

# COMUNICACIÓN ONLINE EN LAS UNIVERSIDADES ECUATORIANAS

## 1. Abstract

Los medios sociales han cambiado la comunicación en el ámbito académico, incentivando la conversación y el diálogo entre los centros de Educación Superior y sus diferentes grupos de interés. El objetivo de esta investigación es analizar cómo planifican su estrategia de comunicación las universidades en Ecuador. Se parte de la hipótesis de que las universidades ecuatorianas deben mejorar la planificación de su presencia y estrategia en los medios digitales, para lograr así mayor engagement con sus stakeholders, ya que hasta la fecha no aprovechan todas las posibilidades que se ofrecen.

En este trabajo se propone como técnica metodológica la encuesta a los directores de comunicación de las 61 universidades de Ecuador, identificadas en el Webometrics Ranking of World Universities. El cuestionario se estructura en varios bloques, con el fin de identificar la formación y las necesidades de las personas que trabajan en el departamento de comunicación; su visión de la comunicación en la universidad y las tendencias en el sector, su valoración de las herramientas y canales de comunicación de su universidad, entre otros aspectos. Después de contactar a todos los responsables de comunicación, a través de llamadas, correos electrónicos y recordatorios, respondieron en total 18 personas; lo cual es relevante si consideramos que esta investigación hace un primer acercamiento al marco universitario y ecuatoriano, sentando las bases para próximos estudios sobre la comunicación institucional de universidades de Ecuador.

Las instituciones de educación superior ecuatorianas cuentan con equipos de comunicación, formados en áreas afines, mas no específicas. Aún no se ha logrado homogeneizar la importancia de su trabajo a nivel jerárquico y de roles, lo que implica un reto a la hora de responder con eficiencia y eficacia a las necesidades de comunicación que tienen las audiencias.

### **Palabras clave:**

Dirección de comunicación, departamento de comunicación, comunicación online, universidad.

### **Autores**

Adriana Graciela Segura Mariño

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

Francisco Javier Paniagua Rojano

Universidad de Málaga

## **2. Objetivos**

Describir las características de los departamentos de comunicación de las universidades de Ecuador.

1. Definir el perfil profesional del equipo de comunicación en las universidades.
2. Describir las funciones de los departamentos de comunicación en las universidades.
3. Identificar las estrategias que aplican las universidades en el entorno online.

## **3. Referencias al estado de la investigación al respecto**

Los medios sociales en Internet contribuyen al desarrollo social, económico, político, comunicativo y educativo. En el ámbito de la educación superior se destacan dos utilidades, pedagogía y comunicación institucional. En esta última es clave un equipo de comunicación y en ello se enfoca la revisión bibliográfica, que nos ha permitido conocer estudios abordados, metodologías empleadas, limitaciones presentadas y necesidades de investigación.

### **3.1. Sistema de Educación Superior en Ecuador**

En Ecuador existían 71 universidades hasta el 12 de abril de 2012, 45 de ellas fueron creadas entre 1992 y 2006 sin regulaciones del Estado acerca de la calidad, la pertinencia y el carácter de bien público; por ello se desarrolló una depuración del Sistema de Educación Superior, como parte del proceso constituyente iniciado en el año 2007 (Pacheco, 2013).

En el año 2008 la Asamblea Nacional Constituyente generó las bases para transformar el Sistema de Educación Superior de Ecuador y para recuperar el sentido de bien público (Pacheco, 2013). El Consejo de Evaluación, Acreditación, y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior –CEAACES- categorizó a las instituciones según su calidad: A, B, C, D y E (Long, 2013). La Ley Orgánica de Educación Superior –LOES- determinó, a través de una disposición transitoria, la depuración de las 26 universidades ubicadas en la categoría “E”. Finalmente, de las 26 universidades, se cerraron 14 (Granda, 2013). Cabe mencionar que el CEAACES realiza evaluaciones continuas a las universidades ecuatorianas y que actualmente existen tres categorías, A, B y C.

### **3.2. Universidades de Ecuador en el contexto internacional**

A nivel internacional existen rankings académicos, entidades que clasifican a las instituciones de educación superior -IES- para difundir su calidad. Hay rankings subjetivos que se basan en sondeos de opinión y rankings objetivos que utilizan una metodología bibliométrica. Los últimos miden criterios como: publicaciones en revistas indexadas, citas a publicaciones de los autores, publicaciones en

revistas de alto impacto, alumni con premios internacionales, académicos con premios internacionales y capacidad de compartir contenidos académicos en Internet.

La presencia de universidades de Ecuador en los tops de rankings objetivos a nivel mundial es nula, sin embargo en el año 2017 aparecen dos universidades en un ranking subjetivo, el QS Top Universities (de la compañía británica Quacquarelli Symonds). Es necesario aclarar que no están en el top, sin embargo es el único ranking donde aparecen entre las mil mejores del mundo. La Universidad San Francisco de Quito está ubicada en el puesto número 701 y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador está ubicada en el puesto 801.

