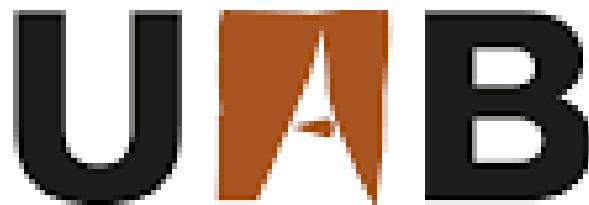


ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús estableties per la següent llicència Creative Commons:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=ca>

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=es>

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA

**DEPARTAMENTO DE PERIODISMO Y DE CIENCIAS
DE LA COMUNICACIÓN**

**Gestión de la Comunicación en torno a la Responsabilidad Social
Universitaria en las Instituciones de Educación Superior de
Ecuador.**

Autora: Paulina Tamayo Rodríguez

**Directoras: Dra. Núria Simelio Solà
Dra. Teresa Velázquez García-Talavera**

Bellaterra, 30 de abril de 2024

Contenido	
Introducción	8
Presentación y relevancia del objeto de estudio.....	10
Objetivos.....	13
General	13
Específicos	13
Preguntas de Investigación.....	13
Antecedentes y referentes teóricos.....	13
Tipo de Investigación.....	17
Hipótesis	17
Capítulo I Comunicación Estratégica.....	18
1.1 Comunicación Organizacional.....	18
1.2 Funciones de la Comunicación organizacional.....	25
1.3 Comunicación Estratégica	25
1.4 Comunicación organizacional en la era digital: contextos, recursos y posibilidades	32
1.4.1 Comunicación Interna	44
1.4.2 Comunicación Externa	54
1.5 La reputación corporativa	59
1.6 La reputación corporativa universitaria.....	63
Capítulo II Responsabilidad Social	70
2. Responsabilidad Social	70
2.1 Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	75
2.2 Clasificación de las Teorías de RSE	80
2.3 El papel de la comunicación en la articulación de la Responsabilidad Social Universitaria ...	86
2.4 Cómo comunicar la Responsabilidad Social	94
Capítulo III Centros de Educación Superior en Ecuador.....	101
3. Bases teóricas de la RSU.....	102
3.1 Dimensión Gestión	118
3.2 Dimensión Docencia	129
3.3 Dimensión Investigación	138
3.4 Dimensión Vinculación con la Sociedad	142
SEGUNDA PARTE:	149

Capítulo IV. Análisis de políticas y actuaciones de las Universidades en datos	150
4.1 La voz de los expertos en cifras. La encuesta	150
4.2 Diseño y estructura del instrumento de análisis. El cuestionario	153
4.3 Las respuestas de los expertos en variables.....	155
4.4 El programa de análisis SPSS y la obtención de resultados.....	158
4.4.1 Responsabilidad Social Universitaria y los medios empleados para comunicar su actividad: presentación de resultados y análisis	158
4.4.2 La Responsabilidad Social Universitaria y sus políticas de aplicación: presentación de resultados y análisis	160
4.4.3 La Responsabilidad Social Universitaria su impacto y diálogo con la sociedad: presentación de resultados y análisis	162
4.4.4 La Responsabilidad Social Universitaria su rol e imagen corporativa: presentación de resultados y análisis	164
4.4.5 La Responsabilidad Social Universitaria acciones y aplicación de políticas: presentación de resultados y análisis	166
4.4.6 La Responsabilidad Social Universitaria y la cooperación interinstitucional: presentación de resultados y análisis	168
4.4.7 La Responsabilidad Social Universitaria su establecimiento y rol: presentación de resultados y análisis	170
4.4.8 La Responsabilidad Social Universitaria su impacto y difusión: presentación de resultados y análisis	172
4.4.9 La Responsabilidad Social Universitaria y sus principales políticas: presentación de resultados y análisis	175
Capítulo V. Análisis de políticas y actuaciones de las Universidades en concordancia con las evidencias alcanzadas	178
5.1 La conversación con los expertos. El método Delphi.....	178
5.1.1 La entrevista semiestructurada.....	179
5.1.2 Guion de entrevista	181
5.1.3 El método Delphi.....	182
5.2 La selección de informantes	184
5.3 La preparación del instrumento de análisis	185
5.4 El desarrollo de la entrevista	185
5.5 El Atlas'ti y la obtención de datos cualitativos	186
5.6 Análisis e interpretación de resultados. ATLAS.ti	187
5.6.1 Categoría 1. “Políticas de RSU”	189
5.6.2 Categoría 2. “Alcance de la ejecución de las actividades de RSU”	192

5.6.3 Categoría 3. “Repercusión – incidencia de la RSU”	198
5.6.4 Categoría 4. “Formas de comunicar la RSU”	207
5.6.5 Categoría 5. “Sostenibilidad de la RSU”	212
Capítulo VI. Estrategias de Impacto: Comunicación y RSU en Ecuador. Resultados globales	216
 6.1 Plan de Buenas Prácticas de comunicación de responsabilidad social universitaria	216
 6.2 Objetivos.....	217
 6.3 Estrategias	217
 6.4 Medición de impacto	221
 6.5 La comparación entre los resultados cuantitativos y los cualitativos.....	225
Capítulo VII. Conclusiones para la Comunicación y la RSU en el Contexto Ecuatoriano.....	237
 7.1 Conclusiones. Comprobación de los objetivos e hipótesis	237
 7.2 Recomendaciones	243
 7.3 Futuras líneas de investigación	245
Referencias Bibliográficas	247
Anexo 1. Ficha del cuestionario	291
Anexo 2. Guion de la entrevista	293
Anexo 3. Diario de Campo	295
Anexo 4. Anecdotalario Universidad 1.....	296
Anexo 5. Anecdotalario Universidad 2.....	298
Anexo 6. Anecdotalario Universidad 3.....	301
Anexo 7. Anecdotalario Universidad 4.....	304
Anexo 8. Anecdotalario Universidad 5.....	306
Anexo 9. Anecdotalario Universidad 6.....	309
Anexo 10. Anecdotalario Universidad 7.....	312
Anexo 11. Anecdotalario Universidad 8.....	314

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Actividades de RS en las Universidades*Medio que se comunica	159
Gráfico 2: Rol de la RSU*Aplicación de políticas de RSU	161
Gráfico 3: Medición de impacto RSU en los públicos*RSU mantener diálogo con la sociedad	163
Gráfico 4: Rol de la RSU*Actuar con RSU favorece a la imagen	165
Gráfico 5: Nexo entre los ejes de accionar de las universidades con la RSU*Aplicación de las políticas de RSU	167
Gráfico 6: Nexo entre los ejes de acción de las universidades con la RSU*Espacio de cooperación interinstitucional abiertos por la RSU (8)	169
Gráfico 7: Cómo se establecen las políticas de RSU*Rol de la RS en las universidades	171
Gráfico 8: Impacto de RSU en los públicos*A través de qué medios se comunica la RS	174
Gráfico 9. Categorías.....	188
Gráfico 10. Políticas de RSU	189
Gráfico 11. Descripción de las Políticas de RSU	191
Gráfico 12. Repercusión de las Políticas de RSU	206
Gráfico 13. Incidencia de la sostenibilidad en la RSU	215

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Agenda de RS	73
Ilustración 2. Teorías de la RSE	81
Ilustración 3. Tipos de impacto de las universidades	106
Ilustración 4. Objetivos	217
Ilustración 5. Plan de Buenas Prácticas	220
Ilustración 6. Medir el impacto	224

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla cruzada. Establecen las actividades de RSU*A través de qué medios se comunica	158
Tabla 2: Tabla cruzada. Rol de la RSU*Aplicación políticas de RSU	160
Tabla 3: Tabla cruzada. Medición de impacto RSU en los públicos*RSU mantener diálogo con la sociedad	162
Tabla 4: Tabla cruzada. Rol que tiene la RSU*Actuar con RS favorece a la imagen	164
Tabla 5: Tabla cruzada. Nexo entre los ejes de acción de las universidades, con la RSU*Aplicación de las políticas de RSU	166
Tabla 6: Tabla cruzada. Nexo entre los ejes de acción de las universidades, con la RSU*Espacios de cooperación interinstitucional abiertos por la RSU.....	168
Tabla 7: Tabla cruzada. Cómo se establecen las políticas de RSU*Rol de la RS en la Universidad	170
Tabla 8: Tabla cruzada. Medición de impacto de RSU en los públicos objetivos*A través de qué medios se comunica la RS.....	173
Tabla 9: Indique 3 principales políticas de RSU	175
Tabla 10. Alcance de las Políticas de RSU. Gestión	192
Tabla 11. Alcance de las Políticas de RSU. Docencia	194
Tabla 12. Alcance de las Políticas de RSU. Investigación.....	196
Tabla 13. Alcance de las Políticas de RSU. Vinculación Social	197
Tabla 14. Incidencia de las Políticas de RSU	199
Tabla 15. Repercusión de las Políticas de RSU	202
Tabla 16. Formas de comunicación de las Políticas de RSU	207
Tabla 17. Requerimientos en los procesos de comunicación de las Políticas de RSU	208
Tabla 18. Sostenibilidad y RSU	213
Tabla 19. Incidencia de la sostenibilidad en la RSU	214
Tabla 20. Validación de la hipótesis. Incidencia de la RSU en el accionar de las IES - Ecuador	226
Tabla 21. Validación de la hipótesis. Son adecuados los procesos de comunicación de la RSU	229
Tabla 22. Validación de la hipótesis. Sostenibilidad en la RSU	232

Introducción

La Responsabilidad Social (RS), por carecer de una conceptualización unívoca, adquiere connotaciones que se configuran de acuerdo con los espacios en donde se la implementa. Núñez (2003) considera que la diversidad de conceptos endilga a la Responsabilidad Social la necesidad de promover buenas prácticas en los negocios mediante el compromiso de la empresa de asumir la responsabilidad de los impactos de la actividad cotidianas, y de divulgar estos hacia sus públicos.

La respuesta a la relación práctica/impacto, manifiesta en el párrafo anterior, implica responsabilidad social y se pone de evidencia en acciones que quedan al libre albedrío de las empresas o instituciones y se las realizan según el lugar donde están asentadas, desde la visión de quienes la realizan, relegando casi por completo a los beneficiarios (los que toleran las consecuencias del impacto) y se añade la ausencia de parámetros para validar dichas acciones.

Se cuenta con la Norma ISO 26000, que se la obtuvo con la participación de representantes de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales interesados en el tema¹ y provee orientación para realizar prácticas adecuadas en el ámbito de la responsabilidad social, pero esta pauta no genera la certificación que garantice la sostenibilidad, que es el terreno establecido ahora para el desarrollo de la RS.

En el ámbito universitario, la responsabilidad social aparentemente se ha estancado en el concepto, en menoscabo de la acción; no se pasa de la filantropía o la extensión universitaria como se dio en llamar primigeniamente a esta demanda. Hoy aparece con más fuerza tras la claqueta de vinculación, está latente en la visión, misión y códigos de ética institucionales, pero se ha vuelto imperceptible en la cotidianidad de los stakeholders que son los beneficiarios de su aporte más aun atendiendo a una tendencia creciente encaminada hacia la difusión de las actividades, impactos y resultados.

A partir de esta reflexión se planteó hurgar en ocho universidades presentes en Ecuador, cuál es la dimensión que se tiene de Responsabilidad Social, alcances, repercusiones, formas de comunicación y el propósito de la difusión en sus sitios de influencia, para ello se planteó como

¹<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

objetivo general de estudio: Identificar las actividades estipuladas como Responsabilidad Social Universitaria en las instituciones de educación superior de Ecuador.

Así es como se sostiene el interés de la investigación que revela cómo es entendida la responsabilidad social en cada institución objeto de estudio, la transición que en cada una de ellas se experimenta al pasar de la teoría a la práctica, los puntos de coincidencia entre instituciones, los aspectos diferenciadores, el impacto y los indicadores de sostenibilidad, que son los elementos notables o de relevancia que se buscó identificar.

Al ir evidenciando que hay acciones que se cumplen en las IES asignadas al rubro de la responsabilidad social, se indagó cuáles son las formas de comunicación utilizadas para el proceso: antes, durante y después de su realización, los medios seleccionados para difundirlas, por qué se escogen y cómo se encauza la retroalimentación de su público objetivo.

La investigación exploratoria cualitativa se centró en una comprensión profunda del fenómeno social. Para lograrlo, se emplearon métodos no estructurados, como entrevistas abiertas y análisis de bases teóricas. Además, se compararon acciones y procesos de comunicación en ocho instituciones, evaluando la eficacia de sus estrategias. Para recopilar datos, se aplicó la metodología Delphi, que incluyó la determinación de un focus group y la realización de encuestas a docentes. Asimismo, se examinó la información disponible en sitios web y medios de comunicación. En paralelo, la investigación descriptiva y correlacional permitió describir la gestión de la comunicación en el ámbito de la Responsabilidad Social Universitaria. Además, se identificaron aspectos relacionadas con las estrategias de difusión entre los diferentes públicos.

Todo esto permitió obtener conclusiones que muestran que las universidades difieren en sus enfoques para establecer actividades de RSU. Algunas se basan en la filosofía corporativa, mientras que otras priorizan el Plan Estratégico Institucional. Esta elección afecta la forma en que la RSU se integra en la identidad y misión de la institución.

Las universidades asignan roles distintos a la RSU. Algunas ven su función como contribuir activamente a la transformación social, mientras que otras se centran en mantener la interacción social o resolver necesidades específicas. Estas diferencias reflejan las prioridades y valores de cada institución.

La RSU se concibe como una herramienta para interactuar con la sociedad. Las universidades buscan establecer vínculos sólidos y ser ágiles en sus respuestas a las exigencias cambiantes del entorno. De manera que, todas las universidades reconocen la importancia de la RSU en la transformación social y la mejora de la calidad de vida. La sostenibilidad es un hilo conductor que une sus esfuerzos en esta área crucial.

Presentación y relevancia del objeto de estudio

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es un tema de creciente relevancia en el ámbito académico y social. En el contexto ecuatoriano, la gestión de la comunicación en torno a la RSU en las Instituciones de Educación Superior (IES) se presenta como un objeto de estudio de gran interés. La RSU, desde su conceptualización adquiere connotaciones que se configuran como un desafío de formar profesionales sensibles y comprometidos con el desarrollo de su país y la inclusión social de los más vulnerables (Ayala García, 2011). Promoviendo la necesidad de buenas prácticas en las instituciones mediante la responsabilidad de asumir los impactos de sus actividades y de divulgar estos hacia sus públicos. “La Universidad tiene la responsabilidad social de promover el debate, facilitarlo, conducirlo y enriquecerlo, dando al público ciudadano los medios para informarse, reflexionar y juzgar y a las empresas los conocimientos adecuados para aplicar su propia Responsabilidad Social” (Vallaeys, 2008, p.14).

La RSU no es únicamente una cuestión de dar a la comunidad, sino de trabajar con la comunidad para promover el desarrollo sostenible y la justicia social. Esto requiere un cambio de mentalidad y un compromiso con la acción. Es así como esta investigación pretende contribuir a este cambio al explorar y analizar la gestión de la comunicación en torno a la RSU en las IES de Ecuador. La relevancia de este tema radica en su potencial para transformar la forma en que las universidades interactúan con la sociedad.

Hay que destacar la importancia de que las universidades asuman su responsabilidad social y promuevan la equidad y cohesión social como principio ético y razón de ser. Las universidades pueden cumplir con su responsabilidad social a través de la educación, la investigación, el liderazgo y el compromiso sociales. La ética y la evaluación externa son importantes para garantizar la calidad y la relevancia de la educación superior (Beltrán-Llevador et al., 2014).

En la coyuntura actual, las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen un papel crucial en la sociedad. No sólo son centros de aprendizaje e investigación, sino que también son actores sociales que pueden contribuir al desarrollo sostenible y a la inclusión social. La sociedad del conocimiento y la era de la globalización genera desafíos al sistema de educación superior de cualquier parte del mundo. Las universidades tienen la responsabilidad de generar mayores niveles de competitividad en el país (Rodríguez-Ponce, 2009) y la RSU es una forma de reconocer y actuar sobre esa responsabilidad. Es así como, la RSU debe ser más que una serie de actividades aisladas, sino que, debe ser parte integral de la planificación estratégica y la cultura universitaria y debe ser comunicada de manera efectiva a todos los stakeholders.

La docencia universitaria posibilita pensar la educación como la actividad dirigida a brindarle a cada estudiante las herramientas e instrumentos para que pueda desarrollar plenamente sus potencialidades como persona y profesional, de modo que es sustancial revisar los elementos relacionados con la naturaleza de la docencia universitaria (Vera Guadrón, Gómez Silva, Coromoto Acosta , & Perozo Piñero, 2012). La RSU también tiene implicaciones para la inclusión social y la calidad académica. Al promover la igualdad y la justicia social, puede ayudar a crear un ambiente de aprendizaje más inclusivo y diverso. Además, al alinear la enseñanza y la investigación con las necesidades y los desafíos de la sociedad, la RSU puede mejorar la relevancia y la calidad de la educación superior.

Se debe destacar que la RSU no debe dejar de ser vista desde el sentido filantrópico, pero sí se sugiere que además debe ser concebida desde la acción. Merece este apartado hacer una explicación basada en lo expuesto por François Vallaeys (2016):

Todos los documentos publicados y presentaciones en eventos públicos académicos o empresariales dicen lo mismo: NO ES FILANTROPÍA. Tanta insistencia merece nuestra atención. ¿Por qué sería tan importante distinguir la Responsabilidad Social de la benevolencia filantrópica si las dos se reclaman de las actitudes éticas? ¿Acaso “filantropía” (literalmente, el amor a los humanos) se habría vuelto una mala palabra, algo que ya no deberíamos buscar practicar? No. Lo que hay que entender detrás de esta distinción es que la Responsabilidad Social se refiere a un modo de comprender la ética diferente del habitual (p. 50).

De modo que cuando se menciona que la RSU va más allá de la filantropía y la extensión universitaria, se hace referencia a la ejecución y medición de los procesos, convirtiéndose en una

parte integral de la misión de las universidades, para la obtención de resultados que incidan favorablemente en pro de la sociedad.

Ahora bien, pese a la importancia descrita en los párrafos anteriores, la RSU a menudo se queda estancada en el concepto y no se traduce en acción. Esta investigación explora cómo se entiende y se implementa la RSU en las IES de Ecuador, y cómo se comunica a sus públicos. Para el efecto, se han investigado las actividades estipuladas como RSU en las universidades ecuatorianas, para determinar los alcances, contrastes, dimensiones y repercusiones de estas, así como también, se indagó sobre las formas de comunicación y el propósito de difusión de estas actividades. Amparados en los argumentos de expertos de que las universidades tienen una responsabilidad no solo de actuar en la sociedad, sino también de transformar su propia comprensión, juntamente con la importancia de la comunicación de estos procesos a la beneficiaria y a la sociedad en general. El concepto de responsabilidad social es multidimensional por lo que, para cumplir con su responsabilidad social, las universidades llevan a cabo iniciativas en cuatro áreas: gestión, investigación, docencia y vinculación.

La relevancia de la investigación está principalmente enmarcada en entender que las formas de poner en conocimiento las acciones establecidas desde la RSU incide directamente en el alcance que esta tenga, y en garantizar que la colectividad esté correctamente enterada del accionar responsable de las instituciones académicas en el Ecuador. Así lo corroboran Du, Bhattacharya y Sen (2010) pues mencionan que la comunicación de la responsabilidad social corporativa es un asunto muy delicado, pues si bien las partes interesadas afirman que quieren conocer las buenas acciones de las empresas, pueden desconfiar fácilmente de los motivos extrínsecos cuando las empresas promueven sus esfuerzos de RSE. Por lo tanto, un reto clave de la comunicación de la RSE es superar el escepticismo de las partes interesadas y generar atribuciones favorables de RSE. Las compañías están comprometidas genuinamente con su responsabilidad social, pero muchas de ellas fallan en la forma de comunicar para convencer de ello a sus públicos (Lewis, 2003). Las universidades no están exentas de estas realidades, por lo que este estudio es esencial.

Objetivos

General

- Identificar las actividades estipuladas como Responsabilidad Social Universitaria en las instituciones de educación superior de Ecuador.

Específicos

- Determinar los alcances de las actividades consideradas como Responsabilidad Social Universitaria en las instituciones de educación superior en Ecuador.
- Contrastar las dimensiones y repercusión de la Responsabilidad Social Universitaria entre las instituciones de educación superior de Ecuador.
- Establecer las formas de comunicación y el propósito de difusión de las actividades de Responsabilidad Social Universitaria de las instituciones de educación superior en Ecuador.

Preguntas de Investigación

- ¿De qué manera se identifican las actividades que son consideradas como responsabilidad social en la universidad?
- ¿Qué implicación tiene la responsabilidad social en la universidad?
- ¿Existen políticas de responsabilidad social en la universidad?
- ¿Cómo se comunica la responsabilidad social universitaria a los beneficiarios?
- ¿Cuán sostenibles son las actividades de responsabilidad social universitaria?

Antecedentes y referentes teóricos

Luego de hacer una revisión bibliográfica, se detalla a continuación varias investigaciones relacionadas con la presente investigación:

En la investigación titulada “La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial”, desarrollada en el año 2011 por Sandra Orjuela Córdoba, plantea entre otras la siguiente conclusión:

La RSE se está convirtiendo en un atributo de imagen (a proyectar y posicionar) y en un comportamiento verificable que alimenta y dinamiza la reputación corporativa. Así, podemos asegurar que la comunicación corporativa y la RSE se nutren entre sí. A partir de

la sinergia que logran en su interrelación, generan y comparten significados que son percibidos por los diversos stakeholders, fortaleciendo la gestión estratégica de la comunicación (Orjuela Córdoba, 2011).

En la investigación titulada “La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)” se llega a la siguiente conclusión:

Además, es fundamental que los gerentes de las organizaciones adquieran conciencia de la importancia de proyectar y comunicar al mercado sus actividades, las prácticas que favorecen a la sociedad, como se involucran con las comunidades; es así como se observa el incremento de la confianza que estos públicos externos e internos depositan en las organizaciones. Las empresas se convierten en ciudadanos corporativos cuando al trascender su misión comercial aceptan las mismas obligaciones y derechos de cualquier ciudadano, profundizando en su misión social (Briceño, Mejías, & Moreno, 2010).

En el 2014, Néstor Reyes, investiga “la Responsabilidad Social Universitaria y Comunicación Estratégica. Una Propuesta De Intervención. Caso Escuela Superior De Administración Pública, ESAP Manizales” y manifiesta que, es necesario reconocer el papel que desempeña la comunicación cuando se hacen visibles las acciones de Responsabilidad Social, pues encuentra los mecanismos y estrategias para difundirlas entre los diferentes grupos de interés, se toma en cuenta también, que la comunicación proyecta la identidad, la cultura, el comportamiento de la institución y con ello aporta en la construcción de la imagen corporativa y en la reputación (Reyes, 2014).

En el libro titulado “COMUNICACIÓN, CULTURA ORGANIZACIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA” se propone la confluencia de miradas en torno a esos presupuestos comunicológicos que permiten una aproximación y el afianzamiento conceptual de enfoques en torno a la intracomunicación, a la comunicación productiva y a la responsabilidad social, desde el ámbito de la formación de estudios universitarios (Valdés Pérez, y otros, 2017).

Por otra parte en la investigación “Responsabilidad Social Universitaria, comunicación estratégica y desarrollo sostenible” sostiene en el apartado de las conclusiones que se enfrenta un espacio de diálogo creado desde las IES para consensuar de forma argumentada sobre lo que es Responsabilidad Social Universitaria y qué parámetros están dentro de la gestión socialmente responsable y que la comunicación es un proceso estratégico para crear la retroalimentación de sus grupos de interés garantiza la participación permanente y la mejora continua, lo que beneficia la

de función del conocimiento hacia la sociedad (Valarezo González, Valdiviezo Abad, & Elizalde Robles, 2010).

Metodología y estructura de la investigación

El carácter de la investigación es exploratorio de tipo cualitativo que es un enfoque de investigación que se utiliza para explorar y comprender un fenómeno o problema social de manera más profunda. Este tipo de investigación está orientada a la comprensión de las experiencias, percepciones y opiniones de los sujetos estudiados, involucradas en el fenómeno o problema en cuestión (Corbetta, 2007).

En la investigación exploratoria cualitativa, el investigador utiliza métodos no estructurados, como entrevistas abiertas, grupos focales, observación participante y análisis de documentos para recopilar datos, como lo expresa Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2014) se fundamenta en una lógica y proceso inductivo, es decir, se busca identificar patrones y temas emergentes a partir de los datos recopilados.

La investigación exploratoria de tipo cualitativo es útil cuando se sabe poco sobre un fenómeno o problema social, y se busca conocerlo a profundidad y de manera detallada. También es útil para generar hipótesis o teorías preliminares que pueden ser base para futuros estudios, puesto que, permite obtener una visión general del tema que se está estudiando y contribuye a identificar diversos factores que influyen en la problemática.

Se basa en métodos teóricos que proveen la incursión dialéctica para, mediante el análisis y la síntesis, establecer cómo se entiende la comunicación de la Responsabilidad Social Universitaria en las instituciones de educación de Ecuador. También se emplean métodos empíricos que admiten identificar aquellas actividades inscritas como Responsabilidad Social, en las instituciones elegidas para el efecto.

La ductilidad del carácter exploratorio, considerado para esta investigación, admite apoyarse en la descripción para establecer cuáles son las actividades que las universidades: Católica del Ecuador – Sede Ambato (PUCESA), Estatal de Bolívar (UES), Técnica de Ambato (UTA), Técnica Particular de Loja (UTPL), YACHAYTECH, Regional Amazónica IKIAM, Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), Politécnica Salesiana (UPS), han establecido como Responsabilidad Social; y a su vez, siguiendo el mismo hilo conductor de la exploración comparar

la eficacia de las acciones de cada una de las instituciones de educación superior y los procesos de comunicación con sus públicos.

Se ha optado trabajar con las ocho universidades referidas anteriormente, porque son las que mantienen su condición de presencial, con campus establecidos y con proyectos tangibles en los que se pueda establecer qué actividades corresponden a la responsabilidad social universitaria, conocer los objetivos, el impacto que alcanzan en su campo de acción y en sus públicos, así como la verificación de los medios que emplean para difundir los resultados de sus trabajos. Por la característica de la investigación, que es en su mayor parte cualitativa, se ha considerado aplicar la metodología Delphi a una muestra de 3 personas por cada universidad, el número de participantes obedece a las direcciones departamentales con las que cuentan las universidades, tales como, investigación, vinculación, relaciones internacionales, comunicación o relaciones públicas o responsabilidad social en el caso de existir, con un guion de entrevista que contengan preguntas abiertas, provenientes de las interrogantes establecidas para la presente investigación y se abordarán temas como: género, trabajo interdisciplinario, sostenibilidad, interculturalidad, igualdad en la discapacidad y ambiente, estrategias de difusión, que son los ejes contemplados en la propuesta de construcción de igualdad en la educación superior², y de esta manera se podrá percibir en qué medida se está respondiendo a las necesidades de los grupos de interés, y cómo se está comunicando los resultados de todos estos procesos a la comunidad universitaria y a la sociedad; para procesar esta información se trabajará con el programa cualitativo Atlas Ti.

Se complementará con encuestas dirigidas a 10 docentes de cada institución (80 en total) que hayan desarrollado proyectos de investigación, vinculación, prácticas preprofesionales, o actividades comunitarias y al personal responsables de generar contenidos informativos o de difusión.

Otra de las maneras para la obtención de datos será la observación, a través de esta técnica se identificará la información que ofrecen las instituciones en sus sitios web; medios masivos o alternativos, estrategias de comunicación, para conocer más aspectos relacionados al tema, que alimentarán los anecdotarios dispuestos para el efecto.

² Construyendo Igualdad en la Educación Superior. Fundamentación y lineamientos para transversalizar los ejes de igualdad y ambiente Magdalena Herdoíza – 1^a ed. – Quito: Senescyt/Unesco 2015

Se prevé generar un Plan de Buenas Prácticas de comunicación de responsabilidad social universitaria que podría ser puesto en marcha por cada universidad, de considerarlo pertinente, y que también se lo podría trabajar de manera interinstitucional.

Tipo de Investigación

Investigación **descriptiva** en tanto se encarga de puntualizar las características de los aspectos sobre la gestión de la comunicación en torno a la responsabilidad social de las instituciones de educación superior de Ecuador.

Además de describir los aspectos inherentes a las formas de establecer los procesos de responsabilidad social en las IES de Ecuador, revela las causas del problema propuesto relacionadas con las estrategias que se establecen para difundirlos entre sus públicos.

Asimismo, es correlacional puesto que se comparan las actividades que ponen de manifiesto la Responsabilidad Social en ocho universidades de Ecuador.

Hipótesis

- Las actividades que son consideradas como RSU en las instituciones de educación superior de Ecuador tienen relación directa con su filosofía en tanto:
 - a) Incide directamente la responsabilidad social en el accionar de las instituciones de educación superior de Ecuador.
 - b) Son adecuados los procesos que se utilizan para la difusión de la responsabilidad social universitaria a sus públicos.
 - c) Se ha tomado en cuenta la sostenibilidad en las actividades de responsabilidad social universitaria.

Capítulo I Comunicación Estratégica

En este capítulo se describen aspectos sobre la importancia de la comunicación organizacional en la gestión empresarial y su enfoque en facilitar el flujo de información dentro y fuera de una institución. La necesidad de desarrollar e implementar estrategias que fomenten una comunicación interna y externa clara, coherente y transparente pues es lo que da vida a la organización (Martínez Muñoz, Hernández Gracia, Torres-Flórez, García Velázquez, & Montaño Arango, 2018). Se enfatiza en la generación de proceso de comunicación eficaz para mejorar la colaboración, la cohesión y el rendimiento organizacional.

Se aborda lo sustancial de conectar los objetivos de comunicación con los objetivos generales de la organización. Se enfoca en la planificación y ejecución de actividades de comunicación para mejorar la imagen de la marca y maximizar su impacto y reputación, y la trascendental de analizar el entorno y las audiencias para reducir las probabilidades de equivocarnos a la hora de tomar decisiones (Capriotti, 2010).

Aborda también los desafíos y oportunidades en la era digital, los cambios que ha generado la evolución tecnológica en la forma en que las organizaciones se comunican, el entorno digital complejo y en constante cambio y las necesidades de innovar y/o desarrollar competencias mediáticas de los funcionarios y de las instituciones (Pérez-Tornero, Giraldo-Luque, Tejedor-Calvo, & Portalés-Oliva, 2018). Las redes sociales, los sitios web corporativos y otras plataformas digitales que han aumentado el alcance y la velocidad de la comunicación, pero también han aumentado la necesidad de administrar cuidadosamente la reputación corporativa en línea.

1.1 Comunicación Organizacional

Los canales y las formas de comunicación que se originan al interior de las empresas ya sean, públicas, privadas o gubernamentales, universidades, etc., se refieren a la comunicación organizacional, que encierra a la comunicación interna y externa de la institución. La comunicación organizacional es establecida por las instituciones y es parte de su cultura y sus

normas. De tal manera que, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles ya sea entre jefes y subordinados deberá ser fluida (Castro, 2016).

La comunicación organizacional se centra en la cimentación de relaciones y la interacción de sus públicos internos con los externos. Generalmente está concebida de dos formas, la comunicación dentro de la institución, donde la comunicación es parte de ella y la comunicación hacia el exterior. En las organizaciones la comunicación es integral, aunque existan medios de comunicación con diferentes intensiones empleados en los ámbitos internos y/o externos y circule de manera formal o informal, pues la comunicación debe ser el complemento de algo global (Montoya Robles, 2018).

La comunicación organizacional es uno pilar sustancial para garantizar un discernimiento claro de los objetivos de las instituciones y sus estrategias para conseguirlos. Pese a ello, muchas organizaciones generalmente no prestan atención a la comunicación con sus empleados, lo que genera un sistema de comunicación ineficaz que implica pérdida de tiempo, recursos y de utilidades. A decir de Díaz y Vásquez (2022) “al aludir a la COI, nos referimos a la fluctuación de la información y los mecanismos del traslado de la misma dentro de una organización; esto propicia la vinculación de los seres humanos generando lazos colaborativos” (p. 30).

Con una propuesta de intervención, reconocer lo frágil que es la capacidad de las empresas para aceptar que existen problemas y la predisposición para ocuparse de ellos es fundamental para superar los problemas que enfrenta, entre ellos las de comunicación entre sus colaboradores internos. Para sostener a una organización activa, se debe propiciar una buena comunicación interna (Soto Trujillo, 2019).

No se puede hablar de comunicación organizacional sin antes definir la imagen corporativa y para hacerlo citaremos a Capriotti (2013) quien la define “como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (p. 29), y al análisis que hace el autor de dicha definición: “se puede establecer una diferenciación entre la estructura de la imagen (“la estructura mental de la

organización que se forman los públicos ..."), y el proceso de formación de la imagen (".. resultado del procesamiento de toda la información relativa a la empresa.")" (p.30).

Sandra Fuentes menciona que la estructura de una marca tiene que ver con tres conceptos que están interconectados: identidad, reputación e imagen, que igualmente guardan una estrecha relación con la comunicación corporativa. Y además sostiene que, a partir de la propuesta de un sistema comunicacional de gestión, el concepto de marca integral se desarrolla en base al entorno de gestión, la estructura de marca y la construcción de vínculos (Fuentes Martínez, 2007).

Así definimos la imagen corporativa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, fruto del procesamiento de toda la información relativa a la organización. La imagen de una marca es la sumatoria de todas las percepciones que se forman en la mente de los usuarios con el tiempo debido al contacto producido entre la marca y el usuario (Aguilar Gálvez & Bermeo Pacheco, 2018).

Dicho según Pintado & Sánchez (2013) la imagen corporativa es uno de los elementos más importantes de toda empresa para hacer entender al público meta quiénes son y en qué se diferencian de los competidores. Para cumplir sus objetivos una empresa debe posicionar una imagen favorable antes sus públicos (Meza, 2017).

La reputación corporativa es una visión integrada de los valores culturales el comportamiento y la actitud proactiva de la organización (Villafaña, 2001). La reputación se es un juicio de valor que tienen los públicos en base al comportamiento de la organización, en tal virtud, las evaluaciones pueden variar por cada grupo de interés, una misma compañía puede tener buena reputación para los proveedores, pero mala para los clientes (Cedillo Jurado, 2018).

Así lo corrobora Carrió (2013) al mencionar que la reputación corporativa por su importancia debe estar en el lugar más alto en la toma de decisiones de una organización y que para hablar de reputación, es necesario establecer algún vínculo con la organización, pues, la reputación es un activo estratégico vinculado al conocimiento que las personas tienen de la

organización, por ello es un fenómeno valorativo y actitudinal, que muestra la predisposición que tiene los colectivos con la organización.

La identidad corporativa incide en todos los aspectos de la gestión y empieza por el nombre de la institución que debe captar la atención del usuario y quedarse en su recuerdo. Hace referencia al diseño de la marca y al carácter o personalidad que tiene la marca ante los públicos (de la Fuente Chico, 2019). Se puede abordar la identidad desde un individuo, un grupo, un país o una institución. Así que se reconocerán por un conjunto de signos perceptibles, sus signos de identidad. La identidad de la institución se fija por la forma y los fines que se desarrollen para conseguir sus objetivos y la manera de relacionarse entre sus miembros. La identidad corporativa es la representación icónica de una organización, es decir, lo que se ve y se refleja en la identidad visual (Trevera Dávila, 2020).

A toda institución que anhele el éxito le corresponderá definir el camino adecuado para estar lo más cerca posible de la imagen ideal, para ello son necesarios estos cuatro pasos: conceptualización, diseño, aplicación y comunicación (Meza Lueza, 2016). En el proceso de gestionar la marca corporativa a través de la comunicación se inicia por crear expectativas que deberán cumplirse con el comportamiento de la empresa. Por lo que, se requiere trabajar sobre la identidad para tratar de influir en la reputación o imagen de los públicos hacia la empresa. El branding corporativo es el proceso de creación de marca corporativa, no desde el manejo de la identidad visual o específicamente pensar en los productos y servicios de una organización, sino desde la filosofía, sus valores y la cultura corporativa, incluso su comportamiento (Capriotti, 2010).

La comunicación es un proceso poderoso, flexible e interminable que ha estado con la humanidad desde sus inicios y que progresivamente ha tomado fuerza en las organizaciones, convirtiéndose en un eje fundamental para su adecuado funcionamiento. “La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y los medios empleados” (Garrido, Goldhaber, & Putnam, 2022, p. 26).

La comunicación organizacional no solo es intercambiar información, sino que contempla dinámicas de cooperación, coordinación y técnicas que permiten avanzar hacia los objetivos y adaptarse constantemente a las nuevas dinámicas empresariales, apoya en la gestión de la organización integrando sus elementos, proyectando una imagen fuerte basada en la productividad y la calidad. La comunicación corporativa es una herramienta de gestión, su objetivo es instituir una base favorable para las relaciones con los stakeholders de la cual depende la organización (van Riel, 1997).

La comunicación organizacional va más allá de una simple gestión corporativa enfocada en el macroambiente de las organizaciones, la comunicación es un asunto relacionado a la innovación, y para aplicarla es necesario entenderla y respetarla, pues cuando se la usa en beneficio de las organizaciones se consiguen grandes cosas. “Los comunicadores asocian el término a toda la información que es generada dentro de la empresa y que, utilizando medios convencionales o no convencionales, se dirige a los diferentes públicos con los que interactúa” (Salguero Rosero, 2018, p. 16). En la nueva concepción de la organización como sistema, McGregor (1960) advirtió sobre nuevos conflictos internos en las corporaciones a través de la teoría X y la teoría Y, especialmente conflictos entre necesidades de los empleados y el propósito de la organización contribuyendo al estudio del concepto del clima organizacional como expresión del clima comunicativo y motivacional de la empresa.

Luego William Ouchi (1986) complementando lo propuesto por MacGregor, a través de lo que denominó, *Teoría Z*, propuso la llamada *Cultura organizacional*, en la que la comunicación comparte responsabilidad con la sociología y la psicología para explicar los componentes experienciales y los comportamientos de las organizaciones como un todo social. El clima organizacional, hace alusión a las perspectivas, requerimientos y nivel de satisfacción que los miembros de una institución tienen sobre ella, la cultura, en cambio, hace referencia al sistema de valores presentes en la institución y del que se desagregan una serie de pautas de conducta, reglas, etc., con las que el personal está más o menos identificados (Belalcázar Belalcázar, 2012).

Robbins y Judgey (2009) afirman que “una cultura firme proporciona estabilidad a una organización” (p. 512) y, además, recalcan siete características de la cultura organizacional:

innovación y toma de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, dinamismo y estabilidad. Por otra parte, Rodríguez (2009) señala que “la cultura organizacional es un subsistema complejo que opera en otro sistema complejo que es la organización. Esta, a su vez, está inserta en un sistema mayor e igualmente complejo que es el contexto” (p. 90). Dentro de este campo, Gómez (2008) sostiene que en una empresa con una identidad cultural consolidada no ha de variar mayormente los resultados del estudio interno y externo, puesto que en este tipo de empresa la “inercia cultural” hace que se proyecte la misma imagen tanto hacia dentro como hacia fuera de la institución.

En México, desde la década de los 90, las grandes corporaciones plantearon la creación de un área de comunicación organizacional integral que agrupe los recursos humanos, y financieros para la gestión de la comunicación interna y externa, integrando a la publicidad (León Duarte, 2006). En 2015 se creó la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de Comunicación Organizacional³ A.C. (AMIPCO) que, en sus estatutos, busca promover el ejercicio adecuado de la comunicación organizacional como actividad profesional y disciplina científica (OMIPCO, 2016).

La evolución de la comunicación corporativa en Ecuador ha sido notable en los últimos años, impulsada por el contexto social, económico y tecnológico del país. Originalmente, la comunicación corporativa se basaba en estrategias tradicionales como los comunicados de prensa y la publicidad convencional. Sin embargo, con el progreso tecnológico y la digitalización, las organizaciones ecuatorianas han incorporado plataformas digitales y redes sociales en sus estrategias, asegurando así su relevancia en el panorama actual. Lo digital ha permitido la trasgresión de las relaciones tradicionales que tenían las empresas con sus públicos cuando se elaboraban acciones comunicativas off line, pero hoy los expertos del área de comunicación dan paso a líneas de comunicación online (Velásquez Benavides, Duque Rengel, & Paladines Galarza, 2020).

³ <https://www.amipco.org/>

En Loja - Ecuador en beneficio de la comunicación organizacional se creó el Grupo Gestión de la Comunicación Estratégica⁴, que está compuesto por investigadores y docentes especializados en comunicación, administración, publicidad y relaciones públicas de la Universidad Técnica Particular de Loja, así como de otras universidades iberoamericanas. Su objetivo principal es contribuir a la investigación académica en el campo de la gestión de la comunicación estratégica en Iberoamérica. Para lograrlo, se enfocan en la sistematización de las prácticas de comunicación implementadas por los gestores del área. Además, realizan investigaciones académicas y profesionales sobre recursos comunicativos y elaboran propuestas sobre formas de gestión de comunicación. Todo esto con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos de las organizaciones.

El Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina⁵ (CIESPAL), con el interés de contribuir a la construcción de un pensamiento comunicacional latinoamericano, decidió a principios de este siglo promover cada dos años encuentros académicos de la región iberoamericana, consiguiendo con ello crear espacios de intercambio de conocimientos y experiencias en relación al quehacer del Director de Comunicación en las empresas e instituciones y a las tendencias teóricas sobre este tema (Buenaventura, 2007).

La transición hacia la digitalización de la comunicación corporativa, orientada al compromiso o “engagement”, ha sido impulsada por la creciente penetración de internet y el uso extendido de dispositivos móviles en Ecuador, estos avances tecnológicos permiten el acceso a una amplia variedad de información, facilitan la conexión con otras personas y generan espacios que fomentan la creatividad, el conocimiento y la innovación (Tricoci, Rosenthal, Corral, & Gil, 2014). Las empresas conscientes de lo importante que es instituir una presencia sólida y coherente en los medios digitales han ido adaptando sus contenidos y mensajes para alcanzar una mayor conexión con sus audiencias que son diversas y segmentadas. Del mismo modo, en virtud de que, en Ecuador, se realizaron cambios en la legislación y exigencias a las empresas, encaminándolas a preocuparse cada vez más por los efectos de sus actos en su entorno, la transparencia y la RSC han ganado notabilidad en la comunicación corporativa ecuatoriana, con énfasis en la construcción

⁴ <https://investigacion.utpl.edu.ec/gce/about>

⁵ <https://ciespal.org/>

de relaciones de confianza y credibilidad con los públicos (Villacís Laínez, Suarez Núñez, & Güillín Llanos, 2016).

En Ecuador y América Latina la comunicación corporativa “se comprende como un sistema estratégico que permite solucionar conflictos internos y externos, disminuir procesos, afianzar relaciones y transformar un entorno social o laboral, aportando y aplicando ideas útiles e innovadoras” (Salguero Rosero, 2018, p. 17). Hoy en día la comunicación corporativa en Ecuador continúa evolucionando hacia un enfoque más estratégico e integrado, donde se valora la coherencia entre la imagen corporativa, la comunicación interna y externa, y las acciones concretas de la organización.

La capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos, sociales y culturales, así como la habilidad para gestionar crisis de manera efectiva, son elementos clave para el éxito en la comunicación corporativa en el contexto ecuatoriano actual. La moderna comunicación resulta de una mezcla de la escuela de gerencia japonesa y la gerencia de marketing de los Estados Unidos, que en primera instancia llegó a las empresas y luego tomó forma en la academia, bajo ésta nueva perspectiva, en donde, lo que las empresas necesitan para ingresar a la *era de la información* es tener un consistente departamento de comunicación que le permita interactuar con sus públicos y tenga la habilidad de procesar la información que consigue (Aravena, 2007).

Las primeras etapas históricas ligadas a la producción de teorías en el campo de la comunicación organizacional se centraron en las relaciones públicas, el clima organizacional y la comunicación interna. En la actualmente, la disciplina amplia su campo de acción y la dinámica integral y estratégica dentro de la lógica corporativa. Por esta razón, es fundamental estar al tanto del desarrollo histórico y de los enfoques de la comunicación en las instituciones para diseñar propuestas de investigación apropiadas a los diferentes tipos de organizaciones y áreas de funcionamiento social (Contreras Delgado & Garibay Rendón, 2020).

1.2 Funciones de la Comunicación organizacional

1.3 Comunicación Estratégica

Más que aportar a la institución, la comunicación es constitutiva de ella, pues es parte del origen de su formación, en lo que espera ser y alcanzar y en las relaciones con el entorno del que recibe elementos para trabajar y al que regresa servicios, bienes, productos o soluciones (Preciado Hoyos, Guzmán Ramírez, & Losada Díaz, 2013).

La comunicación en las instituciones es estratégica si se integra en las actividades de dirección y se transforma en un instrumento elemental de competitividad empresarial (Paladines Galarza, Yaguache Quichimbo, & Altamirano Benítez, 2015). La comunicación estratégica es un proceso planificado y sistemático de gestión y ejecución de actividades de comunicación para lograr determinados resultados y permite gestionar los intangibles de la organización, incorporando elementos de comunicación como parte de la estrategia. Además, es una herramienta vanguardista y ofrece una transformadora versión del management (Scheinsohn, 2009). Una nueva perspectiva que se sustenta en administrar a través del empleo de las técnicas más actualizadas del management el fortalecimiento del desarrollo institucional y la continuidad en el tiempo de la universidad, de tal manera que, la comunicación en las IES es en la actualidad un camino rico en posibilidades, experiencias, proyectos y nuevas perspectivas de innovación (Rodiles Casamayor & Viel Fajardo, 2015). La comunicación estratégica tiene entre otras, los siguientes componentes: análisis del entorno y la situación actual, establecer estrategias, estructurar e implementar actividades, seguimiento, evaluación y cambio.

La gestión de la comunicación en las empresas es imprescindible (Noguera Vivo, 2004). La comunicación estratégica se basa en identificar los intereses de la organización y los de sus públicos objetivos, así como la identificación del lenguaje y mensajes necesarios para conectar con ellos. Tiene como objetivo transformar el vínculo de las empresas con su entorno sociocultural y político en una relación armoniosa y positiva desde la óptica de sus objetivos y no se la debe confundir con la publicidad (Tironi & Cevallo, 2011).

La concepción estratégica empresarial se entiende como una forma de eximir a la organización para crear nuevas capacidades competitivas, reestructurando los procesos internos de la organización con proyección hacia el futuro, además, permite cambiar las perspectivas de la gestión desarrollada, para beneficio corporativo. Salas Forero (2011) señala que “se necesita la *comunicación estratégica* para establecer cursos de acción que ayuden a que todos los que

integren una organización compartan un proyecto de futuro, pues el problema central de la acción es la estrategia” (p. 242).

Joan Costa (2018) sostiene que el pensamiento que se tenía sobre las empresas desde el industrialismo ha cambiado, por tanto, la identidad es lo que ahora le da valía a la empresa, pero hay que buscarla desde la marca porque de ahí se desprende la identidad de la empresa, y a través de esta se construye la imagen corporativa, la cual es decisiva cuando se crea y consolida la empresa, se debe tener en cuenta que la identidad, la imagen, los actos y los mensajes están interconectados y que de la gestión y la comunicación dependen las percepciones y experiencias que vivirán los público que finalmente es lo que se configura y se instala en el imaginario colectivo. Pues el mismo Joan Costa (2003) sostiene que la comunicación es la única función trasversal en las organizaciones.

La comunicación estratégica de la empresa, basada en su marca, permite construir la imagen corporativa, y a través de esta se construye la identidad de la empresa que comunica la identidad de la compañía, todo ello como un proceso sistemático, en el que se integra el mundo empresarial y las relaciones que mantienen las organizaciones con sus entornos, con la intención de generar un impacto positivo en los diferentes stockholders, e incrementar la visibilidad y credibilidad de las empresas o marcas. “La identidad es, pues, la forma manifiesta, visible, concreta, de la cultura corporativa” (Mayol Marcó, 2010, pág. 511), para Villafaña (2002) la cultura es una variable de la identidad, por lo tanto, es una cualidad que cambia/modifica. La identidad es lo que la organización es y pretende ser, es decir, es la personalidad de la organización (Capriotti, 2005) p. 29). Por tanto, la labor del comunicador al examinar la diversidad sociocultural es investigar las posibles articulaciones de las diferencias en base a los intereses y necesidades de grupos sociales que se registran como bien distintos, para intervenir desde allí el objetivo de modificación cognitiva macrosocial (Massoni, 2009).

“La comunicación estratégica está esencialmente ligada al cambio, a la transformación” (Forero Hurtado & Gutiérrez Tobar, 2021, p. 142). Es una herramienta que permite alinear los objetivos de la organización con el consumidor cuyos hábitos son variables y a través del consumidor se perciben las necesidades del mercado. Para que la comunicación estratégica sea

efectiva, los objetivos deben estar claramente definidos y establecidos, como una orientación teórica diseñada a mediano y largo plazo (Garrido, 2017). El primer paso que seguir para lograr el éxito de la comunicación estratégica es determinar qué queremos transmitirle al público de interés y cómo queremos hacerlo. Esta etapa de planificación es fundamental para que después no existan problemas en la implementación del proyecto.

Las relaciones públicas, desde el trasfondo teórico de la comunicación se caracteriza y define sus objetivos que van en función de propiciar vínculos satisfactorios y positivos con los diferentes públicos con los que debe interactuar. Esta teoría de las relaciones públicas surge entre Estados Unidos y Europa y los países de Latinoamérica no las pueden simplemente importar, porque deben adecuarse a una calidad laboral y tecnológica diferente (Pérez Amezcua, Acosta Márquez, & López Fernández, 2014).

La comunicación participará en las estrategias que necesiten de la relación con los públicos de interés para incrementar su valor en imagen, reputación y en alcanzar los objetivos comerciales (Carrillo Durán, 2014). La comunicación estratégica representa la planificación de acciones comunicativas que se implementarán en la institución. Este plan integral abarca todas las áreas de comunicación de la organización, asegurando que las acciones propuestas estén alineadas con los intereses de esta. Este enfoque se basa en diversas disciplinas, incluyendo las relaciones públicas, la prensa, la imagen institucional, la publicidad, el protocolo, la comunicación interna y la responsabilidad social corporativa, entre otras. El entorno actual en el que evolucionan los individuos, las organizaciones y la sociedad en general, exige una adaptabilidad constante. Además, se requiere una flexibilidad adecuada para mitigar los efectos de los cambios y aprovechar al máximo las oportunidades que estos cambios ofrecen (Guzmán Ramírez & Herrera Echenique, 2019).

Hoy en día se concibe a la comunicación estratégica como un nexo estrecho con la cultura, educación, valores y normas por lo que (Márquez López, Burau Grain, Cevallos García, & Vásquez Orozco, 2018) es el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político y logra mantener una relación agradable y positiva lo que facilita la consecución de las metas y objetivos de la organización, cabe mencionar que el principal logro de la comunicación estratégica

radica en tener un mapa de referencia completo sobre sí misma y poder estar prevenido de cualquier situación ya sea favorable o adversa.

Evaluar los posibles escenarios y situaciones de vulnerabilidad en la organización; identificar públicos latentes o manifiestos que podrían tomar provecho de un hecho inesperado para perjudicar los intereses del cliente representado; anticipar posibles situaciones de conflicto; reconocer escenarios y situaciones de riesgo; mediar y negociar con actores cuyos intereses resultan antagónicos; impulsar radicales transformaciones culturales en las organizaciones representan una de las áreas más exigentes de la gestión de comunicación institucional en situaciones de crisis (Islas, 2005).

El análisis de la realidad institucional, el diagnóstico y la definición de las causas que generan la vulnerabilidad ante una situación inesperada son pasos previos necesarios para diseñar estrategias de comunicación que permitan minimizar los impactos negativos en la imagen de marca y en los intereses del cliente. “Del mismo modo que las empresas escogen un modelo de gestión para la organización, deben seleccionar un modelo de comunicación, después de llevar a cabo un análisis de sus necesidades y objetivos” (Saura Pérez & García García, 2010, pág. 44). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis supone además contribuir a la imagen corporativa, fortalecer la posición competitiva dentro del mercado y mantener el valor percibido por parte de los clientes y/o consumidores. Se ha de considerar que no existe una crisis que sea completamente igual a otra, por ello no se deben extrapolar medidas globales para gestionarlas (Marín, 2009). Examinar la realidad institucional, la identificación y el entendimiento de las causas que crean vulnerabilidad frente a situaciones imprevistas, son etapas esenciales previas al diseño de estrategias de comunicación. Estas estrategias tienen como objetivo principal la minimización de los efectos adversos.

La mayoría de las instituciones públicas y privadas no establecen políticas o líneas que orienten su accionar en situaciones críticas y que definan los parámetros de su relación con los medios de comunicación, escasamente existen manuales para manejar una situación crisis (Vidal Bonifaz & Hernández Flores, 2013). Las estrategias de comunicación para situaciones de crisis deben tener un enfoque preventivo, que involucre el diseño y puesta en marcha de mecanismos eficaces para la prevención y mitigación del riesgo, pues a decir de Hernández Rangel, Cogco Calderón, y Gómez de la Fuente (2020) a la comunicación de crisis se la define como un pilar

esencial en la transformación organizacional. En otras palabras, la gestión de crisis es un proceso que no se agota en el momento puntual en que se produce la contingencia, sino que debe ser visto como una actividad permanente. “La experiencia en gestión de crisis en el pasado favorece la preparación para enfrentarse a crisis en el futuro” (Saura Pérez & García García, 2010, p. 53) por lo que ha de trabajarse de manera preventiva, planificada y coordinada.

La crisis de imagen es una situación tensional que surge cuando la percepción pública no coincide con los valores y principios que representan a una empresa o institución. Rojas Orduña (2003) sostiene que aparentemente es sencillo seguir sugerencias en frío, pero mientras se presenta una crisis, ante todo en los primeros momentos, resulta complejo mantener la calma y dar las indicaciones apropiadas. El impacto negativo en la reputación de la marca puede ser alto, sobre todo cuando el hecho generador del problema tiene un componente ético. Pese a las innumerables variables de riesgo, no es imposible prepararse para enfrentar a posibles crisis y lograr sobrellevarla de modo exitoso. “La marca es un intangible extremadamente sensible: se necesita una enorme inversión a lo largo del tiempo para conseguir una marca fuerte y reputada” (Maestro Espínola, Cordón Benito, & Abuín Vences, 2018, p. 225).

El enfoque estratégico en la comunicación desempeña un papel esencial en el éxito de las organizaciones. En una institución, todo comunica y contribuye a crear una imagen, una percepción de la empresa (Arroyo Almaraz & Mamic, 2015). Para alcanzar una comunicación efectiva, se debe considerar ciertos aspectos como conocer las audiencias pues es importante comprender a quienes se dirige, sus necesidades y expectativas, esto permitirá adaptar los mensajes y establecer una conexión sólida, tomando en cuenta que las audiencias se van estableciendo de distintas maneras (Orozco, 1997). Antes de difundir cualquier información, establecer los objetivos, comprender lo que se desea conseguir con esa comunicación. Se pretende informar, persuadir o motivar. Como señala Revilla Peña (2017), es crucial enfocar en mensajes que generen impacto. Es importante recordar que estos mensajes deben estar en armonía con los valores e imagen institucional para evitar discrepancias que puedan dar lugar a una percepción de falta de autenticidad y credibilidad. Dado que los públicos son diversos y se comunican de diferentes maneras, es necesario manejar varios canales de comunicación. Estos incluyen redes sociales digitales, correo electrónico, llamadas telefónicas y reuniones. En la actualidad, los medios sociales están al servicio de las organizaciones para facilitar la tarea de promover la interacción,

considerándola como una condición esencial para fidelizar al cliente (Castelló Martínez, Del Pino Romero, & Ramos Soler, 2014). Después de que se haya hecho una campaña de comunicación o difusión de mensajes sobre la empresa, es necesario evaluar los resultados para determinar si se lograron los objetivos establecidos y dónde se deben generar acciones preventivas o correctivas (Preciado Hoyos, Hincapié Noreña, & Pabón Montealegre, 2009).

