

EL MODELO INTEGRADO DE EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN ECUADOR: UN ESTUDIO EXPLORATORIO A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO DE LA ESPOCH Y DE CIESPAL (2013-2014)*

AN INTEGRATED ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION MODEL IN ECUADOR: AN EXPLORATORY STUDY FROM THE DIAGNOSIS OF CIESPAL AND ESPOCH (2013-2014)

DANIEL BARREDO IBÁÑEZ
danielbarredo@aol.com

Facultad de Comunicación,
Universidad de las Américas, Quito

Resumen: La comunicación institucional, en el siglo XXI, es un asunto complejo que parte desde lo elemental, desde las propias infraestructuras del edificio, y se prolonga a través de diferentes soportes. Las siguientes páginas presentan un proyecto de investigación que ha examinado los departamentos de comunicación de dos de las principales instituciones del Ecuador: la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina. Se ha empleado, para ello, una triangulación metodológica que consistió en una observación participante de casi un año, la realización de entrevistas de profundidad a los líderes estratégicos, y el levantamiento de información a través de un cuestionario orientado a cuantificar las opiniones y percepciones de los entornos que cobijan a estas instituciones. Como principal aportación, se muestra un modelo de análisis de la comunicación organizacional adaptado especialmente al contexto ecuatoriano, cuya aplicación puede ser de gran utilidad para diagnosticar y para conseguir un mayor dinamismo y fluidez en la comunicación de las instituciones de ese país. **Palabras clave:** ESPOCH; CIESPAL; comunicación institucional; auditoría comunicacional.

[*] El presente trabajo fue financiado por el Proyecto Prometeo de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación de la República del Ecuador. Además, se contaron con los aportes humanos y materiales tanto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), como de CIESPAL y de la Universidad Central del Ecuador, instituciones en las que el autor principal estuvo vinculado entre julio de 2013 y julio de 2014. Asimismo, es justo reconocer el maravilloso trabajo de todos y cada uno de los integrantes del Proyecto Prometeo, a quienes el autor agradece sus esfuerzos personales y profesionales. Por último, se dedican estas páginas a la memoria del doctor Romeo Rodríguez, Rector de la ESPOCH, tristemente fallecido en accidente de tráfico durante la realización de esta investigación.

Abstract: Corporate communication in the twenty-first century is a complex issue that goes from the basics, from the infrastructure of the buildings, to different platforms of media. The following pages present a research project that examined the communication departments of two major institutions of Ecuador: the Polytechnic School of Chimborazo and the International Center for Advanced Studies in Communication for Latin America. It has been used for this purpose a methodological triangulation consisting of participant observation of almost a year, conducting in-depth interviews with strategic leaders, and gathering information through a questionnaire designed to quantify the opinions and perceptions of the environments of these institutions. As a main contribution, it is shown an analytical model of organizational communication specially adapted to the Ecuadorian context, whose application may be useful to achieve a diagnosis and a more dynamic and fluid communication of the institutions of that country. **Keywords:** ESPOCH; CIESPAL; institutional communication; communication audit.

1. Introducción

El mensaje institucional¹ comenzó a forjarse en las últimas décadas del siglo XX (Bezanson, 1995: 758), fruto de la necesidad de las instituciones de adaptarse a las demandas de transparencia (obligadas, en ocasiones, por leyes específicas), pero también de activar el concepto de campaña permanente (Blumenthal, 1980), es decir, de intensificar la presencia política en la sociedad –y no sólo durante los periodos electorales–. Hasta aproximadamente los años ochenta no se implantaron de forma generalizada los llamados Asuntos Externos (Timoteo Álvarez, 2010), como un área más dentro del acontecer cotidiano de las instituciones. Esta implantación no corrió paralela en todas las instituciones o en todos los países, sino que hay sociedades escalonadas desde el punto de vista evolutivo, según Van Laer y Van Aelst (2010: 1160), como por ejemplo América Latina, una región que ha sido definida como una de las más desiguales del mundo (Debs y Helmke, 2010).

Hay autores que critican al discurso institucional por su parcialidad, ligada a su finalidad como instrumento de propaganda:

“Institutional speech, in contrast, is abstracted from the individual; it is an artifact. It has nothing to do with liberty and no necessary relationship to

[01] Se entiende por “mensaje institucional” todas esas comunicaciones que, de acuerdo con Egidos y Páez (2000), posicionan a las organizaciones tanto interna (hacia sus públicos integradores) como externamente (hacia la sociedad que las contextualiza).

freedom, a term that is meaningless outside the context of individuals”² (Bezanson, 1995: 739).

Desde el punto de vista de esos estudios críticos, la comunicación institucional constituye un modelo de comunicación relacionado con el ámbito del marketing, porque a menudo se identifica este tipo de comunicación con relaciones de poder y “asimetría” (Deetz, 2001: 26), según las cuales el objetivo de este tipo de comunicación pasa por crear un discurso artificial:

“Of special concern are forms of false consciousness, consent, systematically distorted communication, routines, and normalizations that produce partial interests and keep people from genuinely understanding or acting on their own interests”³ (Deetz, 2001: 26).

Sin embargo, consideramos que las instituciones no actúan de forma independiente con respecto de las sociedades que las cobijan, sino que están sin remedio ligadas a su contexto, como explica Douglas (1986). Y no es posible reducir la comunicación institucional meramente a la propaganda, por el motivo de que la gestión de la publicidad es una tarea más entre las rutinas operativas de las direcciones de Comunicación (Míguez y Baamonde, 2011)⁴. La misma opinión tiene Islas (2005: 42) quien reconoce que la publicidad “debe subordinarse al programa integral de comunicación estratégica”. Además, la función social de la comunicación que parte de las instituciones ha sido calificada como “uno de los pilares básicos de la transparencia y la comunicación democrática con los ciudadanos” (García Orosa y Vázquez, 2012: 406), sobre todo en esos entornos de reducido tamaño donde las problemáticas difícilmente son profundizadas por los medios de comunicación, como por ejemplo en los municipios. La comunicación institucional es, particularmente, uno de los factores más importantes que determinan el establecimiento de la llamada

[02] “El discurso institucional, en contraste, es una abstracción individual; se trata de un artefacto. No tiene nada que ver con la libertad y no hay necesariamente una relación con la libertad, un término que carece de sentido fuera del contexto de los individuos”. Traducción del autor.

[03] “De especial interés son las formas de falsa conciencia, consentimiento y comunicación sistemáticamente distorsionada, rutinas y normalizaciones que producen intereses parciales y alejan a la gente del convencimiento o de las actuaciones ligadas a sus propios intereses”. Traducción del autor.

[04] Emplearemos los conceptos de ‘dirección de Comunicación’ o de ‘departamentos de Comunicación’ (con todos sus derivados), a pesar de que somos conscientes de que existen diversas nomenclaturas, como discuten Elizalde y Yaguache (2010) y Míguez y Baamonde (2011), entre otros.

cultura organizacional⁵, es decir, ese conjunto de normas, de valores, de códigos que hacen de las organizaciones un modelo de “micro sociedades” (Rossi, Palucci, De Carvalho *et al.*, 2014: 309). Es, en todo caso, un concepto de difícil definición, como señala Rodríguez (2012). Dentro de ese intangible, es posible identificar tres indicadores principales: la “distancia del poder”, el “colectivismo por el individualismo”, y la “congruencia cultural” (Del Prá, Castro y Heinzmann, 2012: 722)⁶.

2. El contexto de la comunicación institucional en el Ecuador

En Ecuador suele situarse el inicio de las actividades de la comunicación institucional a partir de los años sesenta, aunque su consolidación sucedió tres décadas más tarde (Abendaño, Carrión, Landa *et al.*, 2010: 6). Quizá por su reciente origen, el panorama de la comunicación institucional en la república andina presenta escalonamientos o brechas abruptas, como los que señalaron Barredo, Basantes, Bonilla *et al.* (2013) al estudiar la gestión digital de las principales universidades del Ecuador. También hay estas brechas en la investigación, pues se trata de un contexto donde se ha afirmado con rotundidad la falta de documentación bibliográfica sobre este ámbito de estudios: “(...) no existe a la fecha, documento alguno que, con rigurosidad científica, se pueda señalar como referente de estudio de las Relaciones Públicas en Ecuador” (Abendaño, Carrión, Landa *et al.*, 2010: 2). Las fuentes bibliográficas están dispersas, fragmentadas o resultan inexistentes:

“En cuanto al ejercicio y desarrollo de la profesión estamos ante un ambiente marcado por la ausencia bibliográfica, el desconocimiento de la profesión, práctica limitada de las relaciones públicas a eventos sociales, cargo de relacionista asumido por personas ajenas al perfil requerido, ausencia de gremios profesionales activos que permitan una relación e identificación de los relacionistas del país” (Elizalde y Yaguache, 2010: 3).

Lo cierto es que en los últimos tiempos, la carencia de estudios que profundicen en este ámbito se compensa con una intensiva preocupación desde instancias gubernamentales por activar comunicacionalmente a las instituciones, sobre todo a partir del triunfo electoral de Rafael Correa Delgado en 2006.

[05] Se trata de un “sistema de significados compartidos y mantenidos por sus miembros, el cual identifica a una organización, distinguiéndola de otras organizaciones”, según Robbins (citado por Coda, Maciel, Neves y da Silva, 2007: 29).

[06] Los resaltados originales se encontraban en portugués. La traducción es del autor.

Precisamente ese triunfo electoral suele explicarse como una demostración de una óptima gestión de la comunicación organizacional, al vencer el candidato Correa a un opositor que contaba con unos mayores recursos económicos, y que le aventajaba en las encuestas (León, 2007). Desde su ascenso al poder, el presidente Correa emplea a menudo su cuenta personal de Twitter para anunciar determinados asuntos a la nación, e incluso para atender las quejas que le cuestiona la ciudadanía (*El Universo*, 2013, 24 de marzo).

El Gobierno de la Revolución Ciudadana se ha planteado un marco regulatorio muy interesante para los estudiosos en este ámbito concreto de la Comunicación; instrumentos legales que, como la Ley Orgánica Electoral, Código de la Democracia de 2009, marcan la transparencia como una rutina más de los deberes democráticos⁷. Una transparencia que está respaldada por normativas como la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública de 2004, la cual garantiza a los ecuatorianos la transparencia de la llamada “información pública” (art. 1) tanto en la difusión (art. 7), el acceso (art. 9), o la vigilancia del cumplimiento de estos derechos (art. 11), entre otros, según describimos en un artículo paralelo a este (Barredo y Silva, 2014).