### **3.3. Departamentos de comunicación en universidades**

Si bien en Ecuador, el sistema nacional regulador continúa con transformaciones, la sociedad ya ha cambiado su percepción y conoce cuáles son los estándares que reflejan el nivel de calidad. Hay aspectos que el CEAACES no contempla, debido a que dependen de la planificación propia de cada universidad, como las estrategias de comunicación institucional para relacionarse con los distintos stakeholders; mientras que los rankings mundiales objetivos sí miden la capacidad que tienen las IES para difundir su conocimiento, impacto y reconocimiento, a través de tecnologías de la información y la comunicación -TIC-. En ese contexto la comunicación online, al ser un espacio de acceso abierto, constituye una herramienta indispensable para construir, reforzar, recuperar y en algunos casos reconstruir el posicionamiento de las universidades; por lo tanto, es evidente la importancia de los equipos de comunicación encargados de la imagen institucional que proyectan las universidades.

Los activos intangibles de una institución tienen más valor que los activos tangibles; uno de ellos es la comunicación, que debido a la globalización, a los cambios en Internet y a la aparición de las redes sociales online, se han generado escenarios nuevos de relaciones entre marcas y audiencias, escenarios donde las universidades deben poseer ventajas competitivas para mantenerse en el mercado (Casado, Méndiz & Peláez, 2013). La red social como plataforma de comunicación inmediata, al igual que un DIRCOM -acrónimo de Director de Comunicación- no permite la censura, la información oculta, la falta de velocidad y la falta de creatividad (López & Cuesta, 2012). De ahí que es importante que los communication managers formen parte de la organización para la cual trabajan, ya que al ser los responsables de gestionar la comunicación con los distintos públicos es conveniente que se sientan comprometidos con la filosofía corporativa (Sánchez, 2012).

En Europa las denominaciones de los equipos de comunicación son distintos, predominan "Gabinete de Comunicación" y "Dirección de Comunicación"; en norteamérica predominan "Dirección de Comunicación" y "Gerencia de Comunicación Estratégica", donde fusionan áreas de marketing, comunicación y relaciones públicas, por eso existe el "Departamento de Marketing y Comunicaciones";

en Latinoamérica existe la “Dirección de Comunicación” o “Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas”, “Oficina de Comunicaciones”, “Dirección de Comunicaciones” y “Gerencia de Comunicaciones” (Rivero, 2017). En España, la adaptación de los gabinetes de comunicación al contexto online aún no se ha completado; las universidades tienen secciones de comunicación en sus sitios web con denominaciones distintas como “Noticias y eventos”, “Sala de prensa”, “Centro de prensa”, “Medios”, “Gabinete de comunicación” o “Gabinete de prensa” (Paniagua & Gómez, 2012).

Los encargados de desarrollar e implementar las estrategias de comunicación online, no sólo deben tener conocimiento profundo sobre internet, sino que deben estar ubicados junto a la Alta Dirección o depender de ella directamente (Vaquero, 2012). En la mayoría de universidades, los departamentos tienen buena ubicación en el organigrama, ya que dependen de rectorado, conocen de primera mano las políticas, estrategias y acciones de la organización (Rivero, 2017). Casado, Méndiz & Peláez (2013) mencionan que tener una alta ubicación en el organigrama le convierte al Dircom en el responsable de participar en el gobierno corporativo y de aportar en la toma de decisiones; proponen que el Dircom sea reconocido como el estratega de la reputación corporativa, ya que es el responsable de ella, trabaja en los intangibles, mide la percepción de los distintos públicos y además tiene que detectar posibles riesgos que puedan destruir la imagen de la institución, sobre todo en Internet y en las redes sociales.

Rivero (2017) sugiere que en las universidades, los equipos sean los encargados de gestionar con eficacia la imagen, comunicación y relaciones públicas. Señala que en Latinoamérica las funciones son múltiples: cuidado de la imagen institucional, planificación estratégica, definición de políticas, apoyo en el cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales, fortalecimiento de relaciones con los stakeholders, visibilización de la gestión docente, la investigación y el impacto en el entorno, además la gestión de la comunicación de las autoridades y directores de áreas, protocolo, gestión de canales de comunicación propios, monitoreo y análisis de lo que dicen de la universidad los medios de comunicación online y offline. En Ecuador los roles se relacionan con la imagen y promoción, conseguir nuevos seguidores y contactos, incluso recoger opiniones inmediatas sobre acciones desarrolladas (Granda et al., 2016).

