esencia misma de una organización, “(...) su modo propio de ejercer su conducta global” (Costa, 2012, p. 66).

La imagen mental que cada persona crea de una organización depende de las percepciones y experiencias generadas por unidades perceptivas que, aunque mínimas, son expresión de personalidad, conducta, comunicación y su capacidad de relacionarse con el entorno. La Marca, por ejemplo, con su poder integrador y comunicativo, vuelve tangible la oferta de la organización a través de símbolos que representan el vínculo entre Cultura e Identidad. La gestión de la marca o *Branding* busca el posicionamiento en las mentes de los públicos, para que sus valores sean reconocidos, preferidos y elegidos. “Cuando las marcas tienen una personalidad clara y en sintonía con sus públicos, crean una realidad que no se limita a la de la organización, ni a la de los públicos, sino que es un sistema que se construye “entre” ellos” (Bosovsky en Costa, 2013, p. 41). Los productos o servicios se vuelven el resultado de la experiencia que un individuo o grupo de individuos desarrolla con su uso y contactos con la empresa, por lo que los públicos no compran productos o servicios, sino compran las percepciones que tienen de ellos (Merino y Alcaide, 2012, p. 280).

El conjunto de hechos y mensajes que emana una organización sintetiza todo lo que envía a su entorno social, haciéndose presente e identificable por atributos que superan su realidad objetiva, porque son definidos por la interpretación subjetiva que cada persona realiza en base a lo que hace y dice la organización. La imagen mental construida por un individuo, así como la imagen pública de la organización, aunque expresión de su identidad, no

necesariamente coincide con la proyección imaginada por los directivos. Son los públicos que definen su realidad, en base a como valorizan estos rasgos identitarios en las diferentes manifestaciones de la organización, los que constituyen el núcleo de su patrimonio intangible y el norte de su gestión estratégica.

La Identidad es el centro generativo de una red de valores intangibles o inmateriales que son los referentes de base para delinear el marco de acción de una organización. Estos valores generativos, que incluyen Marca e Imagen, son clave para el trabajo de articulación de estrategias, decisiones, acciones y comunicaciones. De este se desprenden otros valores como la Cultura Organizacional, que define el cómo se hacen las cosas y de la cual derivan Misión, Visión y Valores de la organización.

Son cuatro los parámetros que definen la identidad corporativa: “(...) quién es (o qué es la empresa), qué hace (o para que sirve lo que hace), cómo lo hace (estilo, conducta) y cómo lo comunica (relaciones, información)” (Costa, 2012, p. 127). Es por su universalidad y exclusividad que es considerada un instrumento privilegiado, porque representa la unicidad que distingue una organización, ya que necesariamente todo lo que hace y dice, la identifica. Para ser definida, la identidad necesita ser concretada en la percepción del público a través de acción y comunicación, en base a las cuales el público construye una imagen de la misma. En este trabajo de definición de la identidad corporativa, se considera la propuesta presentada por el profesor Costa, el cual plantea seis vectores que trabajan de forma conjunta en la expresión de la identidad y en la construcción de la imagen de una organización (2012, pp. 130-134):

- Identidad cultural: el cómo se hacen las cosas dentro de la organización en base a conceptos como misión, visión y valores que son presentes en todas sus manifestaciones como actos, mensajes, relaciones productos y servicios.
- Identidad verbal: el nombre de la organización único y original, que la identifica simbólica y legalmente frente a todos los demás actores sociales.

- Identidad visual: el sistema gráfico de la identidad corporativa que incluye a las acciones y comunicaciones de una organización en su totalidad, las mismas que deben respetar un mismo estilo identitario.
- Identidad objetual: los objetos de una organización pueden expresar su identidad y contribuir en la creación de la imagen ofreciendo al cliente/usuario una experiencia funcional, estética y emocional.
- Identidad ambiental: la organización entendida como realidad arquitectónica que ofrece experiencias multisensoriales a sus públicos de forma corporativa, creando las mejores condiciones para la relación dentro de sus ambientes físicos como oficinas y puntos de venta.
- Identidad comunicacional: el estilo de comunicación presente en todos los demás vectores de identidad, expresión de la cultura organizacional y de la organización en términos de imagen pública.

Los vectores o dimensiones de la Identidad Corporativa son integrados por un conjunto de valores que guían comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, definidos como cultura de una organización. Se puede “...definir la Cultura Corporativa como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti, 2009, p. 24). Una organización es lo que sus públicos piensan de ella y sus miembros son, sin duda alguna, uno de los públicos clave.

Los empleados constituyen la organización, y sus creencias son una realidad que es comunicada y experimentada tanto por los públicos internos, en las relaciones de trabajo, como por los externos, en el caso de atención y servicio al cliente o, simplemente, con familia y amigos. Ésta es parte de una identidad experimentada por los clientes/usuarios que entran en contacto con los miembros de la organización, su atención y servicio. Así, se pone a prueba la capacidad de satisfacer sus necesidades más allá de la identidad comunicada y subjetivamente percibida (Costa, 2012, p. 67).

La cultura organizacional se basa en los valores identitarios de la organización, un conjunto de principios conocidos y compartidos por los miembros de la organización, que determinan verdaderos modelos de comportamiento o pautas de conducta. Estas “son pautas dinámicas propias y exclusivas de una organización que guían la acción y las comunicaciones” (Costa, 2012, p. 66). Por lo tanto, son expresión de su actividad y manifestaciones de su personalidad y estilo, que las hace única y diferenciada de todas las demás organizaciones y empresas.

El desarrollo de las TIC y, sobre todo, la aparición de Internet, han facilitado la difusión de la información relativa al *know how* necesario para el desarrollo de muchas actividades empresariales que pueden ser replicadas por competidores, reduciendo los límites de la ventaja técnica y tecnológica. Lo que no se puede replicar es el cómo se hacen las cosas, el estilo particular de llevar adelante un negocio, el trato y la relación con los públicos, el servicio al cliente. Todos estos aspectos son el reflejo de cierta Filosofía Corporativa, que establece misión, visión y valores corporativos, y “representa los “principios básicos” [tales como creencias, valores y pautas de conducta] que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados” (Capriotti, 2009, p. 25). La Cultura Organizacional es, pues, una herramienta que sostiene la Identidad Corporativa, porque permite la identificación de los miembros internos con la organización, generando un vínculo de confianza plasmado en acciones y mensajes que influyen en la percepción de los públicos externos, contribuyendo enormemente en la construcción de la imagen pública de la organización (Ritter, 2013, p. 133).

2.5 Trabajar percepciones y experiencias para acercarse a la imagen deseada

Las acciones y comunicaciones de una organización se desarrollan dentro de un espacio dinámico, producto de las interacciones que mantiene con su entorno. En este espacio, todos los actores involucrados realizan procesos de significación que llevan a determinar la realidad percibida y experimentada de

la organización. “Por un lado, la organización percibe, diseña y actúa desde su modelo interno que conforma su realidad corporativa. Por otro lado, los diferentes actores del entorno perciben, interpretan y deciden desde sus modelos internos que conforman sus realidades subjetivas” (Manucci, 2014, p. 52). La realidad, por lo tanto, es el resultado de significaciones subjetivas que los individuos construyen en su interacción con otros individuos, grupos y organizaciones, y sobre las cuales “influye el cómo la empresa actúa y el cómo el público lo interpreta” (Costa, 2012, p. 69).

Es el campo de la Imagen Corporativa, la construcción mental que los públicos realizan de una organización en base a sus percepciones y experiencias. La imagen es la representación mental que se genera a partir de las acciones y comunicaciones de la empresa, basada en el cuadro de valores, aspiraciones, experiencias, opiniones y percepciones subjetivadas por el individuo en un proceso interpretativo que proyecta y construye cierta idea de la empresa, sus productos, sus valores (Fuentes, 2007, p. 91). Por lo tanto, “la interacción es lo que le permite a la organización crear y mantener vínculos con el entorno para gestionar estos espacios de significación emergente” (Manucci, 2014, p. 53), y es la misma que genera otros espacios paralelos de dialogo donde se producen nuevas percepciones y significados. “(...) La imagen como las asociaciones mentales que los públicos tienen de una organización, producto o marca, es decir que se ubica en la esfera del receptor dentro del proceso general de comunicación” (Capriotti, 2009, p. 88). Como tal, el proceso de construcción de la imagen pública de una organización o empresa no puede ser generado desde adentro, sino que debe ser guiado hacia cierta conclusión respecto a las percepciones, experiencias e información acumuladas por los públicos en las interacciones mantenidas.

Joan Costa (2012, p. 100), afirma que para comprender como funciona y actúa la imagen mental se deben considerar tres niveles: los elementos de la imagen (atributo), su estructura dentro de las representaciones imaginarias de los individuos (imago), y su funcionamiento en la cotidianidad de estos individuos (sistema). Al analizar estos tres niveles se puede llegar a conocer

cuál es la imagen pública de una organización y cuales aspectos de sus acciones y comunicaciones son más o menos valorados por los públicos.

Costa propone un método denominado Constelación de Atributos, un diagrama que crea “una imagen instantánea de lo que estos piensan y saben de la empresa” (Costa, 2012, p. 111), gracias a la información obtenida con la investigación (Auditoria Global de Imagen) y consultas a los públicos seleccionados. La propuesta se basa en la idea que cada uno de nosotros construye su imagen “a la carta”, diseñando sus propias representaciones mentales, productos imaginados, estructuras de redes neurales que se configuran al jerarquizar y vincular entre si los diferentes atributos, organizándose en un determinado orden según cada individuo (Costa, 2012, p. 112). Como explica el gurú de la comunicación organizacional, cada atributo es un valor psicológico, una propiedad que los individuos atribuyen a la empresa u organización en base a las relaciones que mantiene con ella y las percepciones que se generen al respecto. El conjunto de propiedades y el diferente valor positivo o negativo que asumen en la construcción de la imagen mental, son características de cada empresa y por lo tanto expresión de su identidad.

Mediante el método de la Constelación de atributos, es posible visualizar gráficamente la imagen de la empresa, entendida esta como un estímulo inductor en su presencia y manifestaciones en el entorno. Los atributos corresponden a las diferentes valoraciones que hace cada individuo en función de sus intereses, valores, cultura, estilo de vida. Por lo tanto, tienen una mayor o menor importancia en la construcción de la imagen mental. Los atributos que resultan predominantes en la valoración de los públicos constituyen el núcleo de la imagen mental, los de menor peso tienen un rol secundario y por eso, en el diagrama de Joan Costa son más distantes del núcleo (Costa, 2012, p. 112).

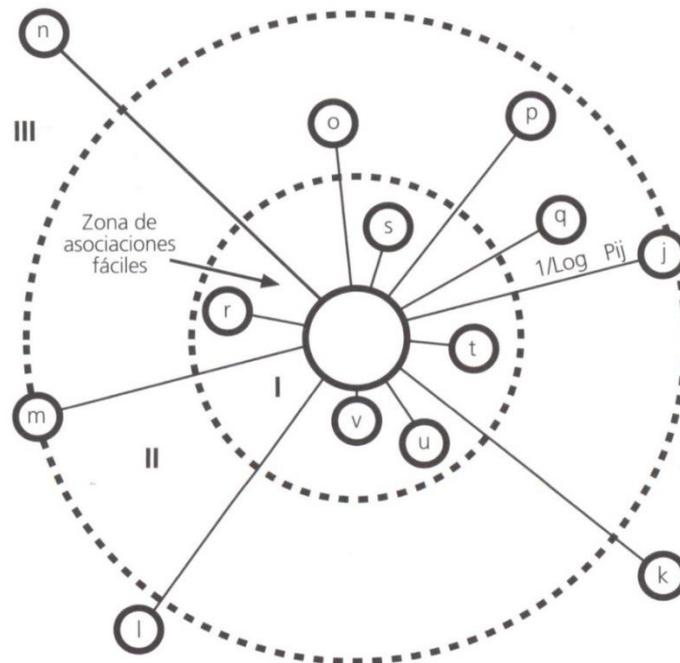


Figura 11: *Esquema básico de la Constelación de atributos en términos matemáticos.* Tomado de: Costa, J. (2012). El DirCom hoy, Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía. Barcelona, España: CPC, p. 113).

Como se muestra en la Figura 11, en la construcción del diagrama la imagen se representa con un círculo, el cual centro es la empresa o la marca. Todos los atributos, identificados y seleccionados en la investigación mediante adjetivos referidos a la empresa, se disponen alrededor del centro a diferentes distancias en función de su poder de influencia en la construcción de la imagen mental. Las personas, frente a un signo-estímulo como la marca de una empresa, realizan un proceso mental de asociación con otros estímulos relacionados, los atributos, que son más o menos determinantes al momento de definir la imagen de esta empresa. “La distancia entre el estímulo central y sus atributos es inversamente proporcional al logaritmo de probabilidades de asociaciones” (Costa, 2012, p. 113). Por lo tanto, los atributos más cercanos al centro son los que más influyen sobre el resultado final, mientras que los más distantes tienen un rol secundario o subordinado respecto a los otros atributos. Para construir el diagrama se seleccionan y validan los atributos más mencionados y valorados por los sujetos que componen la muestra, y que

normalmente se enmarcan dentro de un número relativamente restringido de fáciles asociaciones, un repertorio de elementos básicos de imagen. Con el diseño del esquema definitivo es posible visualizar y analizar la imagen que los públicos construyen en su totalidad, identificando y jerarquizando los valores psicológicos y los significados atribuidos a la empresa (Costa, 2012, p. 114).

“El ofrecimiento que la empresa realiza debe contemplar en su diseño las necesidades, los intereses, hábitos y expectativas de los destinatarios. Los vínculos están basados en la exploración de realidades compartidas, no en el sometimiento de la persuasión” (Manucci, 2014, p. 59). No se trata de construir una fachada de la empresa u organización, más bien se busca gestionar realidades compartidas en base a la proyección que la misma organización hace de sí misma, según su identidad, misión, valores y cultura, como de su proyecto estratégico, objetivos y metas que se propone alcanzar. Es la definición de la imagen deseada, un modelo de realidad futura creado en función de la imagen pública real y con el cual se plantean estrategias basadas en la interacción, que faciliten conclusiones cercanas o casi iguales a la proyección que la empresa hace de sí misma (Costa, 2012, p. 118).

Sandra Fuentes afirma que en la gestión de la Imagen Corporativa se debe determinar tres aspectos: la imagen ideal, que es la proyección de la identidad, aquellos atributos que la organización quiere que sean reconocidos, recordados y diferenciados; la imagen real, la imagen objetiva y subjetiva existente producto de las percepciones de los públicos; la imagen estratégica definida por las acciones que se plantea realizar para pasar de la imagen ideal a la real (Fuentes, 2007, p. 91). A la base de este proceso está la investigación, la Auditoria de Imagen, la Constelación de atributos de Joan Costa y otros (2012, p. 111).

Gestionar la imagen de una organización significa realizar un proceso de definición de atributos y valores que se concretizan a través de la identidad y la marca. La identidad es la causa, la marca el medio y la imagen el efecto (Costa, 2003). Para lograrlo es necesario que la visión de la empresa sea asimilada por todos sus miembros, que se alineen sus objetivos personales con

los objetivos y visión institucionales, compartir y explicar el proyecto estratégico, expresar y actuar en base a aquellos valores fuertes y distintivos, posicionados y reconocidos por los públicos. “Esta acción común permite la dinámica de la estructura que enriquece los procesos, las creencias, los valores, la ideología, y las percepciones de toda una organización” (Manucci, 2014, p. 61).

En un contexto muy competitivo, el éxito de un proyecto corporativo depende de la habilidad y capacidad de sus co-actores de moverse de manera eficaz en la red entramada de relaciones y vínculos que mantiene con su entorno, por lo cual, generar el impacto deseado no es trabajo sencillo. Las consecuencias de sus acciones pueden llegar a ser perjudiciales para la consecución de los objetivos. Si la organización ignora el proceso de interacción en la definición de realidades compartidas, entonces, ésta corre el riesgo de encerrarse en su imagen ideal, sin que ésta nunca se haga realidad. Esto significa que su propuesta no llega a ser reconocida, considerada, valorada, porque distan de las reales necesidades de los públicos, “(...) por lo cual es necesario descentralizar la estrategia de comunicación del punto de vista exclusivo de la transmisión de datos para orientarlas hacia procesos de conducta: generar y sostener decisiones” (Manucci, 2014, p. 60). La consolidación de convicciones que influyen y guían nuestras decisiones no se traducen solo en usuarios y ventas para la organización, porque significan posicionamiento de su propuesta de valor, la generación de relaciones y vínculos significativos, la acumulación de un capital de confianza que es la base para la Reputación Corporativa.

2.6 Lograr la confianza para construir Reputación Corporativa

La interacción y la construcción de relaciones es, pues, el punto focal de los nuevos modelos de gestión organizacional, puesto que reconocen la importancia de la comunicación como herramienta estratégica para alcanzar las metas institucionales. La construcción de relaciones es algo relativamente nuevo para empresas e instituciones creadas según una lógica capitalista neo-

liberal, donde toda la atención se concentra en la producción, los resultados, las ganancias, y donde el cliente es tratado en base a la clásica definición de “comprador potencial o real de los productos o servicios” (American Marketing Association, *s.f.*). Frente a una vasta gama de opciones entre las cuales se puede escoger, el cliente es mucho más que un comprador potencial, porque se ha vuelto el centro del interés del negocio, de la marca, de la empresa, misma que busca nuevas formas de satisfacerlo y hacerse merecedora de su confianza. Esta última es el objetivo real de la competencia entre empresas, porque mueve la decisión del cliente o usuario hacia una u otra opción, siendo la fundamenta con la cual construir una relación beneficiosa y de preferencia basada en la Reputación.

La confianza “(...) es la expectativa que tiene una persona, grupo o institución sobre otra respecto de un comportamiento éticamente justificable y en el cumplimiento de su palabra en un emprendimiento conjunto o en un intercambio económico o social” (Ritter, 2013, p. 73). Sin la confianza ninguna relación o transacción sería posible de realizar, por la existencia de sospechas acerca del cumplimiento de la promesa y del real beneficio que se produciría en el intercambio. Esta afirmación se basa en la idea de que no siempre disponemos de todos los elementos para evaluar las situaciones de nuestra vida cotidiana, y algunas veces estamos obligados a tomar decisiones en base a juicios motivados por las experiencias previas y datos acumulados. Evaluamos personas y organizaciones en base a las características que conocemos de ellas y sus acciones pasadas, con las cuales intentamos formular predicciones de comportamiento para tomar la decisión y preparar posibles respuestas al respecto. La falta de información complica este proceso de toma de decisiones en base al cual desarrollamos nuestras estrategias y acciones. Por lo tanto, se busca obtener rápidamente confirmas acerca de una persona, producto, organización. “Es aquí donde interviene la reputación [,] porque presupone un seguro contra el desconocimiento. Si una persona o empresa viene precedido de una excelente reputación tengo motivos para confiar en ella, aunque no disponga de toda la información porque esta asimétrica” (Ritter, 2013, p. 73). La reputación ayuda a reducir la incertidumbre

generada por la falta de información, que no permite idear soluciones satisfactorias para la toma de decisiones y que necesitamos para resolver situaciones de la vida cotidiana.

Frente a múltiples estímulos, los públicos deciden basándose en la información de la cual disponen y sus percepciones mediadas por la experiencia (Merino y Alcaide, 2012, p. 280). Por ello, lo que dicen otros de ella resulta clave al momento de tomar una decisión. “Una actuación empresarial responsable, incrementa el liderazgo, mejora la reputación, mejora la imagen y el prestigio social, y así finalmente la cuota de mercado y el crecimiento de la empresa” (Benlloch, 2011, p. 30). En este sentido, los valores éticos y el buen gobierno empresarial son aspectos más considerados y valorados por los públicos de interés y la sociedad, volviéndose un atributo importante de la imagen pública de la organización. “La Reputación institucional o corporativa es, pues, un capital de confianza, de solvencia financiera y de solvencia ética. Es el reconocimiento valorativo que los públicos interesados [...] otorgan a la empresa” (Costa, 2012, p. 102) y como tal ejerce una enorme influencia sobre el éxito de los objetivos institucionales. Éste reconocimiento es capaz, por ejemplo, de afectar el valor de una empresa en la Bolsa de Valores, moviendo el interés sobre sus títulos por la confianza que es en grado de ofrecer a los inversionistas.

Las áreas específicas de la gestión comunicacional de empresas con ingresos millonarios, se dedican a estimular el crecimiento de la valoración de la cotización de sus acciones para aumentar su capitalización en el mercado. Sin duda, la reputación corporativa es algo que se construye con una conducta honesta y ética, con eficiencia, transparencia y credibilidad, pero sobre todo demostrando coherencia y consistencia de la promesa a lo largo del tiempo (Ritter, 2013, p. 139). Y esta creencia colectiva, resultado de percepciones compartidas y consolidadas en la historia de la organización, está basada sobre los valores y principios institucionales que guían la conducta de todos sus miembros, sus acciones y comunicaciones.

Joan Costa (2012, p. 103) afirma que la Reputación Corporativa, fuertemente relacionada con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se basa en cinco ejes vinculados a la misión, gestión y valores institucionales. Estos cinco ejes son: el buen gobierno y la ética en la gestión económica y financiera de la organización; la integridad laboral dependiente de la cultura organizacional; el vínculo social de la organización demostrada a través de su responsabilidad y ética; la notoriedad y calidad de su marca, productos y servicios; su trayectoria y conducta global a lo largo de su historia (Costa, 2012, p. 103). Los ejes poseen una componente claramente relacional que hace de la comunicación un instrumento privilegiado de gestión organizacional. Que una empresa se haga merecedora de la confianza de sus públicos significa, primeramente, cambiar la forma de comunicar con ellos y en particular con los públicos de interés, centrando los esfuerzos no en la transacción, volátil y momentánea, sino en la construcción y el mantenimiento de relaciones duradera y beneficiosas para todas las partes.

La comunicación corporativa debe ser transparente, informativa, clara, verosímil, generadora de la credibilidad necesaria para la construcción de un clima de confianza. “Un adecuado comportamiento que construya reputación debe basarse en un alto nivel de transparencia, entendida como la comunicación y publicación de los datos sobre los efectos de la gestión empresarial en la vida social y su entorno (...)” (Benlloch, 2011, p. 32). La consistencia de su promesa y el valor que esta es capaz de producir, generan credibilidad acerca de la organización y su trabajo. “La credibilidad se refiere a la percepción que tienen las personas sobre la verdad de una información” (Ritter, 2013, p. 67). En base a estas percepciones las personas toman decisiones el cual resultado confirmará o menos la idea construida sobre la organización. Si la experiencia tendrá éxito positivo aumentará la credibilidad de la organización, se volverá a repetir y se compartirá con otros, sentando las bases para una relación de confianza. “(...) una buena reputación otorga credibilidad y la credibilidad es la base de la confianza” (Ritter, 2013, p. 139).

La capacidad que tiene una empresa de ganarse la confianza de sus clientes depende en gran medida de cuanto estos creen en su palabra, en sus

productos, en su promesa. El poder generado por la confianza atribuida se constituye en un verdadero capital intangible productor de ganancias, y la credibilidad adquirida resulta determinante al momento de enfrentar problemas o crisis, donde la confianza de los públicos decide el éxito o el fracaso de la empresa. Nos encontramos en la que Michael Ritter define la Era de la Economía de la Reputación, "(...) un entorno en el que las personas compran productos, trabajan o invierten basándose en la confianza, admiración y estima que sienten por las empresas e instituciones que respaldan esos productos, servicios o mejor dicho sus promesas como institución." (2013, p. 49). Estas mismas empresas e instituciones son parte del proceso que ve los públicos reivindicar sus intereses exigiendo más atención y consideración, imponiendo nuevos enfoques estratégicos basados en las relaciones y comunicaciones (Costa, 2012, p. 23). Lo que realmente interesa, con miras a lo que se puede definir como existencia exitosa de una organización o empresa, más allá de la imagen pública, son las relaciones de confianza que es capaz de construir con base en su reputación corporativa.

2.7 Conclusiones:

Las consideraciones y propuestas teórica presentadas delimitan el marco de actuación para las organizaciones que se proponen responder de manera competitiva y eficaz a los estímulos y cambios del contexto dinámico y cambiante. Esto significa reconsiderar el rol que ha tenido la gestión de la comunicación dentro de empresas e instituciones, para que sean consideradas y valoradas un arma estratégica para el cumplimiento de sus objetivos y el cumplimiento de la misión institucional.

La comunicación que se realiza y se da naturalmente dentro de la organización debe trabajar toda en la misma dirección, promover el diálogo, motivar a los empleados a dar lo mejor de sí mismo, ayudar en la alineación de los objetivos personales con los objetivos institucionales impulsando su desarrollo profesional y humano. Para generar y estimular este cambio organizativo cultural es necesario entender a la comunicación como algo

corporativo en el sentido de un todo que es más que la suma de sus partes: un organismo que funciona coordinadamente.

Capítulo 3: LA IMAGEN DE LA UPS EN LA CIUDAD DE CUENCA. HABLAN LOS ESTUDIANTES DESPUÉS DE 25 AÑOS DE COMUNICACIÓN

En el presente capítulo se presentan los resultados de la investigación realizada para conocer la imagen de la UPS Sede Cuenca en los públicos prioritarios de la ciudad, tales como sus estudiantes, los estudiantes de bachillerato, sus graduados y autoridades.

En particular, se presenta un análisis de las percepciones y opiniones de los jóvenes estudiantes de bachillerato que se encuentran en el proceso de elección de una opción universitaria para realiza estudios de pregrado. En base a este estudio, se propone la construcción de la constelación de atributos, así como el perfil de imagen de este público, y de los estudiantes de la UPS. El análisis del perfil estudiantil resulta muy importante puesto que, empíricamente, se evidencia una elevada capacidad de incidencia sobre los aspirantes a una carrera universitaria, como resultado de su proceso educativo, convirtiéndose en los primeros y principales embajadores de la imagen institucional.

Finalmente, se presentan los valores y atributos competitivos por los que la UPS quiere ser reconocida, analizando el valor de la identidad salesiana en relación a su propuesta académica y a lo que respecta a la percepción de sus públicos. Con la definición de los elementos de unicidad que la diferencian de otras propuestas, se obtiene la información necesaria para la elaboración de estrategias y acciones que permitan fortalecer la imagen de la UPS en sus públicos prioritarios.

3.1 Focalización de la problemática

Las consideraciones expresadas en el primer capítulo con relación a la situación de la UPS en Cuenca, fundamentadas en datos concretos y en los aportes teóricos y conceptuales de los autores presentados en el segundo capítulo, evidencian la necesidad de investigar acerca de las percepciones y opiniones de sus públicos prioritarios. En este sentido, es importante mencionar que la UPS no ha realizado estudios para conocer cuál es la imagen que

ciertos públicos vitales tienen de esta como institución de educación superior, tales como alumnos de los centros de educación secundaria de Cuenca, potenciales estudiantes de la Universidad y aspirantes a una carrera de pregrado. De la misma manera, en 25 años de historia, no se ha definido la percepción de la imagen generada en sus estudiantes y graduados, con la posible existencia de múltiples imágenes inspiradas en la identidad salesiana de la UPS. Este fenómeno resulta en un leve planteamiento de las posibles estrategias de comunicación frente a estos públicos.

Asimismo, la ausencia de un estudio completo, que permita conocer la imagen real así como plantear un perfil ideal de imagen para la organización, representa una problemática institucional de comunicación que, principalmente, se debe a dos aspectos particulares. El primero está relacionado con el hecho de no disponer de un plan de comunicación que induzca a los responsables del área a cuestionarse sobre los modos y alcances de las acciones que se ponen en práctica, puesto que se proponen objetivos sin fundamento investigativo con relación a la situación y el entorno. El segundo aspecto concierne a la no identificación de atributos de imagen concretos, reconocidos y teóricamente sostenidos. Como se ha explicado en el capítulo anterior, con relación a la identidad salesiana, la UPS es reconocida por sus valores salesianos, dentro del marco de obra educativa de la Congregación Salesiana en el Ecuador; pero, como declara en su Razón de Ser (Universidad Politécnica Salesiana, s.f., Razón de Ser), no se definen valores o atributos únicos, sino que se inspira en un conjunto de atributos propios de su identidad de institución de educación superior salesiana. Esto le permite construir un marco identitario fuerte; pero, al mismo tiempo, no es condición suficiente para prescribir atributos únicos, lo que dificulta la definición de una imagen determinada y relacionada con sus públicos específicos.

Frente a estas problemáticas, causas y consecuencias, se considera imprescindible realizar un proceso investigativo que permita identificar las percepciones y las preferencias de los públicos prioritarios de la ciudad de Cuenca respecto a la Universidad y la elección de una carrera de pregrado con el fin de medir su posicionamiento y el de su oferta académica. En este sentido,

la investigación se concentra en identificar cuáles son los atributos que estos públicos reconocen y valoran respecto a la UPS, así como determinar la imagen real de la UPS Sede Cuenca. Con la identificación y valoración de los atributos por parte de los públicos, por tanto, se posibilita la construcción del primer diagrama de imagen para la institución, así como la definición del primer perfil de la imagen ideal que la UPS y sus autoridades deciden proyectar. De esta forma, se puede medir la distancia que existe entre la imagen ideal y la imagen real, otorgando las herramientas para plantear el acercamiento de estas y los atributos primarios que las conforman con el motivo de construir una propuesta de plan estratégico de comunicación para su sede matriz. Según Costa (2012, p. 107), el no contar con un perfil de imagen definido para una organización, imposibilita la realización de proyecciones sobre cuál es el tipo de mejora o cambio institucional que se necesita realizar en materia de comunicación. Esto sucede porque, sin una imagen definida y sin conocer cuál es la percepción del público sobre la misma, la organización desconoce cómo y hacia dónde dirigir el cambio. La medición de la imagen real y la alineación de ésta con la imagen ideal constituyen el punto de partida y el objetivo final de las estrategias institucionales.

3.2 Presentación de los resultados

3.2.1. Contextualización de la investigación

Del diagnóstico realizado se obtiene información relevante sobre la imagen de la UPS en la ciudad de Cuenca, con relación al posicionamiento de su oferta académica, respecto a la competencia, los atributos más valorados y las preferencias en términos de Universidad como opción de estudios de pregrado. Para estos fines, la totalidad del proceso investigativo abarca la ciudad de Cuenca y, en particular, dos públicos prioritarios para la UPS tales como los jóvenes aspirantes a una carrera de pregrado, graduados como bachilleres en este mismo 2016, y sus propios estudiantes.

Se considera exclusivamente la ciudad de Cuenca por dos razones principales, mismas que motivan la realización de un estudio exploratorio. La primera se refiere a la problemática planteada en el Capítulo 1: la disminución casi constante y uniforme de jóvenes cuencanos/as entre la población estudiantil de la Sede Cuenca, una disminución que a la fecha se evidencia con un 23% promedio entre todas las carreras presenciales y semipresenciales. La segunda razón se basa en la ausencia de información sobre las percepciones, preferencias y opiniones de los jóvenes cuencanos/as acerca de la UPS y la elección de una carrera universitaria para su futuro.

En base a estas dos consideraciones se plantea el análisis y la definición de los principales atributos de imagen, rasgos de personalidad y valores institucionales que identifican la UPS frente a dos de sus más importantes públicos prioritarios internos y externos, proponiendo un alcance descriptivo de la imagen de la UPS.

Para definir cuáles son los elementos que contribuyen en la construcción de la imagen de una empresa o institución es necesario estudiar y consultar los públicos acerca de sus percepciones, emociones y opiniones, así como gustos, intereses y valores. Para esto, la investigación respecto a la imagen de la UPS sede Cuenca se consolida en un enfoque mixto, fundamental para la obtención de datos cuantitativos y estadísticos, y necesario para interpretar correctamente la información obtenida con técnicas cualitativas, profundizando el conocimiento de los públicos prioritarios de la UPS. Bajo esta perspectiva, esta investigación aplica la metodología del profesor Joan Costa en términos de construcción de la Constelación de atributos (2012, p. 111) de la UPS. También, se procede a la definición del Perfil de imagen ideal y la medición del Perfil de imagen ideal de la UPS en los públicos prioritarios considerados por este estudio con referencia al trabajo del profesor Andrés Aljure (2015, p. 71). El proceso de investigación, caracterizado por una amplia y constante consulta de fuentes documentales de la UPS, se constituye de tres etapas principales realizada entre los meses de mayo a agosto de 2016.

1. Entrevistas semiestructuradas a las autoridades de la UPS (Anexo 1) aplicadas para definir los rasgos de personalidad, valores institucionales y atributos competitivos que constituyen el Perfil de imagen ideal. También, se consulta a este público sobre fortalezas y debilidades de la UPS y de su oferta académica respecto al contexto actual y su relación con la competencia. Para esto, se realiza el análisis de las percepciones y opiniones obtenidas con los cuestionarios y grupos focales de la Radiografía de Marca UPS, un estudio que involucra los públicos de la UPS a nivel nacional (Anexo 2).
2. Encuestas en base a un cuestionario a respuesta cerrada. El grupo objetivo es una muestra de bachilleres de la ciudad de Cuenca graduados en la promoción 2016 (Anexo 3) y de estudiantes de la UPS sede Cuenca (Anexo 4), prestos a la elección de una carrera universitaria. El objetivo es obtener información sobre las razones que motivan su decisión con relación a los atributos de imagen de la UPS y las preferencias de los públicos respecto a los atributos. La información obtenida en esta etapa permite la construcción de dos perfiles de imagen, uno por cada público investigado, mismo que se relaciona con la imagen construida por sus autoridades actuales.
3. Reuniones complementarias con las autoridades consultadas en la primera etapa del proceso de investigación. El objetivo es proyectar el posicionamiento de los atributos de la imagen real en función de la misión, visión y objetivos institucionales.

Las etapas de la investigación se han realizado en Cuenca, en particular en los exteriores, las plazas y avenidas aledañas a la UPS y las otras tres universidades: Universidad del Azuay (UDA), Universidad de Cuenca (UCUENCA) y Universidad Católica de Cuenca (UCACUE) durante el periodo

de consulta y postulación por una carrera universitaria para los jóvenes bachilleres.

A lo largo de todo el proceso investigativo se ha realizado una constante y amplia búsqueda de documentación constitutiva de la comunicación corporativa de la UPS y consulta de las publicaciones y acciones de comunicación realizadas en los últimos 5 años (Archivo Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana, Sistema de Gestión de Archivos Físicos y Digitales – SGAD). La consulta de documentación es acompañada de 2 reuniones realizadas con el Ph.D Blas Garzón, Director Técnico de Comunicación y Cultura de la UPS sede Cuenca, necesarias para construir la Tabla 2 que presenta un consolidado de la situación y el manejo de la comunicación dentro de la institución.

Tabla 2. *Gestión de la comunicación de la UPS*

Aspecto	Descripción
Política y procesos de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un documento en la página web de la UPS sobre las políticas de comunicación institucionales, pero es poco conocido. • No existen procesos definidos, pautas sobre el manejo de medios y canales, así como procedimientos que indiquen cómo realizar la comunicación dentro y fuera de la institución. • No existe algún tipo de manual que se refiera a alguna ámbito, aspecto o tarea de comunicación corporativa, excluido el manual de uso del logotipo.
Definición y consideración de Públicos Internos y Externos.	<ul style="list-style-type: none"> • Existen públicos definidos pero de forma no documentada, y son considerados y tratados de forma general y masiva. • En el caso de los bachilleres existe una segmentación por tipo de institución de educación secundaria. • No existe un mapa de públicos, ni una clasificación o priorización de los mismos • No se registra ningún documento oficial que indique cómo desarrollar la relación con públicos prioritarios.
Marca	<ul style="list-style-type: none"> • Su logotipo es una declaración de identidad institucional. La palabra Salesiana es la parte de texto más visible y el diseño incluye la cara de San Juan Bosco, patrono de las UPS, y la figura estilizada de Ecuador. • No se registra un lema. Se emplean varias frases y expresiones

oficiales de Don Bosco y de sentido salesiano.