Otro instrumento que ha marcado el espacio comunicacional de la República andina es la Ley Orgánica de Comunicación de 2013, la cual regula “los derechos a la comunicación establecidos constitucionalmente” (art. 1) y que establece importantes normas deontológicas (art. 10), e interesantes principios, como el de participación (art. 13), el de interculturalidad y plurinacionalidad (art. 14), etcétera. Al amparo de este marco jurídico, se han creado en el Ecuador plataformas gubernamentales como el Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación⁸, o la Superintendencia de la Información y Comunicación, un “organismo técnico de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas”⁹.

[07] Por ejemplo, en el mencionado instrumento legal, se asegura: “Art. 2.- En el ámbito de esta ley las ecuatorianas y ecuatorianos gozan de los siguientes derechos: (...) 8. Exigir la rendición de cuentas y la transparencia de la información de los sujetos políticos” (Ley Orgánica Electoral, Código de la Democracia de 2009).

[08] Esta institución tiene como misión: “Diseñar e implementar normativas y mecanismos para desarrollar, proteger y regular los derechos de la comunicación e información de conformidad con la Constitución, la Ley Orgánica de Comunicación y demás normas afines”, según consta en su página oficial, consultada el 2 de julio de 2014 desde: <http://www.cordicom.gob.ec/word-press/mision-y-vision-del-cordicom>

[09] Según consta en su página web, consultada el 2 de julio de 2014 desde: <http://www.supercom.gob.ec/Comunicacion-supercom-Superintendencia-informacion>

Todos estos esfuerzos por reglamentar o custodiar la comunicación, por democratizar su acceso, surgen ante la importancia de la negociación simbólica para impulsar cambios estructurales como el de la matriz productiva:

“Transformar la matriz productiva es uno de los retos más ambiciosos del país, el que permitirá al Ecuador superar el actual modelo de generación de riquezas: concentrador, excluyente y basado en recursos naturales, por un modelo democrático, incluyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades de las y los ecuatorianos” (SENPLADES, 2012: 5).

Pero junto a esa transformación –de carácter económico– hay otros procesos que necesitan de un cambio urgente en la forma de gestionar los significados. Muchos de esos procesos están vinculados a los objetivos contenidos en el Plan Nacional para el Buen Vivir (2013-2017), entre los cuales destacamos la consolidación del Estado democrático y la construcción del poder popular (objetivo 1), el fomento de la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad (objetivo 2), o el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades de la ciudadanía (objetivo 4), entre otros.

Son importantes transiciones que acontecen a un ritmo vertiginoso y que exigen, ante todo, del poder estructurador de las instituciones, de su dinamismo comunicacional, de su capacidad de transformación mediante la difusión del conocimiento¹⁰.

3. Objetivos

- ▶ 1° Determinar qué factores culturales podrían ser indicativos de la comunicación institucional ecuatoriana.
- ▶ 2° Diagnosticar la situación comunicativa de una institución pública y de una institución privada del Ecuador.
- ▶ 3° Examinar las rutinas profesionales que se dan en los departamentos de Comunicación de la ESPOCH y de CIESPAL.

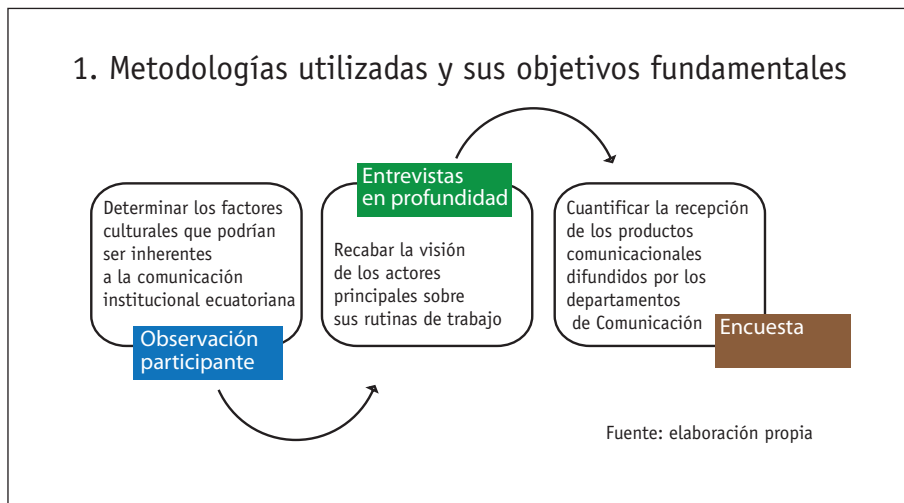
[10] La optimización de los recursos comunicacionales de una institución “mejora desde el rendimiento de la organización a los resultados exteriores a ella” (Reig, Nogales y Barriga, 2010: 131); no olvidemos que las instituciones son responsables de buena parte del capital social, un factor a tener en cuenta en el crecimiento o en el atraso de un país, como señala Restrepo (1999).

4. Metodología

Las instituciones son realidades complejas cuya comprensión ha de identificar a un abanico amplio de factores:

“(...) the explanation of organizational phenomena must recognize the wider cultural, political, technological, and institutional environments of organizations”^[11] (Lammers, 2011: 155).

Asimismo, estamos de acuerdo con Rodríguez (2012: 394) en que no “hay acuerdo acerca del método apropiado para estudiar las culturas organizacionales”, debido al carácter simbólico del objeto de estudio. Su profundización, entonces, ha de partir desde una perspectiva interdisciplinar; más si cabe si se analiza un ámbito de estudio que, en el caso ecuatoriano, ha sido definido como “un ambiente desértico de información validada” (Elizalde y Yaguache, 2010: 11). Dada esa falta de estudios previos, así como de técnicas consolidadas para abordar el problema de la cultura organizacional en Ecuador, se instrumentalizó un trabajo de corte exploratorio en función de unas visiones cuantitativas y cualitativas que buscaban, particularmente, el levantamiento de datos desde fuentes primarias^[12]:



[11] “(...) la explicación de fenómenos organizacionales debe reconocer los más amplios espectros culturales, políticos, tecnológicos e institucionales de las organizaciones”. Traducción del autor.

[12] Del mismo modo que Abendaño, Carrión, Landa *et al.* (2010), quienes suplieron la falta de estudios con el levantamiento de información desde estas fuentes primarias.

En las siguientes páginas, se abordará una descripción de cada una de las metodologías utilizadas, si bien todas ellas se centraron en el análisis de dos instituciones simbólicamente representativas del contexto ecuatoriano: la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)¹³ y el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL)¹⁴. La elección de estas instituciones no fue azarosa, sino que tuvo en cuenta algunos factores:

► **Financiación.** Si la ESPOCH es un centro de carácter público, CIESPAL por su parte es un centro de carácter privado, con lo que se ha tenido en cuenta el factor del tipo de financiación.

► **Orientación.** La ESPOCH tiene una orientación local y nacional y, en menor medida, internacional, justo al contrario que CIESPAL, una institución determinada por la presencia de lo internacional –incluso dentro de sus siglas–, lo nacional y, casi inexistente, lo local.

► **Emplazamiento.** La ESPOCH está situada en la ciudad de Riobamba¹⁵, en el centro del Ecuador, en tanto que CIESPAL se encuentra en Quito, capital de la República¹⁶.

► **Comunidades.** La ESPOCH, como institución universitaria, posee una comunidad integrada por estudiantes, docentes, investigadores y profesionales; CIESPAL, en cambio, como institución dedicada fundamentalmente a la docencia, a la capacitación y a la difusión, posee una comunidad esencialmente representada por docentes, investigadores, profesionales y, en menor medida, estudiantes.

[13] La ESPOCH, una institución de educación superior de carácter público, inició sus actividades académicas el 2 de mayo de 1972, según se explica en su página web, consultada el 1 de julio de 2014 desde: <http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=antecedentes>

[14] CIESPAL fue fundado en 1959 a través del consorcio de la UNESCO, la OEA, la Universidad Central del Ecuador y el Gobierno de Ecuador (Esteinou, 2002); sus principales actividades son la formación a través de cursos, seminarios o conferencias, así como la investigación y la difusión especializada (no en vano, editan *Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación*) y general, con una red constituida por más de 100 medios entre televisión, radio e Internet.

[15] Riobamba era la capital de una provincia –Chimborazo– que se situaba como la décima provincia ecuatoriana según el porcentaje de personas que empleaban el computador en 2013, y la última provincia en cuanto al porcentaje de personas con celular activado (INEC, s. f.).

[16] Pichincha, la provincia donde se encuentra Quito, era la primera provincia del país según los datos de INEC (s. f.) sobre el porcentaje de personas que utilizaban computador y el porcentaje de personas con teléfono celular en 2013.

3.1 Observación participante

La observación participante facilita al investigador el examen de un objeto de estudio, al poder interpretar su realidad sin las injerencias derivadas de otros procedimientos (Taylor y Bogdan, 1987; Tedlock, 2003). En la ESPOCH dicha observación se efectuó entre el 1 de julio de 2013 y el 15 de enero de 2014, mientras que en CIESPAL se desarrolló entre el 20 de enero de 2014 y el 30 de junio del mismo año. Como parte de las rutinas de la observación, se realizaron numerosas entrevistas formales o informales con el personal que integraba ambos departamentos de Comunicación¹⁷, así como reuniones dentro y fuera de las instalaciones institucionales, según aconsejan los expertos en esta metodología (Lindlof y Taylor, 2002). Las impresiones del investigador fueron recogidas en un diario de campo, siguiendo las indicaciones de García Jorba (2000) o de Wimmer y Dominick (2006), entre otros.

El diario no se estructuró a partir de lineamientos predeterminados, ya que la falta de información sobre los objetos de estudio motivaba una ausencia de estrategias de inicio. Asimismo, esta falta de contacto con las realidades a estudiar, y la soltura exigida por el investigador, facilitó una generación de información sin el “sesgo o desequilibrio” que advierten Barredo y Oller (2013: 38).

Posteriormente, se abstrajeron esos datos para construir unos indicadores que facilitasen la interpretación de las anotaciones cualitativas desde una perspectiva comparada. Dichos indicadores fueron clasificados en seis dimensiones de análisis, las cuales construyen exhaustivamente el Modelo Integrado que permite afrontar la evaluación de la cultura comunicativa organizacional del Ecuador, y que se constituye como una de las principales aportaciones de este trabajo.

Por último, para testar la idoneidad de los indicadores propuestos, se examinaron en función de los procedimientos contemplados en algunos trabajos clásicos, como la ICA Communication Auditse (Goldhaber, 1986), o el Communication Satisfaction Questionnaire (Downs, 1988). También se han tenido en cuenta el Cuestionario de Auditoría de la Comunicación (Varona Madrid, 1991), la Matriz RMG¹⁸, o trabajos basados específicamente en la comunicación digital (Barredo, Basantes, Bonilla *et al.*, 2013).

[17] En el caso de la ESPOCH, inicialmente se denominó a este departamento como Unidad de Relaciones Públicas; en CIESPAL, en cambio, la denominación era Comunicación Corporativa y Mercadeo. Tal y como se advirtió al comienzo de este trabajo, se ha adoptado la denominación genérica de departamentos de Comunicación para no confundir al lector e intentar homogeneizar las referencias en la medida de lo posible.