La Universidad Técnica Particular (UTPL) de Loja creó el primer “Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador⁶” mismo que está conformada por un equipo de docentes investigadores de la Sección de Comunicación Organizacional del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la UTPL y por docentes de la Universidad Nacional de Córdoba, con la finalidad de recolectar información sobre la función y el futuro del Dircom en el Ecuador y su relación al contexto internacional, que tiene como finalidad conocer el estado y las tendencias de la comunicación estratégica en campos como la comunicación interna, corporativa, organizacional, institucional, digital, comercial, así como la responsabilidad social corporativa (Paladines Galarza, Álvarez Nobell, & Yaguache Quichimbo, 2015).

Para que la comunicación organizacional sea estratégica, debe existir un gestor y ese es el DIRCOM, la fuerza con la que surgió esta figura profesional hizo que por sí misma, sea objeto de profundas reflexiones investigativas. El DIRCOM debe poseer conocimientos y habilidades que le permitan tener una participar protagónica en la toma de decisiones en la empresa, desde un prisma estratégico y gerencial (Mut Camacho, 2006).

Una de las conclusiones a las que llegan Barredo Ibáñez y de la Garza Montemayor (2015) en una investigación desarrollada sobre Comunicación Estratégica, en lo referente a las actividades que deberían potenciar CIESPAL en los próximos años, según los encuestados 2014, es que no se les otorga importancia a las redes sociales, pese a que estos medios tienen una cada vez mayor importancia dentro de la comunicación organizacional contemporánea. Es indudable que existe un extenso conjunto de herramientas que de modo progresivo irán adentrándose en el contexto

6

<https://observatoriocom.utpl.edu.ec/es/Comunicaci%C3%B3nOrganizaciones#:~:text=La%20Universidad%20T%C3%A9cnica%20Particular%20de%20Loja%20crea%20el,respecto%20a%20la%20comunicaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20el%20pa%C3%ADs.>

ecuatoriano y este deberá adaptarse para estar al nivel de otros países. Ahora mismo lidera la utilización de las redes sociales, pero próximamente se asegurará el uso de técnicas como BigData, iBeacon, Customer Relationship Management (CRM), Spin-Offs, la utilización de sites, email y otras herramientas como parte de las estrategias de la comunicación en las organizaciones de Ecuador (Puertas, Cadme, & Álvarez Nobell, 2014).

Puertas Hidalgo, Cadme y Alvarez Nobell (2015) en su investigación denominada Gestión estratégica de la comunicación digital en la empresa ecuatoriana. Perspectiva comparada con la realidad europea, concluyen que, tanto en Europa como en Ecuador, la tendencia del uso de TIC en las diferentes actividades del área de comunicación se incrementa según los siguientes datos:

En las organizaciones en Ecuador utilizan la comunicación digital y los social media son parte de las tres líneas prioritarias de acción en comunicación, evidenciado en la encuesta con el 22,40% incluso sobre relaciones públicas (20%) y comunicación interna (19,2%). En Europa la expectativa para el 2017 respecto a los canales e instrumentos de comunicación consideran que la comunicación online despuntará con el 92,9%, las relaciones con los medios en línea serán de 91,4%, la comunicación a través de dispositivos móviles con el 91,1% y social media alcanzará 89,1% (Puertas Hidalgo, Cadme y Alvarez Nobell, 2015, p. 24).

La comunicación estratégica permite establecer objetivos, calcular los costes en base a los recursos necesarios y establecer con argumentos la elección de las técnicas comunicativas idóneas. Está fundamentada en la investigación, tanto en su comienzo con el diagnóstico, como en su conclusión con la evaluación, concentrada en el *plan de comunicación estratégica* que es el instrumento que resume los retos comunicativos que las organizaciones (Tur-Viñes & Monserrat-Gauchi, 2014).

1.4 Comunicación organizacional en la era digital: contextos, recursos y posibilidades

La transformación digital cambió las diversas perspectivas de estudiar el mundo a través de plataformas netamente tecnológicas, mismas que fomentan el desarrollo. Claramente, los espacios digitales dieron paso a nuevas formas de convivencia social, comportamientos y actitudes de los usuarios que diariamente navegan en internet. La cultura de innovación y reinención permanente, la reducción de las barreras geográficas, pensar en el crecimiento centrado en el ciudadano, apertura al ecosistema digital global, son algunos de los aspectos a los que la transformación digital ha introducido a las compañías y los países (Mababu Mukur, 2017).

La expansión de tecnologías como el Big Data, la inteligencia artificial, la realidad aumentada, etc., han escenificado modos de conexión y comunicación digitales que influyen en la cotidianidad, las relaciones públicas y la comunicación. Las empresas españolas, han ido descubriendo las ventajas de la plaza virtual para gestionarlas. Aspectos como: La proliferación y reorganización de la información, la velocidad de la transmisión, la convergencia digital y la capacidad de reacción rápida, han hecho que directivos de las empresas se interesen en pulir las técnicas de actuación a través de estos métodos interactivos multimedia (Cuenca-Fontbona, Matilla, & Compte-Pujol, 2020).

De acuerdo con una investigación desarrollada por Simelio-Solà, Ferré-Pavia, y Herrero-Gutiérrez (2021) España aún tiene mucho por hacer para mejorar la transparencia en las páginas web municipales, de modo que, para aumentar la transparencia comunicativa y facilitar la participación ciudadana, se requieren cambios en los procesos de comunicación interna. El acrecentamiento de la incidencia de la tecnología en la vida cotidiana y en particular en los procesos de administración pública, hacen necesario adaptar y modernizar las administraciones públicas (AAPP) como organizaciones constituidas por individuos (Pérez-Tornero et al, 2018).

En efecto, a lo largo de los años la transformación digital mayoritariamente se ha enfocado en el ámbito corporativo. La efectividad de estas nuevas tendencias digitales posibilita la implementación de estrategias internas y externas, con el objetivo de construir, desarrollar y mantener la imagen de una empresa para convertirla en una marca líder. La transformación digital es un tema de interés para las comunidades científicas y para las dinámicas organizacionales, debido a las presiones de las tecnologías disruptivas y los requerimientos personalizados de los usuarios en un entorno de hiperconectividad (Delgado Fernández, 2020).

La internet se ha afianzado como un espacio de debate social, lo que ha desarrollado nuevas formas de producción y consumo de la información, esto incide en los medios de comunicación en general y en los métodos que estructuran la opinión pública actual (Barredo Ibáñez, 2021). De allí, surge la comunicación estratégica como eje de la transformación digital dentro de entornos colaborativos. Por medio de esta, se establecen vínculos sociales, económicos, culturales y

políticos, puesto que, como resultado de las estrategias empleadas, surge la opinión pública, que marca tendencias en beneficio o en contra de una marca, a través de medios tradicionales y digitales.

El nuevo contexto organizacional en América Latina cambió la manera en que las empresas se relacionan con sus públicos. La responsabilidad social empresarial (RSE) puede ayudar a las empresas latinoamericanas a lograr mayor integración en el entorno social y fortalecer las relaciones con sus públicos. Las redes sociales, particularmente Facebook, pueden ser herramientas claves para la comunicación de las actividades de RSE, ya que contribuyen positivamente a la reputación corporativa (Capriotti & Zeler, 2019, p. 1).

Resulta lógico conceptualizar a la transformación digital como el inicio de una nueva era, pues en generaciones anteriores no existía la posibilidad expandir el mercado a través de una pantalla digital. “La transformación digital establece cambios en las nuevas formas de administrar la empresa y constituye un reto importante para su competitividad” (Olis Barreto, 2022, p. 179). Efectivamente, la transformación digital actúa como un puente que permite a las industrias sobrevivir y adaptarse a los medios digitales y a la difusión de información a través de pantallas. Dado que la era digital avanza a un ritmo acelerado, es necesario desarrollar habilidades para navegar eficazmente en este entorno de intercambio de ideas. Este ambiente tiene un impacto directo en el crecimiento de la empresa y en la gestión de los modelos de negocios. Una empresa competitiva debe usar los modelos de gestión tecnológica, que efectivizan los recursos para maximizar sus utilidades y la calidad de productos y servicios (Alvarado Peña & Gómez Caicedo, 2020).

La evolución del papel a la digitalización permitió el desarrollo del marketing digital, por su parte Díaz-Criado (2017) sostiene que la comunicación estratégica realiza un seguimiento de los departamentos de administración y comunicación de las empresas. Por lo tanto, el liderazgo es fundamental en estos espacios para influir en la mentalidad del consumidor con un solo clic. Se requieren líderes que diseñen estrategias y establezcan la comunicación digital como el factor principal para llegar de manera asertiva a diversos públicos.

Es primordial priorizar establecer límites en el manejo de la tecnología en todos los ámbitos. Las nuevas generaciones a pesar de educarse en un ambiente netamente tecnológico todavía no logran un equilibrio entre la llamada *Leadership-Driven*, que en palabras de Cambria

(2016) es la dirección estratégica combinando elementos principales como palabras e imágenes con una clara intención, de ahí que, los programas de marketing encaminan la construcción paso a paso de la imagen de una industria, esto gracias a herramientas digitales de estudios de públicos, lo que facilitan la evaluación de conductas, deseos y necesidades de la población. Además, es importante acotar el *feedback* de servicios por parte de clientes y consumidores de las empresas.

La sociedad red constituye el punto de partida facilitador para la transformación digital de las organizaciones, entonces hay que replantearlas mediante el uso de las tecnologías digitales para mejorar su desempeño y servicio a sus stakeholders mediante cambios profundos (Uriarte & Acevedo, 2018). La transformación digital ha revolucionado tanto las formas de interacción social como las técnicas de estudio, simplificando la manera en que cada empresa se conecta con su público. En esencia, la transformación digital y la comunicación estratégica son dos caras de la misma moneda en la organización y en la construcción de mensajes dirigidos específicamente a cada público. Por lo tanto, es esencial elaborar planes de acción que se implementen en plataformas digitales, ya que son la principal herramienta de comunicación de fácil acceso.

El uso de las redes sociales en el entorno Web provoca cambios en el ámbito social, profesional y personal (Tallarico, 2012). Los avances tecnológicos forman parte del vínculo social, por ende, es vital plantear estrategias innovadoras para los consumidores, clientes y público, metas que deben ir acorde a los procesos de integración, social, económico y cultural. Programas elaborados con comunicación estratégica eficaz que mediante la transformación digital dan una ventaja frente a la competencia.

Como afirma Olcese (2009) “la comunicación ha de formar parte de un proceso de diálogo abierto, honesto y fluido entre la empresa y sus diferentes grupos de interés. Un diálogo entendido como fuente de aprendizaje y, a la postre, de innovación” (p. 73). Es ese diálogo al que los expertos hacen referencia, del que deben surgir las diferentes nuevas formas e iniciativas de corregir los errores y consolidar los aciertos en los procesos de accionar de las organizaciones, pues quién mejor que sus públicos para decirle a la empresa si está transitando por el camino acertado o no, entonces aquí una prueba más de que la comunicación es el motor de la interacción entre la empresa y sus públicos.

La comunicación estratégica ofrece los espacios adecuados de diálogo en el que deben participar todas las áreas responsables del éxito organizacional, evitando la exclusión o hegemonía de alguna de ellas (Scheinsohn, 2011). Algunas estrategias que permiten una comunicación beneficiosa son el diseño de objetivos, el enfoque en los stakeholders, la comunicación y diálogo, contrastar información, diferenciar la comunicación, potenciar los medios de comunicación, evaluar los resultados, etc.

Con el paso del tiempo, cada aspecto y acción cotidiana se vio conectada de forma directa con las diferentes estructuras digitales, pues la era de la revolución tecnológica continúa experimentando cambios profundos en la formación de las sociedades y la percepción humana del mundo o el entorno social. La revolución tecnológica de la información y la comunicación es una fuente de interconexión global que transforma casi todos los espacios de actividad social: el comercio, el trabajo y la producción, el hogar y el consumo, la socialización, la organización de los Estados, etc., (Brunner, 2001).

En este contexto, hasta la propia transmisión de ideas o mensajes tuvo que adaptarse a una realidad en constante cambio, puesto que al ser la comunicación uno de los pilares fundamentales de los conglomerados humanos, los sujetos se ven obligados a formar parte de la sociedad mediante condicionamientos como, por ejemplo, su nivel de participación y accesibilidad a los ecosistemas tecnológicos. Para que el mensaje pueda ser correctamente comprendido por el destinatario, se debe cuidar que no se distorsione el proceso de comunicación, evitando las perturbaciones que llevan a cambiar el sentido del mensaje transmitido (Interconsulting Bureau S.L, 2015).

Por otra parte, tratar la información es crucial en la comunicación estratégica, pues uno de los fines fundamentales es manejar el contexto, las grandes masas digitalizadas, a favor de las organizaciones y sus requerimientos. “Lo que necesitan las empresas son sistemas integrales de información cuyos procesos abarquen desde la recopilación de datos hasta la planificación y control empresarial” (Canossa Montes de Oca, 2019, p. 43).

La Transformación Digital abarca de manera transversal a toda la institución y enfatiza la necesidad de revisar y actualizar sus estrategias de comunicación institucional (Gereda, 2023). La necesidad de herramientas que permitan realizar un seguimiento a las diferentes audiencias dio paso a la aparición de los macrodatos o “Big Data”, un elemento estratégico en la organización de perfiles humanos. Este nuevo instrumento de recolección centró su atención en uno de los mercados de subjetividades más grande del mundo, las conocidas redes sociales, entonces, ¿cómo se conecta la comunicación estratégica con el aporte masivo que representan los espacios digitales? Todo esto plantea desafíos y oportunidades para la comunicación institucional, como la necesidad de adaptarse a nuevos canales de comunicación y de gestionar la información en entornos digitales (Day, 2019).

Desde la más remota existencia humana y los miles de habilidades desarrolladas por el ser humano, el lenguaje surge como un mecanismo básico de comunicación para expresar las visiones del sujeto y el mundo que lo rodea, Gómez y Simón (2016) aseguran:

En el constante desarrollo de nuestra vida es necesario saber transmitir nuestro criterio y punto de vista de manera clara, y concisa, permitiendo el libre albedrio de expresar nuestra manera de pensar y hasta de sentir. La comunicación es la mejor arma de todo el ser humano e inclusive nos lleva a obtener el éxito en cualquier nivel siempre y cuando sea usada de una manera respetuosa y asertiva (p.6).

El asertividad implica interactuar con los individuos de manera concreta y efectiva. En el contexto de la comunicación estratégica, esto se traduce en la selección, implementación y ejecución de iniciativas comunicativas que están integradas en el plan general de la organización. El objetivo de estas iniciativas es mejorar la posición estratégica de la organización.

Al hablar de comunicación estratégica, se habla de la planificación sistemática de la información, de la comunicación y del cuidado de la imagen institucional a mediano y a largo plazo. Adoptar la orientación estratégica para gestionar lo comunicacional implica un método que contribuya a organizar las acciones y a inscribir los esfuerzos en los objetivos generales de la organización (Preciado-Hoyos & Guzmán-Ramírez, 2012). Así que esta rama comunicativa se enfoca en transmitir mensajes de forma específica mediante medios estratégicos, para llegar a un

grupo de audiencias en concreto y en un momento específico, para lograr el efecto deseado en un rango determinado de tiempo.

Frente a esta visión, la comunicación estratégica expone la importancia de ganar o recuperar la confianza de los stakeholders, confirmando que las acciones informativas deben estar vinculado a las acciones de la organización y generar interés para los públicos, demostrando así que, la validez de la persuasión de las masas se fundamenta en el impacto de los hechos visibles, pues estos logran un valor bastante significativo en el grupo meta. “La correcta identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés, así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa” (Granda Revilla & Trujillo Fernández, 2011, p. 72).

De ahí que, el derecho de acceso a la información de los seres humanos obligó no sólo a la modernización e innovación de las estructuras estatales de la sociedad, sino que transformó los flujos de comunicación hacia un modelo más participativo dentro de un entorno cambiante y con una evidente simultaneidad digital en los procesos sociales. Desde el punto de vista de Granda, Paladines y Velásquez (2016):

La implementación de una adecuada estrategia de comunicación digital trae consigo resultados positivos, tanto en la relación con la audiencia, como a nivel interno de la organización, fortaleciendo el liderazgo, la interacción entre grupos, el conocimiento de las acciones y la alineación de esfuerzos (p. 227).

Por lo tanto, la digitalización del consumo en la sociedad se ha convertido en una evolución natural e imprescindible para facilitar una comunicación efectiva dentro de las relaciones socioculturales. Esto promueve una interacción bidireccional con todos los participantes involucrados.

Por eso, las instituciones y el Estado deben pensar la comunicación estratégicamente para ganar lugar en los conglomerados y que la opinión pública no decaiga, pues implementar estrategias de comunicación digitales, aporta resultados positivos en las relaciones con las audiencias, y a nivel interno de la institución. Así, “la gestión de la comunicación digital se configura hoy en un elemento imprescindible para la identidad y la consolidación de las

organizaciones” (Puertas, Cadme y Álvarez 2015, p. 10). A partir de esto, el manejo de la información dentro de una cultura digitalizada influirá positivamente en la comunicación.

En efecto, el manejo de las tecnologías de la información y comunicación es fundamental dentro de la comunicación estratégica digital, por lo tanto, las empresas crearon nuevas estrategias para llegar a sus públicos. “En la elaboración de la estrategia empresarial debemos tomar en cuenta la incorporación de la tecnología de información en los objetivos estratégicos que se plantean en la empresa que llevarán a la misma a alcanzar su visión” (Rada, 2009, p. 29). Las herramientas digitales facilitan el proceso de análisis de datos, aumentan la competitividad empresarial y permiten alcanzar los objetivos de manera rápida y efectiva.

Las empresas u organizaciones requieren de estrategias y herramientas que les permitan realizar un seguimiento a sus clientes para mejorar la calidad de su producto o servicio, el análisis del Big Data, por ejemplo, que permite interpretar grandes cantidades de información de la interacción que determinada población realiza en redes sociales, de modo que, la aplicación de las herramientas informáticas permite comprender datos que no pueden ser analizados de forma tradicional por la gran cantidad de información. “Este mundo digital ha traído consigo un cambio en la manera de hacer las cosas. El ámbito empresarial no ha quedado excluido de esta nueva dinámica social, y se encuentra en una constante re-evolución” (Cisneros Martínez, Durán Bravo, Meléndez Rodríguez, & García Pineda, 2012, p. 142).

A juicio de Granda et al., (2016) “en términos generales, las redes sociales que más se utilizan en las empresas públicas del Ecuador, para las diversas actividades de comunicación externa son: Twitter y Facebook, complementadas por los blogs institucionales” (p.12), de modo que, es esencial tomar en cuenta, no solo los espacios digitales que usan las empresas para visibilizarse, sino también aquellos en los que el público objetivo interactúa constantemente y que sea posible analizarlos de modo progresivo.

La comunicación estratégica se encuentra en la capacidad de adaptarse a los cambios de la sociedad, así que su actual influencia en los espacios digitales repercute en la construcción de sus activos intangibles generados en la interacción con sus múltiples participantes lo que le permite

llegar a ellos de forma efectiva (Durán Bravo, Cisneros Martínez, & Pancardo, 2019) basada en las facilidades que presta el internet, y en el sin número de posibilidades de planificar la información en los diferentes canales y medios, permitiéndole segmentar mejor a las audiencias, con el propósito de medir los mensajes que se transmite por medio de la web.

En las nuevas presupuestaciones teóricas en materia de comunicación que han surgido en los primeros años del siglo XXI resaltan una orientación socio- humanista de este proceso, en ella se rediseña un nuevo estatus teórico por el que deben guiarse las IES para la coordinación exitosa de sus recursos intangibles, los cuales son una fuente significativa para generar valor en forma de conocimiento, lealtad de los stakeholders, entre otros (Rodiles Casamayor & Viel Fajardo, 2015).

La experiencia demuestra que gran parte de los problemas relacionados con la comunicación de las instituciones generalmente son síntomas de alguna dificultad de carácter más profundo y ligado al funcionamiento o a la gestión de esta, “la comunicación es un síntoma excelente para detectar otras dificultades de funcionamiento más profundo” (Fernández, 2013, p. 45).

Dentro de la comunicación estratégica ha sido evidente que las empresas requieren de espacios digitales para su crecimiento y para captar la atención de los públicos, por ello usar correctamente las distintas plataformas online y redes sociales es decisivo. “Las innovaciones abren grandes posibilidades. Sin embargo, también introducirán retos sumamente complejos en las sociedades” (Islas & Arribas, 2019, p.111). En suma, las diferentes herramientas tecnológicas facilitan el desarrollo de estrategias funcionales cuya planificación y ejecución reflejan resultados rápidos y satisfactorios, adicionalmente usarlas fortalece las relaciones interactivas a nivel interno y externa en las organizaciones.

Desde el desarrollo de la tecnología y el despunte de la internet las empresas enfrentan el proceso de transformación digital por lo que han de adaptarse a este cambio de paradigma del mundo digital, que ha supuesto un cambio en la forma de hacer las cosas y lo empresarial no está exento de esta dinámica social. Por tanto, el comunicador se ve abocados a tomar una posición crítica, a asumir el reto de dirigir, orientar y formar la opinión de los consumidores, que suelen ser pasivos

o en la web, donde el consumidor es también un prosumidor, quien borra las fronteras de tiempo, espacio y de manejo de información (Valle & Bernal, 2019).

La comunicación estratégica, es un modo efectivo de competir en un universo que cada día es más digital, incorporando componentes de la comunicación como: la comunicación organizacional, comunicación digital, las relaciones públicas y los activos intangibles como elementos generadores de valor (Herrera Echenique & Bendezú Untiveros, 2019). Asimismo, la comunicación estratégica no está limitada al concepto de transformación digital, sino que es considerada como la gestión del talento con potencial para lograr una estructura organizada que alcanza sus objetivos.

Los públicos cambian su forma de consumir y comunicarse, esperando que las empresas a través de sus funcionarios puedan responder a las nuevas tendencias de la transformación digital, independientemente de la naturaleza de la organización. “Cada público requiere un tipo de comunicación diferente” (Fernández, 2013).

En este cambio constante, las instituciones han optado por nuevos métodos de comunicación y han cambiado los sistemas de producción en relación con sus audiencias, como el manejo de la imagen y de la publicidad. Esto permite encajar en los sistemas versátiles tales como: el económico, el político y el socio – cultural, donde se origina las estructuras empresariales totalmente permeables que se acoplan a los cambios, generando ideas innovadoras para resolver los problemas que puedan presentarse, puesto que, las empresas que asumen estos cambios tienen mejores resultados que las que lo ven únicamente como un cambio de un área empresarial y de corto plazo. Como indica de Farias, Miano, & Nassar (2019) “en este sentido, utilizando una concepción reduccionista respecto de la comunicación organizacional, se toma en cuenta la perspectiva funcionalista, un entendimiento lineal, cartesiano e inflexible de la comunicación que se enfoca en resultados de la comunicación, sin integrar las complejidades inherentes a todos los procesos comunicativos” (p. 72).

Entonces, el enfoque estratégico debe ser una herramienta fundamental para los ambientes complejos e inciertos y de esta forma generar cooperación entre la sociedad (usuarios) y la organización (empleados), y así producir resultados positivos. A juicio de Durán, Cisneros & Pancardo (2019) “para lograr una estrategia global que articule los stakeholders, la organización y

el entorno, se requiere la descripción de la estructura, densidad y significado de los vínculos sociales en el sistema organizacional para lograr su armonización” (p.196).

Es necesario replantear la tradicional forma de entender la comunicación en las organizaciones desde una matriz exclusivamente operacional, y reflexiona sobre su valor y posibilidad estratégica al transformar los acuerdos en correspondencia con la configuración de los nuevos modos de pensamiento y acción comunicacional (Niño Benavides & Cortés Cortés, 2018).

La teoría clásica y el análisis de las redes sociales tiene una rica tradición de interdisciplinariedad, para asimilar la estructura y contenido de las plataformas digitales de comunicación en las que se desarrollan flujos de relaciones y manifestaciones del capital social (Campos Freire , 2014). Las redes sociales digitales se han convertido en una herramienta esencial para las organizaciones que buscan instituir y fortalecer sus relaciones con los stakeholders. Estas plataformas brindan espacios dinámicos en los que las empresas consiguen interactuar instantánea y directamente con sus audiencias, a través de la creación de contenido importante y atractivo, estas instituciones personalizadas y significativas fomenten la lealtad de sus usuarios.

El apogeo de las redes sociales digitales (RSD) como Facebook, Twitter, Google+, YouTube, LinkedIn, etc., en los últimos años, ha transformado el modo en que las personas se comunican por medio de Internet. Las industrias, pendientes de que sus usuarios son parte activa de las RSD, se han interesado en explorarlas como herramientas de marketing (Katona, Zubcsek, & Sarvary, 2011). La comunicación a través de los entornos digitales posibilita la transmisión de mensajes clave y permite escuchar activamente a sus públicos y así a través del análisis de datos comprender claramente las necesidades, preferencias y opiniones de su stakeholders, lo que les permite adaptar estrategias de comunicación más efectivas. Este feedback en tiempo real permite establecer relaciones de confianza y credibilidad entre la empresa y sus públicos. Así lo corrobora Hogan (2007) cuando afirma que en el mundo corporativo se puede utilizar las RSD para obtener datos del comportamiento natural de los usuarios y así explorar sus patrones de amistad, gustos y comportamiento.

A través de campañas estratégicas segmentadas, las instituciones consiguen llegar de manera precisa a su público objetivo, garantizando así el impacto de sus mensajes y aumentando la visibilidad de sus productos o servicios. Las organizaciones pueden medir ciertos elementos de

interacción con sus consumidores en las RSD a través de las estadísticas que éstas ofrecen y a partir de programas informáticos especializados (Uribe Saavedra, Rialp Criado, & Llonch Andreu, 2013). La característica viral congénita de las redes sociales digitales permite a las organizaciones tener un mayor alcance de forma orgánica, a través del poder del boca a boca digital, alcanzando a nuevos públicos y descubriendo potenciales clientes

En Internet existe capacidad para todas las posibilidades de comunicación y toda clase de contenidos (audio, vídeo, textos, fotografías), es posible ofertar los más variados servicios que no sería posible proporcionar por otro medio, no tiene limitaciones ni en espacio ni en tiempo, el grado de interacción, su eficacia en la comunicación bidireccional y la inmediatez son otras características difíciles de ofertar a través de otro medio, sus posibilidades al parecer, son casi ilimitadas (Baños & Javier, 2004).

Los videos de YouTube son usados como referencias en las publicaciones académicas, lo que puede favorecer el interés y el acceso al paper o libro vinculado con el video, aunque estas no se traduzcan necesariamente en citas para los autores. El uso de YouTube como herramienta estratégica puede ser particularmente útil a las realidades asociativas e institucionales como grupos, core, centros e institutos de investigación, con el fin de mejorar su comunicación con los públicos de interés, optimizar la difusión del conocimiento generado e incrementar el impacto de sus publicaciones (De Santis-Piras & Jara Cobos, 2020, p. 131).

La radio, televisión, páginas web, voz a voz, mercadeo directo, entre otros son canales que desde la comunicación se utilizan para generar mercadeo educativo (Poole, 2017). Tomando en cuenta la variedad de posibilidades que ofrecen las TIC, sobre todo las plataformas sociales como, Facebook, YouTube, Instagram, etc., permiten dar un nuevo giro a la percepción habitual de la labor de comunicar (Castro & Lito , 2005).

Para las universidades, lograr reconocimiento y posicionamiento en el mercado son metas que se relacionan con su sostenibilidad, de manera que, es importante captar clientes o estudiantes atendiendo a sus requerimientos específicos, puesto que, éstos tienen muy claro qué es lo que desea estudiar, cuál es el costo que puede pagar, cuáles son los horarios que necesitan y cuáles son los programas con mayor oferta en el ámbito laboral. Las universidades presentan sus portafolios con prácticas tradicionales, con avanzada tecnología, en la web 2.0 y en las plataformas sociales, puesto que cada vez se las consultan con mayor periodicidad (Grajales-Montoya, Gómez-Bayona, & Coronado-Ríos, 2021).

La web escolar debe proporcionar una gran variedad de informaciones y contenidos a todos los usuarios que accedan a ella y debe ser de utilidad fundamentales para los alumnos, las familias y los docentes (Álvarez - Álvarez, 2017).

1.4.1 Comunicación Interna

La comunicación interna tiene un rol esencial en la articulación y conducta de la empresa (Caravedo, 2011). La comunicación interna eficaz permite la colaboración entre los trabajadores y permite que la organización funcione con éxito (Mussa, 2022). Trabajar la comunicación interna desde su filosofía colaborativa, abierta y transparente facilita el intercambio dialógico de información y facilita cultivar opiniones diversas para mejorar la eficiencia operativa mediante la consecución de relaciones comunitarias estratégicas (Mmutle, 2022).

La comunicación interna es el conjunto de acciones realizadas por la organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus colaboradores internos, por medio diferentes medios de comunicación, para mantenerlos informados, integrados y motivados para apoyar con su trabajo a la consecución de los objetivos (Andrade, 2005). La comunicación es clave para lograr el despliegue y la ejecución segura de la estrategia empresarial. También se destaca la importancia del liderazgo, pues se lo define comunicacionalmente como un proceso de influencia interpersonal y grupal para el logro de los objetivos y metas (Martínez Muñoz, et al, 2018).

Las estrategias de comunicación interna abiertas y transparentes pueden lograr altos niveles de desempeño de los empleados, facilitan el intercambio de información y opiniones discrepantes, mejorando así la eficiencia operativa y fomentando relaciones corporativas estratégicas, lo que a su vez contribuye al éxito de la organización. Castro (2014) sugiere varias herramientas entre ellas, la evaluación anual de desempeño, el reporte semanal, la reunión mensual, la reunión de los equipos de trabajo, las reuniones uno a uno y la retroalimentación.

Del-Pozo-Lite (2000) afirma que los beneficios de la comunicación interna son intangibles y a largo plazo, mas, su gestión adecuada constituye también la base de una comunicación externa exitosa por lo que, un adecuado desarrollo de sus potencialidades permite a las instituciones ser más competitivas tanto a nivel interno como externo (Xifra & Laluez, 2009).

Desde la posición de García Uceda (2016) las organizaciones deben estar preparadas para utilizar la información de forma convincente y que fluya de forma rápida hacia sus distintos públicos, especialmente a sus colaboradores, menciona, además, que las estrategias de comunicación interna están enfocadas en potenciar la motivación y el orgullo de pertenencia de los empleados, de forma que contribuyan al crecimiento de la entidad, puesto que la información que no se comparte pierde su poder.

La transmisión de activos intangibles constituye uno de los retos a los que se enfrentan las empresas, por lo que constantemente llevan a cabo estrategias que permitan mejorar los canales de comunicación con sus stakeholders, incorporando medios que incrementen la efectividad de sus acciones entre los públicos (Barbeito Veloso & Perona Páez, 2019).

La comunicación interna se dirige a los clientes internos y se mide con indicadores de gestión o se desarrolla mediante flujos de información, direcciona los objetivos estratégicos de la institución a sus públicos internos. La percepción pública tiene relación con el concepto que se forman sobre la organización la ciudadanía y los públicos externos, teniendo en cuenta la identidad, la imagen corporativa y la reputación (Aguilera, 2018).

Aspectos como, la interacción personal, el manejo adecuado de las instrucciones, el liderazgo transformacional que es un estilo a través del cual, el líder alinea los intereses de los colaboradores en relación con la empresa (Tirado Gálvez & Heredia Llatas, 2022), el flujo de la información de las diferentes áreas, los canales de divulgación, etc., tienen incidencia directa en el manejo adecuado de la comunicación interna.

La comunicación interna debe constituirse en el elemento dinamizador y estratégico base, pues a través de ella la alta gerencia direcciona a la organización dando a conocer sus objetivos y metas, de modo que la comunicación se convierte en el eje medular de los procesos de coordinación de tareas y actividades, así como en canalizar los esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se desean alcanzar. Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria, & Montaño-Colorado (2017) indican que la comunicación interna se crea como respuesta a las necesidades de la organización de motivar a los empleados y con ello lograr mejores resultados en la empresa.

Identificar adecuadamente los canales según el mensaje y el público objetivo, para en base a ello, seleccionar y aplicar los diversos canales de comunicación interna como: reuniones, emails,

chat interno, videoconferencia, teléfono, redes sociales corporativas, revista o blog, etc., “La comunicación oficial debe ser siempre la primera en llegar a los trabajadores para minimizar el impacto de la comunicación informal y el rumor” (Charry Cónedor, 2018, pág. 26) y externa como: comunicados de prensa, boletines digitales o newsletters, blogs, publicidad, redes sociales, etc. La clave es que la comunicación interna contempla, a las líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores (público interno) como primer público destinatario y que luego se extienda al entorno de la compañía (Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009).

La introducción de las tecnologías en las instituciones acarrea una mejora de los procesos de producción y de gestión, además, ha sido necesario realizar cursos de capacitación entre los empleados. Este proceso trae consigo, una serie de modificaciones que inciden, tanto en la necesidad de conocer las mejoras, como en actividades de comunicación para concienciar a los empleados de la necesidad de la formación continua y en la explicación de las ventajas que conlleva (Castillo Esparcia, 2008).

Elegir correctamente las estrategias, los canales y la puesta en marcha de estos, es importante e incide directamente en mantener una comunicación interna y externa efectiva. La comunicación interna es una parte de la estrategia comunicativa vinculada a la dirección institucional, está centrada en la relación con los públicos internos y trata de crear un ambiente de confianza idónea para promover la eficacia del trabajo y sumar las voluntades en torno a una información eficaz (La Porte, 2005).

Se debe enfatizar el feedback como instrumento para elevar la calidad de la comunicación e incentivar la participación de los empleados en la toma de decisiones a través de la comunicación bidireccional, en virtud de que un empleado motivado estimula la productividad empresarial, así como cuando el punto de vista del público externo está en sintonía con la empresa, los beneficios son indudables (Jaén Díaz, Rubio Valdehita, García, & Luceño Moreno, 2006). La función de comunicación interna era, es y será a lo largo del tiempo la misma, “establecer una relación fluida entre los dos grandes bloques que constituyen la empresa: institución y cuerpo social, superior y subordinad, empleador y empleado, director y equipo de trabajo, patrón y obrero… o llámese como se quiera” (Pinillos, sf).

van Riel (2012) sostiene que idear estrategias inteligentes y animar a otros a seguir su camino es la marca de un director ejecutivo muy respetado, pero incluso si una estrategia está

perfectamente diseñada y calculada, no sirve en absoluto sin el apoyo de los principales grupos de interés de los que depende la institución, de igual manera está estará condenada al fracaso. Las grandes corporaciones tienen numerosos grupos de interés, muchos más de los que se reconocían hace apenas unas décadas. Es evidente que existe la necesidad de alinearse con empleados, inversores, clientes, medios de comunicación, funcionarios gubernamentales.

Una efectiva comunicación interna provoca constantes relaciones internas que generan un sentimiento de unidad en el personal en momentos difíciles que enfrente la empresa (Pazmay Ramos, 2019., p.26). Hoy se incluye advocacy groups, que defienden determinadas causas y se centran en fracasos corporativos, socios comerciales y contratistas: los medios de comunicación generalistas que actualmente recopilan un torrente innecesario de noticias; y, por supuesto, se comunican a través de las redes sociales.

El poder colectivo de los individuos puede hacer que pequeñas críticas a una empresa se vuelvan virales. La organización es la dueña de la promesa de su marca, ahora son los stakeholders internos y externos quienes tienen el activo más valioso, es decir, su reputación. “La identidad corporativa se establece como categoría central y vector esencial de la gestión de la imagen y reputación corporativa en las instituciones” (Álvarez Álvarez, 2021, p. 25).

Desde la perspectiva comunicacional, el éxito de las grandes instituciones se otorga a sus relaciones con los medios de comunicación, a las relaciones y convenios interinstitucionales, a la organización de eventos estratégicos, a las relaciones y compromisos con la sociedad y a la apropiada gestión de la comunicación interna (Márquez López, Molina Bailón, & Mejía Ruperti, 2017).

La dirección estratégica de la organización debe atender no solo los objetivos propios de los accionistas sino también, de los trabajadores, clientes, sociedad en su conjunto, debido a que esto viene a ser, una especie de condición permanencia de la empresa a largo plazo (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012).

La comunicación corporativa constituye una disciplina de gestión especializada en la comunicación de la empresa con su entorno. Su concepto gira en torno a la gestión de las comunicaciones a través de las cuales la empresa se relaciona con sus grupos de interés. Esto permite armonizar todas las comunicaciones internas y externas de las empresas. La información.

fluye de cualquier departamento de la empresa, y se la debe recopilarla, ordenar, sintetizar, tratar y distribuir. No se debe retener ni ocultar, se tiene que canalizar para que todos los integrantes de la institución la conozcan (Del Campo, 2015).

Se puede analizar el accionar de la comunicación institucional, desde dos perspectivas: la democrática que avala el acceso a la información, mientras que la instrumental instaura objetivos comunicacionales que, en ocasiones, no toman en cuenta a los ciudadanos y sus necesidades y/o requerimientos (Medranda Morales, Torres Toukoumidis, Romero Guamán, & Caluguillin, 2019).

Cornelissen (2004) hace una definición de la comunicación corporativa en la que menciona que es la función directiva que enmarca la comunicación interna y externa para establecer y mantener una reputación favorable con los stakeholders de los que la organización depende.

Hay que tener en cuenta que, en el entorno dinámico de una organización, la comunicación interna es crucial para una gestión eficaz de los conflictos. Hoy en día, las organizaciones están conscientes de que las consecuencias de los conflictos son importantes y que implican costes económicos y emocionales, es así como se debe implantar técnicas de prevención y gestión del conflicto para generar significativas ventajas competitivas (Paradinas Márquez, 2019).

Un sistema de comunicación sólido y transparente proporciona el marco necesario para manejar y resolver disputas de manera proactiva. La comunicación abierta facilita la expresión de inquietudes y diferentes puntos de vista, y crea un espacio propicio para el entendimiento mutuo. La comunicación assertiva es una estrategia para afrontar los conflictos laborales y permite generar un ambiente organizacional y laboral favorable en el que todos los colaboradores se sientan satisfechos y con ganas de dar lo mejor de sí, en beneficio de los objetivos organizacionales (García, 2023).

Resolver conflictos a través de comunicaciones internas implica no sólo identificar y resolver los problemas subyacentes, sino también facilitar diálogos que fomenten soluciones colaborativas. Cuando surge un conflicto y se consulta con los empleados es más fácil de solucionarlo pues ello implicará el nacimiento de ideas que de otro modo queda limitada, desaprovechándose la oportunidad de favorecerse de la creatividad a la que da lugar (Paradinas Márquez M., 2020). Los canales de comunicación bidireccionales hacen que los empleados se

sientan escuchados y comprendidos, preparando el camino para generar consenso y aliviar las tensiones.

Para Baixauli (2016) la falta de atención al conflicto crea graves escenarios si no se controlan, algunos de ellos pueden ser, discusiones constantes, agresiones o mobbing, los conflictos que se ocasionan entre el personal interno pueden ser causados por asuntos personales, interpersonales o derivados de la estructura y cultura de la organización en sí, son fuente de grandes pérdidas económicas y humanas.

En este contexto, la comunicación interna sirve como una herramienta estratégica que puede transformar desafíos conflictivos en oportunidades de crecimiento y mejora continua dentro de la organización, por lo que debe centrarse en la intención estratégica de la misma (Aced-Toledano & Miquel-Segarra, 2021). Se debe enfatizar la importancia de la comunicación interna al crear un ambiente de trabajo saludable y productivo, ya que contribuye a la cohesión y a los objetivos organizacionales.

Desde el punto de vista de Cuenca & Verazzi (2018) en el seno de las corporaciones, el principal grupo de interés, lo compone el grupo de empleados, es decir, el grupo que conforma la organización y que por tanto está vinculada directamente con ella y no se trata de un grupo homogéneo.

La comunicación constante solidifica y fortalece los valores y la identidad de una organización. Mantener un mensaje coherente en todos los niveles y canales, la institución construye conexiones sólidas con sus grupos de interés. La comunicación es una vía para que las organizaciones consigan transmitir su imagen (Valle-Arellano, Vásquez-Niama, Soria-Ortiz, & Zambrano-Moreira, 2023). Esta coherencia crea una comprensión más clara de la filosofía corporativa y ayuda a construir una reputación sólida y positiva en el mercado.

Cuando la comunicación refleja verdaderamente los valores fundamentales de una empresa, crea un entorno propicio para la confianza y la lealtad, tanto interna como externa. Los valores son estamentos básicos para conformar criterios de validez que justifiquen las ideologías de las concepciones del ser humano y su mundo (Ramírez, Sánchez, & Quintero, 2005). En última instancia, la comunicación constante puede ser un poderoso catalizador para alinear equipos, construir relaciones sólidas con los clientes y proyectar una imagen cohesiva en el entorno

empresarial. “Un estilo de dirección participativa basada en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial” (del Pozo Lite, 2007. p. 28).

“La comunicación interna cumple la finalidad de estructurar comunicativamente de manera correcta a cualquier acto realizado en otros departamentos de la organización. Y ahí surge primorosamente el asesoramiento en cómo vehicular correctamente las acciones” (Castillo Esparcia, 2008). Por lo que, hoy en día, las herramientas tecnológicas son importantes para mejorar la eficacia de la comunicación interna en las empresas.

Cardozo y Vásquez (2014) se refieren al capital humano la riqueza más importante de una empresa, pues es el que entiende y aplica la tecnología, maneja los equipos y sobre el que se puede estructurar la solidez de esta, por tanto, se lo ha de dotar de las destrezas necesarias. La implementación de plataformas de colaboración permite una comunicación rápida, fluida y transparente entre equipos, lo que respalda la entrega de información de manera inmediata, el soporte y los servicios, independientemente de la ubicación física de los usuarios. Además, las videoconferencias y las reuniones virtuales eliminan las barreras geográficas, promoviendo relaciones cercanas y personales entre los empleados.

Así lo sostiene Cuenca y Verazzi en su libro Comunicación interna total: Estrategia, prácticas y casos (2020), pensar acerca de si la escucha activa, la planificación estratégica y táctica, la tecnología aplicada a la comunicación interna, el uso de canales digitales, la atención a los contenidos, el ingenio o la medición están en el centro del debate organizacional o mejor aún en el del departamento de comunicación.

La adopción tecnológica en el ámbito interno mejora la eficiencia operativa y contribuye a un entorno de trabajo cohesivo y fluido, fundamental para el desarrollo empresarial y el cambio ambiental. “Entendemos que la primera estrategia de comunicación, de la que disponen de modo natural las empresas sea la comunicación interna” (Peña Acuña, Sánchez Cobarro, & Fdez. de Bobadilla, 2015, p. 945).

A juicio de Puertas y Valdiviezo (2020) en los últimos años, debido a la evolución de la tecnología, se ha hablado mucho de la integración digital, que combina contenidos de diferentes

formas, que organiza y transmite información de manera efectiva y eficiente a través de plataformas virtuales. Lo que corrobora lo propuesto por Duque, Espinosa y Valdivieso (2020) construir una buena imagen a través de nuestros canales de comunicación digitales (portal web, red social, intranet, etc.) es muy importante en la situación actual, porque reflejará y transmitirá la filosofía de la organización, para utilizarla en un funcionamiento confiable entre nuestra sociedad de interés, que busca, entre muchas necesidades: información 100% completa, clara y veraz y una interacción siempre e inmediata.

Si bien las herramientas tecnológicas ofrecen grandes oportunidades para mejorar la comunicación dentro de la empresa, también enfrentan diferentes desafíos. Uno de los principales obstáculos es la gestión del cambio, ya que la introducción de nueva tecnología a menudo requiere flexibilidad por parte de los empleados. La resistencia al cambio y las necesidades de formación pueden afectar significativamente la adopción de estas herramientas. Además, la transferencia de información es un riesgo potencial, porque la velocidad a la que se puede intercambiar puede provocar una sobrecarga de información, lo que dificulta la búsqueda de información importante.

Las nuevas tecnologías optimizan cada vez más procesos, en aras de las ventajas que ofrece internet. No obstante, esta revolución, como todas las anteriores, también posee un lado negativo, encarnado en el determinismo técnico, la preponderancia de lo cuantitativo, la multiplicidad de espacios delictivos (internet profundo), el caos disfuncional e inclusive las brechas tecnológicas y de acceso a la información (Flores Ccanto, Pozo Curo, Flores Conislla, & Adauto Medina, 2021., p. 247).

La ciberseguridad también representa un desafío constante, ya que la dependencia de las plataformas digitales aumenta el potencial de amenazas. La rápida evolución tecnológica más el ritmo acelerado con el que se expande el ciberespacio, limita el desarrollo de mecanismos apropiados para prevenir de manera eficaz y eficiente las ciberamenazas (Ramírez, Sánchez, & Quintero, 2005). La falta de un sistema de comunicación interna claro puede llevar al mal uso de estas herramientas, socavando su capacidad para fortalecer la cooperación y la colaboración. Abordar estos desafíos requiere una planificación adecuada, una formación continua y una gestión rápida para maximizar el valor de las herramientas tecnológicas en el contexto de las comunicaciones internas de la empresa (Machín & Gazapo, 2016).

Desde la posición de Joyanes (2017) la integración del Big Data, el Cloud Computing y los robots virtuales en el contexto empresarial actual es una clara evidencia del inicio de la nueva

revolución industrial (cuarta) donde están surgiendo o resurgiendo desafíos de seguridad ya que existen ciberataques que comprometen los sistemas y la privacidad de los datos empresariales. Por tanto, está claro que la tecnología siempre supone un riesgo, porque puede ser utilizada con fines maliciosos, tales como, robar información, fraude, propagación de virus, etc.

Álvarez (2020) sostiene que “todos los sectores productivos están incorporando herramientas como la Inteligencia Artificial, Big Data y Analítica, Blockchain, Realidad Virtual, Fintech, 5G, Tecnología Cognitiva, desarrollo de apps o experiencias de IoT (Internet de las cosas)” (p. 1). De modo que abandonar las plataformas que puedan ser vulnerables a sufrir daños, no es la mejor opción, por su valor las empresas deben plantearse un plan de ciberseguridad efectivo.

En el núcleo mismo de una empresa resiliente y eficaz se encuentran dos pilares fundamentales: la cultura organizacional y la comunicación interna. Estos elementos no solo coexisten, sino que se entrelazan de manera intrínseca, desempeñando un papel vital en la construcción de una identidad corporativa sólida y duradera. Empleando las palabras de Guerrero, Sotelo y Cabezuelo (2022) la comunicación interna actúa como el hilo conductor que teje la trama de la cultura organizacional, asegurando que cada empleado comprenda y abrace los valores, principios y objetivos que definen a la empresa.

La interacción constante y transparente entre los diferentes niveles y departamentos es esencial para cultivar una cultura que inspire cohesión y compromiso. Pues como lo afirman Miquel-Segarra & Aced (2018) la comunicación interna además de informar tiene la función de crear sentido de comunidad en la empresa. Asimismo, la comunicación interna eficiente sirve como vehículo para transmitir la visión estratégica de la organización, permitiendo que cada miembro del equipo se convierta en un embajador auténtico de los valores corporativos.

La sinergia entre cultura y comunicación interna potencia la capacidad de la empresa para personalizar su imagen, destacarse en el mercado y forjar una conexión significativa con la sociedad en su conjunto.

En enfoque estratégico de la comunicación interna como herramienta se comprende en base a su estrecha vinculación con la motivación, el compromiso y el talento de los profesionales que, por otra parte, buscan sentirse identificados con la razón de ser y

los objetivos organizacionales (Guerrero Alvarado, Sotelo González, & Cabezuelo Lorenzo, 2022, p. 62).

Manuel Tessi (2012) sostiene que la comunicación interna efectiva sirve como el tejido conectivo que une a los miembros de la organización, facilitando la transmisión clara de información, metas y valores compartidos. Esta comunicación no solo se trata de la emisión de mensajes, sino también de la creación de un ambiente propicio para el diálogo abierto y la retroalimentación constante. Lo que beneficia a la apropiación de la cultura corporativa que, en palabras de Meléndez, 2003 “cultura corporativa es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales” (p. 142).

La cultura organizacional representa el alma de la empresa, incorporando sus valores, normas y creencias compartidas que guían el comportamiento y las decisiones (Quiroz González , Vesga R, & García-Rubiano, 2020). Una comunicación interna alineada con la cultura organizacional fortalece la cohesión interna, fomenta la participación y contribuye a la construcción de un entorno laboral que promueve la excelencia y la innovación para nutrir una organización centrada en sus objetivos.

Tessi, (2012) integra sistemáticamente tres dimensiones de la comunicación interna, la institucional, la interpersonal y la intrapersonal, la comunicación organizacional comienza por adentro, su aplicación permite mejorar integralmente las comunicaciones escritas, habladas y pensadas al interior de la organización. Este modelo se emplea en la comunicación institucional interna, que es de carácter formal, escrita y mediática. El modelo 3E establecen tres etapas: *escucha, empatía y emisión*, y responden, a tres preguntas estratégicas: ¿qué hacer?, ¿qué decir? y ¿cómo decirlo? Este es un modelo de gestión anual que se puede utilizar para mejorar de forma colaborativa las comunicaciones internas a lo largo del tiempo.

Es necesario mencionar que para poner en marcha los procesos se cuenta con la dirección de comunicación que no es únicamente el departamento de prensa, sino que es un gestor integral de la comunicación, de los activos intangibles, y de las políticas de reputación, imagen y creación de valor por medio de la marca (Carrillo Durán, 2016). La dirección de comunicación institucional es clave en toda institución, ya que gestiona su comunicación interna y externa, por lo que debe ser eficaz para alcanzar los objetivos de la organización, relacionados con crear y mantener una

buenas imágenes institucionales, generar confianza y credibilidad con los públicos, fomentar la participación de los públicos, promover los productos, servicios o valores de la organización y gestionar su reputación.

“Podríamos encuadrar en siete los factores que consolidarán la posición del director de comunicación: tendrá una función más estratégica, controlará los efectos de los nuevos canales, gestionará la reputación de la marca a nivel global, gestionará el gran volumen de información que se produce y repercutirá en la imagen de la empresa, solucionará las cada vez más frecuentes crisis online, responderá a las mayores exigencias de transparencia por parte de la sociedad y dialogará con grupos de interés cada vez más numerosos” (Burson-Marsteller, 2013, p. 37).

La dirección de comunicación institucional es clave para contribuir al éxito de las instituciones, por lo que deben realizarla profesionales cualificados. Desde que se incorporaron los gabinetes y departamentos de comunicación a las instituciones han cambiado los criterios establecidos sobre la posición que debían ocupar en el organigrama jerárquico y organizacional. Hoy en día, las direcciones de comunicación dependen de modo directo del máximo cargo institucional, a tal punto de que, se consideran como piezas integradas en el esquema de la alta dirección de la organización, comprometida e implicada en los procesos de decisión estratégica (García Gordillo, Pérez-Curiel, & Losada Vázquez, 2022).

Para que una política comunicativa sea acertada comienza al interior de la propia institución, con mecanismos que faciliten una relación fluida entre sus diferentes departamentos, y con ello que garanticen que la perspectiva relacional pública será valorada desde el origen de la toma de decisiones hasta su aplicación y evaluación final. Puede afirmarse entonces, que sólo una comunicación interna eficaz, garantiza una comunicación externa efectiva (Gutiérrez García & La Porte Fernández-Álfaro, 2013). Con esto se considera a la comunicación como un instrumento estratégico que filtra todas las decisiones de la institución (Escalona Nicolàs, 2015).

1.4.2 Comunicación Externa

La comunicación externa en las organizaciones se ocupa de la construcción y preservación de la reputación de una institución en la sociedad contemporánea, en un mundo cada vez más interconectado, la manera en que las empresas se relacionan con sus diversos públicos se ha vuelto esencial para su éxito y sostenibilidad, en ese sentido Cardozo (2007) propone el uso integral de

la comunicación interna y externa de forma consciente y armonizada para establecer una base de relaciones con los grupos de interés para dar credibilidad a los mensajes.

La comunicación externa se encarga de la elaboración de los mensajes emitidos por la institución hacia sus públicos externos, orientados a conservar o mejorar sus relaciones, así como a proyectar una imagen favorable o promover sus productos y/o servicios. Engloba asimismo las relaciones públicas y la publicidad (Andrade, 2005).

Restrepo (1995) establece cuatro dimensiones de los procesos de comunicación en las organizaciones. Como información, la divulgación, como generador de relaciones encaminadas a la formación, como la socialización y o el refuerzo de procesos culturales y como participación, como acción de comunicación del otro.

La comunicación externa empresarial permite establecer y mantener relaciones positivas con diferentes stakeholders: clientes, inversionistas, empleados y la comunidad en general. Es un medio para, transmitir la identidad y valores de la empresa, forjando una conexión emocional con sus audiencias. La comunicación externa eficaz tiene que considerar lo interno y lo externo, debe ser global, integrada, constante, planificada y honesta (Fernández, 2013).

Márquez López, Molina Bailón, y Mejía Ruperti (2017) manifiestan que “contar con un departamento especializado en difundir los mensajes institucionales de carácter estratégico, y de tal forma potenciar los elementos de identidad del organismo, de manera eficiente a través de los medios que estén contemplados en su plan de comunicación” (p. 35), es así como se configura la imagen que se desea consolidar de la institución.

Las instituciones públicas son financiadas por el Estado, lo que las hace adquirir un plus de responsabilidad con respecto a los procesos administrativos lo que conlleva a informarles de su gestión y de sus resultados rigurosamente. La sociedad debe conocer cómo se utiliza el dinero público, qué es lo que produce y cómo les invierte. De tal modo que el grado de responsabilidad de un dircom de una institución pública es distinto al de una privada, pues se debe a la sociedad y no únicamente a la institución para la que trabaja, el segundo rinde cuentas a su empresa (García Gordillo, Pérez-Curiel, & Losada Vázquez, 2022).

La comunicación estratégica entraña la trasmisión de mensajes, el medio que se emplee, el flujo, la dirección y la intención. Actúa como conexión de doble sentido entre las organizaciones con su entorno, y entre las subpartes de la organización para poder relacionarse entre sí. Cualquier organización, ya sea pública o privada, cuando quiere trabajar la comunicación de forma eficaz debe incorporar un elemento esencial: el plan de comunicación (Escalona Nicolàs, 2015). Un plan de comunicación es fundamental, pues es un documento que permitirá trabajar la comunicación estratégica.

En la era digital, la comunicación externa desempeña también, un papel decisivo en la gestión de crisis y la respuesta rápida a situaciones imprevistas que generan inseguridad. La capacidad de una institución para comunicarse eficazmente durante momentos de crisis marca la diferencia entre la conservación y el deterioro de su reputación. La incertidumbre, la complejidad y el cambio no son un obstáculo ni una amenaza, sino una oportunidad, si trabajamos en grupo y fijamos objetivos comunes (Marta-Lazo & Gabelas Barroso, 2017).

Un aspecto que ha cambiado en los últimos años en lo que respecta al entorno de la comunicación de las organizaciones, es la importancia y el crecimiento del mundo audiovisual en internet. Hoy es fundamental para las empresas estar presente y con contenido audiovisual en los canales de preferencia de sus públicos. La comunicación corporativa está volteando hacia compañías más reflexivos de lo que hay en su entorno, se interesan por lo que les rodea. Los consumidores han cambiado, por lo que las compañías deben cambiar también y adaptarse, no se pueden dirigir a todos sus públicos de la misma manera (Costa-Sánchez & Martínez Costa, 2018).