Tan importante como el responsable de comunicación, es el equipo con el que éste debe trabajar, un equipo multidisciplinario. El perfil de los responsables de la comunicación en la mayoría de universidades europeas, norteamericanas y latinoamericanas son periodistas, comunicadores, relacionistas públicos y administradores (Rivero, 2017). En Chile todas las universidades tienen DIRCOMS, sin embargo sólo cinco de ellas tienen más de 10 personas en el departamento de comunicación, entre periodistas, diseñadores gráficos y relacionistas públicos, mientras que en el resto

de universidades los equipos están conformados por entre dos y cinco personas (Veas, 2015). Por otra parte, Edmiston (2009) expone que es común que las instituciones de educación superior cuenten con un relacionista público o especialista en información pública, sin embargo no suelen tener a una persona encargada de marketing o de comunicación de marketing.

Por su parte, Barrios (2014) expone que existe la necesidad de reformular el rol de los distintos profesionales de la comunicación y su formación académica, debido a las nuevas TIC que han cambiado el rol del receptor de los mensajes. Define que el perfil que debe tener un comunicador debe sustentarse en una formación académica actualizada que incluya periodismo y marketing, también debe sustentarse en el manejo de hardware y software y en el conocimiento de la constitución que rige su actuar. Expresa que de la misma forma, los profesores de comunicación tienen que ser personas con sólida formación y experiencia. Ambos actores deben recibir formación continua y aprender rápidamente los nuevos recursos que van surgiendo. (Granda et al., 2016) coinciden en que los nuevos desafíos comunicacionales están impulsando la aparición de nuevos perfiles profesionales y revelan que en Ecuador ésta es todavía una tarea pendiente para las Instituciones de Educación Superior en las que se forman solamente comunicadores generalistas, razón por la cual los encargados de la comunicación digital si bien guardan relación, no son específicos, ni óptimos.

### **3.4. Investigaciones sobre departamentos de comunicación en otras instituciones**

Rivero (2017) realizó un FODA sobre la Universidad La Salle de Cancún – México y propuso un redimensionamiento del área de comunicación, que consiste en una centralización de las funciones en un sólo departamento de Relaciones Públicas y Comunicación, con base en un estudio sobre la comunicación y relaciones públicas que realizan varias universidades de Europa, Norteamérica, América Latina y México. Identificó la denominación de los departamentos, su estructura, ubicación en el organigrama y funciones, entre otros aspectos. Desarrolló una revisión bibliográfica, entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido de los sitios web. Las entrevistas semiestructuradas fueron dirigidas a siete profesionales de departamentos de comunicación de las principales universidades de Cancún y a 6 profesionales de los departamentos que atienden funciones de la rama en la Universidad La Salle Cancún.

Barrios (2014) estudió el papel del comunicador en el entorno digital. Hizo entrevistas, análisis de estructuras organizacionales y de contenidos en medios de comunicación, además un examen del planteamiento y actuar de los directores de los medios o programas. Aplicó 350 encuestas a estudiantes de comunicación social y periodismo; 82 entrevistas a estudiantes, docentes y periodistas, también hizo un seguimiento de tres meses a los medios de comunicación y a periodistas de Bogotá y del

Departamento del Tolima. Detectó que en la comunicación se valora la instantaneidad, mayor cobertura y comunicación bidireccional; que es importante tener preparación constante para adaptarse a los cambios; que la formación que reciben los estudiantes de comunicación debe enfocarse en el oficio en sí y la esencia de la profesión en el campo real, más que en el dominio de herramientas que toda persona sin mayor esfuerzo puede aprender. También señala que el comunicador en el entorno digital debe cumplir con múltiples funciones, entre ellas gestionar perfiles, generar contenidos, detectar audiencias meta, planificar estratégicamente la comunicación digital para resolver necesidades del público y consolidar la imagen de la institución para la cual trabaja. El profesional de la comunicación social debe tener conocimientos de periodismo para saber redactar correctamente y de marketing para saber cómo crear contenidos y acciones promocionales.

Fieseler, Lutz, Meckel (2015) identificaron el estado de la profesión en comunicación y su posición en la estrategia organizacional. Hicieron un estudio exploratorio a los roles de 551 profesionales de la comunicación europea, basándose en investigaciones previas. Los datos fueron revisados con análisis factorial y modelos de ecuaciones estructurales. Encontraron que la ejecución de roles gerenciales está determinada por la educación y la experiencia laboral, con una brecha de género cada vez menor; estos roles se relacionan con la satisfacción laboral, sobre todo cuando se trata de tareas de responsabilidad como rendir cuentas, tomar decisiones de gestión y estrategias. Concluyen que se va transformando el concepto de roles de relaciones públicas, hacia un perfil más orientado a la ejecución, a la gerencia y a la estrategia.

Granda, Paladines y Velásquez (2016) analizaron cómo influyen los avances tecnológicos en las estrategias de comunicación digital, promoción e interacción de las instituciones públicas ecuatorianas. De las 337 que registraba la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) identificaron que 117 tienen un equipo de comunicación digital; enviaron una encuesta online y respondieron 52. El cuestionario tenía 13 preguntas sobre lineamientos claves como la importancia de la comunicación estratégica, impacto de las nuevas tecnologías, percepciones sobre la tendencia de la comunicación digital, presupuestos, estructura de los departamentos de comunicación digital y condición profesional de los responsables.