[18] Un tipo de auditoría que permite “evaluar de forma sistemática, objetiva e independiente” un departamento de Marketing, según su web oficial, consultada el 3 de julio de 2014 desde: <http://www.rmg.es/servicios/marketing/auditoria-de-marketing>

3.2 Entrevistas en profundidad

Durante la estancia en ambos centros, se gestionó una ronda de entrevistas en profundidad con los responsables estratégicos departamentales. Este tipo de metodología, de carácter cualitativo, se utiliza para generar descripciones sobre un fenómeno (Taylor y Bogdan, 1987). A partir de un conjunto de preguntas abiertas, se pretende recoger información de esas personas que intervienen –en este caso– en el proceso comunicativo interno y externo de las instituciones estudiadas:

“Por parte de los investigadores se espera –se busca, pues es una pretensión que funda a esta técnica– captar y acceder a una información verbal oral que exprese las maneras de ver, pensar y sentir de los propios entrevistados que participan de esta interacción regulada por preguntas abiertas y respuestas libres: un juego de lenguaje que, si bien concede cierta libertad a la interacción de entrevista que bordea incluso a veces la forma-conversación, concede al investigador/entrevistador el lugar de máxima autoridad para la elaboración de las preguntas y al entrevistado el lugar principal de responderlas (...)” (Gaínza Veloso, 2006: 221).

Según se recomienda en este método, los datos necesarios para la investigación pueden obtenerse en una o en “varias sesiones” (Valles, 2007: 38). Se distinguen, al menos, tres tipos de entrevistas: “entrevista conversacional informal”, “entrevista basada en un guión” y la “entrevista estandarizada libre” (Gaínza Veloso, 2006: 230).

En el caso de CIESPAL, el investigador mantuvo una entrevista estructurada con las personas estratégicas del centro, así como numerosas entrevistas informales aprovechando la estancia de seis meses en sus instalaciones; en el caso de la ESPOCH, además de esas entrevistas, se celebró un taller durante el mes de septiembre de 2013 –coorganizado entre el investigador, la Unidad de Relaciones Públicas y la Unidad Técnica de Planificación de la propia universidad– al que se invitó a las máximas autoridades de la institución (rector y vicerrectores), a los decanos, a los presidentes de las asociaciones de profesores o de estudiantes, así como a los directores de la Unidad de Relaciones Públicas y al director de la Unidad Técnica de Planificación. Bajo el tema ‘Propuestas para entender el entorno político’, los asistentes fueron convocados a construir un argumento alrededor de dos preguntas:

- ▶ ¿Cuál es su idea actual sobre el campus politécnico?
- ▶ Por favor, describa en pocas palabras con qué le gustaría que se asociase en el futuro el campus politécnico.

La interacción con esta representación integradora de la institución riobambeña permitió obtener una panorámica sobre el pensamiento corporativo, las deficiencias detectadas por los protagonistas, etcétera.

3.3 Cuestionario de recepción

Por último, se optó por desarrollar una encuesta, un procedimiento de tipo cuantitativo que presenta determinadas ventajas, como por ejemplo el bajo coste o la cuestión de interrogar asuntos difícilmente verificables desde otros métodos (Asa Berger, 2014). El cuestionario –instrumento utilizado para viabilizar la encuesta– posibilita el levantamiento de información desde “fuentes primarias” (García Córdova, 2004: 29).

En este proyecto se diseñaron sendos cuestionarios orientados a cuantificar la recepción de los mensajes institucionales. En el caso de la ESPOCH, se empleó un cuestionario dividido en 21 variables, y estratificado en 5 conjuntos poblacionales, de los 5 a los 80 años. Se aplicó dicho cuestionario a la población riobambeña, dado el protagonismo de la institución universitaria en su entorno¹⁹. En total, se recabaron 547 cuestionarios, en los cuales se cuantificaba la opinión sobre los distintos canales exteriores de la institución universitaria, aunque también otros aspectos vinculados a la clasificación de las tendencias comunicacionales de estas personas²⁰.

En el segundo caso, dada la orientación más especializada de CIESPAL²¹, se escogió un grupo prioritario como muestra integrado por los asistentes a los cursos de entre enero y abril de 2014, así como a los decanos de las Facultades de Comunicación o los directores de esta carrera de todo el país. En total, se consiguió consolidar un grupo de 172 asistentes o autoridades.

Ya que esta investigación no contaba con fondos para plantear un muestreo probabilístico, en ambos casos se utilizó un muestreo de “tipo estratégico” (Corbetta, 2007: 288), el cual –según Hernández Rodríguez (2004: 21)– no

[19] Un protagonismo motivado por el tamaño de la ciudad donde se emplaza: Riobamba es un cantón que en 2010 tenía 225.741 personas, con una edad promedio de 36 años, según cifras oficiales del INEC, consultado el 29 de junio de 2014 desde: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/chimborazo.pdf>

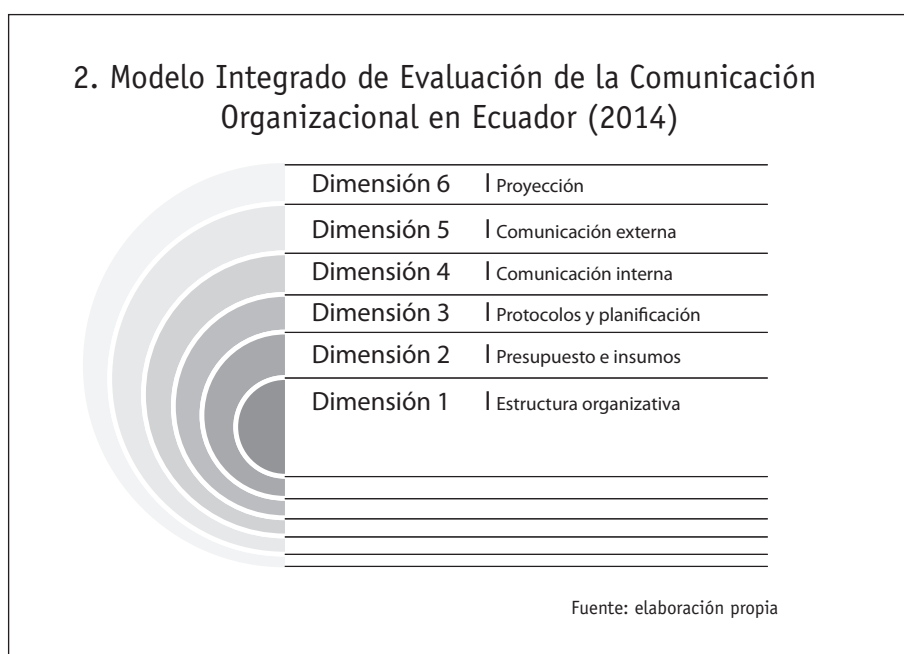
[20] Cuestiones que oscilaban en el consumo de información a través de medios digitales o de medios convencionales, la credibilidad que les suscitaban las redes sociales, etc.

[21] En tanto que es una institución orientada esencialmente a los países de su entorno, más que a la población quiteña. Además, en Quito hay 2.239.191 personas, con una edad promedio de 29 años, según cifras del INEC para 2010, consultadas el 29 de junio de 2014 desde: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf> Esta elevada tasa poblacional dificulta enormemente la realización de encuestas para centros tan especializados como CIESPAL.

puede generalizarse porque puede contener un “sesgo”. Pero a pesar de este sesgo, se consideró este tipo de muestro, ya que la encuesta fue una técnica de carácter complementario, utilizada para enriquecer los datos derivados de las otras dos metodologías explicadas páginas atrás.

4. Resultados

El primero de los resultados ofrecidos, de carácter teórico, es el Modelo Integrado de Evaluación de la Comunicación Organizacional en Ecuador (MIECOE), un instrumento diseñado a partir de la triangulación de las técnicas propuestas:



Los ítems que definen a cada una de estas dimensiones han sido abstraídos según las características contextuales del país andino. En las siguientes páginas se explicarán los componentes de los distintos indicadores, así como se probará su eficacia mediante el análisis de la comunicación de dos instituciones simbólicamente representativas del paradigma ecuatoriano.

4.1 Dimensión 1: la estructura organizativa

La primera de las dimensiones alude a la estructura organizativa de cada departamento; las respuestas a los indicadores se han codificado en función de una escala de 1 a 5 puntos, donde 5 significa excelente, 4 es igual a bueno, 3 equivale a suficiente, 2 significa deficiente, y 1 equivale a muy deficiente:

3. Estructura organizativa de la ESPOCH y de CIESPAL (2013-2014)

Indicador	ESPOCH	CIESPAL
Número de integrantes del departamento	3	2
Cualificación de los integrantes	3	4
Identificación de las funciones	3	2
Interacción entre los integrantes	2	4
Autonomía con respecto de los actores internos	1	3
Autonomía con respecto de los actores externos	4	3
Autonomía de los integrantes con respecto del líder departamental	2	2

Fuente: elaboración propia

Según la tabla anterior, las puntuaciones más bajas se alcanzan, en la ESPOCH, en la ‘autonomía con respecto de los actores internos’, ya que los cargos directivos de la universidad estaban repartidos entre el primer nivel (rector, vicerrectores), un segundo nivel (decanos de las Facultades) y un tercer nivel (directores de otras áreas). En el caso de CIESPAL, los integrantes del departamento se deben fundamentalmente al director general, y es por ello que pueden emprender muchas más medidas de resistencia al toparse, por ejemplo, con un liderazgo autocrático (Cuadrado, Moler y Navas, 2003). Asimismo, la propia estructura institucional de la universidad determinaba una réplica de la jerarquía a nivel interno: las decisiones del líder, en el caso de la ESPOCH, tendían a no cuestionarse entre los otros miembros del departamento. En CIESPAL, en cambio, la mayor flexibilidad y autonomía imponía un ambiente más relajado, donde el líder sí que podía ser cuestionado e incluso matizado por los otros integrantes. Con todo, en CIESPAL se percibió una falta de personal específicamente capacitado para participar en las rutinas de la comunicación del centro, mientras que en la ESPOCH dicha carencia se solucionaba en parte gracias a los beneficios de poseer una comunidad universitaria²². Pero en una y otra institución, los cargos ejecutivos estaban centrali-

[22] Un ejemplo de estos beneficios sucedió con la Unidad de Protocolo de la ESPOCH, la cual fue escogida y capacitada a partir de estudiantes del centro, a quienes se intercambiaba su trabajo en esa unidad por insumos simbólicos, como certificados de participación u horas de clase. No así en CIESPAL, donde el protocolo lo desempeñaban otros profesionales del centro, muchas veces sin entrenamiento específico.

zados en un conjunto muy reducido de personas, por lo que existían numerosos problemas asociados a la concentración de funciones, los cuales ralentizaban la fluidez para la toma de decisiones. Un hecho sintomático de ambos departamentos era, por ejemplo, la lentitud en la publicación de las notas informativas: al tener que ser revisadas por los líderes departamentales antes de ser difundidas, se anotaron casos en que una nota tardó hasta tres días en poder ser divulgada.