Existen diversas estrategias de comunicación externa que las instituciones pueden utilizar para conseguir sus objetivos. Llamamos medios a todos los vehículos que se utilizan para comunicar algo a los públicos, en cada planificación se ha de considerar la ética y una acertada selección de los medios de comunicación adecuados: prensa radio, tv, medios exteriores, tics, directos, medios audiovisuales. Si el objetivo es llegar al público muy amplio, se deberá utilizar medios de difusión general, pero si el objetivo son públicos segmentados se optará por medios directos o locales (Bonachera, Cabezas, Urizama, & Menchaca, s/f).

La fidelización del cliente es un proceso que busca mantener relaciones de largo plazo que añadan valor para conservar a los clientes más eficaces, entonces, en este proceso la comunicación corporativa, desempeña un rol elemental, pues pasa a ser el sistema generador de esas interacciones y relaciones sustentables entre la organización y sus clientes (Durán Bravo, Cisneros Martínez, & Pancardo Peralta, 2020).

La comunicación unidireccional, centrada en transmitir información a los grupos de interés, avanza hacia enfoques más interactivos y participativos, con insumos como las redes sociales y la interacción en línea, permiten a las organizaciones incluir activamente a su audiencia, fomentando la retroalimentación y edificando relaciones consistentes. Con la interactividad se modifican las relaciones de los públicos (Cebrián Herreros, 2009).

La transparencia se ha convertido en un pilar estratégico de comunicación externa exitoso. Las organizaciones que comunican auténtica, abierta, y honestamente información sobre sus prácticas comerciales, responsabilidad social y desafíos, cimentan confianza pública y fortifican su posición en el mercado. Por lo tanto, la transparencia es entendida como una parte de la comunicación institucional con una vertiente legal y de auto obligación (López López & Medranda Morales, 2016).

La transparencia en las instituciones genera confianza tanto interna como externamente. Cuando las industrias priorizan la apertura y la honestidad en sus procesos de comunicación, fortalecen las relaciones con sus públicos, motivando una cultura integra y responsable. La Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional, 2008), instituye la transparencia de la información pública como un requerimiento para el desarrollo de la participación ciudadana y el libre ejercicio del derecho al acceso a la información pública, en el Registro Oficial, N°499, Título IV, Capítulo Quinto “Función de transparencia y control social”, sección primera “Naturaleza y funciones”, artículo 204.

La comunicación externa efectiva trae consigo muchos beneficios para las instituciones. Fortalece la reputación y la imagen de la marca/empresa/persona, lo que se traduce en un incremento de la lealtad del cliente y en una ventaja competitiva. Por ello, ha de informar y comunicar en dos direcciones, desde la disposición de la institución hacia los clientes y desde la

satisfacción de las necesidades de los usuarios a través del producto, demostrando las ventajas de calidad y durabilidad (Portillo Ríos, 2012).

La comunicación externa sólida facilita la atracción de inversionistas y socios estratégicos, optimiza las relaciones con los empleados, sostiene las relaciones con instituciones gubernamentales y mantiene las relaciones interinstitucionales, a fin de formalizar alianzas, desarrollar proyectos o estrategias de mercado (Petrone, 2021). La alineación de la filosofía corporativa de la organización con lo comunicado externamente crea un ambiente interno más comprometido.

Delgado Torres y Delgado Torres (2023) mencionan que “las herramientas técnicas por sí solas ya no son suficientes para lograr el éxito. El clima organizacional es el factor principal en el desempeño de una organización y de sus equipos de trabajo” (p.76). También el liderazgo cumple un rol esencial en la formulación y ejecución de estrategias de comunicación externa. La autenticidad es una característica fundamental de los líderes empresariales y deben ser ejemplo en la transmisión de los valores de la institución. La comunicarse efectiva, en momentos de éxito y en situaciones desafiantes, fortalece la confianza de los grupos de interés y refuerza el liderazgo organizacional. “No es de extrañar que los líderes empresariales aborden cada vez más abiertamente las cuestiones de responsabilidad social corporativa, y se cuentan por millares las empresas que informan de sus resultados en materia social, política y medioambiental” (Pless & Maak, 2010).

En la actualidad la dinamización de la ciencia y la tecnología está cimentando la transformación del discurso institucional con el fin de incentivar a los jóvenes a participar en el desarrollo cultural, político, económico y social y se reconoce la importancia de seleccionar cuidadosamente los canales y medios de difusión, para dar a conocer y promocionar cualquier tipo de proyectos institucionales , de ahí, que la necesidad de adaptabilidad es también esencial en un entorno digital tan cambiante. Los líderes deben tener predisposición a abrazar las tecnologías y tendencias de comunicación para mantener la sintonía con las audiencias (Misas Hernández, López Rodríguez del Rey, & Marichal Guevara, 2022).

En la era digital, la comunicación externa ha experimentado una significativa innovación. Las redes sociales, los blogs corporativos y otras plataformas online ofertan oportunidades sin precedentes y llegan a audiencias globales inmediatamente. “La información es más cambiante y dinámica en función de los cambios sociales que se han producido” (Fernández, 2009, p.80). Esto puede acarrear desafíos, pues la rapidez de la difusión informativa puede funcionar tanto para bien como para mal.

La aparición y expansión de las TIC transformó abismalmente el sistema mediático, no únicamente por la digitalización de contenidos y soportes sino por las posibilidades técnicas de generar una comunicación más interactiva (Buendía Astudillo & Gómez Cerón, 2018).

Las redes sociales, los sitios web y otras plataformas digitales brindan a las compañías varias herramientas de conexión directa con su audiencia. Toda la convergencia mediática cotidiana pasa por la práctica comunicacional de las instituciones con igual intensidad (Kröhling Kunsch, 2007). La capacidad de compartir información de manera instantánea y global permite a las empresas acoplarse de manera rápida a los requerimientos del mercado y atender eficazmente a las crisis de reputación. No obstante, los entornos digitales requieren también de un enfoque estratégico metódico, puesto que, la velocidad y la accesibilidad aumentan la exposición a la crítica y la propagación de información equivocada. Por ello, Es fundamental que las organizaciones mantengan una comunicación transparente y legítima en los entornos digitales, edificando relaciones sólidas con sus públicos y gestionando de manera proactiva su reputación on line.

La gestión reputacional online se ha vuelto crucial, de modo que las empresas han invertido en estrategias proactivas que permitan construir una presencia institucional positiva en la web, así como estar preparados para manejar crisis en línea. Otra tendencia actual es la medición de la reputación online, una tendencia que crece por la preocupación de las empresas entorno a la pérdida de control de sus mensajes debida a la importancia de internet, que se han adquirido como medios de opinión y difusión de la información (Carrió, 2013).

1.5 La reputación corporativa

La reputación es en la actualidad un activo estratégico para las organizaciones, como lo hace notar Ferruz (2016), la reputación corporativa es un recurso intangible propio de la

institución, que se materializa en su comportamiento y que requiere de un periodo de tiempo para su configuración, que es reconocido por sus stakeholders como generador de valor en medida que se ajusta a lo que éstos valúan como meritorio de esta.

La reputación corporativa es un concepto relacionado con el propósito corporativo, que incluye el aumento del rendimiento financiero, la mejora de las ventas y la actividad comercial, la diferenciación de la competencia, la atracción y retención de talento, la reducción de los costes operativos, la consecución de objetivos superiores, etc. Dada su "omnipresencia", la reputación se considera un concepto ampliamente utilizado y de gran interés para la gestión empresarial en la actualidad (Ferruz González., 2020., p. 332).

Con el avance de la web social aparecen diferentes tópicos que amplían el alcance de la construcción de la reputación en diferentes contextos, tales como, la identidad digital, tomando en cuenta el rol de los buscadores digitales en la construcción de esa identidad, puesto que inclusive se han constituido en el filtro del mundo, del mismo modo, los medios sociales se han constituido en los gestores de la construcción de las crisis reputacionales corporativas, se ha de tener en cuenta que, la reputación corporativa es construida socialmente por las interacciones empresariales con terceros (Piñuel Raigada & Ferret, 2016).

De acuerdo con el criterio de Piñuel & Lozano (2006) una crisis es un cambio imprevisto entre dos escenarios, cambio que amenaza la imagen y el equilibrio natural de la institución, a lo que ésta, deberá reaccionar comprometiendo su imagen y equilibrio interno y externo. La desinformación de informaciones que pueden o no estar previamente verificadas en los medios digitales facilitan la difusión de ideas que pueden ser muy diferentes de las que la institución pretendería compartir con sus stakeholders, en otras palabras, la forma en la que la empresa desea ser percibida, adicionalmente se debe tener en cuenta, que las crisis reputacionales, son indicativos de las falacias de los discursos corporativos.

Si se analiza la gestión empresarial desde el punto de vista de la reputación, se debe incluir los intereses de los grupos de interés, con los que la organización tiene relación, a la hora de destinar los recursos y repartir los beneficios (Bidhan L, y otros, 2010). La gestión de la reputación está fundamentada en lograr un complejo equilibrio entre los objetivos de la empresa y los de los empleados, accionistas, clientes, etc.

La comunicación, la marca y la reputación son activos y recursos intangibles que se deben gestionar de manera integrada (Argenti, 2014). La reputación es el vehículo para que la

institución puede ser percibida como el mejor lugar para trabajar, invertir, consumir, etc., en base a los intereses de los stakeholders, debido a la creación de valor para sus grupos de interés. Por ello la comunicación corporativa permite a la empresa incorporar estos retos en su actividad diaria de relación y comunicación de los grupos sus públicos.

Se propone entonces considerar la elaboración de un modelo basado en liderazgo transformacional que contribuya a mejorar la responsabilidad social interna en las organizaciones, amparado en la propuesta del líder con visión global, pensamiento estratégico, orientación al logro, capacidad de movilización, capacidad de influencia y la empatía (Romero-Zambrano, Pazmiño-Chica, & Hidalgo-Cedeño, 2021).

La reputación corporativa incluye no sólo la responsabilidad social corporativa, sino también cuestiones como la ya mencionada ética empresarial, las relaciones laborales, la correcta gestión de la diversidad, cuestiones medioambientales, imagen de marca tanto emitida como percibida por parte de los clientes internos y externos, etc. “En consecuencia, la reputación corporativa es la percepción, a lo largo del tiempo, de que la empresa mantiene una actitud legítima con todos y cada uno de sus participantes, tanto en términos de comportamiento como de transparencia informativa” (De Quevedo Puente, De la Fuente Sabaté y Delgado García, 2005, p. 90).

Es primordial alinear y direccionar la correcta gestión de la comunicación corporativa con los grupos de interés pues así la contribuye a fortalecer o restablecer las relaciones cuando se pierden, aumentar la confianza y posicionarse como una opción más eficaz o atractiva que los competidores (Apolo, Báez, Pauker, & Pasquel, 2017).

Las organizaciones requieren un experto en coordinar, dirigir y evaluar la gestión de la reputación, el Chief Reputation Officer es la figura encargada de proteger y gestionar los activos intangibles de una empresa con el fin de conseguir una reputación sólida y estable en el tiempo, lo que se traduce en un comportamiento favorable por parte de los stakeholders de la empresa (Casado Molina, Méndiz Noguero, & Peláez Sánchez, 2011).

Desde el enfoque reputacional de la comunicación corporativa, debe gestionarse los activos intangibles de la empresa, esos que, sin tener un valor económico tiene capacidad para

impactar en los resultados de la empresa, ya sea de forma positiva como negativa los principales activos intangibles de una organización son su marca y su reputación (Heath, 2002).

La reputación empresarial tiene la misión de añadir valor, aunque es un intangible no reconocido en el capital de la compañía, requiere de profesionales de la gestión de empresas y de la comunicación para desarrollarla y transmitirla (Villafañe, 2004).

En la actualidad, la comunicación corporativa está matizada por un mayor desarrollo del entorno digital, la aparición de nuevos formatos y plataformas, la presencia del metaverso, el auge de la inteligencia artificial en 2022 con el Chat GPT. Debido a ello la gestión de los intangibles en el 2023 ganará importancia en Iberoamérica entre los Dircoms. De modo que, no solo se gestionará el valor de marca, su posicionamiento, su reputación donde intervienen la medición sobre la base nuevas métricas y tecnologías como la IA o el big data, sino que incluirán a la cultura corporativa, la sostenibilidad, la innovación y la responsabilidad social corporativa (Álvarez, 2023).

Tener una visión integral de los desafíos clave que afrontan las empresas en la gestión de su reputación a través de las redes sociales y reconocer la importancia de definir estrategias eficaces para abordarlos de manera proactiva y publicar contenido relevante y valioso que impacten a las audiencias, permitirá construir una sólida y duradera reputación en el entorno digital que está en constante cambio (Reyes Hidalgo, 2023).

La reputación empresarial resulta de un proceso de evaluación interno, pero principalmente externo, por parte de los grupos de interés de la empresa (Martín de Castro & Navas López, 2006). En tal virtud, agentes, interno y externos, lo valoran en función de sus expectativas y experiencias en lo que coincide De Quevedo Puente y otros (2005) pues mencionan que para el estudio de la reputación empresarial es indispensable tomar al individuo como unidad básica de análisis, pues es quien puede generar percepciones a partir de las cuales, se establece la reputación. Lo que se complementa con lo que sostiene Ferruz González (2018) cuando indica que la reputación corporativa es de especial interés hoy en día, por ser fuente directa de valor para la empresa, resultando así fundamental tanto su gestión como su medición.

Un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) les otorga más valor y credibilidad a las organizaciones, porque mejora la reputación y la imagen corporativa, el resultado de esto es la fidelización y captación de nuevos consumidores. Los SGC permiten identificar aspectos a mejorar, y si se gestionan con eficacia, se puede incrementar el valor y la reputación de la organización (Carpio Rubio, 2023).

Las instituciones tienen activos tangibles de naturaleza material como las maquinaria y activos intangibles, como su marca o la imagen corporativa, etc. El valor de la empresa consistía en su capacidad de hacer, pero ahora su potencia es saber hacer. La reputación integra la dimensión funcional que es el comportamiento corporativo y la social y ética que le concierne a la responsabilidad corporativa. La reputación corporativa es principales fuentes del valor intangible de las industrias y el comportamiento ético puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa, de hecho, varios de los monitores más reconocidos a nivel mundo consideran la ética como una de las variables de medición de la reputación (Arribas-Urrutia, 2016).

1.6 La reputación corporativa universitaria

Las IES gestionan la reputación como vía de mejora y diferenciación, sus planes estratégicos concuerdan en perseguir la excelencia docente e investigadora, pero ahora es insuficiente gestionar la Universidad desde una perspectiva exclusivamente académica, es necesario impulsar otras características y buscar un posicionamiento reputacional diferenciador. En la actualidad a las universidades se les exige cumplir con su función educativa y que funcionen y se gestionen como empresas, esto ha provocado que las IES le den cada vez más importancia a cuidar su reputación en la mente de sus públicos (Lobillo Mora & Gallart Moreno, 2020).

Se entiende por reputación de una Universidad, el reconocimiento que los grupos de interés hacen de su comportamiento académico y de la satisfacción de sus expectativas de acuerdo con los compromisos adquiridos, expresados normalmente en su filosofía corporativa. Cada IES debe tener en cuenta su realidad y las características propias de su entorno. La reputación hay que gestionarla profesionalmente para certificar que la promesa entregada a los

grupos de interés cumple sus expectativas y concuerda con la meta aspiracional del equipo rectoral (Villaña & Carreras, 2013).

Para lograr el posicionamiento y desarrollo institucional de la marca universitaria, partiendo de su carácter estratégico, la comunicación debe ser un vector transversal con la cooperación de los públicos en un proceso sistémico, para facilitar el consenso sobre los atributos propios de la identidad corporativa y comunicarla a la comunidad universitaria y a la sociedad, donde el resultado sería una ventaja competitiva tangible (Álvarez, 2022).

Para las IES, la reputación corporativa es un valor intangible esencial, puesto que es la forma en la que estas organizaciones generan un vínculo con sus públicos a partir de la gestión del mercadeo educativo (Ruiz-De-Sabando, Forcada, & Zorrilla, 2017).

Las organizaciones son reconocidas, en general, por la profusa información que se encuentra fácil e inmediatamente en las redes. Las universidades, también son conocidas y comparadas, lo que genera la reputación que permite establecer juicios de valor de una manera efectiva. La reputación institucional universitaria es el conjunto de percepciones que tienen los stakeholders que se relacionan con la institución, (internos y externos) duchas percepciones son el resultado del comportamiento desarrollado por la entidad a lo largo del tiempo y de su habilidad para distribuir valor a los grupos (Barquero Cabrero, Cancelo Sanmartín, Gómez Valentín, & Luna Roldán, 2021).

Para las universidades, la comunicación es la mejor estrategia para la transferencia del conocimiento y para buscar respuestas científicas y académicas a los requerimientos sociales del país, y más aún en ambiente de entornos virtuales donde el proceso de comunicación está influenciado por el desarrollo tecnológico como respuesta a la demanda de educación superior del país (Portillo Ríos, 2012).

Hoy en día, se pueden encontrar una serie de rankings, desarrollados por diferentes organizaciones y que agrupan a las universidades según aspectos como: las que tienen mayor número de artículos Scopus (ranking SIR-IBE), mejores universidades a nivel mundial (ranking URAP), productividad científica (ranking Leiden), mejores universidades a nivel mundial (ranking QS), entre otras, estos rankings no deben considerarse como la única o más importante fuente de información para determinar la reputación corporativa de las IES,

sin embargo, se han convertido en un instrumento de comparación entre universidades, en virtud de que se establecen como medios para demostrar la calidad, lo que se convierte en una guía para los directivos de las universidades al momento de esbozar planes y políticas institucionales que aporten a la construcción de marca universitaria (Gómez-Bayona, Orozco-Toro, Rojas Mora, & Moreno-López, 2022). Ahora bien, a juicio de Mora y otros (2015) “los rankings tienen cada vez mayor visibilidad y para diversos públicos se están convirtiendo en representantes de la calidad. Por supuesto es innegable que los rankings pueden ser criticados por exceso de simplificación, manipulación de datos e inexactitud” (pág. 37).

Los Times Higher Education World University Rankings (THE) exponen metódicamente los desempeños globales de las universidades, enfocándose principalmente en 13 indicadores de sus resultados, enmarcados en la enseñanza, la investigación, la transferencia de conocimientos y la perspectiva internacional, de ese procedimiento, se deriva el Latin America University Rankings (LAUR), que utiliza los mismos indicadores de desempeño, cuyos resultados posibilitan comparaciones entre las instituciones, por parte de estudiantes, académicos, industrias, gobiernos, etc., para tomar decisiones acerca de matrículas, ofertas de empleos, financiación, entre otros (Vega Falcón, Sánchez Martínez, Estupiñán Ricardo, & Leyva Vázquez, 2021).

Para Smith (2003), los clientes son todos: estudiantes, docentes, los patrocinadores y los futuros empleadores. estos agentes universitarios cumplen un rol fundamental dentro del sector educativo superior, asistiendo en la vida académica y de la institución universitaria y establecen mecanismos para que éstos expresen sus necesidades y deseos. Por lo que, deben considerarlos como activos clave de cara a transmitir y consumir los servicios educativos que las marcas universitarias ofertan al mercado (Casanoves Boix, Küster Boluda, & Vila López, 2019).

Costa (2016) menciona que, una crisis de reputacional online, es decir, con origen o repercusión en Internet, como aquellos eventos que ocurren en el ámbito de las interacciones y de la comunicación en el “locus” de Internet que tienen la capacidad de ejercer presión y daño significativo en la reputación de personas u organizaciones (p. 64).

En Ecuador, la reputación corporativa universitaria tiene gran incidencia en los estudiantes al momento de elegir la institución en la que desean estudiar, puesto que es esencial en la percepción de la calidad educativa. La satisfacción estudiantil se puede definir como el bienestar

que perciben los estudiantes en relación con sus expectativas, como consecuencia de las actividades que realiza las instituciones de educación superior para atender sus necesidades (Surdez Pérez, Sandoval-Caraveo, & Lamoyi Bocanegra, 2018). “Cuando un individuo manifiesta satisfacción o rechazo hacia algo, está emitiendo un juicio de valor a partir de un proceso de evaluación” (González-Peiteado, Pino-Juste, & Penado Abilleira, 2017, pág. 244).

Una motivación de las IES es la atracción de los mejores estudiantes, a nivel regional, nacional e internacional, tener un acercamiento a los criterios que para los postulantes son relevantes permite a las universidades definir estrategias de atracción estudiantil, esto es importante para los directivos de las universidades pues les permite desarrollar adecuadas estrategias y programas de comunicación y marketing (Zuniga-Jara, Soria-Barreto, & Araya-Pizarro, 2019).

En la intención de relacionar la satisfacción estudiantil y los aspectos sociales, las IES deben interesarse en los entornos de formación de sus alumnos, para facilitar un ambiente de aprendizaje constructivista e interactivo donde puedan negociar, discutir, reflexionar y evaluar pensamientos individuales y la experiencia (Tang & Lam, 2014). Las instituciones de educación superior que han mantenido elevados estándares académicos, fomentando la investigación, establecido sólidos vínculos con la industria y la sociedad, han mantenido un compromiso con la responsabilidad social, tienen una reputación más sólida.

La internacionalización juega también un papel clave en la reputación de las IES ecuatorianas. “De acuerdo con las investigadoras, los criterios de internacionalización del currículum, idealmente, deben partir del proceso de planificación universitaria y deben ser visualizados como parte integral del desarrollo institucional” (Guido Guido & Guzmán Aguilar, 2012., p. 2). Las universidades que han instituido colaboraciones con instituciones extranjeras han tenido participación en intercambios académicos y fomentando la diversidad cultural, suelen ser vistas como más actualizadas y globales, lo que fortalece su reputación a nivel nacional e internacional.

La transparencia institucional, la rendición de cuentas y la gestión eficaz son elementos decisivos para conservar una reputación corporativa sólida. “La autonomía es el valor y el fin a

preservar de manera responsable: la transparencia, la rendición de cuentas claras, es el medio indispensable, crucial, para lograrlo” (Gil, 2007, p. 3). Las instituciones de educación superior ecuatorianas que han efectuado prácticas de gobierno transparentes y han manifestado un compromiso claro con la calidad educativa, la ética institucional y el compromiso social, generan la confianza en los estudiantes, los padres de familia y la comunidad, favoreciendo así a establecer una reputación positiva y duradera.

La innovación universitaria se posiciona como determinante en el futuro de las universidades, principalmente en el contexto latinoamericano pues todavía requiere incrementar la productividad académica y científica, generar y transferir el conocimiento a los actores sociales, promover la cultura del emprendimiento y la innovación, avanzar en equidad, calidad y pertinencia de sus programas académicos y confrontar el desafío de la internacionalización, dichas pautas implican la transformación del rol de las universidades como parte del contexto social y hace sobresaliente su continuo círculo de mejoramiento (Brunner, 2014).

Acosta, Becerra y Jaramillo (2017) mencionan que “uno de los retos más desafiantes de la educación superior en la actualidad es el perfeccionamiento de la gestión universitaria y de cada uno de los procesos que la integran” (p. 102). De tal manera que hoy son importantes los efectos de las acciones de las universidades, por lo que es necesario entender los comportamientos de sus grupos de interés.

Las universidades pueden orientar su comportamiento, interactuar con redes de su elección y construir pulidas narrativas que respalden un programa de reputación. Pero si sus conductas no coinciden con las narrativas seleccionadas, tendrán daño en su reputación, por la falta de autenticidad, que es un gran problema en la categoría reputación. Ser visto como no auténtico revelará deficiencias de carácter y probablemente además de capacidad. Este tipo de problemas, surgen cuando las organizaciones utilizan narrativas que no son amparadas por sus comportamientos. Los públicos observadores concluirán que la organización es engañosa o mentirosa en su enfoque. Esto traerá significativas consecuencias sobre la reputación (Mora, y otros, 2015).

Las IES en Ecuador han vivido desde 2008 un fuerte proceso de cambio debido al Mandato Constituyente N°14. En el que se establecieron criterios de evaluación y acreditación para las universidades en el marco académico, estudiantil en el entorno de aprendizaje, la investigación y la gestión interna. Este proceso ha colocado a las IES en distintas categorías jerarquizadas de acuerdo con el resultado de su evaluación de desempeño, lo ha ocasionado, en diferentes casos, la desaparición de instituciones que no cumplieron con los estándares mínimos requeridos. Todo esto incidió directamente en la reputación corporativa de las universidades en el país (CONAE, 2009).

La calidad de la educación superior y su gestión se aborda desde la diversidad conceptual hasta la metodología de aplicación. Las universidades de América Latina han sido generalmente sometidas a influencias foráneas, con la asimilación acrítica de modelos ajenos a las realidades y necesidades de la región, lo que las ha marcado su desarrollo. El mundo está preocupación por su calidad y en Latinoamérica, el reto es proveer educación superior con calidad para contribuir al desarrollo sostenible de sus respectivos países. Los rankings globales, estratifican a la *calidad* de las IES y meden su reputación y prestigio, a pesar de que han recibido diversas críticas por sus limitaciones en la metodología y el enfoque. No se trata de evitar los rankings globales, sino por el contrario, la intención es conocer sus metodologías para valorar adecuadamente los resultados de las universidades y evitar lecturas inadecuadas (Alarcón Ortiz, Almuñás Rivero, & Iñigo Bajo, 2021).

Los cambios en la educación superior de ningún modo son independientes de las características nacionales y de las transformaciones estructurales de los sistemas sociales donde se desarrollan, de modo que es necesario, ubicar la educación superior en el contexto específico de América Latina (Lemaitre, 2017).

En los mecanismos de aseguramiento de la calidad de la educación resaltan los resultados es decir los productos, más que los procesos educativos. La calidad está medida por instrumentos y procedimientos de naturaleza cuantitativo, que se concretan en una fuerte industria contable de indicadores, comparaciones, rankings, etc., Esto desplaza la lógica institucional de la educación, por nuevas lógicas conocidas como la economía del conocimiento. La medida de la calidad educativa a través de los rankings inicia en un proceso de medición es decir en es una actividad descriptiva, mientras que la evaluación consiste en emitir juicios de valor fundamentados, por lo

tanto, es una actividad normativa. Ahora bien, se ha de tener en cuenta que medir no es evaluar y que no se pueden originarse consecuencias normativas de cuestiones descriptivas (Montané, Beltrán, & Teodoro, 2017).

Los rankings pretenden comprimir el quehacer de las universidades en un conjunto determinado de dimensiones para medir la calidad de las IES, por lo que, su validez, fiabilidad y credibilidad está sujeta a la consistencia interna y externa con la que se maneje tales indicadores (Ganga-Contreras & Rodríguez-Ponce, 2018).

Gacel-Ávila (2017) sostiene que los rankings globales de las universidades son instrumentos que comparan, contrastan y evalúan el desempeño de las IES a nivel mundial. Son también herramientas de transparencia y rendición de cuentas, complementando la acreditación y el benchmarking. Le^l *Clasificaciones* globales inciden de manera directa en la toma de decisiones, en la planeación estratégica, el cambio organizacional, el enfoque curricular, las estrategias de promoción y visibilidad institucional, etc. Pese a fundamentadas críticas, los rankings son considerados una medida de la reputación y prestigio. Para las IES latinoamericanas que suelen incluir en su filosofía corporativa su aportación en el desarrollo de su país, es recomendable diseñar un ranking regional que tenga en cuenta sus características propias y no excluya la comparación con universidades de otros países (Alarcón Ortiz, Almuñás Rivero, & Iñigo Bajo, 2021).

Capítulo II Responsabilidad Social

En este capítulo se define a la Responsabilidad Social (RS) y se describe su importancia en la gestión empresarial moderna que implica el compromiso de las empresas con el bienestar social y ambiental. Se refiere también, a la integración voluntaria de preocupaciones sociales en las operaciones comerciales y las interacciones con las partes interesadas. Se abordan temas como la responsabilidad social corporativa (RSC) y empresarial (RSE) examinando las acciones de las empresas de los países de América Latina y Europa, donde las empresas adoptan prácticas éticas y sostenibles que van más allá de sus obligaciones legales en pro de contribuir al desarrollo sostenible, sustentable y el bienestar social, con procesos que permiten alinear los planes de RSE y los objetivos estratégicos empresariales (Del Castillo Mory, 2011).

Se abordan también aspectos relacionados a la comunicación de la responsabilidad social como asunto clave para fortalecer la reputación y la credibilidad de una empresa, las expectativas del consumidor acerca del rol de las empresas están incrementando y es más aún en América Latina (Schwalb, 2011). Las implicaciones de comunicar o difundir de manera eficaz la filosofía corporativa y que sea coherente con la RS, a través de los diferentes canales de comunicación tanto internos como externos, incluye compartir los resultados de los programas de RSC, y fomentar la transparencia y el diálogo con las partes interesadas. Se menciona también, que una comunicación clara y auténtica sobre la RS logra generar confianza y lealtad entre los empleados, clientes, inversores y la comunidad, favoreciendo así al éxito a largo plazo de la institución.

2. Responsabilidad Social

Desde la posición de Aguilera (2018) “entre los elementos que construyen el valor emocional de la marca está la responsabilidad social” y añade, “una carga emocional negativa hacia la organización, puede destruirla” (p. 273).

De modo que las instituciones deben asumir su responsabilidad económica, legal y social pues son el eje de la sociedad. “La ética, como principio corporativo, debe inspirar los compromisos y los comportamientos de la empresa” (García Santamaría, 2020, p.187).

La responsabilidad social es la responsabilidad para consigo misma, a través de las acciones de todos sus actores organizados, cuidando cada uno de los impactos que provoca en el medio (gestión de impactos negativos), y promoviendo todos juntos las metas universalmente deseables, como son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (gestión de impactos positivos) (Vallaeys, 2021).

El concepto de responsabilidad social significa también, que las empresas se relacionan con la sociedad a través de algo más que sólo las transacciones dentro del mercado y sirven a valores más rica que los valores económicos tradicionales que prevalecen en el mercado (Gilli, 2006). Este significado nace de relacionar el ámbito económico, medioambiental y la gobernabilidad, llevando a los grupos sociales a comprender que deben ser colaboradores, empresarios y gobernantes responsables, para desarrollar empresas y sociedades responsables, amparados en ideologías éticas y morales para responder ante la sociedad. Por lo tanto, se refiere a la obligación que tienen los integrantes de la sociedad respecto a otros miembros o al grupo en su conjunto, lo que significa que aquello que hace una persona tiene consecuencias (negativas o positivas) en la comunidad, de modo que, debe hacerse cargo de ellas.

La RS es una actitud voluntaria que asumen las personas o empresas y está intrínsecamente ligada a la sustentabilidad y la sostenibilidad para asegurar el futuro, así como a la economía circular que aprovecha al máximo de recursos, incentivando a la reducción, la reutilización y el reciclaje de los elementos para reducir el impacto negativo al medio ambiente (Burgos Romero, 2018).

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, 2023), aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, la firmaron 193 Estados y se convirtió en la hoja de ruta para el trabajo en beneficio de una nueva visión y proyección de empresas socialmente responsables hasta el año 2030. La RS es un modelo ajustable a todo tipo de organización, en cualquier actividad o país, para valorar y comparar sus contribuciones al desarrollo sostenible. Por ello, las instituciones, en todos los niveles deben plantear dentro de sus principales objetivos, la gestión de la responsabilidad, respondiendo a los entornos donde funcionan (Ormaza Andrade, Ochoa Crespo, Ramírez Valarezo, & Quevedo Vázquez, 2020).

La norma ISO 26000 tiene como objetivo asistir a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de Responsabilidad Corporativa y ayudará a todo tipo de empresa, independientemente de su tamaño, actividad o ubicación, a operar de una manera socialmente responsable (Camacho Solís, 2015).

La SGE 21⁷ es una herramienta clave para la integración de los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno en la gestión de empresas y organizaciones de todo tipo. La SGE 21 desarrolla los requisitos que permiten establecer, implantar y evaluar en las organizaciones el Sistema de Gestión ética y Socialmente Responsable, propuesto por Forética.

La Certificación SA 8000⁸: responsabilidad social, es un estándar de certificación internacional que fomenta en las organizaciones el desarrollo, el mantenimiento y la aplicación de prácticas socialmente aceptables en el puesto de trabajo en todo el mundo, la SA 8000 incorpora también acuerdos internacionales, incluyendo convenios de la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.

En cuanto a iniciativas internacionales, la responsabilidad social se apoya en la Agenda 2030 que plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible⁹ con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental de la ONU y a nivel nacional con la Constitución de la República y el Plan Nacional de Desarrollo Todo una Vida 2017-2023.

Desde la perspectiva de Kliksberg (2013), la agenda de la responsabilidad social está relacionada a ocho grandes temáticas:

⁷ Es la primera norma europea que permite implantar, auditar y certificar un sistema de gestión ética y socialmente responsable <https://foretica.org/soluciones/sge21/>

⁸ <https://www.sgs.com/es-ec/services/certificacion-sa-8000-responsabilidad-social>

⁹ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Ilustración 1: Agenda de RS



Fuente: (Kliksberg, 2013)

Elaborado por: Autor

Cada una de ellas aporta a las bases del ejercicio de la RS, impulsando a las empresas a practicar seriamente la RSE. Investigaciones de todo orden, sustentan que, a más responsabilidad social, más reputación corporativa, más competitividad y mayor lealtad de los *stakeholders*, lo que genera la posibilidad de atraer los ejecutivos más capaces a la empresa, elevar la productividad laboral y mayor confianza.

Ahora bien, se debe tomar en cuenta también que dentro de la RSE la ciudadanía exige no únicamente ideas filantrópicas, si no acciones puntuales, lo que implica transformar el rol de las instituciones en la esfera social. Cuando las organizaciones son inconsistentes con sus acciones de RS aumenta la desconfianza de las clientelas hacia la marca, pero, si la RSE tiene una influencia positiva los usuarios mejorarán su percepción sobre la reputación y apoyarán a la institución (Arli, Grace, Palmer, & Pham, 2017).

La falta de credibilidad y confianza social afecta directamente a la gestión y comunicación de las organizaciones. Las instituciones deben esforzarse para recuperar la legitimidad y el apoyo social, deben acoger un compromiso real y responsable, ser más autocríticas, proactivas e involucradas en la gestión de intangibles y en la medición del impacto de sus acciones (Villagra, López, & Monfort, 2015). Uno de los intangibles que generan éxito en las corporaciones es la confianza, pues de ella depende las posibilidades de atraer inversionistas, e inclusive es básica en las decisiones de los consumidores, pues condiciona la actitud de los principales actores sociales frente a una corporación, quienes se fijan en aspectos como el trato a los empleados, escuchar al

consumidor, prácticas transparentes y éticas, valor social y la transparencia. Los activos intangibles están relacionados con conceptos como marca, cliente fidelizado, derecho autor, recursos humanos, cultura corporativa, etc., pero las tres áreas con la que más se vinculan a los activos intangibles son el capital humano, el capital relacional y el capital corporativo (Pacheco Rodríguez & Cabrera Méndez, 2020).

El Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social¹⁰, que determina en su misión la promoción del concepto de responsabilidad social y el desarrollo sostenible en el país, en su informe anual de 2021 indica que tiene 71 miembros: 43 empresas privadas, 4 empresas públicas, 5 fundaciones empresariales, 18 ONG y 1 institución educativa (Universidad Técnica Particular de Loja – UTPL). Así como también demuestra cómo desde el área de comunicación se pueden alcanzar grandes logros, como alianzas estratégicas, campañas de difusión, capacitación a varios equipos, etc., y el posicionamiento en la mente de los ciudadanos (CERES, 2022).

En una investigación desarrollada por Navarro Saldaña, Rubio Aguilar, Lavado Huarcaya, Minnicelli, y Acuña (2017) en Argentina, el concepto de Responsabilidad Social no tiene uniformidad de criterio y su conceptualización ha estado ligada a las concepciones políticas del momento, a la búsqueda de satisfacer necesidades sociales puntuales, o al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), sin consolidarse a nivel empresarial, en la toma de conciencia real sobre su significado y trascendencia. En Perú existe una gran inclinación por la incorporación de la RS en aras de alcanzar una sociedad más justa, equitativa y sustentable, muy similar a lo que sucede en Chile donde el desarrollo de la RSE destaca la intención de avanzar en una sociedad más equitativa, justa y con ciudadanos felices. En los tres países hay reconocimiento de que es necesaria la incorporación de la RS en la gestión pública y privada porque se la asume como una estrategia válida y creíble, para mejorar o aportar en sus problemas y necesidades actuales.

En Quito - Ecuador, se creó el Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social¹¹ (CMRS) es un órgano consultivo superior que tiene la finalidad de formalizar un espacio de diálogo participativo y de integración de los distintos grupos de interés enfocados en el fomento

¹⁰ <https://www.redceres.com/>

¹¹ <https://responsabilidadsocialquito.com.ec/convocatoria-2023/>

de acciones de Responsabilidad Social. El CMRS está conformado por representantes del sector público, privado y académico, quienes trabajan en la promoción de proyectos y acciones que fomenten la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad en la ciudad de Quito. El CMRS, define a la Responsabilidad Social como un compromiso voluntario que asumen las organizaciones, empresas, barrios, o cualquier individuo en la sociedad y sostiene que cuanto más influyente sea un actor en la sociedad o su campo de acción, mayor debe ser su responsabilidad.

La Plataforma de Responsabilidad Social es una asociación de organizaciones de la sociedad civil en el Ecuador, que busca contribuir a mejorar el ejercicio de la Responsabilidad Social en las instancias públicas y privadas del País. La Plataforma se conformó oficialmente en junio del 2008, mediante un convenio firmado por todos sus miembros, entre ellos están organizaciones no gubernamentales, universidades, organismos internacionales, entre otros. En el año 2009 gracias al apoyo de CARE Ecuador¹² se implementó el *Proyecto de Fortalecimiento de la Plataforma de Responsabilidad Social* que ejecuta con el financiamiento de CARE Reino Unido¹³, este proyecto tiene como finalidad fortalecer las capacidades estructurales y operativas de la Plataforma de Responsabilidad Social del Ecuador, como organismo veedor del ejercicio de la RS en las instancias públicas y privadas del país (Viteri, 2010).

2.1 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

El progreso de la RSC ha sido promovido por el acrecentamiento alarmante de la pobreza, que está asociado a aspectos como la desigualdad, exclusión, mortalidad infantil, indigencia, violencia, desempleo, inseguridad, etc., que genera inestabilidad mundial. Cabe entonces traer a colación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como una apelación universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y a través de sus 17 objetivos, dar garantías de que para el 2030 todas las personas gocen de paz y prosperidad (Programa de las Naciones Unidas, s.f).

Generalmente a la RSC se la ha relacionado con el conjunto de prácticas que desde las organizaciones promueven el respeto por la comunidad, el medio ambiente, los procedimientos

¹² <https://www.care.org.ec/care/care-ecuador/>

¹³ <https://www.careinternational.org.uk/>

deontológicos, la transparencia, respeto a los derechos humanos, es decir, es el pensar y actuar en favor de la colectividad en un acto reciproco de devolver de algún modo los beneficios obtenidos para su funcionalidad (Argandoña & Isea Silva, 2011).

Las empresas e industrias nacen con el objetivo de obtener beneficios; sin embargo, en los últimos años se ha destacado la responsabilidad que tienen con la sociedad y el medio ambiente en correspondencia al contexto en el que se desarrollan sus actividades, puesto que son la razón por la que han conseguido mantenerse en pie y seguir con sus respectivas actividades. “La aplicación de prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) se ha convertido en la actualidad en una necesidad para las organizaciones” (Castaño Ramírez & Arias Sánchez, 2020, p. 2). Es gracias a este ideal por el cual surge la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), pues es necesaria accionar en pro del bienestar de los grupos de intereses que se ven directa e indirectamente afectados por las decisiones de las empresas.

El término Responsabilidad Social Corporativa es mencionada por primera vez en la segunda mitad del siglo XX, en palabras de investigadores como Bowen (1953) y Frederick (1960) quienes coinciden en que las empresas deben idear sus objetivos, políticas y tomar decisiones para fines sociales, evitando enfocarse simplemente en los beneficios que obtiene la empresa. Así pues, se fomentaría una visión empresarial basada en el respeto, la ética y la tolerancia, poniendo como prioridad el bienestar de la comunidad a través de sus productos o servicios.

Levitt (1958) que indica que la RS se ha visto en varias ocasiones en una forma de auto adulación de diferentes formas inoficiosas, cuando en realidad debe buscar el bienestar de los empleados, la confianza pública y todas las demás causas elevadas que tienen un papel tan prominente en el interés público.

Ayala del Pino (2021) menciona que “la responsabilidad social corporativa va a afectar a la gestión de las organizaciones tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés” (p. 181). De modo que, la RSC es una herramienta que permite lograr un posicionamiento adecuado entre los diferentes públicos y con una aplicación adecuada de la misma, se puede inclusive evitar situaciones de crisis, puesto que, ayuda a las organizaciones a consolidar un remanente de probada buena voluntad, a abrirse al diálogo interno

y externo, a instaurar alianzas con actores sociales respetados pues las acciones de RSC son acciones de relaciones públicas. La RSC tiene un impacto en la reputación de las organizaciones, lo que convierte su gestión en decisiva desde el punto de vista comunicativo (Estanyol, 2020). Los stakeholders están incrementando sus demandas hacia las instituciones para que se manifiesten y actúen de manera significativa frente a los problemas que impactan a la sociedad. Esto está provocando una constante evolución en la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa.

Está demostrado que las implicaciones en los estados financieros de tener o no RSC es un tema latente implícito en el entorno nacional e internacional, por ello, en un estudio realizado por Vergara, Olalla, Yturralde y Sorhegui (2020) se cuestiona cuáles son los beneficios de tener RSC (aplicación, prácticas y acepciones), de tal manera que, con el monitoreo de la implicación entre el uso de las mejores prácticas de RSC y el rendimiento económico de las principales empresas ecuatorianas, se comprueba que es significativa la relación entre los ingresos y la aplicación de la RSC.

La responsabilidad social corporativa pierde buena parte de su significación si se ejecuta, pero no se comunica, y su credibilidad si sucede todo lo contrario (Vilariño, 2016). Informar correctamente a los grupos de interés sobre responsabilidad social corporativa es un aspecto importante de cualquier institución, no se debe perder de vista que, el objetivo de las empresas es comunicar porque verdaderamente se lleva a cabo la RSC y no hacer RSC para tener algo que informar, además es importante seleccionar los canales que se utilizarán en dichos procesos puesto que inclusive ellos generan mayor credibilidad.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede ser vista como una obligación ética y social de distribuir los beneficios obtenidos en cada periodo entre sus miembros y la sociedad. En este contexto, los accionistas buscan demostrar el compromiso de las empresas con su entorno a través de diversas actividades. Estas incluyen el cuidado del medio ambiente, la rendición de cuentas, la creación de políticas de acción afirmativa y las donaciones a hogares de ancianos, escuelas y hospitales, entre otros. Sin embargo, es importante que las empresas no solo realicen estas acciones, sino que también muestren cómo las llevan a cabo. Porque para evaluar realmente el grado de responsabilidad de una empresa con sus públicos, se debe analizar cómo son las

relaciones con sus stakeholders, es decir con sus: trabajadores, clientes, proveedores, accionistas (Trillo Espinoza, Lewis Zúñiga, Tejada Velásquez, & Gallegos Núñez, 2022).

La idea que tienen los stakeholders de las acciones concretas de RS por parte de las empresas es, en cierta medida, escasa, uno de los aspectos importantes en esta investigación es identificar es el camino que deben seguir las universidades para que estas acciones favorezcan el engagement con su público interno y externo (Zárate Rueda , Beltrán-Villamizar, & González-García, 2020).

En el plan de comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa que propone la revista Business School, (2018) se destaca, que es insuficiente publicar en las redes institucionales acciones de RSC, los públicos quieren saber cómo lo hacen, y lo que es aún más significativo, quiere conocer *TODO EL PROCESO*, incluyendo los resultados que se han obtenido. La revista sugiere 8 recomendaciones para comunicar la RSC de las cuales destacamos lo siguiente:

- Todos los miembros de la institución tienen cabida.
- Ofrecer contenido real y con datos concretos
- Crear un plan de acción para asentar las bases
- Construir historias para inspirar al consumidor
- Visibilidad para socios estratégicos
- Escucha activa y participativa

Como expresan, Acosta, Lovato y Buñay (2018) en el Ecuador, la responsabilidad social corporativa ha tomado importancia dentro de las empresas como método de sostenibilidad, mejora de procesos y optimización de los recursos, lo que ha influido en la reducción de costos, y adicional a ello, las autoras afirman que la RSC, contribuye en mejorar la imagen de las empresas frente a los consumidores y por supuesto a la comunidad en general.

Un desafío al que se enfrentan las organizaciones en la actualidad es el adecuado manejo de la tecnología en todos los ámbitos, de modo que “la responsabilidad social entra en contacto con la tecnología cuando las consecuencias de su implementación son desfavorables para el ser humano o el ecosistema donde convive” (Pérez de Paz & Londoño-Cardozo, 2021, p. 190). La compensación tecnológica busca bienestar, tampoco pretende ser milagrosa, brinda alivio, pero

no necesariamente, implica soluciones perfectas. En este sentido, la RS debe regular los efectos indeseados de este proceso imperfecto.

La intersección entre la responsabilidad social (RS) y la inteligencia artificial (IA) es un asunto crucial. La RS en el contexto de la IA está centrada en el requerimiento de desarrollar y utilizar tecnologías de modo sostenible y ético. A medida que la IA se integra en diferentes facetas sociales, nace la necesidad de instituir parámetros claros para garantizar su implementación responsable (Terrones Rodríguez, 2018). Así lo corroboran Tejedor Calvo, Cervi, Pulido y Pérez Tornero (2021) cuando hablan sobre la implementación de la IA en los medios de comunicación y sostiene que este proceso demandará de nuevos desarrollos y de investigaciones sobre sus prestaciones, aplicaciones, aspectos deontológicos y posibilidades de futuro.

“La Inteligencia Artificial, entendida como Big Data, debe ser controlada y regulada, con total independencia de su nivel real de "inteligencia" y despreciando problemas más metafísicos como su posible "autoconciencia" (López Baroni, 2019, p.12). La transparencia es un elemento clave de la RS en el ámbito de la IA. La implementación de la IA puede dar lugar a sesgos y consecuencias no deseadas, por lo que, las empresas que utilizan tecnologías de IA deben ser transparentes en sus procesos de toma de decisiones. A medida que la IA automatiza tareas, es fundamental abordar los desafíos que tiene relación con la pérdida de empleo, tal es así, que las instituciones deben comprometerse a mitigar los impactos negativos para garantizar que la implementación de la IA beneficie a la sociedad en su conjunto (Granados Ferreira, 2021).

La credibilidad es esencial en la difusión de la RSC pues instaura la confianza entre las organizaciones y sus grupos de interés. Las dimensiones ética y legal serán la base en la toma de decisiones administrativas ante los ejes que conforman de la RSC. Una imagen auténtica y coherente fortifica el compromiso de la institución con prácticas responsables para generar un impacto positivo en el entorno y en su reputación corporativa (Rojas-Vargas & Madero-Gómez, 2018).

En una investigación desarrollada por Sierra-García, García-Benau, y Zorio (2014) sobre la credibilidad en Latinoamérica del informe de responsabilidad social corporativa, concluyen entre otras cosas que existe una clara tendencia alcista en referencia a la presentación de informes de Responsabilidad Social Corporativa, puesto que en 5 años se ha cuadruplicado el número de

organizaciones que presentan dicho informe en América Latina. Brasil lidera en la presentación de informes de Responsabilidad Social Corporativa y en la elaboración de informes de aseguramiento. Le siguen, Chile y México, en cuanto a la presentación de informes de responsabilidad social corporativa, y México ocupa el segundo lugar en lo que se refiere al aseguramiento. Esto, debido a que son países con mayor desarrollo económico en comparación con los otros de Latinoamérica. Cabe señalar que la RSE no continúa evolucionando tanto en el ámbito académico, en el social y en América Latina (Ljubownikow, 2012).

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas¹⁴ es una de las iniciativas más importantes y reconocidas de impulso a la RSC, su objetivo es lograr que las entidades adquieran un compromiso voluntario en la RS, a través de la implantación de los 10 principios del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), basados en derechos humanos, trabajo, medio ambiente y de lucha contra la corrupción.

En Ecuador a través de la Política 7.2 del Plan de desarrollo para el nuevo Ecuador, se garantiza el manejo eficiente de los recursos naturales no renovables, con el uso de tecnologías sostenibles, para optimizar la producción nacional de hidrocarburos, y demás actividades de la cadena de valor del sector, con responsabilidad social y ambiental (Secretaría Nacional de Planificación, 2024).

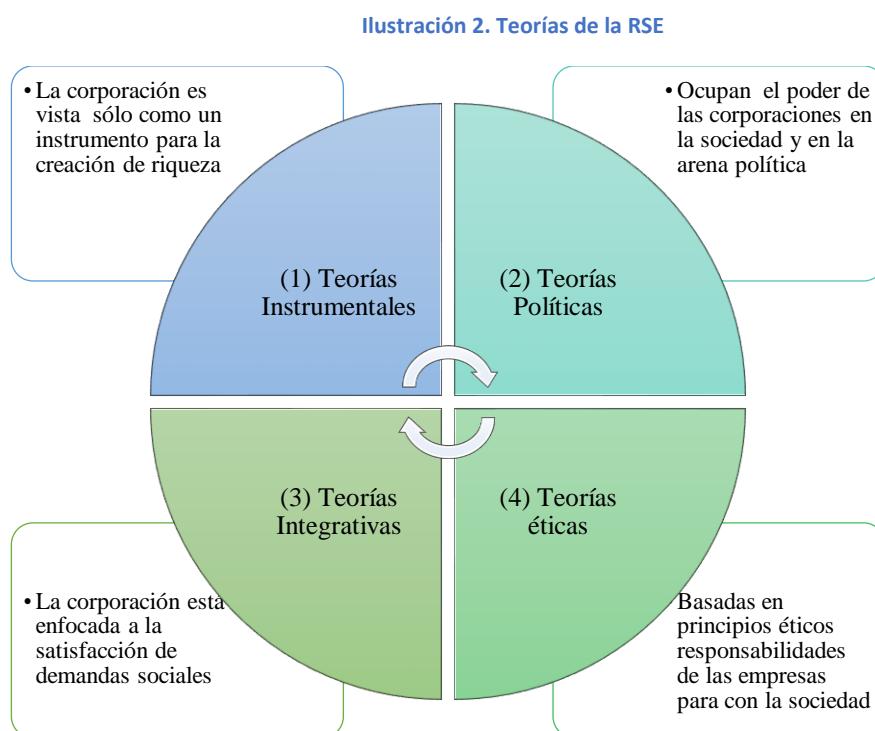
2.2 Clasificación de las Teorías de RSE

La responsabilidad social corporativa (RSE) tiene un significado, pero no siempre significa lo mismo para todos, está por un lado la significación de la idea de responsabilidad o deber legal y por otro, el comportamiento ético (Bowen, 1953). Si bien, la RSE es un concepto ampliamente aceptado, un gran problema en su discurso es la falta de una base normativa práctica consensuada para la RSE, lo que guarda relación con la falta de una definición común de la RSE (Salas Luzuriaga, 2018). Kotler y Lee (2004) definen a la RSE como un compromiso que adquiere una empresa para mejorar el bienestar de la colectividad por medio de prácticas empresariales discretionales y contribuciones ejecutadas con recursos corporativos.

¹⁴ [El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales | Naciones Unidas](#)

La evolución de la Responsabilidad Social en América Latina va desde la filantropía empresarial tradicional, pasa por la ciudadanía corporativa hasta alcanzar los comportamientos responsables, como parte de las estrategias empresariales (Vives & Peinado-Vara, 2011).

La Responsabilidad Social Corporativa (RSE) presenta además de sus teorías, también algunos enfoques un tanto controversiales, Garriga y Melé (2004) tratan de esclarecer la situación, “mapeando el territorio” clasificando las principales teorías de la RSE relacionadas a cuatro grupos, lo que se describe en la siguiente gráfica:



Fuente: (Garriga & Melé, 2004)

Elaboración: Autora

En la práctica, cada teoría de la RSE presenta cuatro dimensiones relacionadas con ganancias, desempeño político, demandas sociales y ética-valores, de modo que amerita continuar trabajando para integrar vincular de manera más precisa y armónica la relación empresa y sociedad, lo que requiere un preciso conocimiento de la realidad y una sólida base ética.

Teniendo claro que la responsabilidad social corporativa es una postura pública basada en fines sociales y que no está específicamente enfocada en el cumplimiento de lo legal y económico, la responsabilidad ética se basa en el comportamiento y normas éticas que van más allá de las estipuladas por la ley y buscan beneficiar a la sociedad y el medio ambiente. Motivo por el que la Organización de Naciones Unidas a través del Pacto Mundial¹⁵ enfatiza en el aspecto de que las empresas aportan al crecimiento económico sostenible real, con la adopción de prácticas sostenibles y responsables en todos sus procesos organizacionales con su entorno.

También se encuentra que la RSE y la sostenibilidad empresarial (SE) son aspectos de relevancia en las agendas políticas, esto es evidente en la firma de acuerdos y tratados mundiales, sumado a los informes de sostenibilidad de las empresas, puesto que, sus actividades generan degradación ambiental, pérdida de áreas protegidas, incremento en la emisión de dióxido de carbono, contaminación y mal manejo de aguas contaminantes y residuos (Montoya Morales, García Londoño, & Vélez Ramírez, 2021). Las decisiones tomadas por las empresas deben responder ante cuestiones éticas y de compromiso moral con la sociedad, poniendo en sus prioridades la satisfacción de necesidades que podrían facilitar la vida de sus clientes, trabajadores y proveedores.

Las empresas son cada vez más conscientes tanto del impacto que sus actividades sostenibles provocan en la sociedad y de la necesidad de comunicarlas, no obstante, no siempre es simple para los stakeholders valorar el grado de implicación y los resultados de las prácticas en RSC (Fernández-Vallejo, 2022). Atehortúa Hurtado (2008) sostiene que “la RSE se mueve fundamentalmente en tres dimensiones: ambiental, social y económica” (p. 131). El cuidado del medio ambiente también es parte de la RSC debido a la necesidad mundial de detener el cambio climático y disminuir las consecuencias irreversibles que la contaminación ha dejado en el planeta. En particular se refiere al deterioro del ecosistema, ahorro de recursos naturales y la adopción de actividades más sostenibles que puedan usar en su día a día (Hahn & Kim, 2016).

Las empresas deben priorizar sus valores éticos tanto dentro de su espacio laboral como resguardando la salud y seguridad de sus trabajadores, también el de sus clientes a través de la

¹⁵ <https://www.pactomundial.org/quienes-somos/>

fiabilidad de la información sobre sus productos o servicios. La calidad de vida laboral como algo subjetivo pues guarda una estrecha relación con el nivel de satisfacción y bienestar alcanzados y ello involucra valores, creencias, historias de vida y aspectos culturales individuales, así como del valor que se le dé a cada una de las necesidades humanas (Molina Germán, Pérez Melo, Lizárraga Salazar, & Larrañaga Núñez, 2018).

Las empresas deben ampliar sus objetivos con el público interno y externo, para obtener un desempeño positivo en la sociedad, esto se consigue enfocándose en un ambiente de trabajo adecuado, que persuadirá al cliente. “Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en una ventaja competitiva en el mercado, gracias a que los consumidores valoran en mayor medida la contribución de las empresas hacia su comunidad y entorno natural” (Loja-Cedillo, Vargas-Abad, Sánchez-González, & Villavicencio-Rodas, 2022, p.307).

Las características ambientales y sociales de las organizaciones hablan bien o mal de la misma, más que un buen marketing, es cuestión de responsabilidad social, pues las personas saben cuándo las actividades éticas corresponden al pensamiento real de la empresa.