## **4. Hipótesis y metodología**

### **4.1. Hipótesis**

Las universidades ecuatorianas deben mejorar la planificación de su presencia y estrategia en los medios digitales, para lograr así mayor engagement con sus stakeholders.

## **4.2. Metodología**

El European Communication Monitor (ECM) es uno de los estudios más importantes a nivel mundial sobre comunicación estratégica y relaciones públicas. Tiene dos segmentos adicionales, Asia – Pacífico y Latinoamérica (Latin American Communication Monitor – LCM). Sin embargo, en lo que respecta a estudios sobre departamentos de comunicación en universidades encontramos poca bibliografía y ninguna en el contexto ecuatoriano. Debido a ello, esta investigación hace un primer acercamiento a ese marco; siendo fundamental el instrumento diseñado por LCM como base para elaborar el cuestionario ad hoc de este estudio.

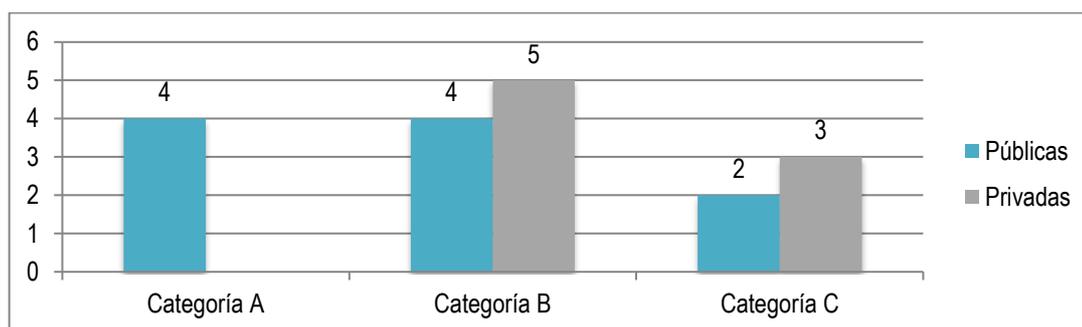
El propósito de esta investigación se concentra en analizar cómo planifican su estrategia de comunicación las universidades en Ecuador. Se parte de la hipótesis de que las universidades ecuatorianas deben mejorar la planificación de su presencia y estrategia en los medios digitales, para lograr así mayor engagement con sus stakeholders.

En este trabajo se propone como técnica metodológica una encuesta a los directores de comunicación de las 61 universidades de Ecuador, identificadas en el Webometrics Ranking of World Universities. El cuestionario se estructura en varios bloques, con el fin de identificar la formación y las necesidades de las personas que trabajan en el departamento de comunicación; su visión de la comunicación en la universidad y las tendencias en el sector, su valoración de las herramientas y canales de comunicación de su universidad, entre otros aspectos. Nos hemos contactado por correo electrónico y por teléfono, asimismo hemos enviado recordatorios y en total han respondido 18 directores de comunicación; lo cual es relevante si consideramos que esta investigación hace un primer acercamiento al marco universitario y ecuatoriano, sentando las bases para próximas investigaciones sobre la comunicación institucional de universidades de Ecuador.

## **5. Resultados y/o conclusiones**

En el Webometrics Ranking of World Universities se encuentran 61 universidades ecuatorianas, de las cuales participaron 18 en este estudio, 10 son públicas y 8 son privadas. Contemplando también al Sistema de Educación Superior, 4 universidades de las participantes son de categoría A, 9 son de categoría B y 5 son de categoría C (Figura 1). En todas estas instituciones existe una persona o un equipo responsable de la comunicación institucional y/o relaciones públicas.