<p>Área o Responsable de Comunicación Corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un Director de Comunicación que lidere la comunicación de la UPS a nivel corporativo nacional. • La gestión de comunicación en la UPS es responsabilidad de la Dirección de Comunicación y Cultura de cada sede. En Cuenca, la dirección es conformada por 4 personas: director, encargado de relaciones públicas, asistente de comunicación y diseñador.. • No existe una planificación de actividades, ni un sistema de medición y evaluación de resultados obtenidos. • La campaña de promoción de la oferta académica de la UPS sede Cuenca es responsabilidad de una persona (asistente de comunicación), y se realiza aproximadamente entre los meses de diciembre hasta mayo del siguiente año. • Los roles dentro del área de comunicación no son definidos. Algunas tareas no tienen responsable definido.
<p>Medios y recursos de comunicación interna y externa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Página web y blogs temáticos • Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube • Periódico institucional notiUPS • Revista Institucional UTOPIA • Material informativo impreso (muy limitado) • Material audiovisual escaso (YouTube) • Carteleras, afiches y soportes externos • Radio y periódicos locales (contratado o free press) • Visitas colegios • Correo electrónico institucional • Oficina de información (ingreso UPS) y oficina de atención al usuario
<p>Identidad Visual y objetual:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un manual de manejo y uso del logotipo, pero no contiene directrices de cómo gestionar la identidad visual corporativa en su totalidad. • No todos los espacios de las instalaciones son identificados con señalización, misma que presenta diferentes estilos y líneas graficas de diseño. • Se evidencian distintos objetos y gadgets de la UPS que usan de

	<p>forma impropia o distorsionada la identidad visual de la UPS por no respetar las indicaciones contenidas en el Manual de manejo y uso del logo.</p>
<p>Publicidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No existe plan de marketing, plan de publicidad o plan de medios. • La contratación de cuñas y pautas radiales, así como de anuncios en los periódicos locales se hace de forma emergente, no planificada y sin una estrategia corto o largo plazo que se articule con objetivos institucionales de gestión administrativa ni de comunicación. • Las acciones de publicidad no se realizan en base a un cronograma integrado con las otras acciones de comunicación. • La elección de medios, espacios y mensajes no se realiza en base a la construcción de un plan de medios. • No se mide o evalúa la efectividad de las acciones publicitarias realizadas.
<p>Relación con medios y <i>free press</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Dirección de Comunicación mantiene relaciones casi constantes con los periódicos y algunas radios locales. • La publicación de noticias en medios no es manejada de forma estratégica en cuanto no se establece una planificación y no se define que publicar y el porqué. • La publicación de noticias logradas en periódicos impresos nacionales y locales en 2015 dio como resultado 77 publicaciones <i>free press</i>: 37 son de cultura, 29 de deporte, 9 académicas y 2 institucionales. • El poder de convocatoria de medios de comunicación es muy limitado. Las ruedas de prensa son semi-desiertas. • Algunas de las principales radios de la ciudad, acogen gratuitamente la UPS para intervenciones limitadas con fines de promoción, información y divulgación científica. (La Voz del Tomebamba, Radioactiva, Ondas Azuayas, Visión, Católica, Complice, Splendid).
<p>Relaciones Publicas y Lobbying</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La UPS no posee un portavoz designado o un profesional encargado de las relaciones públicas de la institución, a pesar de que en la Dirección de Comunicación resulta haber un responsable del área. • Existen diferentes actores institucionales no oficiales que fungen de relacionadores públicos. • No existe pronunciamiento sobre el comportamiento o pautas a

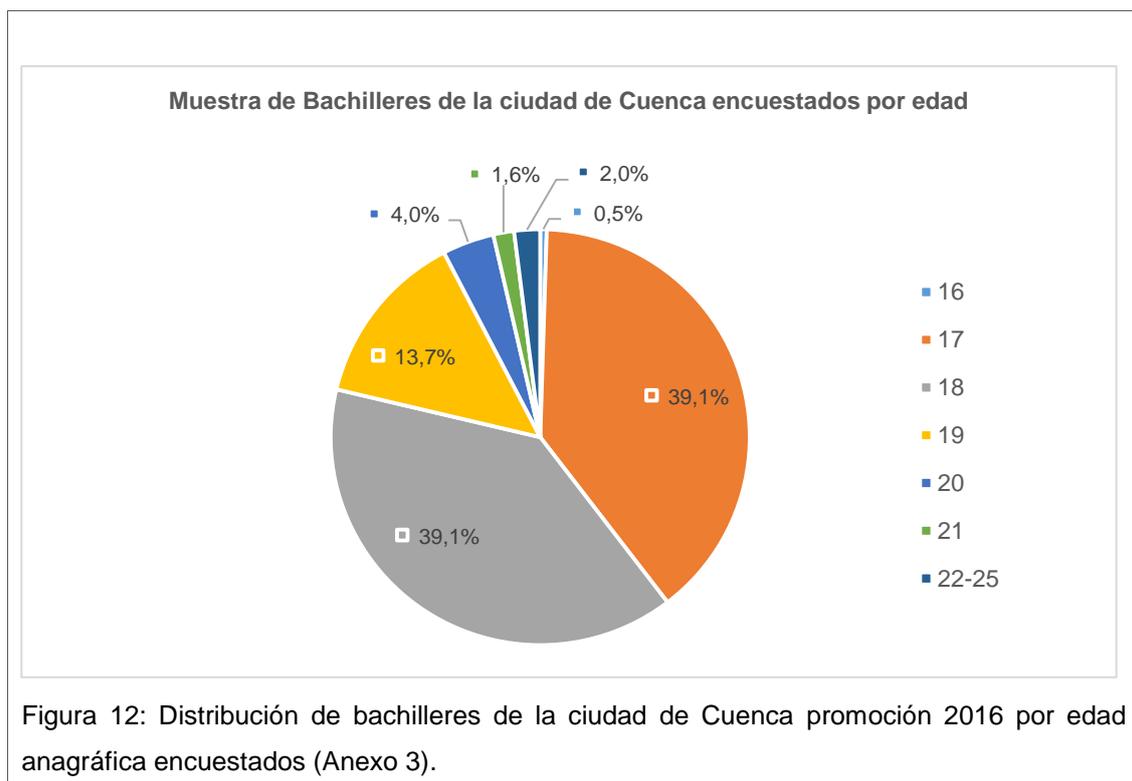
seguir en la relación de miembros internos con actores externos o medios de comunicación, con la consecuente multiplicación prácticas y formas de comunicación y representación de la UPS hacia su exterior.

3.2.2 Identificación y consulta de los públicos prioritarios: aplicación de los instrumentos de investigación

Investigar la imagen que la UPS ha producido como efecto de sus acciones comunicativas y fácticas en los bachilleres de la ciudad de Cuenca significa consultar los potenciales integrantes del 50% de individuos que constituye la totalidad de la población estudiantil de la Sede Matriz de la UPS (Universidad Politécnica Salesiana, Secretaria Técnica de Estadística, 2016). De hecho, la mitad de los estudiantes de la Sede procede de la ciudad, así como de centros de educación secundaria del cantón Cuenca. En relación con este dato, la consulta realizada a los actuales estudiantes de la Sede Cuenca constituye una expresión representativa del otro 50% del alumnado de la sede, que es procedente de otros cantones y provincias, por lo cual ofrece una visión privilegiada de la imagen de la UPS para sus públicos prioritarios. Para alcanzar la representatividad necesaria se ha considerado una heterogeneidad del 50% y un margen de error del 5% por ser primera vez que se consultan estos públicos sobre los atributos de imagen de la UPS. Se han aplicado encuestas a 373 individuos como muestra representativa de los 6.500 bachilleres graduados en Cuenca (El Mercurio, 2014, Sección Cuenca) y 373 encuestas a los estudiantes de la UPS de la Sede Matriz en representación de los 6.031 actualmente matriculados. (Universidad Politécnica Salesiana, 2016, p. 17).

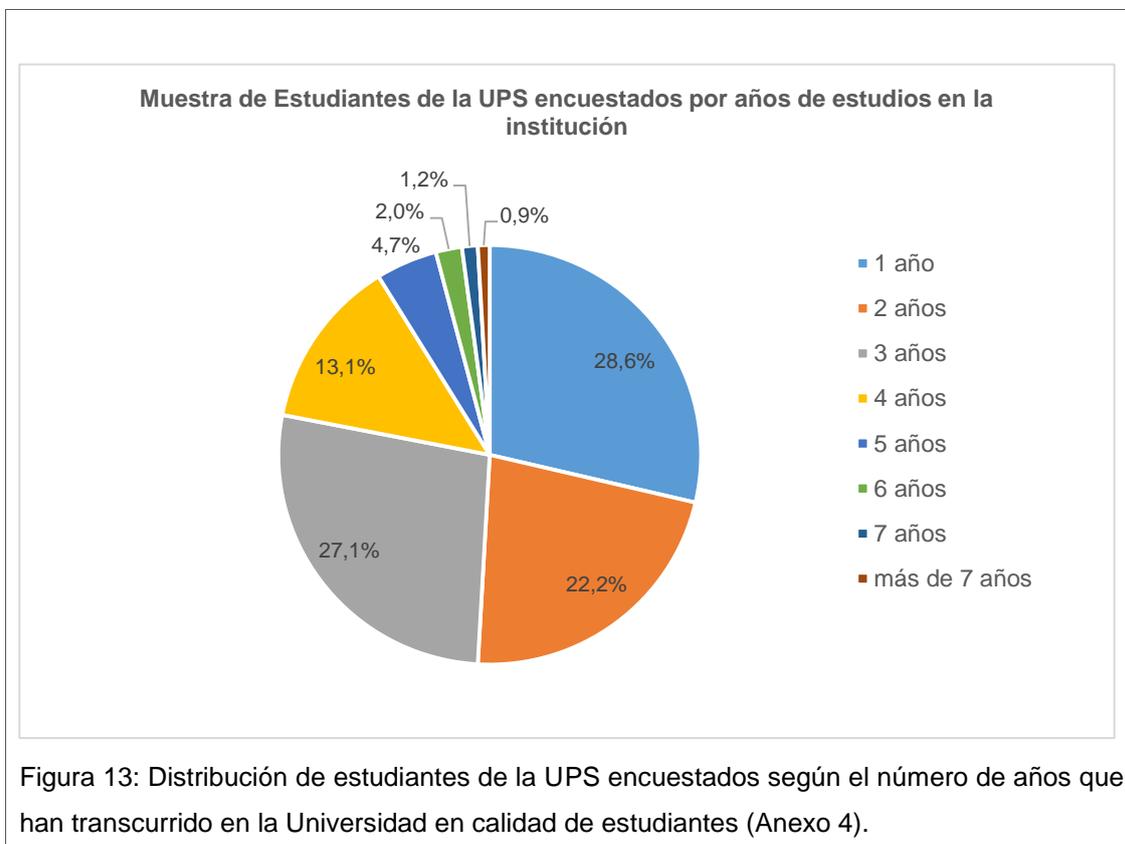
La elección de la muestra se basa en la necesidad de plantear, realizar y evaluar estrategias y acciones concretas de comunicación hacia estos dos públicos, que al momento no son pensadas con base en la realidad específica de los mismos, porque la institución no registra información ni datos sobre los elementos que motivan sus decisiones y comportamientos. En este sentido, se ha optado por investigar con particular atención a aquellos/as jóvenes que se encuentran frente a la necesidad de tomar una decisión para su futuro,

destinatarios privilegiados e interlocutores clave para la UPS. El diagnóstico, por esta razón, incluye sus percepciones y opiniones analizadas en dos momentos específicos. El primero en el transcurso del último periodo de clases para los estudiantes de último año de bachillerato, durante la realización de la campaña promocional de la UPS y coincidente con la abertura del periodo de inscripciones en la UPS (Universidad Politécnica Salesiana, Portal web institucional, Inscripciones). Otro momento considerado importante es el periodo en el cual los nuevos bachilleres se encuentran en el proceso de postulación a una carrera universitaria y en la espera de la publicación de los resultados oficiales para la asignación de becas estatales y cupos en universidad públicas por parte de la SENESCYT. En este momento en particular están madurando su decisión que, para los nuevos estudiantes, se formaliza con la matricula a una carrera de pregrado entre los meses de septiembre y octubre para la ciudad de Cuenca.



Los estudiantes de la UPS, en cambio, son un público importantísimo para la institución, en cuanto constituyen el motivo por el cual la Universidad existe y

los principales destinatarios de sus servicios. La UPS desconoce qué imagen han construido sus estudiantes, por lo que es fundamental consultarlos y tener información relevante sobre sus intereses, percepciones y opiniones, con el fin de elaborar acciones de comunicación efectivas. En mérito al diagnóstico y los objetivos de este proyecto, los estudiantes de la UPS son un público clave para entender y definir cuales aspectos del trabajo institucional son de mayor valoración, así como la identificación de qué atributos son identificados y reconocidos, cuál es el nivel de conocimiento y cuáles significados se atribuyen a los valores institucionales. Más aun, los miembros de este público se han encontrado, hace poco tiempo, frente a la misma necesidad de tomar una decisión respecto a su futuro universitario, y ahora comprueban el resultado de su decisión pudiendo argumentar con base en la experiencia directa. Los estudiantes de la UPS otorgan información clarificadora sobre la Universidad, así como sobre la imagen que ésta genera fuera de su comunidad en relación al desempeño comunicacional y el posicionamiento que ésta tiene frente a las otras universidades de la ciudad de Cuenca.



Para definir con certeza los atributos de imagen de la UPS se ha consultado y trabajado directamente con 5 autoridades de la UPS involucradas con la Sede Cuenca por razones estructurales y por presencia física. Se trata del Rector de la UPS, Padre Javier Herrán Gómez, sdb. (Ph.D.), Ph.D. Luis Tobar Pesantez, Vicerrector Académico General, Ph.D. Fernando Pesantez Avilés, Vicerrector Docente, Ph.D. (c) Cesar Vásquez Vásquez, Vicerrector de la Sede Cuenca y la Mst. Lorena Cañizares, Directora de la carrera de Psicología del Trabajo que ha desempeñado en múltiples ocasiones el rol de Vicerrectora (e) de la Sede Cuenca en sustitución del vicerrector en nómina cuando necesario. Las entrevistas semiestructuradas y las reuniones de trabajo que se han realizado con los miembros de este grupo han permitido la definición de los atributos de imagen, la construcción del perfil de imagen ideal frente a estos públicos, la medición y construcción de los perfiles de imagen real, así como establecer el planteamiento de objetivos proyectados sobre cómo la institución quiere ser percibida.

Las técnicas e instrumentos utilizados, tales como encuestas, reuniones y entrevistas, se enfocan en la investigación y análisis de tres aspectos observables del problema, que determinan tres variables principales: identidad, imagen y reputación. La información relacionada a la primera variable, la identidad corporativa, se ha obtenido gracias a la inclusión de preguntas específicas para las autoridades. Estas se realizan con el fin de medir el nivel de conocimiento e identificación con los símbolos y expresiones oficiales, tales como el logotipo y lema institucionales, así como a través de preguntas y elementos específicos reportados en las tablas de valoración de los cuestionarios con respuesta cerrada de las encuestas (Anexos 1, 3 y 4). Estos ítems apuntan a medir la valoración que realizan los públicos investigados de sus principales elementos de identidad corporativa, los que se traducen en imagen corporativa. De hecho, el diagnóstico se centra en el estudio de la imagen de la UPS, de cómo su identidad es percibida y resignificada por los destinatarios principales de sus acciones y comunicaciones. Tanto las encuestas como las entrevistas, en su parte central, con las preguntas 3 (estudiantes UPS) y 4 (bachilleres 2016 Cuenca y autoridades UPS), consultan

a los públicos sobre los atributos de imagen definidos en el Perfil de imagen ideal - con la valoración personal de cada atributo - permitiendo la construcción de los perfiles de imagen por cada público. En la variable imagen corporativa se mide la notoriedad⁴ y el posicionamiento de la oferta académica de la UPS. Finalmente, para obtener datos sobre la reputación corporativa de la UPS, último aspecto analizado, se consultan los públicos sobre el valor de la educación salesiana, la credibilidad y confianza de sus graduados, con ítems específicos incluidos en las tablas valorativas y las últimas preguntas, tanto de las encuestas como de las entrevistas. La muestra considerada para las entrevistas personales y los grupos focales con estudiantes de educación secundaria y superior, dentro de la Radiografía de marca de la UPS, se compone de individuos pertenecientes a centro educativos de la ciudad, considerados prioritarios para la UPS en función del número de estudiantes graduados en estas instituciones y que deciden iniciar una carrera profesional en la UPS. Los centros de educación secundaria considerados son: Unidad Educativa Herlinda Toral, Colegio Antonio Ávila, Colegio de Bachillerato Manuel J. Calle, Colegio de Bachillerato Daniel Córdova Toral, Unidad Educativa Particular "Corazón De María", Colegio de Bachillerato Manuela Garaicoa de Calderón, Colegio Nacional Experimental Benigno Malo, Colegio Guillermo Mensi, Unidad Educativa Particular Hermano Miguel De La Salle, Unidad Educativa Bilingüe Interamericana, Colegio Nacional Ciudad De Cuenca, Colegio Técnico Particular "Sudamericano", Colegio Fisco-misional Julio Matovelle De Cuenca (Universidad Politécnica Salesiana, Secretaria Técnica de Estadística, 2016).

La Tabla 3 resume cuales son los públicos consultados, el tamaño de las muestras consideradas y los instrumentos aplicados para la investigación.

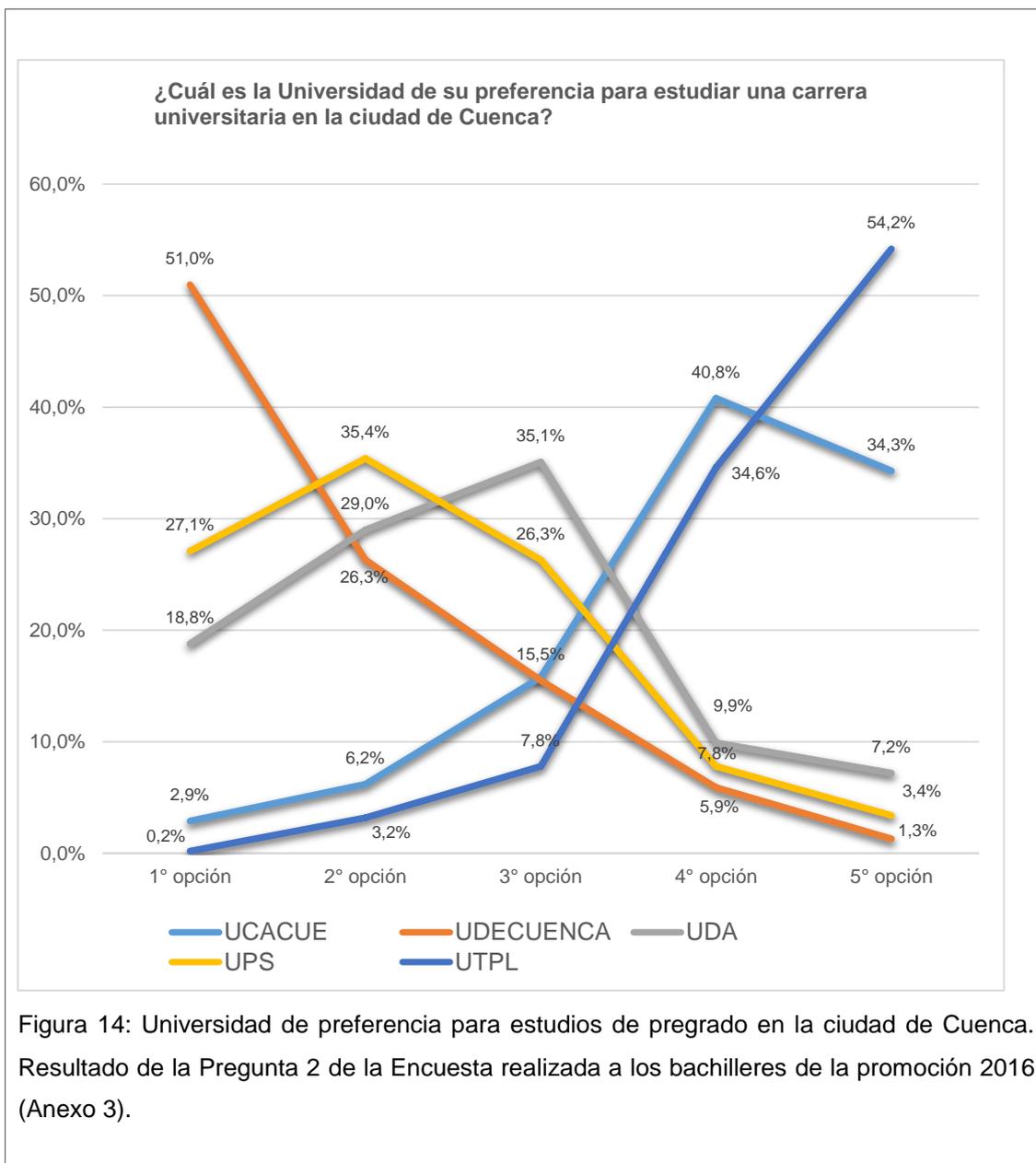
⁴La notoriedad es el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización. Si una organización nos es conocida no tiene imagen.

TABLA 3. *Públicos, muestra e instrumentos de investigación*

Público	Muestra	Instrumento
Estudiantes de último año de bachillerato de Cuenca	208	Entrevista personal con cuestionario mixto
	3	Grupo focal (5 personas) (Radiografía de Marca UPS)
Estudiantes de la UPS	187	- Entrevista personal con cuestionario mixto
	3	- Grupo focal (5 personas) (Radiografía de Marca UPS)
Bachilleres graduados en 2016 en Cuenca	373	Encuesta con cuestionario con respuestas cerradas
Estudiantes de la UPS	373	Encuesta con cuestionario con respuestas cerradas
Autoridades de la UPS	5	Entrevista semiestructurada Reuniones

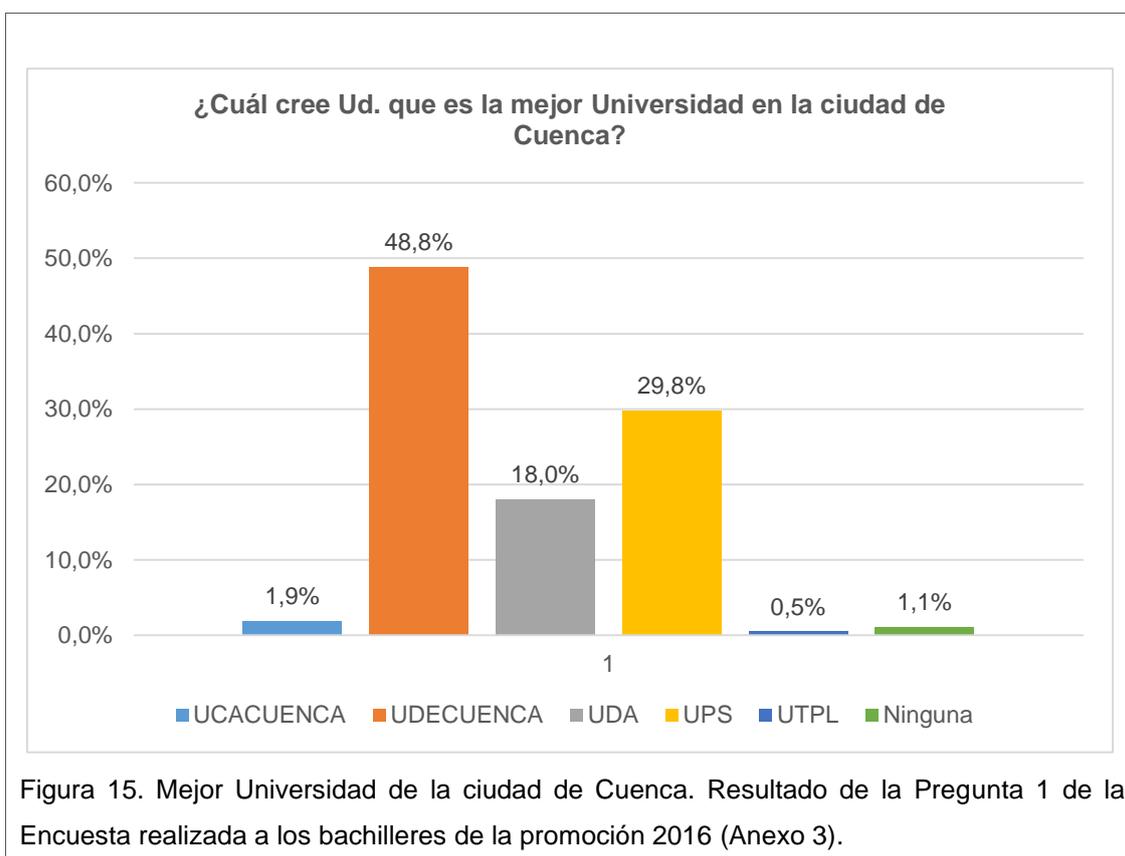
3.3 La elección de una carrera de pregrado: preferencias de los aspirantes

Como se explica en el Capítulo 1, en la ciudad de Cuenca existen cinco Universidades con sedes operativas y certificadas por el CEAACES, dentro de las cuales se lista: Universidad Católica de Cuenca (UCACUE), Universidad del Azuay (UDA), Universidad Estatal de Cuenca (UDECUENCA), Universidad Politécnica Salesiana (UPS) y Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL). Esta última con una pequeña sede para la atención a los estudiantes de sus carreras a distancia. Las cinco instituciones responden a la gran mayoría de la demanda de los cerca de 10.000 bachilleres que cada año se gradúan en la ciudad de Cuenca y en la Provincia del Azuay. Sin duda, la plaza cuencana es marcada por una preferencia de los públicos por la Universidad Estatal de Cuenca que se puede definir de histórica. Es la institución más antigua de las universidades en la ciudad. El 51% de los bachilleres de la promoción 2016 manifiestan que la UDECUENCA es su primera opción de estudio (Figura 14).

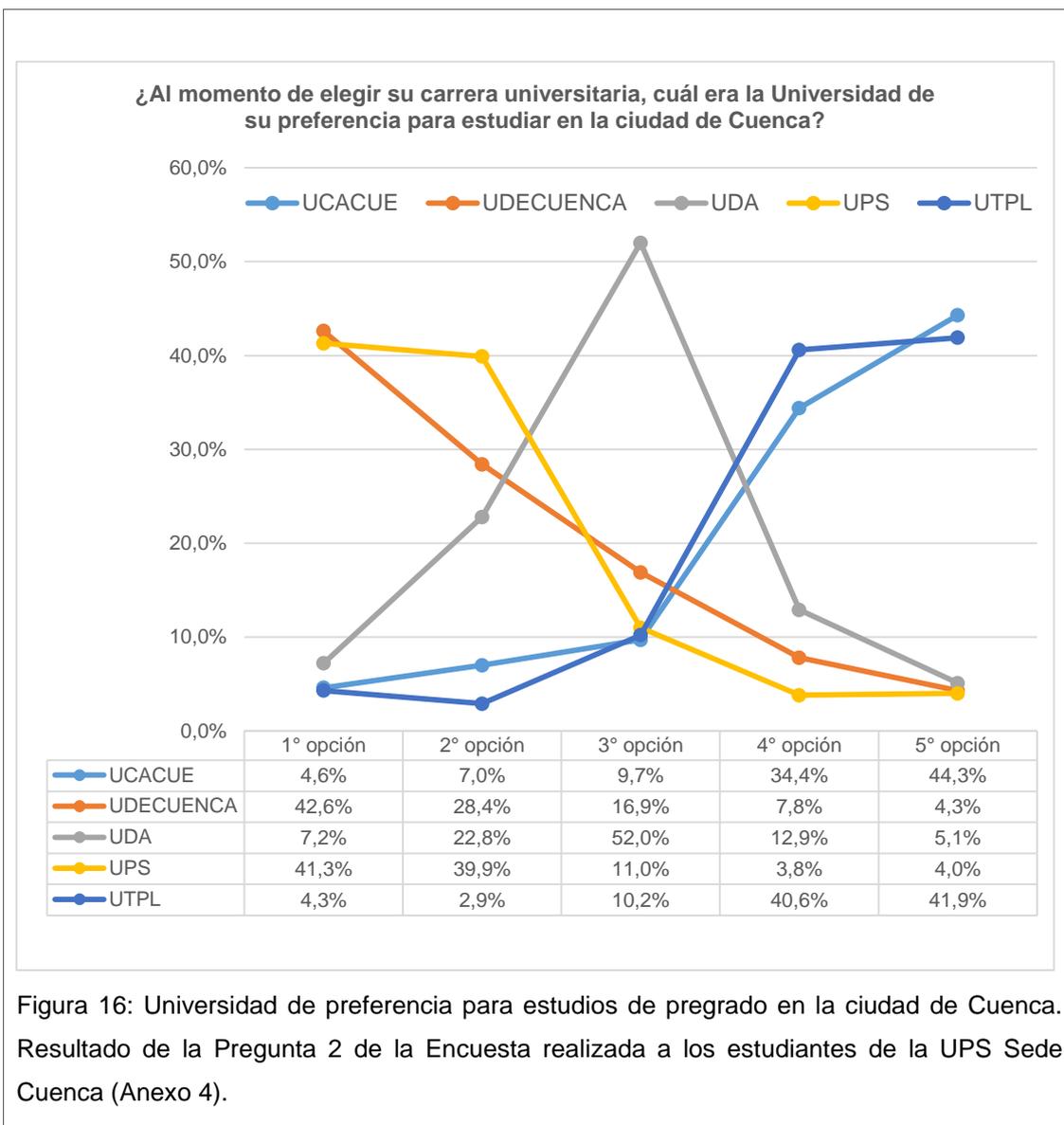


Una de las principales razones que motivan la decisión se encuentra en la gratuidad del estudio en una universidad pública; pero considerar el aspecto económico como el único en influir sobre la preferencia de una opción sería erróneo. En el caso de la UDECUENCA, la categoría académica, recientemente certificada como A por el CEAACES, así como el nivel académico de sus carreras de pregrado y postgrado, son elementos clave de imagen y reputación ante los públicos cuencanos (Anexo 2, Figura X2). La UPS es la segunda opción de estudio para los bachilleres con un 35,4%, y se

presenta con un importante porcentaje también como tercera opción (26,3%). Los datos son confirmados por los bachilleres cuencanos de la promoción del 2016 que, al momento de identificar la institución que perciben y consideran como mejor universidad de la ciudad, presentan una jerarquía muy marcada en el *top of mind* de las cinco instituciones de la ciudad de Cuenca.



Aunque no son el objeto principal de este estudio, la imagen y la reputación de la Universidad Estatal de Cuenca resultan elementos muy importantes para analizar la situación de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca. La Figura 15 muestra como casi la mitad de los encuestados considera a la UDECUENCA como la mejor. La UPS es la segunda con un 29,8%, lo que le ubica como primera entre las IES no públicas de la ciudad. Los estudiantes encuestados de la sede matriz de la UPS encuestados confirman este resultado, afirmando con un 42,6%, que, al momento de elegir la Universidad para iniciar los estudios de pregrado, su preferencia se dirigía a la UDECUENCA.



Con algunas variaciones significativas para la UPS, tanto las preferencias manifestadas por sus estudiantes, como las indicaciones de los bachilleres de la ciudad de Cuenca promoción 2016, confirman la tendencia mostrada en la investigación de Chaca y Ordoñez (2015, p. 96), donde se mide las preferencias del público cuencano en general. Una variación se puede encontrar entre la cuarta y la quinta opción de estudio, donde la UTPL y la UCACUENCA disputan la atención de los aspirantes. El dato más interesante para la UPS, respecto al estudio de Chaca y Ordoñez, es su la posición como segunda opción de estudio, ya que no es tan sólida en los bachilleres, directos

interesados, como en el público en general, presentando respectivamente el 35,4% versus el 50% (Figura 17). Un dato positivo es el 27,1% de los bachilleres encuestados que consideran a la UPS como primera opción de estudio respecto al 12% del estudio mencionado (Figura 17).

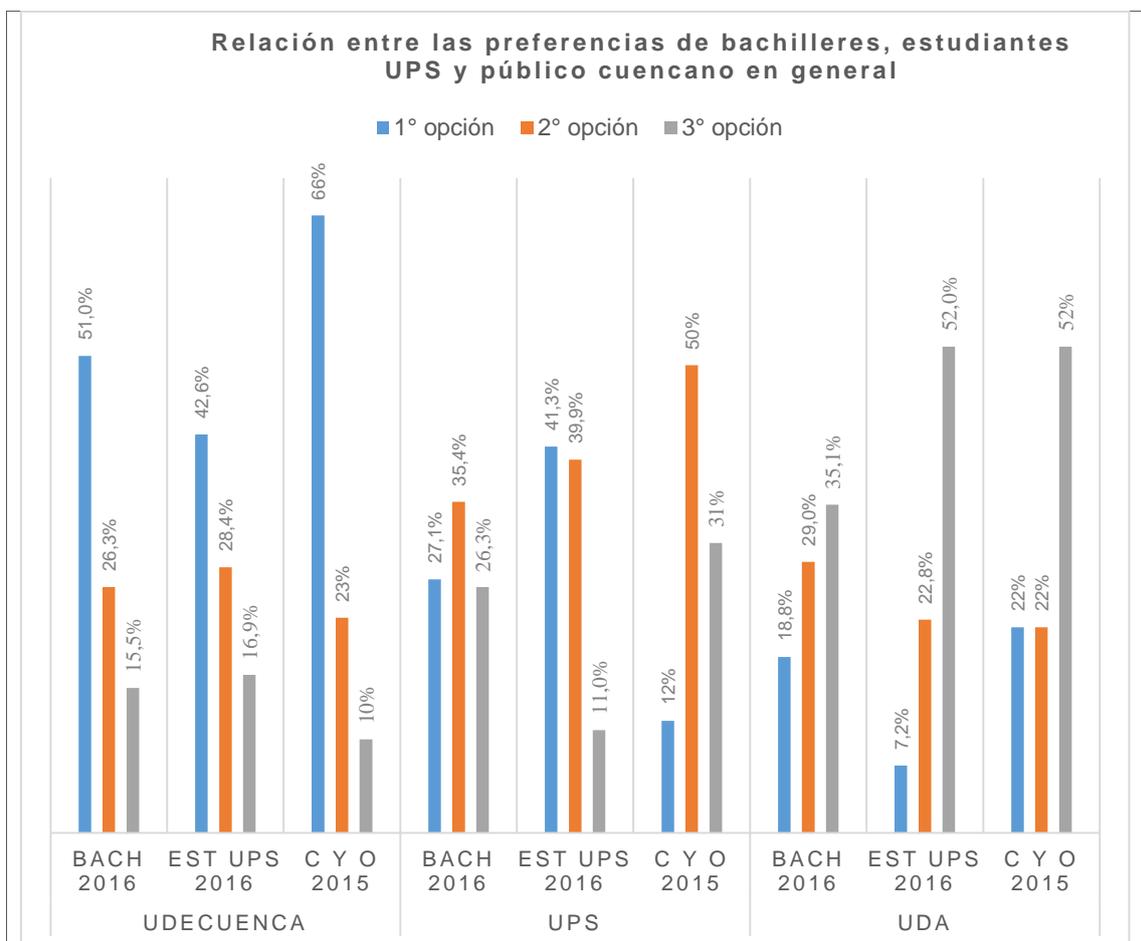


Figura 17: Relación entre las preferencias de bachilleres de Cuenca promoción 2016 (BACH), Estudiantes de la UPS Sede Cuenca (EST UPS) encuestados con las preferencias del público cuencano en general publicadas en la investigación de Chaca y Ordoñez (2015). Comparación entre UDECUENCA, UPS y UDA como opción de estudio de una carrera de pregrado.

La información obtenida gracias a este público permite contextualizar los datos otorgados por las encuestas, ofreciendo una clave de lectura importante. Según la mayoría de los entrevistados, la UDECUENCA se destaca por su trayectoria académica y reputación, elementos distintivos de su imagen que le

permiten ser la universidad de preferencia por la mayoría de los públicos investigados en la ciudad.

3.4 Los elementos diferenciadores de la UPS: construcción de la constelación de atributos

Las preferencias manifestadas por los públicos consultados se basan en consideraciones que cada individuo elabora en base a sus percepciones y experiencias respecto a la Universidad, así como de todos los aspectos relacionados con su trabajo que los públicos conocen y experimentan de forma directa e indirecta. En este sentido, gracias a los elementos reconocidos por los estudiantes de bachillerato y sus mismos estudiantes como diferenciadores de la UPS respecto a las otras universidades de Cuenca, se identifican los atributos de la imagen institucional para estos públicos prioritarios. La definición de atributos específicos por cada público permite la aplicación del método de la Constelación de atributos de Joan Costa (2012, p. 111), método que permite una visualización de la imagen mental de lo que la gente piensa y sabe de la institución. La construcción de esta constelación es útil para al momento de gestionar la comunicación corporativa de una institución, pues facilita el planteamiento de estrategias y acciones de comunicación. La selección y valoración de cada atributo se realiza en base a las categorías preferencia, reputación y conocimiento, que son aplicadas al análisis de las percepciones y opiniones obtenidas con la Radiografía de Marca UPS (Anexo 2). Los estudiantes del último año de bachillerato de la ciudad de Cuenca reconocen la UPS por los atributos que conforman la Constelación presentada en la Figura 18.