La competitividad en las empresas es cada vez mayor, es por esto que para su supervivencia deben atraer a los clientes con argumentos buenos y diferentes a las demás organizaciones. La responsabilidad social es uno de los argumentos más importantes, de esta manera la organización que se funda en este argumento como lo es la responsabilidad social, presenta una imagen más transparente y sincera a los clientes (Rodríguez-Cruz, Cuevas Pérez, & Aguirre Sotelo, 2019, p. 64).

Teniendo en cuenta la norma ISO 26000 exige la comunicación de compromisos relacionados con la responsabilidad social corporativa. Esta norma es totalmente compatible con modelos integrales como ISO 9001 Calidad, ISO 14001 Medio Ambiente e ISO 45001 Prevención de Riesgos Laborales (OHSAS 18001). Inclusive sugiere siete principios de la responsabilidad social de las empresas y organizaciones: Rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto de los intereses de las partes interesadas, respeto por el estado de derecho, respeto de las normas internacionales de conducta y respeto de los derechos humanos (DQS, s.f.).

En la última década el interés de las empresas para aumentar su desempeño exige más lineamientos de responsabilidad, esto con la finalidad de solucionar problemas que afectan a la

sociedad, ya que los problemas sociales deben ser solventados a través de alianzas fortalecidas entre el gobierno y las empresas tanto públicas como privadas. Algunas empresas, en especial, las de gran tamaño, han incorporado la RSC dentro de sus decisiones estratégicas y operativas (Jara S., Torres M., & Moneva A., 2006).

Zeler & Capriotti (2019) en base a una investigación desarrollada, manifiestan que en el nuevo contexto organizacional de Latinoamérica han cambiado las relaciones entre las empresas y los stakeholders. Las instituciones requieren incrementar tanto la confianza como la transparencia y la comunicación de la RSE puede contribuir a las empresas que operan en América Latina a legitimarse en el entorno social por medio del fortalecimiento de las relaciones con sus usuarios. Hay empresas que mantienen una actividad frecuente en Facebook, pero no para los asuntos de RSE, sino más bien, se centran en temas de ofertas comerciales, utilizan más recursos gráficos, pero no audiovisuales e interactivos, centrándose en la difusión de contenidos más que en el diálogo e interacción con sus stakeholders.

El 23 abril de 2017 el medio de comunicación La Nación publicó una noticia en donde la Subsecretaría Nacional de Responsabilidad Social de Argentina¹⁶ declaró que ese país lideraba en América Latina en temas de RSR, pues tenía el mayor número de certificaciones Global Reporting Initiative¹⁷ (GRI).

Brasil es referencia en la implementación de la RSE y tomando el resto a Latinoamérica, vimos que fue en los años ochenta que se produjo la expansión de los parámetros de RSE. Desde la academia, fue a partir de la primera década del nuevo siglo cuando las investigaciones de estudiosos latinoamericanos de la comunicación de la RSE se divulgaron profusamente (Ferré-Pavia & Hiyo Tambra, 2018).

La RSE no es un modelo final, es un camino, es un proceso, sin duda muy largo y adaptado a las circunstancias de cada empresa. La RSE no es un camino único. Entre los modelos centroeuropeos, se destacan Francia y Alemania, en esos países la empresa responsable nace de una concepción cultural de ciudadanía corporativa, en el Reino Unido, la empresa combate la exclusión social, los problemas de fracaso escolar y creó el Minister for CSR, que es el Secretario

¹⁶ <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-pais-lidera-la-rse-en-america-latina-nid2015021/>

¹⁷ <https://www.globalreporting.org/>

de Estado para la RSE, con una función de alta responsabilidad político. Noruega implementó un comité ético que elabora informes rigurosos sobre las empresas que reciben dineros públicos. España tiene cinco grandes líneas de aporte a la RSE, esté el Foro Social, que preside el Ministerio de Trabajo, existe un compromiso entre Comisiones Obreras, UGT y CEOE para abordar la RSE desde el diálogo social, la subcomisión parlamentaria, la elaboración del Código de Buen Gobierno y Transparencia, y finalmente se debe mencionar la variedad y diversidad de las políticas públicas iniciadas en varias Comunidades Autónomas e instituciones locales, por ejemplo la Municipalidad de Barcelona (Jáuregui, 2008).

En América Latina la RSE viene de una práctica dominada por la filantrópica. La RSE está determinada por el entorno en el que opera la empresa tanto en Latinoamérica, Europa o en cualquier parte del mundo, así sostiene Vives (2008):

A pesar del retraso relativo, la actividad de América Latina es febril. En cada uno de los países de América Latina hay una asociación empresarial que promueve la responsabilidad social y hay asociaciones continentales, como es el caso de Foro Empresa, que agrupa a todas las asociaciones empresariales que se dedican a la promoción de la RSE, incluyendo Canadá y Estados Unidos y en cierta forma similar al CSR Europa (p.65).

En América Latina, la RSC es evidentemente una tendencia que está ganando popularidad. Hay una amplia gama de perspectivas sobre el alcance del tema, pero la responsabilidad de la empresa frente a la sociedad es un tema que aparece con frecuencia en el lenguaje de los empresarios y en la agenda de la sociedad. No obstante, es poco probable que las consideraciones sobre la RSC formen parte de la agenda estratégica de muchas empresas que operan en América Latina, ya que las iniciativas que promueven el tema son principalmente voluntarias (Correa, Flynn, & Amit, 2004).

Solari (2018) expone veintidós investigaciones académicas sobre los efectos que se producen al interior de las organizaciones con la aplicación de prácticas de RSE, ejecutadas durante el periodo 2008-2016 en ocho países: España, México, Estados Unidos, Canadá, Chile, Colombia, Ecuador y Pakistán, donde concluye que en la mayoría de las investigaciones se confirman que la aplicación de prácticas de RSE genera resultados favorables, y destaca una relación positiva entre RSE y rentabilidad, desempeño empresarial, y éxito competitivo (Solari, 2018). Corroborando así lo que la RSE puede ser asumida como un motor de competitividad corporativo y desarrollo, como lo afirman Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández (2013).

La RSE implica una lucha entre los valores empresariales tradicionalmente admitidos y los nuevos valores: derechos humanos y laborales, medioambiente, anticorrupción, desarrollo sostenible y trabajo con las comunidades. Y esa lucha está siendo librada desde hace más de una década y le queda aún bastante camino, por lo que hay que entenderla como un que no ha acabado (Escudero & García Lama, 2014).

2.3 El papel de la comunicación en la articulación de la Responsabilidad Social Universitaria

La RSC no es algo exclusivo de las empresas, ya que gestionar las universidades con criterios de RSC es esencial para que las mismas contribuyan al avance de la comunidad en la que desarrollan sus actividades (Aldeanueva Fernández & Arrabal Sánchez, 2018). La responsabilidad social universitaria (RSU) es un compromiso de las universidades con el desarrollo sostenible de la sociedad, por eso deben asumir acciones que mejoren la calidad de vida de las personas y el cuidado del medio ambiente.

Un aspecto clave de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es su comunicación. Los beneficios de la comunicación de la en la gestión de las marcas o empresas son indudables en los ámbitos de la reputación, la imagen, la lealtad de los consumidores y el reconocimiento social, ahora bien, al momento de detallar una estrategia de RSC es preciso reflexionar sobre el rol que tiene la empresa frente a la sociedad, así es que, los programas de Responsabilidad Social (RS) deben estudiar la perspectiva de influencia externa y de influencia interna (Martín Cárdaba, Villagra, & Ruiz San Román, 2016), pero las organizaciones han de tomar estas acciones estratégicas como parte esencial de su responsabilidad y no únicamente como un lavado de cara que lo use como protección ante una crisis. No basta con hacer responsabilidad social empresarial, es necesario comunicarla (Castaño González E. J., 2011).

Es necesario enfatizar que la gestión de la RSE se refiere a los procesos necesarios para satisfacer las inquietudes de los grupos de interés, representados por políticas, estrategias y procedimientos. Como lo hace notar (Barrio Fraile, Enrique Jiménez, & Benavides Delgado, 2017, p. 1066) basado en las propuestas teóricas de Lizcano y Monea (2004), Maignan, Ferrell y Ferrell (2005), O'Riordan (2006), Marin (2008), López (2010) y Rodríguez (2013), destacando una serie

de fases dentro del proceso de gestión de la RSE: evaluación ambiental, planificación, implementación, seguimiento y control, comunicación y retroalimentación.

Es innegable el vínculo de la RSC con la comunicación, pero, las empresas aún cometan los mismos errores, desarrollan las mismas estrategias, utilizan iguales medios y tiene que ver con los mismos stakeholders, por lo tanto, primero deberán entender lo que verdaderamente significa y representa la Responsabilidad Social Corporativa, pero sobre todo, desarrollar otras formas de comunicarse con sus grupos de interés, siempre basados en una comunicación ética, transparente, responsable y estratégica (Orozco Toro & Ferré Pavia, 2013).

Con el pasar del tiempo se ha ido evidenciado cada vez más que la gestión de la RSU debe ser más visible, recordemos que lo que no se comunica no se proyecta y por tanto pierde fuerza. La comunicación es un elemento fundamental en la gestión de la RSU. A través de la comunicación, las universidades pueden fomentar la comprensión y el compromiso con la RSU puesto que les ayuda a difundir sus valores y objetivos en materia de RSU, generando una mayor conciencia y compromiso por parte de los diferentes públicos de interés, como estudiantes, profesores, personal, empresas y sociedad civil. “La universidad no sólo debe cumplir la función social propia de su naturaleza, también debe tender a una administración ética eficiente y promover valores de sostenibilidad ambiental” (Erazo-Coronado, Llano-Aristizábal, Garcés-Prettel, & Erazo-Coronado, 2020, p.3).

La comunicación ayuda a las universidades a informar sobre sus acciones de RSU promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas, factores que contribuyen en la generación de confianza y credibilidad institucional. En tal sentido el sistema comunicacional de la IES tiene un papel de singular importancia en la calidad de la gestión científica e investigativa en el área de incidencia de la institución, proyecto social que tiene como salidas impactantes, la elevación de la cultura científica social y, por consiguiente, de la calidad de vida de sus integrantes (Pinto Yerovi, 2017).

La comunicación también es importante para recuperar información de los públicos de interés. Esto puede ayudar a identificar las necesidades y expectativas de sus públicos, y a adaptar sus acciones de RSU en consecuencia. Valarezo (2014) argumenta que “el establecimiento de

diálogo, vínculo e interacción con los stakeholders tiene como resultado el conocer las expectativas de la sociedad, con lo cual la organización puede determinar cuál va a ser el camino para esas demandas” (p.84).

La comunicación estratégica es fundamental en la comunicación de valores y acciones socialmente responsables de la universidad. En un contexto donde la sociedad exige cada vez más que las IES no sólo imparten conocimientos, sino que también contribuyan activamente al bienestar de la comunidad, la comunicación se convierte en un puente importante para compartir estas iniciativas y valores. Las empresas deben cumplir y dar cuenta de su actuación responsable ante sus públicos interesados y, por ello, la Universidad, debe cumplir con el requisito de transparencia y diálogo con los grupos de interés (Cea Esteruelas, 2018).

Las teorías sociológicas neo-institucionales indican que los responsables de las empresas procuran afianzar la legitimidad social de sus organizaciones a través de adoptar estrategias de imagen, reputación y conformidad simbólica con la finalidad de conseguir su licencia para operar. Usar expresiones como compromiso social, transparencia o desarrollo sostenible y de la difusión de la *responsabilidad social* se puede interpretar como el envío de señales positivas desde las empresas, señales que se han de canalizar a través de los medios de comunicación para favorecen a la creación de opinión pública (Rodríguez Fernández, 2010).

Uno de los aspectos clave de la comunicación estratégica para la RSU es la construcción de una narrativa sólida y coherente que refleje los principios y acciones de la Universidad en este ámbito. Esta narrativa debe resaltar los logros y contribuciones de la institución a la comunidad, desde programas de vinculación con la sociedad, hasta investigaciones que abordan importantes cuestiones sociales.

Las comunicaciones estratégicas también juegan un papel importante en la promoción del compromiso de la comunidad universitaria y la sociedad en las iniciativas de RSU. Las redes sociales, sitios web, boletines y otros canales de comunicación permiten a los estudiantes, profesores, administradores y la comunidad en general conocer eventos, oportunidades de voluntariado y proyectos municipales de residuos sólidos. Aplicar la visión de la comunicación estratégica requiere comprender la naturaleza del tipo de objeto al cual pretende construirle relaciones, las condiciones y tendencias que la afectan de manera estructural (García Oñate, 2019).

Asimismo, las comunicaciones estratégicas pueden resaltar historias de éxito y buenas prácticas, inspirar a otros y demostrar el impacto positivo que la RSU tiene en las personas y la vida comunitaria. Además, la comunicación puede ser una herramienta eficaz para construir alianzas con organizaciones externas, ampliando el alcance y el impacto de las iniciativas de RSU. La institución ya no se entiende sólo como un ente que comunica y sus públicos reciben y actúan en consecuencia. Las empresas hoy en día tienen una gran responsabilidad como generadoras de cultura por medio de sus mensajes y de sus acciones (Orjuela Córdoba, 2011).

Teniendo en cuenta a la comunicación estratégica es el término utilizado por las campañas de comunicación planificadas, de manera específica, es la comunicación intencionada que una institución ejecuta. En su propósito y plan se deben considerar las alternativas y se han de justificado las decisiones, todo ello, basado en la investigación y por supuesto está sujeta a la evaluación. Incluye a la organización y a los grupos de personas a los que de alguna forma afecta (Marca Francés, 2018).

“La teoría de los grupos de interés es una concepción gerencial de la estrategia y la ética organizacional” (Vidal Martínez, 2019, p. 182). Cuando entra en escena la comunicación, se empieza a generar la confianza de los grupos de interés, se los involucra en los diferentes procesos, en la toma de decisiones y se los motiva para que interactúen a través de los canales oficiales y se pueda obtener con el feedback datos que permitan conocer sus necesidades.

De hecho, en los últimos años se puede evidenciar una predisposición clara de muchas empresas a la hora de generar políticas vinculadas a la ética empresarial y beneficios sociales para sus empleados, tales como conciliación laboral y familiar, seguros médicos, instauración y aplicación de políticas de acción afirmativa, código ético, han integrado a sus plantillas de empleados a personas con discapacidad, etc., pero adicional a ello y de velar por un correcto cumplimiento, se han establecido estrategias de comunicación, para informar a los públicos de dichos beneficios. “La RSU debe potencializar la inclusión, la ética y la sustentabilidad” (González Castro, Manzano Durán y Torres Zamudio, 2018, p. 63).

La ética y la responsabilidad social en las relaciones laborales están centradas esencialmente en la construcción de un discurso orientado a impulsar en el saber, un espacio axiológico que considera la interacción armónica trabajador – empresa – sociedad – mundo natural, como nuevo eje de la visión ética en el mundo del trabajo (Camejo Ruíz, 2019).

Establecer alianzas entre la responsabilidad social corporativa y la comunicación interna genera un impacto positivo en la institución, a través de la creación de un plan de comunicación interna que esté encaminado a los espacios sobre los que incide la RSC. La responsabilidad social y el compromiso organizacional son pilares de toda institución pública, gestiona de manera sostenible y ética sus relaciones con el ámbito interno y externo. Alinear los objetivos estratégicos con las políticas de RSC para comunicar los abiertamente y que todos conozcan que son una empresa socialmente responsable (López Armes, 2021).

Es importante descubrir diferentes vías de participación de los equipos para que se sientan involucrados, por ende, identificados con las acciones de RSC desde el inicio, activando canales de comunicación corporativos, como: tablones de anuncios, intranet, mailing, entre otros. El público al que van a dirigirse, la combinación de información y emoción es la base del éxito en la comunicación de la responsabilidad social, así se despierta el interés y ayuda a maximizar su impacto. La información de RSC tiene influencia positiva y directa en el impulso de iniciativas que cubren las tres dimensiones, social, económica y medioambiental (Gallardo-Vázquez & Valdez Juárez, 2022).

Los productos audiovisuales son una excelente alternativa para comunicar la RSC, pues elevará el impacto de los mensajes tanto al interior como al exterior de la empresa por sus mensajes que son más atractivos, e inclusive, se sugiere la participación de los empleados, para que participen en la difusión de las políticas de RSC, eso los motiva y desarrolla en ellos el sentido de pertenencia.

Otro aspecto importante es efectuar un seguimiento de las gestiones realizadas, analizarlas, y tener en cuenta las opiniones y sugerencias, pues es lo que al final ayudará a mejorar las acciones de RSC.

Es más, el mayor diálogo que los “stakeholders” o grupos de interés mantienen con su compañía, no es a través de un informe impreso o una página web, es a través de la interacción con sus empleados. Si falla al comunicar sobre la RSE internamente, está restringiendo a sus empleados la posibilidad de pasar información sobre la RSE a sus stakeholders externos (Castaño González, 2011, p.178).

Por lo tanto, la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa es una decisión estratégica. A veces, las organizaciones subestiman este recurso, asumiendo que los miembros internos, al ser parte de la empresa, ya están informados de todo. Sin embargo, esto no es así. Los empleados requieren del interés de la alta gerencia para estar informados. Un empleado satisfecho con su trabajo comparte experiencias y conocimientos, lo que incrementa el valor de la empresa ante la sociedad.

Ningún esfuerzo empresarial puede prosperar sin la existencia de una comunicación efectiva, que desempeña un papel determinante y protagonista en las organizaciones. Finalmente, se ha despertado un interés en entender las dinámicas que rigen a las sociedades. Es el momento de comprender a la sociedad del conocimiento que a criterio de Terán Cano (2018) “expresa la transición de una economía que produce productos a una economía basada en servicios” (p. 48) y la economía de la información, donde la comunicación corporativa se convierte en una herramienta esencial para descifrar este complejo entorno.

La Acción Comunicativa de una organización, es básicamente lo que la empresa dice sobre ella misma, es decir es *el Hacer Saber*, entonces concierne, al conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaborados de forma intencional para ser transmitidos a los públicos de la corporación, con la finalidad de hacerles conocer, cuáles son las características de la empresa, y por supuesto, de influir sobre la imagen corporativa que los públicos tienen de la compañía (Capriotti, 2013, p. 230).

Tómese en cuanta que “el uso apropiado de Internet se ha convertido en una fuente fundamental de productividad y competitividad para toda clase de empresas” (Castells, 2001, p.8), de modo que está basado igualmente, en un sitio web que esté bien implantado y que esté actualizado en tiempo real, para que los públicos puedan acceder a él y hacer uso de diversas opciones que le permitirán estar informados e interactuar con la organización, pues debe tomarse en cuenta, que para mejorar la imagen corporativa, la base es generar prestigio y eso se logra con eficacia y calidad, únicamente logrando un buen nivel de comunicación con los públicos.

La blogosfera constituye uno de los espacios más dinámicos de la Red. Las bitácoras han dejado de ser exclusivamente diarios personales, se han convertido en nuevos medios de

comunicación y pueden ser la nueva next big thing de la comunicación corporativa (Noguera, 2006, par. 30).

Pues bien, Capriotti (2013) indica que, hoy en día, ya no basta simplemente con comunicar, actualmente hay que existir para los públicos, y con existir se hace referencia a ocupar un espacio en la mente de los públicos, y estar presentes para ellos, puesto que, ese espacio en la mente de los públicos es la imagen de la empresa, de sus productos y/o servicios, por lo tanto, si la empresa está en la mente de los públicos, existe, si no, no existe. Se debe tener presente que comunicar no garantiza dicha existencia, pero no comunicar acerca a las empresas al exilio.

En la gestión de la RSE, subyace el valor de la comunicación, información y el dialogo permanente con sus grupos de interés, para influir de manera positiva, al generar un clima de respeto que incida en la mejora de las condiciones de la empresa y de los grupos (Montañez & Gutiérrez-Olvera, 2014). La comunicación es indispensable para la posición de la empresa y la expectativa que aporte a los clientes, el mercado empresarial exige la responsabilidad social como una norma aplicable y definida para formar estrategias hacia un cambio social más sostenible.

La construcción de la credibilidad de una organización es un punto crítico que atraviesa toda su operatoria. Es el resultado de un proceso donde permanentemente se contrastan promesas, hechos y resultados. Lo que genera credibilidad es la mirada del observador, que escruta la consistencia en la relación entre el discurso de la organización y lo que hace la misma, por lo que uno de los desafíos es generar indicadores cuya lectura sea compartida (Pagani, 2012).

De esta manera la comunicación permite instaurar las acciones de las organizaciones de acuerdo a una serie de opciones que se sabe son comprendidas y admitidas por todos, lo que implica que donde hay comunicación hay acción y esto en el ámbito de la comunicación corporativa aporta con información para tomar decisiones y para reforzar su imagen e identidad , pues hay que tener presente que en base a las teorías de los stakerholders, es fundamental mantener un diálogo con todos aquellos grupos involucrados con las actividad de una empresa (Abendaño & Cusot, 2022).

La definición de una estrategia de comunicación sólida es un paso fundamental para transmitir de manera eficaz las iniciativas y proyectos relacionados RSU, la comunicación de la Responsabilidad Social constituye un tema de interés debido a las constantes demandas de todos

los sectores de la sociedad de un comportamiento organizacional que contribuya al bien común , la estrategia debe incluir objetivos precisos, audiencias específicas, mensajes clave y la selección adecuada de canales de comunicación y o difusión Es esencial identificar y priorizar los temas de RSU que tienen relevancia tanto para la institución como para sus distintos públicos, evaluando su importancia y pertinencia, esto evitara inclusive saturar de información a los públicos (Díez, Díaz-Ospina, Robledo, & Rodríguez-Córdoba, 2022).

La comunicación organizacional garantiza la promoción, el desarrollo y posicionamiento de las instituciones. Las universidades públicas, por su naturaleza sin fines de lucro, generalmente aplican menos estrategias y programas de gestión de comunicación que las impulsan y posicionen en la comunidad. Para comunicar de manera efectiva la RSU, es crucial generar contenido que sea pertinente y de alta calidad. Esto facilita la presentación de resultados y beneficios relacionados con las acciones y proyectos de RSU (D'Armas Regnault, Zamora Chusan, Castillo Salvatierra, & Arévalo Cordovilla, 2020).

La reputación como valor intrínseco de una empresa es fundamental para su éxito, especialmente en la era digital donde los consumidores tienen acceso instantáneo a la información. “El branding electrónico se ha convertido en una herramienta importante no sólo para la gestión, sino también para la reputación online, permitiendo a las empresas controlar y moldear la percepción de su marca” (Peralta, 2023, p. 163).

Por lo tanto, en la era digital, la gestión del e-branding es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las empresas. La presencia en línea de una marca no solo representa una extensión de su identidad corporativa, sino que también constituye un punto crítico para la percepción y la reputación que tiene frente a su audiencia, puesto que implica gestionar el conocimiento a través de un portal (Ros, 2008). Con estas estrategias las empresas pueden, de manera efectiva, dar forma y comunicar su mensaje de manera coherente en todos los canales digitales, construyendo así una imagen sólida y distintiva.

La relevancia del e-branding se encuentra en su capacidad para cultivar la confianza, fomentar la lealtad del cliente y destacar en un mercado saturado, logrando la notoriedad de la marca (Ros, 2008). La presencia digital gestionada adecuadamente, no solo establece la

credibilidad de una marca, sino que también facilita procesos de interacción más directa y significativa con el público.

Desde la consistencia en el diseño hasta la participación en las redes sociales, el e-branding contribuye a construir una identidad corporativa sólida que resuene con la audiencia, creando así una conexión emocional que va más allá de la transacción comercial y se convierte en una relación duradera. Trabajar con estrategias de e-branding puede marcar la diferencia en el competitivo mundo digital y fortalecer su posición en la mente de los consumidores. Entre las características más relevantes del *Marca electrónica* destacan; el enfoque en el entorno digital, la coherencia y consistencia, la interacción con el público y la orientación a resultados (Peralta Fajardo, 2023).

En el mundo digital contemporáneo para el desarrollo de las empresas, contar con una distinción o marca digital que las caracterice, las defina y las represente en las redes, es fundamental, por ello, es necesario que a esto se sumen todas las organizaciones e instituciones, principalmente las educativas, que deberían expandir su marca al ámbito internacional, definiendo sus fortalezas y su visión en los ámbitos educativo y social (Valencia, Plúas, & Del Pino, 2020).

2.4 Cómo comunicar la Responsabilidad Social

Luis Perera (2011) afirma que “*lo que no se mide, no se administra*” y “*lo que no se comunica, no existe*” (p. 268), estas son aforismos utilizadas comúnmente en la gestión cotidiana de las organizaciones y en la difusión de su quehacer, sus avances, así como sus desafíos y metas, a públicos internas y externas.

El principal objetivo de la RSC es la creación de valor para los stakeholders. El valor se basa en la preferencia porque las personas juzgan las acciones corporativas como buenas o malas, positivo o negativo, o favorable o desfavorable. Por lo que, el valor es relativo pues los individuos lo evalúan de diferentes maneras (Peloza & Shang, 2011). La comunicación corporativa permite a los grupos de interés obtener información sobre el propósito corporativo de la empresa, por lo que, es importante que los gerentes tengan una comprensión más profunda de los problemas clave relacionados con la comunicación de la responsabilidad social empresarial (Du , Bhattacharya, & Sen, 2010).

Las redes sociales han generado un profundo cambio en la comunicación y en el desarrollo de la RSC, con las redes sociales, las empresas pierden el control sobre las marcas y la reputación. Desde las grandes corporaciones hasta las pequeñas empresas, han acogido de manera progresiva las redes sociales para la comunicación estratégica corporativa y las relaciones públicas. Esto para muchos es un desarrollo positivo pues la Web 2.0 posibilita el diálogo, la participación y la construcción de comunidades. Sin embargo, se ha de tener en cuenta la potencial confrontación entre la filosofía de apertura que es característica de la Web 2.0, la estrategia corporativa y los procesos de gestión ante los usuarios que se relacionan entre sí y con la empresa (Macnamara & Zerfass, 2012). Ahora bien, la comunicación digital ofrece también la posibilidad de interacción y diálogo con públicos más numerosos, por lo tanto, desde la óptica de la responsabilidad social corporativa, estas herramientas contribuyen a que las organizaciones mejoren sus objetivos y sus compromisos en el ámbito de sostenibilidad y diálogo (Monfort & Mas Iglesias, 2020).

Cuando se generan proceso de comunicación mediante las redes sociales (RRSS) se ha de tener en cuenta aspectos como: lo viral que es el contenido multimedia que se difunde rápidamente a través de las redes sociales y plataformas de mensajería móvil y requiere una difusión persona a persona, de esta manera, la velocidad de propagación del contenido es muy alta porque las RRSS tienen una fuerte capacidad de difusión y alcance. Otro aspecto importante es la usabilidad web, que es el grado de facilidad y la calidad de la experiencia que tienen los usuarios para navegar por un sitio web. La transparencia, es importante también, pues es un lema que domina hoy el discurso público. El storytelling es otra de las técnicas del marketing, consiste en contar una historia para lograr una conexión emocional con los usuarios mediante el relato y el mensaje que en él se transmite (Tejedor Calvo & Carniel Bugs, 2019).

La comunicación efectiva de la responsabilidad social (RS) es fundamental para construir una imagen positiva de la empresa y generar confianza entre sus grupos de interés. Existen investigaciones que advierten sobre la escasa comunicación real entre las organizaciones y sus grupos de interés, lo que evidencia que, pese a los esfuerzos de las instituciones por comunicar sus diferentes acciones de responsabilidad social corporativa, terminan por utilizar una comunicación unidireccional debido a la falta de un lenguaje que beneficie la interacción (Abitbol, Meeks, & Cummins, 2019). Se ha de tener en cuenta que uno de los principales problemas se da cuando las marcas no siempre tienen la capacidad de conectar con los públicos y pierden la coherentes con su

promesa de valor (Villagra, López, & Monfort, 2015). Cada vez más organizaciones reconocen los riesgos y las oportunidades reputacionales que conlleva la RSC, por lo que es una prioridad permanente alinear el comportamiento corporativo con las expectativas de los stakeholders. No obstante, la comunicación sigue siendo frecuentemente el eslabón perdido en las prácticas de la responsabilidad social empresarial (Dawkins, 2005).

Capriotti y Zeler, (2020) en un estudio desarrollado en América Latina mencionan que la internet y las redes sociales han favorecido a la evolución de la comunicación de la responsabilidad social empresarial, han pasado de una perspectiva comunicativa unidireccional a una perspectiva bidireccional, promoviendo el diálogo con los públicos y fortaleciendo la reputación corporativa. La comunicación de la responsabilidad social se ha convertido en un asunto sustancial que mejora la relación entre las empresas de Latinoamérica y sus públicos y se han convertido en un gran instrumento de comunicación one-to-one reformando la manera en que se relacionan con sus stakeholders.

Monfort, Villagra y López-Vázquez (2019) consideran a las redes sociales como una alternativa para promover y fortalecer el diálogo entre las organizaciones y sus públicos y de esta manera integrar las expectativas sociales en sus estrategias de RSC. Es trascendental adoptar un enfoque transparente y auténtico al comunicar las iniciativas de RS, esto implica proporcionar información detallada sobre las acciones emprendidas, los impactos reales y los resultados obtenidos. Aunque el término transparencia no es nuevo, en la actualidad se lo relaciona con la expansión de Internet y las facilidades de las nuevas tecnologías para promover la transparencia en la aplicación del gobierno electrónico, lo que aumenta la notabilidad de la noción de transparencia en los campos académico y político (Rodríguez-Navas, Simelio Solà, & Corcoy Rius, 2017). La transparencia no solo fomenta la confianza, sino que también demuestra el legítimo compromiso de la empresa con la responsabilidad social. A juicio de Canelón (2013), “en esta onda, las instituciones universitarias de ningún modo quedan exentas de hacer lo propio divulgando informes relativos a sus actividades de Responsabilidad Social, aunque con parámetros acoplados a su esencia” (p. 35).

Uno de los elementos clave es el reporte de sostenibilidad, permite dar cuenta a todos sus grupos de interés sobre los esfuerzos y resultados. Los reportes internos y externos motivan al

personal, crean credibilidad y confianza con las partes interesadas, transparentan a la organización y proporciona pautas para ordenar y analizar la información (Caravedo, 2011).

Gómez Vásquez (2013) menciona que “en este mundo interconectado y globalizado, los medios sociales han transformado drásticamente la manera en que las personas se comunican, informan y conectan” (pág. 106). La búsqueda de un lenguaje común que permita hacer consensuar en la toma de decisiones y en la comunicación del enfoque de la responsabilidad social universitaria, tiene relación aspectos como: el posicionamiento y la internalización, procesos de participación que identifique las voces de todos los stakeholders involucrados y la verificación de los criterios para la comunicación de la RSU, y con ellos se debe tener en cuenta aspectos como el diseño de estrategias adecuadas y la aplicación de herramientas idóneas, varias de ellas comprendidas en el repertorio de las TIC (Canelón, 2013).

Se comunica al hacer y al no hacer, al hablar y al no hablar, de modo que, es transcendental que se tenga en cuenta lo importante que es, la alineación estratégica de la comunicación y las relaciones como parte de RSE puesto que se nutren entre sí (Orjuela Córdoba, 2011). Es sustancial establecer una comunicación creativa con contenido relevante y comprensible a la hora de comunicar la Responsabilidad Social Corporativa. Así que, la información debe ser accesible, sencilla y clara para los públicos, evitando términos técnicos, garantizando que la información sea asequible para clientes, empleados y la comunidad en general, para conocer los esfuerzos de la empresa en este ámbito (Dawkins, 2005). Baltazar Caravedo (2011) sostiene que:

La utilización del concepto de comunicación en las organizaciones hay que entenderlo como un proceso en doble sentido: transmisión y recepción. En otras palabras, no se trata sólo de lo que dice o transmite la organización; también, y quizás principalmente, de lo que puede escuchar de todos aquellos que colaboran o se relacionan directa o indirectamente con la misma. Más aún, cualquier organización dice más de lo que cree. Los mensajes no sólo se dan a través de los comunicados o avisos que puede colocar a través de distintos medios o de las instrucciones verbales expresadas por los jefes. Las personas y las organizaciones están permanentemente enviando mensajes cuando despliegan las acciones que ejecutan, aunque no hablen o escriban (p. 326).

Algunas corporaciones que implementan la RSC en su actividad cotidiana se enfrentan al problema de desconocer cómo comunicarlo, puesto que, como sostienen Orozco y Ferré, no se trata únicamente de dilucidar aspectos básicos el tono de comunicación, qué medios de

comunicación utilizar, a qué públicos dirigirse, sino también, compaginar esta comunicación con la publicidad comercial y la intensidad o la frecuencia con la que se implementará la campaña de comunicación de la RSC (Orozco Toro & Ferré Pavia, 2013).

Las empresas han de tener presente que no se debe interpretar la comunicación de las actividades de RS como una variante las relaciones públicas que incide directamente en la reputación y en la imagen institucional, sino más bien, la actitud que se debe tomar es abordar la comunicación desde una perspectiva integral. Desde la perspectiva de la mercadotécnica, a RSE y la RSU mejora la marca y la imagen de la institución frente a sus clientelas (Alvarado Herrera & Schlesinger Díaz, 2008).

La alineación entre la misión de la empresa y sus iniciativas de RS fortifica la autenticidad de sus esfuerzos y contribuye a la construcción de una reputación sólida. Es esencial destacar los valores compartidos entre la empresa y sus públicos, mostrando cómo las acciones de RS no son simplemente estrategias de relaciones públicas, sino expresiones tangibles del compromiso ético y social de la organización (Orozco Toro & Ferré Pavia, 2013).

La comunicación exitosa de la responsabilidad social implica transparencia, accesibilidad y coherencia narrativa, elementos esenciales para fortalecer la conexión emocional y la confianza con los diferentes públicos de la organización. Para Zeler y Capriotti (2018) comunicar las acciones de RSC impulsa y fortalece la relación entre las instituciones y sus públicos, y para que esta suceda, es necesario que la comunicación esté basada en la participación y en el diálogo.

En el panorama empresarial contemporáneo, la visibilidad mediática en responsabilidad social corporativa es crucial para la edificación de la reputación y la conexión con los diversos stakeholders. Como afirma Capriotti (2007) las empresas desarrollan un rol social transcendental, más allá de su tradicional rol económico, de modo que, la forma en la que estos roles sean difundidos a sus públicos, puede influir en la reputación corporativa de las instituciones.

Luhmann (2000) sostiene que lo que sabemos a cerca de la sociedad y el mundo lo conocemos con la ayuda de los medios, lo que evidencia que, la presencia en los medios de comunicación online y offline ofrece a las empresas una plataforma estratégica para comunicar sus iniciativas y compromisos sociales, permitiéndoles destacar su impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente. Es decir, los medios de comunicación contribuyen tanto a instituir

lo que es la realidad social de una comunidad como a la visibilidad de los actores sociales ante la opinión pública (Wolf, 1994).

Las organizaciones que priorizan la RSC y gestionan eficazmente su visibilidad mediática refuerzan su imagen de marca y generan confianza entre los consumidores, inversores y la sociedad en general. “La identidad corporativa (IC) en medios digitales está diseñada, para generar confianza en los usuarios, pues éstos asocian los componentes de IC con información que colabore a formar una empresa como un lugar legítimo y confiable para adquirir un producto” (Jordán, Martínez y Quintero, 2022, p. 162).

El desarrollo humano, la calidad de vida y el bienestar son condiciones de análisis constante para los profesionales de las ciencias sociales. Su estudio permite entender su evolución con respecto a las necesidades sentidas de las personas y las comunidades. La transparencia en la comunicación sobre prácticas socialmente responsables contribuye a la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, demostrando un compromiso genuino con códigos deontológicos y contribuciones significativas al bienestar social (Vallejo-Montoya, Carmona-Aricapa, & Vallejo-Ocampo, 2020).

Las empresas deben prepararse para asumir la rendición de cuentas y abordar de manera dinámica los desafíos y oportunidades que resultan en este contexto. El vínculo coherente entre las acciones de RSC y la comunicación mediática deben garantizar una narrativa sólida, estableciendo un impacto perdurable en la percepción pública que posicione a la institución como un ente positivo de cambio en la sociedad. “La construcción de los mensajes desde una perspectiva de derechos humanos y bajo fundamentos de calidad, motiva el interés de las audiencias para que demanden calidad en la información generada” (Suarez, Mejía, & Cabadiana, 2020, p. 73).

La RSC no es una táctica de imagen y reputación, sin embargo, necesita de una estrategia de comunicación para que el estilo socialmente responsable cale en los grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de las universidades (Martínez, 2013).

Para saber comunicar la Responsabilidad Social Universitaria es importante conocer y reconocer a sus públicos, Mora y otros (2015) clasifica a los públicos de las IES de la siguiente manera: los alumnos y los futuros estudiantes, el profesorado, los dirigentes, los organismos públicos y los financiadores, los empleadores, grupos de interés o público en general. Cada grupo de interés participará en diferentes reputaciones por diferentes motivos.

Algunos estudios publicados en los últimos años arrojan resultados positivos para las oportunidades de las estrategias de comunicación de la responsabilidad social corporativa. Estos estudios están principalmente enfocados en: i) cómo mejorar el diálogo entre la empresa y sus grupos de interés; ii) el aumento de la credibilidad, legitimación y la reputación; iii) la búsqueda de métodos comunicativos que mejoren la conexión con la audiencia, y el compromiso de dicho público y iv) el impacto de estos métodos de comunicación en las estrategias de marketing (Monfort & Mas Iglesias, 2020, p.355).

Castaño González (2011) en su investigación denominada *Comunicar la responsabilidad social*, una opción de éxito empresarial poco explorada, menciona que los rastreos sobre RSE en Colombia muestran que la mayoría de las empresas han implementado acciones relevantes y de importante impacto social, empero, no existen indicios de que estas acciones sean informadas a los empleados o que estos participen en dichas acciones.

De modo que, se debe garantizar que la comunicación deje de ser parte solo al final de la acción para integrarse durante el desarrollo de la estrategia. Esto reforzaría otro atributo deseable de la comunicación de la RSE, es decir, que el núcleo de la información no únicamente sean los resultados obtenidos sino también hechos cumplidos (Azuero, 2009).

Las iniciativas de las empresas de conseguir confianza y legitimidad mediante su comportamiento corporativo responsable, tiene como base, su capacidad de comunicarse con su entorno, la capacidad para atender las demandas de los grupos de interés y la capacidad para legitimar sus actuaciones (Moreno & Capriott, 2006).

Conocer los entornos de las organizaciones permite entender qué aspectos de la gestión de Responsabilidad Social y de la comunicación promueven la sostenibilidad y cuáles la dificultan, del mismo modo, permite planear estrategias y tácticas para avanzar en el proceso de convertirse en una institución responsable con la sociedad, el medioambiente y la economía, con proyección que aborda a las actuales y futuras generaciones (Durán, Vega, Orozco-Toro, Retamal-Ferrada, & Ávila, 2021).

Capítulo III Centros de Educación Superior en Ecuador

Este capítulo propone que, aunque el cumplimiento de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) por parte de las Instituciones de Educación Superior (IES) presentan múltiples y difíciles obstáculos, ésta no es una fantasía. Si no más bien, concierne un conjunto coherente de prácticas, que a su vez obedecen al cumplimiento de su función esenciales en la sociedad a través la docencia, la investigación, la gestión y la vinculación, puesto que el propósito de la RSU es la transformación social (Vallaeys, 2018).

Este capítulo analiza en detalle los aportes de la RSU desde cada eje, en términos de gestión, implica adoptar prácticas administrativas transparentes, éticas y sostenibles que promuevan la equidad, la inclusión y la participación democrática dentro de la comunidad universitaria evidenciando la asociación entre habilidades directivas y comunicación (Chávez-Ojeda, 2024). En cuanto a la investigación, se refleja en la transmisión de conocimiento relevante y aplicable que contribuya al desarrollo social, económico y ambiental. La docencia, implica la formación de profesionales éticos y socialmente responsables que estén preparados para enfrentar los desafíos de la sociedad actual. La vinculación, por su parte, se centra en establecer relaciones colaborativas con actores externos para proponer alternativas de solución a problemas sociales y proponer la teoría de que es parte de la responsabilidad de las IES contribuir a mejorar el entorno, y así las oportunidades colectivas.

La responsabilidad social universitaria es un concepto crucial en la educación superior que implica el compromiso de las universidades con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad en su conjunto. Esto se traduce en la integración de principios éticos, sociales y ambientales en todas las actividades y funciones universitarias. El capítulo describe las bases teóricas de la RSU como base fundamental para comprender y abordar las complejas interacciones entre la universidad y su entorno, así como para orientar las acciones concretas hacia un impacto positivo y significativo (Valarezo González, 2011).

3. Bases teóricas de la RSU

Torres y Sánchez (2014) manifiesta que “las universidades son la gran alternativa que reclama la sociedad, con propuestas concretas en beneficio de todos y no sólo con una visión de utilidad individual” (p. 69). La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es un enfoque que busca que las universidades asuman un papel activo en la promoción del desarrollo sostenible y el bienestar social. Consiste en la adopción de prácticas y estrategias orientadas a cumplir con sus objetivos académicos y de investigación, pero también con su compromiso ético y social de contribuir al desarrollo de la sociedad en la que se inserta.

De cara a los desafíos sociales que enfrenta la región, la educación debe construir su calidad y universalidad en el servicio a la comunidad local, en miras al desarrollo humano de cada entorno, articulando tradición e innovación de punta, congregando la pluralidad de competencias, habilidades y conocimientos que las personas construyen, en la convergencia de la actividad especializada, la vida cotidiana, las sabidurías populares y una auténtica inteligencia ética y estética en armonía territorial más allá de cualquier impacto (UNESCO, 2018).

La RSU no puede quedarse en la dimensión de la extensión universitaria y no debe entendérsela como un parámetro de la responsabilidad social corporativa. “La RSU tiene que ser ampliada, fortalecida y adaptada al entorno académico, y a la realidad universitaria actual” (Valarezo, 2011, p. 29). La gestión socialmente responsable en la IES facilita el cumplimiento íntegro de: gestión, docencia, investigación y extensión, con trabajo coordinado al interior de las universidades, con sus similares y con otros actores sociales.

La RSU, debe aportar beneficios en el ámbito interno, a través del empoderamiento, la consolidación de su identidad, el reconocimiento de sus características culturales, el clima laboral y la conciencia de su visión, y en el ámbito externo, consolidar su reputación, la construcción de su imagen, la generación de confianza y la generación de vínculos fuertes con los grupos de interés (Tamayo, Gamboa, & Cuji, 2018).

En cuanto a la educación, las universidades pueden integrar la responsabilidad social en el plan de estudios y promover la educación ciudadana y de desarrollo. En cuanto a la investigación,

pueden colaborar con la sociedad civil y la comunidad para abordar los desafíos sociales y promover la innovación social. En cuanto al liderazgo social, las universidades pueden fomentar la participación de los estudiantes en la vida social y política. En cuanto al compromiso social, las universidades pueden establecer alianzas con la sociedad civil y las empresas para promover el desarrollo sostenible. La Responsabilidad Social es inherente a la naturaleza y misión de la IES, en esa búsqueda de la verdad universal, por medio de la investigación, que se comparte luego en el proceso enseñanza-aprendizaje y en la utilidad del conocimiento para la sociedad (Domínguez Granda, Rama, & Rodríguez Ruiz, 2012).

Como coinciden Casado, Méndiz y Peláez (2013) y González y Monleón (2013) recursos como la reputación y la responsabilidad social corporativa son, en la actualidad, los intangibles con mayor preeminencia para las organizaciones. La RSU implica que las universidades deben estar comprometidas con la formación de profesionales responsables y comprometidos con su entorno, así como con la generación y transferencia de conocimiento y tecnología para resolver problemas sociales y ambientales. Además, implica el compromiso de las universidades en la promoción de la inclusión, la diversidad, la igualdad de oportunidades y la equidad de género. Existe entre las universidades y las empresas un consenso en lo que se refiere al uso de la responsabilidad por parte de las instituciones para renovar y promover la ética social en todos sus públicos (de la Cuesta González & Sánchez Paunero, 2012).

A juicio de Viteri-Moya, Jácome-Villacres, y Medina-León (2013) “en la actualidad, las universidades ecuatorianas realizan esfuerzos por incluir la Responsabilidad Social dentro de sus procesos y accionar diario, y una de las estrategias adoptadas es la adhesión a redes mundiales” (p. 78). Entre las acciones concretas que pueden desarrollar las universidades en el marco de la RSU, se encuentran la realización de investigaciones orientadas a resolver problemas sociales, la implementación de programas de educación y extensión que contribuyan al desarrollo local, la promoción de prácticas de gestión sostenible en sus campus y la colaboración con otros actores sociales para abordar problemas comunes. En lo que respecta a la educación universitaria, la RS es un punto de partida para mejorar el impacto de estos establecimientos en su comunidad, con la finalidad de lograr una mejor formación para el desarrollo sostenible (Martínez-Domínguez & Porto-Pedrosa, 2017).

Manuel Larrán y Francisco Andrades en su artículo denominado “Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos” (2015), sostiene que, el análisis de diferentes teorías utilizadas para justificar la responsabilidad social de las universidades incluye la teoría de la agencia, la teoría de los stakeholders, la teoría institucional y la teoría basada en recursos. La conclusión de que la teoría de los stakeholders es la más apropiada para la responsabilidad social universitaria (RSU), ya que enfatiza la importancia de satisfacer las expectativas de los diferentes stakeholders en aspectos económicos, sociales y ambientales.

La importancia de que las universidades mejoren su transparencia y rendición de cuentas ante la sociedad, y la necesidad de que identifiquen y consideren los intereses de sus stakeholders en los procesos de toma de decisiones. Las IES, desde su misión netamente social, deben orientar sus esfuerzos en la búsqueda, evolución e innovación de sus funciones universitarias al mejoramiento y desarrollo de la comunidad y su entorno, con base en los nuevos lineamientos planteados en relación con la responsabilidad social (Torres Castaño & Sánchez Vásquez, 2014).

La necesidad de reestructurar los sistemas de gobernanza y rendición de cuentas en las universidades, así como la profesionalización de la gestión universitaria, para implementar un modelo de gestión de responsabilidad social corporativa (RSC). La discusión de la relación entre la responsabilidad social corporativa (RSC) y las teorías organizacionales, específicamente la teoría institucional y la teoría basada en recursos, y la necesidad de más investigación sobre la relación entre la RSC y la teoría basada en recursos en el contexto universitario (Larrán-Jorge & Andrades-Peña, 2015).

La RS se origina en el ámbito empresarial, pero es viable aplicarla a la actividad de las instituciones de educación superior, pues las universidades mantienen relaciones constantes con la sociedad, puesto que es así como consolidan sus actividades en docencia, investigación y vinculación. Ricardo Gaete (2011) manifiesta que, “la identificación de diferentes perspectivas de RSU permite a las universidades diseñar adecuadamente las políticas y estrategias relacionadas con esta materia” (p.128) e indica que las IES reconocen una doble orientación del concepto de RSU en el desarrollo de su memoria: por un lado, los valores y principios relacionados con la

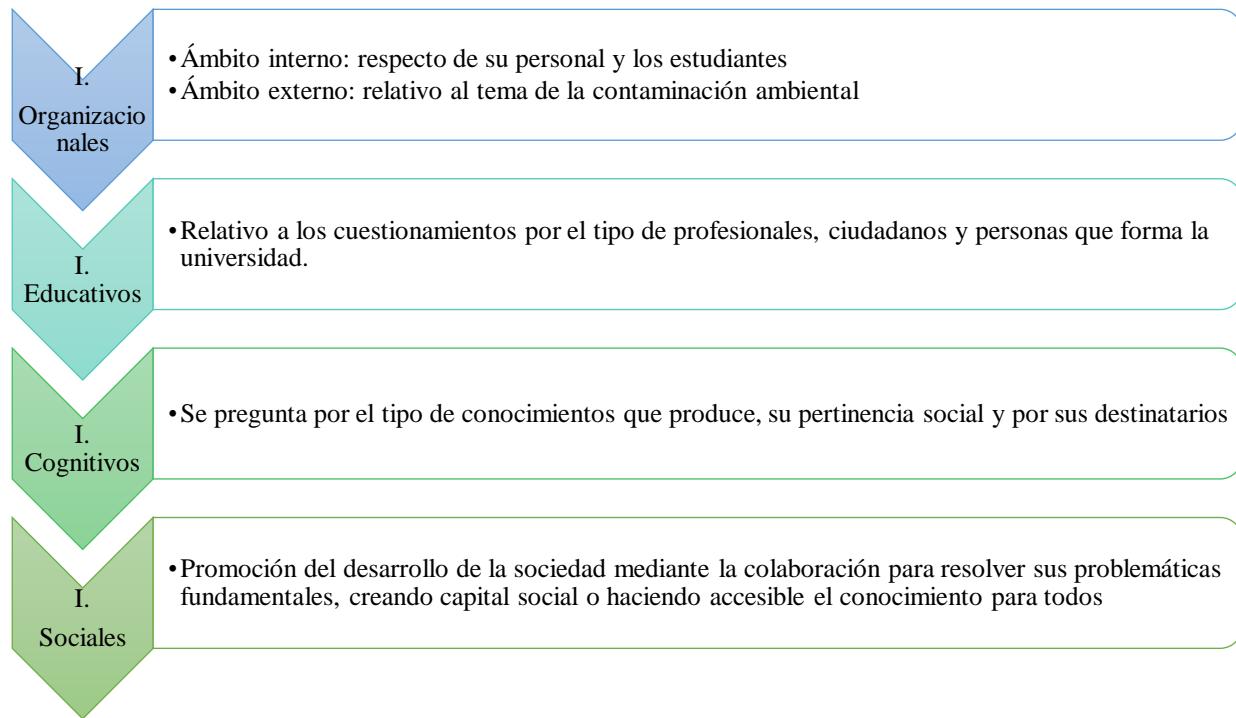
misión institucional y, por otro lado, la gestión de impactos generados en los intereses de sus grupos de interés.

En este contexto, la RSU se corresponde con los objetivos del compromiso de las instituciones universitarias en la transformación social y económica del país, generando conocimiento e innovación, considerando el importante papel de las universidades en la sociedad del conocimiento. Por ello, con la interdisciplinariedad se busca encaminar a los estudiantes hacia otros campos, para que sin ser especialista en ellos tenga la capacidad de trabajar con terceros en las soluciones de problemas sociales (Ayala García, 2011).

Todo ello, apuntando a que las IES apoyen a las empresas a plantear e incorporar en su cultura organizacional buenas prácticas de gestión socialmente responsable y sostenible. En este sentido, “la RS puede ayudar a abordar una gestión de impactos que focaliza la atención de los directivos y miembros de una organización hacia los efectos directos y colaterales que sus decisiones y actividades provocan dentro y fuera de la organización” (Ibarra Uribe, Fonseca Bautista, & Santiago García, 2020, p. 6).

De acuerdo con Vallaey, De la Cruz y Sasia (2009) la RSU se define en función de los impactos generados en virtud del quehacer de las IES, reconociendo cuatro probables tipos de impactos universitarios:

Ilustración 3. Tipos de impacto de las universidades



Fuente: Vallaeyns et al. (2009, p. 9),

Elaboración: Autora

Las Instituciones de Educación Superior (IES) son actores fundamentales para llevar a cabo una gestión de valores y promover la igualdad de oportunidades y la justicia en la sociedad, ejercen una gran influencia en el desarrollo y crecimiento de un país; para ello la formación no solo debe proporcionar conocimientos, doctrinas y teorías, sino que también debe ser impartida con una perspectiva de ética humanista, conciencia ambiental y visión comunitaria, que genere impactos efectivos a nivel individual y colectivo.

Como organizaciones que son, las universidades no pueden quedarse fuera de la aplicación de la RS. Prueba de ello es que durante las I Jornadas Internacionales de Responsabilidad Social Universitaria, celebradas en febrero de 2014 en Cádiz, 50 universidades europeas y latinoamericanas sentaron las bases para la creación de un Observatorio de RSU. El objetivo de esta iniciativa es impulsar la participación de las instituciones de educación superior en la RS y sus beneficios sociales (González Alcántara, Fontaneda González, Camino López, & Revilla Gistaín, 2015, p. 1).

La RSU no pretende aplicar a las universidades instrumentos de gestión de calidad, tampoco es la adopción sin cambios de normas o políticas de responsabilidad social, el enfoque

está dado en la especificidad de los impactos académicos de las IES, la autorreflexión institucional que implican estos procesos que por tanto no significa ninguna mercantilización de la educación superior (Vallaey, De la Cruz, & Sasia, 2009, p.8).

En los años 70, surgen los discursos sobre responsabilidad social universitaria por parte de los académicos latinoamericanos, en base a las manifestaciones juveniles de mayo del 68. A finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI surge con más fuerza la reflexión sobre la RSU como respuestas a las necesidades del contexto latinoamericano desde una lógica más humanista y no globalizante (Laguado Rozo, Cervantes Estrada, & Fajardo Pascagaza, 2020).

En Latinoamérica las reformas universitarias para el desarrollo de la RSU están en un punto clave, pese a que no son enteramente acertadas. ¿Se quiere generar un verdadero cambio en la comunidad? entonces es necesario actualizar periódicamente las políticas o modelos educativos, y eliminar también los conocimientos que no aportan, a través de una auto- regulación académica. “La RSU, sigue estableciendo un elemento en construcción, por sus implicaciones estratégicas, y por sus impactos en la política de calidad, la ciencia de excelencia, la sostenibilidad y la sensibilidad educativas, reclamadas por su propia e inseparable naturaleza” (Torres Maya & Verdecia Marín, 2021, p. 329). Las exigencias propias de las coyunturas políticas, la necesidad de atender múltiples demandas sociales simultáneas y la falta de una estrategia general y colectiva, han dificultado la necesaria construcción de perspectivas de mediano y largo plazo para la educación (Fernández Lamarra, 2016).

Fernández Lamarra y Perez Centeno (2017) proponen básicamente, promover mayores niveles de democratización y desarrollo social, la reconsideración de la planificación y la dirección estratégica, así como, la innovación y la transformación real. La universidad basa su enfoque en el compromiso social, de modo que quien se echa para atrás renuncia a su capacidad de reflexión y con ello dimite de su condición ciudadana fundamental, excluyéndose de su rol para el cambio social, así lo afirma la Dirección Académica de Responsabilidad Social de la Universidad Católica de Perú (2019).

La Responsabilidad Social Universitaria es el compromiso de la universidad con el país: radica en formar en ciudadanía democrática y cuidar que el conocimiento que produzca sea socialmente pertinente para atender nuestras necesidades y avanzar hacia una comunidad

que se entiende y reconoce diversa, como parte de la historia y como actor fundamental del debate público (p. 19).

El impacto que produce la Universidad sobre el desarrollo económico, político y cultural de la sociedad es claro, por un lado, el futuro depende directamente de los profesionales que ésta forma en sus aulas; por otro, la universidad está llamada a ser un referente social, a ligar sus estudios y la formación de sus alumnos con la realidad social y profesional del exterior, y a hacer que el conocimiento sea asequible a todos (Pérez Domínguez, 2009).

Desde el punto de vista de Domínguez Pachón (2009) las universidades no podían alejarse de la reflexión sobre Responsabilidad Social, por sus principales propósitos: formación humana y profesional, y construcción de nuevos conocimientos poseen impactos concretos diferentes a los creados por las empresas y deben constituir los ejes de acción que las guían hacia una gestión socialmente responsable.

Las universidades requieren desarrollar una gestión transparente y colaborativa en lo referente a la buena gobernanza, la ética y la transparencia, todas las IES realizan esfuerzos para involucrar a los públicos en sus procesos de toma de decisiones y en el esclarecimiento de sus planes estratégicos (Miotto, Blanco González, & del Castillo Feito, 2018), puesto que el compromiso de la Universidad con la nación: radica en la formación de ciudadanos democráticos y en asegurar que el conocimiento que produce sea socialmente relevante para satisfacer nuestras necesidades y hacia una comunidad diversa que sea entendida y reconocida como parte de la historia y como parte de la sociedad. Actores importantes en el debate público. Cuando una universidad se esfuerza por construir una nación más democrática, equitativa y solidaria, asume responsabilidad social¹⁸ (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2019).