Figura 1. Universidades participantes



### 5.1. Tendencias en el sector

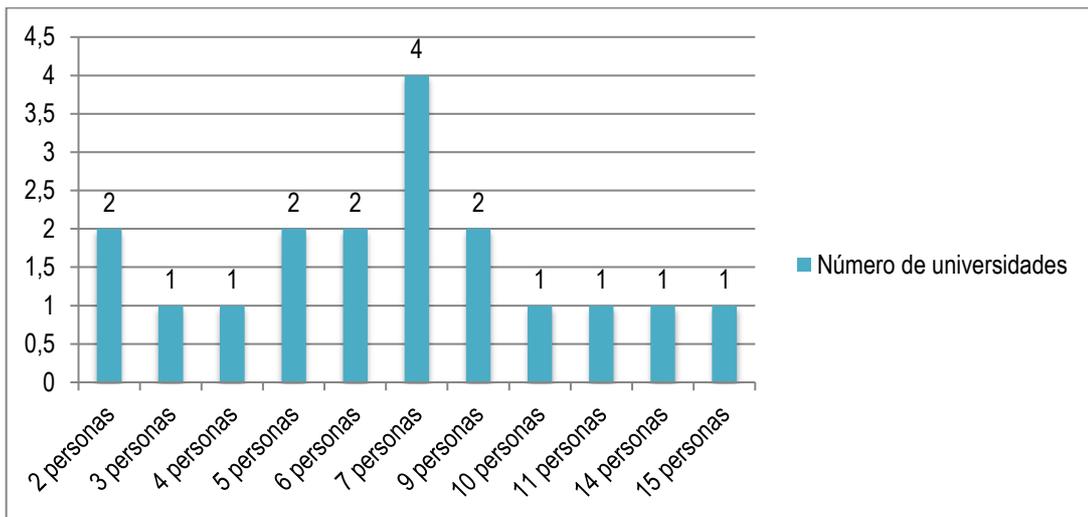
Las denominaciones de los grupos de trabajo son bastante variados: Dirección de Comunicación (4 universidades), Departamento de Comunicación (2 universidades), Dirección de Comunicación y Cultura, Dirección de Relaciones Institucionales, Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas, Jefatura de Relaciones Públicas, Coordinación de Comunicación, Comunicación Institucional, Coordinación de Relaciones Públicas y Comunicación, Unidad de Comunicación, Unidad de Cultura, Comunicación e Imagen Institucional, Departamento de Marketing y Relaciones Públicas, Departamento de comunicación y publicaciones y una persona no definió porque no existe un departamento exclusivo de comunicación.

El tiempo que llevan funcionando estos equipos de trabajo son los siguientes, hay 8 equipos que tienen más de 10 años, 7 equipos que tienen menos de 5 años y 3 equipos que tienen entre 5 y 10 años (Figura 2). Por otra parte, el número de personas que trabajan en la comunicación institucional en las universidades ecuatorianas participantes, va de 2 a 15 personas: en 2 universidades hay 2 personas en cada una de ellas; hay una universidad donde trabajan 3 personas y una universidad donde trabajan 4; hay dos universidades donde trabajan 5 personas y dos donde trabajan 6 personas; hay 4 universidades donde trabajan 7 personas; hay dos universidades donde trabajan 9 personas; y en el resto de universidades, es decir en 4 universidades, trabajan 10, 11, 14 y 15 personas (Figura 3).