El liderazgo autocrático estaba relacionado con una falta de confianza en los miembros de la organización, un factor que menoscababa gravemente las relaciones sobre todo entre las jerarquías y los subordinados:

“Si la cultura organizacional (...) valora y reconoce a quienes realizan su trabajo con excelencia, cada vez que se tome una decisión se tendrá la razonable certeza de que será cumplida y, por lo mismo, no se establecerá tanto control, sino el estrictamente necesario” (Rodríguez, 2012: 397).

El excesivo control, por el contrario, impactaba en aspectos tales como la creatividad o el carácter propositivo, la fluidez y el emprendimiento de colaboraciones en iniciativas interdepartamentales, por ejemplo.

4.2 Dimensión 2: presupuesto e insumos disponibles

De igual modo, se han evaluado los insumos disponibles en ambas instituciones, siguiendo la misma codificación de las respuestas de la tabla anterior²³ (ver tabla 4).

En el caso de los insumos, destacaba la falta de un presupuesto estable en CIESPAL, lo que dificultaba enormemente la gestión de esta institución, ya que un hecho tan simple como regalar un libro a los participantes de un evento resultaba prácticamente vedado. En la ESPOCH, en cambio, se daba la paradoja de que contaba con un presupuesto abultado, aunque su disponibilidad era muy rígida desde el punto de vista de la contratación de personal²⁴ o de la compra de materiales²⁵, porque había de pasar por unos procesos determinados por el Gobierno Nacional. La compra de materiales y dispositivos

[23] Se trata de una escala de 1 a 5 puntos, donde 5 significa excelente, 4 es igual a bueno, 3 equivale a suficiente, 2 significa deficiente, y 1 equivale a muy deficiente.

[24] Durante la estancia del investigador en la ESPOCH, una comunicadora estuvo aguardando tres meses (julio, agosto, septiembre de 2013), antes de poder integrarse en la institución debido a problemas derivados de la política de contrataciones.

[25] Por ejemplo, en la ESPOCH la adquisición de unos cartuchos de tinta tuvo que ser sufragada con las aportaciones del propio director de Comunicación.

4. Estructura organizativa de la ESPOCH y de CIESPAL (2013-2014)

Indicador	ESPOCH	CIESPAL
Espacios para la gestión de la comunicación	1	4
Asignación presupuestaria	4	1
Materiales de oficina	2	5
Dispositivos para la captación de contenidos	3	5
Flexibilidad para contratar servicios	4	3
Flexibilidad para comprar materiales	1	3
Flexibilidad para contratar a integrantes	1	4
Flexibilidad de los integrantes para la compra de productos o adquisición de servicios	1	1

Fuente: elaboración propia

tenía que efectuarse a través del Servicio Nacional de Contratación Pública mediante un complejo sistema de subasta inversa; por ejemplo, entre los meses de julio y agosto de 2013 se modificaron los presupuestos de la ESPOCH para solicitar, entre otras, unas cámaras fotográficas, si bien en enero de 2014 aún no se había conseguido la autorización para proceder a esa compra.

En ambos casos, los integrantes de los departamentos disponían de una bajísima flexibilidad para comprar productos o para adquirir servicios a través del presupuesto asignado; dichas transacciones debían realizarse forzosamente mediante la intervención del líder departamental, una restricción que dificultaba enormemente la toma de decisiones a corto plazo.

4.3 Dimensión 3: los protocolos y la planificación

En la siguiente dimensión, se han analizado los protocolos y la planificación de las dos instituciones objeto de este estudio bajo una escala dicotómica, donde 1 significa sí, y 2 equivale a no (ver tabla 5 en la página siguiente).

Ni en la ESPOCH ni en CIESPAL se realizaban controles periódicos de la calidad de los contenidos o de los canales, a pesar de que la comprobación de esos extremos es una parte fundamental para garantizar una óptima gestión de los intangibles:

5. Protocolos y planificación de la ESPOCH y de CIESPAL (2013-2014)

Indicador	ESPOCH	CIESPAL
Plan de Comunicación	2	2
Manual de Identidad Corporativa	2	2
Controles periódicos de calidad	2	2
Satisfacción de los usuarios	2	2
Manual de redacción	2	2
Manual de preparación de documentos gráficos o audiovisuales	2	2
Estrategia de Comunicación en Crisis	2	2
Estrategia de Comunicación Digital	2	1
Hemeroteca corporativa	2	2

Fuente: elaboración propia

“El control supone, entre otras cosas, verificación, guía, esfuerzo disciplinado para optimizar un plan ya que su objeto es asegurarse de que los comportamientos reales concuerden con el óptimo resultado predefinido. Controlar es entonces guiar los hechos para alcanzar dicho resultado. No es simplemente una operación de comprobación sino también un resultado para que una actividad no se desvíe del camino que se le ha asignado” (Álvarez-Nobell y Lesta, 2011: 15).

Esa ausencia de control se debía a una excesiva personalización de la comunicación institucional; era el líder departamental –y, por encima de él, el líder institucional– quien decidía cualitativamente qué aspectos había que mejorar. Tampoco se efectuaba, en estas instituciones, una evaluación de “la satisfacción de los públicos (internos y externos)” (Álvarez-Nobell y Lesta, 2011: 22) para evaluar hasta qué punto concordaba la opinión de las dos comunidades (la interior y la exterior) con la gestión de la comunicación. CIESPAL sí que poseía una estrategia de Comunicación Digital –según se ha anotado en el cuadro anterior– pero era sobre todo un interesante cuadro teórico que, en realidad, no se aplicaba en la práctica.

El punto más desprovisto de atención en ambas instituciones, hacía referencia a la falta de protocolos o de planificación; básicamente, la comunicación se gestionaba de forma oral, sin la aplicación de una identidad corporativa.

tiva, ni la generación de pautas de redacción o de captación de contenidos gráficos o audiovisuales. Quizá el aspecto más llamativo se daba en las hemerotecas donde se custodiaban las noticias que reconstruían el impacto de las instituciones: faltaba una clasificación rigurosa de las noticias alusivas a la institución. Este tratamiento de la información publicada, erosionaba la memoria de las instituciones, en tanto que dificultaba el análisis de tendencias a gran escala, la realización de eventos conmemorativos, el diseño de tesis de grado o de posgrado sobre el pasado institucional, etcétera.

4.4 Dimensión 4: la comunicación interna

La comunicación interna es uno de los principales vectores para estimular la identificación de los públicos estructuradores de la organización, esto es, uno de los canales más importantes para establecer los “valores organizacionales” (Rossi, Palucci, De Carvalho *et al.*, 2014: 309) que conforman la cultura organizacional. Dentro de esta cuarta dimensión se han estudiado separadamente todas esas iniciativas de comunicación interna tanto en la ESPOCH como en CIESPAL, también con la misma codificación basada en cinco puntos²⁶:

6. La comunicación interna de la ESPOCH y de CIESPAL (2013-2014)

Indicador	ESPOCH	CIESPAL
Identidad corporativa	1	5
Grado de conocimiento de las realidades interdepartamentales	2	1
Diagnóstico de conflictos internos	1	1
Canales internos (correos electrónicos)	3	3
Canales internos (grupos en redes sociales)	1	1
Canales internos (iniciativas informativas)	1	1
Canales internos (espacios físicos)	2	2
Celebraciones informales: cumpleaños, santos	2	4
Rendición de cuentas	5	4
Eventos colectivos de integración	5	3
Retrospectivas	2	1

[26] Se trata de una escala de 1 a 5 puntos, donde 5 significa excelente, 4 es igual a bueno, 3 equivale a suficiente, 2 significa deficiente, y 1 equivale a muy deficiente.

La identidad corporativa, en el caso de la ESPOCH, aparecía desdibujada por la presencia de un excesivo individualismo de cada uno de sus centros integrantes (facultades, oficinas, etc.). En los paneles, en la cartelería, en los papeles oficiales, en las publicaciones, y en general en cada uno de los instrumentos que se emitían o producían desde esos lugares, se empleaban distintos códigos corporativos, con diferentes cromatismos, tipografías o incluso logotipos. Esa deficiencia –que las autoridades buscaban controlar a través de un filtrado de los mensajes del campus desde el departamento de comunicación– alertaba de una baja cultura corporativa en la institución riobambeña. En CIESPAL, por el contrario, la identidad corporativa estaba perfectamente delineada, en tanto que sus miembros reconocían los intangibles asociados a la marca.

Uno de los puntos más inestables de la institución quiteña era el grado de conocimiento de las realidades interdepartamentales; la ausencia de una comunicación interna fluida motivaba que algunos de los coordinadores no supieran de las actividades que se estaban organizando a sólo unos pocos metros, en una oficina contigua.

Tampoco se realizaban, en las instituciones estudiadas, diagnósticos de los posibles conflictos internos, un instrumento muy interesante sobre todo para su aplicación en la toma de algunas decisiones.

Salvo el uso frecuente de los correos electrónicos, se detectó una escasa implementación de las TIC dentro de la cohesión interna de estas instituciones. Incluso en el uso de los correos electrónicos había problemas en el caso de la ESPOCH, donde la mayor parte de los trabajadores rehusaban el empleo de las direcciones institucionales en favor de las direcciones personales.

La fluidez, en todo caso, se alcanzaba mediante la celebración de eventos colectivos de integración (muy habituales en la ESPOCH) o las celebraciones informales, como santos de los empleados, cumpleaños, etc. Este tipo de rutinas estaban muy asentadas en CIESPAL: el último viernes de cada mes el personal de la institución se reunía en uno de los salones para celebrar un breve festejo en honor de las personas que cumplían años. Asimismo, se incentivaba enormemente la fiesta u homenaje, pero siempre en el recinto institucional, lo cual establecía espacios de inclusión e interacción entre los empleados de forma horizontal. También en la ESPOCH se concedía una gran importancia a estas festividades, si bien en la institución riobambeña tendían a organizarse multitud de actos de carácter privado, donde acudían los invitados en función de determinadas afinidades. El factor decisivo que influenciaba a estas convocatorias era el escenario de la celebración: la institución, como espacio de la mayoría, en el caso de CIESPAL; o las fiestas pri-

vadas, como espacio de una minoría, en el caso de la ESPOCH²⁷. En cualquier caso, en una u otra perspectiva, esos rituales no generaban una gran dinámica comunicativa profesional entre sus asistentes; de hecho, en estos eventos de integración lo profesional se desplazaba en favor de lo personal.