En ese contexto es necesario reflexionar sobre las experiencias en torno a la RSU, desde todas sus dimensiones:

- Gobiernos participativos,
- Procesos administrativos socialmente efectiva y eficiente de los recursos disponibles,
- Enseñanza en valores personales,

¹⁸ <https://dars.pucp.edu.pe/>

- Expertos y ciudadanos que favorezcan una conducta ética e inclusiva,
- Vinculación solidaria con los intereses generales,

Esto al servicio de una sociedad más justa, la investigación debe permitir solucionar carencias y conflictos, amparados en el compromiso para abrir paso a una cultura y por ende a la práctica del desarrollo sostenible (de la Cuesta González, de la Cruz Ayuso, & Rodríguez Fernández, 2010).

Las IES son los verdaderos especialistas de la producción de conocimiento público, proporcionan conocimientos específicos y actúan como mediadoras entre los diferentes campos de conocimiento. La participación de las IES en la gobernanza de la innovación social es valiosa, pues tienen un compromiso público y comunitario en lo que se refiere a los objetivos de esta tercera misión (Bellandi, Donati, & Cataneo, 2021).

El rol de las IES en el desarrollo económico clave, tanto en la transferencia de conocimiento, como en la labor con enfoque comunitario general, dicha perspectiva ha cobrado fuerza en diferentes universidades de Latinoamérica y el Mundo (Vargas-Merino, 2021). A criterio de Fossatti Carrillo y Batista (2020) en Panamá no es común, ver una mesa de diálogo entre las universidades y la empresa para proponer estrategias que permitan atenuar los problemas del país, por lo que se propone estimular el desarrollo de una economía basada en la innovación, en el que las empresas y las instituciones de educación superior lleven adelante procesos de investigación, de desarrollo y, de innovación social.

Matilde Schwalb (2018), directora del Centro de Liderazgo, Ética y Responsabilidad Social (CLERS) de la Universidad del Pacífico (UP), manifiesta que ser una universidad socialmente responsable, es hacerse cargo de los impactos que sus actividades generan¹⁹. Por tanto, ser responsable no significa solo atender y atenuar los impactos negativos, sino transmitir los impactos efectivos para transformar la sociedad y lograr un desarrollo humano y sostenible.

Las universidades deben ser un modelo de sociedad responsable, sus particularidades, la investigación, la formación y la gestión deben mostrar una actitud ética, que constituya un ideal para la sociedad. La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) (Asamblea Constitucional del

¹⁹ <http://stakeholders.com.pe/informes/responsabilidad-social-universitaria-situacion-nos-encontramos/>

Ecuador, 2010) reconoce a las universidades y escuelas políticas el derecho a la autonomía, pero esa autonomía no las exime de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional.

Es fundamental promover la RSC en las universidades pues potencia la contribución de las IES en el desarrollo económico y social de las comunidades que las mantienen e impulsan, además debe facilitarse el retorno del conocimiento hacia la sociedad (Aldeanueva, 2015). La RSU es el medio que influye en la sociedad para que comprenda mejor los diferentes problemas que la afectan y que repercuten en dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, teniendo en cuenta que a las IES les corresponde asumir un liderazgo social en la creación y estimulación de pensamiento crítico y ciudadanía activa (Beltrán-Llevador, Íñigo-Bajo, & Mata-Segreda, 2014).

El cambio de las universidades hacia la RSU es un paso pausado y complicado, que encontrará varias resistencias pero que no puede conseguirse a través de la exigencia, por ello, debe partir del convencimiento de todos los actores que hacen vida universitaria, de allí la necesidad de centrar el discurso y las prácticas en la formación ética, crear espacios de debate que contribuyan en el fortalecimiento de universidades socialmente responsables (Martí Noguera, Arango Tobón, Montoya Zuluaga, & Puerta, 2016).

Sissa (2015) señala que la universidad no está exenta de generar impactos negativos, pero se evidencia que por medio de la RSU se puede contrarrestarlos, estableciendo vínculos con la comunidad por medio la docencia, la gestión, la investigación y la extensión. Es transcendental que la universidad conozca sus stakeholders, ya que por medio de esto se promueven los lazos de soporte e integración para que todos apunten al mismo objetivo, es decir a una sociedad sustentable, por otra parte, está la interacción entre universidades que contribuye fundamentalmente a que por medio de experiencias compartidas se refuerzen debilidades y se potencien las fortalezas existentes.

La clave para evitar todas las falacias que se le han adjudicado a la RSU está definirla de y ponerla en práctica de manera correcta, enfocando la responsabilidad de la universidad en los impactos en todos sus ámbitos de gestión, enfocados en el desarrollo sostenible de la sociedad, y emplazando de manera transversal a toda la comunidad universitaria para incorporar políticas y

programas que transformen a las IES desde un autodiagnóstico reflexivo desde sus logros y fallas, con coherencia, transparencia y actitud innovadora (Vallaeys, 2018).

La responsabilidad social atrae la planificación estratégica tomando como base a lo que hoy conocemos como ciudadanía corporativa.

La Conferencia Regional de Educación Superior CRES 2008 enmarcó la Educación Superior como instrumento estratégico de desarrollo sustentable y de cooperación, buscando un Espacio Común en América Latina y el Caribe lo que supone un reto para que la universidad latinoamericana trabaje un modelo de Responsabilidad Social Universitaria, con un panel Delphi de expertos en educación superior, comunicación ética y RS, este artículo delimita a qué se debe llamar RSU e identifica sus objetivos internos y externos, sus parámetros y la forma de comunicar RSU como modelo de gestión integral (Valarezo González y Túñez López, 2014, p. 84).

Las organizaciones comunican con sus acciones y prácticas, así como también con su discurso consciente sobre la RSE, comunica si lo hacen o no lo hacen, si lo dicen o no lo dicen, es importante entonces, tomar conciencia del valor de una alineación estratégica de la comunicación y las relaciones como parte de esta pues se alimentan entre sí.

No hay RSE sin comunicación y la comunicación en el siglo que corre debe estar marcada por la responsabilidad, ya que la empresa se comunica con su entorno y este, a su vez, responde a la empresa a través de la comunicación, construyendo cultura desde su propia identidad y proyectándola a través de sus comportamientos, comunicación y relacionamiento con sus audiencias claves (Orjuela Córdoba, 2011, p.138).

La Imagen Corporativa es fundamental pues crea valor para la empresa y se ha establecido como un activo intangible estratégico de la misma, ya que si una organización crea una imagen en sus públicos ocupará un espacio en su mente creando valor diferencial para los Públicos.

“Si estamos en la mente de los públicos, **Existimos**, y si no, no existimos. Comunicar no garantiza dicha existencia, pero no comunicar nos aboca definitivamente al ostracismo” (Capriotti, 2013, p.11) la gran cantidad de mensajes existentes en el entorno comunicativo hace que los sujetos no puedan procesar toda la información que les llega, y si lo logra, probablemente puede llegar a confundir los de una o de otra organización y con la llegada de los medios de comunicación (masivos o no), que permiten a los individuos elegir por qué medios quieren ser informados.

Castells (2009) menciona que el poder se asienta en la capacidad de crear, configurar y alimentar redes comunicativas, así como también mediante el dominio de la comunicación y de la mente, únicamente quienes logran emitir sus mensajes a la esfera social tiene la posibilidad de influir en sus decisiones. Así mismo en un artículo sobre la comunicación y medición de la RSU la Aldeanueva Fernández y Arrabal Sánchez (2018) afirman que las organizaciones trasladan hoy esa sensibilidad social a su entorno valiéndose de todos los medios de comunicación que tiene a su alcance, fundamentalmente de las redes sociales, haciendo notar que la RSC es también una prueba de persuasión de gran valía.

La Declaración de la conferencia mundial sobre educación superior (1998) destacó la vigencia del derecho de todo ser humano a la educación, enfatizó que la discriminación, de ningún tipo impedirá que los ciudadanos estén en la posibilidad de recibir educación superior y reconoció la importancia de la RSU en la formación de ciudadanos comprometidos y en la promoción del desarrollo sostenible (UNESCO, 1998).

González, Wagenaar y Beneitone (2004) “el proyecto Tuning-América Latina es una iniciativa de las universidades para las universidades. Se busca iniciar un diálogo para intercambiar información y para mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior” (p. 151). La versión del Proyecto Tuning América Latina tiene de base 27 competencias genéricas, una de ellas es la responsabilidad social y compromiso ciudadano, siendo una de las tres competencias distintivas respecto de la versión europea (Gaete Quezada, 2016).

“La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) se convierte en una nueva política de gestión universitaria que se va desarrollando en Latinoamérica para responder a los impactos organizacionales y académicos de la universidad” (Moreano-Logroño & Viteri-Moya, 2021, p. 762). Líderes y académicos en el ámbito educativo han aportado para que la responsabilidad social sea parte esencial de la filosofía y las actividades universitarias y recalcan la importancia de formar profesionales comprometidos con la sociedad y de abordar desafíos sociales y ambientales mediante la investigación y la extensión universitaria. “La RSU exige ser asumida por todos los miembros de la universidad transversalmente en sus actividades, siendo imprescindible que ellos entiendan de qué se trata y estén dispuestos a la corresponsabilidad en sus funciones laborales rutinarias” (Vallaey & Álvarez Rodríguez, 2019, p. 93).

En noviembre de 2016 se crea la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA), como un espacio donde diferentes actores públicos y privados puedan reflexionar sobre el rol de la universidad en América Latina, con el propósito de crear una agenda y visión común sobre la RSU en América Latina conformando una red de universidades, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos, empresas entre otras instituciones, que contribuyan con este objetivo común de aprendizaje mutuo y auto reflexión sobre el rol de las universidades Latinoamericanas. La Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL), fue creada en noviembre de 1985 en Roma y es una red interuniversitaria latinoamericana integrada por 31 universidades latinoamericanas, el 48% de las IES miembros de AUSJAL son de México y Brasil, el 51% pertenece a países de Sudamericanos, el total de 31 IES se distribuyen en 12 países latinoamericanos entre ellos Ecuador (Gaete Quezada & Álvarez Rodríguez, 2019).

En el Manual de Responsabilidad Social Universitaria se plantea para contribuir al logro de los ODS, la estrategia de la *U3S: Universidad Saludable, Solidaria y Sostenible*. Fundamentando que los actores participen en la transformación de su vida cotidiana en los predios, replanteando sus rutinas profesionales e interpersonales, contribuyendo en innovación social (Vallaey, 2021).

A juicio de Naranjo y Mejía (2018), la RSU en los últimos años presentó cuatro fases:

- El paso de una universidad de élite a una inclusiva,
- El desarrollo de actividades de proyección social de las universidades,
- El compromiso con el medio ambiente,
- La universidad socialmente responsable.

Dicho proceso en Latinoamérica se desarrolla especialmente a partir de la cumbre de la Tierra, que se realizó en Brasil en 1992, en la que se fomenta la participación de la universidad con el desarrollo sostenible y el compromiso social. En la actualidad, las IES tienden a ser inclusivas y las acciones de proyección social son parte de su vinculación con la sociedad (Morante Ríos, 2022).

La RSU es un enfoque que ha sido modelado por una diversidad de actores, estudiosos y organizaciones, de modo que esas contribuciones significativas han propiciado su adopción y promoción a nivel global. Vallaey & Álvarez Rodríguez (2019) en los resultados de la investigación desarrollada sobre las preferencias conceptuales de 740 universitarios de Latinoamérica en materia de Responsabilidad Social Universitaria, describen dos definiciones preferidas por los entrevistados: la que se centra en la participación en el desarrollo y la que se centra en la gestión de los impactos universitarios.

Los hallazgos encontrados en una investigación desarrollada por Martí-Noguera, Calderón y Fernández-Godenzi (2018) los datos analizados en Brasil y en Perú dejan ver que las prácticas consideradas como RSU se componen de las tradicionales actividades de extensión universitaria enfocadas principalmente en el desarrollo social. Esta es una tendencia en los dos países americanos y devela un enfoque disímil al que esboza en España y en la Unión Europea, en los que se vincula de manera explícita a la universidad con el desarrollo económico. Mientras Brasil y Perú apuestan por universidades socialmente responsables que se convierte en pertinencia social, relacionada con sus realidades propias de países en vías de desarrollo. España, influida por la Unión Europea, respalda un modelo de universidad socialmente responsable con intención de conquistar, un espacio destacado en la sociedad del conocimiento, dentro de un desafío global entre las grandes potencias mundiales.

El Gobierno español implementó *La Estrategia Universidad 2015* (UE2015)²⁰ enfocada en la modernización de las instituciones de educación superior españolas a través de la coordinación de los sistemas universitarios autonómicos y el impulso de un vanguardista Sistema Universitario Español. Fue el Ministerio de Ciencia e Innovación (MICINN) el que impulsó en 2008 el proyecto, pero hoy lo está a cargo el Ministerio de Educación con la Secretaría General de Universidades y el apoyo de las consejerías de las comunidades autónomas y claro las universidades. El objetivo de la EU2015 es que pronto todas las universidades tengan un proyecto de RSU avalado por el Consejo de Gobierno y Consejo Social y que sea difundido en el ámbito de la comunidad universitaria (Gobierno de España, 2010).

²⁰ PDF Eu2015.FH11 (educacionyfp.gob.es)

La universidad española no puede estar fuera de las intenciones generales de las empresas y la ciudadanía en lo que respecta a la responsabilidad social y desde su rol en la formación de futuros profesionales debe hacerle frente al reto de insertar criterios de RS en su gestión y por ende en sus estrategias (Madorrán-García, 2012).

La Pontificia Universidad Católica de Perú (DARS, 2019) al entenderse como institución social, como propone actualmente el enfoque de RSU, la universidad se vio y se sintió conformada por muchas de las relaciones y problemas sociopolíticos del país. Al tomar conciencia de este cambio la universidad se convierte en agente de transformación social, pues comprende los grandes problemas, sienta posturas y actúa frente a desafíos estructurales desde ella misma para garantizar bienestar colectivo, desarrollo sostenible y auténtica democracia (p. 21).

En el II Encuentro Internacional de Rectores de Universia Guadalajara 2010 celebrado en México, se recalcó el rol estratégico de las universidades en la sociedad del conocimiento, así como la trascendencia de la educación, la formación, la investigación, la transferencia de conocimiento y la innovación para el desarrollo social. Además, la influencia que tienen las universidades en la red para el progreso de Iberoamérica y sus relaciones con Europa y el resto del mundo. La responsabilidad del sistema universitario iberoamericano hacia su sociedad se deriva de su papel y su gran potencial. El compromiso es construir universidades que generen oportunidades para la integración y la transformación social y como espacio de liderazgo cultural, difusión y creación de ideas, pensamiento crítico y generación y transmisión del conocimiento. Los participantes del Encuentro se comprometieron a fomentar y difundir los principios, objetivos y acciones establecidos en la Agenda de Guadalajara en sus comunidades universitarias, así como ante las instituciones, las Cumbres Iberoamericanas, los gobiernos y la sociedad en general (Universia, 2010).

En el III Encuentro Internacional de Rectores reflexionó a cerca de la universidad del siglo XXI con base a los ejes estratégicos de la Agenda de Guadalajara Universia 2010 y a las tendencias universitarias, con la finalidad de promover un Espacio Iberoamericano del Conocimiento socialmente responsable. Ante esto, se formula una estrategia común de actuación en torno a las propuestas y compromisos acopados en la Carta Universia Río 2014:

1. La consolidación del Espacio Iberoamericano del Conocimiento (EIC),

2. La responsabilidad social y ambiental de la universidad.
3. La mejora de la información sobre las universidades iberoamericanas
4. La atención de las expectativas de los estudiantes
5. La formación continua del profesorado y el fortalecimiento de los recursos docentes
6. La garantía de calidad de las enseñanzas y su adecuación a las necesidades sociales
7. La mejora de la investigación, la transferencia de sus resultados y la innovación
8. La ampliación de la internacionalización y de las iniciativas de movilidad
9. La utilización plena de las tecnologías digitales
10. La adaptación a nuevos esquemas de organización, gobierno y financiación

Es fundamental impulsar y fortalecer el Espacio Iberoamericano de Conocimiento para establecer las bases de una sociedad fundada en el conocimiento, el emprendimiento y la innovación, que busca alcanzar niveles superiores de libertad y justicia social, bienestar, cohesión e inclusión social (Universia, 2014).

España lidera la producción de trabajos en el área de la RSU en dos bases de datos WoS y Scopus, en el top 10 de los países con mayor producción en este campo, siete son latinoamericanos, entonces, el 54% de la producción de ese top se generó en esa región (Duque & Cervantes-Cervantes, 2019).

Ahora bien, todavía no existe claridad en relación a si las prácticas de RSU generan algún impacto en sus stakeholders, especialmente en temas relacionados con la imagen y/o la reputación de la institución, las exploraciones son de algún modo contrarios. Por una parte, se determinó que el compromiso que tienen las universidades con la comunidad a través de la vinculación creó beneficios en el ámbito de reconocimiento de marca y de reputación institucional (Chile & Black, 2015). En una investigación desarrollada por Plungpongpan, Tiangsoongnern y Speece (2016) se examina los efectos de la RSU en la imagen de marca de las universidades privadas en Tailandia

y se determina que la imagen de marca puede favorecer en la preferencia de los futuros estudiantes de la universidad. Las actividades de RSU pueden ser implícitas o explícitas, ósea, comunicadas activamente a los públicos externos puede contribuir a priorizar a una universidad en el conjunto de marcas. En Tailandia, varios elementos de la RSU son mecanismos obligatorios de las garantías de calidad, sin embargo, muchas IES van más allá de los requisitos básicos.

Gaete Quezada (2011) manifiesta que la primera universidad española en publicar las memorias de responsabilidad social fue la Universidad de Santiago de Compostela en el año 2003, dejando atrás la habitual memoria económica financiera y encaminándose a una rendición de cuentas enfocada en los impactos del trabajo docente investigador y de la gestión universitaria en el marco de su RS, manejando para este propósito la metodología del Global Reporting Initiative²¹ (GRI), lo que acarrea un desafío para desarrollar metodologías de rendición de cuentas que estén acorde con la labor universitario, pues, si bien es cierto, el GRI es una metodología adaptable a cualquier tipo de institución, quizás la perspectiva del triple bottom line (social, económica y medioambiental) no contenga apropiadamente todos los ámbitos del trabajo de las IES en un contexto de RSU.

Para Saltos Orrala y Velázquez Ávila (2020) en una investigación desarrollada sobre la RSU desde la perspectiva de los universitarios de Guayaquil, un elemento significativo del que están muy alejada todavía las IES es el concepto de rendición de cuentas y mencionan que, si no se cumplen con estas funciones, en correspondencia con la planificación institucional, la RSU no cumple con sus compromisos y con sus grupos de interés, lo que incide negativamente en el cumplimiento de sus expectativas.

Es evidente que el desafío de la universidad para monitorear sus efectos sociales y ambientales y transformarlos de manera ética y eficiente no se limita a la universidad, sino también a todas las organizaciones de la sociedad, del riesgo global y al conjunto de la humanidad en el contexto de las ciencias y la insostenibilidad del planeta. La responsabilidad social de las universidades es administrar la educación de tal manera que los efectos sociales y ambientales sean cada vez más positivos al cumplir con la tarea formativa y cognitiva. Es evidente que, para llevar

²¹ <https://www.globalreporting.org/>

a cabo este cambio institucional y filosófico, es necesario que los actores internos de las universidades y los grupos de interés externos empiecen a demandar e interpelar a las universidades sobre su comportamiento social, tal como se está haciendo con las grandes empresas, bajo el fuego cruzado de las alertas y denuncias de la sociedad civil y los cambios normativos del Estado. Será imposible si no se cambian los principales criterios e indicadores de evaluación y acreditación de la calidad universitaria (Vallaeys & Álvarez-Rodríguez, 2022).

3.1 Dimensión Gestión

Los diferentes cambios políticos, sociales, económicos y medioambientales ocurridos en el siglo XXI enfrentan a las IES al desafío de revisar su misión y visión, para adecuar sus funciones principales (docencia, investigación, vinculación, extensión y gestión) a las exigencias de la sociedad que acarrea complejos desafíos para la universidad moderna (Gaete Quezada & Álvarez Rodríguez, 2019).

La dimensión de gestión en el contexto universitario abarca un conjunto de procesos, estrategias y prácticas enfocadas en: planificar, coordinar y optimizar de modo eficiente los recursos y acciones de las instituciones académicas. En Ecuador el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior es el ente rector de los procesos educativos universitarios así:

Que el artículo 171 de la LOES señala que el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES): “Es el organismo público técnico, con personería jurídica y patrimonio propio, con independencia administrativa, financiera y operativa que tiene a su cargo la regulación, planificación y coordinación del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior; tendrá facultad regulatoria y de gestión (...)” (CEAACES, 2021).

“La gestión efectiva de la comunicación organizacional interna impulsa el trabajo en equipo, y las habilidades directivas actúan como un catalizador para la integración y colaboración efectiva entre docentes” (Chávez-Ojeda, 2024, p. 19).

Las universidades deben ser transparentes y responsables en su gestión y promover la ética en la investigación y la enseñanza. Además, la evaluación externa y la acreditación son importantes para garantizar la calidad y la relevancia de la educación superior. El tema de la calidad está

asociada a lograr realce en los procesos de evaluación y acreditación a los que son sometidas las IES que han impactado sus normativas, estructuras y procesos en Latinoamérica (Suárez, 2018).

Gaete Quezada (2011) manifiesta que, desde la perspectiva gerencial en la RSU, se trata de las miradas que se centran en analizar cómo impacta el quehacer universitario en sus partes interesadas, específicamente desde los procesos de rendición de cuentas que las IES tienen que desarrollar, atendiendo al creciente interés social por conocer sobre su labor. Los enfoques de la RSU están relacionados con la identificación de los grupos de interés a quienes se debe rendir cuentas, como equilibrio de la autonomía universitaria. Otra característica de estos enfoques es que se apoyan en los procesos de accountability, a través de unos indicadores que cuantifican el impacto de las acciones de la RSU, información que es difundidos interna y externamente con la finalidad de transparentar la información y difundirlos entre sus públicos. Como ejemplo está la implementación en la gestión universitaria de la elaboración de memorias de RSU, para dar cuenta del impacto de las acciones desarrolladas, regularmente basados en los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI).

La gestión universitaria comprende aspectos importantes como: la planificación estratégica, la asignación eficaz de recursos económicos y de talento humano, el control de la calidad académica, el liderazgo efectivo en la toma de decisiones e incluye también, el proceso de instauración de políticas que promuevan la excelencia en la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad, a través de una coordinación eficiente de las actividades académicas y administrativas. “La gestión representa una actividad altamente demandante, compleja e incierta, que requiere una gran capacidad de adaptación” (Rodríguez, 2022, p. 5).

Los valores y principios organizacionales son determinantes para establecer la Universidad que gestiona de forma responsable todas sus actividades, y que la toma de decisiones debe ser garante de un sistema organizado de operación, estructurado en los planos personal, social y universitario, comprendiendo además que como organización está conformada por seres humanos que disponen su ser y su capacidad en alineación con los objetivos institucionales, en un contexto de diversidad y de búsqueda de desarrollo humano personal, laboral y colectivo en articulación con una sociedad justa, equitativa e incluyente (Olarte-Mejía y Ríos-Osorio, 2015, p. 21 - 22).

La gestión universitaria proporciona la perspectiva procedural de preocuparse por los impactos del quehacer de las universidades, con énfasis en el “cómo” se efectúan las

disposiciones y obtienen los resultados organizacionales (Gaete Quezada, 2015). En la cuarta etapa periodo 2020-2021, del proceso de fortalecimiento institucional de la RS de las universidades de AUSJAL, la RSU es un enfoque transversal de gestión. Establece un modo de ser universidad que delimita y organiza todas las funciones de las IES, siendo éste el reto central para su institucionalización ²². Los directivos de la universidad abordan la RSU más allá de cumplir simplemente con los requisitos de control de calidad del estado, y ven a la RSU como un aporte para contribuir a la competitividad y a producir excelentes graduados y con mayor responsabilidad social (Plungpongpan, Tiangsoongnern, & Speece, 2016).

El presupuesto consignado a la educación superior por los gobiernos Latinoamericanos es visiblemente insuficiente (Villalba Benítez, 2017). En la actualidad, se requieren métodos de gestión más eficientes y eficaces para lograr los resultados de las instituciones académicas universitarias, los retos sociales y los modelos de las políticas gubernamentales en América Latina demandan que las administraciones universitarias orienten la gestión universitaria generalmente caracterizada por la centralización, alto grado de burocracia y elitismo, pro procesos que permitan tener instituciones de educación superior con una mayor responsabilidad, compromiso con el desarrollo social y orientadas a satisfacer las necesidades nacionales (Casado en 2022).

En este mismo sentido y alineada a la comunicación pública, la comunicación institucional responsable es la encargada de generar credibilidad y visibilidad a través de mensajes corporativos sólidos con la finalidad de construir una reputación sólida con sus grupos de interés (Pulido Polo & Sampalo Guzman, 2016) pues la comunicación responsable esboza la opción de extender un compromiso social a la dimensión comunicativo-narrativa de las organización cualquiera sea su naturaleza, siendo ésta la base de su estrategia comunicativa. De modo que, la comunicación responsable universitaria involucra comprender el sector educativo y sus contextos relevantes para así generar una comunicación más atinada frente a sus públicos (Hernández Flores, 2022).

Los objetivos de la comunicación de las universidades deben estar basados en sistemas que posibiliten múltiples expresiones del saber, definir la imagen institucional, fomentar una cultura de comunicación institucional que promueva la implementación coherente de los procesos y sus

²² <https://www.ausjal.org/red-de-homologos-de-responsabilidad-social-universitaria/#vigente>

respectivos medios, crear condiciones de factibilidad para que los medios de comunicación puedan registrar el quehacer académico y su incidencia en el desarrollo de las instituciones y de la región, establecer espacios abiertos para que los diferentes departamentos universitarios y actores externos se interesen en generar procesos comunicativas, así como también, instituir planes o actividades de reconocimiento mutuo de las diferentes facultades y estamentos de la Universidad (Marín Ruiz, Trelles Rodríguez, & Zamarrón Garza, 2005).

La reformulación de los sistemas de gestión y dirección de las IES hacia un enfoque socialmente responsable se configura como un elemento de diferenciación que le aporta un valor añadido a largo plazo y proporciona ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo (Escalante Ferrer, Ibarra Uribe, & Fonseca Bautista, 2016).

En quince años de presencia del modelo de la Responsabilidad Social Universitaria, el enfoque de gestión de impactos empieza a tener protagonismo en la mente de la comunidad universitaria y los administrativos lo tienen como enfoque prioritario, pues sienten los temas de gestión como de su competencia (Vallaey & Álvarez Rodríguez, 2019). Las instituciones de educación superior deben aprender a vivir en el cambio, tomar decisiones transformadoras que contribuyan con su estabilidad y desarrollo, a través de una concepción sustancialmente estratégica de su gestión, manifiesta en un ajuste consecuente al entorno cambiante, con una perspectiva compartida del futuro anhelado de la organización (Murillo Mora, 2019).

La RUS desde un enfoque estratégico de gestión institucional, posibilita vincular sinérgicamente las funciones básicas de las instituciones académicas para mejorar su desempeño interno, crear mejores ciudadanos y fortalecer la interrelación con sus stakeholders con una perspectiva holística y sostenible (Andia Valencia, Yampufe Cornetero, & Antezana Alzamora, 2021).

A principios de este siglo se registran cambios en la Educación Superior en el contexto latinoamericano coligados a la creciente heterogeneidad y diversidad de instituciones, al surgimiento de las macro universidades y de institutos técnicos, al incremento de estudiantes, el acrecentamiento de la investigación científica, el impacto de las TIC, la mercantilización de la educación, el surgimiento de nuevas carreras y áreas del conocimiento. Estos cambios han

impulsado a los países a establezcan mecanismos de control para garantizar el cumplimiento de los indicadores de la calidad de las instituciones, a través de sistemas nacionales y externos de evaluación y acreditación de la calidad (Veliz Briones, Alonso Becerra, Robaina, Fleitas Triana, & Michelena Fernández, 2020).

Varios expertos chilenos, proponen definir las universidades con convenio a la divulgación de información que brindan, para así, generar un indicador adaptado a la realidad latinoamericanas. Así mismo, exploran la incidencia que tiene la implementación de sistemas de transferencia de resultados de investigación y capacidades de innovación en las IES, y cómo esto impacta en la docencia, investigación, extensión, e internacionalización (Suárez, 2018).

En 2016 Cuba pone en evidencia la eficacia de trabajar proceso de planificación adecuados a través de la planificación estratégica de la educación superior, donde se incorporan nuevas estrategias como la informatización, comunicación, internacionalización y universidad innovadora e integrada e incrementa el impacto de la investigación, desarrollo, innovación (I+D+i) y extensión universitaria, todo articulados con la política de desarrollo económico y social hasta 2030, con derivaciones de alto impacto que demandan integración interna y externa y promuevan la sostenibilidad (Díaz-Canel Bermúdez, Alarcón Ortiz, y Saborido Loidi, 2012-2020, 2020).

Gómez-Bayona y otros (2021) plantean que “el mercadeo relacional tiene importancia en la gestión de los modelos administrativos de las universidades, pues promueve relaciones perdurables y de mutuo beneficio entre la comunidad académica” (p. 227). Hosseini, Karimzadegan y Sazvar (2012) sostienen que cada organización independientemente de sus actividades o propósitos necesita de diferentes datos para funcionar. El asunto es que las empresas tienen que recopilar, procesar y concluir una gran cantidad de datos en diferentes ámbitos. Esto hace que las organizaciones hayan comenzado un movimiento global hacia la utilización de diferentes sistemas de datos, particularmente en el Sistema de Gestión de Información (SGI), las universidades dieron algunos pasos importantes en este caso. Los autores desarrollaron una investigación que tuvo como objetivo diagnosticar y clasificar las barreras de la utilización del SGI en la Universidad Ferdowsi de Mashhad y sus resultados ponen en evidencia que las barreras organizacionales son las más influyentes y las relacionadas con el ser humano son las menos. Este resultado puede servir de guía práctica para las IES ecuatorianas.

“La universidad está compuesta por un conjunto de procesos interrelacionados, que demandan de una gestión integrada, estratégica y orientada a la calidad para satisfacer las demandas de la sociedad” (Ortiz Pérez, Pérez Campaña, & Velázquez Zaldívar, 2019, p. 1) de modo que, es necesario analizar a la universidad como un sistema, partiendo de sus características particulares, que la distinguen de otra clase de instituciones. “Al ser la RSU una estrategia integrada de gestión, debe ser medida al igual que el resto de las estrategias, de tal forma que se puedan comprobar sus resultados y controlar su desarrollo” (Aristimuño & Rodríguez Monroy, 2014, p. 381).

Acosta, Becerra y Jaramillo (2017) indican que uno de los retos de la educación superior actualmente es el perfeccionamiento de la gestión institucional y con ella, todos los procesos que la integran, por lo que han de analizar cuáles deben ser las características de un Sistema de Gestión Estratégico (SIE) aplicado a la gestión universitaria, de modo que permita sustentar con efectividad la planificación, evaluación y toma de decisiones en las universidades, para contribuir eficazmente al mejoramiento de la calidad de sus procesos.

Al presente la gestión académica favorece en la definición del rumbo de una IES, apoya al diseño, implementación y acción de las decisiones académicas, del mismo modo, contribuye a la evaluación de programas educativos, permitiendo diseñar escenarios que viabilizan el ingreso, permanencia y promoción de los estudiantes en las universidades dentro de los parámetros de la calidad educativa (Colque Copa, 2020).

Comprender la manera en la que se gestiona el mercadeo en las universidades es un reto para los rectores. Los diferentes cambios económicos, políticos, culturales y comportamentales de los individuos impulsan a los directivos a planear formas de comunicarse con los grupos de interés. Para establecer un modelo de gestión se requieren tareas como: formular de metas, establecer prioridades, delegación de poder, proyección externa y control de procesos (Lolas, 2006).

Hay que reconocer el impacto de las dimensiones de valor de marca en la reputación general de la universidad. La competencia en el mercado educativo obliga a las IES a abordar el marketing para ganar la atención de los públicos. Las universidades deben comprender qué constituye el valor de marca basado en el consumidor, así como también, que las dimensiones del valor de la marca tienen un impacto en la reputación de las instituciones (Khoshtaria, Datuashvili, & Matin, 2020).

Otro aspecto importante es la visualización de datos que tiene un rol importante en las Instituciones de Educación Superior, puesto que permite convertir los datos en imágenes y contextualizar la información, para que pueda ser entendida y permita tomar decisiones correctas en corto tiempo. Uno reto importante de la educación superior hoy en día, es la mejora de la gestión universitaria y el uso de las tecnologías de la información y las tecnologías emergentes resuelve estos grandes retos (Toasa G & León Rodríguez, 2021).

La excelencia y la satisfacción de la sociedad se obtiene por medio de la gestión integrada de los procesos universitarios, Tapia-Claro, Moreno-Pino, Marrero-Fornaris, Estrada-Mancebo (2022) creen que resulta acertado analizar la gestión del año académico desde el enfoque a procesos, sobre la base de los que en él se desarrollan. Por lo que, ofrecen, un modelo teórico para la *gestión del profesor principal del año académico* (PPA) en la comunidad universitaria del año académico con enfoque a procesos, evidenciando las relaciones entre ellos, considerando el ciclo de gestión: planificar, ejecutar, evaluar y mejorar, para lograr la mejora de los resultados de eficiencia y eficacia.

La gestión universitaria se debe adecuar en estructura y en impulsar un comportamiento que incorpore temáticas relacionadas con la mejora de la gestión y la calidad de las funciones y procesos, para enfrentar las exigentes demandas de producción y difusión del conocimiento, pero con recursos escasos (Castro Mbwini D. N., 2022).

Hoy en día, se requieren procesos de gestión más eficaces y eficientes para la obtención de los resultados de las universidades Las Áreas de Resultados Claves (ARC) en la gestión de la IES son procesos claves, así también están los procesos estratégicos, a los que se debe poner una especial atención, pues si se presentan dificultades con su desempeño, pueden afectarse los resultados. Es así que, una característica sustancial en la gestión de las universidades es la integración de las ARC para conseguir los objetivos globales y no centrarse en los objetivos propios de sus actividades (Alonso-Becerra, Michelena-Fernández, & Alfonso-Robaina, 2013).

El desarrollo de la comunicación, la ciencia y las tecnologías modernas acarrean nuevos retos al desarrollo social, las IES están incluidas en esos desafíos, lo que ocasiona que tengan que perfeccionar cada día la gestión de todos los procesos que se desarrollan para el cumplimiento de

su misión y así dar respuesta a las exigencias de la sociedad. Un aspecto elemental en el cumplimiento de tales fines se materializa en el *Modelo educativo*, donde el protagonismo les corresponde a los directivos académicos que necesitan formación para la *gestión del modelo educativo* (Castro Mbwini, Iglesias León, & Baute Álvarez, 2016).

A través de la gestión se busca alcanzar un equilibrio entre las metas académicas y las necesidades operativas, garantizando el desarrollo sostenible de la universidad y su capacidad operativa para cumplir con su filosofía institucional en un entorno dinámico y desafiante. El desarrollo de las funciones que se dan dentro de las instituciones académicas puede ser desde su gestión un aporte que permite operar y desarrollar de modo eficiente la docencia, la investigación, la extensión y los recursos, para obtener resultados notables tanto para la institución como para la sociedad, lo que se traduce en calidad y excelencia institucional (Barajas Anaya & Orduz Ardila, 2019).

Ninguna acción profesional en la actualidad cumple con las normas de calidad si carece de una planificación minuciosa en la que se describa la intencionalidad, las estrategias para lograr las metas trazadas, los recursos y el desarrollo de la evaluación que permita controlar y regular el proceso para verificar el logro de los resultados (Álvarez de Eulate, 2006).

El impacto de la inteligencia artificial (IA) en la educación superior se siente con fuerza en la forma en que se gobiernan y gestionan las instituciones de educación superior. “Los datos se pueden utilizar en herramientas de IA que respaldan los procesos de aprendizaje y enseñanza; de manera similar, pueden informar sobre los procesos y procedimientos de gobierno y gestión, lo que los hace potencialmente más efectivos y eficientes” (UNESCO y IESALC, 2023, p. 6).

Efectuando procesos de gestión adecuados, se facilita la colaboración entre las universidades, el sector industrial y los entes de gobierno, para abordar retos comunes y promover el desarrollo, local, regional y nacional. Se contribuye de este modo, al desarrollo integral de los estudiantes fomentando habilidades y destrezas sociales y éticas. A los diferentes sistemas de gestión en la educación superior le corresponde responder al contexto social actual por lo que requieren actualizarse de manera sistemática (Núñez-Pilligua & Michelena-Fernández, 2017).

La gestión responsable y sostenible de los recursos financieros y ambientales ayuda a la sostenibilidad a largo plazo de las instituciones. El sistema de gestión de la calidad de una organización de acuerdo con la ISO 9000:2005 se establecen como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad (ISO:9000:2005, 2005).

La RSU contribuye a la gestión efectiva de las IES pues fortalece la reputación de las universidades al demostrar, a través de la planificación institucional, su compromiso con el bienestar social y el desarrollo sustentable, lo que además atrae a estudiantes comprometidos y a profesionales interesados en apoyar al bienestar social. El éxito en las organizaciones depende de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos (Ministerio de Educación de Barcelona, 2003).

La RSU es una política de calidad ética del ejercicio de las universidades por medio de la gestión comprometida con los impactos: educativos, cognitivos, sociales, laborales y ambientales que las IES forjan a través de en diálogo con la sociedad para originar el desarrollo humano sustentable(Espinoza Santeli & Guachamín Montoya, 2015). “La Responsabilidad Social Universitaria, a pesar de no ser un concepto unívoco, aterriza en educación ligada a procesos de gestión estratégica” (García García & Cotrina García, 2015, p. 10).

La RSU está en desarrollar prácticas claras de evaluación, implementar la eficacia y la participación de los actores universitarios, a través de la aplicación de valores éticos, para implementar un modelo de evaluación, control y mejora de la calidad de las IES y a la vez, se alcanza un desarrollo sostenible de la propia universidad (Moreano-Logroño & Viteri-Moya, 2021).

A las universidades como agentes de cambio les corresponden desarrollar actividades de formación, extensión e investigación encaminadas a responder los problemas generales de las personas, anticipando los cambios y las tendencias que aparezcan para abordarlas con políticas conforme las necesidades propias del territorio que les corresponde (Crasto, Marín, & Senior, 2016).

El Estado ecuatoriano a través de la Secretaría Nacional de Planificación (2024) implementó el Plan de desarrollo para el nuevo Ecuador que mediante su Política 2.2., promueve una educación de calidad con un enfoque innovador, competencial, inclusivo, resiliente y

participativo, que fortalezca las habilidades cognitivas, socioemocionales, comunicacionales, digitales y para la vida práctica; sin discriminación y libre de todo tipo de violencia, apoyados con procesos de evaluación integral para la mejora continua.

La RSU entraña una innovación permanente de sus modelos de gestión encaminada a garantizar la transformación e integración continuas de sus procesos sustantivos, para lograr que su impacto local, social y medioambiental contribuya al bienestar, progreso y al desarrollo humano sostenible e inclusivo (Díaz-Canel Bermúdez, Alarcón Ortiz, & Saborido Loidi, 2020).

La Universidad de Huelva por ejemplo, revisa y mantiene una gobernanza responsable, implementada desde el año 2019 que enmarca aspectos como, cultura de calidad y la excelencia, universidad saludable e inclusiva, universidad comprometida con los ODS y universidad territorialmente responsable. En esta Universidad es el Vicerrectorado de Coordinación y Agenda 2030 el que se encarga de impulsar la sostenibilidad con una gestión universitaria social y territorialmente responsable, consecuente con el hecho de entender que la Responsabilidad Social Universitaria empieza y termina en las relaciones de beneficio mutuo que se crean con los stakeholders, ha reforzado sus contactos con todos los colectivos de su ecosistema para tener una definición más acertada de sus expectativas y necesidades. Es así, que el diálogo honesto con sus grupos de interés ha sido parte esencial en la planificación estratégica, lo que se evidencia en el Plan Horizonte 2025. Otro aspecto importante que la Universidad de Huelva destaca es el uso de diferentes estrategias de comunicación para mantener ese compromiso social permanente con el entorno, aplica alternativas como mesas de concertación, encuestas masivas, la página web y el canal de la UHU, comunicación activa en redes sociales, tablones de anuncios, la App “UniHuelva”, alianzas con medios de comunicación convencionales, entre otras. Todo esto permite hacer tangible a la RSU en forma de acuerdos y acciones como el impulso del cumplimiento de los ODS y la reducción de desigualdades y el fomento del voluntariado solidario (Consejo Social de la Universidad de Huelva, 2023).

De manera que se ha de tener en cuenta que los ciudadanos ejercen su derecho a intervenir tanto en los asuntos públicos, como en las decisiones de los políticos que gestionan las administraciones y otros organismos públicos si reciben una información transparente, completa e inteligible a cerca de quiénes son los representantes y si planifican o no sus acciones para gestionar

los bienes colectivos con equidad y justicia, eficacia y eficiencia (Moreno Sardà, Molina Rodríguez-Navas, & Corcoy Rius, 2013). Ahora bien, el uso que hacen los ciudadanos de la información facilitada por las direcciones en el contexto de la transparencia dista aún mucho de ser un instrumento para el control y el rendimiento de cuentas (Moreno-Sarda, Molina-Rodríguez-Navas, & Simelio-Solà, 2017).

Las IES tienen una estructura organizacional bien definida y funcional con objetivos estratégicos y políticas de desarrollo coherentes con su filosofía corporativa, para el cumplimiento de los fines institucionales (Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile, s.f). Por lo tanto, la gobernanza universitaria, está asociada a los mecanismos mediante los cuales las IES toman las decisiones al interior de estas, es la lógica interna de ordenamiento de las estructuras de poder y a su distribución entre las distintas dependencias y actores de cada universidad, juntamente con los actores externos que se interesan en el desarrollo de dichos mecanismos (Valdés-Montecinos & anga-Contreras, 2021).

La acreditación internacional por la Business Schools and Programs – ACBSP afirma que la acreditación es una estrategia para atender las exigencias de las universidades, por tanto, es el reconocimiento que se otorga por implementar de manera satisfactoria los estándares de gestión en todos sus procesos, garantizando la mejora continua para formar profesional de calidad. Este modelo de gestión es homologado en Perú y Ecuador e incorpora en sus procesos los siguientes estándares: liderazgo, planteamiento estratégico, alumnos y stakeholders, resultados de aprendizaje, docentes y administrativos y proceso educativos y administrativos. Algunos de los beneficios que se aporta con la acreditación internacional de ACBSP²³ son: Educación superior avalada por estándares internacionales de calidad, orientada a las necesidades de los alumnos, integración a una red internacional de universidades acreditadas a nivel mundial, mejora de la propuesta de valor de sus programas y servicios para sus grupos de interés, mejora en la eficiencia y sostenibilidad en la gestión institucional, mejora de la percepción en la comunidad internacional, compromiso con la mejora continua e innovación (ACBSP, sf).

²³ <https://acbsp.org/page/about-who-we-are>

En el Modelo de evaluación externa 2024 con fines de acreditación para los institutos superiores técnicos y tecnológicos se hace referencia al indicador ética y transparencia, refiere al “funcionamiento institucional está apegado a la legalidad nacional y a las normas internas oficialmente aprobadas. El mérito y el esfuerzo académico y el buen comportamiento social son la base para valorar a los miembros de la comunidad educativa” (CACES, 2021, p. 46).

En el criterio organizacional, se centra en la evaluación del funcionamiento general de la institución, que tiene como base la ejecución de funciones específicas, y el ámbito sociopsicológico, que involucra a los profesores, estudiantes y a toda la comunidad educativa. Sus subcriterios son; planificación y desarrollo y gestión social (CACES, 2021).

Ahora bien, en el Modelo de Evaluación Externa con fines de Acreditación para el Aseguramiento de la Calidad de las Universidades y Escuelas Politécnicas 2023, se define a un criterio como un parámetro que orienta y dimensiona el proceso de evaluación externa, y tiene subcriterios e indicadores correlacionados entre sí. El modelo presenta seis criterios de evaluación, que corresponden a las funciones sustantivas de la educación superior y son: Condiciones Institucionales, Docencia, Condiciones del Personal Académico, Apoyo Académico y Estudiantes, Investigación e Innovación, Vinculación con la Sociedad, Sistema de Gestión de Calidad (CACES, 2023).

3.2 Dimensión Docencia

La gestión del conocimiento es una tarea profesional que utiliza el conocimiento creado por los investigadores como herramienta. Es necesario establecer que esa labor sea considerada como una parte adicional de la carrera del docente universitario, que actualmente incluye tareas de enseñanza, investigación, gestión administrativa y representación institucional. No hay costo cero en esta tarea, y tampoco es aceptable desde el punto de vista de la competencia que se habilite una forma de evaluar la transferencia de conocimiento y que no se haya establecido un programa de capacitación de profesores para el logro de las competencias necesarias para la transferencia. No distinguir entre conocimientos transferibles, creados por profesores de universidad en el ejercicio de sus funciones profesionales, y transferencia de conocimiento, que es una tarea especializada, distinta de la creación de conocimiento, es un error que tiene consecuencias injustas para el mérito y la competencia (Touriñán López, 2020).

La Ley Orgánica de emprendimiento e innovación en el Capítulo IV. Fomento a la cultura y educación emprendedora., Art. 9.- De la formación en habilidades técnicas y blandas, menciona que el Ministerio de Educación y la SENESCYT, o quien haga sus veces, vigilarán que en los niveles de educación básica, secundaria y de tercer nivel, se establezcan mallas curriculares que incluyan contenidos y criterios de evaluación de la formación, orientados al desarrollo y afianzamiento del espíritu emprendedor e innovador, desarrollo de competencias para el emprendimiento basadas en el crecimiento personal del estudiante, la responsabilidad ambiental y social, la ética empresarial, autoconfianza, toma de decisiones, toma de riesgos calculados, creación de valor, liderazgo, creatividad, resolución de conflictos y demás que fueran necesarias para formar al emprendedor (Asamblea Nacional, 2020).

En el criterio Docencia del Modelo de evaluación externa 2024 con fines de acreditación para los institutos superiores técnicos y tecnológicos se indica:

Es el criterio con el mayor número de indicadores (17) distribuidos en cinco subcriterios: Formación académica, Informatización del proceso de enseñanza, Formación ciudadana, Formación práctica y Biblioteca. La mayor dimensión y complejidad del criterio Docencia es explicable a partir del carácter esencialmente educativo que tienen los institutos superiores. Es necesario destacar la integración en este criterio de la evaluación de los componentes de la infraestructura que tienen una relación directa con la formación de los estudiantes. Asimismo, se incorpora, o se profundiza, la evaluación de tres ámbitos del proceso de formación: lo teórico, lo práctico y los valores ciudadanos. Otro elemento notable es la elevación de la relevancia de la biblioteca en los institutos superiores (CACES, 2021, p. 92).

Paricio, Fernández y Fernández (2019) sostienen que, en la cultura académica preponderante, la docencia es un problema menor, suele considerarse como algo sencillo. Pese a que las diferentes investigaciones de las últimas cuatro décadas han enfatizado en lo complejo de los factores comprometidos en la calidad del aprendizaje, los profesores generalmente conciben a la docencia como algo simple, “dicho de forma rápida, es tan solo una cuestión de saber mucho, exponerlo de forma organizada y clara y responder de forma adecuada a las dudas de los estudiantes. ¿Qué dificultad puede haber en esto?” (p. 10).

Esta idea simple de la docencia limita la posibilidad de mejorar. Al contrario de lo que otros académicos hacen en sus disciplinas, en el área de la docencia se suele conducir al margen de las conclusiones de la investigación, así como de los consensos académicos. “Es definitiva, no

solemos actuar como académicos cuando se trata de docencia” (Paricio, Fernández, & Fernández, 2019, p. 10).

Actualmente, la misión del educador es cada vez menos la simple transmisión de conocimiento y más la de un mediador entre los estudiantes y la riqueza de información que los bombardea. La Internet, en la medida que se hace más eficiente y accesible, puede ser otro paso en esta dirección, ya que permite la comunicación entre el productor del contenido y el profesor, así como entre los propios profesores, y les brinda una oportunidad de buscar diferentes contenidos (Schwartzman, 2001, p. 40).

La dimensión de docencia en el ámbito universitario es el núcleo fundamental de la misión educativa de una institución de educación superior. La docencia, hace referencia al conjunto de procesos, estrategias y prácticas relacionadas con la transferencia del conocimiento (CRES 2008), habilidades, destrezas y valores a los estudiantes.

Esta dimensión engloba la planificación, desarrollo y evaluación de programas académicos idóneos y pertinentes, la determinación e implementación de metodologías pedagógicas efectivas, y la evaluación permanente de la calidad educativa. Morín (1999) jugó un papel muy importante en la comprensión epistemológica del pensamiento hacia una formación profesional que integrar el saber aprender con el saber hacer, y el saber ser con el saber convivir.

Además, la dimensión de docencia implica no solo la entrega de contenidos académicos, sino también la formación de profesionales críticos, éticos y socialmente responsables capaces de comprender, cuestionar y abordar los desafíos sociales y globales. Incluye la adopción de tecnologías educativas y enfoques pedagógicos que promuevan la participación dinámica de los estudiantes y su preparación para enfrentar los retos del mundo actual. A criterio de Figueroa, Gilio y Gutiérrez (2008):

Es necesario un cambio de ruta en el proceso educativo y con él, una visión más actual de lo que puede ser la función del profesor de las instituciones de educación superior, particularmente en lo que se refiere a la docencia, donde las IES tendrán que continuar en la búsqueda de alternativas para involucrar a sus profesores y prepararlos en ciertas competencias. Las competencias aquí señaladas están enfocadas a transformar el papel del profesor en diseñador del currículo, para que participe ocasionalmente en el desarrollo de planes de estudio y para que desarrolle experiencias de aprendizaje significativas en distintos entornos de aprendizaje (p. 11).

La docencia a través de la RSU está relacionada con la oferta académica de calidad que responda a las exigencias del entorno laboral contemporáneo, lo que implica una actualización permanente convirtiéndose en un agente transformador que favorece significativamente al desarrollo sostenible y, por ende, al bienestar social. En el marco de la Declaración del Plan de Acción de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES 2008) se sostiene que:

“Es preciso hacer cambios profundos en las formas de acceder, construir, producir, trasmitir distribuir y utilizar el conocimiento (...) las instituciones de Educación Superior, y en particular las Universidades, tienen la responsabilidad de llevar a cabo la revolución del pensamiento, pues ésta es fundamental para acompañar el resto de las transformaciones” (pp.17-18).

“El docente ha pasado a jugar un rol menos activo en cuanto a su actuación frente al estudiante, pero más activo en la conducción, en el acompañamiento, en el asesoramiento, en la tutoría, dentro y fuera del aula” (Aburto Jarquín, 2020, p. 59) por lo tanto asumen la responsabilidad de educar, inculcar valores y promover la participación social positiva, a través del aprendizaje experiencial y la conexión directa con la realidad contribuyendo a la formación integral y a la adquisición de habilidades prácticas.

Capacitar a los docentes en el enfoque de la RSU y promover el aprendizaje basado en proyectos de carácter social, abriendo las aulas hacia la colectividad como principio de enseñanza significativa y por ende a las prácticas aplicadas a la solución de las problemáticas reales (Ayala García, 2011).

La educación universitaria es un componente esencial para alcanzar varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados en el 2015: ODS 1. Fin de la pobreza, ODS 3. Salud y bienestar, ODS 4. Educación de calidad con su meta 10., que refiere a garantizar la oferta de docentes calificados, ODS 5. Igualdad de género, ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico, ODS 12. Producción y consumo responsables, ODS 13. Acción por el clima, y paz, ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas (Naciones Unidas, 2015). “La educación como expresión de las relaciones sociales está condicionada, ante todo, por las circunstancias económicas y políticas. También está influenciada por factores culturales específicos de cada nación, como puede ser la historia, y las tendencias de desarrollo actual” (Escribano Hervis, 2017, p. 356).

En Latinoamérica se requieren enfoques y modelos pedagógicos concernientes a la región, amparados en líneas de investigación específicas, que permitan transformar la educación desde la esencia y superen el tradicionalismo vigente que consiste en “procesos curriculares por asignaturas, contenidos y evaluaciones basadas en pruebas, con énfasis en actividades formales y academicistas en el aula, dejando de lado lo afectivo, el proyecto ético de vida y el trabajo social, entre otros aspectos” (Tobón, 2015, p. 5).

La socioformación enfatiza en el desarrollo de las personas en un contexto social alejado del aula y más apegado al contexto de la sociedad real, con sus diferentes problemáticas. Por lo tanto, busca que los estudiantes desarrollen habilidades para que puedan realizarse plenamente resolviendo problemas reales de la sociedad, basados en sus vivencias (Tobón, Gonzalez, Nambo, & Vazquez Antonio, 2015).

El trabajo metodológico del departamento docente es la vía más eficiente para transformar el accionar del profesor universitario, de modo que se incorporen congruentemente los ODS en el proceso de enseñanza-aprendizaje, esto para permitir la creación de un clima psicológico afectivo y participativo, que tenga como base, una comunicación libre, solidaria, auténtica respetuosa, estimulante y problematizadora, para con ello, promover formas de expresión, búsqueda, cuestionamiento y creación alternativas (Barcia Menéndez & Carvajal Zambrano, 2015).

Van de Velde, 2014 afirma que la “calidad educativa significa responsabilidad compartida, porque la calidad educativa se caracteriza por ser un proceso de construcción conjunta de OPORTUNIDADES de aprendizajes” (p. 3). Es una labor compleja el control de la calidad en la formación profesional, pues implica a muchos actores, en tal virtud, el control más efectivo se alcance cuando todos los entes vinculados en este proceso compartan ideales de calidad y se convierten en conciencia común (González, Fernández, & Trujillo, 2023).

A través de la docencia las IES promueven la inclusión y la diversidad en los salones de clase, reconociendo y respetando las diferencias de género, étnicas y culturales, lo que permite enriquecer la experiencia educativa y preparar a los estudiantes para interactuar en una sociedad cada vez más diversa. La Universidad a partir sus tres funciones principales: docencia,

investigación e innovación, tiene que desempeñar un rol fundamental que lidere el cambio social en aspectos de erradicar las desigualdades (de la Rosa Ruiz, Giménez Armentia, & Barahona Esteban, 2022).

“Un aspecto destacado de la educación inclusiva es garantizar que todos los docentes estén preparados para enseñar a todos los alumnos” (UNESCO, 2020, p. 1). Esto será posible si los docentes son agentes de cambio y cuenten con procesos de capacitación, valores, conocimientos y actitudes elementales para que todos los alumnos tengan éxito.

El Aprendizaje Servicio (ApS) es una metodología innovadora y se lleva a cabo con pedagogías activas comprometidas con la sociedad, como por ejemplo el servicio de voluntariado y la transferencia de conocimientos y de valores (Fernández-Hawrylak, Huelmo García, Uyarra Rivera, & Escudero Albandeja, 2021).

Así lo corrobora Medina (2012) las ApS permiten obtener varias posibilidades de trabajar con personas y/o colectivos en peligro de exclusión o con diferentes necesidades, lo que les permite ser agentes activos de su cambio personal y de mejorar su entorno.

Acercar la vida al aprendizaje quiere decir mejorar los recursos personales del educando de manera que pueda afrontar los retos que le presentará la vida; situar al alumnado como protagonista de su propio desarrollo así como construir una comunidad educativa que acompañe a los niños y jóvenes en su crecimiento personal y en sus responsabilidades sociales (Mendía, 2012, p. 73).