Figura 2. Tiempo de funcionamiento de los departamentos de comunicación

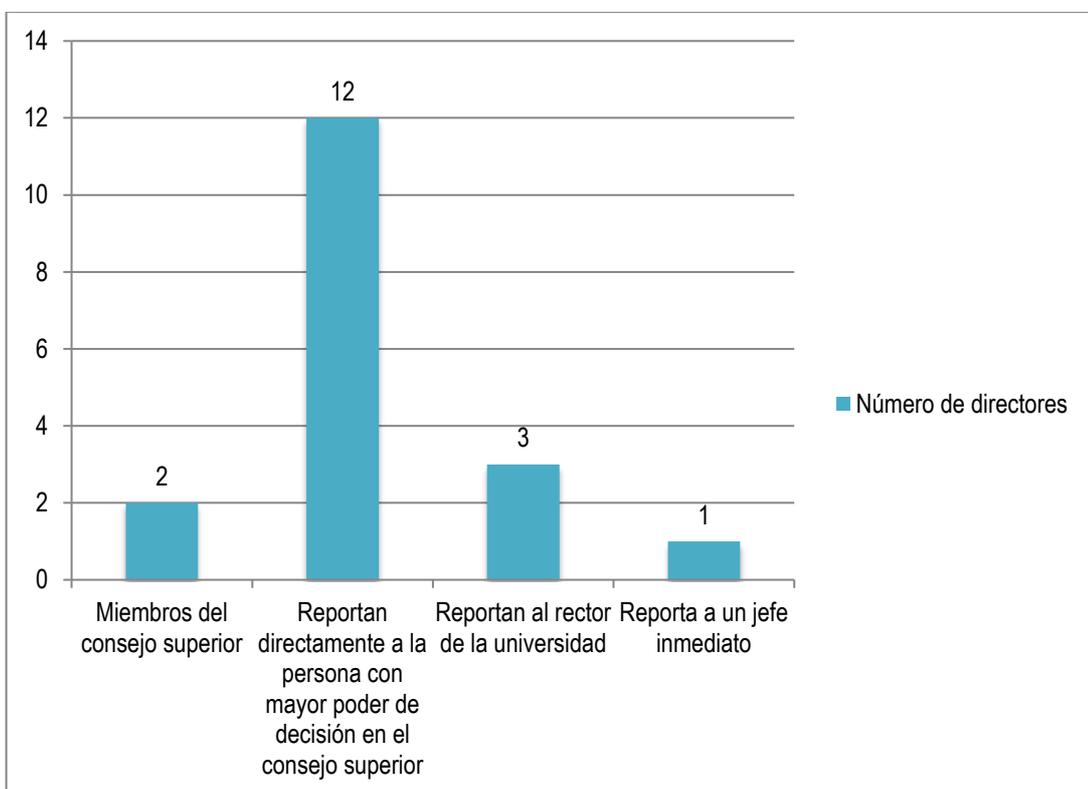


Figura 3. Número de personas que conforman los equipos de comunicación



Sobre la jerarquía respecto a las máximas autoridades de las universidades, 2 directores son miembros del consejo superior, 12 reportan directamente a la persona con mayor poder de decisión en el consejo superior, 3 reportan al rector de la universidad, y uno no reporta directamente a la persona con mayor poder de decisión en el consejo superior, sino a un jefe inmediato (Figura 4).

Figura 4. Jerarquía



## 5.2. Formación y experiencia laboral

El nivel de estudios, así como la formación profesional o académica que poseen las personas encargadas de la comunicación institucional de las universidades ecuatorianas es en su mayoría acorde al área de conocimiento. En el caso de los directores de comunicación, la mayoría -12- tienen títulos de maestría, 4 personas tienen títulos de licenciados, una persona tiene doctorado y una persona no respondió (Figura 5). Casi el total -17- de directores encuestados tienen profesión relacionada con la comunicación o áreas afines, mientras que una persona no respondió. En el caso de los miembros del equipo, en 8 universidades todos los miembros son profesionales en áreas afines a la comunicación; en 7 universidades, la mayoría; y en 2 universidades, la mitad (Figura 6).

Figura 5. Nivel de estudios de los directores de comunicación

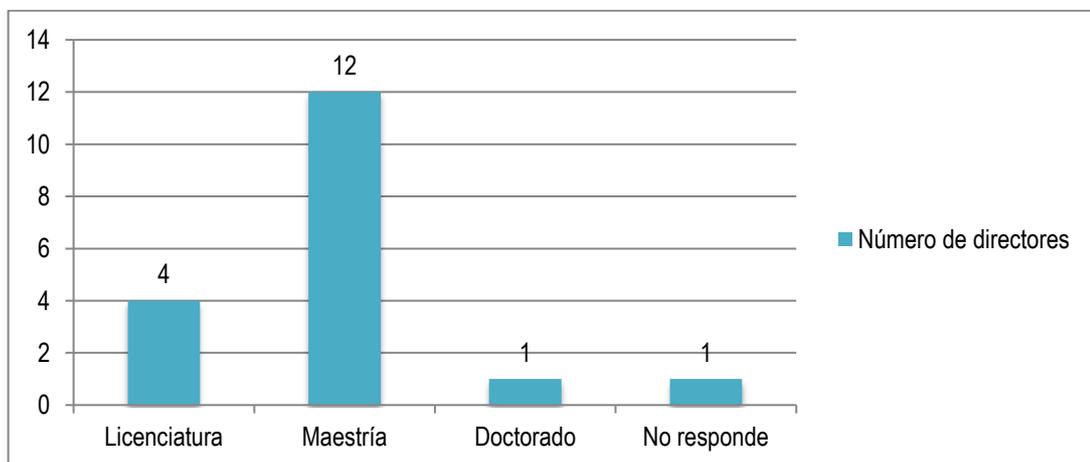
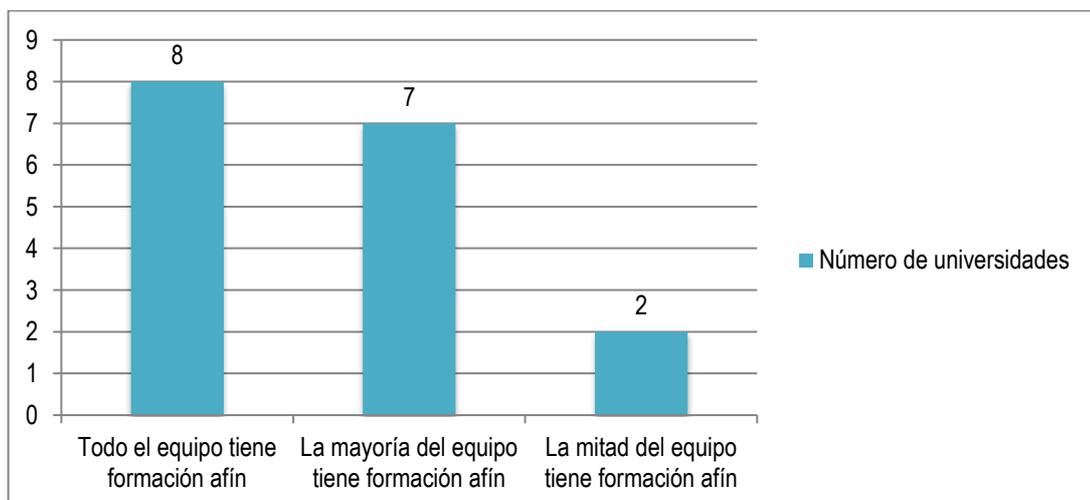