Constelación de atributos – Estudiantes de Bachillerato de Cuenca

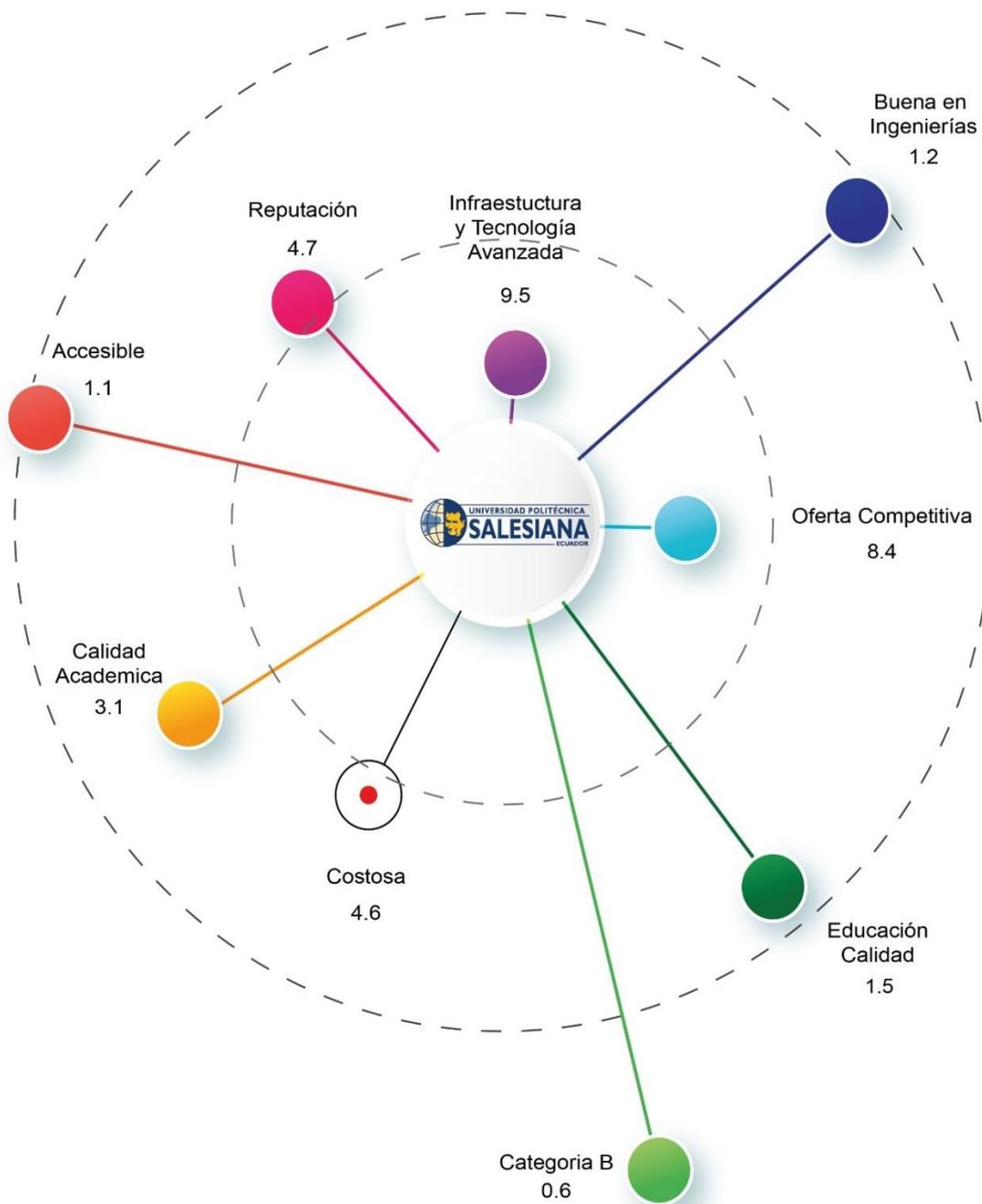


Figura 18: Constelación de atributos de imagen corporativa de la UPS para los estudiantes de último año de bachillerato de la sede Cuenca, promoción 2016.

Como muestra el diagrama de la Constelación de atributos de los estudiantes de bachillerato, la UPS en Cuenca es considerada una institución de prestigio (Reputación 4,7), así como es fuertemente identificada y valorada por su capacidad tecnológica e instalaciones (9,5), sobre todo en término de equipos, laboratorios y talleres. Su oferta académica es considerada muy competitiva (8,4), justamente porque los públicos reconocen que las condiciones de estudio en términos de insumos y espacios puestos a disposición del estudiante para el desarrollo de sus estudios de pregrado son óptimas. Estas consideraciones se refieren, sobre todo, a las carreras de ingenierías, las que son más reconocidas y posicionadas en la ciudad de Cuenca, tales como la ingeniería Eléctrica (ahora Electricidad), Electrónica, Mecánica y Mecánica Automotriz (Figura 19). Son entre las primeras carreras ofrecidas por la UPS en la ciudad y que gozan de buena reputación, constituyendo un elemento de identificación institucional complementario para los públicos cuencanos (1,2).

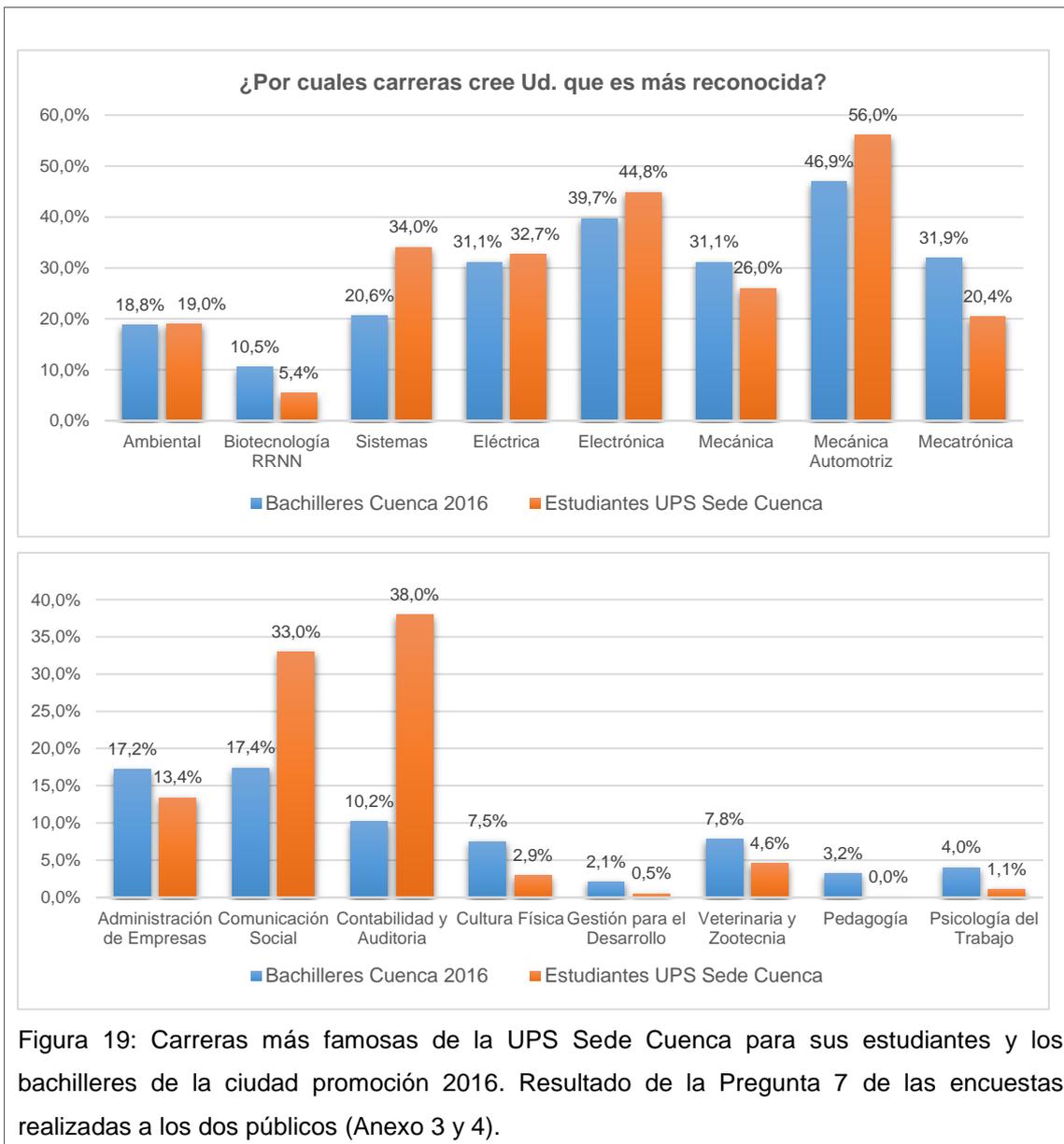


Figura 19: Carreras más famosas de la UPS Sede Cuenca para sus estudiantes y los bachilleres de la ciudad promoción 2016. Resultado de la Pregunta 7 de las encuestas realizadas a los dos públicos (Anexo 3 y 4).

Los atributos relacionados con la calidad académica (3,1) y educativa (1,5), entendida esta última en términos de docencia y aprendizaje, también complementan la imagen de la UPS. Estos soportan los atributos que se encuentran en la zona de la constelación más cercana al núcleo, la de mayor influencia en el imaginario colectivo. La accesibilidad a una carrera de pregrado (1,1), entendida tanto como apertura procedural para el ingreso, como calidad humana, ambiente social y facilidad de acceso a los espacios, se ubica al borde de la zona secundaria. Dentro de la constelación parece un atributo relacionado con el valor económico de estudiar una carrera universitaria en la

UPS, considerado como negativo porque detractor dentro del proceso decisional de los aspirantes (costosa 4,6). Este atributo se incluye dentro de la constelación, porque es muy cercano a la zona de atributos primarios y de mayor influencia en la imagen corporativa, lo que facilita la planificación de acciones de comunicación específica para intervenir sobre la valoración de este atributo.

Finalmente, dentro de la Constelación se incluye un atributo de categorización denominado Categoría B (0,6), que está relacionado con la clasificación realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior CEAACES, 2013, Evaluación de universidades 2013). Este atributo se ubica fuera de las zonas de influencia, pero es importante para el análisis porque inicialmente es considerado como influyente para los públicos consultados (Capítulo 1).

Los estudiantes de la UPS Sede Cuenca construyen sobre su universidad una imagen muy cercana al imaginario presentado por los estudiantes de último año de bachillerato de la ciudad de Cuenca en 2016. Presentan rangos de edades similares y demuestran obtener información sobre la UPS por canales y medios comunes (figuras 27 y 28). Los atributos identificados para este público son presentados en la Figura 20.

Constelación de atributos – Estudiantes de UPS Sede Cuenca 2016

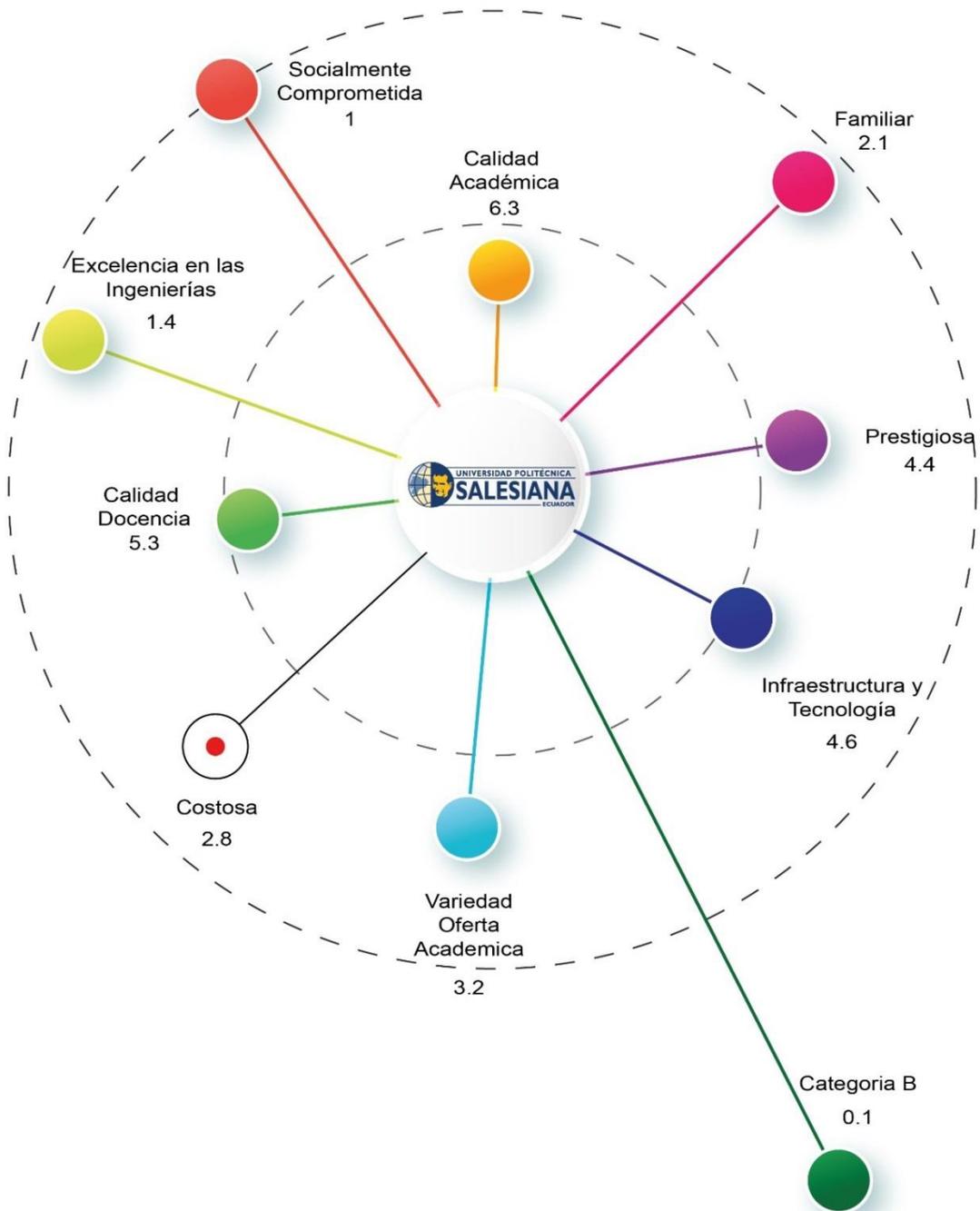


Figura 20: Constelación de atributos de imagen corporativa de la UPS para sus estudiantes de la sede Cuenca, periodo académico 48.

Como evidencia el diagrama de la Figura 20, la calidad académica (6,3) y la calidad en la docencia (5,3) son los atributos más valorados por los estudiantes de la UPS, que a diferencia de los estudiantes de bachillerato, que se basan en información y comentarios obtenidos por terceros, han experimentado directamente el valor de la propuesta educativa. Fuera de la zona de influencia primaria, se encuentra el atributo relacionado con la tecnología y la infraestructura de la UPS en Cuenca (4,6), que en este análisis es valorada en base al conocimiento que sus estudiantes han acumulado durante sus estudios en la universidad y en función de la carrera que cursan. Un elemento identificador de la UPS Sede Cuenca para los públicos consultados son las carreras de ingeniería, que son consideradas excelentes (1,4), como en el caso de los estudiantes de bachillerato.

Por otro lado, este público piensa que la Universidad es una institución prestigiosa (4,4), así como se valora la diversidad de carreras presentes en la Sede, por la interdisciplinariedad que caracteriza el aprendizaje, proyectos competitivos y oportunidad de conocer otras áreas académicas. La familiaridad (2,1) de la UPS entendida como trato cálido, humano, ambiente familiar y relación entre estudiantes, docentes y administrativos es identificada como un atributo distintivo de la UPS y su valoración se ubica en la periferia de la zona de influencia. De la misma manera, el compromiso social de la UPS (1), aspecto distintivo de la propuesta educativa y de la razón de ser de la UPS, es reconocido como valor complementario de la imagen institucional.

Finalmente, como en el caso de los estudiantes de bachillerato, se incluyen dos atributos importantes para el análisis de la imagen de la UPS: categoría B y costo. El primero repite la tendencia presentada en la Figura 18, con un valor aún menor (0,1), confirmando el peso reducido que tiene sobre la imagen de la UPS. El segundo presenta, también una valor inferior (2,8). Este se evidencia en la constelación de atributos de los estudiantes cuencanos de último año de bachillerato, lo que sugiere la necesidad de intervenir para reducir el peso de este atributo sobre la imagen institucional.

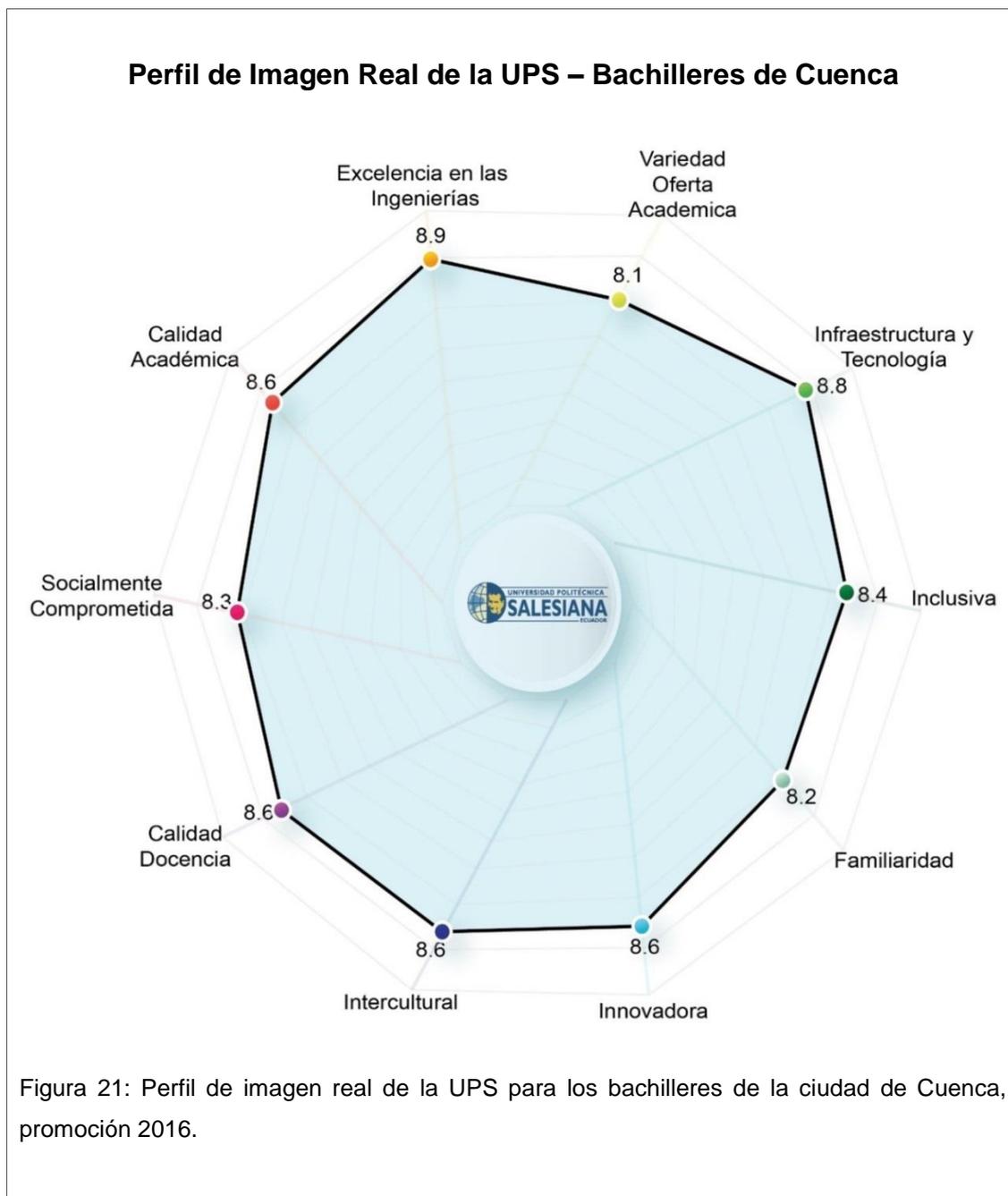
3.5 La imagen de la UPS en Cuenca: definición del Perfil de imagen ideal y medición

La Constelación de atributos permite conocer los atributos por los que una institución es identificada, en este caso la UPS, así como cuál es el peso que cada uno de ellos tiene sobre la imagen proyectada en los públicos objeto de investigación. Sin duda, para conocer la imagen real de la UPS en Cuenca, y tener información útil acerca de cómo sus públicos la evalúan respecto a sus elementos diferenciadores, es necesario definir los atributos por los que la institución quiere ser identificada y valorada, al fin de medir el estado actual de su imagen con relación a propósitos, expectativas y acciones puestas en marcha para alcanzarlos. En función de la ausencia de atributos definidos (Universidad Politécnica Salesiana, s.f., *Razón de ser*) y con base en las constelaciones de atributos presentadas, se define el Perfil de imagen ideal de la UPS, en un proceso que ve como protagonistas las autoridades de la UPS y sus opiniones reunidas gracias a la aplicación de las entrevistas semiestructuradas y reuniones de trabajo (Anexo 1). Los elementos del perfil de imagen ideal presentados en la Tabla 4 son el resultado de un proceso de selección basado en tres componentes básicos de la identidad corporativa: los rasgos de personalidad, elementos que definen el carácter de una organización, sus características y comportamientos; los valores institucionales, principios básicos que guían las acciones de una organización; los atributos competitivos que se pretende sean reconocidos y valorados por su públicos de interés (Capriotti, 2009, p. 218).

Tabla 4. Perfil de imagen ideal de la UPS

Atributo	Categoría	Definición
Ambiente de Familiaridad	Rasgos de personalidad	El trato es humano, familiar y la UPS opera para que sus estudiantes se sientan en su casa de estudio. El carisma salesiano, la <i>amorevolezza</i> y la relación de confianza entre docentes y estudiantes son factores distintivos de la educación salesiana y de su carácter de familiaridad.
Inclusiva		Uno de los objetivos principal de la institución es favorecer el acceso a la educación de grupos emarginados y vulnerables de la sociedad, en un ambiente que promueve la equidad, la interculturalidad y la justicia.
Innovadora	Valores institucionales	Es una Universidad que quiere romper esquemas, buscar nuevas ideas y alternativas para el desarrollo sostenible de la sociedad, basándose en la investigación, la divulgación de la ciencia y la promoción de la cultura científica.
Socialmente comprometida		Se preocupa de los sectores vulnerables de la sociedad y, en línea con su identidad salesiana, se esfuerza para proponerse de distintas formas como opción para los más pobres, en sentido, académico, humano y social. Su trabajo se dirige a contribuir al desarrollo de la sociedad.
Intercultural		Promueve el diálogo y el intercambio de saberes y conocimientos entre culturas, entre Razón y Fe, y el respeto para el ser humano y la vida en todas sus acciones y espacios, con propuestas académicas, programas de pregrado y facilidades de estudio para grupos minoritarios.
Calidad académica		Es una Universidad reconocida por su excelencia académica puesta a disposición de la sociedad, en particular con los más necesitados, siendo una institución acogedora pero exigente al mismo tiempo.
Excelente en las Ingenierías		Es la institución mayormente reconocida en Cuenca por la calidad de sus carreras de ingeniería.
Calidad en la docencia		El centro del paradigma educativo de la UPS basado en el modelo salesiano de Don Bosco es el estudiante, generador del proceso de aprendizaje facilitado por la guía del profesor salesiano.
Infraestructura y Tecnología		Atributos competitivos
Variedad de la oferta académica		La calidad académica de la UPS se refleja en carreras que abarcan múltiples áreas de la ciencia, formando profesionales preparados para enfrentar los desafíos actuales y operar en distintos ámbitos académicos y laborales.

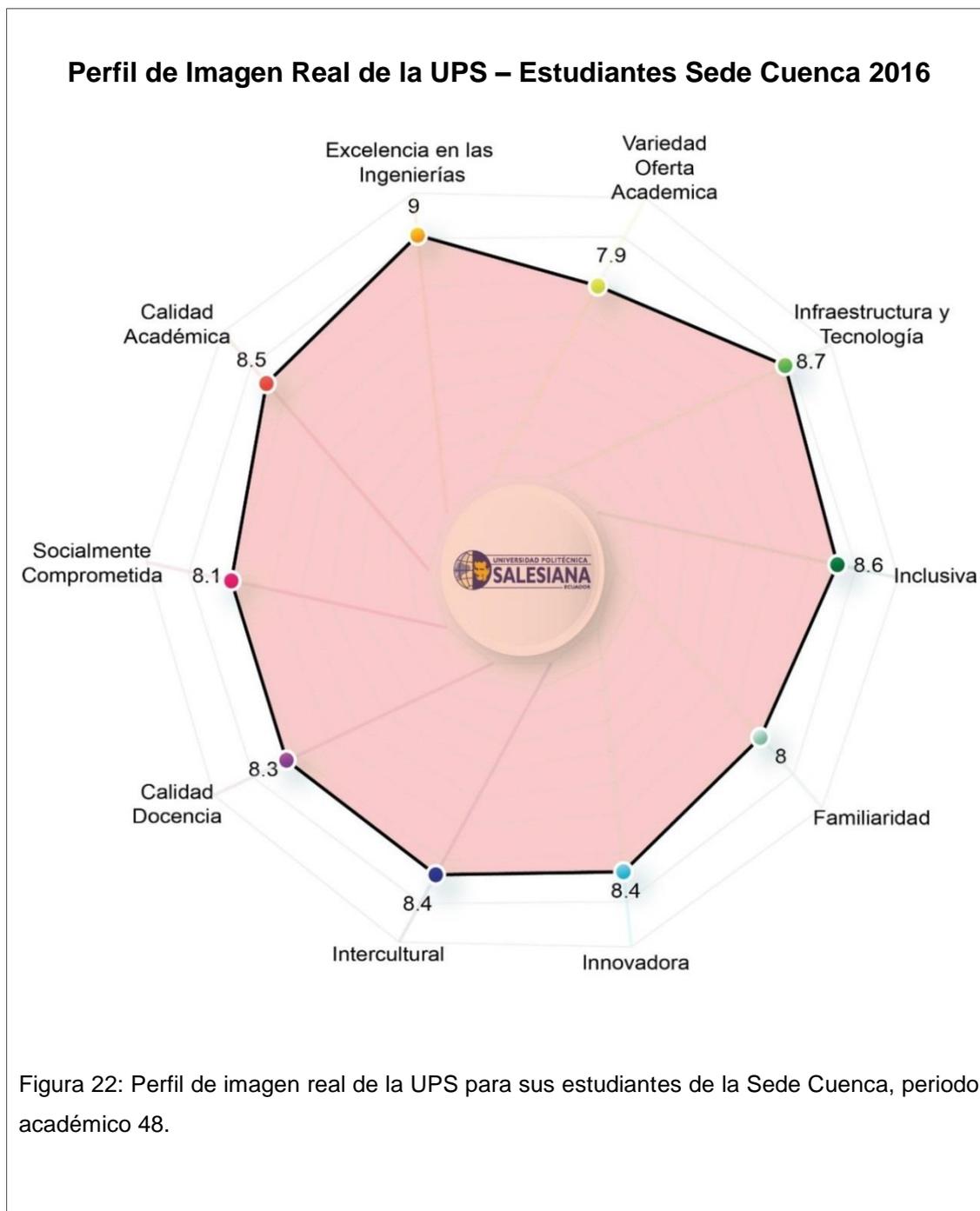
Una vez definido el Perfil de imagen ideal para la UPS frente a los públicos estudiantiles de Cuenca, prioritarios para su trabajo, se procede a la consulta de los bachilleres de la ciudad de Cuenca, promoción 2016 (Figura 21).



La UPS en Cuenca es valorada por sus carreras de ingeniería (8,9), sobre todo las ingenierías identificadas como técnicas (Figura 219). De la misma manera, los aspectos identificados como primarios también en la constelación de atributos (Figura 18) y relacionados con el valor atribuido a sus carreras más conocidas, como la calidad académica (8,6) y la tecnología de sus laboratorios y las instalaciones de su campus (8,8), son valorados positivamente por los bachilleres de Cuenca. No obstante, los encuestados no piensan lo mismo

acerca de la diversidad de carreras ofertadas (8,1) por la UPS, atributo de la imagen con menor valoración con relación a la oferta académica de carreras de pregrado.

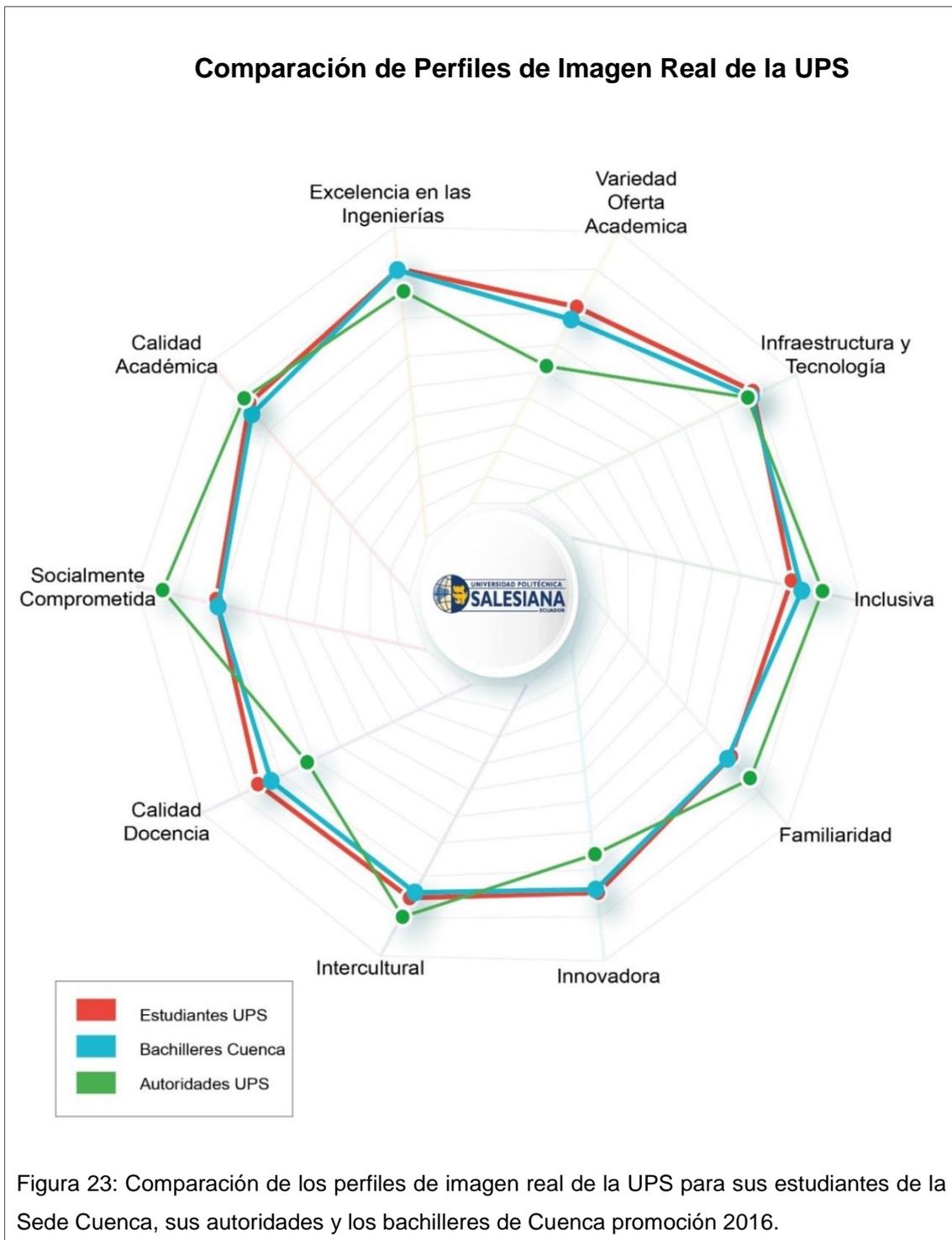
El perfil de imagen de la UPS para este público prioritario es bastante sólido, reafirmando la proyección evidenciada con la Constelación de atributos. La calidad de sus docentes y el método educativo salesiano son valorados positivamente (8,6), confirmando que este atributo es una marca distintiva de la institución, considerada como innovadora (8,6) por los bachilleres consultados. Los atributos relacionados con otros aspectos diferenciadores de la UPS, en sentido de identidad y valores institucionales como el compromiso social (8,3), central para su misión, y el ambiente de familiaridad (8,2), obtienen calificaciones ligeramente menores, sugiriendo un rol secundario dentro del perfil imagen. Con los datos de la encuesta aplicada a los estudiantes de la UPS se procede a construir el perfil de imagen para este público prioritario presentado en la Figura 22.



El perfil de imagen de los estudiantes de la UPS presenta muchas similitudes con la imagen real proyectada por los bachilleres de Cuenca. Los atributos más destacados se refieren al posicionamiento de sus carreras de ingenierías (9) y su capacidad en términos tecnológicos y de espacios (8,7) considerados aptos para el estudio. La calidad académica (8,5) y la docencia (8,3) son evaluadas de forma positiva, siendo la UPS considerada como una Universidad inclusiva

(8,6) e intercultural (8,4) por sus estudiantes. Su oferta académica y la propuesta educativa son consideradas de calidad e innovadoras (8,4) por este público, pero la variedad de la oferta parece no alcanzar este nivel (7,9), en línea con los bachilleres de la promoción 2016, los cuales también califican este atributo con la menor de las valoraciones (Figura 21). Como en el caso de los bachilleres, el grupo de atributos, relacionados con su razón de ser, presenta valores menores respecto a los demás atributos. El ambiente de familiaridad (8) y el compromiso social (8,1) son atributos distintivos de su propuesta educativa y representan aquellos valores que también en la constelación de atributos se ubican más distantes del núcleo central de la imagen de la UPS (Figura 20).

A modo de comparación, y para poder visualizar de mejor manera las coincidencias y diferencias entre la imagen real construida por los bachilleres de Cuenca y los estudiantes de la UPS, se propone un diagrama de comparación entre los dos gráficos presentados en las figuras 21 y 22. Para facilitar una valoración más acertada de los perfiles construidos se adjunta al diagrama representado, el perfil de la imagen real tal como viene percibida por las autoridades de la UPS (Figura 23).



La comparación de los tres perfiles permite tener una visión de lo que la Universidad cree que sus públicos prioritarios saben y piensan de ella frente a las reales percepciones y opiniones de estos públicos. El resultado demuestra como la UPS piensa ser reconocida respecto a los valores relacionados con su

identidad frente a sus atributos competitivos, como en el caso de su capacidad tecnológica (8,6), su capacidad de innovación (7,8) y la calidad de su docencia (7,4). Por otro lado, el compromiso social (9,4), su carácter intercultural (9) y la familiaridad del ambiente (8,6) son considerados mejor evaluados de lo que los públicos realmente lo hacen. Un dato interesante se refiere al atributo correspondiente a la variedad de la oferta académica de la UPS en Cuenca, valorado por las autoridades con un calificación menor (6,2) a todos los demás elementos del perfil, conforme a cuanto muestran los perfiles de imagen real de los otros dos públicos consultados. La comparación resulta significativa por la distancia que se registra en algunos atributos entre la percepción de las autoridades y la imagen que construyen los públicos prioritarios, confirmando como algunas de sus carreras (las ingenierías técnicas) son más conocidas y valoradas.

Dentro de la encuesta se incluyó otro elemento que no es parte del Perfil de imagen ideal, pero que se considera importante para el estudio de la situación de imagen de la UPS, sobre el costo de sus carreras de pregrado. Los bachilleres y los estudiantes de la UPS coinciden en considerar a la Universidad como muy costosa (9 y 9,1), mientras que las autoridades creen que la inversión es percibida como menos costosa (7,8) por estos públicos. En este sentido, se evidencia la necesidad de intervenir con acciones de comunicación para alinear las percepciones de los públicos prioritarios con la propuesta educativa de la UPS en términos económicos.

3.6 La identidad Salesiana como pilar de imagen y reputación

El valor agregado de la propuesta de la UPS reside en su propia identidad de Institución de Educación Superior Salesiana (IUS) y en sus valores intrínsecos, tales como la formación humana, la ética, la transparencia, la vinculación y el compromiso con la sociedad, todos inspirados por el carisma salesiano. Estos valores, evidenciados en la constelación de atributos y los perfiles de imagen real, son reconocidos por los públicos y constituyen elementos identificadores para la institución. La propuesta educativa de la UPS, por lo tanto, está

caracterizada por un conjunto de valores que son considerados como valor agregado para la formación profesional y humana de sus estudiantes y graduados. En la Figura 24 se muestra en qué medida estos influyen sobre la imagen de la UPS con relación a la decisión de los bachilleres de Cuenca, al momento de decidir formar parte de la comunidad universitaria salesiana.

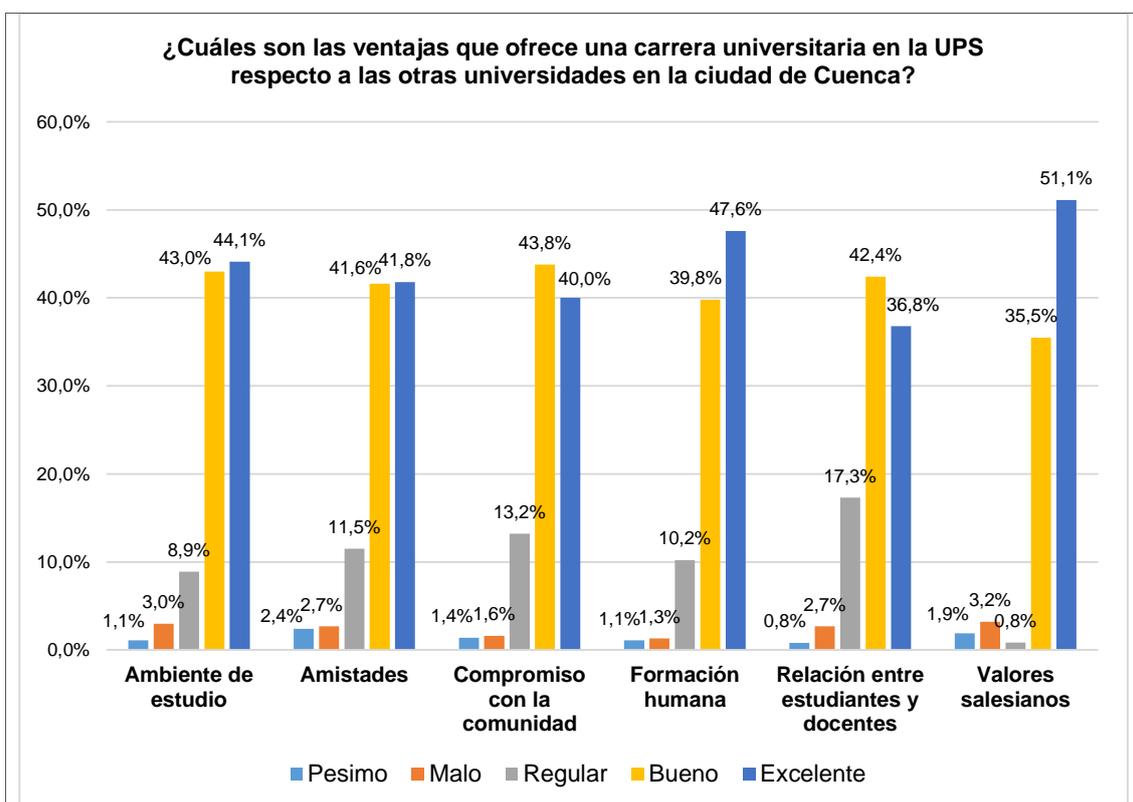


Figura 24: Valoración de aspectos diferenciadores de la oferta académica de la UPS vinculados a la identidad salesiana como ventajas percibidas por los públicos con relación al estudio de una carrera de pregrado. Encuesta para bachilleres de Cuenca, promoción 2016 (Anexo 3, pregunta 6).