Por todo esto el ApS tienen que ser una herramienta para transformar y cuestionar el impacto de la institución educativa, especialmente de las universidades (García García & Cotrina García, 2015).

Existe, por tanto, la necesidad de formar profesores en metodologías que atiendan a la diversidad en las instituciones de educación superior. En virtud de la obligatoriedad legal de asegurar la igualdad de oportunidades para todos los alumnos y entender que una de las vías de mejora es la formación de los docentes en paradigmas de referencia establecidos para atender a la diversidad estudiantil, principalmente, el diseño universal para el aprendizaje (Díez Villoria & Sánchez Fuentes, 2015).

Calvo (2013) propone el cambio conceptual que va desde la equidad y la igualdad hasta la inclusión como una manera de atender la vulnerabilidad de muchos niños y jóvenes de América Latina y destaca la importancia de los docentes para el logro de la inclusión educativa.

Las instituciones de educación superior fortalecen la dimensión deontológica de la docencia abordando temas éticos relevantes en las diferentes áreas del conocimiento y a través de la formación de ciudadanos globales, conscientes de su papel en la sociedad y el mundo. "Los procesos formativos de las universidades se orientarán hacia el desarrollo más integral de las personas, combinando de manera equilibrada los aspectos cognitivos, emocionales y sociales que requieren los estudiantes y la sociedad" (Martí Noguera, Gaete Quezada, Puerta Lopera, & Martí-Vilar, 2014, p. 31).

Además de que la tarea docente en las universidades está orientada a la formación técnico-profesional, ha crecido la preeminencia de la dimensión social de los docentes en las IES. El escenario conflictivo de los jóvenes y la intensa y controvertida vida pública que requiere cualidades para ejercer una ciudadanía activa y democrática, ha colocado a la ética docente como un pilar para comprender lo que ocurre en este nivel educativo (López Zavala, 2013).

En Latinoamérica se ha venido produciendo un consenso generalizado de que la educación es, crucial para el crecimiento económico, clave para mejorar la equidad social y necesaria para la participación de los ciudadanos en la vida política de todos los países (Mayorga, 1999).

Quienes ejercen la docencia universitaria es un profesional, pero no obligatoriamente un profesional en didáctica o pedagogía. Sin embargo, cuando es evaluado, se consideran las dos dimensiones, el dominio temático, que tiene relación con su formación profesional y el dominio de la enseñanza o dominio metodológico. Por lo tanto, el docente debe ser especialista en pedagogía y didáctica, con la finalidad de poder lograr que sus estudiantes alcancen nuevos aprendizajes (Montero y otros, 2017).

Que, el artículo 350 de la Constitución de la República del Ecuador señala que el Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo (Asamblea Nacional, 2019).

En Perú en un espacio de reflexión y diálogo entre expertos se construyó una definición de calidad educativa, indicando que la calidad en el caso de la educación es la formación de la persona (Sineace, 2016). La universidad cumple una tarea formativa de alto nivel, para resultar efectiva, cuenta con las condiciones institucionales y con la capacitación del personal. La misión formativa de cada universidad se concreta y operativiza en su oferta curricular y la calidad de la formación, lo que depende en gran medida, de los diversos dispositivos puestos en marcha a tal efecto, pero, sobre todo, de la actuación del personal docente. Por lo que resulta fundamental la planificación docente, es decir, “convertir una idea o propósito en un proyecto de acción” (Zabalza, 2017, p. 73).

La educación remota de emergencia suscitada por el virus COVID-19 que vivieron en carne propia todos los actores de la educación superior, debe dar paso a mejorar la educación utilizando la experiencia acumulada sobre educación a distancia, híbrida o mixta, sin caer en la tentación de remedios fáciles con el uso de las herramientas tecnológicas y digitales. “Es en este contexto que la irrupción del metaverso en el mundo actual hiperconectado debe ser analizada con objetividad y rigor académico” (Sánchez Mendiola, 2023, p. 5). Tomemos en cuenta lo que sostiene Francesc Pedró, director de la UNESCO-IESALC “La IA brinda a las IES otra oportunidad de demostrar su valor para nuestras sociedades y ciudadanos, como ocurrió durante la pandemia” (UNESCO y IESALC, 2023, p. 4).

Los llamados a las IES para que actualicen sus indicaciones sobre el uso de la IA en la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación se han vuelto cada vez más pronunciados. En general, los desarrollos recientes han llevado a un número mayor de solicitudes por parte de educadores, legisladores y líderes del sector privado por igual para establecer más regulaciones y pautas (UNESCO y IESALC, 2023, p. 7).

La vinculación entre Tic y Sociedad del Conocimiento debe contemplar tanto el pensamiento humanista como insumo esencial del desarrollo social, como la inclusión del espíritu crítico para dotar de capacidad de análisis sobre esta sociedad. Esto abre un panorama sobre el lugar que deben ocupar las ciencias sociales y las humanidades. La formación de los futuros profesionales, se precisa una educación en ciencias sociales, artes y humanidades, de manera que cuenten con habilidades técnicas y capacidad crítica para que sean capaces de analizar la sociedad y su funcionamiento (Velázquez, 2018).

En la educación superior cubana, por ejemplo, el currículo de las carreras se fundamenta en el desarrollo de las competencias profesionales de los estudiantes y la formación teórica caracterizada por la actualización científico-tecnológica, así como también la vinculación de docentes y estudiantes con las problemáticas sociales (González, Fernández, & Trujillo, 2023).

En una investigación desarrollada por Cejas, Mendoza, Alban, y Frías (2020) se determinan 22 competencias laborales para la docencia universitaria, entre ellas están, la comunicación oral y escrita, las habilidad en las relaciones interpersonales, ser confiable y responsable, el empoderamiento y trabajo en equipo, la visión estratégica para la planificación y organización, ser integro, la inteligencia emocional, utilización de la tecnología para la interpretación y comunicación de información convergente, la responsabilidad social, entre otras, estas competencias están asociados como eje transversal en el marco de la actividad de docencia, investigación y vinculación y se concluye que un docente universitario de acuerdo a las tendencias para el 2030 debe poseer al menos 22 competencias para garantizar un exitoso desempeño laboral.

En el contexto actual sobre la educación sobresale la insatisfacción y la crítica a los sistemas educativos por la ineficacia de la formación en las IES en base a las necesidades que marca la vida social y al desarrollo de la ciencia, la tecnología y el propio ser humano en sus actividades básicas. Por lo que la formación inicial y permanente del profesor, como elemento básico de su desempeño profesional y de la calidad educativa, depende de un cambio de la filosofía educativa que orienta este proceso a nivel social (Escribano Hervis, 2018).

Esta dimensión de docencia evalúa la función formativa esencial, que asegura la calidad de la formación de los participantes de todos los programas por medio de políticas y mecanismos institucionales conforme al modelo educativo. “Requiere dar cuenta de un cuerpo académico dedicado, con calificaciones académicas y profesionales, y asimismo, de procedimientos curriculares para el diseño, implementación y actualización de los programas de estudio, todo en consistencia con la oferta formativa” (Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile, s.f. p. 4).

Desde finales del siglo XIX y hasta la década pasada, la acreditación era una actividad exclusiva de Estados Unidos y se desarrolló por un interés nacional, en América Latina, por lo contrario, surgió en el marco de la homogenización de la educación superior, como parte de la globalización. Tomar los procesos evaluativos que conducen a la acreditación de una forma

reflexiva es viable, pues, como proceso político educativo, la evaluación es capaz de silenciar, promover, afirmar, consolidar, etc., unas u otras voces. La acreditación educativa debe ser concebida como una forma de fortalecer la educación superior, que permite fortalecer la sociedad (Vargas Porras, 2002).

3.3 Dimensión Investigación

La dimensión de investigación en el ámbito de las instituciones de educación superior es un pilar fundamental que promueve la generación, difusión y aplicación del conocimiento. La investigación científica en los contextos educativos hoy en día ha revolucionado la manera en que se ejecutan las indagaciones empíricas y teóricas, pues busca acercarse a un paradigma propio de las ciencias sociales en general y de las ciencias de la educación en particular (Añorga Morales, Valcárcel Izquierdo, & Che Soler, 2008).

La praxis metodológica universitaria en Latinoamérica evidencia una tendencia al trabajo colaborativo y en red. Al mismo tiempo, también está presente una cultura investigativa de lo urgente, de la inmediatez en las respuestas, por lo que es importante que la Universidad Latinoamericana, asuma como desafío la recreación de su capacidad para adaptarse a las necesidades contextuales (Carvajal, González, & Ibarra Morales, 2023, p. 44).

Esta dimensión engloba una serie de actividades encaminadas a la exploración y descubrimiento de nuevos saberes y a la contribución de las disciplinas académicas y científicas. Las diferentes investigaciones que se efectúan en el campo de la educación forjan un gran cúmulo de datos (Cardoso Rojas, Castro Pérez, & Fernández Peña, 2022). Incluye la planificación y ejecución de proyectos de investigación, desarrollo de la innovación y la transferencia de tecnología, la organización, publicación y difusión de los resultados obtenidos. El desarrollo científico y tecnológico mundial es un fenómeno de acelerada acumulación de conocimiento y de generación y difusión de sus aplicaciones productivas, que se logra mediante la investigación y desarrollo experimental (Mayorga, 1999).

En Artículo 4., del Reglamento de Régimen Académico del Consejo de Educación Superior, indica que las funciones sustantivas que garantizan la consecución de los fines de la educación superior, en base al artículo 117 de la LOES son la docencia, la vinculación y la investigación. Y describe a la investigación como una labor creativa, sistemática y sistémica que se fundamenta en debates epistémicos y necesidades del contexto, que fortaleza los conocimientos

y saberes científicos, ancestrales e interculturales. Debe planificarse en relación con el modelo educativo, políticas, normativas, líneas de investigación, dominios académicos y recursos de las universidades y se implementa a través de programas y/o proyectos desarrollados bajo principios éticos y prácticas colaborativas (CES, 2022).

Las universidades, en concordancia con sus proyectos institucionales, ejecutan actividades de generación de conocimiento, como investigación, creación artística, transferencia y difusión del conocimiento, tecnología o innovación, en distintas áreas del conocimiento, lo que se manifiesta en políticas y actividades metódicas con impacto en el desarrollo disciplinario, la docencia, el sector público, las actividades productivas, el medio cultural o en la sociedad (Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile, s.f.).

La dimensión de investigación potencia la reputación académica de las universidades, enriquece la calidad de los procesos de enseñanza al involucrar a los estudiantes los procesos de indagación y descubrimiento. Aporta al desarrollo de soluciones a retos integrales y sociales, fortaleciendo de este modo el rol de las IES como un agente de cambio e impacto positivo en la sociedad. La producción científica en Ecuador ha alcanzado importantes avances en producción científica puesto que, entre 2006 y 2015 se incrementó en 5 veces el número de investigaciones con alto impacto (Castillo & Powell, 2019).

En tal virtud, el fortalecimiento de la investigación aportó a una transición de la educación superior del país que contribuye a la sociedad del conocimiento y trajo como consecuencia imprevista una disputa entre la docencia y la investigación, haciendo que la docencia sea relegada. Las universidades en Ecuador han fortalecido el componente de investigación como resultado de la visibilidad que ésta ha tenido en los marcos regulatorios, incorporándolo a los modelos de evaluación de la calidad. “Esto es correcto en la medida en que la investigación no se remita a una disciplina, ni responda a intereses individuales o corporativos” (Araujo Silva, Ochoa Mogrovejo, & Vélez Verdugo, 2020, p. 10).

La investigación estratégica responde a intereses de corto, mediano y largo plazo, es básica, aplicada o experimental, pero depende del establecimiento de prioridades nacionales, sociales o específicas que contemplen una solución relacionada a un contexto, a problemas, y es inter y transdisciplinaria (Didriksson, 2008, p. 42).

Las IES cumplen un rol importante en la generación de conocimiento. La RSU impulsa la investigación orientada a resolver problemas sociales, desarrollando la innovación para contribuir al desarrollo sostenible siempre amparada en los códigos deontológicos. Los proyectos de investigación de las universidades, basados en las relaciones sociales positivas y la creación de nuevas prácticas, permitirán que todos los sectores productivos lleguen hasta ella para fortalecerse no solo con el capital humano, sino también como los mecanismos de transformación que generan sus procedimientos, enfocados hacia el incremento de nuevas producciones que beneficien a la sociedad en general (Saltos Orrala & Velázquez Ávila, 2020).

La investigación implica que las IES asuman un compromiso activo con la generación de conocimiento que favorezca al bienestar social, la sostenibilidad y el progreso. Hace énfasis en la búsqueda de avances académicos para plantear alternativas de solución a los problemas y mundo real y así mejorar la calidad de vida. La extensión universitaria es el camino adecuado para hacer investigación como producción del conocimiento con impactos en los entornos intra y extramuros, pues es clave en la interacción y relación de la IES con lo local y global (Chacín, González, & Torres, 2007).

Hay una serie de desafíos en cuanto al uso de herramientas de IA en la investigación y quizás el principal se relaciona con los riesgos que podrían afectar la originalidad de la producción de conocimiento. El uso de la IA en la investigación también plantea retos éticos específicos de los entornos de educación superior, como los procesos institucionales de revisión ética. (UNESCO y IESALC, 2023, p. 6).

La investigación universitaria tiene como eje mejorar las condiciones de vida de la sociedad, enfocadas en tener aplicaciones prácticas y tangibles en comunidades locales e internacionales, mediante colaboraciones interdisciplinares involucrando a la comunidad en los procesos investigativos. Por ello en las diferentes carreras universitarias cubanas, por citar un ejemplo, se exige una mayor participación de los docentes y los estudiantes, en el trabajo científico-investigativo, de manera que los estudiantes investiguen y ejecuten propuestas de solución de los problemas con un alto sentido implicación social, en función del desarrollo socioeconómico del país (González, Fernández, & Trujillo, 2023).

En la investigación, se hace énfasis en la importancia de la ética, puesto que los proyectos son creados y ejecutados con altos estándares éticos, pensando en su impacto potencial en el medio

ambiente y en las personas. La transparencia y la responsabilidad social en la dirección de la investigación son también, elementos esenciales. “La universidad ejerce una gran influencia en el desarrollo y crecimiento de un país” (Espinoza Santeli & Guachamín Montoya, 2015, p. 11).

Impulsar la transferencia efectiva de conocimiento y tecnología desde la academia hacia la sociedad es otro aspecto importante de esta dimensión. La educación superior procura aplicar los resultados de la investigación para abordar desafíos prácticos y aportar al desarrollo económico y social. Como lo sostiene Arocena (2014, p. 91) “No hay universidad digna de ese nombre sin investigación”. La investigación está orientada hacia descubrir soluciones que promuevan la preservación de los recursos naturales, la mitigación del cambio climático y la promoción de prácticas sostenibles.

Las instituciones de educación superior deben analizar múltiples variables para abordar toda incidencia en los entornos locales y globales para mejorarlo y transformarlos mediante su intervención, en tal virtud se necesita producir conocimiento para alcanzar esos objetivos. El estudio de la relación conocimiento - productividad social genera un cambio de investigación con la capacidad de aportar soluciones a las problemáticas del entorno, por ello, todos los esfuerzos están encaminados en la consecución de resultados viables que aporten a la supervivencia de las universidades (Chacín, González, & Torres, 2007).

La investigación permite desarrollo de las habilidades para la identificar problemas sociales, que requieran el empleo del método científico para su solución, del mismo modo, permite organizar el proceso investigativo de las problemáticas escogidas “desde la fundamentación de su pertinencia social, las implicaciones de las instituciones, organismos y factores objetivos y subjetivos, el planteamiento de objetivos, la realización de tareas o plan de acciones para su solución” (González, Fernández, & Trujillo, 2023, p 83).

El carácter del investigador debe fundamentarse en los principios éticos con un pensamiento integral, equitativa y justa, con el objetivo de sobrellevar el rigor investigativo, enfocados en promover a la ciencia e intercambiar los saberes con la finalidad de invertir en la humanidad y conocer los fenómenos incidentes. De modo que, se enfatice en que no tiene sentido hacer investigación únicamente para enaltecer la academia universitaria o sin ningún interés social,

pues a esos procesos no se les da seguimiento, carecen de consistencia o por carecer de aportes (González Rincón & Urbina, 2013).

3.4 Dimensión Vinculación con la Sociedad

La vinculación social, la extensión, la incidencia social al mismo tiempo de expresar el compromiso social de las IES son fuentes importantes para el mejoramiento de sus actividades relacionadas a la investigación, la formación profesional y la gestión del conocimiento, sin embargo, no suelen ser suficientemente aprovechadas para estos fines, las causas están generalmente asociadas tanto a los desafíos que plantean las experiencias de colaboración intercultural, como a los problemas de gestión del conocimiento (Mato, 2021).

La dimensión de vinculación con la sociedad en el ámbito universitario representa el compromiso activo y colaborativo de las instituciones de educación superior y su influencia en los modelos del desarrollo socio cultural, económico e industrial del sector donde está establecida (Martínez de Carrasquero, González Gutiérrez, & Rojas de Mavárez, 2006).

Esta dimensión busca establecer relaciones bidireccionales con la comunidad, las empresas, las entidades gubernamentales y las instituciones sociales a través de la integración de la labor académica con las necesidades y retos sociales, esto favorece a las empresas y organizaciones impulsando el desarrollo económico. “Como varios de los autores de este número han señalado, la intervención social universitaria contribuye a tomar el pulso a las comunidades, los sectores sociales, las empresas y las organizaciones” (Foust Rodríguez, 2021, p.165).

La universidad cuenta con políticas y mecanismos sistemáticos de vinculación con su entorno significativo local, nacional o internacional y con otras instituciones de educación superior, que aseguren resultados de calidad. Esta vinculación es bidireccional. Además, incorpora mecanismos de evaluación de la pertinencia e impacto de las acciones ejecutadas y, asimismo, indicadores que reflejan los aportes de la universidad al desarrollo sustentable de la región y el país (Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile, s.f. p. 13).

La dimensión social está descrita, en varios casos, en la filosofía de las instituciones de educación superior, de modo que, se auto concibe como una entidad en constante crecimiento y pendiente de lo que ocurre en su entorno, abiertas al diálogo interno y externo y así, responder de manera crítica y pertinente, a través de la generación de conocimiento con el afán de transformar

los sistemas e instituciones (ITESO, 2003). Esta dimensión enriquece la labor académica y consolida la posición de la universidad como un actor relevante y comprometido en la contribución a mejorar de la calidad de vida de la colectividad a la que sirve.

La intervención social universitaria no se da en un laboratorio, sino que, implica incertidumbre y no puede ser aislada de otras intervenciones, involucra el compromiso de la universidad a dejarse afectar por su entorno por ende a reconfigurarse, e incidir más efectivamente sobre problemas concretos fortaleciendo sus funciones básicas. Vallaey & Álvarez Rodríguez (2019) sostienen que “debemos pensar la intervención social universitaria desde la pericia profesional y la construcción de conocimientos, y no como una actividad marginal extracurricular, a fin de superar el enfoque asistencialista o paternalista” (pág. 110). Las instituciones de educación superior, para involucrarse en la solución estratégica de problemas, necesita restructurarse institucionalmente, de modo que, permita pasar la planificación y la programación educativa a una gestión compleja de la educación (Ramaley, 2003).

La Ley Orgánica de Educación Superior en su Art. 87 sostiene que, como requisito previo a la obtención del grado académico, los y las estudiantes deberán acreditar servicios a la comunidad proyectos de vinculación con la sociedad y prácticas o pasantías preprofesionales en los campos de su especialidad (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2010).

La extensión universitaria, es una función sustantiva de la educación superior que, junto con la formación académica y la investigación, tiene el objetivo de solucionar problemas de la comunidad, por medio de proyectos comunitarios, prácticas laborales, capacitación etc., esto facilita la comunicación y la interacción efectiva entre universidad y su entorno, y la integración de la teoría con la práctica en función del desarrollo social sostenible (Polaino & Romillo, 2017).

La vinculación con la sociedad fortalece la pertinencia de la educación superior al alinearla con los requerimientos y desafíos del entorno, promoviendo proyectos de responsabilidad social, participación ciudadana y desarrollo sostenible. “La universidad como institución social es la encargada de relacionarse estrechamente y sentirse responsable con el propio desarrollo según las necesidades actuales del contexto, por lo que tendrá una implicación directa en el desarrollo

sostenible de la sociedad” (Estupiñan, Domínguez Menéndez, & Maldonado Manzano, 2020, p. 53).

La vinculación, incluye iniciativas que fomentan la participación de las IES en la solución de problemas y necesidades de la sociedad contribuyendo al desarrollo económico, social y cultural, pues es un nexo elemental entre la academia y la sociedad. La universidad de hoy posee un encargo social diferente, se debe establecer nuevas prioridades con herramientas de transformación que garanticen el perfeccionamiento de la labor educativa, la integración de procesos académicos, la investigación científica y la vinculación con la sociedad para conseguir la mejora continua de la educación superior (Mar-Cornelio & Bron-Fonseca, 2017).

La vinculación social de las universidades es crucial en el paradigma contemporáneo de la responsabilidad social universitaria pues desde la docencia se involucra a los estudiantes en proyectos de impacto social que contribuyen a la generación de conocimiento con aplicación visible en la sociedad. La universidad es una institución social por ende su interacción con la sociedad a la que pertenece, tiene diferentes formas y estructuras diversas, tanto hacia el interior como del entorno social (Malagón Plata, 2009).

Para la universidad contemporánea la vinculación universidad-sociedad representa una problemática compleja y su naturaleza depender, en gran parte, de la naturaleza del proyecto educativo (Lemoine-Quintero, Carvajal-Zambrano, Hernández-Rodríguez, & Delgado-Caicedo, 2020). “Así la vinculación con la comunidad se convierte, a partir de su práctica, en el elemento integrador y dinamizador que facilita el flujo cultural continuo entre la universidad y la sociedad que las enriquece mutuamente” (López, Cedeño, Lescay, Mestre, y Meza, 2016, pág. 63).

Gregorutti (2014) manifiesta que “si la educación superior desea desarrollar valores sociales en sus alumnos, necesitará tener una conexión más estrecha con las comunidades que la rodean” (p. 131). Se debe tener presente entonces que, la grieta entre la teoría y la práctica puede disminuir la conexión, lo que implica plantear iniciativas que no aborden apropiadamente las necesidades reales de la colectividad. Por lo tanto, para garantizar los resultados, es importante plantear estrategias de comunicación que certifiquen una comprensión mutua de los objetivos y beneficios de estas cooperaciones.

La vinculación entre las IES latinoamericanas y sus respectivos entornos productivos es una labor pendiente de cumplir. “Existen evidencias sólidas de que se inicia, pero no tiene la amplitud que desearían aquellos que sólo manejan el modelo norteamericano, en el que algunas universidades operan con altos presupuestos derivados de la vinculación con empresas o fundaciones” (Campos & Sánchez Daza, 2005, p. 3).

Participar en proyectos comunitarios ofrece a los estudiantes experiencias prácticas, fortificando su comprensión de las dinámicas sociales y su compromiso con el bienestar de la colectividad. Las IES deben desarrollar las competencias éticas, deben educar para la ciudadanía, de manera que los estudiantes estén verdaderamente conscientes de su responsabilidad con los problemas de su sociedad (Bolívar, 2005).

La sostenibilidad ambiental es parte de los procesos universitarios, es así como, a través de la vinculación social, se debe promover la conciencia ambiental y contribuir a la mitigación de los impactos negativos en el medio ambiente. Promocionar prácticas empresariales socialmente responsables formando profesionales reflexivos que emprendan proyectos que fomenten la sostenibilidad y la ética institucional. “La universidad del siglo XXI tiene ante sí el desafío de promover una nueva sociedad, que no es otra cosa que el sentido de su responsabilidad social” (Monforte García, 2015, p. 4).

En el caso norteamericano, la vinculación con el entorno se surge a partir del Morrill Act de 1862, que donó terrenos federales para la constitución de universidades de concesión de tierras, la mayoría de estas universidades toman en cuenta en su misión el objetivo de extensión, entendido como el involucramiento de una organización con la comunidad, la universidad norteamericana enfatiza en la vinculación denominado “Compromiso público” (compromiso público) que consiste en articular a profesores, administrativos y estudiantes con temas de interés social y en el modelo Alcance comunitario, que se basa en la implementación de proyectos específicos desarrollados por departamentos o unidades académicas (Irarrázaval, 2020).

Irarrázaval (2020) señala que, en el caso de Chile, las características de la vinculación con el medio están relacionadas con una forma de complementar la investigación y la docencia, que es tarea propia de la universidad, partiendo de su identidad y misión institucional.

La vinculación con la sociedad de éxito permite incrementar la reputación institucional de las IES lo que fortalece su imagen como un institución comprometida e importante para su entorno. Así Estupiñan, Domínguez y Maldonado (2020) sostienen que “incrementar la visibilidad de las IES de Ecuador a partir del desarrollo de la producción científica y la creación de proyectos reales de impacto, que aporten soluciones en la sociedad local y en el ámbito nacional” (p. 56).

El concepto y aplicación de la RSU desarrollada por universidades iberoamericanas se traducen en metodologías de análisis y en visiones acerca de la misión de las universidades en sociedad. Desde Latinoamérica se ha trabajado esencialmente desde la visión de una universidad que trabaja con la comunidad en programas de extensión universitaria y compromiso social, lo que refleja la importancia de concienciar a los estudiantes sobre las realidades socioculturales de su entorno (Martí & Martí-Vilar, 2013).

De todas las actividades concretas que ejecutan las universidades para cumplir su rol, cobra mayor relevancia las que generan vínculos con los sectores social, pues permiten reconocer claramente sus necesidades. Esto trae como ventaja, un mejor posicionamiento y mayor fortalecimiento de la imagen que la sociedad tiene de las instituciones de educación superior (Alcántar Enríquez & Arcos Vega, 2003).

Hace varios años las universidades orientaban sus acciones con la información interna, lo que generaba un considerable aislamiento con la intención de salvaguardar su autonomía. De ahí la teoría de que las universidades se comportaban como torres de marfil, apartadas de los problemas de su entorno (ANUIES, 2000).

En la actualidad es necesario entender la autonomía universitaria como un elemento que robustece la comunicación con la comunidad, y no como un asunto que manifiesta desinterés o separación de su entorno social. Por lo tanto, ahora las instituciones académicas deben cuidar las relaciones con todos los sectores sociales, sin preferencias ni permitir ser manejadas por alguno de ellos (Alcántar Enríquez & Arcos Vega, 2004).

Las instituciones académicas al vincularse con la sociedad instituyen eficaces redes de colaboración que incrementan oportunidades de intercambio académico, de investigación, de progreso conjunto y promueven la inversión en las instituciones tanto en el ámbito económico

como intelectual lo que asegura efectuar proyectos de impacto. Por lo que, impulsar el desarrollo de una cultura innovadora desde la academia, permite sensibilizar a los estudiantes y docentes en la generación de proyectos productivos tecnológicos, fomentan alianzas y redes de apoyo (Garnica Estrada & Franco Calderón, 2020).

En el siglo XXI la universidad se ha convertido en un espacio de interacción social para los sujetos que conviven en ella. De modo que, se requiere tomar decisiones concretas que permitan una vinculación real de la universidad con la comunidad, desarrollando acciones conjuntas como: la elaboración de diagnósticos situacionales comunitarios para generar políticas públicas; la sistematización de una guía de recursos de la comunidad; la organización de diferentes cursos o charlas propuestos para los miembros de la comunidad sobre temas de preocupación de sus miembros (Tonon, 2012).

Es esencial que la universidad se acerque más a la comunidad mediante la creación de programas que permitir la colaboración en actividades que tengan como objetivo ayudar a solucionar problemas de la comunidad y también brindar la oportunidad de desarrollar proyectos comunitarios que mejoren la calidad de vida de la comunidad. En la Universidad Indígena Autónoma de México (UAIM) se propuso incluir asignaturas en los planes de estudio que aborden el tema de la vinculación para que los alumnos tengan una conexión con la vida comunitaria de los pueblos originarios desde el ingreso hasta el egreso. La tarea principal es conocer la comunidad, los recursos y la cultura de los pueblos originarios, ya que esto ayudará a mejorar la calidad de la educación (Romero Leyva, 2022).

En las universidades de América Latina, especialmente en las colombianas, es evidente que fomentan actividades de extensión universitaria en los ámbitos empresarial, social o cultural. No obstante, su nivel de progreso varía según los factores del entorno regional y los objetivos específicos de las IES. Es importante que las universidades latinoamericanas, tomen en cuenta los tres enfoques de extensión identificados y prioricen el enfoque empresarial que se ha desarrollado en los últimos años debido a las dinámicas del mercado, el cual es bastante importante en las universidades anglosajonas. Esto se debe a que la región tiene problemas específicos que requieren el liderazgo de las universidades para resolver problemas sociales y preservar la cultura (Ortiz-Riaga & Morales-Rubiano, 2011).

El carácter social de la vinculación entre la universidad y la sociedad radica en que, aunque se reconoce la necesidad de la formación técnica y científica sólida, con el objetivo de brindar una formación completa que le permita a la institución intervenir en el entorno con las capacidades necesarias para generar dinámicas de cambio hacia una sociedad más justa y solidaria (Malagón Plata, 2006).

El Modelo SOFÍA considera en el estándar 7 a la vinculación con el entorno y menciona que “la universidad cuenta con un plan de acción que abarca labores de extensión universitaria en la sociedad de su entorno y lo implementa de forma adecuada a sus objetivos y capacidades” (Fundación para el Conocimiento Madrid, s.f, p. 27). En el Ecuador el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2023) indica que el criterio de vinculación con la sociedad está constituido por 3 indicadores, la gestión de la vinculación con la sociedad, la articulación de la vinculación con la sociedad con la docencia e investigación y el proyectos de vinculación con la sociedad y sostiene también que la vinculación con la sociedad, como función sustantiva, crea capacidades, transferencia e intercambio de conocimientos que en el proceso formativo favorecen a la formación integral de los estudiantes. Al mismo tiempo, sus resultados contribuyen en el aseguramiento interno de la calidad y de mejora continua.

SEGUNDA PARTE:
Metodología, análisis y resultados

Capítulo IV. Análisis de políticas y actuaciones de las Universidades en datos

En el ámbito de la investigación científica académica, la metodología cumple un papel esencial pues proporciona el marco estructural y las herramientas esenciales para el levantamiento y el análisis de datos. El inicio es la idea de investigación que surge de la formulación de un problema de investigación, el objetivo es encontrar una respuesta adecuada para ese planteamiento. (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018). En este capítulo, se aborda la metodología y el análisis de resultados de las encuestas aplicadas a docentes que laboran en las universidades ecuatorianas que fueron objeto de estudio de la presente investigación. Para eso, se diseñó cuidadosamente un cuestionario como instrumento de investigación, elaborado para abordar las principales áreas de interés y las variables relevantes en el contexto de la gestión de la comunicación en torno responsabilidad social universitaria. Este cuestionario fue elaborado a través de un proceso de revisión minuciosa de la literatura existente y de consultas con expertos en la materia, certificando de esta manera su validez y fiabilidad.

Para analizar los datos recopilados, se empleó el software estadístico SPSS ya que es un sistema diseñado para aportar soluciones a través del análisis estadístico (Pedroza & Dicovskyi, 2007), las variables analizadas abarcaron aspectos relacionados con el impacto de la responsabilidad social universitaria, los procesos de difusión de los resultados de la aplicación de políticas de RSU, la imagen institucional de las universidades en Ecuador, entre otras. Mediante técnicas estadísticas adecuadas, se exploraron las relaciones entre estas variables, se identificaron patrones significativos y tendencias emergentes. Los resultados obtenidos de este análisis proporcionan una visión profunda de la realidad estudiada, sirviendo como base sólida para la formulación de conclusiones y recomendaciones pertinentes.

4.1 La voz de los expertos en cifras. La encuesta

La investigación es una actividad básica que realizamos a diario, por ejemplo, si existe alguna duda o una preocupación, se intenta buscar una solución, entonces, la investigación científica es eso, pero a partir de un conjunto riguroso de procedimientos, normas y métodos, que han sido establecidos por la comunidad científica (Simelio, 2011).

La práctica de la investigación significa que la acción tiene una finalidad clara, que puede ser individual o colectiva, que tiene reglas fijas, pero que es flexible, que está socialmente localizada, temporalmente situada, entre otras cosas, pero, sobre todo, que tiene conciencia de que esa práctica valor académico, social, empresarial, cultural o científico (Vilches, 2011).

La metodología de la investigación estudia aquellos temas que posibilitan la aplicación del método científico de manera rigurosa, para garantizar que las conclusiones de la investigación se obtengan verdaderamente a partir de los datos recabados, es decir que sean objetivo (Hernández Escobar, y otros, 2018). El enfoque cuantitativo responde al criterio de confiabilidad, se diseñan los ítems del cuestionario clara y ordenadamente de modo que no se generen respuestas patrón y se mantiene el anonimato del entrevistado evitando así distorsiones en los datos (Barrantes Echavarría, 2002). El enfoque cuantitativo se caracteriza por las predicciones, que son interpretaciones de los hechos que se observan, de modo que, su dirección es predecible (Hernández Sampieri, et al., 2014). Ñaupas et al. (2018) manifiesta que, es un proceso analítico en el que el todo se divide en sus elementos básicos y también puede percibirse como un camino que va del efecto a la causa.

La ciencia es un camino de acceso al conocimiento apoyada en la observación de la realidad siguiendo un protocolo específico, es decir, el método científico, de modo que, el acceso al conocimiento científico requiere de la aplicación del método científico (del Río, 2011).

Arteaga Herrera y Fernández Sacasas (2010) manifiestan que “la adquisición de los conocimientos no está separada del empleo de los conocimientos, no se requiere una capacitación especial para ello, ni de medios o instrumentos especiales para su obtención” (p. 13). Los científicos disponen de múltiples metodologías y técnicas de investigación para construir la ciencia y el conocimiento (Ortega Mohedano, 2008). El método científico es un proceso a través del cual los científicos edifican una representación confiable, sólido e imparcial de situaciones reales que representan un problema que se aspira solucionar, y es de naturaleza inductiva-deductiva (Ávila Baray, 2006). Los investigadores disponen de diferentes metodologías y técnicas de investigación para edificar la ciencia y el conocimiento.

Las técnicas son procedimientos e instrumentos que permiten acceder al conocimiento. La encuesta, la entrevista, la observación y todo lo que de ellas se deriva. Las variables se convierten en las diferentes preguntas de la encuesta y las opciones de respuesta que se proporcionen serán las categorías. El término encuesta se utiliza para referir las técnicas de recolección de datos que recogen información que será analizada estadísticamente, desde una perspectiva cuantitativa (Morone, 2013). La encuesta se apoya siempre en un cuestionario debidamente estructurado y automatizado para certificar el manejo transparente de una gran cantidad de datos en tiempo casi real (Cisneros-Caicedo & Guevara-García, 2022). El objetivo de la encuesta es recabar datos referentes a las características predominantes de una población a través de la aplicación de procesos de interrogación y registro de datos (García Córdoba, 2004).

Tal vez el instrumento más utilizado en las ciencias sociales en la recolección de datos es el cuestionario. Los cuestionarios se emplean en encuestas de toda clase y su contenido es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente existen dos tipos de preguntas, las cerradas y las abiertas. Las preguntas cerradas contienen opciones de respuesta que han sido delimitadas con antelación y el encuestado debe elegir la opción que describa más apropiadamente su respuesta, por otra parte, las preguntas abiertas no delimitan a priori las alternativas de respuesta, por lo que proporcionan una información más amplia y el número de categorías de respuesta es muy elevado y puede variar de acuerdo con la población. El cuestionario obedece a diferentes necesidades y a un problema de investigación, lo cual ocasiona que el tipo de preguntas sea distinto en cada estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018). El cuestionario debe tener una estructura lógica, las preguntas deben tener un orden predefinido indistintamente del momento en que se lo aplique (Martínez Candi, 2015).

Velázquez (2011) sostiene que en el proceso de investigación el programa de análisis permite obtener datos, que una vez procesados y analizados, responden a las preguntas de investigación que son extraídas de los objetivos, permitirán comprobar la hipótesis e indicarán cómo se consiguen los datos para resolver el problema.

Los sistemas de información son instrumentos de trabajo para los analistas, asesores, tomadores de decisiones, etc., para apoyar el desarrollo, local, regional y nacional. El sistema de análisis estadístico con el software Statistical Packet for Social Science (SPSS) implementando

métodos de investigación cuantitativa, proporcionará datos valiosos y confiables que contribuirán a resolver diferentes problemas. Lo que el SPSS analiza son elementos definidos como variables y las relaciona entre ellas (Pedroza & Dicovskyi, 2007).

El SPSS cuenta con dos páginas, la una se denomina *vista de variables* y la otra *vista de datos*. La vista de variables está constituida por diez columnas verticales y un número indistinto de filas horizontales para cada variable, para desarrollar el análisis. El tema, la elaboración de variables a medir, unidad de análisis y tiempo son los conceptos que debe contemplar todo programa de análisis. Una vez que esté construida la matriz de datos provisional, se podrán realizar diferentes de análisis, como, por ejemplo, frecuencias, cruces de variables y gráficos. Si el resultado del pretest es satisfactorio y las variables y valores resultan válidos se podrá extraer los datos e implementar la matriz definitiva (Velázquez, 2011). Para Quezada Lucio (2014) es importante tener en cuenta que para empezar a trabajar en SPSS se ha de desarrollar los siguientes pasos: obtener los datos, seleccionar el procedimiento a ejecutar, seleccionar las variables que se usarán y examinar los resultados. Se ha de tener en cuenta que la fiabilidad indica precisión y constancia en la información recogida, lo que es indispensable para desarrollar investigaciones con un nivel de rigor aceptable (Rodríguez-Rodríguez & Reguant-Álvarez, 2020).

En algunos procesos de investigación puede ser de interés conocer la relación que existe entre dos o más variables, su grado de asociación, la influencia de la una sobre la otra, el tipo de correlación que existe se pueden medir de diferentes formas. Si estudiamos dos variables sobre un mismo grupo de personas, se podrá conocer los estadísticos de cada una de las variables y la distribución conjunta, el conocimiento del modo permite entender cómo se relacionan esos datos entre sí (Reguant-Álvarez, Vilà-Baños, & Torrado-Fonseca, 2018).

4.2 Diseño y estructura del instrumento de análisis. El cuestionario

La curiosidad por conocer las causas de los fenómenos que nos rodean, cómo se pueden explicar estos fenómenos, qué se quiere lograr, de qué preguntas se debe partir para abordar un determinado tema, cuál será su finalidad y aplicación, qué camino se ha de seguir y con qué instrumentos se contarán para obtener resultados que den respuesta a estos fenómenos o problemas de indagación, son aspectos a tener en cuenta para favorecer la relación entre sociedad e investigación (Velázquez, 2010).

El proceso para determinar la elaboración del cuestionario que sirvió como instrumento para la aplicación de las encuestas a los docentes de ocho universidades públicas y privadas del Ecuador, estuvo marcado por la necesidad de recabar información inherente a variables como: determinar si las universidades tienen o no establecidas políticas de responsabilidad social, cuáles son los medios que usan para difundir los resultados de la aplicación de las políticas, el rol que tiene la RS en las universidades, cómo se mide el impacto de la RSU, si la RSU incide en la imagen institucional de las IES, si la RSU permite mantener un diálogo participativo con la sociedad, entre otras. Todo esto enfocados en los objetivos de la presente investigación. Pues como lo afirma Reguant-Álvarez et al (2018) se investiga para conocer la relación que existe entre dos o más variables, su grado de asociación, el aumento o disminución conjunto/inverso o la influencia de una sobre otra. Cabe señalar que los docentes que fueron encuestados han desarrollado proyectos de investigación y vinculación, profesionales afines a las áreas de marketing y la comunicación y que han estado relacionados con temas de Responsabilidad Social Universitaria.

La técnica de investigación científica es un procedimiento típico, aprobado por la práctica, orientado por lo general a obtener y transformar información valiosa para la solución de problemas de conocimiento en el ámbito científico. Una técnica requiere de un instrumento de aplicación, por ejemplo, el instrumento de la técnica de *encuesta* es el *cuestionario* y de la técnica de *entrevista* es la *guía de tópicos de entrevista* (Rojas Crotte, 2011).

García Córdiba (2004) menciona que “para comprender los alcances y limitaciones del cuestionario es necesario ubicarlo dentro del proceso de la encuesta o el sondeo de opinión, pues es ahí donde se estima realmente como una valiosa herramienta” (p. 19).

“Una particularidad de la encuesta es que realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden y en una situación social similar” (Díaz de Rada, 2001, p.13). La organización y presentación de la información recabada de los participantes es fundamentales en el diseño y estructura del cuestionario, este proceso implica la planificación y creación metódica del instrumento con la intención de conseguir datos pertinentes y fiables para el análisis posterior. La encuesta puede tener resultados cuantitativos o cualitativos y se centra en una serie de preguntas preestablecidas con un orden lógico y un sistema de respuestas escalonado (Arias González, 2020).

La encuesta puede ser utilizada como técnica o como método, como técnica, permite recoger datos por medio de la interrogación que se realiza al encuestado con el propósito de que briden la información necesaria para la investigación. Mientras que como método se transforma en un proceso de investigación social, integrando un cúmulo de técnicas que tienen como finalidad crear un objeto de investigación (López-Roldán & Fachelli, 2015). Así lo corrobora Simelio, (2011) pues indica que la encuesta es un método de investigación cuantitativa cuya finalidad es obtener información a partir de las variables formuladas.

Las preguntas que formaron parte del cuestionario tienen relación directa con el primer y segundo objetivo específico de la investigación que pretenden, determinar los alcances de las actividades consideradas como RSU en las instituciones de educación superior en Ecuador y contrastar las dimensiones y repercusión de la RSU entre las instituciones de universidades ecuatorianas y se atiende también a las preguntas de investigación, que están relacionadas con la manera en que se identifican las actividades de RSU, las implicación que tiene, si existen políticas de RSU en las IES, y con las formas de comunicación de la RSU a los beneficiarios. Se formularon 10 preguntas, de las cuales fueron 9 interrogantes cerradas y 1 abierta. (Ver Anexo 1. Ficha del cuestionario).

La encuesta fue elaborada en la aplicación Forms y fue aplicada a 92 docentes que hayan desarrollado proyectos de investigación, vinculación, prácticas preprofesionales, o actividades comunitarias y al personal responsables de generar contenidos informativos o de difusión de las ocho universidades ecuatorianas que son parte de este proceso investigativo, puesto que como lo indica del Río (2011) es importante delimitar las características del universo de investigación. El instrumento y fue remitido a los docentes vía correo electrónico y una vez recabados los datos, estos fueron analizados en el programa estadístico SPSS, cuyos resultados se describen en los siguientes dos apartados.

4.3 Las respuestas de los expertos en variables

El cuestionario (ver Anexo 1.) fue elaborado en base a los objetivos, las preguntas de investigación y la hipótesis de la investigación. Se plantearon diez preguntas para recabar información que permita determinar, desde la experiencia de los docentes, cómo se establecen las

políticas de RSU, cuál es el rol que cumple la RSU en las diferentes universidades, si la actuación responsable favorece a la imagen institucionales de las IES y qué medios se usan para difundir las actuaciones responsables de las universidades. Para elaborar el programa de análisis se debe definir las variables (Velázquez, 2011) por tanto las variables que se desprenden del cuestionario de la encuesta son: actividades de Responsabilidad Social Universitaria, dimensiones y repercusiones de la RSU, estrategias de comunicación, medición de impacto en la comunidad, imagen institucional, sostenibilidad, investigación, vinculación, docencia y gestión.

Estas variables, tienen relación directa con los objetivos y la hipótesis de la investigación, en tanto que al pretender identificar las actividades de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en las instituciones de educación superior de Ecuador, se hace necesario, determinar los alcances de estas actividades, que tiene relación con la medición del impacto en la comunidad y por ende en la imagen institucional, ya que estos alcances pueden reflejar cómo las actividades de RSU inciden en la comunidad y en la percepción que tienen los públicos de la IES. Contrastar las dimensiones y repercusiones de la RSU entre las instituciones requiere un análisis detallado de las actividades de RSU en diferentes contextos. Establecer las formas de comunicación y el propósito de difusión de las actividades de RSU se vincula con las estrategias de comunicación, ya que estas formas y propósitos pueden influir en cómo se comunican las actividades de RSU a la comunidad. Finalmente, todas estas variables y objetivos están intrínsecamente relacionados con la sostenibilidad, la vinculación e investigación, la docencia y la gestión, ya que estas áreas son fundamentales para la implementación y el éxito de las actividades de RSU.

Las hipótesis presentadas también establecen una relación directa con las variables mencionadas. La primera hipótesis, que sostiene que las actividades de RSU inciden directamente en el accionar de las instituciones de educación superior de Ecuador, se relaciona con las variables de actividades de RSU, dimensiones y repercusiones de la RSU y la imagen institucional. La segunda hipótesis, que afirma que los procesos utilizados para la difusión de la RSU son adecuados, se vincula con las estrategias de comunicación y la gestión. Finalmente, la tercera hipótesis, que indica que se ha tomado en cuenta la sostenibilidad en las actividades de RSU, se asocia con la sostenibilidad, la investigación, la vinculación, la docencia y la medición del impacto en la comunidad. Estas relaciones subrayan la interconexión entre las hipótesis y las variables,

proporcionando un marco coherente para explorar la RSU en las instituciones de educación superior de Ecuador.

Estas variables son necesarias para el adecuado desarrollo de la investigación, puesto que, permiten el correcto levantamiento de los datos, que aportan directamente a la consecución de los objetivos y a despejar las hipótesis puestas a prueba, toda vez que, son los expertos que pertenecen a cada institución quienes pueden indicar cuáles son las actividades, dimensiones y repercusiones de la RSU para a través del análisis examinar el impacto que estas actividades tienen en la sociedad, y las estrategias de comunicación que usan para difundir los esfuerzos de RSU y fomentar una cultura de responsabilidad social en toda la comunidad universitaria. Adicionalmente, entender que la medición del impacto en la comunidad permite evaluar la efectividad de las iniciativas de RSU y ajustar las estrategias según sea necesario.

La imagen institucional generalmente se ve reforzada por un fuerte compromiso con la RSU, lo que mejora la reputación de las instituciones. La sostenibilidad es un objetivo clave de la RSU, pues busca garantizar que las actividades de las instituciones académicas sean ambiental, social y económicamente sostenibles. La investigación en RSU puede ayudar a identificar mejores prácticas y nuevas oportunidades para la acción social. La vinculación con la comunidad y otros actores es esencial para el éxito de las iniciativas de RSU. La docencia y gestión deben incorporar los principios de la RSU, inculcando estos valores en los estudiantes y el personal administrativo y de servicio. Por lo que identificar estos componentes a través de las entrevistas es preciso y fundamental.

Para ello se establecieron varios cruces de variables: la forma en la que se establecen las políticas de responsabilidad social universitaria y a través de qué medio se las comunica a los públicos de interés, cuál es el rol que tiene la RSU y cómo aplican la RSU, cómo se mide el impacto de la RSU y si la RSU permite mantener un diálogo participativo con la sociedad, y si actuar con RSU favorece a la imagen institucional de las IES, nexo entre los ejes de acción de las universidades y la aplicación de las políticas de RSU, nexo entre los ejes de acción de las universidades y la generación de espacios de diálogo participativo con la sociedad, impacto de la RSU y a través de qué medio se comunica el accionar de la RSU. Estos cruces de variables permitieron identificar posibles patrones, asociaciones o interacciones entre las variables, lo que permite comprender

mejor los datos y establecer conclusiones en la investigación. Este procedimiento se desarrolló en el programa SPSS programa muy utilizado en las ciencias sociales (Velázquez, 2011).

4.4 El programa de análisis SPSS y la obtención de resultados

El análisis e interpretación de los resultados que se presenta a continuación resulta de la encuesta aplicada a 92 Docentes que han desarrollado proyectos de investigación, vinculación, prácticas preprofesionales, o actividades comunitarias y/o al personal responsables de generar contenidos informativos o de difusión, de ocho universidades del país, mismos que han sido generados a través del paquete informático SPSS.

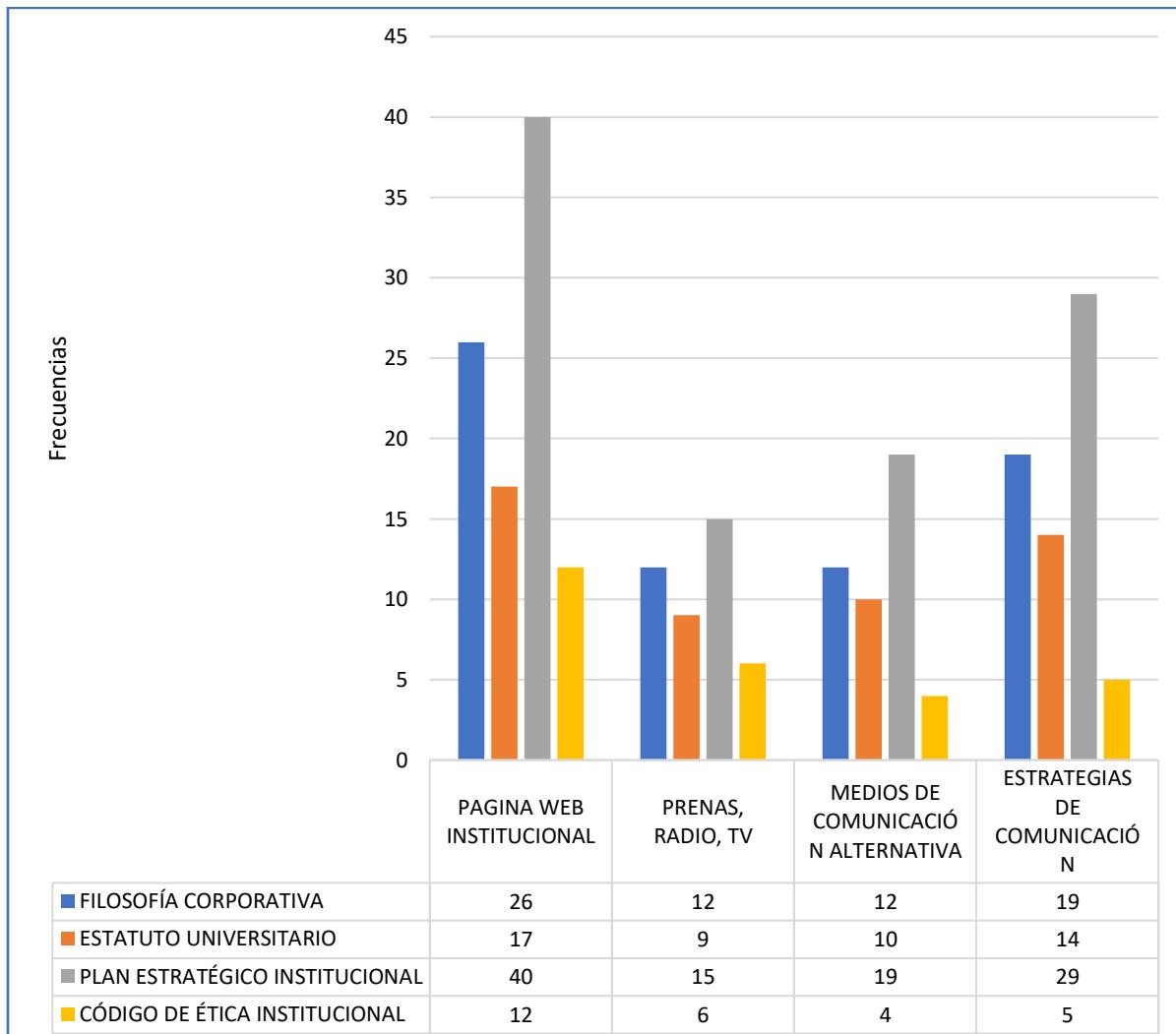
4.4.1 Responsabilidad Social Universitaria y los medios empleados para comunicar su actividad: presentación de resultados y análisis

En estas gráficas se presenta el análisis desarrollado en base al cruce de variables entre las preguntas 1. ¿Cómo se establecen las actividades de Responsabilidad Social en la Universidad? con la pregunta 5. ¿A través de qué medios se comunica la Responsabilidad Social Universitaria a los beneficiarios? Puesto que es elemental para los objetivos de la investigación, conocer si las universidades tienen establecidas políticas de RS y si están comunicando a los públicos su ejecución. La Comunicación Responsable (CR) es la esencia asertiva y sostenida del proceso comunicativo, quienes interactúan son corresponsables de la comunicación pública (CP) que comparte en cualquier escenario (Hernández Flores, 2022).

Tabla 1: Tabla cruzada. Establecen las actividades de RSU* A través de qué medios se comunica

		Pregunta 5					Total
		Página Web Institucional	Prensa, radio, TV	Medios de Comunicación alternativos	Estrategias de Comunicación		
Pregunta 1 en total	Filosofía Corporativa	Frecuencia	26	12	12	19	37
		Porcentaje	70,30%	32,40%	32,40%	51,40%	
	Estatuto Universitario	Frecuencia	17	9	10	14	24
		Porcentaje	70,80%	37,50%	41,70%	58,30%	
	Plan Estratégico Institucional	Frecuencia	40	15	19	29	53
		Porcentaje	75,50%	28,30%	35,80%	54,70%	
	Código de Ética Institucional	Frecuencia	12	6	4	5	12
		Porcentaje	100,00%	50,00%	33,30%	41,70%	
Total		Recuento	65	22	29	44	92

Gráfico 1: Actividades de RS en las Universidades*Medio que se comunica



Análisis e Interpretación

El 100% de la población encuestada manifiesta que las universidades establecen las actividades de RS a través del Código de ética universitario y que dan a conocer sus beneficios a través de la página web institucional, el 75.5% menciona que las universidades establecen sus actividades de RS a través del plan estratégico institucional y concuerda con su difusión en la página web institucional, mientras que el 28.3% indica que hacen la difusión a través de medios de comunicación alternativa.

Las universidades, como agentes socializadoras e impulsadas por un cambio de visión por parte de los organismos rectores de las instituciones académicas, muestran su interés en desarrollar un modelo de responsabilidad social, y buscan adaptarlo a su cometido y a su función social. La Declaración Mundial de la UNESCO sobre la Educación Superior en el Siglo XXI señaló que, entre las funciones y misiones de la Educación Superior está el aportar al desarrollo sostenible y al mejoramiento del entorno social a través de, la formación de profesionales altamente cualificados y ciudadanos responsables, promover generar y difundir conocimientos a través de la investigación y apoyar la consolidación de los valores de la sociedad. (UNESCO, 2019)

Ahora, es fundamental recalcar la importancia de la comunicación constante y fluida que se debe mantener con los grupos de interés, en beneficio de la eficacia de su accionar.

4.4.2 La Responsabilidad Social Universitaria y sus políticas de aplicación: presentación de resultados y análisis

A continuación, se describen los resultados del cruce de las preguntas 2. ¿Cuál es el rol que tiene la responsabilidad social en la universidad? Y la pregunta 4. ¿Cómo se aplican las políticas de responsabilidad social en la universidad? Pues se requiere contrastar si el rol de la RS es congruente con la aplicación de las políticas de RS en las diferentes universidades y en qué áreas del accionar universitario hay mayor incidencia de dichas políticas, pues la RSU considera los efectos que las IES tienen en la colectividad más allá de las aulas, incluyendo su aporte al desarrollo sostenible, la equidad, el bien común y la justicia. Las universidades públicas no pueden, bajo ningún argumento, actuar con opacidad y sin transparencia en la rendición de cuentas sobre el ingreso y el uso de sus recursos (Ibarra Uribe, Fonseca Bautista, & García, 2020).