Figura 6. Afinidad de la profesión de los miembros de equipos con el área de comunicación



La experiencia laboral o el ejercicio de la profesión suma en la calidad del trabajo del equipo de comunicación. Consultamos cuánto tiempo tienen de experiencia, incluyendo trabajos fuera de la universidad y encontramos que hay 8 directores que tienen más de 10 años de experiencia en el campo, 5 directores tienen entre 5 y 10 años, 4 directores tienen menos de cinco años y una persona no respondió.

### **5.3. Cómo planifican su estrategia**

Todos los directores encuestados, menos uno respondieron a una cuestión sobre la frecuencia con que el departamento realiza actividades o funciones de comunicación interna y externa. Si bien todos mencionaron que realizan estos dos tipos de comunicación, la que predomina es la externa, puesto que 15 directores dijeron que siempre la realizan, mientras que sólo 2 dijeron que a menudo. En cuanto a la interna, 10 dijeron que siempre la realizan, mientras que 7 dijeron que a menudo.

Los directores de comunicación expusieron cuáles son los 3 temas que consideran que serán los más importantes para las relaciones públicas/gestión de comunicación universitaria en los próximos 3 años. Enfrentarse con la evolución digital y la web social es para 9 directores lo más importante; después hay 3 temas que fueron seleccionados por 7 directores, estos temas son: fortalecer el rol de la función de comunicación, conectar las estrategias de la organización y de la comunicación y adaptarse a la necesidad de dirigirse a más audiencias y canales con recursos limitados.

### **5.4. Valoración de herramientas y canales de comunicación**

Los directores de comunicación expusieron en qué medida son importantes determinados medios para comunicarse con stakeholders, gatekeepers y audiencias. Sobre la comunicación cara a cara respondieron: 2 poco importante, 2 más o menos importante, 7 importante y 6 muy importante. Sobre la comunicación online vía webs, e-mail, intranets respondieron: ninguno poco importante, 1 más o menos importante, 5 importante y 11 muy importante. Sobre social media y redes sociales como Blogs, Twitter, Facebook y similares respondieron: ninguno poco importante, 1 más o menos importante, 2 importante y 14 muy importante. Sobre las relaciones con los medios de comunicación online como diarios y revistas respondieron: ninguno poco importante, 1 más o menos importante, 10 importante y 7 muy importante. Sobre las relaciones con los medios de comunicación impresos como diarios y revistas respondieron: 1 poco importante, 2 más o menos importante, 9 importante y 5 muy importante. Sobre las relaciones con los medios de comunicación como la TV y radio respondieron: 1 poco importante, 1 más o menos importante, 7 importante y 8 muy importante. Sobre la comunicación a través de móviles como apps, sitios web para celulares/tabletas respondieron: ninguno poco importante, 2 más o menos

importante, 5 importante y 10 muy importante. Sobre la realización de eventos respondieron: ninguno poco importante, 1 más o menos importante, 9 importante y 7 muy importante. Sobre la comunicación no verbal como el diseño y arquitectura corporativa respondieron: ninguno poco importante, 4 más o menos importante, 5 importante y 8 muy importante. Finalmente, sobre publicaciones organizacionales/medios propios como revistas de empleados/clientes respondieron: ninguno poco importante, 2 más o menos importante, 9 importante y 6 muy importante (Tabla 1).

Tabla 1. Valoración de herramientas y canales de comunicación

Herramientas y canales de comunicación	Número de directores que respondieron:			
	Poco importante	Más o menos importante	Importante	Muy importante
Comunicación cara a cara	2	2	7	6
Comunicación online vía webs, e-mail, intranets	0	1	5	11
Social media y redes sociales como Blogs, Twitter, Facebook y similares	0	1	2	14
Relaciones con los medios de comunicación online como diarios y revistas	0	1	10	7
Relaciones con los medios de comunicación impresos como diarios y revistas	1	2	9	5
Relaciones con los medios de comunicación como la TV y radio	1	1	7	8
Comunicación a través de móviles como apps, sitios web para celulares/tabletas	0	2	5	10
Realización de eventos	0	1	9	7
Comunicación no verbal como el diseño y arquitectura corporativa	0	4	5	8
Publicaciones organizacionales/medios propios como revistas de empleados/clientes	0	2	9	6

## 5.5. Conclusiones

Llama la atención el hecho de que sólo 18 personas hayan decidido participar en la encuesta, desconocemos las razones, ya que se insistió en la solicitud, sin embargo se pueden aplicar a futuro, estrategias de incentivos. De todas maneras, el nivel de respuesta que obtuvimos nos demuestra en cierta medida la importancia que le otorgan los directores de comunicación al tema, cuando en principio esperábamos un alto interés de su parte.