Los resultados evidencian como la propuesta de la UPS tiene una aceptación general con respecto a sus elementos diferenciadores, en particular los valores salesianos (51,1%) que enmarcan todos los atributos de imagen. Sin duda, elementos como el ambiente de estudio (44,1%) y el compromiso social (40%), dentro la Constelación de atributos, resultan distantes del núcleo, al borde de la zona complementaria (Figura 18). De la misma manera, en el perfil de imagen real, estos atributos no se encuentran en el grupo de las más altas

valoraciones, sugiriendo la posibilidad de replantear su proyección hacia los públicos prioritarios. En este sentido, es importante analizar las opiniones de los estudiantes de la UPS respecto a los elementos de la propuesta educativa institucional frente a la percepción que tienen de la situación de los estudiantes de otras universidades. Para asistencia a este análisis se presenta la Figura 25.

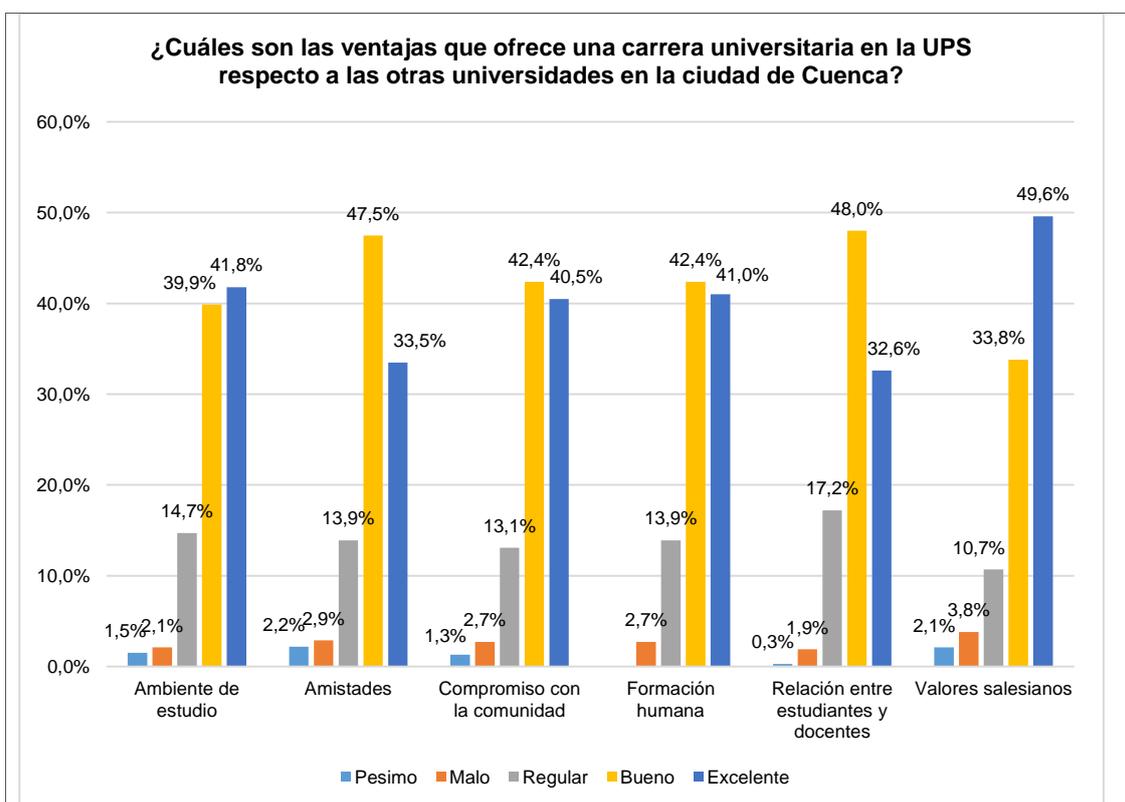


Figura 25: Valoración de aspectos diferenciadores de la oferta académica de la UPS vinculados a la identidad salesiana como ventajas percibidas por los públicos con relación al estudio de una carrera de pregrado. Encuesta para estudiantes de la UPS Sede Cuenca (Anexo 4, pregunta 6).

Los estudiantes de la UPS son más críticos con su Universidad en merito a la calidad de la relación con sus docentes que es calificada como muy buena. Tan sólo un 32,6% de los estudiantes consideran de excelente la institución. Sin embargo, la salesianidad (49,6%) se confirma como el mayor valor agregado, al que le sigue el compromiso con la comunidad (40,5%), el ambiente de estudio (41,8%) y la formación humana (41%). Estos últimos son, también,

valores muy salesianos y fundamentales para sostener la particularidad de la propuesta educativa de la UPS.

Una proyección importante de cómo estos valores son percibidos con relación a su participación e influencia en la oferta académica de la UPS, la ofrece la reputación que otorga el desempeño profesional y, en el caso específico, el desempeño humano de los graduados de la UPS. Con más de 20 años desde la graduación de su primer estudiante, los profesionales de la UPS contribuyen a la imagen y reputación institucional, pues, aportan de manera sustancial a la valoración de los atributos distintivos realizada por los diferentes públicos. La Figura 26 muestra en qué medida los bachilleres y estudiantes de la Sede Cuenca consideran que los graduados de la UPS representen la calidad profesional y humana que la institución se propone alcanzar a través del su propuesta formativa.

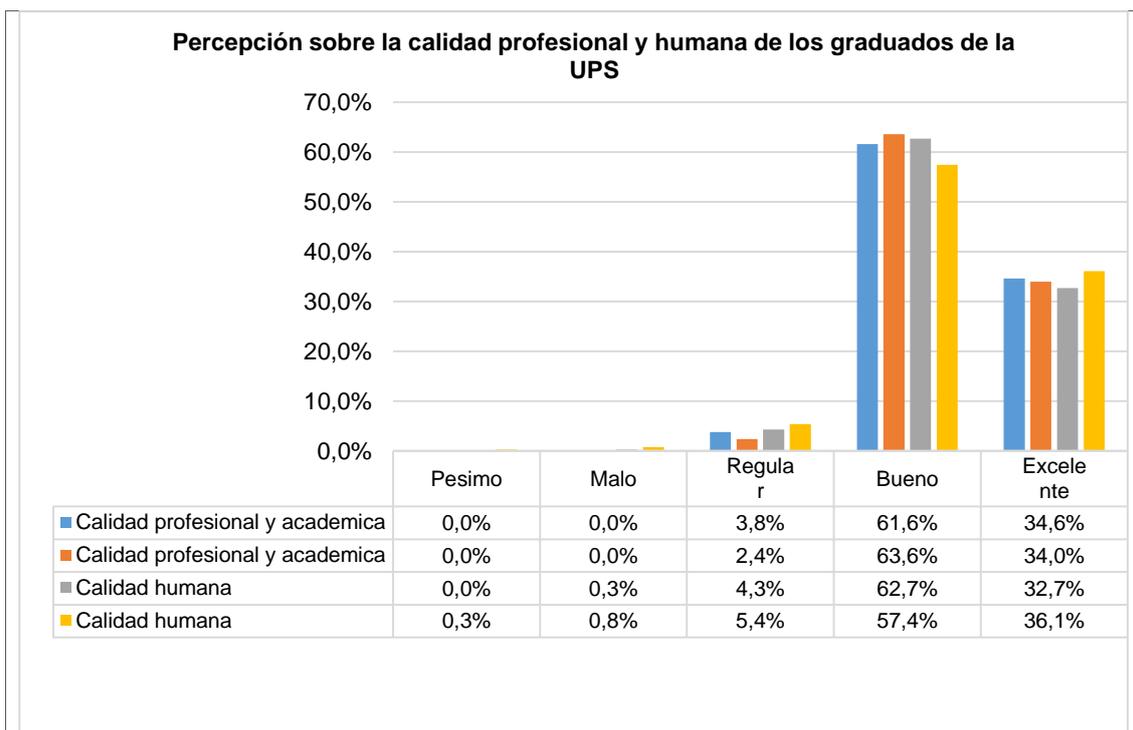
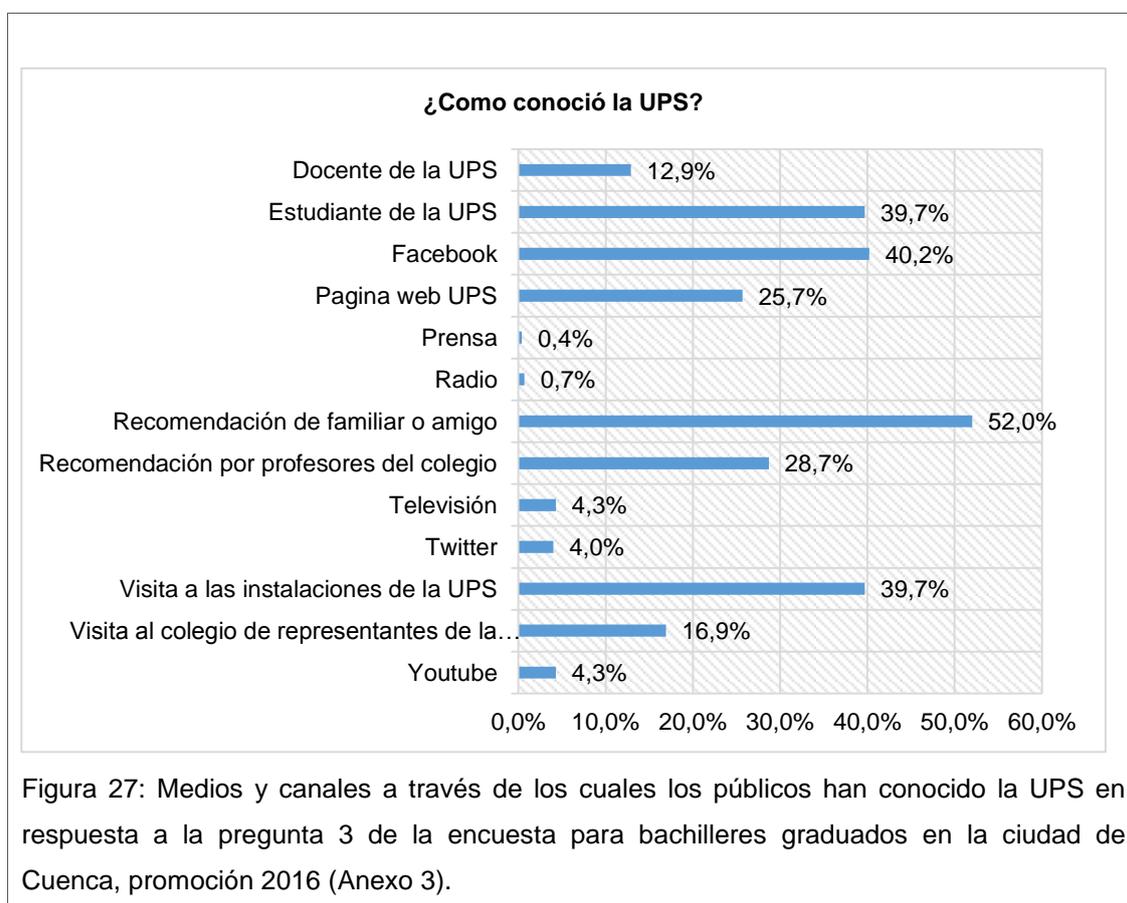


Figura 26: Percepción sobre la calidad profesional y humana de los graduados de la UPS por sus estudiantes (Anexo 4, preguntas 9 y 10) y por los bachilleres de Cuenca promoción 2016 (Anexo 3, preguntas 8 y 9).

La comparación de los datos obtenidos facilita la comprensión de las percepciones de los públicos y, en particular, de cómo estos han construido cierta idea, de forma individual y colectiva (en términos de reputación) acerca del profesional salesiano y los valores que representa. Los graduados son un importante factor de comunicación de la identidad institucional, por lo que, contribuyen a la conformación de la imagen corporativa.

Finalmente, las Figuras 27 y 28 presentan un cuadro acerca de los diferentes medios y canales de comunicación utilizados por los públicos para entrar en contacto con la Universidad, pues son útiles para reconocer como la institución presenta su identidad y la comunica a los públicos pretendiendo la construcción de cierta imagen.



En el caso de los bachilleres de Cuenca, se evidencia como la recomendación de familiares, amigos (52%) y los estudiantes de la misma Universidad (39,7%) representan los mayores canales de contacto, destacando la importancia de

conocer sus opiniones con relación a imagen de la UPS. Por otro lado, un buen grupo de encuestados declara haber visitado la Universidad personalmente (39,7%), para obtener información al respecto, como parte de una visita institucional o de forma personal. Los canales digitales se ubican como los principales medios de comunicación usados por los jóvenes bachilleres (Facebook 40,2%, Pagina web UPS 25,7%), así como sus mismos profesores de los institutos educativos (28.7%), quienes resultan fuentes de información confiable y potenciales sostenedores de la propuesta educativa de la UPS.

Para los estudiantes de la Sede Cuenca se presenta una situación similar donde los canales interpersonales y digitales resultan ser los más utilizados para entrar en contacto y obtener información sobre la Universidad.

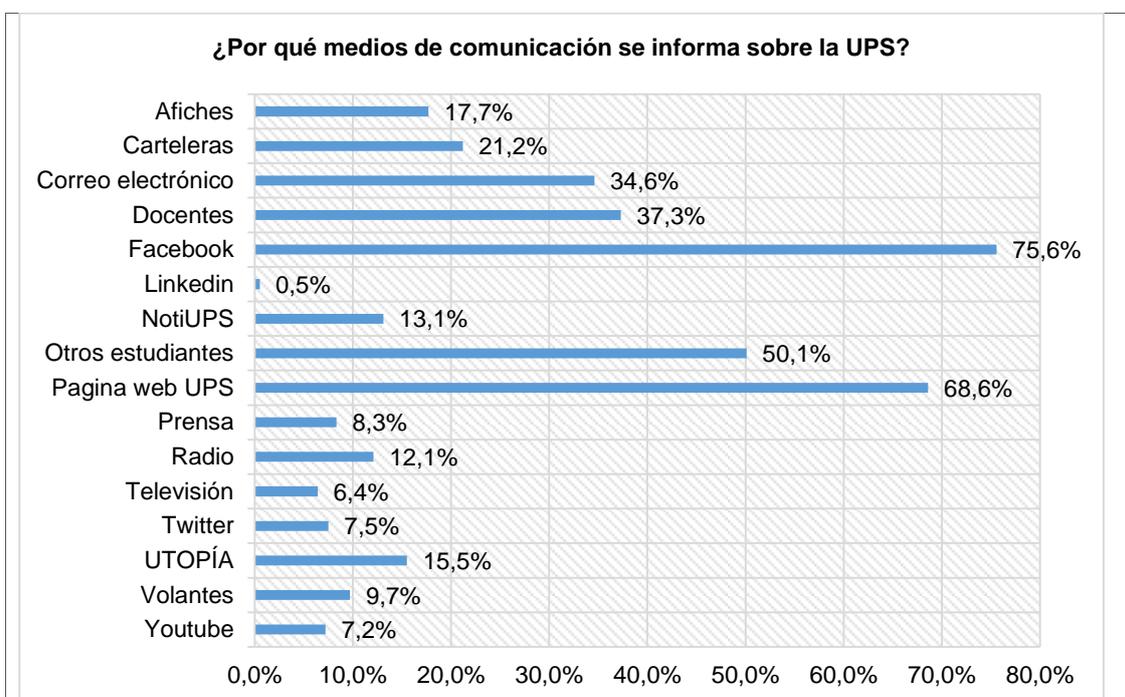


Figura 28: Medios y canales a través de los cuales los estudiantes de la UPS se informan sobre la UPS en respuesta a la pregunta 5 de la encuesta para estudiantes de la UPS Sede Cuenca (Anexo 4).

Respecto a los canales de comunicación, la red social virtual Facebook lidera la lista como medio de mayor contacto con el público, puesto que un 75,6% de encuestados asegura haber recibido al menos algún tipo de información por medio. Le sigue la Página web de la UPS con un alcance del 68,6%, así como

un boca a boca de otros estudiantes con un alcance del 50,1% y de docentes UPS con un alcance del 38,7%. Otro recurso efectivo de comunicación es el correo electrónico institucional que tiene un alcance del 34,6%. En ambos públicos considerados en la investigación prevalece el uso de canales específicos, tanto así que Facebook se reconoce como la única Red Social posicionada de forma contundente. De la misma manera, otros canales más tradicionales y confiables, como las referencias de terceras personas por boca a boca, protagonizan la comunicación entre la UPS y sus públicos. Los medios tradicionales como radios, televisión y periódicos demuestran tener muy poca efectividad hoy en día, respecto a las estrategias institucionales frente a los públicos prioritarios considerados, otorgando una perspectiva útil al planteamiento de acciones de comunicación específicas.

3.7 Conclusiones

Los resultados obtenidos con la investigación y el análisis presentado permiten la formulación de consideraciones finales sobre el estado actual de la imagen de la UPS Sede Cuenca respecto a los públicos consultados, evidenciando algunas posibles claves de lectura que apoyen la elaboración de estrategias útiles a resolver los problemas evidenciados.

1. Se confirma el posicionamiento de la UPS como segunda opción de estudio para los bachilleres de la ciudad. Esta posición resulta menos sólida en los bachilleres de Cuenca que en la comunidad ciudadana en general, por lo que se considera necesaria la intervención para fortalecer la imagen institucional frente a este público clave. De la misma manera, se confirma el liderazgo de la Universidad de Cuenca como primera opción de estudios de una carrera de pregrado en Cuenca, por la gratuidad de su oferta, pero también por el prestigio y reconocimiento ganados en el país.
2. La categorización del CEAACES, que clasifica la UPS en la categoría B, no influye de forma incisiva en la imagen de la UPS en Cuenca y menos

en la decisión final que los bachilleres de la ciudad toman con respecto a sus estudios de una carrera de pregrado. Contrariamente a lo previsto en el desarrollo del problema, quien busca una carrera universitaria en la ciudad, no considera que la categorización represente un factor perjudicial para la UPS, misma que goza de una buena reputación en el público cuencano por la calidad académica, la formación de sus profesionales y su capacidad tecnológica.

3. Sus atributos competitivos no son comunicados con claridad y, por lo tanto, son parcialmente identificados por los públicos de interés. La ausencia de atributos competitivos definidos y de conocimiento sobre las percepciones y opiniones del público ha dificultado el trabajo de comunicación de la UPS, por la falta de claridad sobre sus fortalezas y debilidades, sobre características, intereses, preferencias de los públicos y contexto de actuación. Sin la definición de un perfil ideal de imagen y, pues, de cómo traducir la identidad institucional en atributos competitivos que puedan ser comunicados y entendidos por los públicos, no se define qué es lo que estos deberían valorar de la propuesta institucional. La salesianidad y los valores de la educación salesiana son ampliamente reconocidos por los públicos y, por esto, la UPS es identificada como obra salesiana. La investigación evidencia una amplia consideración por lo valores salesianos, pero una confusión sobre cuáles de estos identifican la Universidad y su trabajo.
4. La formación humana de la propuesta educativa salesiana de la UPS es reconocida como un valor agregado que la diferencian de otras propuestas de formación profesional universitaria. La salesianidad de la UPS constituye un marco que abarca todos los valores, un elemento clave de su identidad, de su filosofía y cultura organizativa, reconocida por sus públicos con atributos específicos que proyectan esta salesianidad a su realidad de aspirantes y estudiantes. Valores como la calidad de la docencia, el compromiso social, la vinculación con la sociedad y la familiaridad del ambiente salesiano, representan la

unicidad de la UPS respecto a las otras ofertas de estudio en la ciudad. Lo que resulta evidente de la investigación, es que los bachilleres no conocen a suficiencia la incidencia que estos valores tienen sobre el proceso formativo universitario de la UPS, no los identifican con claridad y, por lo tanto, no aparecen en su totalidad en el imaginario de este público específico. Los resultados inducen a pensar que se trata de una falta de conocimiento y posicionamiento de estos atributos como elementos distintivos que caracterizan la forma de ser, hacer y, pues, comunicar de la UPS, los mismos que, por sus valoraciones ampliamente positivas, pueden llevar los públicos a reconocer el liderazgo de su propuesta educativa proyectada hacia la sociedad.

5. La UPS es considerada como una institución de prestigio, valorada de particular manera por los atributos relacionados con la calidad y las características de la oferta académica. La capacidad tecnológica, la excelencia en las ingenierías, y la calidad en la docencia representan sus fortalezas y valores competitivos frente a las otras propuestas universitarias. Sin duda, la oferta académica de la UPS incluye programas de estudios que abarcan diferentes áreas del conocimiento, algunos únicos en la región (Mecatrónica y Biotecnología de los Recursos Naturales) o muy peculiares (Veterinaria, Cultura Física, Gestión para el Desarrollo Local Sostenible), que necesitan ser conocidos y posicionados en la plaza cuencana, dentro de un marco donde los públicos aprendan a valorar la variedad de la oferta académica de la UPS.
6. La gratuidad de la educación pública, como previsto en el desarrollo del problema, resulta un elemento de preferencia que influye sobre la decisión final de un joven que pretende estudiar una carrera de pregrado. Sin embargo, la investigación evidencia que no es el único y tampoco representa un detractor de imagen para la UPS, en cuanto el prestigio académico y la reputación institucional juegan un rol fundamental sobre la evaluación de las diferentes opciones. Para los

bachilleres de Cuenca el costo de una carrera de pregrado es más influyente en la imagen de la UPS que para sus mismos estudiantes, a pesar de que para ambos públicos el valor económico de la carrera representa un factor decisivo sobre la decisión de estudio. Existe una diferente evaluación de la relación entre costos y beneficios ofrecidos y esta disparidad de percepciones constituye una amenaza para la imagen institucional, porque puede aumentar la distancia entre realidad percibida y situación real. Desde otro punto de vista, el problema puede esconder la oportunidad para plantear acciones que aprovechen la efectividad de los canales informales y las relaciones interpersonales en favor de una mayor comprensión del componente económico del estudio en la UPS. En todo caso, la comunicación estratégica del factor económico del estudio resulta como un aspecto fundamental del trabajo para el fortalecimiento de la imagen de la UPS y su oferta académica en los públicos consultados.

7. Los públicos prioritarios investigados manifiestan una neta preferencia para el uso de canales informales y los medios de comunicación digitales como páginas web y redes sociales en la búsqueda de información y relación con la Universidad, acantonando medios tradicionales como radio, prensa y televisión. La UPS debe determinar y afirmar el valor de su propuesta educativa salesiana comunicando estratégicamente aquellos atributos salesianos que la hacen única e inconfundible frente a sus públicos de interés, planteando acciones que consideren sus preferencias en términos, también, de canales, medios y formas de comunicación con la institución y con los públicos influyentes sobre sus objetivos institucionales.

3.8 Recomendaciones

El estado actual de la imagen de la UPS y las consideraciones manifestadas en las conclusiones permiten plantear algunas recomendaciones útiles para la planificación estratégica de comunicación.

1. Se sugiere que La UPS mejore el posicionamiento de su oferta académica como primera opción de estudios en la ciudad. Las preferencias manifestadas por los públicos consultados en diferentes investigaciones ubican la UPS como segunda opción de estudio en Cuenca, pero esta posición es amenazada por otras dos universidades que no están tan distantes en el imaginario de sus públicos prioritarios, como lo resultan para la comunidad cuencana en general. El margen de mejora para la UPS, por lo tanto, se encuentra en su capacidad de comunicar estratégicamente el valor de una propuesta educativa que ya goza de una buena reputación, y que puede alcanzar ser considerada como primera opción de estudios por mayor número de aspirantes universitarios de la ciudad de los que lo hacen en la actualidad. Esto facilitaría, paralelamente, el fortalecimiento de su posición como segunda opción para aquellos que no la consideran su primera preferencia de estudios universitarios.
2. Para que la UPS consiga alcanzar sus objetivos estratégicos institucionales, y se transformen las sugerencias manifestadas en acciones concretas y efectivas, es necesario un plan de comunicación estratégica, que considere la situación actual de la institución y del contexto, las percepciones y opiniones de sus públicos, la misión, visión y objetivos institucionales, y trabaje para el posicionamiento y reconocimiento de su identidad. La UPS goza de una imagen positiva en sus públicos prioritarios cuencanos, pero debe aprovecharla mejor con el uso estratégico de la comunicación, dejando de suponer sus puntos de fuerza o debilidad frente al público, como en el caso de la categorización de universidades, y concentrarse en comunicar sus elementos distintivos.

3. Se sugiere comunicar estratégicamente para las acciones de comunicación dirigidas a cautivar su atención. Estos atributos de imagen de la UPS en Cuenca no deben ser solamente reconocidos, sino deben hacer eco de su calidad académica en la plaza cuencana.
4. La salesianidad de la UPS debe ser comunicada como elemento diferenciador de su oferta académica a través de atributos específicos que, de forma coherente con misión y visión institucionales, faciliten la elaboración de acciones estratégicas de comunicación y la identificación y valoración de su propuesta educativa por parte de los públicos. Para esto es fundamental que la UPS trabaje para mejorar la percepción que de ella tienen sus estudiantes, por la influencia que ejercen sobre los demás públicos, en particular los bachilleres en búsqueda de una Universidad y carrera de pregrado. También, la influencia que familiares, amigos, docentes y otros estudiantes ejercen en el proceso de decisión como canales de comunicación, debe ser aprovechada con acciones específicas dirigidas a estos públicos.
5. Se considera oportuno estrechar relaciones y plantear estrategias que involucren los docentes de los institutos de educación secundaria de la ciudad y el personal encargado de la orientación vocacional de los jóvenes bachilleres. Estos públicos resultan muy influyentes en el proceso de elección de una Universidad, y representan el interés institucional de facilitar a sus jóvenes estudiantes la información útil para tomar la decisión de estudiar una carrera universitaria, apoyando en el proceso de reconocimiento y decisión acerca de la propuesta educativa de la UPS.
6. Es necesario y urgente elaborar una estrategia de comunicación de la inversión económica para el estudio de una carrera de pregrado, para reducir el peso del valor económico sobre la imagen que los públicos construyen de la UPS. No se trata de reducir el monto, sino de permitir a los públicos una valoración basada en las ventajas y beneficios que

otorga el ser estudiante de la UPS sobre su formación profesional y humana, donde el valor económico es entendido ya no como un costo, sino como una inversión para el futuro.

7. La UPS debe pensar estratégicamente su trabajo de comunicación y considerar cuales son los canales más usados por los públicos de interés, enfocando inversión y esfuerzos en impactar con acciones miradas y planificadas. Familiares y amigos, estudiantes y docentes de la UPS, así como los medios digitales, páginas web, blogs y redes sociales constituyen los canales y medios predilectos para buscar información, conectarse con la Universidad y relacionarse con otras personas. En este sentido, se considera oportuno replantear las estrategias comunicativas dirigidas a la comunidad estudiantil, así como la estrategia promocional de la oferta académica, basadas en medios tradicionales como periódico y radio, para considerar acciones que usen los medios digitales y las redes sociales, con un mayor y más enfocado alcance de público, además de un menor costo.

CAPITULO 4: PLAN DE COMUNICACIÓN

4.1 Introducción a la Universidad Politécnica Salesiana

La Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador es una Institución de Educación Superior con más de 22.000 estudiantes, obra de la Congregación Salesiana presente en el país desde 1888, año en el cual su patrón Don Bosco firma un convenio con el representante del Gobierno Ecuatoriano en Italia, según el cual se confía a los salesianos el Protectorado Católico de Artes y Oficios de Quito, para que *“impartan educación moral y científica a los hijos del pueblo y para el desarrollo de la industria nacional mediante una enseñanza sistemática de la artesanía”*. Desde 1888 las obras educativas y apostólicas de los salesianos se han ido multiplicando por el Ecuador, insertándose en los diversos grupos sociales con el fin de responder a las necesidades de los jóvenes, hasta la experiencia en el campo universitario relativamente nueva.

Las exigencias de la Pastoral Juvenil llevaron la Congregación Salesiana a la franja etaria más alta entre la juventud, por la necesidad de ofrecer una propuesta educativa de continuidad que superara el nivel intermedio, llevándola a crear la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador (UPS) el 4 de agosto de 1994, en una época muy crítica desde el punto de vista social y económico. Desde su nacimiento la UPS se constituye como centro de educación superior consciente de los grandes problemas que afronta el país y se propone cuatro objetivos principales (Universidad Politécnica Salesiana, Reseña histórica, s.f.) que han caracterizado y caracterizan su actuar y su relación con el entorno:

1. Educar en la fraternidad a los jóvenes ecuatorianos para la promoción total de sus personas, ofreciéndoles una propuesta que parte de la acogida de sus valores propios y el llamamiento a la solidaridad, en el contexto de la comunidad social y eclesial.
2. Formar personas con madurez humana que sepan hacer coherentemente la síntesis de ética, vida y cultura, para que actúen en la historia en la línea de la

justicia, solidaridad y fraternidad, testimoniando los valores éticos más altos del hombre.

3. Intensificar la conformación de comunidades educativas para desarrollar una educación en perspectivas de liberación, que forme a los jóvenes en valores, en el conocimiento, en el trabajo y en la participación social.
4. Promover el desarrollo de cambios cualitativos en la educación que ofrecen los centros salesianos, con miras a establecer modelos pedagógicos alternativos que satisfagan las necesidades de los aprendizajes que favorecen la vida personal y social en sus dimensiones auténticas.

En función de estos objetivos y de su identidad salesiana la UPS se define a sí misma como una institución humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana y dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares. Su misión es formar “*honrados ciudadanos y buenos cristianos*”, con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional, por la cual se propone *Ser una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad académica, Responsabilidad Social Universitaria y por su capacidad de incidencia en lo intercultural.* (Visión de la UPS).

La Universidad Politécnica Salesiana es católica, salesiana y basada en la apuesta pedagógica del socio constructivismo, un espacio plural de ejercicio del derecho al aprendizaje, a la creatividad, al desarrollo del conocimiento y la cultura en la perspectiva de contribuir al desarrollo científico y tecnológico y a la búsqueda de sociedades interculturales, equitativas, incluyentes y solidarias. Una comunidad científica que fundamenta su acción en la producción, reproducción y difusión del conocimiento mediante la investigación, la docencia y la vinculación con la sociedad y que se inspira en la tradición histórica universal del pensamiento humanista cristiano según la perspectiva latinoamericana. Actualmente, cuenta con 6 campus distribuidos por todo el

Ecuador en tres sedes universitarias que son dirigidas por una instancia nacional, el rectorado, compuesta por 9 Secretarías Técnicas y liderada por las más altas autoridades de la institución (Rector, Vicerrectores, Consejo Superior, etc...). Su oferta académica abarca diferentes campos del conocimiento e incluye 23 carreras de pregrado además de programas específicos de estudios de posgrado como masters y especializaciones. En la actualidad, la UPS se encuentra frente al desafío del rediseño curricular de sus carreras de pregrado; por lo cual, está reformulando su oferta académica en función de la realidad del contexto actual y la proyección futura de su visión institucional. Sus servicios se amplían a la oferta de cursos de formación específica para profesionales de diferentes sectores.

El 2009 fue un año muy importante para la UPS porque por primera vez desde su creación se procedió al cambio de la autoridad mayor de la institución: el Rector. Esto provocó, como en todo proceso de cambio, un re-direccionamiento de los objetivos institucionales, la aplicación de nuevas políticas, y la elaboración de la planificación estratégica global de la organización para los siguientes nueve años. Con la Carta de navegación de la UPS 2014-2018 se definen el contexto actual, la identidad de la organización, líneas y objetivos estratégicos que guían su actuar.

4.2 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.2.1. Problemas de comunicación

1. La oferta académica de la UPS en la ciudad de Cuenca es parcialmente posicionada y no del todo conocida por sus públicos de interés, en particular sus estudiantes potenciales. Los estudiantes de bachillerato y sus propios estudiantes la reconocen por las carreras de Ingenierías, mismas que constituyen una tercera parte de su oferta; mientras que programas de estudios de otras áreas del conocimiento, algunos únicos en la región, como Mecatrónica y Biotecnología de los Recursos Naturales, o muy peculiares

como Veterinaria, Cultura Física, Gestión para el Desarrollo Local Sostenible, no resultan suficientemente conocidos y posicionados en la plaza cuencana. Solo un 27,1% de los bachilleres de la ciudad de Cuenca graduados en 2016 (Figura 14) considera la UPS como primera opción de estudios, y la mayoría de nuevos estudiantes que ingresan a la Sede Cuenca, eligen la UPS como segunda opción, sin conocer en totalidad las características y composición de su oferta académica. De esta manera, se evidencia como la UPS en Cuenca no gestiona adecuada y eficazmente la comunicación externa, pues la misma no resulta estructurada, planificada y no plantea el uso organizado de las diferentes herramientas de comunicación. No existen documentos guía y los roles no son bien definidos. Por otro lado, tampoco existen procedimientos en cuanto a la gestión institucional de la comunicación. La UPS necesita dar a conocer su oferta, apuntando a sus carreras estrella y, al mismo tiempo, incrementando la notoriedad de todos sus programas de estudio, dentro de un marco donde los públicos aprendan a valorar la variedad de su oferta académica.

2. Un segundo problema es que los valores salesianos de la propuesta educativa de la institución no son claramente identificados. Pues, su Salesianidad no está en discusión, pero los públicos no conocen cómo esta se concreta particularmente en la oferta educativa de la UPS; por lo cual, no reconocen plenamente el valor agregado de su propuesta. Su trabajo es conocido, pero no es comunicado estratégicamente. Es así que, los atributos más salesianos no resultan muy influyentes al momento de elegir una Universidad donde estudiar. La ausencia de atributos competitivos definidos y el escaso conocimiento de las percepciones y opiniones del público ha dificultado el trabajo de comunicación de la UPS, por la falta de claridad sobre sus fortalezas y debilidades, sobre características, intereses, preferencias de los públicos y contexto de actuación. La obra de la Congregación Salesiana en la capital azuaya data de más de un siglo, y la presencia en el territorio de obras sociales, pastorales, y educativas facilitan la aceptación y la adquisición de notoriedad por parte de la UPS. Sin embargo, los públicos prioritarios no distinguen con facilidad sus atributos competitivos que la diferencian de las otras obras y la hacen única. Sus valores salesianos distintivos, si logran ser

reconocidos con claridad y valorados, pueden constituirse como una ventaja competitiva frente a otras propuestas universitarias.

3. La percepción del valor del estudio en la UPS representa un obstáculo al acercamiento de los públicos de interés que consideran su propuesta como elevada económicamente. Para los bachilleres de Cuenca el costo de una carrera de pregrado resulta ser más influyente, en la imagen de la UPS, que para sus mismos estudiantes. A pesar de que ambos públicos consideran el valor económico de la carrera como un factor decisivo para realizar estudios de pregrado, existe una diferente evaluación de la relación entre costos y beneficios ofrecidos, creando una brecha entre realidad percibida y situación real. Los estudiantes de la UPS conocen y tienen la oportunidad de valorar a pleno su propuesta y los beneficios relacionados, mientras que los bachilleres se crean una imagen basada principalmente en los comentarios de familiares, amigos y conocidos, sin llegar a enterarse de las diferentes posibilidades de ingreso. Su misión y visión le guían hacia la búsqueda de mejoras en la condición de los más necesitados, por lo que se preocupa de brindar opciones que permiten solventar dificultades económicas para la continuación de los estudios. En este sentido, el problema puede esconder la oportunidad para plantear acciones que aprovechen la efectividad de los canales informales y las relaciones interpersonales en favor de una mayor comprensión del componente económico del estudio en la UPS.