La comunicación interdepartamental se ejercía, sobre todo, desde instrumentos excesivamente formales, como los oficios: unas cartas que recogían instructivas, peticiones, solicitudes o, en términos más generales, opiniones consideradas como públicas. Este tipo de instrumentos imponía una rigidez cotidiana que impedía unas dinámicas de interacción más fluidas. Otros canales habilitados para la comunicación interdepartamental –como los paneles situados en las paredes de ambas instituciones– adoptaban una orientación monológica que rechazaba cualquier tentativa de interacción.

En general, los empleados tanto de la ESPOCH como de CIESPAL, al ser interrogados sobre el grado de conocimiento de las actividades de sus compañeros, reconocían no saber gran cosa incluso de sus colegas de planta, lo cual planteaba enormes conflictos que sin duda perjudicaban a la institución como la duplicación de acciones o actividades, o los problemas para establecer sinergias interdepartamentales.

El mayor impulso de la comunicación interna, en estas instituciones, se producía en esos actos catalogados como de rendición de cuentas, en la llamada “memoria anual” (García Jiménez, 1998: 324) empleada para dar a conocer los logros obtenidos durante el año. En la ESPOCH, la rendición de cuentas se convertía en un acontecimiento extraordinario, con una gran involucración de los públicos internos. En CIESPAL, por el contrario, sucedía únicamente en fechas muy especiales, como en el reemplazo de la dirección general.

En ambas instituciones, se percibieron unas estrategias excesivamente volcadas en actividades orientadas al presente; faltaban medidas que impulsasen un reconocimiento del pasado, unas retrospectivas capaces de descubrir a las nuevas generaciones las luchas, los logros e incluso los errores producidos durante las décadas anteriores. Si en la ESPOCH se activaban las retrospectivas sólo en función de la jubilación de sus docentes, en CIESPAL sucedían en eventos muy concretos, como en la memoria de la gestión con ocasión del cambio de la dirección general.

[27] Pero hay que aclarar que en la ESPOCH también se organizaban algunos actos colectivos, en función del calendario laboral o propio de la institución.

4.5 Dimensión 5: la comunicación externa

En la quinta dimensión, siguiendo el trazado metodológico de otros apartados de este informe, se ha empleado también una escala de cinco puntos²⁸:

7. La comunicación externa de la ESPOCH y de CIESPAL (2013-2014)

Indicador	ESPOCH	CIESPAL
Preparación de notas informativas	2	3
Preparación de recursos gráficos	3	3
Preparación de recursos sonoros	1	1
Preparación de recursos videográficos	3	2
Utilización de los espacios físicos institucionales	2	1
Gestiones ante los medios	4	2
Gestión de la imagen de las autoridades	2	2
Página web	1	2
Facebook	3	4
Twitter	1	5
YouTube	2	2
Otras redes sociales	1	3
Actualización de contenidos	2	3
Enfoques novedosos	2	2
Diagnóstico de actores externos	3	2
Aprovechamiento de los recursos institucionales	3	2
Contratación publicitaria en medios de comunicación	5	1

Fuente: elaboración propia

La comunicación externa era otro de los puntos más descuidados en ambas instituciones. Básicamente, la preparación de recursos se gestionaba

[28] Se trata de una escala de 1 a 5 puntos, donde 5 significa excelente, 4 es igual a bueno, 3 equivale a suficiente, 2 significa deficiente, y 1 equivale a muy deficiente.

desde rutinas procedentes del periodismo impreso, sin otorgar una especial importancia a la comunicación audiovisual. En ninguno de los dos casos se preparaban o difundían recursos sonoros, y eso a pesar de que tanto CIESPAL como la ESPOCH poseían estudios de radio capaces de producir unos recursos sonoros de alta calidad. Y sólo ante determinadas eventualidades –como una rendición de cuentas, un aniversario institucional o un evento de gran calado– se hacía especial hincapié en la captación y en la difusión de los recursos video-gráficos.

Las notas informativas –recurso preferido por los dos departamentos estudiados– presentaban un excesivo protagonismo de las autoridades institucionales, en detrimento de las campañas con valor social; este fenómeno ha sido advertido también en otros ámbitos, como en el de los municipios españoles, que fueron denunciados por la “sobrexposición” (García Orosa y Vázquez, 2012: 41) a la que se sometían los medios oficiales a los alcaldes. La enorme importancia otorgada a las agendas de las autoridades –por encima de cualquier otro tipo de noticia o evento institucional–, paradójicamente se descompensaba con una falta de gestión de la imagen pública de esos protagonistas, una mayor asesoría o capacitación sobre cómo comportarse ante los medios y cómo desempeñarse en los actos públicos. Esta deficiencia venía determinada no exclusivamente vinculada al quehacer de los departamentos de Comunicación, sino sobre todo debido a causas culturales: las propias autoridades se mostraban reacias a recibir capacitaciones de este tipo.

El espacio digital ofrece nuevos modos de consumir y de originar la información, según asegura Ribes (2007), muy interesantes para la difusión de los contenidos que originan instituciones como las estudiadas. Hay factores contextuales que, sin embargo, determinan la falta de desarrollo de las TIC en las instituciones; pensemos que los departamentos estudiados se encontraban en Ecuador, un país en el que sólo cuatro de cada diez hogares, en 2013, tenían acceso a Internet²⁹. Esta cifra es importante si tenemos en cuenta los datos presentados sólo unos pocos años antes: en 2010, apenas tres de cada diez ecuatorianos se conectaban a Internet (Villacís, s.f.).

Según esas cifras, la implementación de las TIC se está consolidando de forma progresiva en la república andina, pero todavía en 2014 las rutinas comunicacionales *offline* superaban a sus complementarias *online* por el simple hecho de que había audiencias en amplias regiones del país que carecían de infraestructura de conexión, de dispositivos, de alfabetización digital, etc.

[29] Según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2014, 19 de mayo).

Quizá por ello en las instituciones analizadas se percibió un aminoramiento del potencial comunicativo de las páginas web, debido a los siguientes motivos:

- ▶ a) La falta de una actualización constante de los contenidos.
- ▶ b) La falta de un control periódico de la calidad, tanto de los contenidos como de los accesos icónicos.
- ▶ c) La ausencia de opciones interactivas para recoger las opiniones internamente y externamente.
- ▶ d) El desconocimiento de la narrativa digital (falta de hipervínculos, presencia de textos sin adaptar, etc.).

En la ESPOCH, conscientes de la importancia de la comunicación *offline*, se destinaban abundantes recursos para la contratación de anuncios publicitarios, mientras que la gestión de la web presentaba enormes dificultades técnicas. La web de CIESPAL, en cambio, estaba mucho más actualizada que la de la ESPOCH, aunque de igual manera producía una sensación de estatismo, de comunicación unidireccional, de una alta contaminación de las rutinas *offline*.

Desde el punto de vista narrativo, el personal que integraba el departamento de Comunicación de la ESPOCH carecía de formación específicamente relacionada con la narrativa digital. Quizá debido a esa falta de capacitación, se observaron algunos defectos en las publicaciones institucionales:

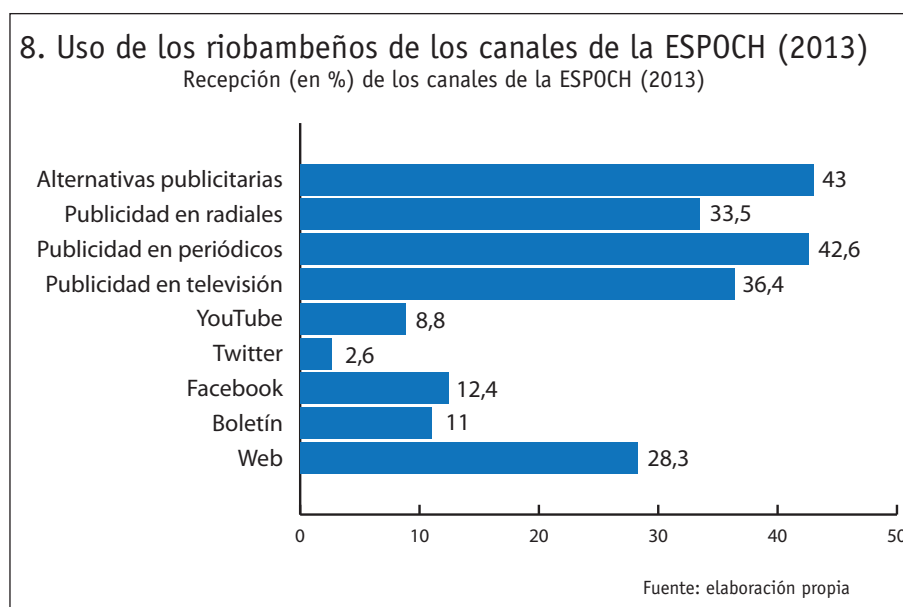
- ▶ a) El texto, en las redes sociales, tendía a estructurarse como una nota informativa.
- ▶ b) Solían aparecer defectos debidos al desconocimiento del código narrativo, como el empleo de mayúsculas.
- ▶ c) Había problemas relacionados con una pobre escritura, como el mal uso de los signos de puntuación, o la presencia de faltas de ortografía o de errores de concordancia.
- ▶ d) Faltaban estrategias de clasificación que facilitasen e intensificasen la navegación de los usuarios.
- ▶ e) Había problemas asociados a la calidad de los gráficos utilizados.

- ▶ f) Se gestionaba un tipo de escritura muy estática, donde se destilaba el concepto del liderazgo autocrático descrito con anterioridad.

Y a pesar de estos defectos, las publicaciones en las redes sociales de la ESPOCH solían quintuplicar el impacto de las contribuciones en redes emitidas por CIESPAL, cuyo nivel de adaptación a la ciberesfera podría calificarse de intermedio. También se detectaron, en la institución quiteña, algunas imperfecciones:

- ▶ a) A menudo faltaban preposiciones y conectores, los cuales restaban plasticidad a los textos digitales.
- ▶ b) Se observaron multitud de textos con un escaso dinamismo, anclados a rutinas promocionales de los eventos.
- ▶ c) Se anotaron errores de concordancia y deficiencias relacionadas con el desconocimiento del código narrativo, como el uso de mayúsculas.
- ▶ d) También había problemas de difusión gráfica, como la propagación de cartelerías en detrimento de recursos más dinámicos e interactivos.

En general, se subrayó un desaprovechamiento de las posibilidades de comunicación institucional digital. Veamos el siguiente gráfico:



Según la figura 8, en 2013 los riobambeños seguían informándose todavía sobre el acontecer de la institución educativa a través de los canales convencionales, como la publicidad en televisión o en periódicos. Los ítems más bajos del gráfico estaban representados por el consumo informativo de las redes sociales, a pesar de que el 60% (n=328) de los riobambeños se habían conectado alguna vez a una red social, de los que el 44,6% (n=244) lo hacían prácticamente a diario o dos o tres veces por semana, según la encuesta que realizamos en el año 2013. Si observamos el alcance potencial de Facebook, por ejemplo, anotamos el importante impacto que podían producir los contenidos de la institución publicados a través de esta red social. Según la captura siguiente –tomada solo a efectos académicos– con alrededor de 8.000 seguidores, la ESPOCH en una semana acumulaba un alcance total de casi 15.000 visitas.