Tabla 2: Tabla cruzada. Rol de la RSU*Aplicación políticas de RSU

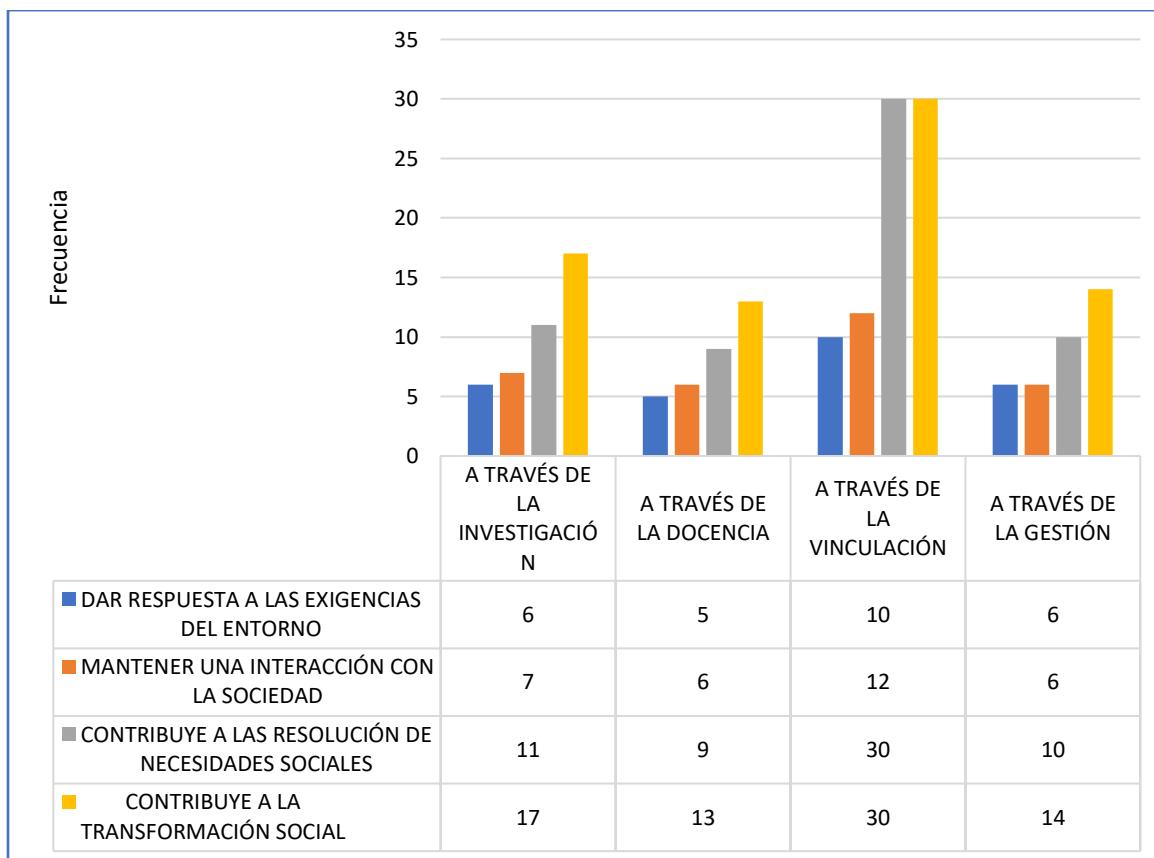
Pregunta 2 ^a		Pregunta 4 ^a					Total	
		Pregunta 4 ^a				Total		
		A través de la Investigación	A través de la docencia	A través de la Vinculación	A través de la gestión			
Dar respuesta a las exigencias del entorno	Frecuencia	6	5	10	6	14		
	Porcentaje	42,90%	35,70%	71,40%	42,9%			
Mantener una interacción con la sociedad	Frecuencia	7	6	12	6	13		
	Porcentaje	53,80%	46,20%	92,30%	46,20%			
Contribuye a la resolución de necesidades sociales	Frecuencia	11	9	30	10	30		
	Porcentaje	36,70%	30,00%	100,00%	33,30%			

Contribuye a la transformación Social	Frecuencia	17	13	30	14	35
	Porcentaje	48,60%	37,10%	85,70%	40,00%	
Total	Recuento	41	33	82	36	92

Fuente: Profesores de las IES

Elaboración: Propia

Gráfico 2: Rol de la RSU* Aplicación de políticas de RSU



Fuente: Profesores de las IES
Elaboración: Propia

Análisis e Interpretación

El 100% de las personas encuestadas, indican que el rol de la RSU contribuye a la resolución de necesidades sociales a través de la vinculación, el 92.3% indica que el rol es mantener interacción social a través de la vinculación, el 35.7% menciona que la RSU debe dar respuesta a las exigencias del entorno a través de la docencia.

La Responsabilidad Social Universitaria figura como una elevación del normal nivel de exigencia y desempeño de la universidad, la relación de las IES con la sociedad se reconoce por medio de sus repercusiones, a través de sus efectos y/o impactos en varias esferas, la económico, el ámbito

social, el laboral, el medioambiental y el ético. El quehacer universitario está basado en cuatro pilares: el saber ser, hacer, conocer y convivir, lo que permite atender las necesidades sociales a través de sus ejes de acción, la vinculación, la investigación, la gestión y la extensión (Pérez Domínguez, 2009).

4.4.3 La Responsabilidad Social Universitaria su impacto y diálogo con la sociedad: presentación de resultados y análisis

Al cruzar las preguntas 6 y 10, que indagan sobre cómo se miden los impactos de la Responsabilidad Social Universitaria en los públicos objetivos y si esta permite mantener un diálogo participativo con la sociedad, se pueden obtener resultados significativos que aporten a la consolidación de los objetivos de la investigación, en el sentido de conocer el nivel de impacto que tiene la RSU en los públicos y si esto permite acceder a un diálogo profundo que guie el accionar de las universidades en sus diferentes actividades. “La filosofía de la responsabilidad social obliga a pensar también la calidad desde los impactos sociales y ambientales que genera su aplicación sistemática a una determinada práctica social” (Vallaey, 2021, p. 110).

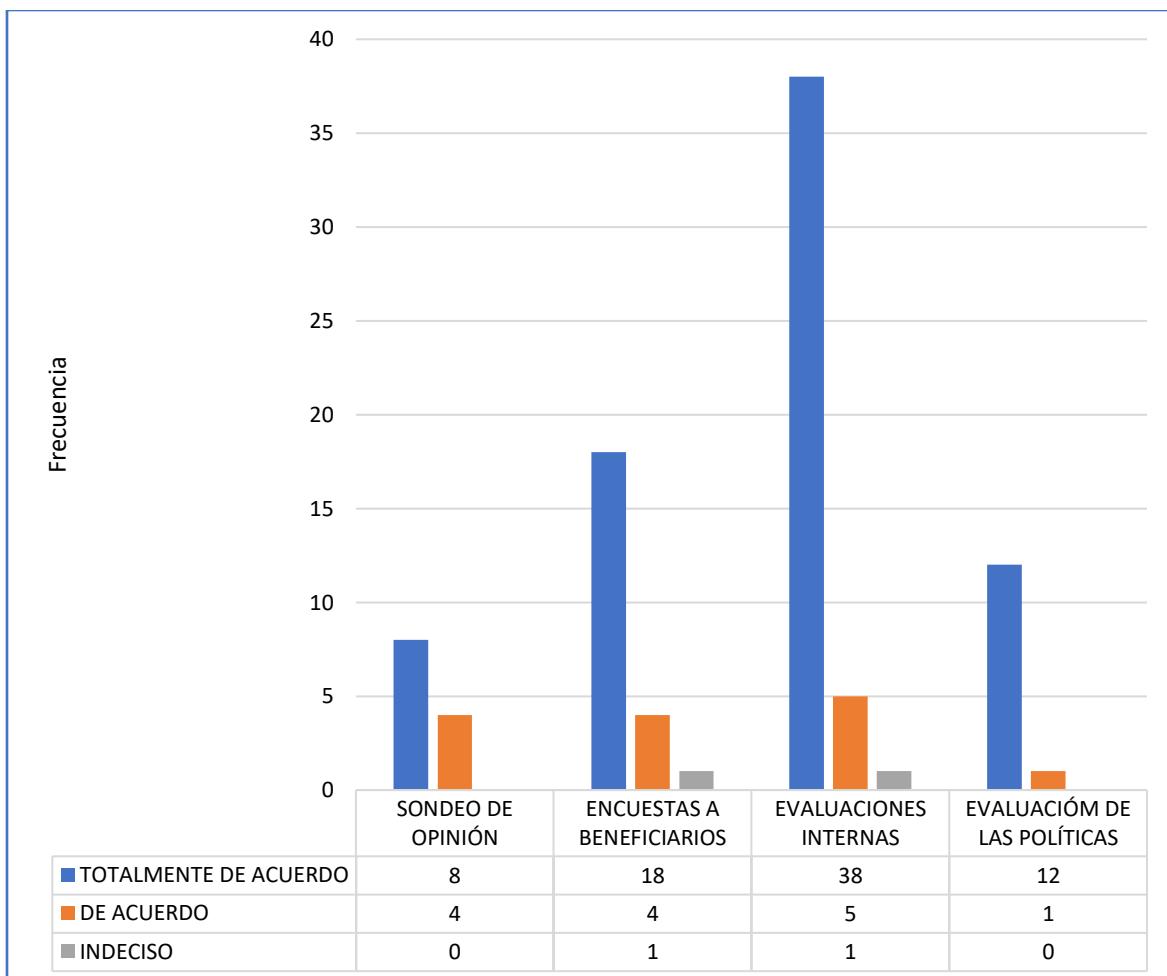
Tabla 3: Tabla cruzada. Medición de impacto RSU en los públicos*RSU mantener diálogo con la sociedad

		Pregunta 10a			
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Total
Pregunta 6 ^a	Sondeos de opinión	Frecuencia	8	4	0
		Porcentaje	66,70%	33,30%	0,00%
	Encuestas a beneficiarios	Frecuencia	18	4	1
		Porcentaje	78,30%	17,40%	4,30%
	Evaluaciones internas	Frecuencia	38	5	1
		Porcentaje	86,40%	11,40%	2,30%
	Evaluación de las políticas	Frecuencia	12	1	0
		Porcentaje	92,30%	7,70%	0,00%
Total		Recuento	76	14	2
92					

Profesores de las IES

Elaboración: Propia

Gráfico 3: Medición de impacto RSU en los públicos*RSU mantener diálogo con la sociedad



Fuente: Profesores de las IES

Elaboración: Propia

Análisis e Interpretación

El 92.3% de encuestados manifiesta que la medición del impacto de la RSU en los públicos objetivos se la hace a través de la evaluación de las políticas y el 86.4% a través de la evaluación interna, y están totalmente de acuerdo en que la Responsabilidad Social Universitaria permite mantener un diálogo participativo con la sociedad.

Medir los impactos de la RSU apertura la posibilidad de mantener el diálogo con la sociedad, pues permite entender y delimitar cuál debe ser su accionar responsable con la sociedad, cómo debe actuar y sobre todo hasta qué punto debe llegar, más aún, tomando en cuenta que el accionar de las IES es un tema muy delicado porque todo tiene un impacto, ya sea negativo o positivo y para

poder reconocerlo el diálogo con la sociedad es fundamental, saber escuchar para en base a los hallazgos poder actuar. La comunicación debería estar en el núcleo de la estrategia de las IES públicas pues se ha convertido en un activo indispensable para alcanzar los objetivos institucionales y para poder destacar en un entorno competitivo nacional e internacional (Simancas González & García López, 2022).

4.4.4 La Responsabilidad Social Universitaria su rol e imagen corporativa: presentación de resultados y análisis

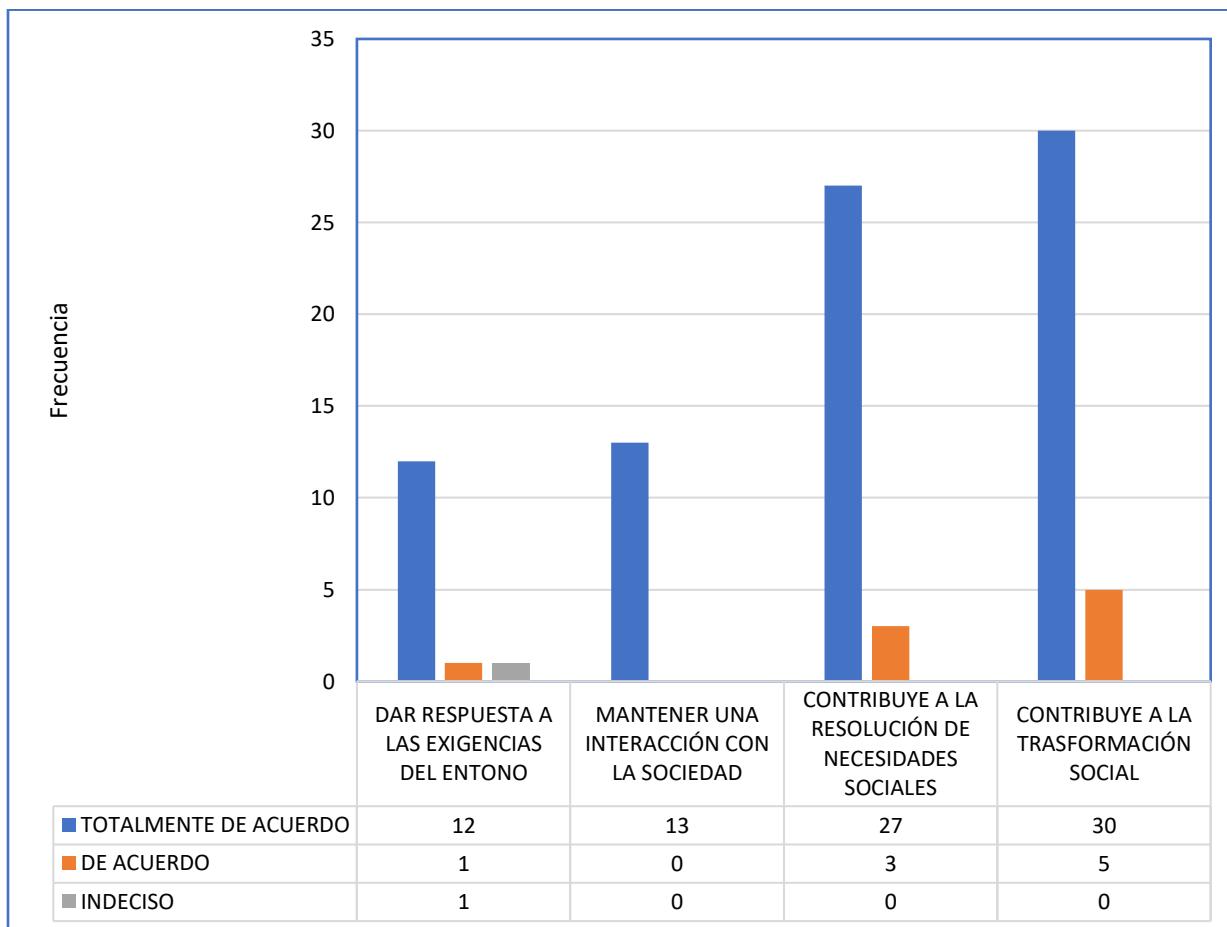
La RSU impacta en el ámbito interno de las instituciones e influye en su relación con la comunidad y en la percepción pública de las mismas y está pasando de ser una institución aislada a ser el eje de la sociedad del conocimiento, con un fuerte compromiso con la transformación social" (García Benau, 2014). En tal sentido, las IES deben desarrollar estrategias que deriven de su filosofía corporativa y evidencien el compromiso social existente con cada uno de los stakeholders, creando valor en las actividades realizadas (Murrieta Martínez, Altamirano Vásquez, & López Castro, 2022). De modo que el resultado del cruce de las preguntas 2. ¿Cuál es el rol que tiene la responsabilidad social en la universidad? Y la pregunta 7. ¿Cree usted que el actuar con Responsabilidad Social favorece a la imagen institucional?, nos permite determinar si existe incidencia entre el actuar responsablemente y la imagen institucional favorable.

Tabla 4: Tabla cruzada. Rol que tiene la RSU*Actuar con RS favorece a la imagen

		Pregunta 7 ^a			Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	
Pregunta 2a	Dar respuesta a las exigencias del entorno	Frecuencia	12	1	1
		Porcentaje	85,70%	7,10%	7,10%
	Mantener una interacción con la sociedad	Frecuencia	13	0	0
		Porcentaje	100,00%	0,00%	0,00%
	Contribuye a la resolución de necesidades sociales	Frecuencia	27	3	0
		Porcentaje	90,00%	10,00%	0,00%
Total	Contribuye a la transformación Social	Frecuencia	30	5	0
		Porcentaje	85,70%	14,30%	0,00%
Total		Recuento	82	9	1
					92

Fuente: Profesores de las IES

Gráfico 4: Rol de la RSU*Actuar con RSU favorece a la imagen



Fuente: Profesores de las IES

Elaboración: Propia

Análisis e Interpretación

El 100% de la población encuestada, manifiesta que está totalmente de acuerdo en que el rol de la RS en la universidad es mantener una interacción con la sociedad y que ello favorece a la imagen institucional, el 90% indica que está totalmente de acuerdo que el rol de la RSU contribuye a la resolución de necesidades sociales y de igual forma indican que esto favorece a la imagen institucional.

El cultivar y ejecutar responsabilidad social es capital en cualquier organización y permite crear una imagen de transparencia y compromiso con los diferentes públicos, por ello es fundamental desarrollar una cultura corporativa centrada en los públicos, lo que hace necesario, a su vez, el

planteamiento de políticas de comunicación que le permitan a las universidades evidenciar dichas actividades, amparados en el razonamiento de bienestar colectivo.

4.4.5 La Responsabilidad Social Universitaria acciones y aplicación de políticas: presentación de resultados y análisis

El cruce de las variables de las preguntas 9 y 4, que exploran los nexos entre los ejes de acción universitaria (investigación, vinculación, docencia y extensión) con la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y cómo se aplican las políticas de RS en la Universidad, deja ver aspectos esenciales para comprender la integración de la RSU en el quehacer universitario. La RSU se ha constituido en una función sustantiva de las IES, junto con la docencia y la investigación, la gestión y la vinculación con el objetivo de promover el desarrollo profesional, la transferencia del conocimiento y el compromiso social con el entorno (Melgarejo Estremadoyro, 2022) puesto que se debe destacar que las actividades que se derivan de la RSU deben generar impactos significativos en términos sociales, económicos y ambientales tanto internos como externos.

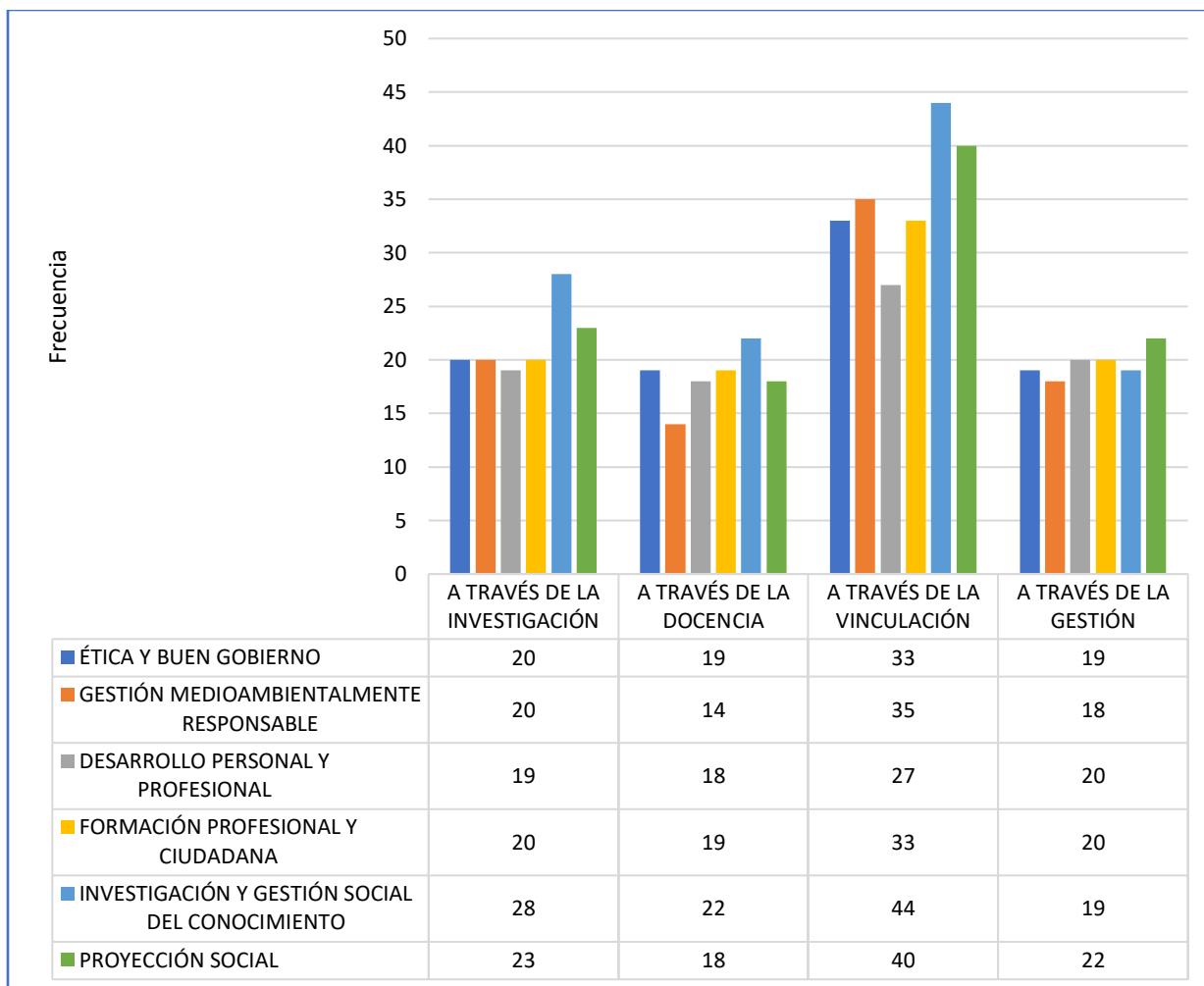
Tabla 5: Tabla cruzada. Nexo entre los ejes de acción de las universidades, con la RSU*Aplicación de las políticas de RSU

Pregunta 9 ^a		Pregunta 4 ^a						
		A través de la Investigación		A través de la docencia		A través de la Vinculación	A través de la gestión	Total
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
Ética y Buen gobierno	Frecuencia	20	58,80%	19	55,90%	33	97,10%	34
	Porcentaje							55,90%
Gestión medioambientalmente responsable	Frecuencia	20	50,00%	14	35,00%	35	87,50%	40
	Frecuencia							45,00%
Desarrollo personal y profesional	Frecuencia	19	65,50%	18	62,10%	27	93,10%	29
	Frecuencia							69,00%
Formación profesional y ciudadana	Frecuencia	20	57,10%	19	54,30%	33	94,30%	35
	Frecuencia							57,10%
Investigación y Gestión Social del Conocimiento	Frecuencia	28	57,10%	22	44,90%	44	89,80%	49
	Frecuencia							38,80%
Proyección social	Frecuencia	23	54,80%	18	42,90%	40	95,20%	42
	Frecuencia							52,40%
Total	Recuento	41		33		82		36
								92

Fuente: Profesores de las IES

Elaboración: Propia

Gráfico 5: Nexo entre los ejes de accionar de las universidades con la RSU*Aplicación de las políticas de RSU



Fuente: Profesores de las IES

Elaboración: Propia

Análisis e Interpretación

El 97.1% de las personas encuestadas indican que los nexos entre los ejes de acción de las universidades, (investigación, vinculación, docencia y extensión) con la RSU es la ética y le buen gobierno y que se lo aplica a través de la vinculación, y el 95.2% menciona que es la proyección social y manifiestan también que las políticas de RSU se aplican a través de la vinculación. [OBJ]

La responsabilidad social universitaria desde sus ejes de acción: investigación, vinculación, docencia y extensión, se constituye en una política de gestión de la calidad ética de las IES, lo que hace que se tenga en cuenta elementalmente la misión universitaria, sus valores institucionales, el compromiso social, a través de la transparencia y la intervención de toda la colectividad

universitaria y los múltiples actores sociales a quienes les interesa el buen desempeño de las universidades. La RS se ha convertido en una estrategia que interviene como apoyo para las universidades y, por ende, del entorno al que pertenece reforzando su rol de agente social.

4.4.6 La Responsabilidad Social Universitaria y la cooperación interinstitucional: presentación de resultados y análisis

Se hace el cruce de las variables de las preguntas 9 y 8, que exploran los nexos entre los ejes de acción universitaria (investigación, vinculación, docencia y extensión) con la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y los espacios de cooperación interinstitucional que ha abierto la RSU, para identificar si la interconexión entre las funciones académicas y el compromiso social de las IES. La responsabilidad social universitaria se posiciona como un punto central que actúa como filtro en el accionar de las universidades, fomentando la integración de la investigación, la vinculación, la docencia y la gestión en un marco de responsabilidad social. Una universidad es responsable si tiene influencia en la sociedad y canaliza esa influencia hacia una transformación de los ámbitos de vulnerabilidad social, económica y pública presentes en la sociedad (Gil Osorio, 2012).

Tabla 6: Tabla cruzada. Nexo entre los ejes de acción de las universidades, con la RSU*Espacios de cooperación interinstitucional abiertos por la RSU

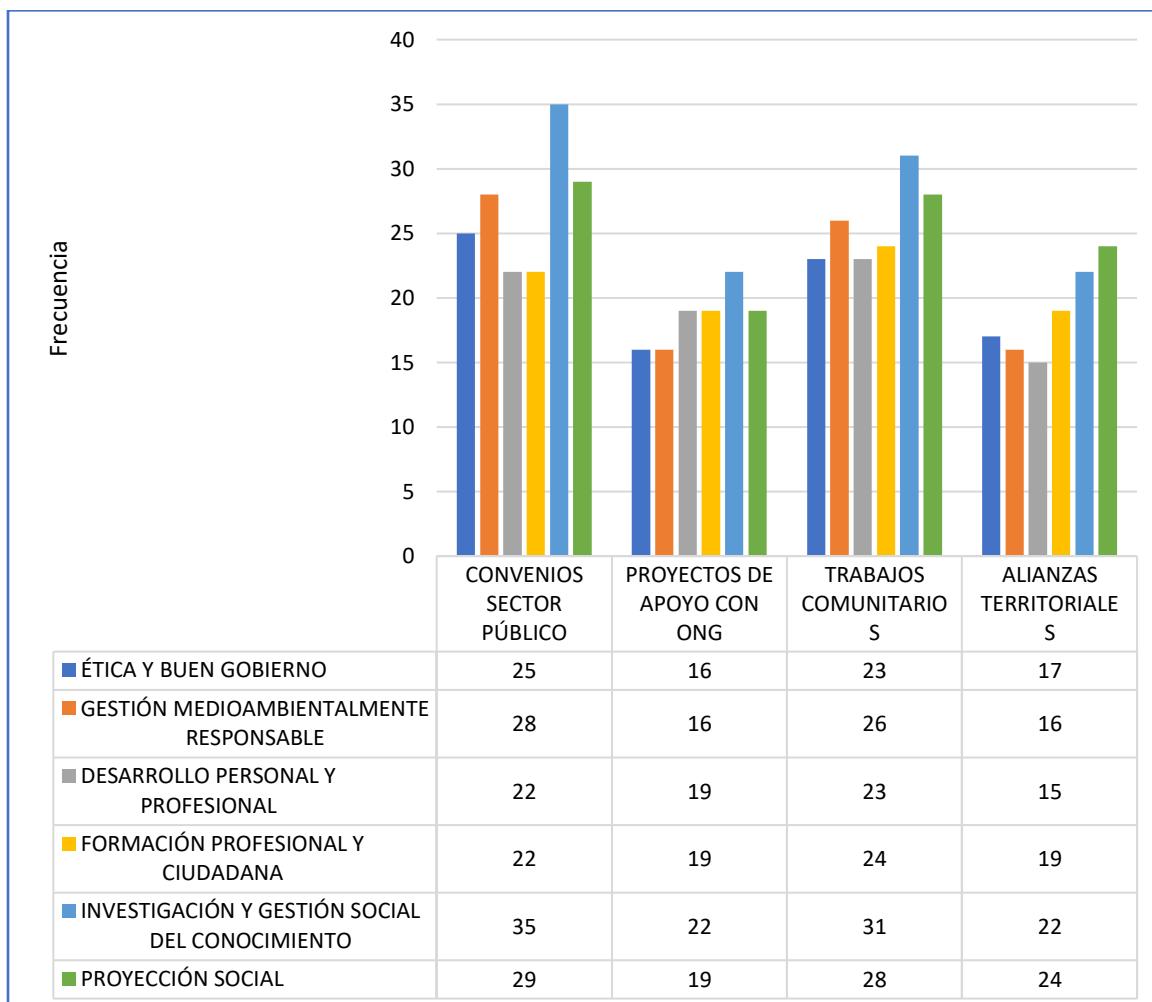
		Pregunta 8a					
		Convenios sector público	Proyectos de apoyo con ONG	Trabajos comunitarios	Alianzas territoriales	Total	
Pregunta 9 ^a	Ética y Buen gobierno	Frecuencia	25	16	23	17	34
		Porcentaje	73,50%	47,10%	67,60%	50,00%	
	Gestión medioambientalmente responsable	Recuento	28	16	26	16	40
		Porcentaje	70,00%	40,00%	65,00%	40,00%	
	Desarrollo personal y profesional	Recuento	22	19	23	15	29
		Porcentaje	75,90%	65,50%	79,30%	51,70%	
	Formación profesional y ciudadana	Recuento	22	19	24	19	35
		Porcentaje	62,90%	54,30%	68,60%	54,30%	
	Investigación y Gestión Social del Conocimiento	Recuento	35	22	31	22	40
		Porcentaje	71,40%	44,90%	63,30%	44,90%	
	Proyección social	Recuento	29	19	28	24	42

	Porcentaje	69,00%	45,20%	66,70%	57,10%	
Total	Recuento	55	33	55	34	92

Fuente: Profesores de las IES

Elaboración: Propia

Gráfico 6: Nexo entre los ejes de acción de las universidades con la RSU*Espacio de cooperación interinstitucional abiertos por la RSU (8)



Fuente: Profesores de las IES

Elaboración: Propia

Análisis e Interpretación

El 79.3% de los encuestados indica que el nexo que existe entre los ejes de acción de las universidades con la RSU está relacionados a la proyección social y que la RS ha abierto espacios de cooperación como los trabajos comunitarios, así como el 71.4% indica el nexo que existe con los ejes de acción de la universidad y la RSU es la investigación y gestión social del conocimiento y que la RS ha abierto espacios de gestión de convenios con el sector público.

Los nexos producidos por las IES resultan de sus principales acciones y/o funciones cotidianas: la académica que tiene que ver con la formación humana y profesional; la de investigación que consiste en la creación de nuevos conocimientos y su transferencia social; la de extensión que está estrechamente ligada con la relación de la universidad y los demás de actores sociales, pues actuar bajo el presente de la RS abre muchas posibilidades, involucra alianzas importantes con otros sectores sociales, expone hallazgos e innovaciones, la vinculación con el sector productivo, el desarrollo de prácticas profesionales que tiene como base el entrenamiento y perfeccionamiento de las habilidades cognitivas y actitudinales de los estudiantes, aproximando a los estudiantes a la realidad laboral. Están los proyectos de vinculación que permite trabajar en asesorías a la comunidad en todas las áreas.

4.4.7 La Responsabilidad Social Universitaria su establecimiento y rol: presentación de resultados y análisis

El cruce de las variables de las preguntas 1 y 2, que indagan sobre cómo se establecen las actividades de Responsabilidad Social en la Universidad (RSU) y cuál es el rol que desempeña la responsabilidad social en el ámbito universitario, permite revelar la importancia de comprender la interrelación entre la implementación de políticas de RSU y su impacto en la institución académica. La RSU forma parte de las políticas institucionales orientadas a desarrollar una relación bidireccional entre la universidad y su entorno, por medio la respuesta a las demandas y a las oportunidades de la colectividad, a través de la formación de profesionales competentes, la producción de conocimiento y la realización de proyectos que generen al bien común (Martí-Noguera & Gaete Quezada, 2019).

Tabla 7: Tabla cruzada. Cómo se establecen las políticas de RSU*Rol de la RS en la Universidad

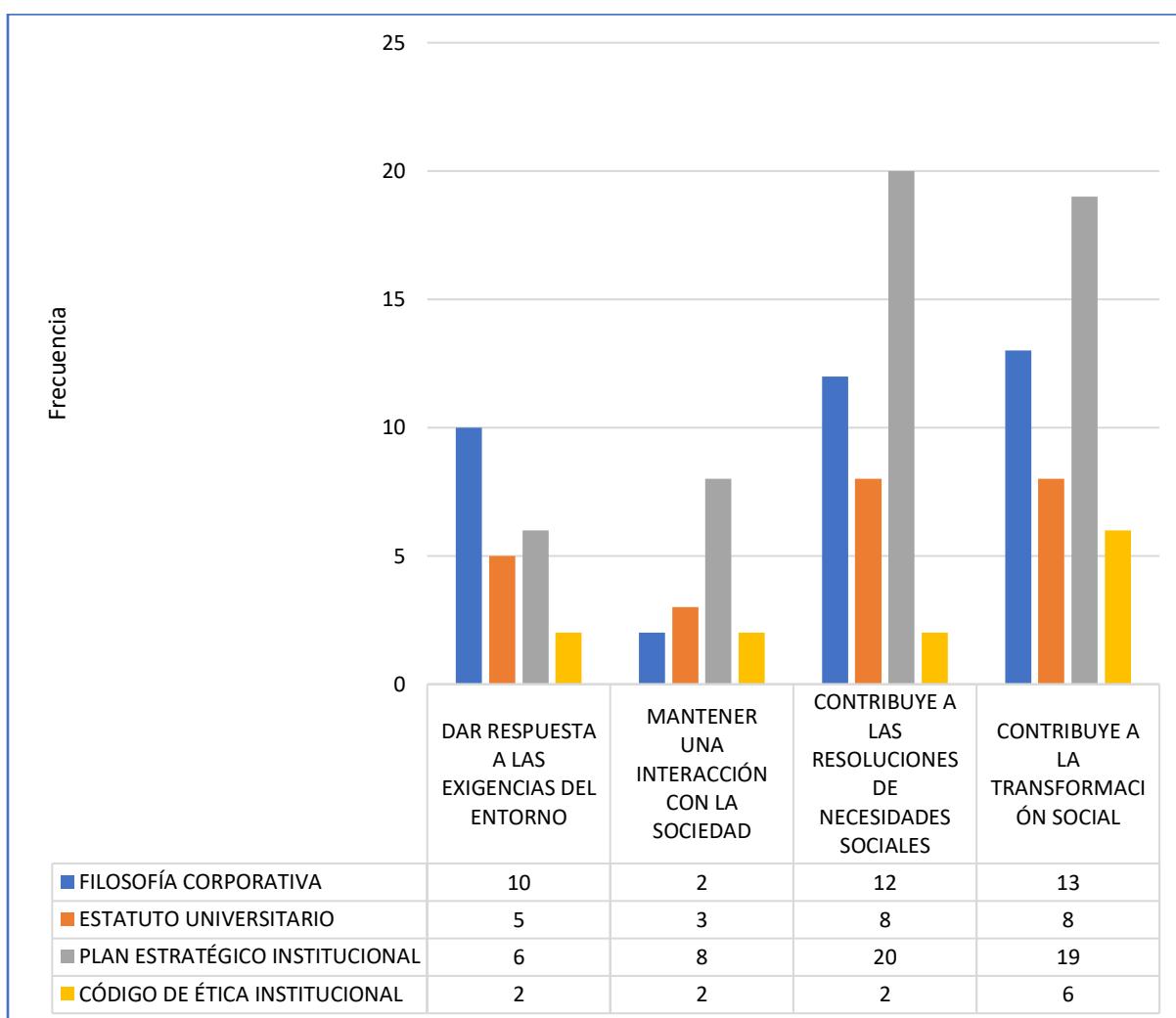
		Pregunta 2 ^a				Total	
		Dar respuesta a las exigencias del entorno	Mantener una interacción con la sociedad	Contribuye a la resolución de necesidades sociales	Contribuye a la transformación Social		
Pregunta 1 ^a	Filosofía Corporativa	Frecuencia	10	2	12	13	
		Porcentaje	27,00%	5,40%	32,40%	35,10%	
Pregunta 1 ^a	Estatuto Universitario	Frecuencia	5	3	8	8	
		Porcentaje	28,80%	12,50%	33,30%	33,30%	
		Frecuencia	6	8	20	19	
						53	

Plan Estratégico Institucional	Porcentaje	11,30%	15,10%	37,70%	35,80%	
Código de Ética Institucional	Frecuencia	2	2	2	6	12
	Porcentaje	16,70%	16,70%	16,70%	50,00%	
Total	Recuento	14	13	30	35	92

Fuente: Profesores de las IES - Ambato

Elaboración: Propia

Gráfico 7: Cómo se establecen las políticas de RSU*Rol de la RS en las universidades



Fuente: Profesores de las IES - Ambato

Elaboración: Propia

Análisis e Interpretación

El 50% de las personas encuestadas indican que las políticas de RSU se establecen a través del Código de ética institucional y que el rol de la RS en la universidad es contribuir a la transformación social, el 37.7% menciona que las políticas de RSU se establecen a través del Plan Estratégico Institucional e indica que el rol de la RS es contribuir a la resolución de las necesidades sociales.

El cultivar y ejecutar responsabilidad social es crear imagen de transparencia y compromiso; este es uno de los objetivos más claros e importantes a la hora de trabajar la responsabilidad social desde las universidades, todo ello acompañado siempre de un proceso idóneo de evaluación que permita reconocer aciertos y erradicar errores para el bienestar de las IES y de la colectividad, recordemos que dentro de las IES la responsabilidad social es sinónimos de compromisos y acciones asumidas para atender las exigencias sociales en base a una relación ética de interdependencia recíproca y colaborativa.

4.4.8 La Responsabilidad Social Universitaria su impacto y difusión: presentación de resultados y análisis

El cruce de las variables de las preguntas 6 y 5, que exploran cómo se miden los impactos de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en los públicos objetivos y a través de qué medios se comunica la RSU a los beneficiarios, es fundamental para comprender la efectividad y la difusión de las acciones socialmente responsables en el ámbito universitario. Medir el impacto de la RSU en los stakeholders permite evaluar el alcance y la notabilidad de las iniciativas que se han implementado, esto favorece a la mejora continua y fortalece dichas prácticas. Por otro lado, la comunicación efectiva de la RSU con la aplicación de diversos medios, tales como la página web institucional, medios de comunicación tradicionales, medios alternativos, redes sociales digitales, etc., resulta decisivo para sensibilizar a los beneficiarios sobre las acciones ejecutadas y sus impactos en la sociedad. El uso de las TIC en la era digital es frecuente para divulgar asuntos de interés e interactuar con los públicos. Las redes sociales virtuales permiten intercambiar información actual y relevante permitiendo que se identifique las percepciones de los diferentes grupos de interés (Vidal, Asuaga, & Budiño, 2021). Este cruce resulta fundamental para valorar la eficacia de las acciones de RSU y garantizar una comunicación transparente y efectiva con los beneficiarios, para fortalecer el compromiso social de las instituciones académicas.

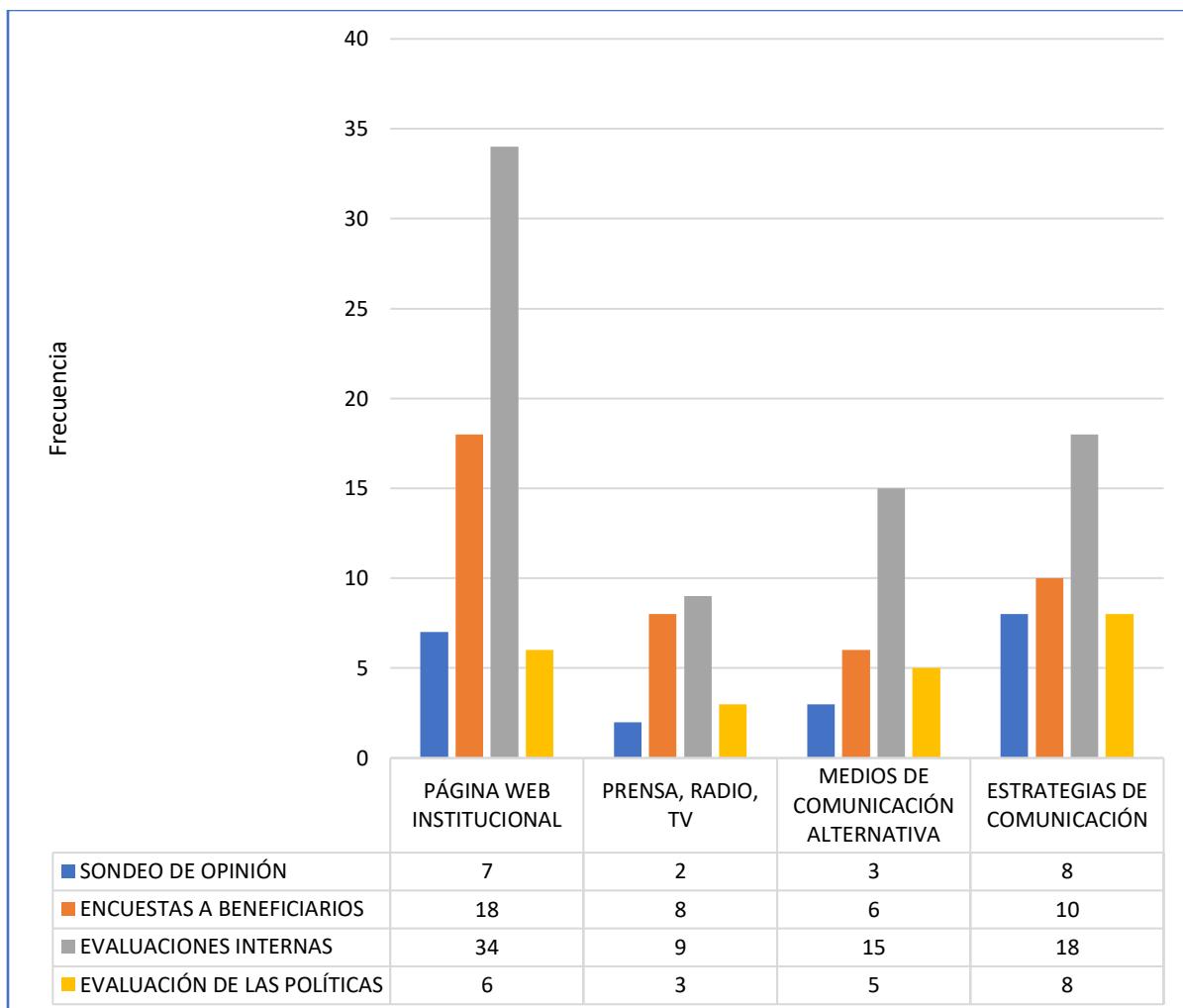
Tabla 8: Tabla cruzada. Medición de impacto de RSU en los públicos objetivos* A través de qué medios se comunica la RS

		Tabla cruzada					
		Medición de impactos de RSU en los públicos objetivos (6)* A través de qué medios se comunica la RS (5)					
		Pregunta 5 ^a					
		Página Web Institucional	Prensa radio TV	Medios de Comunicación alternativa	Estrategias de Comunicación	Total	
Pregunta 6 ^a	Sondeos de opinión	Frecuencia	7	2	3	8	12
		Porcentaje	58,30%	16,70%	25,00%	66,70%	
	Encuestas a beneficiarios	Recuento	18	8	6	10	23
		Porcentaje	78,30%	34,80%	26,10%	43,5%	
	Evaluaciones internas	Recuento	34	9	15	18	44
		Porcentaje	77,30%	20,50%	34,10%	40,9%	
	Evaluación de las políticas	Recuento	6	3	5	8	13
		Porcentaje	46,20%	23,10%	38,50%	61,5%	
	Total	Recuento	65	22	29	44	92

Fuente: Profesores de las IES

Elaboración: Propia

Gráfico 8: Impacto de RSU en los públicos* A través de qué medios se comunica la RS



Fuente: Profesores de las IES

Elaboración: Propia

Análisis e Interpretación

El 78.3% de los encuestados indican que el impacto de la RS en los públicos se mide a través de encuestas a los beneficiarios y que se comunica a los beneficiarios a través de la página web de la institución, el 77.3% manifiesta que se mide el impacto a través de la evaluación interna que se difunden los resultados a través de la página web institucional, mientras que el 66.7% indican que el impacto de la RS en los públicos se mide a través de sondeos de opinión y que se difunden las resultados a través de estrategias de comunicación.

El término de responsabilidad social está vinculado a la ética y a la forma de hacer bien las cosas para y con los diferentes stakeholders, es decir de cómo la intervención de la universidad a través

de cualquiera de sus ejes de acción impacta en los colectivos, pero, todo ello cobra más sentido cuando amparados en la se pone en marcha la estrategia que está ligada a una de las principales normas de las relaciones públicas que es “hacer bien las cosas y saberlas decir” (Enríquez, 2020).

4.4.9 La Responsabilidad Social Universitaria y sus principales políticas: presentación de resultados y análisis

La importancia de preguntar a los docentes universitarios sobre las principales políticas de responsabilidad social en la universidad radica en su rol clave como agentes de cambio y transmisores de valores en las instituciones académicas. Conocer las políticas de RS les permite alinearse con los principios éticos y sociales de la institución e integrarlos en su labor educativa diaria, fomentando una cultura de responsabilidad social entre los estudiantes. Para apoyar y desarrollar el Ser ético de las instituciones, con base a la RSU, es esencial construir códigos de ética, para visibilizar los lineamientos básicos de las instituciones, para que sus miembros lo utilicen como faro orientador hacia la consecuencia de la misión y visión institucional (Rodríguez Guerra & Florez, 2016).

Tabla 9: Indique 3 principales políticas de RSU

Pregunta3. ¿Identifique 3 principales políticas de responsabilidad social en la universidad?	
Institución	Políticas de RSU
Universidad Técnica de Ambato (UTA)	<p>6 encuestados (50%) respondieron sociedad para esta pregunta.</p> <p>Políticas conciencia medioambiental cooperación profesional articulación innovación Bienestar universitario conocimiento académico sociedad vinculación acción afirmativa internacionalización niños género compromiso público formación investigación científica práctica calidad investigativa realidad social Procedimiento ético</p>
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede – Ambato (PUCESA)	<p>6 encuestados (55%) respondieron vinculación para esta pregunta.</p> <p>proceso formativo experiencia contexto comunidades reflexión personas alianzas estratégicas conocimiento consolidación proyectos vinculación acción educación superior instituciones públicas programas participación términos requerimientos sociales Cooperación evaluación</p> <p>...</p>

	<p>Universidad Estatal de Bolívar (UEB)</p>	<p>3 encuestados (43%) respondieron ética para esta pregunta.</p> <p>Mejora resultados género Investigación uso Educación canales inclusión Política género gestión organizacional ética Promoción Calidad transferencia vinculación evaluación Apoyo Jurídico Enseñanza proyectos</p>	...
	<p>Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL)</p>	<p>3 encuestados (38%) respondieron vinculación para esta pregunta.</p> <p>capacitación preservación misión institucional Responsabilidad Social investigación planificación institución inclusión social Explicación Cuidado vinculación proyectos Contribución género Gestión integral buenas prácticas visión comunidad innovación verdadero concepto</p>	...
	<p>Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)</p>	<p>5 encuestados (63%) respondieron sostenibilidad para esta pregunta.</p> <p>interrelación institucional investigación institucionales clave formación pertinencia Calidad problemas conocimiento sostenibilidad ética Los sociedad Solución interculturalidad Institución vinculación perspectiva medio ambiente gestión institucional desarrollo socioeconómico</p>	...
	<p>YACHAYTECH</p>	<p>7 encuestados (78%) respondieron vinculación para esta pregunta.</p> <p>Club animalniños universidad Cantón San Miguel economía popular acción Cantón Urcuquí entorno vinculación proyectos población 2 programas anuales de ética perspectiva medio ambiente capacitación ámbito científico comunidades desarrollo medio ambiente investigación interés</p>	...
	<p>Universidad Regional Amazónica IKIAM</p>	<p>5 encuestados (56%) respondieron vinculación para esta pregunta.</p> <p>grupos vulnerables medio ambiente Colegios adyacentes valorización quehacer universitario recursos genéticos proyectos protección resultados becas vinculación sociedad conocimientos ancestrales escasos recursos estudiantes gestión académica prevención social Actuación investigación aplicada comunidad universitaria</p>	...
	<p>Universidad Politécnica Salesiana (UPS)</p>	<p>4 encuestados (50%) respondieron vinculación para esta pregunta.</p> <p>documentación sostenibilidad ambiental desempeño académico proyectos Crédito Educativo Ética social programas vinculación innovación Educación plan estratégico Investigación Responsabilidad Social sociedad Problemas sociales pensamiento crítico resolución transformación social información formación continua</p>	...

Fuente: Profesores de las IES
Elaboración: Propia

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos de esta pregunta permiten identificar que, en las IES de Ambato, las políticas de responsabilidad social están ligadas a la vinculación con la sociedad, a la gestión, la sostenibilidad, a la investigación y a la ética.

En Ecuador, la responsabilidad social en general y la responsabilidad social universitaria en específico están en un proceso de transición de la filantropía a establecerse como un punto de colaboración entre los actores del desarrollo, lo que ha permitido esbozar soluciones a las problemáticas del contexto. La educación superior ecuatoriana ha ido incorporando diversos procesos que demuestran su accionar en los entornos y ha ido aportando mediante alianzas interinstitucionales a la solución de varias dificultades que enfrentan los diferentes sectores sociales, se ha fortalecido la ética, tomando en cuenta que es un condicionante de la eficiencia económica y técnica que la educación superior está llamada a cumplirla.

Capítulo V. Análisis de políticas y actuaciones de las Universidades en concordancia con las evidencias alcanzadas

En el presente capítulo, se aborda la aplicación del método Delphi como una herramienta crucial en la investigación y se lo reconoce como un buen procedimiento para extraer información de un grupo de expertos (Ortega Mohedano, 2008) en esta ocasión se emplea para obtener una comprensión profunda de las perspectivas y opiniones de los directivos universitarios sobre la responsabilidad social de varias instituciones educativas en el país.

Además, se proporciona una detallada descripción del diseño y estructura del instrumento utilizado en la investigación, centrándose especialmente en el guion de la entrevista desarrollado para recopilar datos de los directivos de las universidades. Se examinan los criterios para su diseño para garantizar así la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos a través de estos instrumentos, destacando su adecuación a los objetivos de la investigación, todo ello amparado la teoría de que el primer paso para generar conocimiento es el estudio y la investigación (Velázquez, La investigación en comunicación, cultura y cooperación en el Mediterráneo. El caso del LAPREC, 2010).

5.1 La conversación con los expertos. El método Delphi.

La selección del método supone la comprensión de opciones metodológicas y técnicas, ventajas, desventajas y posibilidades, de manera que se elegirá aquellos que consigan aportar resultados más eficientes, por tanto, los métodos y las técnicas se determinan por su capacidad de responder mejor a la solución de las interrogantes de la investigación (Añorve Guillén, 1991).

Para el desarrollo metodológico de esta investigación se ha considerado aplicar el método Delphi por su vigencia social y metodológica. Al planificar el Delphi, el investigador debe desarrollar un proceso normativo a expertos, si se pretende conseguir algún tipo de consenso mediante la convergencia de las diversas valoraciones de expertos, estos deberán seleccionarse cuidadosamente (López-Gómez, 2018) pues así reconoce Velez-Pareja (2003) también la utilidad del buen juicio y criterio del ser humano, específicamente de un grupo de expertos.

5.1.1 La entrevista semiestructurada

La entrevista de investigación es un encuentro entre sujetos en el cual se busca descubrir subjetividades. La entrevista semi-estructurada es una técnica que facilita la libre manifestación de los intereses informativos, creencias y deseos de los sujetos. En la entrevista de investigación, el rol del investigador es hablar lo menos posible estimula al entrevistado a que él mismo hable, y se ofrece al entrevistado plena libertad para expresarse. Puede cambiar con el desarrollo de la conversación. El guion de la entrevista se construye considerando los objetivos de la investigación, y no tiene una organización secuencial, ya que interesa que el entrevistado produzca información sobre los temas considerados (Tonon, 2009).

En la entrevista semiestructurada se establece de antemano qué tipo de información se requiere y en base a ello se determina el guion de preguntas. Sin embargo, se trabaja con preguntas abiertas para recoger información más rica y con más matices que en la entrevista estructurada. También es la actitud del entrevistador sea abierta y flexible para poder saltar las preguntas según las respuestas que se vayan dando, o incorporar alguna nueva a partir de las respuestas dadas por el entrevistado (Folgueiras Bertomeu, 2016).

Los parámetros de medición considerados en la entrevista son; validez y fiabilidad. La validez se refiere al grado del uso del instrumento y las normas para medir lo que se pretende y la fiabilidad está relacionada con la estabilidad y equivalencia de una medida, es decir medir el grado en que una medida aplicada en diferentes ocasiones, pero en similares circunstancias arroja el mismo resultado, así como buscar obtener los mismos resultados cuando la emplean distintos entrevistadores (Kahn & Cannell, 1967). Así lo corrobora Lopezosa (2020) pues manifiesta que en las entrevistas semiestructuradas los entrevistados pueden contestar libremente sin necesidad de elegir una respuesta específica, son entrevistas dinámicas, flexibles y abiertas, y por tanto permiten una mayor interpretación de los datos que con las entrevistas estructuradas.

El afianzamiento de la investigación cualitativa y el apogeo progresivo del uso de los métodos mixtos posibilitó que la entrevista sea una de las técnicas más usadas en investigación (Jorrín Abellán, Fontana Abad, & Rubia Avi, 2021).

El propósito de la investigación cualitativa es contribuir en la comprensión de: a. Los sentidos y las perspectivas de las personas estudiadas. b. Cómo estas perspectivas están definidas por sus contextos (físicos, sociales y culturales). c. Los procesos concretos involucrados en el mantenimiento o la modificación de estos fenómenos y relaciones. Además, existen tres características de la investigación cualitativa: su enfoque inductivo y de final abierto, su anclaje en datos textuales o visuales antes que numéricos y su objetivo primario conexo con el logro de la comprensión particular en lugar de la generalización entre diferentes personas y/o situaciones. La investigación cualitativa se ha ejecutado con un enfoque descriptivo e interpretativo (Maxwell, 2019). Ahora bien, se ha de tener en cuenta a Ibarra-Sái, González-Elorz, & Rodríguez-Gómez (2023) pues indican que “las amenazas más relacionadas con los estudios cualitativos son dos: la subjetividad que como investigadores tenemos dejando claras las expectativas y posibles sesgos de la investigación; y la reactividad o efecto que provocamos los investigadores en los estudios” (p. 505).

Los enfoques de investigación son un conjunto de planteamientos, sistematizados y controlados, orientados a resolver un problema (Acosta Faneite, 2023). Desde el enfoque cualitativo la ciencia es un conjunto de modelos teóricos que interpretan la realidad natural y social, no la interpretan, la reconstruyen en base a los conocimientos y sentimientos del individuo investigado, los cuales son asumidos por la persona que investiga (Ñaupas Paitán, Valdivia Dueñas, Palacios Vilela, & Romero Delgado, 2018).