4.2.2 Análisis FODA

Tabla 5. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Forma parte de las IUS (Instituciones Salesianas de Educación Superior en el mundo).</p> <p>Posee reconocimiento a nivel nacional e internacional (IUS).</p> <p>Imagen asociada con excelencia académica en las carreras de ingeniería, tecnología e innovación.</p>	<p>Reputación de la Congregación Salesiana en el ámbito de la educación.</p> <p>Nuevo sistema de asignación de fondos públicos para becas de estudio en base a recursos económicos de postulantes.</p> <p>Presencia en la ciudad de aspirantes ENES (educación gratuita) sin acceso a la educación pública.</p>

<p>Infraestructura y ambiente adecuados para el estudio.</p> <p>Modelo educativo basado en valores salesianos.</p> <p>Ambiente inclusivo para toda clase social.</p> <p>Estado financiero.</p>	<p>Posibilidad de incursar en el mercado de la formación continua con certificación ministerial.</p> <p>Alta demanda de estudios de una carrera de pregrado frente a la capacidad limitada de la educación pública gratuita.</p> <p>Posibilidad de vincular bachilleres de institutos educativos salesianos de la ciudad.</p>
<p>DEBILIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p>Falta de planificación de las actividades de comunicación.</p> <p>Escaso conocimiento de los públicos de interés.</p> <p>Presencia de carreras de pregrado no posicionadas en la ciudad de Cuenca.</p> <p>No comunica una identidad corporativa única.</p> <p>Costo de una carrera de pregrado percibido como muy alto.</p> <p>Sistema de información sobre oferta académica confuso e ineficiente.</p> <p>Ausencia de un sistema de postulación online para nuevos aspirantes.</p> <p>Fallas en el sistema de comunicación interna.</p> <p>La comunicación no es gestionada de forma integral y con objetivos a largo plazo.</p> <p>Vínculos débiles con públicos clave como institutos salesianos de educación secundaria del cantón.</p>	<p>Reducción del número de aspirantes de la ciudad de Cuenca.</p> <p>Falta de pagos de fondos SENESCYT a universidades cofinanciadas.</p> <p>Re-categorización del CEAACES de las universidades de la ciudad.</p> <p>Crisis económica nacional e internacional.</p> <p>Reducción de fondos estatales a universidades cofinanciadas.</p> <p>Inestabilidad de las políticas públicas por proximidad a elecciones presidenciales.</p> <p>Competencia de la Universidad del Azuay en el posicionamiento como 2° opción.</p> <p>Preferencia de la clase media-alta por la Universidad del Azuay.</p>

4.3. OBJETIVOS

4.3.1 OBJETIVO GENERAL

Posicionar la imagen de la UPS como la primera opción de estudio para el 40% de los bachilleres de la ciudad de Cuenca en un plazo de 24 meses.

4.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Mejorar de un 20% la notoriedad de las carreras de la UPS en los estudiantes de bachillerato y bachilleres de la ciudad de Cuenca en 24 meses.
2. Incrementar en un 30% el reconocimiento de los valores salesianos de compromiso social, familiaridad y centralidad del estudiante como distintivos de la propuesta educativa institucional en los estudiantes de la UPS y de bachillerato de la ciudad de Cuenca en 24 meses.
3. Posicionar la oferta académica de la UPS como competitiva y asequible en un 30% de la comunidad cuencana en un plazo de 24 meses.

4.3.3 MATRIZ DE RELACIONAMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Tabla 6. Matriz 1: Relacionamiento de objetivos y estrategias

Objetivos de Comunicación	Estrategias	Objetivos Estratégicos UPS										
		ACADEMIA Y EFICIENCIA ACADÉMICA				GESTIÓN Y POLÍTICA INSTITUCIONAL			INFRAESTRUCTURA	GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
		Cualificación	Bienestar estudiantil	Centralidad del	Acceso al	Vinculación	Investigación	Producción	Tecnología y espacios	Seguridad	Información oportuna y	Formación
Mejorar de un 20% la notoriedad de las carreras de la UPS en los estudiantes de bachillerato y bachilleres de la ciudad de Cuenca en 24 meses.	Incrementar el impacto positivo de la imagen de la UPS y sus carreras				x				x		x	x
	Optimizar la comunicación interna		x				x			x	x	x
	Potencializar la gestión de la información y servicio al usuario		x	x		x			x	x	x	x
Incrementar de un 30% el reconocimiento de los valores salesianos de compromiso social, familiaridad y centralidad del estudiante como distintivos de la propuesta educativa institucional en los estudiantes de la UPS y de bachillerato de la ciudad de Cuenca en 24 meses.	Consolidar el conocimiento de misión, visión y valores organizacionales	x	x	x	x	x				x		x
	Gestionar el dialogo y la relación con públicos de interés	x	x	x	x	x	x			x	x	x
	Optimizar la gestión de la comunicación interinstitucional		x		x	x	x					
Posicionar la oferta académica de la UPS como competitiva y asequible en un 30% de la comunidad cuencana en un plazo de 24 meses.	Promocionar e informar a los públicos objetivo sobre la inversión para estudios de pregrado		x	x	x		x		x		x	
	Aumentar la confianza de los públicos objetivo hacia la institución comunicando con transparencia	x	x			x				x	x	x

4.4 PUBLICOS

Para la UPS sede Cuenca se identifican los públicos internos y externos, como indicado en la Figura 29.

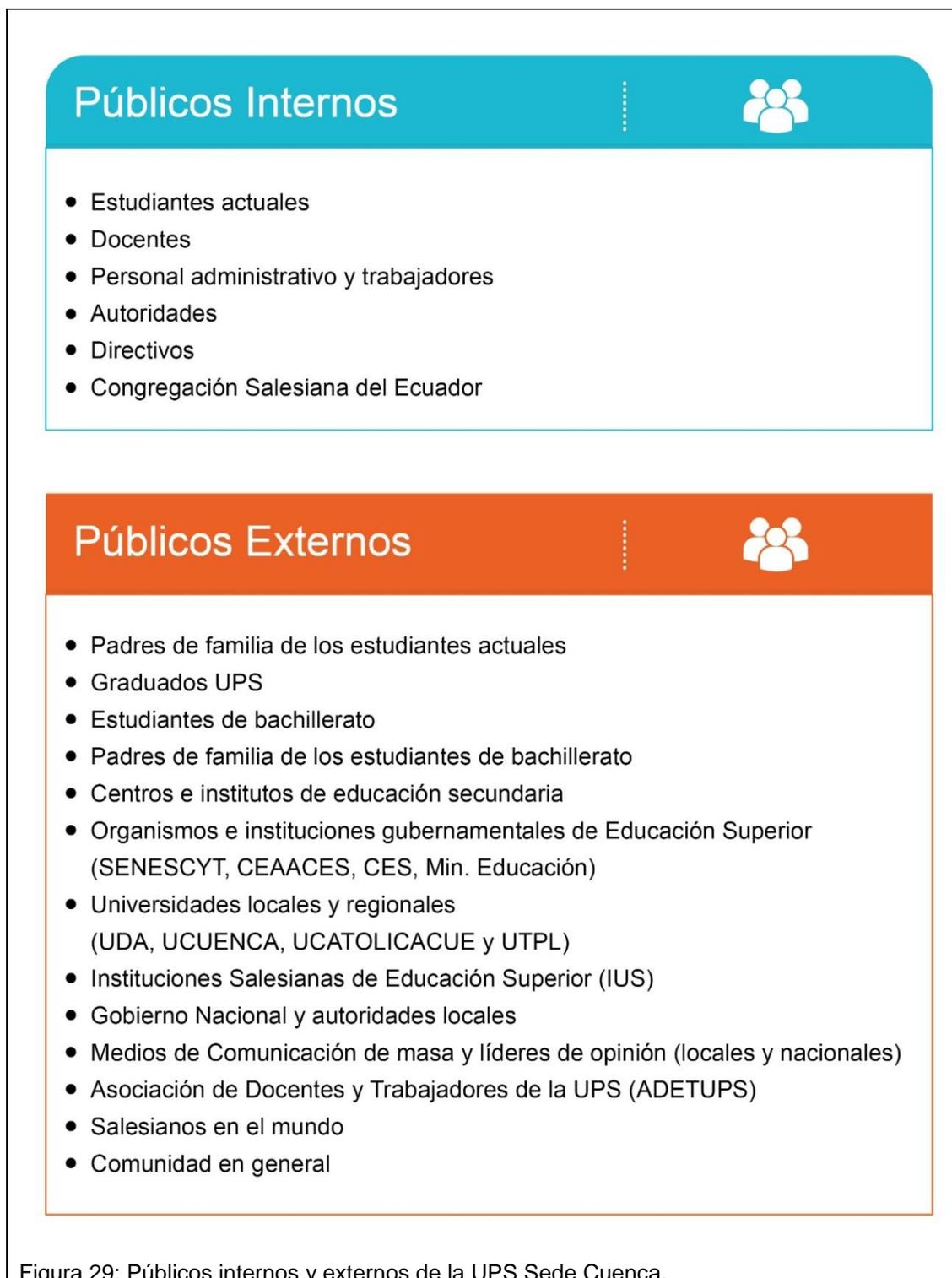


Figura 29: Públicos internos y externos de la UPS Sede Cuenca.

En función de las tres áreas de la comunicación corporativa propuestas de Joan Costa (2012, p. 35), los públicos de la UPS sede Cuenca pueden ser identificados en base a el Mapa de públicos, evidenciado en la Figura 30.

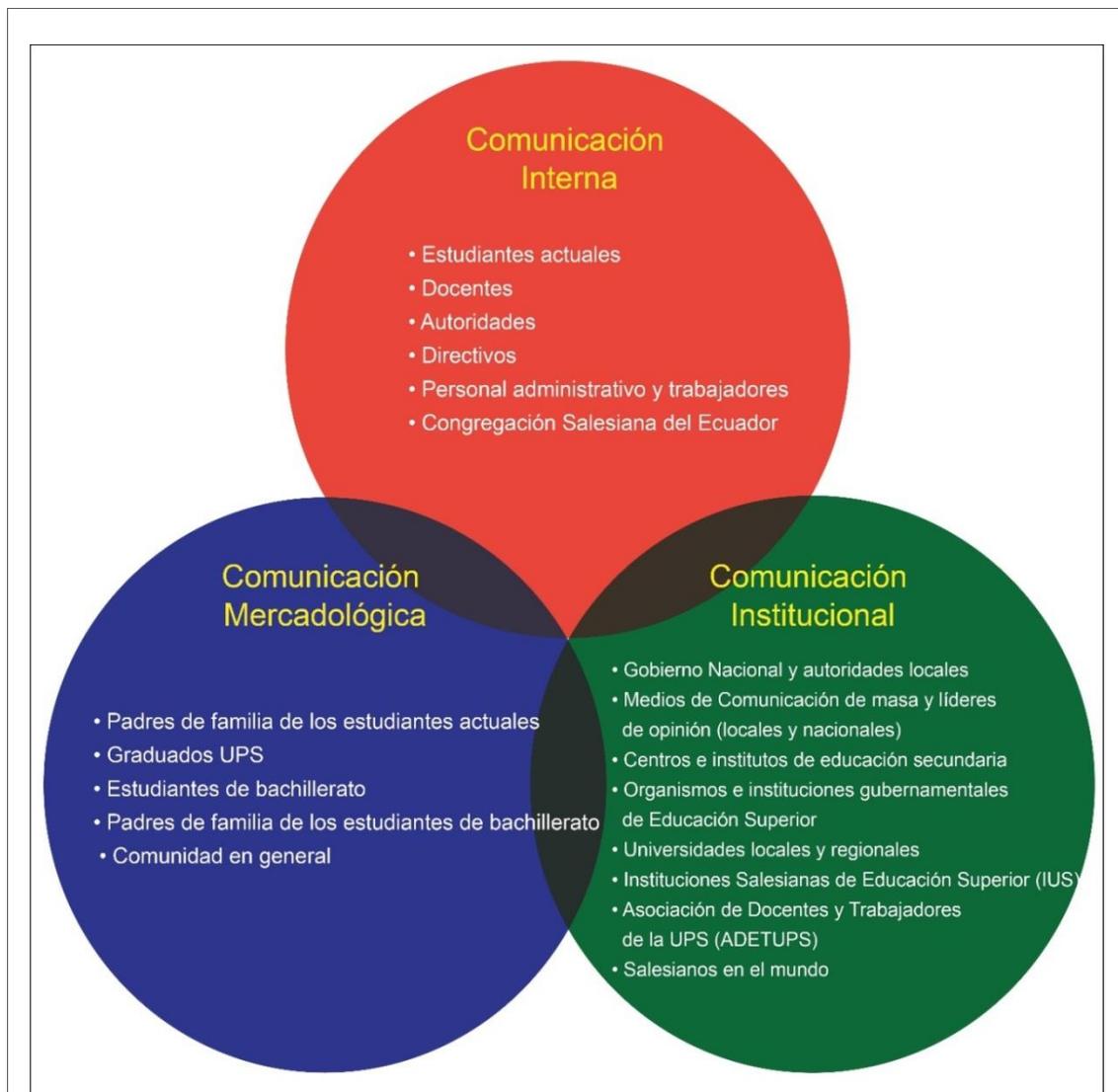
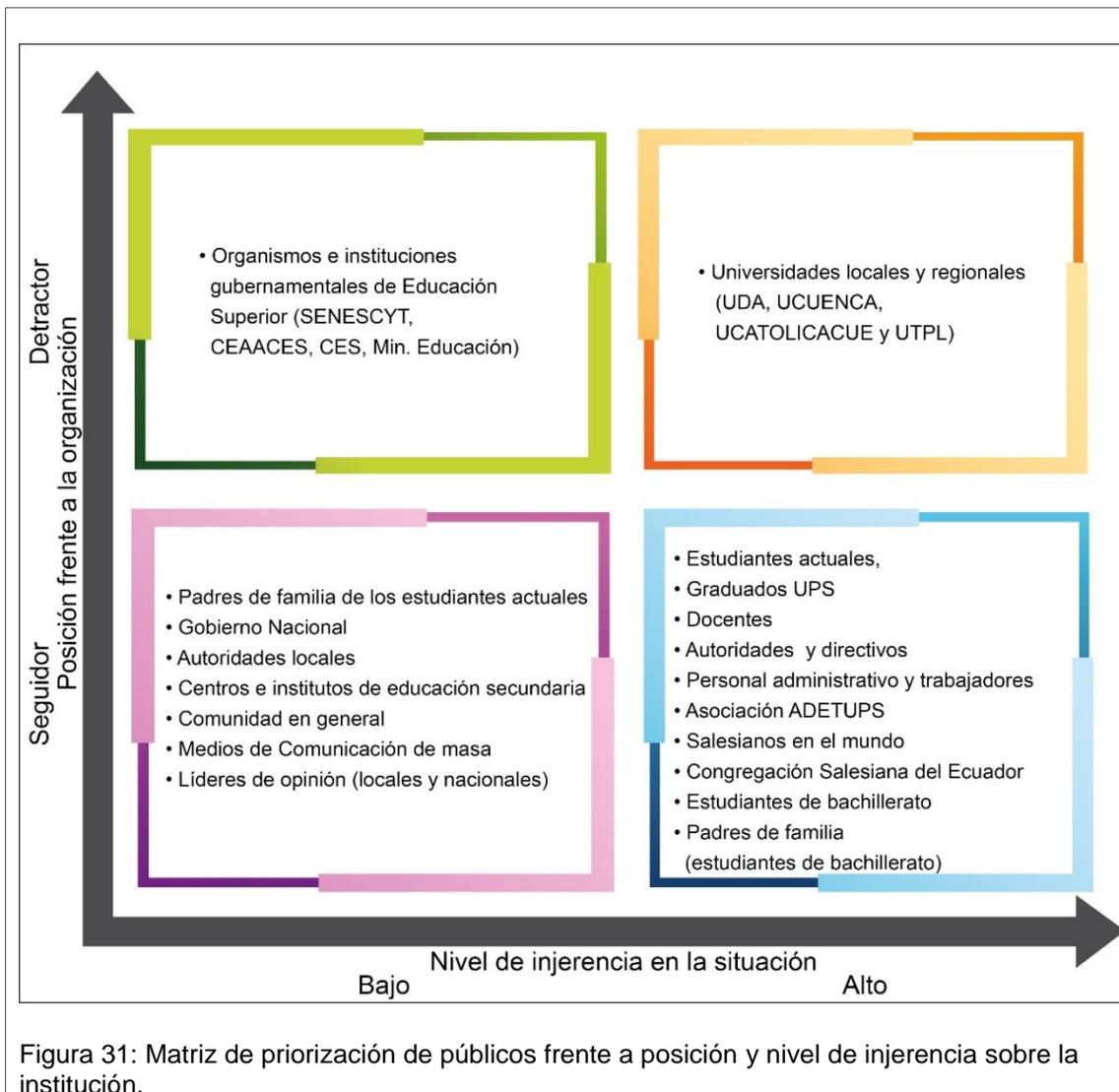


Figura 30: Mapa de públicos de la UPS sede Cuenca

Para priorizar a los públicos de la UPS Sede Cuenca se analizan varios factores, entre ellos la posición de cada público frente a la UPS y el nivel de injerencia del público frente a la Universidad como en la Figura 31.



Para profundizar la priorización de los públicos se aplica una matriz que evidencia el poder que ejercen los públicos sobre la institución y su interés en la misma como se muestra en la Figura 32.

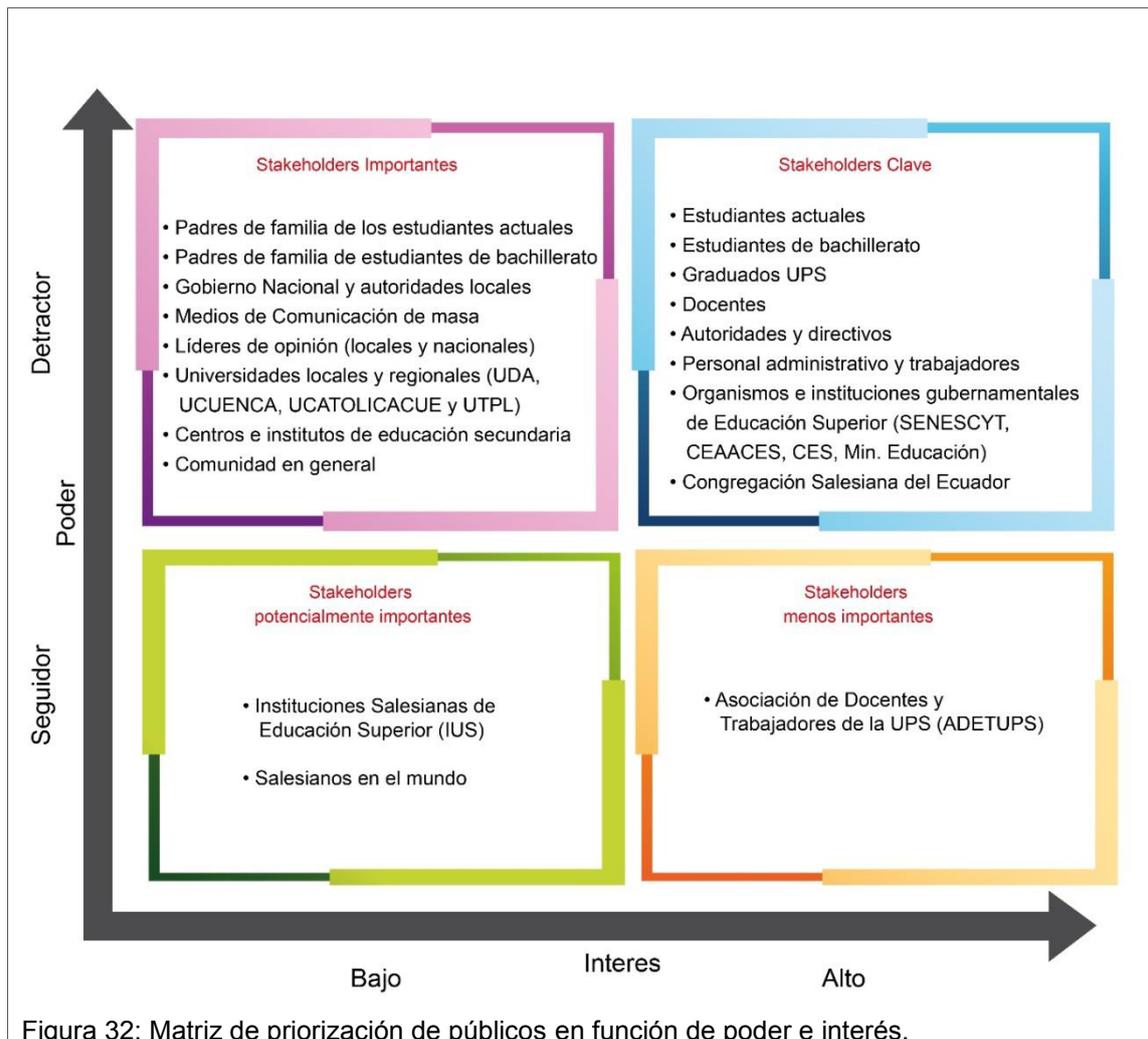


Figura 32: Matriz de priorización de públicos en función de poder e interés.

4.5 MENSAJES

4.5.1 MATRIZ DE IDEAS FUERZA PARA MENSAJES

Tabla 6. Matriz 2: Ideas-fuerza para mensajes

Público	Objetivo	Ideas fuerza- mensajes	Tono/ Estilo
Estudiantes de bachillerato y Bachilleres de la ciudad de Cuenca (padres de familia)	<p>Mejorar de un 20% la notoriedad de las carreras de la UPS en los estudiantes de bachillerato y bachilleres de la ciudad de Cuenca en 24 meses.</p> <p>Incrementar en un 30% el reconocimiento de los valores salesianos de compromiso social, familiaridad y centralidad del estudiante como distintivos de la propuesta educativa institucional en los estudiantes de la UPS y de bachillerato de la ciudad de Cuenca en 24 meses.</p> <p>Posicionar la oferta académica de la UPS como competitiva y asequible en un 30% de la comunidad cuencana en un plazo de 24 meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • UPS es Salesiana • UPS es calidad académica • UPS es excelente en las ingenierías • El graduado de la UPS es un profesional con excelencia humana y académica • UPS cuenta con la tecnología más avanzada de todas las universidades del Austro ecuatoriano • La relación entre docentes y estudiantes es equitativa • La UPS es universidad nacional parte de un grupo de instituciones salesianas del mundo • La UPS es comprometida con la sociedad • El ambiente es multicultural y de familiaridad 	<p>Cálido, amable.</p> <p>Firme y profesional</p>
Estudiantes de la UPS Sede Cuenca	<p>Incrementar en un 30% el reconocimiento de los valores salesianos de compromiso social, familiaridad y centralidad del estudiante como distintivos de la propuesta educativa institucional en los estudiantes de la UPS y de bachillerato de la ciudad de Cuenca en 24 meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La UPS es tu casa de estudio • El estudiante es protagonista del proceso de aprendizaje • La UPS es comprometida con la sociedad y se preocupa de los más vulnerables • El ambiente es de amistad y de respeto y dialogo de diferencias. • La UPS es inclusiva. • Formar buenos cristianos y honrados ciudadanos • Ciencia, tecnología y conocimientos al servicio de la sociedad • El profesional de la UPS es un agente social proactivo, con voluntad transformadora y protagonista de los procesos de cambio 	<p>Humano, natural cálido y amable.</p>
Comunidad cuencana	<p>Posicionar la oferta académica de la UPS como competitiva y asequible en un 30% de la comunidad cuencana en un plazo de 24 meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La inversión para el estudio de una carrera de pregrado en la UPS no es cara, sino competitiva y asequible. • La UPS apoya el ingreso de estudiantes con dificultades económicas • Contribuye al desarrollo de la sociedad estudiando una carrera de pregrado con CERS • La UPS es transparente • El valor del semestre es único y no existen costos escondidos • Cancelar el valor de la matricula con 	<p>Respetuoso, profesional, natural y amable.</p>
		<p>comodidad gracias a las facilidades de pago.</p>	

4.5.2 MATRIZ DE PRINCIPIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MENSAJES

Tabla 7. Matriz 3: Principios para la construcción de mensajes

Públicos	Prioridad frente a la situación u objetivo	Principios de relacionamiento base para conformar los mensajes	Formas de contacto
Estudiantes de bachillerato (y familias)	1	Satisfacción y cumplimiento de expectativas. Información transparente y oportuna de sus beneficios. Familiaridad, trato humano y servicio de calidad. Inclusiva y accesible, con ventajas competitivas en términos tecnológicos, de innovación e infraestructura. Buenas amistades. Inversión para el futuro.	Portal Web, redes sociales, campañas locales, folletos informativos, medios locales, eventos internos y externos a la institución, visitas a centros de estudio, autoridades y docentes de centros educativos, lugares de esparcimiento.
Bachilleres	1	Accesible con información oportuna, transparente y servicio de calidad. Confiable, inclusiva y comprometida con los jóvenes y la comunidad. Institución reconocida por calidad académica con variedad de carreras profesionales y servicios para el estudiante. Justa relación entre costos y beneficios. Inversión para el futuro.	Portal Web, redes sociales, campañas locales, folletos informativos, medios locales, eventos internos y externos a la institución, lugares de esparcimiento.
Estudiantes UPS Sede Cuenca	1	Prestigio, orgullo de pertenecer a institución de excelencia y comprometida con la sociedad. Profesionales reconocidos por calidad académica y humana, agentes de cambio preocupados por el bien común. Ambiente familiar, juvenil, de amistad. Servicio de calidad y trato humano.	Portal Web, redes sociales, correo electrónico, carteleras, campañas internas, afiches y folletos informativos, medios y eventos institucionales, en actividades académicas/tiempo libre dentro de las instalaciones, docentes UPS.

		Inversión para el presente.	
Comunidad cuencana en general	1	Trato cálido, amable y respetuoso. Salesianidad como valor distintivo. Vinculación con la comunidad, cercanía, transparencia y compromiso social. Centralidad del estudiante. Presencia nacional, oferta académica y servicios de calidad (tecnología, infraestructura, talento humano). Institución confiable y ética. Buena inversión para el futuro de los jóvenes.	Portal Web, redes sociales, campañas locales, folletos informativos, medios locales, eventos internos y externos a la institución, lugares de esparcimiento.
Docentes y trabajadores UPS Sede Cuenca	2	Respeto, motivación, compañerismo. Amabilidad y "Amorevolezza". Familiaridad, centralidad del estudiante y compromiso social como valores centrales para el desarrollo del trabajo y las relaciones. Calidad en atención y servicio al estudiante y público en general. Información oportuna. Transparencia. Buena inversión para el futuro de los jóvenes.	Portal Web, redes sociales, correo electrónico, carteleras, campañas internas, afiches y folletos informativos, medios y eventos institucionales, en actividades académicas/tiempo libre dentro de las instalaciones, docentes UPS.
Centros de educación secundaria de Cuenca (autoridades, docentes y trabajadores)	2	Cordialidad, amabilidad y profesionalismo. Equilibrio entre institucionalidad e informalidad de la relación. Oportunidad de alianzas y convenios. Transparencia, ética y responsabilidad social. Cercanía con los jóvenes y conocimiento de la su condición de aspirantes. Centralidad del estudiante, ambiente de familiaridad y de pleno desarrollo de potencialidades. Prestigio, calidad académica y vinculación con la comunidad. Buena inversión para el futuro de los jóvenes.	Portal Web, redes sociales, campañas locales, folletos informativos, medios locales, eventos internos y externos a la institución, visitas a centros de estudio, autoridades y docentes de centros educativos, lugares de esparcimiento.

4.6. PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA UPS SEDE CUENCA

4.6.1 MATRIZ OBJETIVO, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

Tabla 8. Matriz 4: Objetivos, estrategias y tácticas

Objetivo general	Objetivos específicos	Estrategias	Tácticas	N° referencia en la matriz		
Posicionar la imagen de la UPS como la primera opción de estudio para el 40% de los bachilleres de la ciudad de Cuenca en un plazo de 24 meses.	1. Mejorar de un 20% la notoriedad de las carreras de la UPS en los estudiantes de bachillerato y bachilleres de la ciudad de Cuenca en 24 meses.	Incrementar el impacto positivo de la imagen de la UPS y sus carreras	Campaña promocional de la oferta académica: "Conoce la UPS"	1		
			Realización de la Expo UPS con Festival de música estudiantil	2		
			Lanzamiento y ejecución de concursos académicos-científicos por estudiantes de bachillerato con beca UPS.	3		
			Implementación del programa de eventos informativos y experiencias "Presentando la carrera de..."	4		
					Evento de lanzamiento de las nuevas carreras de pregrado	8
		Optimizar la comunicación interna	Establecer procedimientos, canales y herramientas institucionales de comunicación	5		
			Creación de la Red de referentes de comunicación de las carreras	6		
		Potencializar la gestión de la información y servicio al usuario	Creación y organización del Servicio de Información	9		
			Taller de Atención y Servicio al usuario para trabajadores y referentes de comunicación de las carreras.	7		

	2. Incrementar de un 30% el reconocimiento de los valores salesianos de compromiso social, familiaridad y centralidad del estudiante como distintivos de la propuesta educativa institucional en los estudiantes de la UPS y de bachillerato de la ciudad de Cuenca en 24 meses.	Consolidar el conocimiento de misión, visión y valores organizacionales	Campaña de difusión y conocimiento de los valores salesianos: “La educación es cuestión de corazón” Concurso de fotografías para Grupos ASU “La educación es cuestión del corazón”	10 y 13 11
		Gestionar el dialogo y la relación con públicos de interés	Encuentros entre graduados y estudiantes Charla de estudiantes UPS a ex compañeros/as de colegio en los centros educativos	12 14
			Optimizar la gestión de la comunicación interinstitucional	Vinculación de los responsables de orientación vocacional de los centros educativos secundarios con la UPS Acercamiento de los docentes de los centros educativos secundarios con la propuesta educativa de la UPS.
		3. Posicionar la oferta académica de la UPS como competitiva y asequible en un 30% de la comunidad cuencana en un plazo de 24 meses.	Promocionar e informar a los públicos objetivo sobre la inversión para estudios de pregrado	Difusión y promoción del video “UPS inversión para el futuro”
	Información y promoción de las facilidades de pago			19 y 22
	Publicación de noticias y sobre la UPS en medios locales y nacionales			25
	Aumentar la confianza de los públicos objetivo hacia la institución comunicando con transparencia		Promoción del Programa CERS Balance Social y Rendición de cuentas	18 y 21 24

4.6.2 MATRIZ DE TÁCTICAS Y ACCIONES

Tabla 9. Matriz 5: Tácticas y acciones

Público	Objetivo 1 Mejorar de un 20% la notoriedad de las carreras de la UPS en los estudiantes de bachillerato y bachilleres de la ciudad de Cuenca en 24 meses.			
Estudiantes de bachillerato, bachilleres de Cuenca y padres de familia	Mejorar de un 20% la notoriedad de las carreras de la UPS en los estudiantes de bachillerato y bachilleres de la ciudad de Cuenca en 24 meses.			
Táctica 1. Campaña promocional de la oferta académica: “Conoce la UPS”	Indicadores	Responsables	Recursos	Tiempo
Acciones 1.1 Análisis y segmentación de los centros de educación secundaria de Cuenca para la ejecución de las actividades de campaña.	Análisis realizado	Dirección de Comunicación y Cultura	Equipos de oficina	1 semanas
1.2 Elaboración de material informativo y promocional impreso, audiovisual y multimedia tales como: guía de carreras y servicios; video de presentación de carreras de pregrado, ventajas y valores de la UPS; gadgets promocionales con marca UPS como llaveros, camisetas, <i>flash memory</i> , esferos, calendarios. Se incluyen la información sobre las nuevas carreras de pregrado aprobadas por el Consejo de Educación Superior (CES).	Productos comunicacionales	Dirección de Comunicación y Cultura Vicerrectorado Docente Dirección de Administración e Inventario	Equipos de oficina y de producción audiovisual, monetarios	2 meses
1.3 Selección y capacitación del equipo de estudiantes de diferentes carreras de la Sede Cuenca (10) que apoyaran las distintas actividades previstas por la campaña.	N° estudiantes seleccionados vs. N° estudiantes capacitados	Dirección de Comunicación y Cultura Direcciones de Carrera	Equipo de oficina, sala para la selección	3 semanas
1.4 Realización de visitas organizadas de los estudiantes de último año de bachillerato de los centros educativos a las instalaciones de la UPS. La visita prevé (en orden): charla informativa sobre oferta académica con estudiantes UPS, ventajas, valores y beneficios; entrega de material impreso y gadgets; proyección del video “UPS inversión para el futuro”; recorrido guiado por las instalaciones de la sede Cuenca; demostraciones prácticas realizadas por docentes y estudiantes en los respectivos laboratorios (9 puntos de atención: Robótica, Automatización Industrial, Comunicación Social, Ciencias de la Vida, salas de Coworking; Taller de Automotriz; Biblioteca, Sala de danza, Canchas deportivas y gimnasio, Patio de comidas), entrega revista y periódico institucionales. El transporte es contribución de la universidad solo para los 30 centros educativos definidos como prioritarios en función del número de bachilleres que históricamente deciden estudiar en la UPS.	N° centros con visitas programadas vs. N° centros que visitan la UPS N° estudiantes de bachillerato que visitan vs. N° inscritos pregrado Índice de conocimiento de la oferta Nivel de notoriedad de la UPS y de las carreras (<i>Top of mind</i>) Índice de percepción sobre visita a la UPS	Dirección de Comunicación y Cultura Direcciones de Carrera Dirección de Administración e Inventario Dirección Financiera	Material informativo y promocional Monetarios, equipos de oficina y de secretaría Teatro, auditorios y laboratorios. Transporte Equipos de producción audiovisual	7 meses x año (Noviembre-Mayo)
1.5 Gira por los centros educativos de influencia secundaria en base a segmentación por número de estudiantes UPS procedentes de cada centro. Cada visita prevé: charla informativa y de orientación académica a estudiantes de último año de bachillerato; entrega de material impreso y gadgets; proyección del video de presentación de las carreras de pregrado; entrega de revista y periódico institucionales; invitación a visitar las instalaciones de la UPS (Servicio de Información). Docentes y estudiantes del equipo de campaña acompañan de forma alternada las visitas a los centros en función de: especialidad del colegio, histórico de procedencia estudiantil, disponibilidad del calendario académico de cada carrera.	N° centros con visitas programadas vs. N° centros visitados N° estudiantes alcanzado vs. N° inscritos pregrado Nivel de notoriedad de la UPS y de las carreras (<i>Top of mind</i>) Índice de percepción sobre visita a la UPS	Dirección de Comunicación y Cultura Direcciones de Carrera Dirección de Administración e Inventario	Material informativo y promocional Monetarios, equipos de oficina y de secretaría Movilización y viáticos Equipos de producción audiovisual	7 meses x año (Noviembre-Mayo)

1.6 Elaboración del Plan de medios que incluye:					
1.6.1	<u>Radio</u> : elaboración de tres cuñas radiales y contratación de pautas en emisoras locales y provinciales (Radio La Voz del Tomebamba, Radioactiva, Radio Super 949; Radio K1, Radio Complice, Excelencia Radio) y en horarios estelares. Una de las tres cuñas se dedica a informar y promocionar las nuevas carreras ofertadas por la UPS en la Sede Cuenca. Gira de radios con intervención en programa horas pico para promoción e información sobre oferta académica y otras iniciativas descritas en el plan.	N° pautas contratadas vs. N° pautas transmitidas Nivel de conocimiento	Dirección de Comunicación y Cultura	Laboratorio de radio, monetarios 2 meses	
1.6.2	<u>Periódicos locales</u> : diseño y contratación de 6 anuncios en páginas centrales de los dos periódicos más conocidos de la ciudad (El Mercurio y El Tiempo).	N° anuncio publicados vs N° copias vendidas Nivel de conocimiento	Vicerrectorado de sede	Equipos de oficina, monetarios 3 meses	
1.6.3	<u>Facebook</u> : difusión de la información de la Campaña "Conoce la UPS" con periodicidad alternada (1 publicación diaria hasta abril, 2 publicaciones diarias de abril a septiembre) en base a adecuación gráfica de material impreso, difusión de los videos. Contratación de 4 anuncios promocionales en Facebook: uno para video de presentación de carreras y otro para video "UPS inversión para el futuro". Dos anuncios con material gráfico/animación, información y enlaces al portal web institucional.	N° publicaciones programadas vs N° publicadas Alcance vs. N° interacciones Nivel de opinión	Dirección Financiera	Equipos de oficina, monetarios 4 meses	
1.6.4	<u>Twitter</u> : difusión de la información de la Campaña "Conoce la UPS" con periodicidad alternada (2 publicaciones diaria hasta abril, 4 publicaciones diarias de abril a septiembre) en base a adecuación gráfica de material impreso, difusión de los videos. Contratación de 2 anuncios promocionales en Twitter: uno para video de presentación de carreras y otro para video "UPS inversión para el futuro".	N° publicaciones programadas vs N° publicadas Alcance vs. N° interacciones Nivel de opinión N° videos y N° reproducciones Nivel de opinión		Equipos de oficina, monetarios Equipos de oficina, de producción audiovisual y monetarios 7 meses	
1.6.5	<u>YouTube</u> : difusión de videos de campaña y videos sobre actividades UPS. Para difusión se usa apoyo de Facebook y Twitter.	N° publicaciones y N° interacciones Nivel de opinión		Equipos fotográfico y de edición Instalaciones para las fotos. Proceso continuo	
1.6.6	<u>Instagram</u> : publicación de albums de foto por carrera y difusión de imágenes de forma alternada para permitir la apreciación de su la variedad de su oferta.				
Táctica 2. Realización de la Expo UPS con Festival de música estudiantil		Indicadores	Responsables	Recursos	Tiempo
Acciones 2.1 Reuniones de planificación y organización de una casa abierta con la presentación de proyectos, realización de eventos, charlas informativas, recorrido guiado por las instalaciones con demostraciones practica de las actividades desarrolladas por los estudiantes, premiación de los concursos de las carreras de pregrado, presentaciones artísticas y el festival de música estudiantil.		N° Reuniones planificadas vs N° reuniones planificadas % de asistencia Nivel de compromiso	Vicerrector de sede Coordinador de la Comisión organizadora de Directores de carrera y de instancias administrativa Referentes de comunicación de las carreras	Monetarios Equipos de oficina e informáticos Movilización	5 meses
2.2 Plan de medios del evento: Gira de radios, visitas a centros con apoyo en la campaña "Conoce la UPS". Contratación de anuncios en redes sociales tales como Facebook (2), Twitter (1). Contratación de 2 anuncios en periódico con diseño de hoja informativa sobre la EXPO UPS (1/2 página central). Visita a Unsión TV programa "En Familia".		N° radios seleccionadas vs. N° radios visitadas N° anuncios contratados N° usuarios alcanzados Nivele de interacción	Relacionista Publico Director de Comunicación y Cultura	Monetarios Portal web, piezas audiovisuales y cuñas radiales, personal, equipos informáticos. Movilización	1,5 meses
2.3 Invitación y compromiso de los centros educativos de la ciudad. Se invitan estudiantes de los últimos 2 años de bachillerato.		N° centros invitados vs. N° centros participantes Nivel de compromiso	Relacionista Publico Director de Comunicación y Cultura	Monetarios Equipos de oficina e informáticos Invitaciones Movilización	3 meses
2.4 Presentación de la Expo UPS e invitación durante las visitas a la UPS y charlas en centros educativos. Se comprometen los estudiantes a la participación con el concierto de bandas de colegios.		Nivel de conocimiento	Director de Comunicación y Cultura Equipo de promoción	Material informativo	3 meses