9. Impacto de la cuenta de Facebook de la ESPOCH (11/11/2013-17/11/2013)



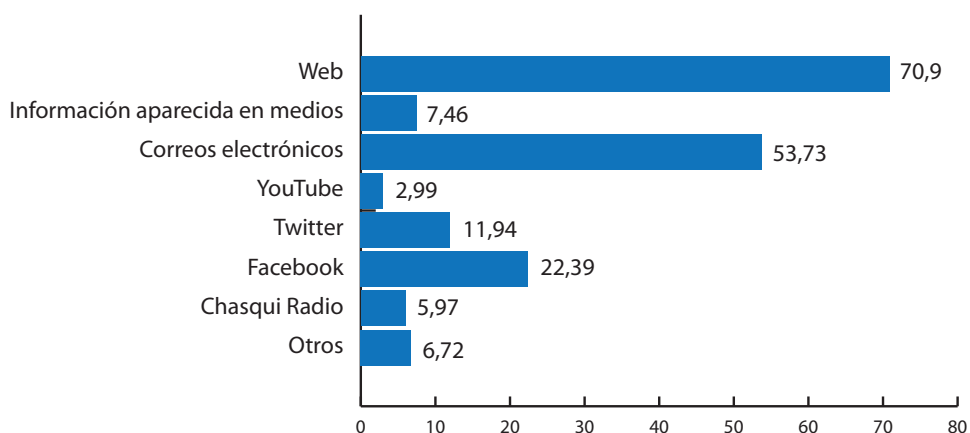
Y eso que la encuesta expuesta en la figura 8 recogía las opiniones de los habitantes de la ciudad; si nos atenemos a las respuestas de los grupos estratégicos, en CIESPAL, por ejemplo, encontramos que el canal más frecuentado para recibir información sobre el centro era la página web (ver figura 10).

La información aparecida en medios, según el gráfico publicado, se consideraba marginal frente a canales que identificaban una mayor cohesión entre la comunidad que frecuentaba CIESPAL, como la web o los correos electrónicos. Había personas, dentro de los seguidores habituales de CIESPAL, que utilizaban más de un canal, y quizá por ello el centro mantenía una mayor presencia en redes (contaba, incluso, con una cuenta en *Foursquare*).

Uno de los puntos fuertes de la comunicación externa de la ESPOCH –frente a CIESPAL– era la existencia de una menor expectativa ante la difusión de los contenidos. Esta menor expectativa posibilitaba la capacidad de gestionar más activamente la imagen ante los medios locales y –en menor medida– nacionales, para lo cual se conjugaban dos factores:

10. Uso de los grupos estratégicos de los canales de CIESPAL (2014)

Recepción (en %) de los canales de CIESPAL (2014)



Fuente: elaboración propia

► a) La inversión de la institución en campañas de publicidad, lo que indudablemente tiene un impacto en las redacciones informativas. Recordemos el clásico estudio de Reuter y Zitzewitz (2006), quienes aseguraban que los medios que estudiaron tendían a recomendar y a impulsar las noticias positivas sobre sus anunciantes.

► b) El tamaño más reducido del enclave físico y simbólico permite mantener una relación personal más estrecha con los redactores y directores de los medios.

El departamento de Comunicación de CIESPAL, en cambio, poseía una expectativa más alta derivada del prestigio y de la orientación internacional del centro. La difusión de los contenidos a través de los medios se veía influenciada por los siguientes factores:

► a) El enclave físico, por un lado, beneficiaba la posible promoción encubierta de los actos del centro, al generar un menor gasto en la producción informativa de los medios.

► b) El enclave simbólico, con todo, afectaba negativamente a la réplica probable de los contenidos. Había factores que determinaban una ocultación parcial de las rutinas de la institución en algunos medios, como la

supuesta ideología, la inexistencia de un pautaaje publicitario, o la situación de unas relaciones personales más complejas, entre otros.

► c) Dentro de ese enclave simbólico también importaba el alcance de la publicación, ya que se consideraban como replicantes clave los medios de alcance nacional o internacional.

Uno de los aspectos en que ambas instituciones gestionaban inadecuadamente su comunicación externa era en la utilización de los espacios físicos institucionales. Esos espacios físicos permiten una optimización de los recursos disponibles (como los eventos), mediante la puesta en marcha de campañas hacia dentro y hacia fuera. La ESPOCH disponía de numerosos espacios infrautilizados, como los autobuses institucionales que recorrían el campus; los paneles acristalados en los edificios principales, o las fachadas de algunos edificios emblemáticos. En CIESPAL, además de estar infrautilizados, estos espacios físicos se gestionaban tan mal que incluso perjudicaban a la reputación del centro³⁰.

4.6 Dimensión 6: la proyección

En la sexta y última dimensión se ha querido evaluar la potencialidad comunicativa de cada una de las instituciones, en un intento de cuantificar algunos indicadores intangibles; se ha empleado, nuevamente, una escala basada en cinco puntos³¹ (ver figura 11).

Dentro de esta dimensión, las puntuaciones más bajas aparecen en la participación de las audiencias en la comunicación; ambas instituciones bloqueaban la integración de sus grupos de referencia en sus canales principales. Las tendencias globales, en cambio, recomiendan una progresiva participación de los usuarios en las rutinas organizacionales, según se establecen en varios de los objetivos estratégicos del Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV). En el caso de la ESPOCH, se percibió una comunidad *offline*, con un extraordinario potencial para promover la marca institucional en su entorno; en el caso de CIESPAL, por el contrario, se observó la inexistencia de una comunidad *on* u *offline*, quizá ante

[30] Un ejemplo representativo era la existencia de un escaparate que presentaba algunos de los materiales publicados por el Centro Editorial; los ejemplares se agolpaban sin una ordenación definida o explicada a los usuarios en función de valores sentimentales, académicos, mediáticos, etcétera. Además, había algunos elementos discordantes que reforzaban la insignificancia otorgada a las publicaciones académicas (como el almacenado de varias mochilas); recordemos que estas contribuciones concentraban buena parte del prestigio institucional, porque estaban firmadas por expertos de relevancia nacional o internacional.

[31] Se trata de una escala de 1 a 5 puntos, donde 5 significa excelente, 4 es igual a bueno, 3 equivale a suficiente, 2 significa deficiente, y 1 equivale a muy deficiente.

11. Proyección comunicativa de la ESPOCH y de CIESPAL (2013-2014)

Indicador	ESPOCH	CIESPAL
Comunidad institucional	3	1
Campañas con valor social	3	3
Periodismo científico	2	2
Orientación internacional	1	3
Proyección nacional	3	4
Impacto local	5	3
Resistencia a los cambios	1	5
Búsqueda de nuevas soluciones	2	3
Perspectiva integradora de grupos prioritarios	1	1
Participación de las audiencias en la comunicación	1	1
Transparencia activa y acceso a la información	1	2

Fuente: elaboración propia

la incapacidad de los administradores corporativos para articular iniciativas de cohesión alrededor de la marca.

Una organización innovadora ha de aportar el “valor superior” que mencionan Del Prá, Castro y Heinzmann (2012: 717) como principal producto relacional con sus usuarios. En el caso de las organizaciones estudiadas, observamos en la ESPOCH valores negativos como la resistencia a los cambios, debido a un intrincado complejo de relaciones culturales y políticas que dificultaba enormemente cualquier emprendimiento institucional. En CIESPAL, en cambio, el tamaño más reducido del centro aseguraba un mayor dinamismo, e incluso la cualificación del personal promovía una rápida aceptación de los cambios, siempre y cuando éstos fueran iniciativas de los cargos directivos.

Las orientaciones (internacional, nacional, local) partían del concepto sobre el que trabajaban los departamentos de Comunicación estudiados. Como ya se mencionó en el apartado relativo a la comunicación externa, la ESPOCH estimulaba un alcance local, frente al alcance internacional pretendido por CIESPAL.

Tanto en la ESPOCH como en CIESPAL –en cuanto a centros de producción científica–, se anotó una escasa incidencia de campañas informativas con valor social, asociadas a una escasez de contenidos vinculados al periodismo

científico. Ambas instituciones basaban su comunicación institucional en rutinas persuasivas, esencialmente dominadas por el protagonismo adjudicado a las autoridades. Y quizá uno de los puntos más dramáticos era la escasa integración de los grupos prioritarios, como los discapacitados o los hablantes de lenguas oficiales en el Ecuador distintas del español, como el quechua, objetivos contemplados asimismo en el PNBV; ni en lugares tan simbólicos como en la página web, ni en otros espacios –como los vídeos en YouTube, por ejemplo– se imprimía una huella de la diversidad lingüística y cultural que había en el Ecuador, como tampoco se incentivaba la incorporación de públicos de avanzada edad, o con deficiencias sensoriales.

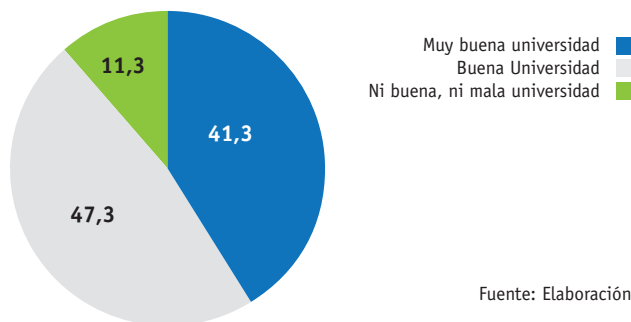
Por último, ambas instituciones presentaban deficiencias en el acceso a la información y la implantación de soluciones de transparencia activa. En el caso de la ESPOCH, en su página web había cierta opacidad fruto de la desactualización de algunos de sus apartados, o de la falta de información sobre sus actividades. En la página de CIESPAL, aunque sí que había una mayor actualización, faltaban accesos directos, botones, enlaces, y en general estrategias que permitiesen una navegación activa por sus contenidos.

5. Análisis de las percepciones

La cultura organizacional tiende a reflejar, a grandes rasgos, la “dinámica cultural de la sociedad” (Rossi, Palucci, De Carvalho *et al.*, 2014: 311); en ese sentido, los grupos referenciales de ambas instituciones eran incapaces de percibir todas las problemáticas y deficiencias señaladas en las páginas anteriores, en tanto que las prácticas organizacionales se correspondían, en gran medida, con las prácticas sociales.