Al igual que en otros contextos geográficos, las denominaciones de los equipos de comunicación de las universidades ecuatorianas son muy diversos; aún no se ha logrado una homogeneidad. Esto connota que aún hace falta reforzar la importancia del rol de la comunicación a nivel institucional. Otra muestra de ello, es la jerarquía o la posición que tienen los departamentos de comunicación en el organigrama o su presencia y ausencia en el consejo directivo.

Algo que se ha podido evidenciar y que es relevante es el nivel de formación de los miembros de equipos de comunicación y su relación con la profesión, así como los años de experiencia en el campo. Por lo tanto, el desempeño de su trabajo es clave para que lo anterior -su posición y jerarquía- se afiancen.

Es posible detectar que en cada universidad han decidido conformar los equipos de comunicación por números muy diversos de personas, que van desde 2 hasta 15; esto refleja que la calidad del trabajo, la planificación y las estrategias se verán limitadas en unos casos, por lo tanto será necesario que posteriormente se estudie la relación que existe entre ambos factores, los equipos de comunicación y la calidad de la misma.

Un hecho alentador para el futuro del ejercicio de la comunicación institucional en las universidades ecuatorianas es que la mayoría de directores tienen formación de maestría y que la mayoría de sus equipos de trabajo tengan formación afín a sus roles. Sin embargo, es oportuno recordar el aporte de (Granda et al., 2016), acerca de que en Ecuador existe todavía una tarea pendiente para las Instituciones de Educación Superior, ya que hasta ahora se forman solamente comunicadores generalistas, razón por la cual los encargados de la comunicación digital si bien guardan relación, no son específicos, ni óptimos.

Es clara la alta importancia que le otorgan los directores a la comunicación online y a la vez la alta consciencia que tienen de que es uno de los mayores retos a los que se enfrentan, posiblemente por las razones que dijeron (Granda et al., 2016) o tal vez porque las autoridades de las universidades aún no valoran la importancia del entorno online como para invertir esfuerzos en él.

Finalmente, hemos visto que las investigaciones sobre departamentos de comunicación estudian factores clave, pero en todas, incluyendo la que presentamos, aún falta comprender por qué varias instituciones han decidido no implementar equipos de comunicación.

## **6. Bibliografía (aún falta editar y concluir la lista)**

A Global Leading Higher Education Marketing Company. (2017). University Rankings. Recuperado de <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2016>

- Barrios, A. (2014). El comunicador en el entorno digital. *Cuadernos.info*, (34), 165-181.
- Casado, A., Méndiz, A., & Peláez, I. (2013). The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist. *Communication & Society*, 26(1), 47-66.
- Edmiston, D. (2009). An examination of integrated marketing communication in US public institutions of higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 19(2), 142-165.
- Fieseler, C., Lutz, C., & Meckel, M. (2015). An inquiry into the transformation of the PR roles' concept. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(1), 76-89.
- Granda, C., Paladines, F., & Velásquez, A. (2016). La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador. Estado actual y proyección. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 211-231.
- Granda, M. (2013). *Relación entre "resultados de aprendizaje" y "entorno de aprendizaje" en el modelo de evaluación de las universidades "E"*. En "Suspendida por falta de calidad". El cierre de catorce universidades en Ecuador (pp. 77-98). Quito: Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Long, G. (2013). *"Suspendida por falta de calidad" El cierre de 14 universidades en Ecuador*. En "Suspendida por falta de calidad". El cierre de catorce universidades en Ecuador (pp. 9-30). Quito: Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- López, L., & Cuesta, U. (2012). Comunicación corporativa y redes sociales: cambiarlo todo para que nada cambie. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (3) 23-25.
- Pacheco, L. (2013). *El contexto histórico de la creación de universidades a partir de 1990*. En "Suspendida por falta de calidad". El cierre de catorce universidades en Ecuador (pp. 31-55). Quito: Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Paniagua, F., & Gómez, B. (2012). Hacia la comunicación 2.0. El uso de las redes sociales por parte de las universidades españolas. *Icono14*, 10(3), 346-364.
- Rivero, M. (2017). Redimensionamiento del área de Comunicación de la Universidad La Salle Cancún. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 7(13), 161-180.
- Sánchez, E. (2012). El social media en la estrategia de comunicación. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (3) 221-222.

- Vaquero, A. (2012). La reputación online en el marco de la comunicación corporativa. Una visión sobre la investigación de tendencias y las perspectivas profesionales. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (3) 49-63.
- Veas, C. (2015). La Política y Gestión Comunicacional como aporte al desarrollo de la gestión institucional de las Universidades Chilenas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(9), 179-206.