2.5 Ejecución de la Casa Abierta con cobertura en vivo en medios institucionales digitales. Inauguración oficial por parte del Rector con discurso del Vicerrector de Sede y del Presidente de los estudiantes. Presentación de los grupos de música y baile folclórico. Inicio de los recorridos por los stands con proyectos de los estudiantes de todas las carreras. Atractivos con interacción de los visitantes: Robots, Carro Formula SAE, Set de Televisión, Tour virtual del campus con gafas de realidad virtual, Vacunación de mascotas en la Clínica, Laboratorio de Genética, Veterinaria, Emprendimientos innovadores.	Nº bachilleres participantes Nº centros invitados vs. Nº centros participantes Índice de percepción de las carreras Nivel de satisfacción	Comisión organizadora de Directores de carrera y de instancias administrativa Referentes de comunicación de las carreras Equipo de promoción	Material e insumos para la infraestructura expositiva Equipos de oficina, de sonido, de producción audiovisual Equipos de laboratorios	3 días
2.6 Concierto final con el Festival de Música Estudiantil. Participan las 12 bandas de centros educativos secundarios previo proceso de selección. El festival cierra la EXPO con el concierto de un cantante reconocidos por los jóvenes destinatarios de la acción y representativas de la UPS. El acceso se limita a participantes de la EXPO a través de ticket de acceso. El evento se transmite en vivo en el perfil Facebook institucional vía Facebooklive.	Nº estudiantes participantes Nº colegios participantes Nivel de notoriedad UPS Nivel de satisfacción Nº audiencia Facebook	Dirección de Comunicación y Cultura Grupos ASU Culturales de: Música y baile moderno	Insumos y materiales para espectáculo Logística y seguridad Becas para premio	6 horas
Táctica 3. Lanzamiento y ejecución de concursos académicos-científicos por estudiantes de bachillerato con beca UPS.	Indicadores	Responsables	Recursos	Tiempo
Acciones 3.1 Organización de concursos académicos para aspirantes a una carrera de pregrado de realización de proyectos relacionados con las temáticas específicas. Los concursos otorgan becas de estudios totales o parciales a los ganadores. Se prevé 4 concursos: Ciencias sociales y humanas; Ingenierías, Ciencias administrativas y económicas; Ciencias de la Vida.	Nº reuniones planificadas vs Nº reuniones realizadas Nº concursos realizados Nº becas entregadas vs. Nº becas aceptadas	Vicerrector de sede Coordinador académico Directores de carrera Dirección de Comunicación y Cultura Referentes de comunicación de las carreras	Sala de reuniones Equipo de oficina e informáticos Becas/monetario	1 mes
3.2 Lanzamiento en rueda de prensa y difusión en medios locales en base al plan de medios del evento (boletines de prensa, redes sociales). Contratación de anuncios en Facebook (1 x concurso). Difusión vía Twitter e Instagram. Publicación de 2 noticias en periódicos locales en base a Free press. Promoción de los concursos en la gira de medios de la campaña "Conoce la UPS"	Nº medios invitados vs Nº medios asistentes Nº radios seleccionadas vs. Nº radios visitadas Nº anuncios contratados Nº concursantes Nivel de notoriedad	Dirección de Comunicación y Cultura Relacionista Publico Directores de carrera	Monetarios Auditorio y logística para rueda de prensa Equipo de oficina e informáticos	5 meses
3.3 Invitación formal con oficio los rectores de los centros educativos para la postulación de participantes. Confirmación de participación.	Nº centros invitados vs. Nº candidatos postulados (y por centro) Nivel de compromiso	Vicerrector de sede Relacionista Publico	Monetarios Equipos de oficina e informáticos Invitaciones Movilización	1 mes
3.4 La presentación de los proyectos finalistas y la premiación de los ganadores se realiza durante la Casa Abierta con acto formal. Presentación del Coro de la UPS sede Cuenca	Nº becas otorgadas vs. Nº becas aceptadas Índice de percepción de la imagen de las carreras	Coordinador académico Dirección de Comunicación y Cultura	Auditorio y logística para el evento formal Becas/premios Insumos Coro	1 hora con 30 minutos
Táctica 4. Implementación del programa de eventos informativos y experienciales "Presentando la carrera de..."	Indicadores	Responsables	Recursos	Tiempo
Acciones 4.1 Propuesta de cada carrera para un programa para espacio informativo basado en la práctica donde aspirantes estudiantes universitarios sus familias y amigos, el público en general experimentan directamente la condición de estudiante de la UPS.	Nº carrera vs. Nº programas aprobados	Directores de carrera Dirección de Comunicación y Cultura Referentes de comunicación de las carreras	Sala reuniones, equipos de oficina e informáticos	1 semanas
4.2 Construcción de la presentación que incluye demostraciones prácticas de algunas actividades realizadas por estudiantes y docentes en los laboratorios/espacios respectivas. La demostración se basa en la participación directa de los visitantes que prueban con sus propias manos un poco de la carrera, teniendo una experiencia	Nº programas aprobados vs. Nº programas activados Nivel de compromiso	Referentes de comunicación de las carreras	Monetarios Material e insumos para realización de	

privilegiada que apoya al toma de decisión para una carrera de pregrado. El programa prevé la realización de una presentación a cargo del director/a de la carrera y una breve explicación de las actividades que se realizan, perfil profesional, salida al mundo laboral, investigación, formación humana.	Índice de percepción de la imagen de las carreras	Directores de carrera Dirección de Comunicación y Cultura	programa Salas, aulas y laboratorios	1 mes
4.3 Difusión en medios de comunicación: radios locales en base al plan de medios del evento (boletines de prensa, redes sociales). Contratación de anuncios en Facebook (1 x concurso). Difusión vía Twitter e Instagram. Publicación de 2 noticias en periódicos locales en base a <i>free press</i> . Promoción de los concursos en la gira de medios de la campaña "Conoce la UPS"	N° publicaciones programadas vs N° publicadas Alcance vs. N° interacciones Nivel de notoriedad	Dirección de Comunicación y Cultura	Monetarios Portal web, piezas audiovisuales, equipos informáticos. Movilización	3 meses
4.4 Ejecución de los eventos en horario nocturno y los días sábados para favorecer participación de las familias. Los participantes reciben el material informativo impreso de la campaña "Conoce la UPS". Las visitas son comunicadas en Facebook, Twitter e Instagram en tiempo real.	N° eventos realizados N° inscritos vs. N° participantes Nivel de opinión Nivel de notoriedad	Directores de carrera Referentes de comunicación de las carreras Dirección de Comunicación y Cultura Dirección de administración e Inventario	Material e insumos para realización de programa Salas, aulas y laboratorios Material informativo campaña	3 meses

Público	Objetivo 1			
Docentes y trabajadores de la Sede Cuenca	Mejorar de un 20% la notoriedad de las carreras de la UPS en los estudiantes de bachillerato y bachilleres de la ciudad de Cuenca en 24 meses.			
Táctica 5. Establecer procedimientos, canales y herramientas institucionales de comunicación	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 5.1 Realizar un análisis de necesidades y determinación de responsables, roles, canales, medios y herramientas de comunicación interna y externa.	Análisis realizado	Director de Comunicación y Cultura Asesor externo contratado	Sala de reuniones Equipos de oficina e informáticos. Monetarios (servicios contratados)	3 meses
5.2 Elaboración de procedimientos, manuales y herramientas de comunicación tanto interna como externa que son socializados en encuentros por sede liderados por la Dirección de Comunicación y Cultura. Elaboración del manual de identidad visual de la institución que indique cómo utilizar la marca y su relación con las distintas instancias y servicios de la UPS.	Manuales realizados Procedimientos planteados vs. procedimientos implementados	Director de Comunicación y Cultura, diseñador Alta dirección Dirección de Gestión del Talento Humano	Sala de reuniones Equipos de oficina e informáticos. Monetarios (servicios contratados)	2 meses
5.3 Socialización de los procedimientos y documentos producidos a través de medios institucionales y asamblea. Se realiza una asamblea general de docentes y trabajadores de la Sede para la presentación oficial y la socialización por parte de las autoridades. Todos los documentos existen en formato impreso (1 x instancia) y en formato digital dentro del portal web institucional.	N° invitados vs. N° participantes N° ingresos a los manuales en línea (portal web) Nivel de aceptación de manuales y procedimientos	Dirección de Comunicación y Cultura Alta dirección Dirección de Gestión del Talento Humano	Documentos oficiales de procedimientos y manuales Asamblea de trabajadores y docentes, Equipos informáticos.	3 meses (1° mes asamblea)
5.4 Capacitación de los trabajadores, docentes y directivos de la Sede Cuenca. Sucesivamente se realizan dos reuniones de socialización y explicación con aplicación práctica por área administrativa y por áreas del conocimiento (carrera de pregrado). Todas las instancias y personas conocen cuál es su rol dentro del proceso comunicativo institucional y cuales sus responsabilidades, en particular con referencia al proceso de ingreso a la UPS. Medición de conocimientos y aplicación.	N° reuniones realizadas Nivel de conocimiento Nivel de participación Índice de aplicación de manuales y procedimientos	Dirección de Comunicación y Cultura. Dirección de Gestión del Talento Humano Dirección de Administración e inventario	Documentos oficiales de procedimientos y manuales Sala de reuniones, auditorios.	3 meses Medición a 3 y 6 meses
Táctica 6. Creación de la Red de referentes de comunicación de las carreras	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 6.1 Selección de dos profesores por carrera que desempeñen el rol oficial de	N° seleccionados vs. N° participantes	Dirección de Comunicación y Cultura. Directores de carrera	Equipos de oficina e informáticos	2 semanas

referentes y voceros de la carrera en las distintas actividades previstas dentro del plan de comunicación, en particular la campaña "Conoce la UPS".	Nivel de motivación	Vicerrector de sede	Sala de reuniones	
6.2 Elaboración de manual del Referente de comunicación de la UPS con los lineamientos que cada responsable tendrá que usar y respetar en el desarrollo de esta tarea. La primera responsabilidad del referente es socializar con su carrera estos lineamientos y toda la información compartida en las reuniones en coordinación con la Dirección de Comunicación y Cultura.	Manual realizado Nivel de conocimiento Nivel de aceptación del manual	Dirección de Comunicación y Cultura. Directores de carrera Referentes de comunicación	Equipos de oficina e informáticos Sala de reuniones	2 semanas
6.3 Capacitación de los referentes sobre el proceso de ingreso en la UPS: pasos, requisitos, tiempos, responsables, situaciones particulares, etc. Capacitación en técnicas y herramientas de comunicación oral, con insumos básicos de periodismo marketing, Programación Neurolingüística. La capacitación es vivencial de 3 días. La formación se enfoca, también, en la preparación de los eventos que cada carrera elabora para el Programa "Presentado a la carrera de...", con apoyo para el diseño del evento y la preparación de los referentes.	N° referentes capacitados Nivel de conocimiento de manual y procesos Nivel de motivación N° carreras representadas vs. N° eventos planificados	Dirección de Comunicación y Cultura. Directores de carrera Referentes de comunicación	Monetario Contrato con Centro de Convenciones de Baguanchi Equipos de oficina e informáticos Papelería, proyector, pizarrón para taller	3 días (taller vivencial) 1 mes (preparación del evento: Presentando a la carrera de...)
6.4 Reunión periódica (mensual) de los referentes con la Dirección de Comunicación y Cultura para coordinación y evaluaciones de actividades de campaña y programa, y resolución de problemas.	N° reuniones realizadas N° referentes asistentes Nivel de aceptación de referentes por otros miembros	Dirección de Comunicación y Cultura Referentes de comunicación	Equipos de oficina e informáticos Sala de reuniones	1 al mes (proceso continuo)
6.5 Asesoría directa de la Dirección de Comunicación y Cultura para los referentes de las carreras. Los referentes de comunicación son los responsables de informar y coordinar las actividades con los docentes de su carrera, así como favorecer la difusión de noticias y eventos sobre la carrera.	N° solicitudes vs. N° soluciones Nivel de compromiso	Dirección de Comunicación y Cultura Referentes de comunicación	Equipos de oficina e informáticos Sala de reuniones	Proceso continuo
Táctica 7. Taller de Atención y Servicio al usuario para trabajadores y referentes de comunicación	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 7.1 Análisis de las percepciones del público en cuanto a la atención y servicio al usuario, con el fin de identificar y corregir los puntos débiles.	Análisis realizado	Dirección de Gestión del Talento Humano Dirección de Bienestar Estudiantil	Equipos de oficina e informáticos Sala de reuniones Materiales de papelería para estudio	3 meses
7.2 Diseño de la capacitación en función del análisis y con mucho énfasis en los valores salesianos de familiaridad, compromiso social, inclusión que deben ser distintivos en la atención y servicio al usuario, en particular con estudiantes y jóvenes.	Proyecto de la capacitación	Dirección de Gestión del Talento Humano Dirección de Bienestar Estudiantil Pastoral Universitaria	Equipos de oficina e informáticos Sala de reuniones Teléfono	3 semanas
7.3 Implementación del taller previsto en 4 jornadas full time en el Centro de Convención de Baguanchi en 4 grupos (50 x grupo). En los talleres se involucran, además de todo el personal administrativo de la sede, los profesores designados como referentes de comunicación como parte de su proceso de formación. También, se incluyen los guardias de la empresa contratada para el servicio de seguridad en cuanto entre los primeros actores de contacto entre el usuario y la institución.	N° talleres planificados vs N° talleres realizados N° invitados vs. N° participantes Nivel de conocimiento	Dirección de Gestión del Talento Humano Dirección de Comunicación y Cultura Pastoral Universitaria	Monetario Contrato con Centro de Convenciones de Baguanchi Capacitador Equipos de oficina e informáticos Papelería, proyector, pizarrón para taller	2 meses (dos sábados por mes)
7.4 Autoevaluación y evaluación de los públicos sobre la calidad del atención y el servicio al cliente (3 meses desde la finalización del taller)	Nivel de satisfacción Nivel de compromiso Índice de percepción del servicio	Dirección de Gestión del Talento Humano Dirección de Comunicación y Cultura	Equipos de oficina e informáticos Sala de reuniones Materiales de papelería para estudio	3 semanas (a los 3 meses desde la finalización del taller)

Público	Objetivo 1			
Comunidad cuencana	Mejorar de un 20% la notoriedad de las carreras de la UPS en los estudiantes de bachillerato y bachilleres de la ciudad de Cuenca en 24 meses.			
Táctica 8. Evento de lanzamiento de las nuevas carreras de pregrado	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 8.1 Organización de evento formal de lanzamiento e invitación a medios de comunicación, instituciones públicas de la ciudad, empresas de los sectores relacionados con las nuevas carreras, representantes de centros educativos de Cuenca.	N° instituciones invitadas vs. N° instituciones involucradas	Dirección de Comunicación y Cultura Direcciones de las nuevas carreras	Equipos de oficina e informáticos Sala de reuniones Invitaciones	1 mes
8.2 Presentación de las nuevas carreras ofertadas por la UPS Sede Cuenca en evento formal con palabras del Rector, Vicerrector de Sede y un Director de carrera en representación de las nuevas carreras constituidas. Intervención musical Coro UPS y cocktail.	N° asistentes N° medios asistentes N° instituciones asistentes	Dirección de Comunicación y Cultura Direcciones de las nuevas carreras Rector y Vicerrector de sede	Monetario Teatro universitario Equipos informáticos y presentación Material para Coro Servicio de catering	1 día (mañana)
8.3 Generación de boletines de prensa antes y después del evento, en coordinación con la publicación de anuncios publicitarios contratados en los medios como parte de la campaña "Conoce la UPS".	N° noticias publicadas Índice de percepción sobre nuevas carreras Nivel de notoriedad	Dirección de Comunicación y Cultura Relacionista publico	Boletines de prensa Equipos de oficina e informáticos	1 mes (dentro de la campaña "Conoce la UPS")
8.4 Contratación de servicios publicitarios en emisoras radio locales y redes sociales en coordinación con la campaña "Conoce la UPS". Una cuña para radio de la misma campaña es pensada para promocionar las nuevas carreras (Táctica 1).	N° anuncios contratados Índice de percepción sobre nuevas carreras Nivel de notoriedad	Dirección de Comunicación y Cultura Diseñador	Monetarios Anuncios publicitarios para medios Cuña para radio (campaña "Conoce la UPS")	1 mes (dentro de la campaña "Conoce la UPS")
Tácticas 9. Creación y organización del Servicio de Información	Indicadores	Responsables	Recursos	Tiempo
Acciones 9.1 Conformación de un equipo de profesionales (2) dedicados a brindar servicio informativo sobre la UPS, en particular sobre su oferta académica y el acceso a una carrera de pregrado. En el organigrama es parte de la Dirección de Comunicación de la sede. Este equipo se encarga del servicio de recorridos de visitantes por las instalaciones de la UPS con el apoyo del Equipo de promoción de la campaña "Conoce la UPS".	N° seleccionados vs. N° contratados N° reuniones realizadas	Dirección de Comunicación y Cultura Dirección de Gestión del Talento Humano (GTH)	Oficina Equipos de oficina e informáticos	1 mes
9.2 Capacitación del personal encargado del servicio bajo la coordinación de la Dirección de Comunicación y Cultura y con el apoyo del equipo de estudiantes de la Campaña "Conoce la UPS".	N° seleccionados vs. N° capacitados Nivel de motivación	Dirección de Comunicación y Cultura Dirección de Gestión del Talento Humano (GTH)	Oficina Equipos de oficina e informáticos	1 semana
9.3 En esta instancia se realiza atención presencial, telefónica y virtual, respondiendo todas las dudas de los usuarios o guiándolo dentro de la estructura organizativa para que logre	N° contactos vs. N° servicios prestados	Asistentes de Información	Equipos de oficina e informáticos. Material informativo	

satisfacer su necesidad de información. Se encarga de resolver las inquietudes generadas por los usuarios en las redes sociales a través de los perfiles de usuario institucionales.	Nivel de satisfacción del usuario	Director de Comunicación y Cultura	Teléfono <i>Smartphone</i> y Gafas de realidad Virtual	Proceso continuo
9.4 El servicio ofrece recorridos guiados por las instalaciones de la Sede Cuenca previa reserva y por grupos con un número igual o superior a las 8 personas. La visita incluye una experiencia de realidad virtual realizada con gafas específicas que permite realizar un recorrido del campus gracias al Tour Virtual UPS 360° - Sede Cuenca desde el portal web institucional.	N° contactos vs. N° visitas Nivel de satisfacción Nivel de opinión	Asistentes de Información Equipo de promoción Referentes de comunicación de las carreras Dirección de Comunicación y Cultura	Material informativo <i>Smartphone</i> y 10 Gafas de realidad Virtual	7 meses por año (periodo de Campaña "Conoce la UPS")
9.5 Servicio de apoyo en la realización del proceso de ingreso a la UPS de forma directa y a través del Sistema nacional de Nivelación Académica SNNA.	N° solicitudes de apoyo vs. N° ingresados Nivel de motivación	Asistentes de Información Coordinador de Admisiones Secretaria de Campus	Equipos de oficina e informáticos. Material informativo Teléfono	5 meses por año (periodo de admisiones)
Público	Objetivo 2			
Estudiantes de la UPS Sede Cuenca	Incrementar en un 30% el reconocimiento de los valores salesianos de compromiso social, familiaridad y centralidad del estudiante como distintivos de la propuesta educativa institucional en los estudiantes de la UPS y de bachillerato de la ciudad de Cuenca en 24 meses.			
Táctica 10. Campaña de difusión y conocimiento de misión, visión y valores salesianos "La educación es cuestión de corazón"	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 10.1 Organización de la campaña de difusión y conocimiento de misión, visión y valores salesianos "La educación es cuestión de corazón". Elaboración del material informativo y gráfico impreso y audiovisual para la campaña a desarrollarse en distintos medios de comunicación institucionales y externos. En particular:	N° reuniones Materiales elaborados Nivel de identificación con institución. Nivel de comprensión y compromiso con misión, visión y valores institucionales	Rector Pastoral Universitaria Dirección de Comunicación y Cultura Diseñador	Monetarios Material informativo y promocional Equipos de oficina, informáticos de producción audiovisual	8 meses por años (entre diciembre y julio) 2 meses

<p>10.1.1 Portal web institucional: Creación de una subpágina dentro del portal dedicada a la campaña donde los usuarios encuentran: información sobre los valores; breve historia de los salesianos en Ecuador y en Cuenca; fotografías de actividades universitarias donde se destacan estos valores; animación multimedia sobre la presencia de los valores salesianos en la cotidianidad de la comunidad universitaria de la UPS; frases de graduados de éxito de la UPS sobre la importancia de los valores salesianos en la educación y la formación profesional; una noticia semanal a publicar en la sección de noticias sobre actividades relacionadas, documentos constitutivos de la Identidad Salesiana.</p>	<p>Producto elaborado % contenido relacionado con valores salesianos</p>	<p>Editor web Pastoral Universitaria Dirección de Comunicación y Cultura Diseñador</p>	<p>Producto multimedia Boletines de prensa para medios digitales institucionales Equipos de oficina, informáticos de producción audiovisual</p>	<p>1 semana 1 noticia semanal</p>
<p>10.1.2 Perfiles institucionales en Redes sociales (Facebook, Twitter y LinkedIn): Se usan para atraer público al espacio del portal web donde encontrar toda la información de la campaña. Para este fin, se diseñan y difunden tarjetas gráficas con las frases de los profesionales de éxito graduados en la UPS, con su fotografía, elaboradas para la difusión diaria en redes sociales. (Facebook y Twitter) Cotidianamente se difunden noticias, documentos relacionados y la animación multimedia sobre los valores. Las redes son usadas también para generar vínculos con obras e instituciones salesianas de todo el mundo con el fin de ampliar el alcance de la difusión y aumentar el valor simbólico de las publicaciones UPS. Producción de 8 capsulas audiovisuales (videos) de pequeña duración con experiencia directa con miembros de la comunidad de la UPS Sede Cuenca distribuidas equitativamente entre graduados, estudiantes, trabajadores, profesores. Estas se publican en el YouTube de la UPS y todas invitan al acceso directo a la subpágina del portal web de la campaña.</p>	<p>Nº publicaciones vs. alcance de las publicaciones (Nº visualizaciones) Nº interacciones (likes, shares, comments) % acceso a la subpágina del portal Índice de impacto generado Nivel de comprensión y compromiso con misión, visión y valores institucionales</p>	<p>Community manager Pastoral Universitaria Dirección de Comunicación y Cultura Diseñador</p>	<p>Mensajes con formato grafico estilo tarjeta Capsulas audiovisuales Equipos de oficina, informáticos de producción audiovisual</p>	<p>Diaria (5 días a la semana) 1 tarjeta al día</p>
<p>10.1.3 Periódico institucional notiUPS: Creación de la sección "Salesianidad" en la cual incluir noticias sobre actividades y sucesos que destacan la presencia de los valores salesianos en la propuesta educativa de la UPS. También, se incluye la imagen gráfica de la campaña que de forma alternada será publicada en la sección "Salesianidad", en portada y contraportada.</p>	<p>Índice de percepción de valores institucionales Nivel de comprensión de misión, visión y valores institucionales</p>	<p>Editor responsable Pastoral Universitaria Dirección de Comunicación y Cultura</p>	<p>Equipos de oficina, informáticos</p>	<p>Cada 4 meses</p>
<p>10.1.4 Revista de la Pastoral Juvenil Salesiana UTOPIA: Implementación del proyecto editorial "La educación es cuestión de corazón" de 24 meses (10 ediciones de la revista) por el cual en cada edición de la revista se realizan uno o dos artículos relacionados con los valores salesianos. También, se propone que el tema central de la edición especial anual sea dedicado al tema de campaña.</p>	<p>Nº publicaciones Índice de percepción de valores institucionales Nivel de comprensión de misión, visión y valores institucionales</p>	<p>Editor responsable Pastoral Universitaria Dirección de Comunicación y Cultura</p>	<p>Equipos de oficina, informáticos</p>	<p>2 años (5 ediciones por año)</p>
<p>10.1.5 Boletín digital UPS: Publicación de una o dos noticias, y un evento a realizarse, en el boletín digital de la UPS con periodicidad mensual. Este debe enlazar el contenido con la subpágina de la campaña en el portal web institucional. El boletín se enviará a públicos internos y externos por un total de 25.000 direcciones de correo electrónico, aproximadamente. Se invita al acceso directo a la subpágina del portal web de la campaña.</p>	<p>Nº publicaciones % acceso a la subpágina del portal Índice de impacto generado Índice de percepción de valores institucionales</p>	<p>Editor web Pastoral Universitaria Dirección de Comunicación y Cultura</p>	<p>Equipos de oficina, informáticos</p>	<p>12 meses (mensual)</p>
<p>10.1.6 Mailing: Envío de 2 correos electrónicos mensuales a las direcciones institucionales de la comunidad universitaria con el material de campaña. En particular: 1 un correo con tarjeta gráfica con un graduado de éxito y 1 un correo con capsula audiovisual (video) con experiencia directa de personajes de la comunidad. Se alterna el uso de la animación multimedia como tercer mensaje a difundir en el</p>	<p>Nº publicaciones % acceso a la subpágina del portal Índice de impacto generado Índice de percepción de valores institucionales</p>	<p>Pastoral Universitaria Dirección de Comunicación y Cultura</p>	<p>Equipos de oficina, informáticos Mensajes con formato grafico estilo tarjeta</p>	<p>12 meses (quincenal)</p>

mailing. Todos invitan al acceso directo a la subpágina del portal web de la campaña.			Capsulas audiovisuales	
10.1.7 Carteleras y soportes externos: Ubicación de afiches relacionados con la campaña en todas las carteleras de la Sede Cuenca (18). En particular en cada cartelera: 1 afiche con un graduado de éxito y su frase en función de lo planteado en el portal web (3 graduados/as diferentes); 1 afiche general de campaña; 1 afiche con la imagen de Don Bosco (caricatura) y algunas de sus frases más famosas. El material impreso cuenta con código QR con acceso a la página de la campaña.	N° afiches ubicados vs. N° soportes Índice de impacto generado Índice de percepción de valores institucionales	Pastoral Universitaria Dirección de Comunicación y Cultura Diseñador	Afiches Equipos de oficina, informáticos Impresora digital	12 meses
Táctica 11. Concurso de fotografías en redes sociales para Grupos ASU “La educación es cuestión del corazón”	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 11.1 Organización del concurso e invitación a los estudiantes de la Sede Cuenca que conforman los 25 grupos del Asociacionismo Salesianos Universitario (ASU). Cada grupo presenta 6 fotografías (3 por mes) relacionada con la aplicación o demostración de cómo los valores salesianos caracterizan su experiencia estudiantil en la UPS. Cada fotografía es descrita con una frase de los autores.	% grupos involucrados N° fotografías enviadas Nivel de identificación con institución. Nivel de comprensión de misión, visión y valores institucionales	Vicerrector de sede Pastoral Universitaria Dirección de Comunicación y Cultura	Equipos de oficina e informáticos Sala de reuniones	3 semanas
11.2 Selección de las fotos con frase, y difusión alternada de las 3 mejores por grupo en las redes sociales (perfiles institucionales). Las 3 fotos con más preferencias (likes en Facebook y retweets enTwitter) resultan las ganadoras del concurso. Se premian 6 fotografías siendo dos categorías: Facebook y Twitter.	N° fotografías seleccionadas N° preferencias Nivel de conocimiento y percepción de los valores institucionales	Pastoral Universitaria Dirección de Comunicación y Cultura	Equipos de oficina e informáticos	1 semana para selección 2 meses de concurso
11.3 Lanzamiento y cobertura del concurso con publicación del evento en sección de destacados del portal web institucional. Generación de 1 noticia mensual relacionada con el concurso y las actividades de los Grupos ASU.	N° publicaciones Índice de impacto generado	Dirección de Comunicación y Cultura Relacionista publico Pastoral Universitaria	Equipos de oficina e informáticos Boletines de prensa	2 meses
11.4 Evento de premiación en el teatro Universitario organizado en colaboración con la Carrera de Comunicación Social. El evento es presentado por estudiantes de la carrera y es transmitido en vivo en Facebooklive y en Periscope vía Twitter. El grupo ganador es premiado con la financiación de una capacitación especializada en el ámbito específica de acción.	Índice de impacto generado Nivel de notoriedad Alcance de las publicaciones (N° visualizaciones)	Pastoral Universitaria Dirección de Comunicación y Cultura Dirección de carrera de Comunicación Social	Auditorio y logística para el evento formal Monetarios (costo capacitación)	1 día (noche)
Táctica 12. Encuentros entre graduados y estudiantes	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 12.1 Organización de eventos denominados: Encuentros de graduados y estudiantes “Entre la academia y el mundo profesional” realizado en el marco de los encuentros periódicos organizados por la Unidad de Seguimiento a Graduados de cada carrera de pregrado.	N° reuniones	Director de la Unidad de seguimiento a graduados Direcciones de carrera Comunicación y Cultura Coordinador académico	Equipos de oficina e informáticos Sala de reuniones	1 mes
12.2 Ejecución del encuentro como espacio donde los graduados comparten sus experiencias con los estudiantes de cada carrera correspondiente, con dinámica de dialogo e intercambio de criterios. El tema central es la importancia de la formación humana de la UPS como valor agregado para el profesional de la actualidad.	N° carreras vs. N° eventos realizados % asistentes Nivel de identificación con institución. Nivel de conocimiento y percepción de los valores institucionales	Referentes de comunicación de las carreras Direcciones de carrera Comunicación y Cultura	Auditorio y logística para el evento Equipos para cobertura periodística (grabadora, cámara fotográfica, videocámara)	3 meses (entre abril y junio)

12.3 Invitación del Coordinador estudiantil de los grupos del Asociacionismo Salesiano Universitario (ASU) de la Sede Cuenca a formar parte de alguna de las agrupaciones.	N° asistentes vs. N° solicitudes de membresía	Coordinador del ASU de la Sede Cuenca	Micrófono Proyector Presentación formato digital	15 minutos
12.4 Cada encuentro se abre con la proyección de 3 capsulas audiovisuales de la campaña informativa “La educación es cuestión de corazón”; y cierra con la animación multimedia de la misma campaña sobre la presencia de los valores salesianos en la cotidianidad de la comunidad universitaria de la UPS.	Índice de impacto generado Nivel de comprensión y compromiso con misión, visión y valores institucionales	Dirección de Comunicación y Cultura	Capsulas audiovisuales Equipos informáticos	3 horas por encuentro

Público	Objetivo 2			
Estudiantes de bachillerato, bachilleres de Cuenca y padres de familia	Incrementar en un 30% el reconocimiento de los valores salesianos de compromiso social, familiaridad y centralidad del estudiante como distintivos de la propuesta educativa institucional en los estudiantes de la UPS y de bachillerato de la ciudad de Cuenca en 24 meses.			
Táctica 13. Campaña de difusión y conocimiento de misión, visión y valores salesianos “La educación es cuestión de corazón”	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 13.1 Esta es dirigida también al público de bachilleres a través de los medios digitales y con el uso del material impreso, audiovisual y multimedia de la campaña. Todo material tiene como referencia el portal web institucional. En particular, para los estudiantes de bachilleratos, bachilleres y padres de familia, se usan los siguientes medios y canales:	Nivel de identificación con institución. Nivel de comprensión y compromiso con misión, visión y valores institucionales	Pastoral Universitaria Dirección de Comunicación y Cultura	Material informativo Portal web, piezas audiovisuales, equipos informáticos	8 meses por años (entre diciembre y julio)
13.1.1 Visitas a/de colegios: Entrega de material impreso en la visitas realizadas por los estudiantes de los centros educativos secundarios de Cuenca invitados a conocer las instalaciones de la Sede Cuenca o que son visitados por el Equipo de promoción. Se incluyen notiUPS y UTOPIA.	N° centros educativos contactados vs N° centros educativos de Cuenca Nivel de conocimiento y percepción de los valores institucionales	Dirección de Comunicación y Cultura Equipo de promoción Referentes de comunicación de las carreras	Material informativo Producto multimedia Proyector y parlantes	6 meses por años (entre diciembre y mayo)
13.1.2 Portal web institucional: Todo material impreso, así como publicación en medios digitales pretende direccionar los públicos objetivo a la subpágina dentro del portal dedicada a la campaña donde los usuarios encuentran: información sobre los valores; breve historia de los salesianos en Ecuador y en Cuenca; fotografías de actividades universitarias donde se destacan estos valores; animación multimedia sobre la presencia de los valores salesianos en la cotidianidad de la comunidad universitaria de la UPS; frases de graduados de éxito de la UPS sobre la importancia de los valores salesianos en la educación y la formación profesional; una noticia semanal a publicar en la sección de noticias sobre actividades relacionadas, documentos constitutivos de la Identidad Salesiana.	Índice de percepción de los valores institucionales Índice de impacto generado Nivel de comprensión de misión, visión y valores institucionales	Editor web Pastoral Universitaria Dirección de Comunicación y Cultura	Material informativo Producto multimedia Portal web Boletines de prensa	8 meses por años (entre diciembre y julio)
13.1.3 Perfiles institucionales de la UPS en Redes sociales (Facebook, Twitter y LinkedIn): Se invita los bachilleres a visitar y hacerse seguidores de los perfiles institucionales en redes sociales y atraer público al portal web con la información y recurso multimedia. Difusión en Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram de las cápsulas audiovisuales con miembros de la comunidad de la UPS Sede Cuenca publicadas en YouTube.	N° publicaciones vs. alcance de las publicaciones (N° visualizaciones) N° interacciones (likes, shares, comments) % acceso a la subpágina del portal Índice de impacto generado Nivel de comprensión +con misión, visión y valores institucionales	Community manager Pastoral Universitaria Dirección de Comunicación y Cultura	Material informativo Producto multimedia	Proceso continuo

13.1.4 Boletín digital UPS: Promover la suscripción de los estudiantes de bachillerato de las instituciones visitantes o visitadas al Boletín digital UPS.	N° estudiantes contactados vs. N° suscripciones N° boletines enviados	Editor web Dirección de Comunicación y Cultura	Material informativo	Proceso continuo
13.1.5 Carteleros y soportes externos a la UPS: Ubicación de afiches relacionados de la campaña en carteleros de centros educativos visitados, previa autorización de las respectivas autoridades.	N° afiches ubicados vs. N° soportes Índice de impacto generado Índice de percepción de valores institucionales	Dirección de Comunicación y Cultura Asistentes de información	Afiches	12 meses (mensual)
Táctica 14. Charla de estudiantes UPS a ex compañeros/as de colegio en los centros educativos	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 14.1 Selección de estudiantes de la Sede Cuenca que participan en las visitas realizadas por los centros educativos a la UPS y viceversa, en el marco de la campaña "Conoce la UPS". La selección se basa en la procedencia por lo cual por cada centro se cuenta de un estudiante que ha obtenido el grado de bachiller en el mismo.	N° estudiantes seleccionados vs. N° centros educativos con visita programada N° estudiantes seleccionados vs. N° carreras de pregrado	Referentes de comunicación de las carreras Dirección de Comunicación y Cultura Dirección de Bienestar Estudiantil	Equipos de oficina e informáticos Sala de reuniones	7 meses (Campaña Conoce la UPS)
14.2 Según el centro de educación específico, se capacitan y convocan estudiantes de distintas carreras que intervienen durante las charlas informativas con una exposición de 10 minutos sobre el valor de la propuesta educativa salesiana de la UPS.	N° estudiantes seleccionados vs. N° estudiantes capacitados Nivel de compromiso con valores institucionales	Referentes de comunicación de las carreras Dirección de Comunicación y Cultura Dirección de Bienestar Estudiantil	Material informativo Equipos de oficina e informáticos Sala de reuniones	2 semanas
14.3 El/la estudiantes responde un máximo de 3 preguntas realizadas por los estudiantes de bachillerato de su ex institución.	N° preguntas vs. N° respuestas acertadas Nivel de conocimiento y percepción de valores institucionales	Estudiantes seleccionados Dirección de Comunicación y Cultura	Material informativo Equipos informáticos	10 minutos