12. Percepciones de los riobambeños sobre la ESPOCH (2013)

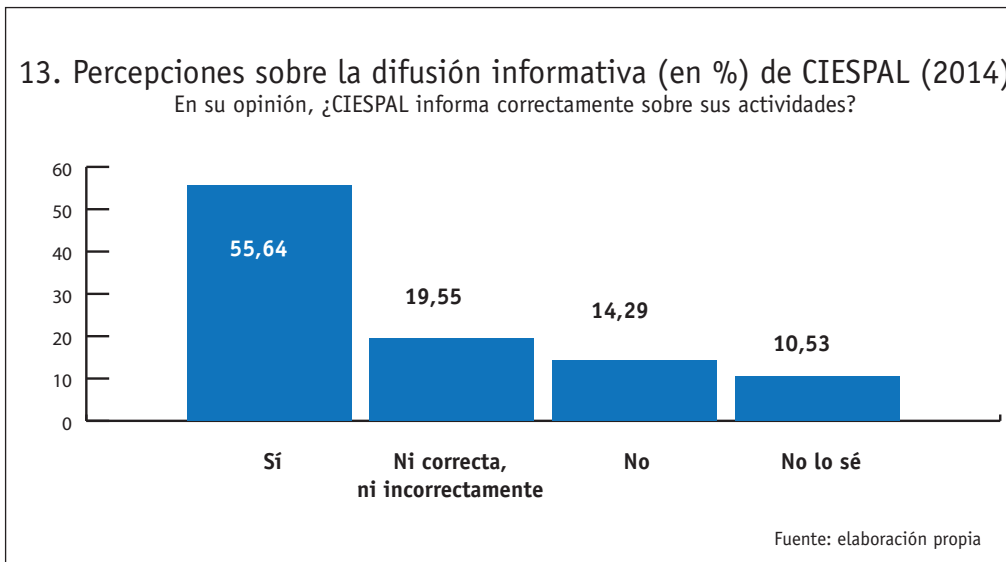
Valoraciones (en %) sobre el prestigio institucional de la ESPOCH (2013)



Fuente: Elaboración propia

Según la encuesta practicada, casi nueve de cada diez encuestados consideraban en 2013 a la ESPOCH una buena o muy buena universidad, mientras que ni una sola de las 547 personas que respondieron al cuestionario emitió una valoración negativa (ver figura 12).

De igual modo, casi seis de cada diez encuestados sostenían que CIESPAL sí que informaba correctamente sobre sus actividades:



Los datos ofrecidos anteriormente registran una percepción menos rotunda que en el caso de la ESPOCH, ya que presentan opiniones dentro de los estratos negativos; no olvidemos que, a diferencia de la encuesta tomada en Riobamba, la opinión levantada sobre la institución privada estaba vinculada a sus grupos de referencia, y por tanto dichos grupos poseían un conocimiento más exhaustivo de las rutinas del centro.

6. Conclusiones

La comunicación institucional, en el siglo XXI, es un asunto complejo que parte desde lo elemental, desde las propias infraestructuras del edificio, y se prolonga a través de diferentes soportes. En los departamentos estudiados, según se ha descrito, no percibimos ese “alineamiento entre personas, cultura y objetivos” (Coda, Maciel, Neves y da Silva, 2007: 29) que identifican el dinamismo en las organizaciones. Más bien, había numerosos problemas vinculados a la falta de unos direccionamientos estratégicos eficientes, como por ejemplo marcaba la

ausencia de protocolos: no se efectuaban controles periódicos de calidad sobre los productos o los canales habilitados. La falta de procesos determinaba el mantenimiento de una comunicación altamente personalizada en los líderes departamentales, en los que se reservaba una escasa autonomía para los otros integrantes. En ambas instituciones había una excesiva concentración de las funciones comunicacionales, lo que generaba, de una parte, una dificultad para gestionar unas relaciones fluidas con los medios; y, de otra parte, una dificultad para emprender campañas multisectoriales.

Se han detectado problemas muy graves en cuanto a la gestión de la comunicación interna de las instituciones, por cuanto no se establecían iniciativas para conseguir una mayor interacción entre los trabajadores. Este defecto ocasionaba unas instituciones identificadas por las individualidades que las componían, en donde sus profesionales no se sentían particularmente representados por los valores corporativos, y en donde se diluían la “interacción y cohesión” presentados por García Jiménez (1998: 196) como los dos factores más importantes para estimular una “sinergia”.

También resultó muy grave la gestión de la comunicación externa, en tanto que la rutinización informativa no reflejaba los interesantes cambios y transformaciones que se estaban impulsando en el país. Se percibieron, en ese sentido, multitud de defectos asociados a factores culturales organizacionales, como la resistencia al cambio; la falta de la adopción de enfoques novedosos; el desinterés por definir estrategias a medio y largo plazo, o el estilo de liderazgo autocrático, el cual exigía una omnipresencia de las autoridades en las coberturas institucionales. Un empleo conveniente de la comunicación institucional tiende a generar una valoración más alta sobre las autoridades, como comprobaron Rodríguez-Virgili, López-Escobar y Tolsá (2011: 35), pero no se trata de imponer una identidad desde una perspectiva centrífuga: el liderazgo moderno exige adaptarse a la concepción del poder diluido (Timoteo Álvarez, 2005). Las campañas con valor social y las líneas de periodismo científico se sustituían por una sobreexplotación de la agenda de los líderes, una circunstancia que ya conocían e identificaban los responsables de comunicación entrevistados y que, en cualquier caso, mantenían en contra de su voluntad y como una medida de protección de su empleo. De igual forma que García Orosa y Vázquez (2012: 411) concluyeron que en los sitios web de los ayuntamientos españoles había “ausencia de espacio propio e información sobre los grupos de la oposición”, en los departamentos estudiados se subrayó una exclusión de toda iniciativa que podría perjudicar en algún extremo a los dirigentes institucionales. Eran estos rasgos del llamado “periodismo de convalidación” (Timoteo Álvarez, 2010: 397), o sea de un tipo de “periodismo sometido” y excesivamente personalizado en la figura de las auto-

ridades, y que en ocasiones transitaba en contra de lo beneficioso para la propia institución. En ese sentido, se aconseja disponer de un marco regulatorio que impulse una democratización de la comunicación institucional, y obligue a recoger los testimonios y las expresiones de las voces críticas, aunque atenten contra las maniobras directivas. Este marco regulatorio debería fijarse desde instrumentos como la Ley Orgánica de Comunicación, en la cual se realiza un enorme esfuerzo para democratizar el acceso a la información, salvo en ámbitos tan necesarios para el cambio de la matriz productiva como es el de la comunicación institucional³².

Según hemos visto en las páginas anteriores, las percepciones sobre el prestigio tanto de la ESPOCH como de CIESPAL se mantenían muy altas, a pesar de que ambas instituciones ofrecían unos contenidos digitales poco adaptados a las rutinas de la ciberesfera, y en donde en el transcurso de la investigación se detectaron numerosas deficiencias. Como anotamos anteriormente, las organizaciones tienden a concentrar buena parte de las dinámicas sociales, por lo que la alta valoración de los entornos o de los públicos de referencia de las instituciones estudiadas, señalaba una rutinización de los efectos adversos en general en la sociedad ecuatoriana; por decirlo de otra manera, los receptores parecían acostumbrados a un ejercicio defectuoso de la comunicación, por lo que eran incapaces de percibir un menoscabo de la reputación en las encuestas emprendidas. Sin embargo, el ejercicio defectuoso originaba un escaso impacto comunicacional de las instituciones estudiadas y, por consiguiente, auguraba un enorme potencial, sobre todo a partir del aprovechamiento de las TIC.

El MIECOE mostrado páginas atrás es una de las principales aportaciones de este trabajo, ya que reproduce seis dimensiones con sus respectivos indicadores, cuya aplicación puede ser de gran utilidad para diagnosticar y para conseguir un mayor dinamismo en las instituciones ecuatorianas. Es un modelo construido desde y para el Ecuador, y aunque su validez ha sido testada a través de un esfuerzo comparativo, sucesivas indagaciones pueden generar un mayor perfeccionamiento y desarrollo.

Somos conscientes de las limitaciones a las que han podido enfrentarse estas páginas; sin embargo, se ha levantado un proyecto desde ese “ambiente desértico de información validada” (Elizalde y Yaguache, 2010: 11) que se mencionaba en la metodología. Y precisamente ahí radica la importancia de este trabajo.

[32] En el estudio de estas dos instituciones paradigmáticas –según se ha planteado a lo largo de los resultados–, se ha observado el incumplimiento de algunos de los objetivos estratégicos del PNBV, como la integración de los grupos de atención prioritaria, o la presencia de una mayor diversidad cultural o lingüística.

7. Bibliografía

- ▶ ABENDAÑO, Mónica; CARRIÓN, Maritza; LANDA, Ruby; RIOFRÍO, Alonso; ROMERO, Noralma; SOTO, Johana y VALAREZO, Karina (2010): *Las relaciones públicas en Ecuador*. Loja: UTPL.
- ▶ ÁLVAREZ-NOBELL, Alejandro y LESTA, Laura (2011): 'Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización', en *Palabra Clave*, 14 (1), pp. 11-30.
- ▶ APOLO BUENAÑO, Diego; MURILLO, Hernán y GARCÍA, Gabriela (2014): *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- ▶ ASA BERGER, Arthur (2014): *Media and Communication Research Methods. An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches*. Tercera edición. Londres: Sage.
- ▶ BARREDO IBÁÑEZ, Daniel (2013): *El Tabú Real. La imagen de una monarquía en crisis*. Berenice: Córdoba.
- ▶ BARREDO, Daniel y OLLER, Martín (2013): 'Hacia la democratización del periodismo participante: tres modelos de transparencia en la gestión de las entrevistas corales de MARCA.com', en *Revista Mediterránea de Comunicación*, 4 (2), pp. 35-54.
- ▶ BARREDO IBÁÑEZ, Daniel; BASANTES, Jenny Lilián; BONILLA, Ernesto Marcelo; CAIZA, Richard Armando y PILCO, Wilian (2013): 'La comunicación de las Universidades y Politécnicas ecuatorianas de clase A: un análisis comparativo de sus canales digitales (2013)', en *Actas del V Congreso Internacional Latina de Comunicación*. Universidad de La Laguna, diciembre 2013. Consultado el 2 de julio de 2014 desde: http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/183_Barredo.pdf
- ▶ BARREDO IBÁÑEZ, Daniel y SILVA, Roxana (2014): 'Interacción institucional, participación democrática y transparencia: la iniciativa del Voto Transparente en el Ecuador (2013-2014)', en *Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación*, 126, pp. 4-13.
- ▶ BEZANSON, Randall P. (1995): 'Institutional Speech', en *Iowa Law Review*, 80, pp. 735-824.
- ▶ BLUMENTHAL, Sidney (1980): *The Permanent Campaign*. Nueva York: Simon & Schuster.
- ▶ CODA, Roberto; MACIEL DA SILVA, Ana C.; NEVES, Mauro; y DA SILVA, Dirceu (2007): 'Orientação para o cliente, Comunicação e Cultura Organizacional', en *Organicom*, 6, pp. 26-47.
- ▶ CORBETTA, Pierrigiorgio (2007): *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw- Hill.