Público	Objetivo 2			
Centros de educación secundaria (autoridades, docentes, administrativos)	Incrementar en un 30% el reconocimiento de los valores salesianos de compromiso social, familiaridad y centralidad del estudiante como distintivos de la propuesta educativa institucional en los estudiantes de la UPS y de bachillerato de la ciudad de Cuenca en 24 meses.			
Táctica 15. Vinculación de los responsables de orientación vocacional de los centros educativos secundarios con la UPS	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 15.1 Construcción de una base de datos de los responsables de orientación vocacional de la ciudad. Organización e invitación a talleres de formación para orientadores vocacionales.	Base de datos elaborada N° centros educativos vs. N° invitaciones realizadas	Asistente de Comunicación y Cultura	Equipos de oficina e informáticos Teléfono	1 mes
15.2 Realización de 3 talleres de formación para orientadores vocacionales realizados por con la participación directa de 3 carreras de pregrado. En particular: Psicología del trabajo, Pedagogía, Comunicación Social. En el taller se presenta la propuesta educativa salesiana de la UPS.	% asistentes Nivel de participación Nivel de conocimiento y percepción de valores institucionales	Coordinador Académico Direcciones de carrera de Psicología del trabajo, Pedagogía y Comunicación Social	Auditorio y logística para los talleres Capacitador Material del curso Material informativo	5 meses (entre enero y mayo)
15.3 Los participantes reciben un certificado de participación con aval académico de la UPS en base a Convenio con Ministerio de Educación.	% aprobados Índice de impacto generado	Coordinador Académico Dirección de Comunicación y Cultura	Certificados	1 días (noche)

Táctica	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
1. Acercamiento de los docentes de los centros educativos secundarios con la propuesta educativa de la UPS.				
Acciones 16.1 Propuesta de convenio interinstitucional para la capacitación del cuerpo docente de 10 centros educativos secundarios por año en el marco de la actualización docente prevista por la LOES. Los centros son seleccionados en coordinación con el Ministerio de Educación, Coordinación Zonal 6 en base a convenio interinstitucional de cooperación.	Convenio realizado N° centros educativos propuestos vs. N° centros educativos seleccionados	Vicerrector de sede Coordinador Académico Dirección de Comunicación y Cultura	Sala de reuniones Movilización Teléfono	3 meses
16.2 Realización de cursos de formación continua tales como ofimática, inglés, comunicación no verbal, tecnología de apoyo. Los cursos tienen duración de 2 jornadas académicas para grupos de docentes de los centros de educación según necesidad específica y capacidad formativa de la UPS.	N° talleres realizado % asistentes Índice de percepción de la imagen de la UPS	Coordinador Académico Rector centro educativo Director Centro de Formación Continua	Cupos para cursos Docentes Aulas equipadas (PC, proyector, parlantes)	1 año (1 centro al mes y 1 mes de preparación cada semestre)
16.3 Realización de cursos de actualización docente de 2 jornadas académicas por área del conocimiento por parte de según especialidad de los institutos. Los cursos son dictados por los docentes de las carreras de pregrado de la Sede Cuenca, gratuitamente, y en las instalaciones de los centros educativos o de la UPS. En los cursos se presenta la propuesta educativa salesiana de la UPS.	N° talleres realizados vs. % asistentes Nivel de participación Índice de percepción de la imagen de la UPS Nivel de conocimiento y percepción de valores institucionales	Coordinador Académico Rector centro educativo Direcciones de carrera	Oferta de cursos Docentes Computador portátil, proyector, parlantes Movilización y viáticos	1 año (1 centro al mes y 1 mes de preparación cada semestre)
16.4 Los cursos otorgan una certificación con aval académico de la UPS en un evento formal en las instalaciones de la UPS. Para el evento se convocan los medios de comunicación y se generan boletines y noticias en medios institucionales.	% aprobados Índice de impacto generado N° medios invitados vs. N° medios presentes N° boletines enviados vs. N° publicaciones	Coordinador Académico Dirección de Comunicación y Cultura	Certificados Auditorio y logística para el evento formal	1 ceremonia de entrega cada 6 meses

Público	Objetivo 3			
Estudiantes de bachillerato, bachilleres de Cuenca y padres de familia.	Posicionar la imagen de la UPS como la primera opción de estudio para el 40% de los bachilleres de la ciudad de Cuenca en un plazo de 24 meses.			
Táctica 16. Elaboración del video "UPS inversión para el futuro".	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 17.1 Producción del video con la participación de estudiantes de la UPS. Con duración entre 5/6 minutos. En el video se visibilizan la relación entre costo y beneficios del estudio en la UPS, destacando las fortalezas de su oferta académica tales como su capacidad tecnológica, los servicios al estudiante, el ambiente social, posibilidades laborales, valores humanos y salesianos. En particular se destaca la inversión realizada y en previsión para la adquisición de equipos tecnológicos y ampliación de la infraestructura de la sede a ventaja de los estudiantes.	Producto elaborado Índice de impacto generado con el video	Dirección de Comunicación y Cultura Dirección de Administración e inventario	Monetarios Equipos de oficina, informáticos y de producción audiovisual Estudiantes para video	1 mes
17.2 Selección y capacitación de los estudiantes que participan en el video. Espacio central del video es dedicado al Crédito Educativo con Responsabilidad Social (CERS) en base al cual el estudiante puede pagar parte de sus estudios con trabajo social. Se evidencia la vinculación con la sociedad.	N° estudiantes seleccionados Nivel de conocimiento	Dirección de Bienestar Estudiantil Dirección de Comunicación y Cultura	Sala de reuniones Material informativo Capacitador	2 semanas

17.3 Uso del video en las diferentes acciones de la campaña "Conoce la UPS", como proyecciones en vivo, difusión en portal web y redes sociales, en particular YouTube, Facebook, Twitter y LinkedIn.	N° proyecciones de video vs. N° centros visitados N° reproducciones Índice de percepción sobre el valor de una carrera	Dirección de Comunicación y Cultura Referentes de comunicación de las carreras Equipo de promoción	Monetarios Portal web, piezas audiovisuales, equipos informáticos.	1 año
17.4 Estudio sobre de impacto del video sobre la valoración que los estudiantes de bachillerato y sus familias tienen con relación al costo de una carrera de pregrado de la UPS.	Nivel de conocimiento Nivel de aceptación de la inversión para el estudio.	Dirección de Bienestar Estudiantil Dirección de Comunicación y Cultura	Equipos de oficina e informáticos Material para estudio	1 mes
Táctica 17. Promoción del Programa Crédito Educativo con Responsabilidad Social CERS	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 18.1 Inclusión de página específica en la guía de carrera y servicios con la frase "Contribuye a la sociedad estudiando con el CERS". La página contiene información sobre el CERS, un programa de apoyo al estudio de la UPS para los estudiantes con dificultades económicas en el pago semestral de la matrícula. El CERS otorga un crédito en forma de descuento en la matrícula del semestre que los estudiantes pueden devolver con trabajo social.	Producto elaborado N° acceso a la página vs. Tiempo de permanencia	Dirección de Bienestar Estudiantil Dirección de Comunicación y Cultura	Material informativo Equipos de oficina e informáticos	Táctica 1
18.2 Proyección del video "UPS inversión para el futuro" (Táctica 20) en las charlas con los estudiantes de bachillerato en la campaña "Conoce la UPS" (Táctica 1). En el video son los estudiantes que presentan el CERS a través de sus experiencias personales, explicando beneficios y responsabilidades. Se destaca el valor de al aporte a la sociedad.	N° proyecciones de video vs. N° centros visitados Índice de percepción sobre el valor de una carrera	Dirección de Comunicación y Cultura Referentes de comunicación de las carreras Equipo de promoción	Vídeo Computador portátil, proyector, parlantes Auditorio	7 meses por año
18.3 Elaboración de boletines de prensa para medios de sobre la experiencias de los estudiantes beneficiarios del CERS.	N° publicaciones Nivel de conocimiento	Relacionista publico	Equipos de oficina e informáticos	Proceso continuo
18.4 Publicación en portal web institucional de noticias relacionadas con el CERS. Una noticia al mes es sobre la experiencia de los estudiantes. Difusión en redes sociales /Facebook, Twitter, YouTube) de las noticias y contenidos relacionados con el CERS.	N° publicaciones vs. N° iniciativas del CERS N° acceso a la página Índice de percepción sobre el valor de una carrera	Editor web Community manager Dirección de Comunicación y Cultura	Equipos de oficina e informáticos Boletines de prensa Portal web	Proceso continuo
Táctica 18. Promoción de las facilidades de pago	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 19.1 Concentrar las acciones de comunicación de la información sobre facilidades de pago en los grupos relacionados con los públicos prioritarios como sus familiares. Elaboración de material informativo y promocional específico para estos públicos tal como: infografía animada, afiche y folleto volante (formato digital e impreso) con información sobre facilidades de pago (tarjeta de crédito, cheques, cuota fácil plazos, ventanilla directa, etc.).	Productos elaborados	Dirección de Comunicación y Cultura Diseñador Dirección de Finanzas y Presupuesto	Monetarios Equipos de oficina e informáticos	1 mes
19.2 Difusión de la infografía animada y el folleto informativo a través de canales específicos tales como: encuentros personales (charlas o visitas), paquete de material informativo de la UPS, certificado de inscripción, oficina del orientador vocacional de los centros educativos secundarios, feria de universidades.	N° charlas realizadas N° publicaciones vs. alcance de publicación (visualizaciones y accesos) Nivel de conocimiento Nivel de aceptación	Dirección de Comunicación y Cultura Equipo de promoción Editor web	Material informativo Equipos de oficina e informáticos Portal web Movilización	7 meses por año
19.3 Difusión de los beneficios a través de asociación con los institutos bancarios de recaudación. Estrategia conjunta de comunicación a los clientes del banco con material impreso en la matriz y agencias de la ciudad, video en pantallas video de la agencias, difusión del folleto informativo a los clientes del banco según estrategia de comunicación de cada entidad bancaria.	N° institutos involucrados N° material impreso vs. N° material difundido Nivel de conocimiento Nivel de aceptación	Dirección de Comunicación y Cultura Dirección de Finanzas y Presupuesto	Material informativo Teléfono Movilización	Proceso continuo (se concentra en los meses de septiembre-octubre y marzo-abril, periodos de pago de matrícula)

Público	Objetivo 3			
Estudiantes de la UPS	Posicionar la imagen de la UPS como la primera opción de estudio para el 40% de los bachilleres de la ciudad de Cuenca en un plazo de 24 meses.			
Táctica 19. Difusión del video “UPS inversión para el futuro”.	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 20.1 Difusión del video en Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube a través de los perfiles oficiales de la UPS (Acción 19.3). Difusión del video en las secciones de destacados y Canal UPS dentro del portal web institucional.	Nº reproducciones vs. alcance de publicación Índice de percepción sobre el valor de una carrera Índice de impacto generado con el video Nivel de aceptación de la inversión para el estudio.	Dirección de Comunicación y Cultura Editor web Community manager	Vídeo Equipos de oficina e informáticos Monetarios	Proceso continuo (se concentra en el transcurso del periodo académico)
20.2 Mailing a los estudiantes con enlace al video (6 mail por semestre). El mail contiene una breve carta del Rector a los estudiantes en línea con los contenidos del video planteados en la Táctica 17.	Nº envíos Nivel de conocimiento Nivel de aceptación y de la inversión para el estudio.	Dirección de Comunicación y Cultura	Equipos de oficina e informáticos	Proceso continuo (se concentra en el transcurso del periodo académico)
20.3 Proyección del video en al menos 3 eventos de cada carrera durante el semestre. El video puede ser presentado en el momento que el organizador del evento lo considere necesario.	Nº proyecciones vs. Nº eventos Índice de percepción sobre el valor de una carrera Nivel de aceptación y de la inversión para el estudio.	Referentes de comunicación de las carreras Direcciones de carrera	Equipos de oficina e informáticos	4 meses
Táctica 20. Promoción del Programa Crédito Educativo con Responsabilidad Social ERS	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 21.1 Difusión del video “UPS inversión para el futuro” (Táctica 18) en base a lo planteado en la Acción 20.1. En el video son los estudiantes que presentan el CERS a través de sus experiencias personales, explicando beneficios y responsabilidades.	Nº reproducciones vs. alcance de publicación Índice de percepción sobre el valor de una carrera Índice de impacto generado con el video Nivel de aceptación y de la inversión para el estudio.	Equipo de promoción Dirección de Comunicación y Cultura Dirección de Bienestar Estudiantil	Equipos de oficina e informáticos Monetarios	Proceso continuo (se concentra en el transcurso del periodo académico)
21.2 Elaboración de una infografía animada tutorial sobre la aplicación del CERS donde se informa y explica acerca del proceso de postulación y su realización, beneficios y responsabilidades.	Nº reproducciones Índice de impacto generado Nivel de aceptación y de la inversión para el estudio.	Diseñador Dirección de Comunicación y Cultura	Equipos de oficina, informáticos y de producción audiovisual Monetarios	1 mes
21.3 Publicación de noticias y reportajes sobre el CERS en los medios de comunicación institucionales tales como: Boletín digital UPS, notiUPS, UTOPIA, portal web institucional, redes sociales, como parte del proyecto editorial “La educación es cuestión de corazón”. En el portal se crea una sub-página con información, contactos, imágenes y enlace al video “UPS inversión para el futuro”.	Nº publicaciones vs. Nº ediciones de medios impresos Nº publicaciones en medios digitales Nivel de conocimiento Índice de imagen	Editores medios institucionales Dirección de Comunicación y Cultura	Equipos de oficina e informáticos Portal web	Proceso continuo (según periodicidad del medios de comunicación)
21.4 Concurso de escritura “Contribuye a la sociedad estudiando con el CERS” para estudiantes beneficiarios del crédito. Se premian los 3 escritos que mejor reflejan el valor del aporte social del CERS y su incidencia sobre la formación profesional y humana. Los escritos ganadores y una selección de los mejores trabajos serán usados y difundidos masivamente dentro de la campaña “La educación es cuestión de corazón”. Los premios consisten en el aumento porcentaje de un 20% en el CERS de los ganadores	Nº escritos presentados Nivel de conocimiento Índice de imagen Nivel de aceptación y de la inversión para el estudio.	Dirección de Comunicación y Cultura Dirección de Bienestar Estudiantil Cetro de Lecto-escritura	Monetarios Medios de comunicación institucionales	2 meses
Táctica 21. Información sobre facilidades de pago	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo

Acciones 22.1 Elaboración de material informativo tal como: infografía animada, folleto volante (formato digital e impreso) con información sobre facilidades de pago (tarjeta de crédito, cheques, cuota fácil plazos, ventanilla directa, etc. (Acción 19.1).	Material elaborado	Dirección de Comunicación y Cultura Diseñador	Monetarios Equipos de oficina e informáticos	1 mes
22.2 Difusión de infografía animada y folleto informativo a través de canales específicos tales como: secretaría de campus, tesorería, salas de espera de instancias administrativas, direcciones de carrera y dispensario médico, mailing (6), portal web UPS, boletín digital UPS, redes sociales. Ubicación del afiche en todas las carteleras (24) de la Sede Cuenca y en cada Dirección de carrera (16).	Nº material impreso vs. Nº material difundido Nº publicaciones Nivel de satisfacción con el servicio Nivel de conocimiento Nivel de aceptación de la inversión	Dirección de Comunicación y Cultura Editor web Community manager	Material informativo Equipos de oficina e informáticos Portal web	Proceso continuo (se concentra en los meses de septiembre-octubre y marzo-abril, periodos de pago de matrícula)
22.3 Difusión de los beneficios informativos a través de asociación con los institutos bancarios de recaudación. Estrategia conjunta de comunicación a los clientes del banco con material impreso en la matriz y agencias de la ciudad, video en pantallas video de la agencias, difusión del folleto informativo a los clientes del banco según estrategia de comunicación de cada entidad bancaria.	Nº institutos involucrados Nivel de satisfacción con el servicio Nivel de conocimiento Nivel de aceptación de la inversión	Dirección de Comunicación y Cultura Dirección de Finanzas y Presupuesto	Material informativo Teléfono Movilización	Meses de septiembre-octubre y marzo-abril, periodos de pago de matrícula

Público	Objetivo 3			
Comunidad cuencana	Posicionar la imagen de la UPS como la primera opción de estudio para el 40% de los bachilleres de la ciudad de Cuenca en un plazo de 24 meses.			
Táctica 22. Promoción del video "UPS inversión para el futuro".	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 23.1 Difusión del video en Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube a través de los perfiles oficiales de la UPS (Acción 19.3). Difusión del video en las secciones de destacados y Canal UPS dentro del portal web institucional.	Nº reproducciones vs. alcance de publicación Índice de percepción sobre el valor de una carrera Índice de impacto generado con el video Nivel de aceptación de la inversión para el estudio.	Dirección de Comunicación y Cultura Editor web Community manager	Vídeo Equipos de oficina e informáticos Monetarios	Proceso continuo (se concentra en el transcurso del periodo académico)
23.2 Contratación de anuncios publicitarios en Facebook (2) y Twitter (1) para promocionar el video en comunidad cuencana como refuerzo a lo previsto en la acción 19.3.	Nº anuncios Índice de percepción sobre el valor de una carrera Índice de impacto generado con el video Nivel de aceptación de la inversión para el estudio.	Dirección de Comunicación y Cultura Community manager	Vídeo Equipos de oficina e informáticos Monetarios	6 meses al año (entre mayo y octubre)
23.3 Contratación de espacios publicitarios en medios televisivos locales (UNSION TV, Telerama). Coordinar con otras sedes la promoción en canales televisivos nacionales.	Nº anuncios Índice de impacto generado con el video Nivel de aceptación de la inversión para el estudio.	Dirección de Comunicación y Cultura	Vídeo Monetarios	6 meses al año (entre mayo y octubre)
Táctica 23. Balance Social y Rendición de cuentas	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 24.1 Elaboración del Balance Social (BS) para rendición de cuentas en formato impreso y versión digital pdf.	Productos elaborados	Rector Secretaría de Comunicación y Cultura Secretaría de Finanzas y Presupuesto	Equipos de oficina e informáticos Sala de reuniones	2 meses

		Contabilidad Secretaría de Vinculación con la Sociedad		
24.2 Elaboración del BS como infografía multimedia para el Portal web institucional. En la infografía se destacan los datos más importantes del BS acompañados por imágenes y videos de las actividades y acontecimientos mencionados.	Productos elaborados	Secretaría de Comunicación y Cultura Editor web	Equipos de oficina, informáticos y de producción audiovisual Fotografías y vídeos de las actividades	1 mes
24.3 El acto de rendición de cuentas se realiza de forma presencial y publica, abierto a todos los miembros de la comunidad cuencana. El Rector realiza la presentación oficial del BS. La presentación del BS se realiza a través de la infografía multimedia con la intervención de 1 trabajador, 1 docente y 2 estudiantes de la UPS, cada uno hablando de un aspecto específico presentado en el BS.	N° participantes N° medios invitados vs. N° medios presentes Índice de imagen Índice de percepción de la transparencia	Rector Vicerrector de sede Secretaría de Comunicación y Cultura Dirección de Comunicación y Cultura	Teatro universitario y logística para el evento formal Infografía multimedia BS en diferentes formatos 1 trabajador, 1 docente y 2 estudiantes de la UPS	1 día (marzo)
24.4 Boletín de prensa para medios nacionales y locales. Cobertura periodística previo, durante y post evento en portal web institucional y redes sociales. Transmisión a través de facebooklive.	N° boletines vs. N° publicaciones logradas N° reproducciones vs. alcance de publicación Índice de imagen	Dirección de Comunicación y Cultura Relacionista publico Community manager	Boletines de prensa Equipos para cobertura periodística (grabadora, cámara fotográfica, videocámara)	3 semanas
Táctica 24. Publicación de noticias y publrreportajes sobre la UPS en medios locales y nacionales.	Indicadores	Responsable	Recursos	Tiempo
Acciones 25.1 Elaboración de noticias para <i>free press</i> . El mensaje central es que la inversión se relaciona con la mejora del trabajo académico e investigativo, pues en la calidad de los graduados de la UPS, por lo que el estudiante es el principal beneficiario.	N° boletines elaborados	Dirección de Comunicación y Cultura Relacionista publico	Boletines de prensa Equipos de oficina e informáticos	Proceso continuo (se concentra en el transcurso del periodo académico)
25.2 Contratación de publrreportajes sobre la inversión realizada por la UPS en equipamiento tecnológico, formación docente, ampliación y renovación de la infraestructura. Se contratan 4 publrreportajes al semestre en (periódicos: El Mercurio, El tiempo, El Comercio; Revista Vistazo).	N° anuncios Índice de percepción sobre el valor de una carrera Índice de impacto generado con el video Nivel de aceptación de la inversión para el estudio.	Dirección de Comunicación y Cultura Relacionista publico	Monetarios	6 meses

		Universitario													
Encuentros entre graduados y estudiantes	1.000 (fondos de carrera)	Carrera de pregrado	3 meses												
Charla de estudiantes UPS a ex compañeros/as de colegio en los centros educativos	1.000	Comunicación	7 meses (dentro de la Táctica 1)												
Vinculación de los responsables de orientación vocacional con la UPS	4.500	Vinculación con la sociedad	5 meses												
Acercamiento de los docentes de los colegios con la propuesta educativa de la UPS	10.000	Vinculación con la sociedad	1 año												
Difusión y promoción del video "UPS inversión para el futuro".	5.000	Comunicación	1 año												
Promoción del Programa CERS	Incluido en campaña "Conoce la UPS"	Comunicación	9 meses												
Información y promoción de las facilidades de pago	3.000	Comunicación	1 año												
Balance Social y Rendición de cuentas	1.500	Rectorado	2 meses												
Publicación de noticias en medios locales y nacionales	8.000	Rectorado	1 año												
Imprevistos															
TOTAL	141.700 + 10% (imprevistos) = \$ 155.870 incluye IVA		1 año	Total Comunicación: \$ 83.670						Total otras áreas: \$ 72.200					

5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Se confirma el posicionamiento de la UPS como segunda opción de estudio para los bachilleres de la ciudad. La gestión y planificación estratégica de la comunicación corporativa representa una solución para que la UPS pueda alcanzar un mejor posicionamiento como primera y segunda opción, fortaleciendo su imagen en los públicos prioritarios.

La ausencia de atributos competitivos definidos y de conocimiento sobre las percepciones y opiniones del público ha dificultado el trabajo de comunicación de la UPS, por la falta de claridad sobre sus fortalezas y debilidades, sobre características, intereses, preferencias de los públicos y contexto de actuación.

La Sede Cuenca cuenta con carreras de pregrado estrella, pero la mayoría de sus carreras no son posicionadas en los públicos objetivo. La cantidad y variedad de herramientas e instrumentos utilizados deben ser organizadas y usadas de forma coordinada y estratégica.

La UPS necesita institucionalizar e implementar una cultura de planificación y evaluación de sus actividades de comunicación a partir del presente proyecto.

La imagen de la UPS pierde valor en sus públicos prioritarios por ausencia de una gestión estratégica del aspecto económico de los estudios de una carrera de pregrado, lo que impide una correcta evaluación de los costos y beneficios relacionados con la inversión económica para el estudio.

La formación humana que brinda la UPS es reconocida como el principal valor agregado de su propuesta educativa respecto a otras propuestas de formación profesional universitaria.

La UPS puede fortalecer la imagen en sus públicos prioritarios comunicando estratégicamente y con originalidad los valores salesianos que inciden sobre el proceso formativo universitario y que la diferencian de las otras instituciones de educación superior de la ciudad y del país.

El no tener una estructura organizacional y roles definidos con claridad por el Área de Comunicación impide la gestión de una sola identidad corporativa y la coordinación de acciones estratégicas dirigidas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

5.2 Recomendaciones

Aplicar el Plan de Comunicación propuesto en su totalidad como conjunto de actividades específicas, parte de una estrategia global, que funciona de manera conjunta y coordinada involucrando los distintos actores institucionales.

Actualizar aspectos específicos de la planificación estratégica en función de las evaluaciones semestrales previstas por cada acción del plan.

Apuntar al incremento del posicionamiento de la UPS como primera opción de estudios para los bachilleres de la ciudad de Cuenca

Incluir objetivos estratégicos de comunicación dentro del Planificador estratégico de la institución.

Realizar mediciones periódicas programas del estado de la imagen institucional, de su reputación, así como del trabajo comunicacional llevado a cabo por los distintos actores en su ámbito de desempeño laboral dentro de la Universidad.

Considerar familiares, amigos, docentes y otros estudiantes, así como los medios digitales en Internet como los principales canales de comunicación para el planteamiento de estrategias de comunicación corporativa.

Involucrar las áreas de Gestión del Talento Humano y de Bienestar Estudiantil dentro de las actividades de planificación y gestión de la comunicación de la Universidad.

REFERENCIAS

- Aljure, A. (2005). El plan estratégico de comunicación. Recuperado el 14 de Abril de 2016 de https://books.google.co.ve/books?id=7HMTTa5PbVwC&pg=PA141&dq=planificacion+estrategica+aljure&hl=es&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVC hMI57_tzo7GxwIVwjweCh3eVQRo#v=onepage&q=planificacion%20estrategica%20aljure&f=false
- Baruch, L. (2002). Where Have all of Enron's Intangibles Gone?. Recuperado el 3 de Abril de 2016 de <http://raw.rutgers.edu/docs/intangibles/Papers/Where%20have%20all%20of%20Enron's%20Intangibles%20Gone.pdf>
- Baruch, L. (2001). Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. The Brookings Institute, Washington, DC.
- Benloch, M. y López, R. (2011). Comunicación Financiera. Su contribución a la reputación. Recuperado el 22 de Abril de 2016 de <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N22.pdf>
- Bolaños, J. (2012). Los salesianos y el origen de los proyectos de educación técnica en Cuenca. En Vásquez, Regalado, Garzón, Torres & Juncosa (coords.) (2012). *La presencia salesiana en Ecuador. Perspectivas históricas y sociales* (pp. 265-308), Quito, Ecuador: Abya Yala.
- Bonilla, C. (2001). La comunicación. Función básica de las relaciones públicas. Editorial Trillas, México, D.F.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Recuperado el 22 de Abril de 2016 en <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- Chaca, F. y M., Ordoñez, (2015). *Marketing posicionamiento de imagen de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca*. (Tesis de pregrado).

Recuperada el 23 de Abril de 2016 de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7979>

Cobes, N. (2012). Los salesianos en el Vicariato Apostólico de Méndez y Gualaquiza: Configuración territorial, colonización y nacionalización del Suroriente ecuatoriano, siglos XIX y XX. En Vásquez, Regalado, Garzón, Torres & Juncosa (coords.) (2012). *La presencia salesiana en Ecuador. Perspectivas históricas y sociales* (pp. 471-511), Quito, Ecuador: Abya Yala.

Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior CEAACES (2013). *Evaluación de universidades 2013*. Recuperado el 30 de Abril de 2016 de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/evaluacion-universidades-2013/>

Costa, J. (2013). *Anatomía de la marca. Los 5 pilares del branding*. Barcelona, España: CPC.

Costa, J. (2012). *El DirCom hoy, Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: CPC.

Costa, Joan (2003). *Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI*. Recuperado el 11 de Abril de 2016 de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>

Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Paidós Ibérica, Barcelona, España.

Direzione Generale delle Opere Don Bosco, (2003). *Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS)*. Recuperado el 30 de Abril de 2016 de <http://www.ups.edu.ec/documents/10184/20862/Identidad+Salesiana+IUS/6a0506ed-df12-4962-9173-25dddc15cfb9?version=1.1>

El Mercurio, (2013). 16.715 alumnos de universidades privadas a clase. Recuperado el 01 de Abril de 2016 de http://www.elmercurio.com.ec/397558-unos-16-715-alumnos-de-universidades-privadas-a-clase/#.VdXxMvl_Oko

- El Mercurio (2015). Demanda universitaria supera a oferta. Recuperado el 04 de Abril de 2016 de http://www.elmercurio.com.ec/488350-cupos-en-universidades-es-inferior-a-la-demanda-de-bachilleres/#.VdX2Tfl_Oko
- El Mercurio, (2014). Nuevos bachilleres se gradúan y reciben título. Recuperado el 04 de Abril de 2016 de <http://www.elmercurio.com.ec/439922-nuevos-bachilleres-se-graduan-y-reciben-titulo/#.V7ZaQskSMWI>
- Fuentes, G. (2011). La labor del DirCom en una organización (Parte I). Recuperado el 11 de Abril de 2016 de <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N19.pdf>
- Fuentes, S. (2007). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Communication Management Systems. Signo y Pensamiento 51, volumen XXVI, 2007 julio - diciembre, 80-97.*
- Herrán, J. (2015). *Modelo de integración del conocimiento-acción a través del Proyecto de Comunicación para el Desarrollo: 25 años de experiencia en comunidades indígenas andinas en Ecuador* (Tesis doctoral). Recuperado el 24 de Abril de 2016 de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/11234>
- Instituto nacional de Estadística y Censos. (2010). Resultados del Censo de población y vivienda en el Ecuador, Fascículo Provincial Azuay. Recuperado el 30 de Abril de 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>
- La Hora, (2011). 71 universidades serán evaluadas. Recuperado el 01 de Abril de 2016 de http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101206432/-1/71_universidades_ser%C3%A1n_evaluadas.html#.V0aXtfnhDIU
- Manucci, M. (2014). Liderar desde la complejidad, Incertidumbre y estrategia, *Estrategika*. Recuperado el 24 de Abril de 2016 de http://www.sidocfeminista.org/images/books/04448/04448_00.pdf

- Manucci, M. (2010). Nuevo paisaje competitivo. Entrenarse para... Management de la incertidumbre, 134-140. *Mercado* 2010 Agosto.
- Merino, M. y Alcaide J. (2012). Comunicación experiencial y sensorial. Capítulo 10. En Pintado, Teresa y Joaquín Sánchez (2012). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid, España: ESIC.
- Ritter, M. (2013). *El valor del Capital Reputacional*. Buenos Aires, Argentina: Ritter & Partners.
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. y T. Álvarez (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. Recuperado el 22 de Abril de 2016 de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Salinas, G. (2009). Inversión en Comunicación y Valor de la marca: ¿Qué pasa en tiempos de crisis?
- Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e innovación SENESCYT, (2014). En Azuay, la gestión en educación superior cumple y alienta. Recuperado el 04 de Abril de 2016 de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/en-azuay-la-gestion-en-educacion-superior-cumple-y-alienta/>
- Villafañe, J. (dir.) (2012). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Universidad Politécnica Salesiana, Carta de Navegación UPS 2014-2018. Recuperado el 15 de Abril de 2016 de <http://www.ups.edu.ec/documents/10184/14643/Carta+de+Navegaci%C3%B3n+2014+-+2018/54a45b43-464f-4c6f-a9fe-3aa1c4a117b3>
- Universidad Politécnica Salesiana, Secretaria Técnica de Estadísticas. (2016). Numero estudiantes nuevos matriculados Sede Matriz Cuenca (Archivo de datos).
- Universidad Politécnica Salesiana, Secretaria Técnica de Estadísticas, (2015). Planificador Institucional – 2016. Recuperado el 30 de Abril de 2016 de

<http://www.ups.edu.ec/documents/10184/14643/Planificador+Institucional+UPS+2016.pdf/8d6e2d29-0a4d-41b8-b249-ece9fc1dace8>

Universidad Politécnica Salesiana, Secretaria Técnica de Estadística (2015). *Ups en cifras 2014*. Recuperado el 01 de Abril de 2016 de <http://www.ups.edu.ec/documents/10184/25094/2014+UPS+en+cifras/ebf0dd06-239c-4eb1-b010-7e5d4b00f01d>

Universidad Politécnica Salesiana, (2014). Reglamento de Gestión y Asesoría. Recuperado el 05 de Abril de 2016 de http://www.ups.edu.ec/web/guest/normativa/-/document_library_display/u8OILw1nqXw9/view/20986?_110_INSTANCE_u8OILw1nqXw9_redirect=http%3A%2F%2Fwww.ups.edu.ec%2Fweb%2Fguest%2Fnormativa%2F-%2Fdocument_library_display%2Fu8OILw1nqXw9%2Fview%2F79484%3F_110_INSTANCE_u8OILw1nqXw9_redirect%3Dhttp%253A%252F%252Fwww.ups.edu.ec%252Fweb%252Fguest%252Fnormativa%253Fp_p_id%253D110_INSTANCE_u8OILw1nqXw9%2526p_p_lifecycle%253D0%2526p_p_state%253Dnormal%2526p_p_mode%253Dview%2526p_p_col_id%253Dcolumn-1%2526p_p_col_count%253D1

Universidad Politécnica Salesiana, Secretaria Técnica de Estadística (2013). *Ups en cifras 2012*. Recuperado el 01 de Abril de 2016 de <http://www.ups.edu.ec/documents/10184/25094/2010+UPS+en+cifras/421829f7-22b1-4c44-9ade-0adff08ac2ca>

Universidad Politécnica Salesiana, Secretaria Técnica de Estadística (2012). *Ups en cifras 2011*. Recuperado el 01 de Abril de 2016 de <http://www.ups.edu.ec/documents/10184/25094/2010+UPS+en+cifras/421829f7-22b1-4c44-9ade-0adff08ac2ca>

Universidad Politécnica Salesiana. (s.f.) *Misión*. Recuperado el 01 de Abril de 2016 de <http://www.ups.edu.ec/web/guest/razon-de-ser>

Universidad Politécnica Salesiana. (s.f.) *Razón de ser*. Recuperado el 01 de Abril de 2016 de <http://www.ups.edu.ec/web/guest/razon-de-ser>

Universidad Politécnica Salesiana, (2016). Padres de Familia visitan los laboratorios de Ingeniería Mecánica. Recuperado el 22 de Abril de 2016 de <http://www.ups.edu.ec/noticias?articleId=6158278>

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista semiestructurada con cuestionario a respuesta mixta aplicada a 5 autoridades de la Universidad Politécnica Salesiana: P. Javier Herrán Gómez, sdb. (Ph.D.), Rector de la UPS, Ph.D. Luis Tobar Pesantez, Vicerrector Académico General, Ph.D (c) Cesar Vásquez Vásquez, Vicerrector de la Sede Cuenca, Ph.D. Fernando Pesantez Avilés, Vicerrector Docente, Master Lorena Cañizares, directora de la carrera de Psicología del Trabajo con pasados encargos de Vicerrectora de Sede encargada en ausencia del vicerrector en nómina.

Entrevista para autoridades de la Universidad Politécnica Salesiana

Nombre del entrevistado:

Cargo dentro de la UPS:

1. ¿Cuáles cree que deberían ser los valores comunicados a través del nombre y logotipo UPS?

2. ¿Cuáles cree que deberían ser los valores comunicados a través del lema de la UPS?

3. ¿Cuáles propiedades atribuye a la UPS? Señale 5.

	Califique cada atributo de un mínimo de 1 a un máximo de 10										ORDENE por importancia
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

4. Señale 5 propiedades/atributos secundarios de la UPS.

	Califique cada atributo de un mínimo de 1 a un máximo de 10										ORDENE por importancia
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

5. ¿Quiere realizar algún cambio en la clasificación de los atributos entre los dos grupos (primarios y secundarios)?

6. Asigne, según su criterio, un valor del 1 (valor mínimo) al 10 (valor máximo) a cada aspecto de la siguiente tabla respondiendo la siguiente pregunta:

“¿LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ES...?”

Calidad académica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ambiente de familiaridad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Infraestructura y Tecnología avanzada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Socialmente comprometida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calidad en la docencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Variedad de oferta académica (carreras)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente en las Ingenierías	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inclusiva	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Innovadora	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intercultural	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costosa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- 7. Asigne, según su criterio, un valor del 1 (valor mínimo) al 10 (valor máximo) a cada aspecto de la siguiente tabla en función de cómo debería ser calificado por los aspirantes y estudiantes de una carrera de pregrado en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca:**

“¿LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DEBERIA SER...?”

Calidad académica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tecnología avanzada e instalaciones modernas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calidad de la docencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Innovadora	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Variedad de la oferta académica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ambiente de familiaridad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente en las Ingenierías	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Socialmente comprometida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intercultural	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- 8. Según su criterio, ¿Cuáles son las ventajas que ofrece una carrera universitaria en la UPS respecto a las otras universidades en la ciudad de Cuenca? Califique de 1 a 5 cada aspecto presentado en el siguiente listado, siendo 1= Pésimo 2= Malo 3=Regular 4=Bueno 5=Excelente**

Docente preparados	1	2	3	4	5
Método de enseñanza	1	2	3	4	5
Relación entre estudiantes y docentes	1	2	3	4	5
Laboratorios y equipos	1	2	3	4	5
Formación humana	1	2	3	4	5
Aulas e instalaciones	1	2	3	4	5
Formación profesional	1	2	3	4	5
Rigurosidad académica	1	2	3	4	5
Valores salesianos	1	2	3	4	5
Categoría B (CEAACES)	1	2	3	4	5
Inversión económica	1	2	3	4	5
Horario de clases	1	2	3	4	5
Ambiente de estudio	1	2	3	4	5
Compromiso con la comunidad	1	2	3	4	5
Malla curricular	1	2	3	4	5
Amistades	1	2	3	4	5
Prestigio	1	2	3	4	5
Ubicación	1	2	3	4	5

9. La Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca cuenta con 17 carreras. ¿Por cuáles carreras cree Ud. que es más reconocida? Señale y clasifique del 1 al 3, siendo 1 el más importante:

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Administración de Empresas | <input type="radio"/> Ingeniería Eléctrica |
| <input type="radio"/> Comunicación Social | <input type="radio"/> Ingeniería Electrónica |
| <input type="radio"/> Contabilidad y Auditoría | <input type="radio"/> Ingeniería Mecánica |
| <input type="radio"/> Cultura Física | <input type="radio"/> Ingeniería Mecánica Automotriz |
| <input type="radio"/> Gestión para el Desarrollo Local Sostenible | <input type="radio"/> Ingeniería Mecatrónica |
| <input type="radio"/> Ingeniería Ambiental | <input type="radio"/> Medicina Veterinaria y Zootecnia |
| <input type="radio"/> Ingeniería en Biotecnología de los Recursos Naturales | <input type="radio"/> Pedagogía |
| <input type="radio"/> Ingeniería de Sistemas | <input type="radio"/> Psicología del Trabajo |

10. ¿Cuáles son los principales atributos que debería tener el profesional de la UPS? Señale 5

	Califique cada atributo de un mínimo de 1 a un máximo de 10										ORDENE por importancia
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

11. ¿Cuál cree Ud. que es la mejor Universidad en la ciudad de Cuenca?

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="radio"/> Universidad Católica de Cuenca (UCACUENCA) | <input type="radio"/> Universidad de Cuenca (UCUENCA) | <input type="radio"/> Universidad del Azuay (UDA) |
| <input type="radio"/> Universidad Politécnica Salesiana (UPS) | <input type="radio"/> Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) | <input type="radio"/> Ninguna |

12. Si Ud. preguntará a un joven bachiller de la ciudad cual es la mejor Universidad de Cuenca, ¿Qué cree que le contestaría?

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="radio"/> Universidad Católica de Cuenca (UCACUENCA) | <input type="radio"/> Universidad de Cuenca (UCUENCA) | <input type="radio"/> Universidad del Azuay (UDA) |
| <input type="radio"/> Universidad Politécnica Salesiana (UPS) | <input type="radio"/> Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) | <input type="radio"/> Ninguna |

ANEXO 2

La Radiografía de Marca de la UPS es un estudio de carácter nacional, bajo la responsabilidad del autor de este trabajo, que la Universidad ha llevado a cabo entre los meses de abril y junio de 2016 con el fin de conocer algunos de sus públicos prioritarios desde el punto de vista racional y emocional y su opinión respecto al posicionamiento de su marca a nivel nacional, evaluando algunos aspectos de su comunicación interna y externa. Algunos de los resultados del estudio son utilizados para la identificación de los atributos de imagen de la UPS en Cuenca y la construcción de la correspondiente Constelación de atributos para los estudiantes de la misma sede y los bachilleres de la Ciudad de Cuenca promoción 2016. El estudio, realizado gracias al trabajo realizado por la empresa Maruri Publicidad S.A. MARPUBLICIDAD, contempló la realización de 13 grupos focales a nivel nacional (3 Cuenca, 4 Guayaquil, 5 Quito) y la realización de 2048 entrevistas semiestructuradas con cuestionario (551 en Cuenca, 641 Guayaquil, 856 Quito) consultando colegiales de último año de bachillerato, estudiantes y graduados de la UPS, estudiantes de las otras universidades del país. A continuación se incluyen los datos extraídos de la Radiografía de marca UPS.

Figura 33: Aspectos positivos y negativos de la UPS para los colegiales de último año de bachillerato de Cuenca, promoción 2016 – Categoría Preferencia.

Positivo	Guayaquil	Quito	Cuenca	Nacional	Negativo	Guayaquil	Quito	Cuenca	Nacional
Buena educación / Aprendizaje	29,0%	33,3%	34,3%	31,7%	Por su costo	11,2%	27,3%	46,9%	26,0%
Buenas instalaciones	24,8%	23,5%	35,0%	27,4%	No tiene muchas carreras	7,5%	6,8%	17,5%	10,2%
Laboratorios equipados / Tecnología	13,6%	8,3%	21,0%	14,3%	La ubicación	10,7%	3,8%	6,3%	7,6%
La oferta académica	3,7%	8,3%	30,1%	12,7%	Los horarios	5,6%	0,0%	7,7%	4,7%
El nivel académico / Rendimiento	10,7%	7,6%	12,6%	10,4%	La inseguridad	3,3%	9,8%	0,0%	4,1%
La ubicación	3,3%	9,8%	5,6%	5,7%	Falta de prestigio	4,7%	6,1%	0,0%	3,7%
Por las oportunidades laborales	3,3%	0,0%	8,4%	3,9%	Tiene bajo rendimiento académico	3,3%	4,5%	0,7%	2,9%
Por el costo	1,9%	8,3%	0,0%	3,1%	Falta publicidad	6,1%	0,0%	0,7%	2,9%
Buen ambiente	5,1%	0,8%	1,4%	2,9%	Es privada	1,4%	2,3%	5,6%	2,9%
Prestigio	2,8%	1,5%	3,5%	2,7%	Es pequeña	0,0%	2,3%	4,9%	2,0%
Facilidad de horarios	2,8%	0,8%	2,8%	2,2%	Difícil / No siempre se logra el	0,9%	3,8%	1,4%	1,8%
Las aulas grandes	1,9%	0,8%	4,2%	2,2%	No tiene amigos en la Universidad	4,2%	0,0%	0,0%	1,8%
Las áreas verdes	0,9%	2,3%	4,2%	2,2%	Falta de información	2,3%	0,0%	2,8%	1,8%
Salesiano/Religioso	3,3%	1,5%	0,7%	2,0%	El proceso o prueba de admisión	1,4%	1,5%	2,8%	1,8%
Por el deporte	3,3%	1,5%	0,0%	1,8%	Falta de organización	0,9%	3,0%	0,0%	1,2%
Por su accesibilidad	0,5%	3,8%	0,7%	1,4%	Otros	5,2%	6,2%	16,8%	8,6%
Otros	7,2%	7,8%	24,5%	12,0%	Nada/Ninguna	5,6%	4,5%	2,8%	4,5%
Ns/Nc	24,8%	18,2%	14,0%	19,8%	Ns/Nc	35,5%	27,3%	26,6%	30,7%
Bases	214	132	143	489	Bases	214	132	143	489

Figura 34: Razones de preferencia de los estudiantes de la Sede Cuenca para la UPS y la UDECUENCA – Categoría Preferencia.

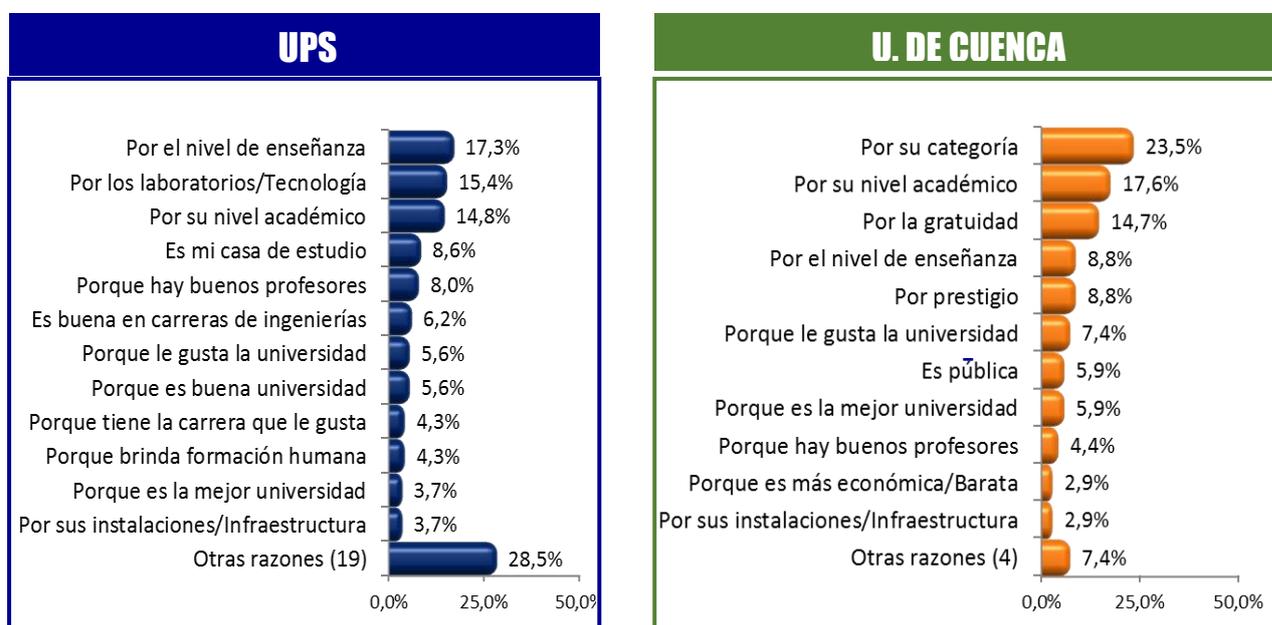


Figura 35: Información que escucharon los estudiantes de la Sede Cuenca sobre la UPS – Categoría Reputación.

Información que escucharon	Guayaquil			Quito			Cuenca		
	UPS	OTRAS	TOTAL	UPS	OTRAS	TOTAL	UPS	OTRAS	TOTAL
Que es buena universidad / Es buena en todas las carreras	23,6%	24,5%	23,9%	24,8%	38,8%	28,9%	17,6%	10,3%	15,0%
Sobre su buen nivel académico/Formación académica	23,1%	12,7%	19,9%	17,4%	16,5%	17,2%	20,3%	22,4%	21,1%
Que tiene un alto nivel de enseñanza/Educación	17,8%	11,8%	15,9%	13,4%	5,8%	11,2%	16,0%	12,1%	14,6%
Sobre el costo de las pensiones	9,3%	2,0%	7,0%	13,1%	1,7%	9,8%	1,1%	2,8%	1,7%
Que es de excelencia / De calidad	8,4%	3,9%	7,0%	3,7%	7,4%	4,8%	7,0%	11,2%	8,5%
Tiene la carrera que deseaba	2,2%	9,8%	4,6%	6,0%	0,8%	4,5%	8,0%	8,4%	8,2%
Que es de Prestigio / Reputación	2,7%	8,8%	4,6%	5,0%	8,3%	6,0%	7,5%	1,9%	5,4%
Sobre la calidad de profesores	6,2%	4,9%	5,8%	1,3%	3,3%	1,9%	2,1%	5,6%	3,4%
Sobre sus instalaciones / Infraestructura	5,3%	4,9%	5,2%	1,0%	4,1%	1,9%	3,7%	0,0%	2,4%
Que es buena en la carrera que estudio	2,7%	2,0%	2,4%	4,0%	3,3%	3,8%	3,7%	0,9%	2,7%
Sobre la categoría/La acreditación	2,7%	7,8%	4,3%	1,7%	3,3%	2,1%	1,6%	4,7%	2,7%
Que tiene laboratorios o instrumentos con tecnología de punta	1,3%	0,0%	0,9%	2,0%	0,0%	1,4%	9,6%	2,8%	7,1%
Sobre su oferta académica / Carreras	3,6%	3,9%	3,7%	4,0%	4,1%	4,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Sobre las oportunidades de trabajo de estudiar en esa universidad	3,1%	0,0%	2,1%	2,7%	0,8%	2,1%	2,7%	7,5%	4,4%
Sobre sus horarios de clases	2,2%	1,0%	1,8%	0,3%	0,0%	0,2%	0,5%	10,3%	4,1%
Que forman buenos profesionales	0,4%	3,9%	1,5%	0,0%	1,7%	0,5%	5,3%	0,0%	3,4%
Es buena a nivel técnico / Práctica	4,0%	0,0%	2,8%	0,0%	1,7%	0,5%	2,7%	0,0%	1,7%
Que es la mejor en el campo de la ingeniería	0,9%	0,0%	0,6%	1,7%	0,0%	1,2%	4,3%	0,0%	2,7%
Que brindan formación humana / Moral	1,8%	0,0%	1,2%	3,4%	0,0%	2,4%	0,5%	0,0%	0,3%
Que tiene buen ambiente social	1,8%	0,0%	1,2%	1,7%	1,7%	1,7%	1,6%	0,0%	1,0%
Otros (31)	15,2%	9,9%	13,5%	12,6%	12,4%	12,7%	6,3%	16,6%	10,0%

Información que escucharon	Guayaquil	Quito	Cuenca	Total
Sobre la oferta académica/Carreras	10,9%	11,7%	40,4%	19,5%
Buena enseñanza	12,1%	12,8%	14,9%	13,1%
Es muy buena	11,3%	13,6%	2,4%	9,6%
Sobre los costos	7,9%	4,2%	17,3%	9,2%
Buen nivel académico	8,3%	8,3%	9,1%	8,5%
Sobre su prestigio	4,9%	10,2%	7,7%	7,6%
Sobre la infraestructura	7,2%	6,0%	4,3%	6,0%
Profesionales	4,2%	9,4%	2,9%	5,7%
Proceso de admisión	4,2%	3,4%	5,8%	4,3%
Oportunidades de trabajo	6,0%	3,8%	2,4%	4,2%
Sobre la Categoría	2,6%	1,5%	6,7%	3,4%
Buenos docentes	2,3%	5,3%	0,0%	2,7%
Experiencia	1,9%	3,8%	1,4%	2,4%
Es pública	5,3%	0,8%	0,0%	2,2%
Sobre el campus	3,0%	1,5%	1,9%	2,2%
Solo comentarios	1,5%	3,0%	1,9%	2,2%
Información académica	0,0%	0,4%	5,8%	1,8%
Buen servicio	2,6%	0,0%	2,4%	1,6%
Sobre su tecnología	2,6%	0,8%	1,4%	1,6%
El estudio es un poco complicado	0,8%	1,1%	2,9%	1,5%
Otros medios(17)	14,5%	11,5%	13,6%	12,9%

Figura 37: Aspectos que conocen de la UPS los colegiales de último año de bachillerato de Cuenca y los estudiantes de la Sede Cuenca (ordenar de 1 a 5) – Categoría Conocimiento.

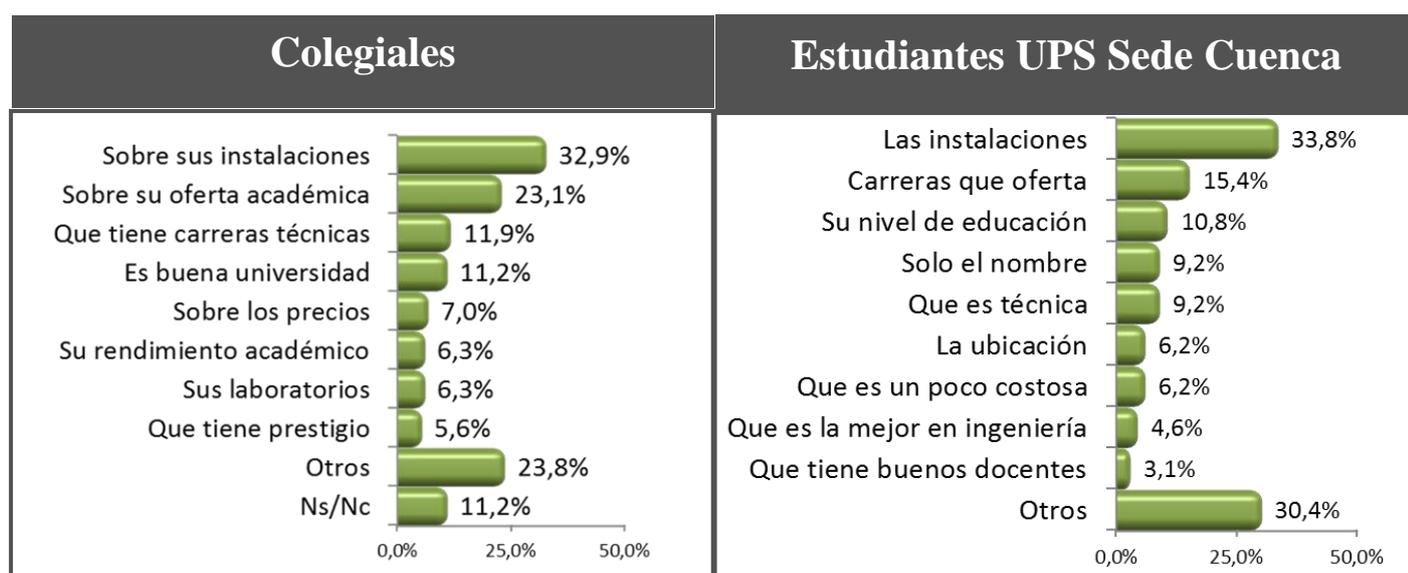
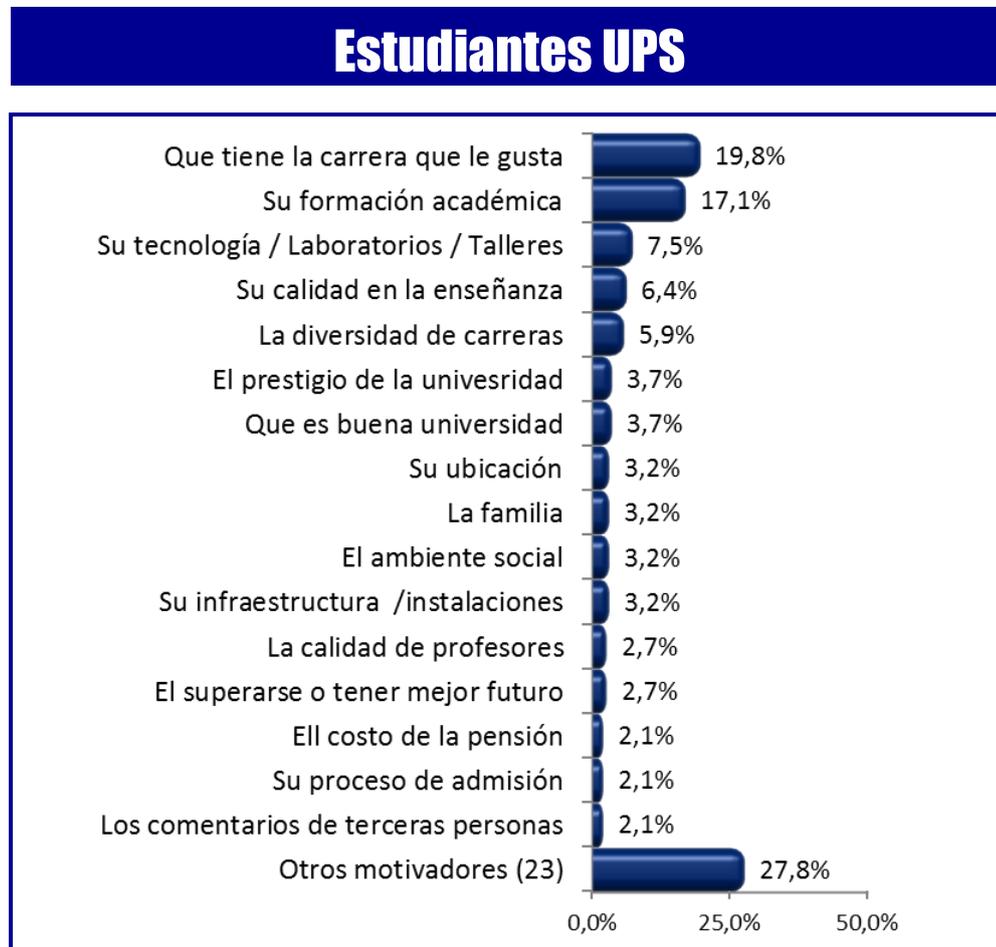


Figura 38: Motivadores en la elección de la UPS para los estudiantes de la Sede Cuenca – Categoría Motivación.



ANEXO 3

Encuesta con cuestionario cerrado aplicada a los bachilleres de la ciudad de Cuenca graduados entre mayo y julio 2016 en las afueras de los institutos de educación secundaria, universidades locales, y lugares de esparcimiento de la ciudad. La encuesta se ha aplicado entre el 12 de julio y el 5 de agosto de 2016.

Encuesta para Bachilleres de la ciudad de Cuenca, promoción 2016											
Requisito: ¿Conoces la Universidad Politécnica Salesiana? Respuesta SI											
A continuación encontrará una serie de preguntas. Por favor, lea atentamente y conteste siguiendo las indicaciones de cada pregunta. Esta encuesta se realiza por fines académicos. Muchas gracias por su colaboración.											
EDAD:	COLEGIO:						GENERO:	F	M		
1. ¿Cuál cree Ud. que es la mejor Universidad en la ciudad de Cuenca?											
<input type="radio"/> Universidad Católica de Cuenca (UCACUENCA)			<input type="radio"/> Universidad de Cuenca (UCUENCA)			<input type="radio"/> Universidad del Azuay (UDA)					
<input type="radio"/> Universidad Politécnica Salesiana (UPS)			<input type="radio"/> Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL)			<input type="radio"/> Ninguna					
2. ¿Cuál es la Universidad de su preferencia para estudiar una carrera universitaria en la ciudad de Cuenca? Clasifique las opciones del 1 al 5, siendo 1 el más importante:											
Universidad Católica de Cuenca (UCACUE)	N°	Universidad de Cuenca (UCUENCA)			N°	Universidad del Azuay (UDA)			N°		
Universidad Politécnica Salesiana (UPS)	N°	Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL)			N°						
3. ¿Como conoció la UPS? (más de una respuesta)											
<input type="radio"/> Docente de la UPS			<input type="radio"/> Recomendación por profesores del colegio								
<input type="radio"/> Estudiante de la UPS			<input type="radio"/> Televisión								
<input type="radio"/> Facebook			<input type="radio"/> Twitter								
<input type="radio"/> Pagina web UPS			<input type="radio"/> Visita a las instalaciones de la UPS								
<input type="radio"/> Prensa			<input type="radio"/> Visita al colegio de representantes de la UPS								
<input type="radio"/> Radio			<input type="radio"/> Youtube								
<input type="radio"/> Recomendación de familiar o amigo											
4. Asigne, según su criterio, un valor del 1 (valor mínimo) al 10 (valor máximo) a cada aspecto de la siguiente tabla respondiendo la siguiente pregunta:											
“¿LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ES...?”											
Calidad académica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ambiente de familiaridad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Infraestructura y tecnología avanzada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Socialmente comprometida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Calidad en la docencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Variedad de oferta académica (carreras)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Excelente en las Ingenierías	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Inclusiva	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Innovadora	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intercultural	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costosa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. ¿Cómo califica el nivel académico de la UPS?

Pésimo
 Malo
 Regular
 Bueno
 Excelente

6. Según su criterio, ¿Cuáles son las ventajas que ofrece estudiar una carrera universitaria en la UPS respecto a las otras universidades en la ciudad de Cuenca? Califique de 1 a 5 cada aspecto presentado en el siguiente listado, siendo 1= Pésimo 2= Malo 3=Regular 4=Bueno 5=Excelente

Docente preparados	1	2	3	4	5
Método de enseñanza	1	2	3	4	5
Relación entre estudiantes y docentes	1	2	3	4	5
Laboratorios y equipos	1	2	3	4	5
Formación humana	1	2	3	4	5
Aulas e instalaciones	1	2	3	4	5
Formación profesional	1	2	3	4	5
Rigurosidad académica	1	2	3	4	5
Valores salesianos	1	2	3	4	5
Categoría B (CEAACES)	1	2	3	4	5
Inversión económica	1	2	3	4	5
Horario de clases	1	2	3	4	5
Ambiente de estudio	1	2	3	4	5
Compromiso con la comunidad	1	2	3	4	5
Malla curricular	1	2	3	4	5
Amistades	1	2	3	4	5
Prestigio	1	2	3	4	5
Ubicación	1	2	3	4	5

7. La Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca cuenta con 17 carreras. ¿Por cuales carreras cree Ud. que es más reconocida? SEÑALE 3 CARRERAS

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Administración de Empresas | <input type="radio"/> Ingeniería Eléctrica |
| <input type="radio"/> Comunicación Social | <input type="radio"/> Ingeniería Electrónica |
| <input type="radio"/> Contabilidad y Auditoría | <input type="radio"/> Ingeniería Mecánica |
| <input type="radio"/> Cultura Física | <input type="radio"/> Ingeniería Mecánica Automotriz |
| <input type="radio"/> Gestión para el Desarrollo Local Sostenible | <input type="radio"/> Ingeniería Mecatrónica |
| <input type="radio"/> Ingeniería Ambiental | <input type="radio"/> Medicina Veterinaria y Zootecnia |
| <input type="radio"/> Ingeniería en Biotecnología de los Recursos Naturales | <input type="radio"/> Pedagogía |
| <input type="radio"/> Ingeniería de Sistemas | <input type="radio"/> Psicología del Trabajo |

8. ¿Cuál es su percepción sobre la calidad académica y profesional de los graduados de la UPS?

Pésimo
 Malo
 Regular
 Bueno
 Excelente

9. ¿Cuál es su percepción en merito a la calidad humana de los graduados de la UPS?

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO 4

Encuesta con cuestionario cerrado aplicada a los estudiantes de la UPS Sede Cuenca entre el 19 de julio y el 5 de agosto de 2016 en las instalaciones universitarias.

Encuesta para Estudiantes UPS Sede Cuenca

A continuación encontrará una serie de preguntas. Por favor, lea atentamente y conteste siguiendo las indicaciones de cada pregunta. Esta encuesta se realiza por fines académicos. Muchas gracias por su colaboración.

EDAD:	NUMERO DE AÑOS EN LA UPS:	1	2	3	4	5	6	7	más	GENERO:	F	M
1. ¿Cuál cree Ud. que es la mejor Universidad en la ciudad de Cuenca?												
<input type="radio"/> Universidad Católica de Cuenca (UCACUENCA) <input type="radio"/> Universidad de Cuenca (UCUENCA) <input type="radio"/> Universidad del Azuay (UDA) <input type="radio"/> Universidad Politécnica Salesiana (UPS) <input type="radio"/> Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) <input type="radio"/> Ninguna												
2. ¿Al momento de elegir su carrera universitaria, cuál era la Universidad de su preferencia para estudiar en la ciudad de Cuenca? Clasifique las opciones del 1 al 5, siendo 1 el más importante:												
Universidad Católica de Cuenca (UCACUENCA)	N°	Universidad de Cuenca (UCUENCA)				N°	Universidad del Azuay (UDA)				N°	
Universidad Politécnica Salesiana (UPS)	N°	Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL)				N°						
3. Asigne, según su criterio, un valor del 1 (valor mínimo) al 10 (valor máximo) a cada aspecto de la siguiente tabla respondiendo la siguiente pregunta: “¿LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ES...?”												
Calidad académica		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ambiente de familiaridad		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Infraestructura y Tecnología avanzada		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Socialmente comprometida		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Calidad en la docencia		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Variedad de oferta académica (carreras)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Excelente en las Ingenierías		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Inclusiva		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Innovadora		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Intercultural		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Costosa		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4. ¿Cómo califica el nivel académico de la UPS?												
<input type="radio"/> Pésimo <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Excelente												
5. ¿Por qué medios de comunicación se informa sobre la UPS? (más de una respuesta)												

- | | |
|--|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Docentes | <input type="radio"/> UTOPIA |
| <input type="radio"/> Otros estudiantes | <input type="radio"/> NotiUPS |
| <input type="radio"/> Pagina web UPS | <input type="radio"/> Carteleras |
| <input type="radio"/> Facebook | <input type="radio"/> Afiches |
| <input type="radio"/> Correo electrónico | <input type="radio"/> Volantes |
| <input type="radio"/> Youtube | <input type="radio"/> Radio |
| <input type="radio"/> Twitter | <input type="radio"/> Televisión |
| <input type="radio"/> LinkedIn | <input type="radio"/> Prensa |

6. Según su criterio, ¿Cuáles son las ventajas que ofrece una carrera universitaria en la UPS respecto a las otras universidades en la ciudad de Cuenca? Califique de 1 a 5 cada aspecto presentado en el siguiente listado, siendo 1= Pésimo 2= Malo 3=Regular 4=Bueno 5=Excelente

Docente preparados	1	2	3	4	5
Método de enseñanza	1	2	3	4	5
Relación entre estudiantes y docentes	1	2	3	4	5
Laboratorios y equipos	1	2	3	4	5
Formación humana	1	2	3	4	5
Aulas e instalaciones	1	2	3	4	5
Formación profesional	1	2	3	4	5
Rigurosidad académica	1	2	3	4	5
Valores salesianos	1	2	3	4	5
Categoría B (CEAACES)	1	2	3	4	5
Inversión económica	1	2	3	4	5
Horario de clases	1	2	3	4	5
Ambiente de estudio	1	2	3	4	5
Compromiso con la comunidad	1	2	3	4	5
Malla curricular	1	2	3	4	5
Amistades	1	2	3	4	5
Prestigio	1	2	3	4	5
Ubicación	1	2	3	4	5

7. La Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca cuenta con 17 carreras. ¿Por cuales carreras cree Ud. que es más reconocida? Señale 3 carreras:

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Administración de Empresas | <input type="radio"/> Ingeniería Eléctrica |
| <input type="radio"/> Comunicación Social | <input type="radio"/> Ingeniería Electrónica |
| <input type="radio"/> Contabilidad y Auditoría | <input type="radio"/> Ingeniería Mecánica |
| <input type="radio"/> Cultura Física | <input type="radio"/> Ingeniería Mecánica Automotriz |
| <input type="radio"/> Gestión para el Desarrollo Local Sostenible | <input type="radio"/> Ingeniería Mecatrónica |
| <input type="radio"/> Ingeniería Ambiental | <input type="radio"/> Medicina Veterinaria y Zootecnia |

Ingeniería en Biotecnología de los Recursos Naturales

Pedagogía

Ingeniería de Sistemas

Psicología del Trabajo

8. ¿Cuál es su percepción sobre la calidad académica y profesional de los graduados de la UPS?

Pésimo

Malo

Regular

Bueno

Excelente

9. ¿Cuál es su percepción en merito a la calidad humana de los graduados de la UPS?

Pésimo

Malo

Regular

Bueno

Excelente

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO 5 – Guía de carreras de pregrado y servicios

Anexo 5.1 Portada



Anexo 5.2 – Página 1



Misión - Visión

La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos", con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional.

La Universidad Politécnica Salesiana tiene como Visión: Ser una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad académica, Responsabilidad Social Universitaria y por su capacidad de incidencia en lo intercultural.

Anexo 5.3 – Pagina informativa de carrera de pregrado

Página Tipo de Carrera

Mecatrónica



Descripción de la Carrera

La Carrera busca formar Ingenieros mecatrónicos con alta capacidad profesional, socialmente responsables, capaces de favorecer y aportar en el cambio de la matriz productiva del país, mediante la integración de sistemas mecatrónicos para la automatización de procesos industriales que favorezcan la productividad y la calidad en los productos en los diferentes sectores productivos y de servicios, promoviendo el respeto al medio ambiente y garantizando una integración respetuosa de la tecnología, dando solución a los problemas de la profesión.

Título: Ingeniero/a en Mecatrónica

- Modalidad: Presencial
- Sede: Cuenca
- Duración: 10 semestres

Anexo 5.4 – Pagina informativa sobre Crédito Educativo con Responsabilidad Social

Crédito Educativo con Responsabilidad Social CERS

Es un programa financiero basado en la solidaridad y la corresponsabilidad social. Está dirigido a estudiantes que, a pesar de ser beneficiarios de la beca por concepto de pensión diferenciada, su situación socioeconómica no les permite ingresar, continuar o culminar una carrera universitaria.

Documentos de Soporte a presentar para ser parte del programa CERS:

1. Revisar la información de la Ficha Socioeconómica para Pensión Diferenciada (Entrevista en Bienestar Estudiantil con el padre, madre o apoderado.)
2. Solicitud dirigida al Titular del Departamento de Bienestar Estudiantil en hoja valorada (Adquirir en Tesorería).
3. Una fotografía tamaño carné actualizada.
4. Rol de pagos (de preferencia) o Declaración juramentada de Ingresos de quienes aportan a la economía del Grupo Familiar.
5. Cartas de Pago de los tres Servicios Básicos (último mes).
6. Copia de la Carta del Impuesto Predial de los bienes que poseen (incluida la vivienda).
7. Contrato de arrendamiento o algún documento que demuestre el egreso por concepto de inquilinato.
8. Copia de la matrícula del vehículo en caso de poseerlo.
9. Ticket de asistencia a la reunión semestral del CERS (para estudiantes antiguos).
10. Copia de Cédula de Ciudadanía del Estudiante y de sus Padres / Cónyuge.
11. Si el departamento requiriera documentos adicionales, se lo hará saber al estudiante oportunamente.

Requisitos Académicos a cumplir para acceder al Programa CERS:

- Ser estudiante regular en la Universidad Politécnica Salesiana.
- Acreditar un promedio académico mínimo de 75/100 en el ciclo marzo –julio 2014.
- Haber cursado por lo menos el 60% de los créditos académicos correspondientes según su malla, en el ciclo inmediatamente anterior para el cual se solicita el Crédito Educativo.
- Haber aprobado todas las materias cursadas en el ciclo inmediatamente anterior para el cual se solicita el Crédito Educativo.

ANEXO 6 – Afiche de la Campaña “Conoce la UPS”



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA
ECUADOR

Conoce la UPS



**Inscripciones
abiertas desde el
18 de Mayo 2017**

Información en: www.ups.edu.ec

CAMPUS EL VECINO: Calle Vieja 12-30 y Elia Liut
Tel.: (+593) 72862213 drpublicascue@ups.edu.ec



**ANEXO 7 – Infografía animada (GIF) para Redes sociales – Campaña
“Conoce la UPS”**



www.ups.edu.ec

#ViveUPS

ANEXO 8 – Video promocional de la campaña “Conoce la UPS”

ANEXO 9 – Gadgets de la Campaña “Conoce la UPS”

Anexo 9.1 – Camisetas UPS



Anexo 9.2 – Esferos UPS



Anexo 9.3 – Jarros UPS



Anexo 9.4 – Llavero y Flash Memory UPS



ANEXO 10 – Afiche de la EXPO UPS

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR

Expo-UPS

experimentos concursos conferencias

Visítanos
12 - 13 - 14
Mayo - 2017

09h00 - 21h00

concierto de bandas demostraciones

CAMPUS EL VECINO: Calle Vieja 12-30 y Elia Liut
Tel.:(+593) 72862213 drpublicascue@ups.edu.ec

www.ups.edu.ec

f t y i n

ANEXO 11 – Imagen para Redes sociales de la EXPO UPS



Expo-UPS

09h00 - 21h00

Visítanos

12 - 13 - 14

Mayo - 2017

CAMPUS EL VECINO: Calle Vieja 12-30 y Elia Liut
Tel.:(+593) 72862213 drpublicascue@ups.edu.ec



www.ups.edu.ec



ANEXO 12 – Afiche de la campaña “La educación es cuestión de corazón”

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA
ECUADOR

La educación es cuestión de corazón

Formamos profesionales con excelencia humana y académica.

www.ups.edu.ec     

ANEXO 13 – Imagen para Redes sociales de la campaña “La educación es cuestión de corazón”

Formamos profesionales con excelencia humana y académica.

La educación es cuestión de corazón

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR

www.ups.edu.ec

f t y in i

The graphic features a large yellow and blue 'X' shape. On the left, a cartoon character of a man in a black suit and cap points upwards. To the right, a grey box contains the text 'Formamos profesionales con excelencia humana y académica.' Below this, the main title 'La educación es cuestión de corazón' is displayed. The bottom left shows the university's logo and website. The bottom right includes social media icons for Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, and Instagram. Several Polaroid-style photos are scattered on the right side, depicting various university activities: a student with a colorful headdress, a group of students in a classroom, a student working in a garden, a group of students in yellow shirts, and a student sitting with children.

ANEXO 14 – Tarjetas de testimonio de graduados de la UPS de la Campaña “La educación es cuestión del corazón”



“La salesiana no te forma solo
como profesional, también te forma
para ser ciudadano activo”

www.ups.edu.ec

Vladimir Tamayo - RRPP Inmobiliaria Campoverde



"Los valores adquiridos con la
educación salesiana me han convertido
en una verdadera profesional"

www.ups.edu.ec

Carolina Román - Periodista Diario El Mercurio

ANEXO 15 – Manual de Identidad Corporativa de la UPS



MANUAL
Identidad
Corporativa

ANEXO 16 – Manual de Procesos y gestión de comunicación de la UPS



ANEXO 17 – Manual del Referente de Comunicación de la UPS



MANUAL
Referente de
Comunicación

ANEXO 18 - Folleto informativo sobre las facilidades de pago de la UPS



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA
ECUADOR

Formas de Pago



Matricúlate en la UPS

Rápido y Fácil

- Tarjeta de crédito
- Matriculas por cuotas
- Descuento por pago de contado
- Descuento para hermanos
- Botón de pagos on-line

Síguenos en:

-  @viveUPS
-  @upsalesiana
-  Universidad Politecnica Salesiana Ecuador
-  Universidad Politecnica Salesiana Ecuador
-  upsalesiana

www.ups.edu.ec

ANEXO 19 - Banner informativo sobre las facilidades de pago de la UPS

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR

Formas de Pago

Matricúlate en la UPS

Rápido y Fácil

- Tarjeta de crédito
- Matrículas por cuotas
- Descuento por pago de contado
- Descuento para hermanos
- Botón de pagos on-line

Síguenos en:

-  @viveUPS
-  @upsalesiana
-  Universidad Politecnica Salesiana Ecuador
-  Universidad Politecnica Salesiana Ecuador
-  upsalesiana

www.ups.edu.ec