- ▶ CUADRADO, Isabel; MOLERO, Fernando y NAVAS, Marisol (2003): 'El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional', en *Acción Psicológica*, 2 (2), pp. 115-129.
- ▶ DEL PRÁ, Denise; CASTRO, Luciano y HEINZMANN, Ligia María (2012): 'Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise', en *Revista de Administração*, 47 (4), pp. 715-729.
- ▶ DEBS, Alexandre y HELMKE, Gretchen (2010): 'Inequality under Democracy: Explaining the Left Decade in Latin America', en *Quarterly Journal of Political Science*, 5, pp. 209-241.
- ▶ DEETZ, Stanley (2001): 'Conceptual Foundations'. En JABLIN, Fredric M. y PUTNAM, Linda L. (Eds.): *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*, pp. 3-46. Londres: Sage.
- ▶ DOUGLAS, Mary (1986): *How institutions think*. Syracuse. New York: Syracuse University Press.
- ▶ DOWNS, Cal W. (1988). *Communication Audits*. Illinois: Scott, Foresman and Company.
- ▶ Ecuador. Ley Orgánica de Comunicación de 2013, Registro Oficial 22 de 25 de junio (2013). Consultado el 2 de julio de 2014 desde: http://www.asambleanacional.gob.ec/system/files/ley_organica_comunicacion.pdf
- ▶ Ecuador. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública de 2004, Registro Oficial Suplemento 227 de 18 de mayo (2004). Consultado el 12 de mayo de 2014 desde: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_lotaip.pdf
- ▶ Ecuador. Ley Orgánica Electoral, Código de la Democracia de 2009, Registro Oficial Suplemento 578 de 27 de abril (2009). Consultado el 9 de mayo de 2014 desde: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35394757>
- ▶ *El Universo* (2013, 24 de marzo): 'Twitter es usado como medio oficial para comunicar', consultado el 9 de mayo de 2014 desde: <http://www.eluniverso.com/2013/03/24/1/1355/twitter-usado-como-medio-oficial-comunicar.html>
- ▶ EGIDOS, Dionisio y PÁEZ, Lilian (2000): 'Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual', en *Revista Latina de Comunicación Social*, 35. Consultado el 2 de julio de 2014 desde: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/16egidos.htm>
- ▶ ELIZALDE, Rocío y YAGUACHE, Jenny (2010): 'Diagnóstico del estado de las Relaciones Públicas en Ecuador desde el 2000 al 2010', en *Razón y Palabra*, 74. Consultado el 2 de julio de 2014 desde: <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/31ElizaldeV74.pdf>

- ESTEINOU MADRID, Javier (2002): 'CIESPAL y la formación de imaginarios de la comunicación en América Latina', en *Razón y Palabra*, 25. Consultado el 2 de julio de 2014 desde: <https://www.www.razonypalabra.org.mx/antteriores/n25/jesteino.html>
- GAÍNZA VELOSO, Álvaro (2006): 'La entrevista en profundidad individual', en CANALES CERÓN, Manuel (Ed.): *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*, pp. 219-264. Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- GARCÍA CÓRDOVA, Fernando (2004): *El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario*. México: Limusa.
- GARCÍA JIMÉNEZ, J. (1998): *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- GARCÍA JORBA, Juan M. (2000). *Diarios de campo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- GARCÍA OROSA, Berta y VÁZQUEZ SANDE, Pablo (2012): 'Los gabinetes de prensa institucionales de los ayuntamientos españoles en internet', en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18, pp. 405-412.
- GOLDHABER, Gerald M. (1986): 'Implementing Organizational Communication Diagnosis: The Communication Audit', en GOLDHABER, Gerald M. (Ed.): *Organizational Communication* (cuarta edición), pp. 399-449. Iowa: Wm. C. Brown Publisher.
- GUZMÁN, Alba Patricia; DEL MORAL, María Esther y GONZÁLEZ LADRÓN DE GUEVARA, Fernando (2012): 'Usos de Twitter en las universidades iberoamericanas', en *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 11 (1), pp. 27-39.
- GUZMÁN, Alba; DEL MORAL, María Esther; GONZÁLEZ, Fernando y GIL, Hermenegildo (2013): 'Impacto de Twitter en la comunicación y promoción institucional de las universidades', en *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 43, pp. 139-153.
- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Óscar (2004): *Estadística elemental para Ciencias Sociales*. San José: Universidad de Costa Rica.
- INEC (s. f.). Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) 2013. Consultado el 1 de julio de 2014 desde: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- ISLAS, Octavio (2005): 'De las relaciones públicas a la comunicación estratégica', en *Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación*, 89, pp. 40-47.
- LAMMERS, John C. (2011): 'How Institutions Communicate: Institutional Messages, Institutional Logics, and Organizational Communication', en *Management Communication Quarterly*, 25 (1), pp. 154-182.
- LEÓN, Osvaldo (2007): 'Ecuador: Elecciones, medios y democracia', en *Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación*, 97, pp. 50-55.
- LINDLOF, Thomas R. y TAYLOR, Bryan C. (2002): *Qualitative Communication Research Methods*. London: Sage.

- MÍGUEZ GONZÁLEZ, María Isabel y BAAMONDE SILVA, Xosé Manuel (2011): 'La evolución de las Relaciones Públicas hacia la dirección de Comunicación: aproximación histórica en el contexto académico español', en *Razón y Palabra*, 75. Consultado el 2 de julio de 2014 desde: https://www.www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/13_Miguez_V75.pdf
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2014, 19 de mayo): 'El 40,4% de los Ecuatorianos utilizó internet en los últimos 12 meses'. Consultado el 20 de mayo de 2014 desde: <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-404-de-los-ecuatorianos-utilizo-internet-en-los-ultimos-12-meses/>
- OLLER ALONSO, Martín; BARREDO IBÁÑEZ, Daniel y ZABALA, Harold (2013): 'Propuesta de auditoría de la comunicación para evaluar el nivel de eficiencia comunicacional de los organismos públicos', en *Actas. V Congreso Internacional Latina de Comunicación*. Universidad de La Laguna, diciembre 2013. Consultado el 3 de julio de 2014 desde: http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/193_Oller.pdf
- REIG, Ramón; NOGALES, Antonia Isabel y BARRIGA, María José (2010): 'La transferencia de los conocimientos: comunicación institucional en los ámbitos del saber', en *Temas de Comunicación*, 21, pp. 119-132.
- REINA, José; FERNÁNDEZ, Iris y NOGUER, Álvaro (2012): 'El uso de las redes sociales en las universidades andaluzas: El caso de Facebook y Twitter', en *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4 (II), pp. 123-144.
- RESTREPO, Piedad Patricia (1999): 'Instituciones, organizaciones y capital social: factores explicativos del crecimiento o atraso de las naciones', en *Lecturas de Economía*, 50, pp. 127-163.
- REUTER, Jonathan y ZITZEWITZ, Eric (2006): 'Do ads influence editors? Advertising bias in the financial media', en *Quarterly Journal of Economics*, 121 (1), pp. 197-227.
- RIBES, Xavier (2007): 'La Web 2.0. El valor de los metadatos y de la inteligencia colectiva', en *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 73. Consultado el 11 de noviembre de 2013 desde: <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articuloperspectiva.asp?idarticulo=2&rev=73.htm>
- RODRÍGUEZ, Darío (2012): 'Un concepto sistémico de cultura organizacional', en CADENAS, Hugo; MASCAREÑO, Aldo y URQUIZA, Anahí (Eds.): *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría. Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea*, pp. 393-404. Santiago de Chile: RIL.
- RODRÍGUEZ-VIRGILI, Jordi; LÓPEZ-ESCOBAR, Esteban y TOLSÁ, Antonio (2011): 'La percepción pública de los políticos, los partidos y la política, y uso de medios de comunicación', en *Comunicación y Sociedad*, XXIV (2), pp. 7-39.

- ▶ ROSSI, Fernanda L.; PALUCCI, María H.; DE CARVALHO, Michele C.; DE FÁTIMA, Samira y CHIODI, Mónica (2014). 'A cultura organizacional de um hospital público brasileiro', en *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 48(2), pp. 308-314.
- ▶ RUIZ DE LA SERNA, Ricardo (2010): 'Notoriedad de la comunicación institucional a través de la diplomacia', en *Icono 14*, 8 (2), pp. 291-303.
- ▶ SENPLADES (2012): *Transformación de la Matriz Productiva. Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito: Ediecuatorial.
- ▶ SENPLADES (2013): *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito: SENPLADES.
- ▶ TAYLOR, Steven J. y BOGDAN, Robert (1987): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- ▶ TEDLOCK, Barbara (2003): 'Ethnography and Ethnographic Representation', en DENZIN, Norman K. y LINCOLN, Yvonne S. (Eds.): *Strategies of Qualitative Inquiry*, pp. 165-213. London: Sage.
- ▶ TIMOTEO ÁLVAREZ, Jesús (2010): 'Los políticos como enemigos: gestión de los «external affairs» y de las «government relations»', en *Icono 14*, 8 (2), pp. 383-406.
- ▶ TIMOTEO ÁLVAREZ, Jesús (2005): *Gestión del poder diluido. La construcción de la sociedad mediática (1989 - 2004)*. Madrid: Pearson Educación.
- ▶ TUÑEZ LÓPEZ, Miguel y SIXTO GARCÍA, José (2012): 'Las redes sociales como entorno docente: análisis del uso de Facebook en la docencia universitaria', en *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 41, pp. 77-92.
- ▶ VALLES, Miguel S. (2007): *Entrevistas cualitativas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- ▶ VAN LAER, Jeroen y VAN AELST, Peter (2010): 'Internet and social movement action repertoires', en *Information, Communication & Society*, 13 (8), pp. 1146-1171.
- ▶ VARONA MADRID, Federico (1994): 'Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense', en *Diálogos de la Comunicación*, 39, pp. 55-64.
- ▶ VILLACÍS, Byron (s.f.): '3 de cada 10 ecuatorianos utilizan Internet, en dos años la cifra aumentó en más de medio millón de personas. Consultado el 20 de mayo de 2014 desde: http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=42%3A3-de-cada-10-ecuatorianos-utilizan-internet-en-dos-anos-la-cifra-aumento-en-mas-de-medio-millon-de-personas&catid=63%3Anoticias-general&lang=es
- ▶ WIMMER, Roger y DOMINICK, Joseph (2006): *Mass Media Research. An introduction*. London: Thomson.