Las entrevistas semiestructuradas requieren la preparación de una guía para la entrevista que predetermine los temas o las preguntas que se van a abordar para obtener elementalmente la misma información a partir de diferentes personas (Cadena-Iñiguez, y otros, 2017). Las interrogantes que son parte del guion de la entrevista tienen relación directa con el objetivo general que pretende identificar las actividades estipuladas como RSU en las instituciones de educación superior de Ecuador y el tercer objetivo específico de la investigación que consiste en establecer las formas de comunicación y el propósito de difusión de las actividades de RSU de las instituciones de educación superior que fueron objeto de este estudio, de igual manera se relaciona tanto con las preguntas de investigación para determinar si existen políticas de RSU, qué implicaciones tienen en el accionar las de las IES y cómo se comunican a los diferentes públicos

esas acciones, como con la hipótesis que analiza si las actividades de RSU tienen relación con la filosofía corporativa de las IES. Las entrevistas estuvieron dirigidas a los directores de los departamentos con las que cuentan las universidades, tales como, investigación, vinculación, relaciones internacionales, comunicación o relaciones públicas o responsabilidad social en el caso de existir. Se elaboraron 16 preguntas (Ver Anexo 2. Guion de la entrevista). Las variables que surgieron de la entrevista son: Políticas de responsabilidad social universitaria, interculturalidad, género, sostenibilidad, estrategias de comunicación, investigación, vinculación, trabajo interdisciplinar, sostenibilidad, interculturalidad, igualdad en la discapacidad, ambiente, estrategias de difusión. Se aplicaron 29 entrevistas en 8 universidades ecuatorianas.

5.1.2 Guion de entrevista

El guion de entrevistas de investigación requiere un enfoque con una estructura que cubra todos los aspectos relevantes del tema de estudio. Además, se debe tener en cuenta que el guion de la entrevista se estructura en base a tres apartados: datos identificación de la entrevista, datos identificación de la persona entrevistada y batería de preguntas (Folgueiras Bertomeu, 2016).

El guion de la entrevista que se elaboró se encuentra integrado de la siguiente manera:

- Organización de preguntas con orden lógico y coherente
- Tener en cuenta la secuencia de las preguntas pues esto facilita la transición entre los temas y permite mantener la fluidez del diálogo
- Identificación de variables mismas que deben estar acorde con objetivo general de la investigación.
- Identificación y elaboración de las preguntas claras y concisas que contribuyan a obtener respuestas significativas
- Organización del tiempo total de la entrevista, determinar del tiempo que se dedicará a cada pregunta
- Adaptación del guion de la entrevista de acuerdo con las características y el contexto individual de cada participante

Se debe construir un esquema con los puntos a tratar, pero sin que se pretenda usarlo como una camisa de fuerza, pues interesa recoger el flujo de la información de cada entrevistado y además captar aspectos que no se han previsto en el guion (Monistrol Ruano, 2007).

Se preparó la entrevista en base a un cronograma que se estableció con los tiempos que cada entrevistado otorgó, de esta manera se garantiza un desarrollo adecuado, las entrevistas se desarrollaron de manera presencial en el caso de las universidades que se encuentran en la ciudad de Ambato y a través de la plataforma zoom a las universidades que se encuentran en otras provincias. La entrevistadora dio a conocer el objetivo de la investigación, así como los motivos que justifican su realización al inicio de la entrevista. Se procuró un ambiente acogedor para que el diálogo sea cómodo y transparente. Tomando en cuenta que toda entrevista requiere un guion donde se determinen los objetivos y aspectos a tratar, se estableció el mismo, y al inicio de la entrevista se hacía una descripción breve de los aspectos a tratar para no dar paso a la improvisación durante el desarrollo de esta, así como lo señalan Buendía Eisman, Colás Bravo, y Hernández Pina (1998).

5.1.3 El método Delphi

El método Delphi es una técnica versátil, que usa la información que proviene de la experiencia y los conocimientos de los participantes de un grupo que generalmente está compuesto por expertos (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016). Su aplicación en una variedad de áreas, como la planificación estratégica y la evaluación de riesgos, así como la toma de decisiones en áreas gubernamentales, comerciales e investigaciones científicas, demuestra su versatilidad. En situaciones donde la complejidad del problema impide una respuesta clara y se requiere la experiencia de expertos para encontrar una solución, este método es particularmente útil.

La técnica Delphi, que fue desarrollada hace más de 40 años en la Corporación RAND, se ha convertido en una herramienta ampliamente utilizada para medir y ayudar a la predicción y la toma de decisiones en variados campos. Tradicionalmente se asume que en su aplicación se deben tener en cuenta varios principios, como garantizar el anonimato de los participantes y, en particular, sus respuestas, realizar diferentes iteraciones, establecer el control del feed-back por parte del grupo coordinador y utilizar técnicas estadísticas para analizar las respuestas. (Rowe & Wright, 1999).

Landeta Rodríguez (1999) indica que la calidad de los resultados alcanzados con el método Delphi, depende en gran medida de los expertos que se seleccionen, por lo que la selección de los expertos es el eje central del Delphi. Ahora bien, qué implica el término *experto*, Cabero Almenara

& Infante Moro (2014) indican que, para evitar problemas con la connotación del término, habrá que considerar criterios como el conocimiento y experiencia en la temática, la experiencia profesional, la voluntad para participar en el estudio, su disponibilidad de tiempo; compromiso para participar en todas las rondas que se formen, los años de experiencia en el tema y su capacidad de comunicación efectiva. Lo que corroboran Gil-Gómez de Liaño y Pascual-Ezama (2012) cuando menciona que la metodología Delphi es un buen procedimiento enmarcado en los métodos de expertos para certificar una alta validez de contenido.

Carreño Jaimes (2009) indica que “el método Delphi se basa en el principio de la inteligencia colectiva” (p.186) por tanto al expresar, los expertos sus opiniones y apreciaciones de manera anónima, atenúan la influencia de criterios dominantes o preconcebidas, concluyendo en un consenso sobre las percepciones de los expertos.

De acuerdo a García Valdés y Suárez Marín (2013) existen tres fases que se debe cumplir para la aplicación del método Delphi, está la fase de preparación, en donde se debe seleccionar el panel de expertos, se debe preparar el instrumento y determinar la vía de consulta, en la fase de consulta, se realizan las rondas de preguntas, el procesamiento de los resultados y la retroalimentación, y finalmente en la fase de consenso se elabora el reporte final de resultados en base a la construcción de los consensos.

En el ámbito de la planificación corporativa y estratégica, el Delphi es una herramienta que permite recabar las opiniones y percepciones de expertos en un campo específico, lo que favorece en la toma de decisiones informadas. Los expertos pueden ser consultados para ofrecer estimaciones sobre tendencias futuras, cambios en el mercado, innovaciones tecnológicas y otros factores cruciales para el éxito de las empresas y sus respuestas sirven como base para hacer proyecciones, identificar riesgos y consolidar oportunidades, y orientar a los líderes de las organizaciones en la toma de decisiones estratégicas fundamentadas.

En tal sentido, el Delphi resulta ser particularmente útil en la construcción de sistemas científicos y tecnológicos capaces de satisfacer las necesidades y demandas de los sistemas sociales de los que forman parte, la integración de las TIC, especialmente Internet, permite mayor interacción y retroalimentación. Todo ello hace de este método una herramienta que con visión de

futuro en Latinoamérica genere soluciones efectivas a los múltiples problemas de la región (Aponte Figueroa, Cardozo Montilla, & Melo, 2012).

5.2 La selección de informantes

Los informantes son el eje primordial dentro de una investigación cualitativa, por lo que deben ser seleccionados con rigurosidad. Su selección va desde que inicia el proyecto y se complementa durante el trabajo de campo. Existen varias estrategias para seleccionar a los participantes, todas válidas, por tanto, el investigador debe describir el proceso de selección de estos informantes con el propósito de que lector comprenda e interprete los resultados de la investigación (Alejo & Osorio A, 2016). Por lo tanto, en este proceso investigativo, se identificó a los informantes en base a la experiencia y el conocimiento relevante en las áreas de comunicación y responsabilidad social universitaria. Se estableció un criterio de selección en base a la trayectoria profesional, la experiencia académica y la participación protagónica en proyectos o actividades relacionados con la temática central que motiva este trabajo. De modo que se definió que el panel de expertos debía estar conformado por los directores de los diferentes departamentos con los que cuentan las universidades del país. Posteriormente, se contactó a los rectores de las IES para solicitar autorización de participación de sus colaboradores y por intermedio de las máximas autoridades de las universidades se hizo un acercamiento con los candidatos seleccionados y se les explicó el propósito de la investigación y la metodología que se aplicaría, así como su importancia de su participación para la obtención de opiniones expertas. Finalmente, tras confirmar su disposición para participar, se conformó un grupo de 29 expertos compuesto por los directores de los departamentos de: investigación, vinculación, relaciones internacionales, comunicación o relaciones públicas o responsabilidad social y bienestar universitario, asegurando así la representatividad y la diversidad de perspectivas en el proceso de consulta. Este grupo de expertos fue clave para proporcionar ideas valiosas y orientaciones estratégicas en el ámbito de la gestión de la comunicación de la RSU de ocho universidades ecuatorianas. En la investigación cualitativa, el número de sujetos no es lo central, sino más bien, es describir qué estrategia, que tipo de muestreo y cómo se va a hacer, siempre en concordancia con las preguntas y al diseño de investigación (Mendieta Izquierdo, 2015).

5.3 La preparación del instrumento de análisis

Al diario de campo se lo puede definir como un instrumento de registro de información que sirve como herramienta principal o complementario de diferentes técnicas de recolección de información, por ejemplo, la entrevista, el análisis de contenido y la observación (Valverde Obando, 1993). Cabe indicar que, en el presente caso, el diario de campo permitió establecer un control del desarrollo de las entrevistas en cada una de las universidades. De manera que la información que se recopiló, de acuerdo con el propósito y utilidad, fue: fecha, hora, lugar, institución, cargo, comentarios relevantes, fluidez, predisposición, variables. Así como también, se determinó que el formato del diario sea digital, llevando un registro objetivo de los acontecimientos, impresiones y reflexiones para mantener la coherencia y la consistencia en el registro de los datos (Ver Anexo 3. Diario de Campo).

Una vez que inicia la conversación, se debe profundizar en las categorías teórica (Troncoso-Pantoja & Amaya-Placencia, 2017) por ello para preparar las preguntas de la entrevista se realizó una revisión de las bases teóricas existentes concernientes con el tema de investigación para garantizar que las preguntas sean relevantes y apropiadas. Se adaptaron las preguntas a las particularidades específicas de los entrevistados y al contexto de investigación. Se consideró la claridad, objetividad y pertinencia de las preguntas para asegurar la validez y la fiabilidad de los datos recopilados.

Las entrevistas fueron grabadas en formato de audio o video, esto estuvo condicionado con la ubicación geográfica de los entrevistados, de manera que las entrevistas desarrolladas con los expertos de las universidades ubicadas en la ciudad de Ambato se las hizo de manera presencial y fueron grabadas en formato de audio y las universidades ubicadas en otras provincias se las desarrollaron a través de la plataforma digital zoom y siempre se contó con la respectiva autorización de los participantes para la grabación.

5.4 El desarrollo de la entrevista

Tomando como base a Martínez (1998) que propone varias sugerencias para desarrollar una entrevista semiestructurada, se contó con una guía de entrevista, con preguntas basadas en los objetivos del estudio y apoyadas en los diferentes fundamentos teóricos del tema, durante la

entrevista, se creó un ambiente de confianza para fomentar respuestas honestas y sinceras, se explicó al cada entrevistado, el propósito fundamental de la entrevista y se solicitó autorización para grabarla, se solicitaron los datos personales como nombres y cargo pues fueron necesarios para los fines de la investigación, se siguió la guía de preguntas para que el entrevistado hable libre y espontáneamente, se cambió el orden de las preguntas en las ocasiones en las que fue necesario cambiar, de acuerdo con el proceso de la entrevista, no se interrumpió el curso del pensamiento del entrevistado para que con libertad pueda abarcar otros temas que según su criterio guardaban relación con las preguntas.

La flexibilidad es básica pues admite que surjan temas imprevistos que pueden aportar en el proceso y profundizar aspectos emergentes. Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, y Varela-Ruiz (2003) sostiene que una vez efectuadas las entrevistas, se transcriben para realizar su correspondiente análisis e interpretación, de modo que se procedió a revisar y analizar exhaustivamente los datos recopilados y se extrajeron patrones, tendencias y conclusiones significativas que contribuyan al avance del proyecto de investigación. Para dicho análisis se utilizó el software Atlas.ti y se lo describe en los siguientes apartados.

5.5 El Atlas’ti y la obtención de datos cualitativos

El ATLAS.ti²⁴ es un paquete de software eficaz y versátil que ha sido diseñada concretamente para el análisis cualitativo de datos. Su interfaz intuitiva que permite importar, organizar y codificar diversos tipos de datos. Permite asignar códigos a segmentos de datos, identificando temas, patrones y relaciones. Mediante visualizaciones como gráficos de barras, diagramas y nubes de palabras, se pueden identificar conexiones y tendencias. Su creador Thomas Muhr, sintetiza los cuatro principios básicos del programa Atlas.ti en una etiqueta llamada VISE: Visualización, Integración, Serendipía y Exploración. Atlas.ti facilita la tarea del investigador, pues brinda un conjunto de herramientas para el análisis cualitativo de textos, imágenes y audio. Integra estas herramientas en gráficos, permitiendo así, una mejor visualización, navegación y procesamiento de la información que se considera relevante (Trejo Teruel, 2009).

²⁴ <https://atlasti.com/es/investigadores-cientificos>

El procedimiento que se debe seguir para usar la herramienta inicia por la importación de los datos que pueden ser documentos de Word, o archivos PDF, imágenes, grabaciones de audio y video, y más. Al crear el proyecto se debe asignar un título descriptivo que recoja claramente el propósito del análisis. Luego se debe generar la codificación, mediante códigos, se etiquetan segmentos relevantes de los datos, posteriormente con el uso de herramientas visuales se exploran los patrones y las relaciones existentes entre los datos. Para finalmente generación el informe con el detalle que permiten respaldar los hallazgos y elaborar las conclusiones. Esta herramienta es bastante eficiente, pues permite generar redes, conexiones, tablas presentando los patrones y temas de manera más clara y facilitando su comprensión (Lopezosa, Codina, & Freixa, 2022).

5.6 Análisis e interpretación de resultados. ATLAS.ti

El análisis e interpretación de los resultados que se presenta a continuación resulta de las entrevistas desarrolladas con los directores departamentales de las áreas de marketing, comunicación y relaciones públicas, investigación, vinculación y responsabilidad social universitaria (RSU) y relaciones internacionales/interinstitucionales de ocho Instituciones de Educación Superior (IES) del Ecuador, mismos que han sido analizadas en el programa Atlas Ti.

Resultados de las respuestas del panel de expertos, fueron 29 entrevistas, se establecieron 1011 citas y a partir de esas citas se crearon 197 códigos. Se formaron 5 categorías para el análisis: “Políticas de RSU”, “Alcance de la ejecución de las actividades de RSU”, “Repercusión de la RSU”, “Formas de comunicar la RSU”, “Sostenibilidad de la RSU”. Para describir dichas categorías se crearon nubes de palabras, redes y tablas.

Gráfico 9. Categorías



Fuente: Entrevistas directores departamentales IES
Elaboración Propia

5.6.1 Categoría 1. “Políticas de RSU”

Al cruzar la información proporcionada por los entrevistados, se observa que sí existen políticas de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y que estas se correlacionan principalmente con la vinculación social, seguida en segundo lugar por la investigación y en tercer lugar por la sostenibilidad. Esto sugiere que las instituciones que cuentan con políticas de RSU tienden a tener un mayor compromiso con la vinculación con la sociedad, seguido de un enfoque significativo en actividades de investigación y finalmente con un compromiso con prácticas sostenibles.

Tabla 10: Políticas de RSU

CATEGORÍA	DOCENCIA Citas=21	GESTIÓN Citas=27	INVESTIGACIÓN Citas=85	SOSTENIBILIDAD Citas=50	VINCULACIÓN SOCIAL Citas=91
SÍ EXISTEN POLÍTICAS DE RSU Citas=20	1	3	5	2	9

Fuente: Entrevistas directores departamentales IES

Elaboración Propia

Gráfico 10. Políticas de RSU



Fuente: Entrevistas directores departamentales IES

Elaboración Propia

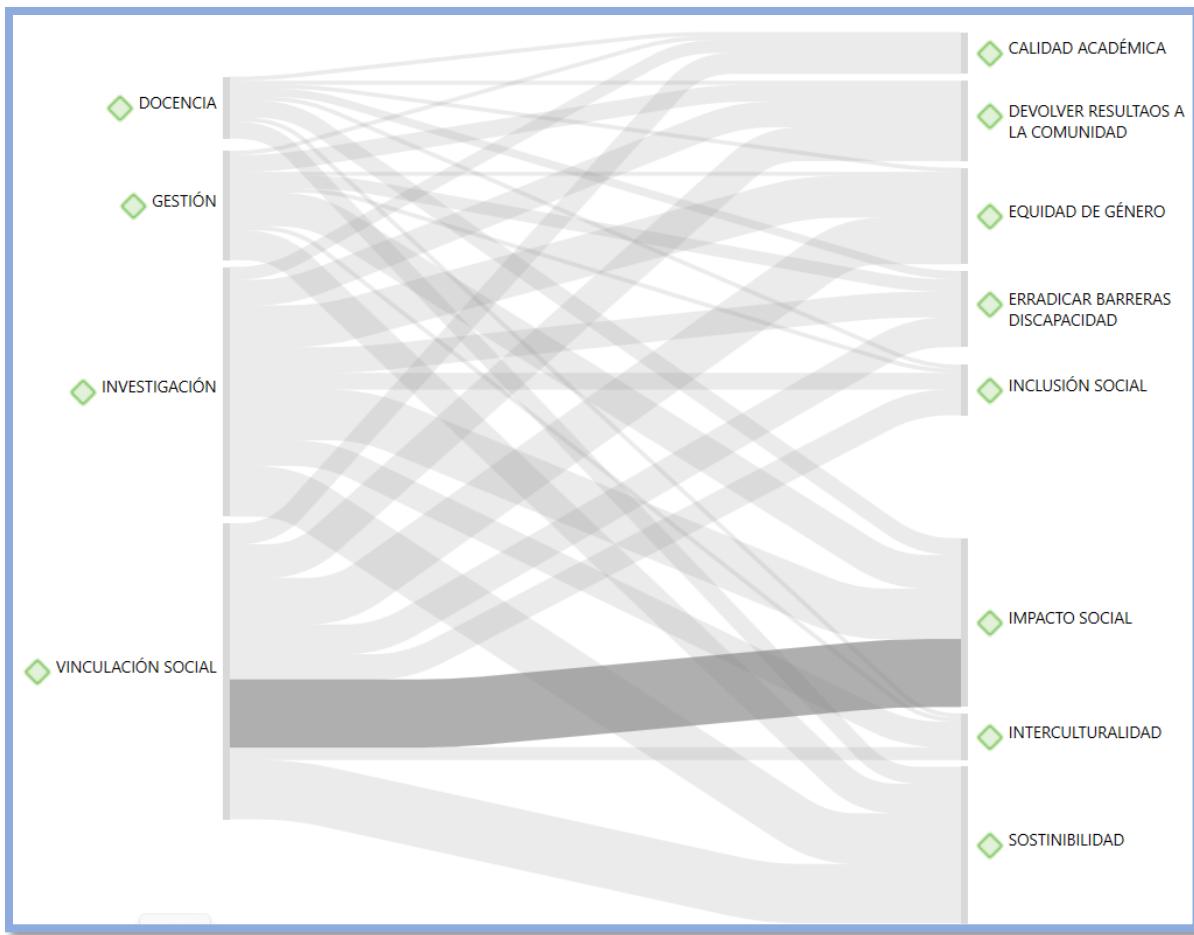
Este cruce de datos resalta la importancia de las políticas de RSU en el fomento de una cultura universitaria más comprometida con su entorno y evidencia que las IES vinculan a la RSU con aspectos relacionados a sus funciones sustantivas como lo son la docencia, la vinculación social y la investigación, y la gestión, tomando en cuenta aspectos como el desarrollo sostenible. Los procesos que se ejecutan dentro de las actividades mencionadas en el párrafo anterior tienen como base aspectos como la retribución social, entre los entrevistados existen coincidencias en marcadas en mencionar que el principal proceso de responsabilidad social de las universidades es dotar de profesionales éticos y capaces a la colectividad. Esto se corrobora en la siguiente tabla.

Tabla 11: Descripción de las Políticas de RSU

CATEGORÍA	CALIDAD ACADÉMICA Citaz=10	DEVOLVER RESULTAOS A LA COMUNIDAD Citaz r=28	EQUIDAD DE GÉNERO Citaz =40	ERRADICA R BARRERAS DISCAPACI DAD Citaz =47	IMPACTO SOCIAL Citaz =38	INCLUSIÓN SOCIAL Citaz =22	INTERCUL TURALIDA D Citaz =11	SOSTINIBILID AD Citaz =50
DOCENCIA Citaz =21	1	1	1	2	4	1	1	4
GESTIÓN Citaz =27	1	4	1	3	8	1	1	7
INVESTIGACI ÓN Citaz =85	3	6	10	6	12	4	6	12
VINCULACI ÓN SOCIAL Citaz =91	5	8	11	7	16	6	3	14

Fuente: Entrevistas directores departamentales IES
Elaboración Propia

Gráfico 11. Descripción de las Políticas de RSU



Fuente: Entrevistas directores departamentales IES
 Elaboración Propia

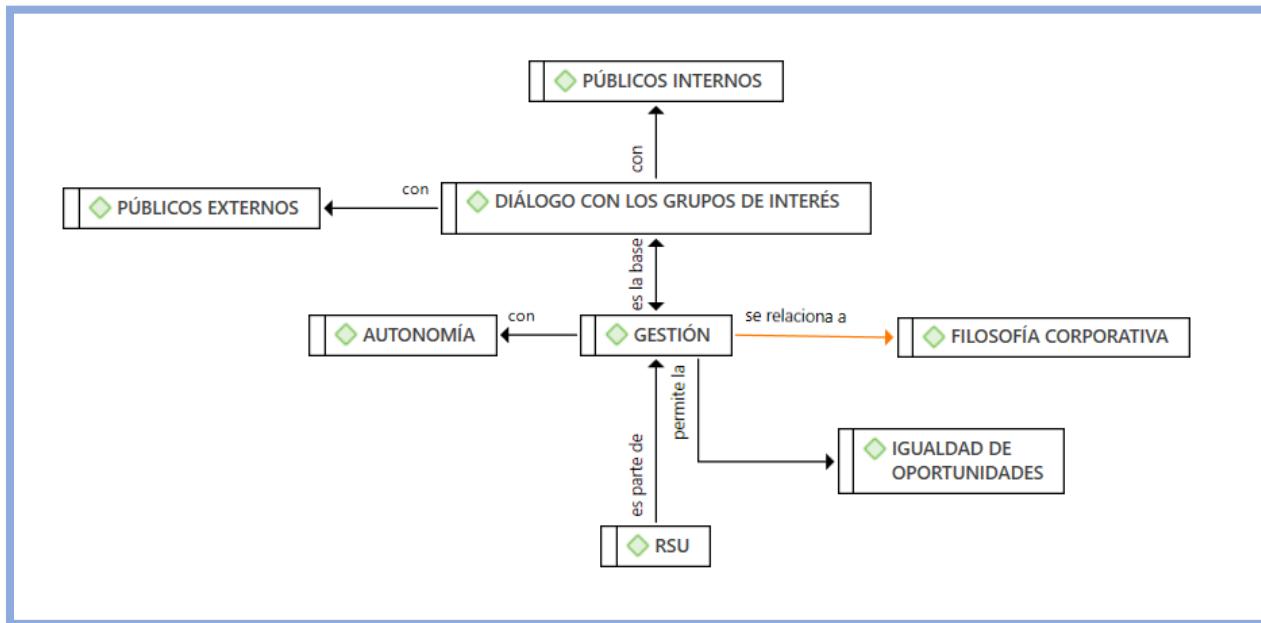
Al cruzar la información de las categorías mencionadas, se observa que la intersección de diferentes aspectos revela un panorama detallado de las IES en relación con la RSU. Por tanto, se destaca que la calidad académica, la devolución de resultados a la comunidad, la equidad de género, la erradicación de barreras por discapacidad, el impacto social, la inclusión social, la interculturalidad y la sostenibilidad están intrínsecamente relacionados con las áreas clave de docencia, gestión, investigación y vinculación social en el quehacer responsable de las universidades. Por ejemplo, se evidencia que la investigación y la vinculación social tienen un impacto significativo en todas las categorías mencionadas, lo que resalta la importancia de estas áreas para promover una universidad comprometida con su entorno y el desarrollo sostenible. Hay que destacar que el panel de expertos coincide en mencionar que en estos procesos los docentes

son actores fundamentales y que además se involucran en ellos a los estudiantes. Y que dentro de los aspectos a considerar para establecer tanto los proyectos de vinculación como de investigación, estrategias de gestión o docencia, se toma en cuenta la equidad de género, la erradicación de las barreras de discapacidad, la sostenibilidad y le cuidado del medio ambiente, la inclusión social, la calidad académica y la interculturalidad y buscan principalmente devolver a la colectividad resultados favorables de la ejecución de todos estos procesos. Este cruce de información subraya la necesidad de abordar estos aspectos de manera integral para fortalecer el compromiso social y ético de las instituciones educativas y además resalta el trabajo interdisciplinario y transdisciplinario que se desarrolla al interior de las IES.

5.6.2 Categoría 2. “Alcance de la ejecución de las actividades de RSU”

Para analizar esta categoría se elaboran cuatro tablas, donde a través de redes se definen los alcances de las políticas de RSU desde cada una de las acciones sustantivas de las universidades. Este análisis se genera a partir del resultado de la categoría descrita en el inciso anterior.

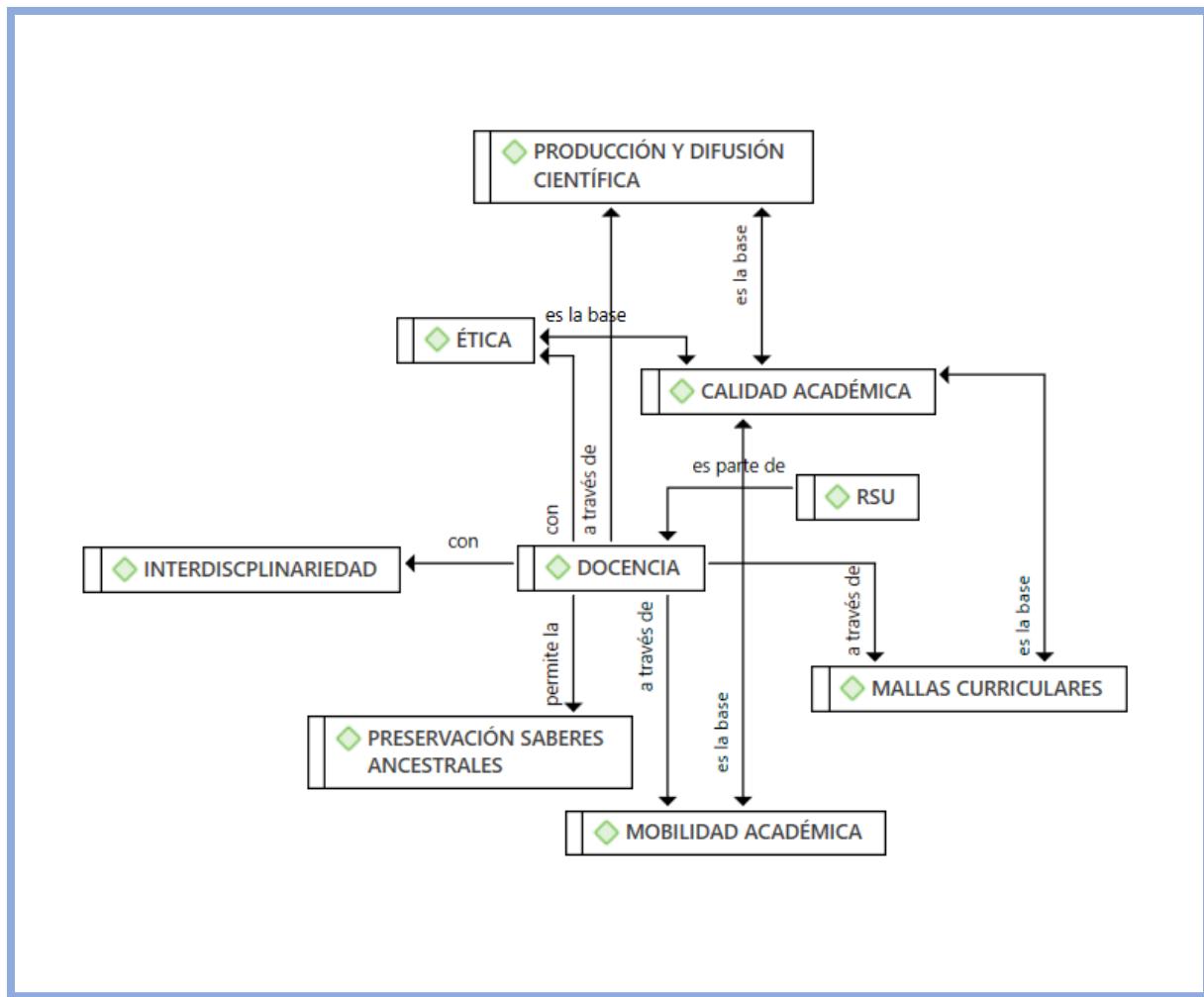
Tabla 10. Alcance de las Políticas de RSU. Gestión



Fuente: Entrevistas directores departamentales IES
Elaboración Propia

El análisis de la relación entre la gestión universitaria y la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) revela su preeminencia en el quehacer universitario. El diálogo con los grupos de interés tanto internos, como externos, se instituye en un eje fundamental para alinear las acciones universitarias con las necesidades y expectaciones de la comunidad académica y la sociedad en general, las IES por medio de su accionar ético está en contacto permanente con sus diferentes stakeholders, lo que viabiliza la posibilidad de atender sus requerimientos de manera oportuna y eficaz. La autonomía universitaria, en este contexto, permite a las IES desarrollar estrategias y políticas que fomenten la RSU de manera efectiva y adaptada a su entorno. Se hace necesario mencionar que, de acuerdo con los resultados de las entrevistas, la autonomía no exime a las instituciones académicas de ejercer procesos de responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas. La filosofía corporativa, al reflejar los valores y principios de la institución, guía la integración de la responsabilidad social en las diferentes áreas de las universidades, se ha enfatizado en aspectos como, la cultura organizacional y el clima interno, amparados en procesos de comunicación interna desde cada dirección, logrando una óptima proyección externa, estableciendo procesos que permiten mejorar la imagen institucional. La igualdad de oportunidades se convierte en un imperativo ético y social que impulsa la inclusión y la equidad en todas las actividades universitarias, en las instituciones educativas actualmente un alto porcentaje de mujeres están ocupando cargos directivos en diferentes áreas y en el acceso a los diferentes beneficios que ofertan las IES como becas, movilidad académica, pasantías en el extranjero, se establecen normativas que permitan a las mujeres tener las mismas posibilidades que los hombres. Estos elementos, en conjunto, no solo fortalecen la reputación y el impacto social de las IES, sino que también contribuyen, siendo la gestión el proceso elemental de la planificación, a la formación de profesionales comprometidos con valores éticos y responsables con su entorno.

Tabla 11. Alcance de las Políticas de RSU. Docencia

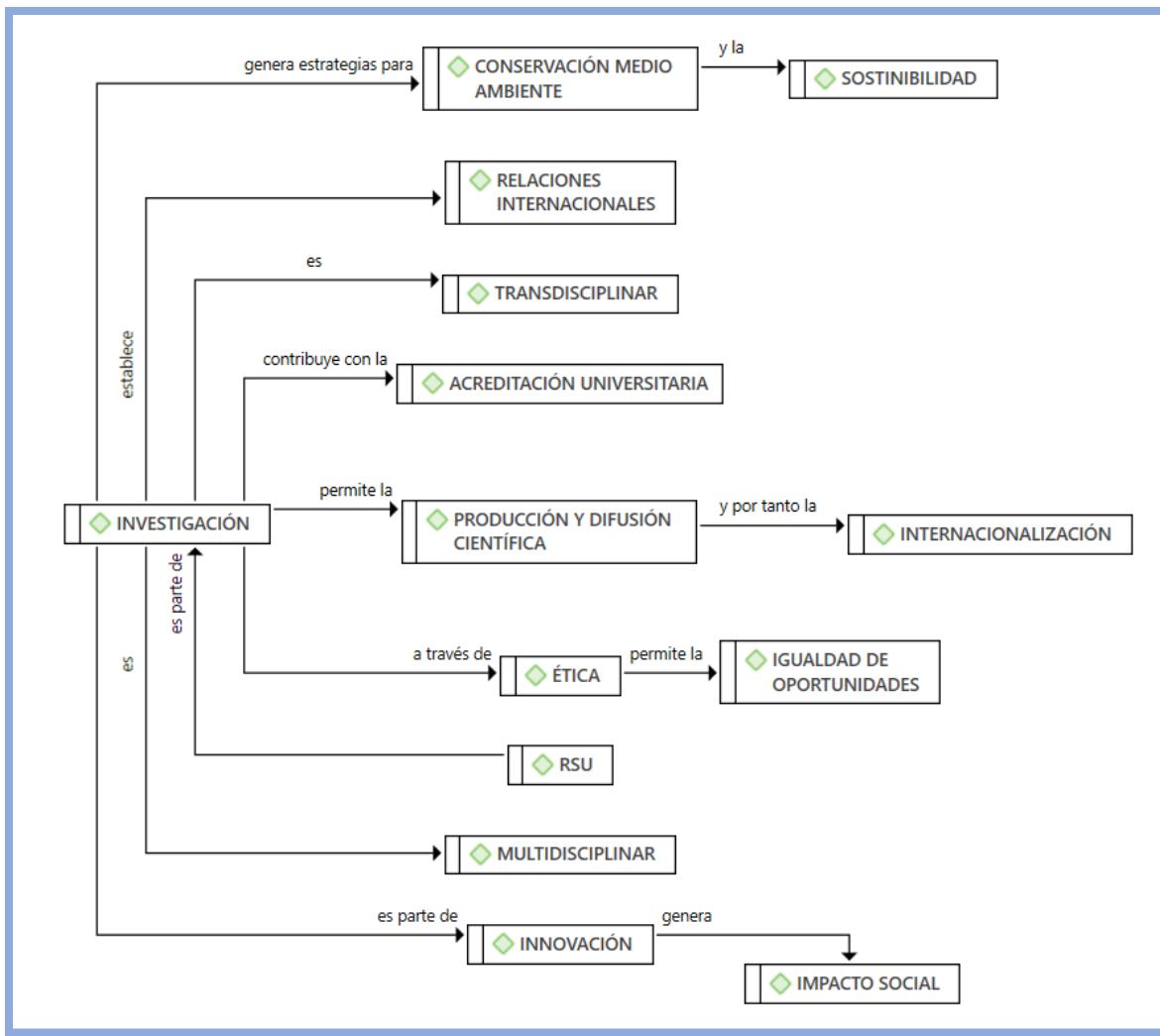


Fuente: Entrevistas directores departamentales IES
Elaboración Propia

El alcance de las políticas de RSU desde la función sustantiva de la docencia abarca una serie de elementos fundamentales que inciden directamente en la calidad académica y en la formación integral de los estudiantes. Las políticas de RSU impactan directamente en la definición y actualización de las mallas curriculares, que se actualizan periódicamente para atender las demandas del campo ocupacional, adicionalmente se promueve la inclusión de contenidos relacionados con la ética, la equidad de género, la sostenibilidad, el cuidado del medioambiente, la preservación de saberes ancestrales y la interculturalidad. Todo esto enriquece la formación académica con una perspectiva ética y culturalmente diversa, fomentando la sensibilidad hacia la diversidad y la inclusión. De igual manera, las políticas de RSU promueven la movilidad

académica, tanto para estudiantes y docentes, como para, el personal administrativo, propiciando intercambios y colaboraciones interinstitucionales e internacionales que enriquecen la experiencia educativa de los estudiantes y fomentan la diversidad de perspectivas. La promoción de procesos interdisciplinarios a través de las políticas de RSU permite abordar problemáticas complejas desde múltiples disciplinas, impulsando la integración de conocimientos y enfoques diversos para encontrar soluciones innovadoras, sostenibles y sustentables, todo esto con la implementación de diferentes proyectos tanto de investigación como de vinculación en las que se involucran docentes y estudiantes de varias carreras o facultades para la ejecución de procesos que contribuyan al desarrollo de la comunidad. Estos elementos fortalecen la función sustantiva de la docencia en las IES puesto que enriquecen la formación académica amparada en valores éticos, culturales y sociales, preparando a los estudiantes para enfrentar los retos actuales de manera integral y comprometida con el bienestar social. La integración de estos aspectos enriquece la labor académica y proyecta a las instituciones académicas como agentes de cambio positivo en la sociedad, incidiendo favorablemente en la reputación e imagen institucional.

Tabla 12. Alcance de las Políticas de RSU. Investigación

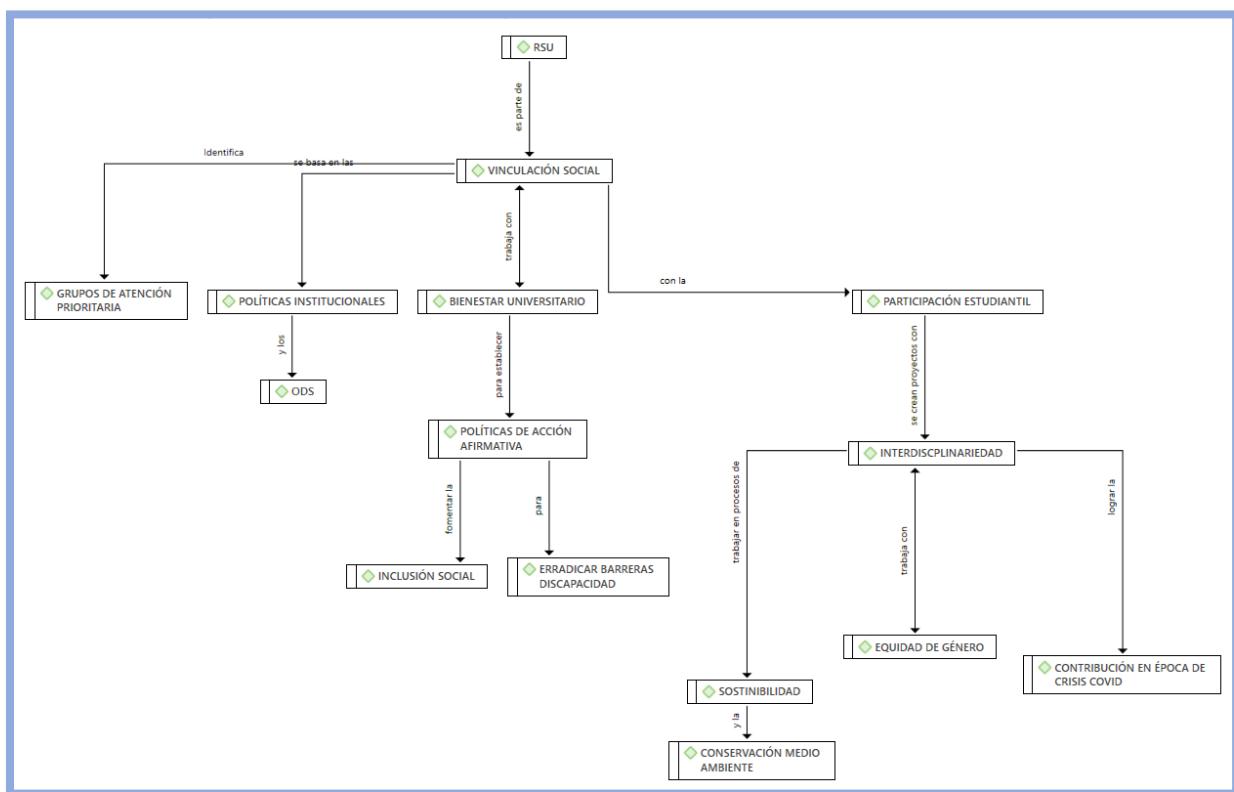


Fuente: Entrevistas directores departamentales IES
Elaboración Propia

Las políticas de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) desde la función sustantiva de investigación comprende un extenso espectro de elementos que impactan significativamente en la labor de transformación social de las universidades. En tal virtud, la elaboración de proyectos de investigación con el objetivo de promover la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente a través de la ética se ha convertido en un pilar fundamental en las IES. Estos proyectos contribuyen al avance científico en áreas cruciales para el desarrollo sostenible y reflejan el compromiso ético de las universidades con la sociedad y el entorno. La innovación y la igualdad de oportunidades se integran en este proceso, fomentando la creatividad y la diversidad en la investigación, esto

enriquece los resultados y promueve un ambiente inclusivo. Además, la investigación transdisciplinaria permite el desarrollo de procesos de difusión científica, a través de congresos, revistas y libros y abre las puertas a la internacionalización, lo que posiciona a las IES ecuatorianas en el ámbito de la investigación internacional, fortaleciendo su proyección global y generando beneficios significativos para la acreditación institucional, puesto que en la actualidad la investigación científica es fundamental en los procesos de acreditación de las instituciones de educación superior en el país, por ello, se ha puesto especial interés en ella. Las políticas de RSU en el eje de la investigación impulsan el avance del conocimiento científico, la transmisión del conocimiento, la difusión de los hallazgos y el impacto de estos en los colectivos, promueven valores éticos, innovación, igualdad y proyección internacional, reforzando así el compromiso social y académico de las instituciones de educación superior.

Tabla 13. Alcance de las Políticas de RSU. Vinculación Social



Fuente: Entrevistas directores departamentales IES
Elaboración Propia

Las políticas de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) desde la función sustantiva de vinculación social abarcan diferentes elementos significativamente en el quehacer de las instituciones académicas en su relación con la colectividad. En ese contexto, la gráfica destaca la importancia de identificar y dialogar con los grupos de atención prioritaria y establecer políticas de acción afirmativa para promover la inclusión social y la erradicación de las barreras de discapacidad, esta última, se considera inclusive en el tema de infraestructura, puesto que las universidades a través de sus acciones afirmativas, han adaptado sus edificios, laboratorio, bibliotecas, pensando en el acceso equitativo de todos los estudiantes, independientemente de sus capacidades físicas, colocando rampas, ascensores, pasamanos, señalética con sistema braille, pues así las personas con discapacidad pueden moverse con mayor comodidad y facilidad, considerando que todo esto es fundamental para su participación activa durante la vida universitaria, promoviendo la igualdad de oportunidades respaldadas por las políticas institucionales y, tomando en considerando los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Todo esto se llevan a cabo a menudo a través del departamento de bienestar estudiantil, trabajando de manera interdisciplinaria con la unidad de vinculación. Se busca activamente erradicar las barreras de discapacidad y fomentar la participación de los estudiantes en iniciativas que promuevan la equidad de género, la sostenibilidad y la conservación del medio ambiente. Es fundamental destacar, que durante la época de la pandemia del COVID-19, la universidad ecuatoriana realizó importantes contribuciones a la sociedad, demostrando su compromiso con el bienestar de la colectividad. Se ha de indicar también, que las políticas de RSU en vinculación social se enfocan en la participación de la comunidad universitaria en acciones que generen un impacto positivo en la sociedad, fortificando así el compromiso social y ético de las instituciones educativas.

5.6.3 Categoría 3. “Repercusión – incidencia de la RSU”

En la siguiente tabla, se describe la percepción y aplicación de políticas de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en las instituciones de educación superior (IES) de Ecuador. Los hallazgos revelan una diversidad de opiniones y prácticas. Siete de los entrevistados afirmaron que no se tienen establecidas políticas de RSU de manera formal en las IES. Ahora bien, veinte expertos indicaron que sí se han implementado políticas de RSU en las IES. Estas políticas abarcan desde programas de voluntariado hasta proyectos de investigación con impacto social.

Nueve de los entrevistados mencionaron que las políticas de RSU inciden directamente en el quehacer universitario. Esto sugiere que, estas políticas sí afectan la toma de decisiones y las prácticas institucionales. La mayoría de los profesionales destacaron que, independientemente de la existencia de políticas formales, se actúa con RSU de manera integral y transversal en los procesos académicos y administrativos. Esto implica que la responsabilidad social está presente en la enseñanza, la gestión, y con mayor incidencia en la investigación y la vinculación con la comunidad. Pese a que las políticas de RSU formales varían, se integran de manera activa en las IES ecuatorianas, y existe un compromiso generalizado con la mejora continua y la evaluación de su impacto social.

Cabe indicar que uno de los aspectos identificados para mejorar es el procedimiento de medición de impacto de las actividades de RSU. Algunas de las universidades están comenzando a implementar mecanismos para obtener datos precisos sobre el efecto que estas acciones tienen en la sociedad.

Tabla 14. Incidencia de las Políticas de RSU

Entrevistados	No se tienen establecidas políticas de RSU Cita=7	Sí existen políticas de RSU Cita=20	Sí incide la RSU en el accionar IES Cita=9	Total
Entrevista 1 Cita=39	1	0	0	1
Entrevista 2 Cita =51	1	0	0	1
Entrevista 3 Cita =47	0	1	0	1
Entrevista 4 Cita =41	0	0	0	0
Entrevista 5 Cita =55	0	1	1	2
Entrevista 6 Cita =39	0	1	0	1
Entrevista 7 Cita =34	0	1	2	3
Entrevista 8 Cita =28	0	1	0	1

Entrevista 9 Cita =39	1	0	0	1
Entrevista 10 Cita =27	0	1	1	2
Entrevista 11 Cita =27	0	1	0	1
Entrevista 12 Cita =29	0	1	1	2
Entrevista 13 Cita=41	0	1	1	2
Entrevista 14 Cita=26	0	1	1	2
Entrevista 15 Cita=46	0	1	1	2
Entrevista 16 Cita=36	1	0	0	1
Entrevista 17 Cita=41	0	1	0	1
Entrevista 18 Cita=37	0	1	1	2
Entrevista 19 Cita=23	0	1	0	1
Entrevista 20 Cita=23	0	1	0	1
Entrevista 21 Cita=24	0	1	0	1
Entrevista 22 Cita=32	0	1	0	1
Entrevista 23 Cita=40	0	1	0	1
Entrevista 24 Gr=27	1	0	0	1
Entrevista 25 Cita=51	1	0	0	1
Entrevista 26 Cita=37	0	0	0	0
Entrevista 27 Cita=24	0	1	0	1

Entrevista 28 Cita=22	0	1	0	1
Entrevista 29 Cita=25	1	0	0	1
Total	7	20	9	29

Fuente: Entrevistas directores departamentales IES

Elaboración Propia

En el marco de la investigación, para evaluar la incidencia y repercusión de las políticas de responsabilidad universitaria en la sociedad, se hizo necesario, enlistar las actividades que se han ejecutado en aras de la implicación de la RSU en las diferentes funciones de las instituciones académicas, por lo que a continuación, se presentan los hallazgos clave derivados de este análisis.

Conciencia y Compromiso: Los expertos coincidieron en que las políticas de responsabilidad universitaria desempeñan un papel crucial en la formación de ciudadanos conscientes y comprometidos. Estas políticas fomentan la ética, la transparencia y la rendición de cuentas entre los miembros de la comunidad universitaria.

Impacto en la Sociedad: Se identificó un efecto directo de las políticas de responsabilidad universitaria en la sociedad en general. Los profesionales graduados de instituciones comprometidas con estas políticas tienden a desarrollar la participación cívica, el voluntariado y la promoción de valores sociales.

Prevención y Gestión de Riesgos: Los expertos destacaron que las políticas de responsabilidad universitaria ayudan a prevenir y gestionar riesgos legales y financieros. Estas políticas establecen pautas claras para la conducta ética, la seguridad en el campus y la protección de los derechos estudiantiles.

Desafíos y Oportunidades: A pesar de los beneficios, se señalaron desafíos. La implementación efectiva de estas políticas requiere una comunicación constante, capacitación y adaptación a las cambiantes dinámicas sociales. Sin embargo, también se considera una oportunidad para fortalecer la relación de las universidades entre sí y entre las universidades y la sociedad en su conjunto.

Las políticas de responsabilidad universitaria afectan a la comunidad académica y tienen un impacto significativo en la sociedad en su conjunto. Su adecuada implementación es esencial para promover valores éticos y ciudadanía activa.

Tabla 15. Repercusión de las Políticas de RSU

ACTIVIDAD	DOCENCIA Citas=21	GESTIÓN Citas=27	INVESTIGACIÓN Cit0=s?85	VINCULACIÓN SOCIAL Citas=91
Acreditación internacional Citas=1	1	1	1	1
Autoevaluación institucional Citas=1	0	0	0	1
Becas estudiantiles por participar en proyectos de investigación Citas=1	0	0	1	1
Capacitación en el área financiera Citas=44	5	4	25	19
Capacitación financiera a niños de séptimo a noveno año de EGB Citas=1	0	0	0	1
Centros de cuidado infantil Citas=1	0	1	0	0
Charlas sobre garantías laborales Citas=36	0	0	4	2
Charlas, talleres, ferias, congresos, podcast Citas=20	0	0	6	3
Conservación medio ambiente Citas=21	0	1	8	11
Desarrollo de territorios sostenibles Citas=1	0	0	0	1
Desarrollo urbanístico Citas=1	0	0	0	1

El principal punto de RSU es el impacto académico Citas=1	0	0	1	1
Elaboración de conservas de fruta como alternativa económica para las comunidades Citas=1	0	0	1	1
Formación integral Citas=1	0	0	1	1
Grupos de atención prioritaria Citas=4	0	1	0	1
Implementación de paneles solares Citas=1	0	0	1	0
Inclusión social Citas=22	1	1	4	6
Investigar remedios de las comunidades indígenas para COVID Citas=36	0	0	4	2
La universidad tiene el componente agroindustrial y el eje intercultural social Citas=1	0	0	1	1
ODS Citas=31	3	2	7	9
Planta de tratamiento de agua Citas=1	0	0	1	1
Preservación saberes ancestrales Citas=7	0	0	4	3
Preservar y conservar la ideología y cultura de las comunidades Citas=1	0	0	1	1
Producción y difusión científica Citas=19	1	0	13	4
Proyectos de cuidado de ríos y forestación Citas=1	0	0	0	1

Proyectos de investigación para la creación de prótesis y órtesis Citas=1	0	0	1	1
Proyectos multitemporales e interdisciplinarias Citas=44	5	4	25	19
Purificación del agua Citas=44	5	4	25	19
Reactivación económica (chacra) Citas=36	0	0	4	2
Se hace seguimiento a los estudiantes que tienen distintos tipos de discapacidad Citas=1	0	0	1	0
Seguimiento a graduados Citas=44	5	4	25	19
Sensibilización a niños y adolescentes sobre el cuidado del medio ambiente Citas=1	0	0	0	1
Sostenibilidad financiera Citas=1	0	0	1	0
Sostenibilidad social Citas=1	0	0	1	0
Trabajo con fundaciones en favor de las comunidades indígenas Citas=36	0	0	4	2
Tratamiento de minerías o petroleras Citas=44	5	4	25	19
Uso del agua Citas=36	0	0	4	2
Vinculación social enmarcada en los ODS Citas=1	0	0	0	1

Fuente: Entrevistas directores departamentales IES

Elaboración Propia

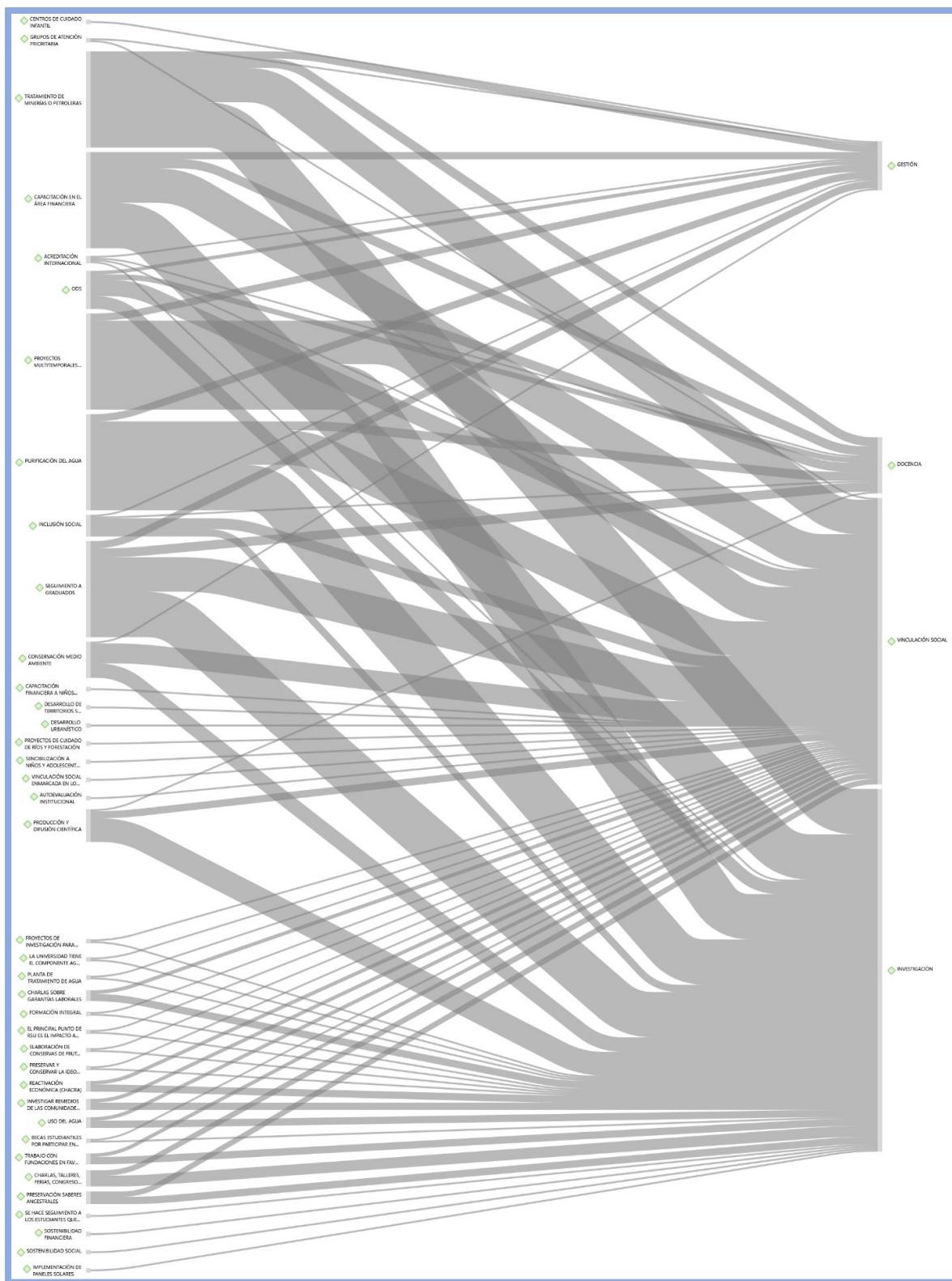
Se ha de indicar que el mayor grado de aplicación e incidencia de la RSU que se reconoce en las diferentes universidades es en las áreas de investigación y de vinculación pues son áreas que ejecutan proyectos que permiten identificar las necesidades o problemas reales y ejecutar acciones que incidan en su solución, sin embargo, varios expertos hablan de la transversalidad e interdisciplinariedad y afirman que la docencia es el eje central de RSU pues está directamente relacionado con la misión nata de la Universidad y que al estar involucrados en los procesos antes mencionados, docentes y estudiantes, son los protagonistas en la ejecución del quehacer universitario en todas sus funciones.

Además, como se evidencia en la gráfica la mayoría de las instituciones generalmente coinciden en el enfoque de desarrollar actividades relacionadas a la sostenibilidad, a la preservación de la flora, la fauna, el cuidado de los ríos, las políticas de acción afirmativa, economía sostenible, reactivación económica, preservación de saberes ancestrales, inclusión social, erradicación de las barreras de la discapacidad, etc.

De acuerdo a los expertos que fueron entrevistados, las universidades durante la pandemia ocasionada por el COVID-19, pusieron a disposición de la comunidad sus laboratorios para agilizar la aplicación de las pruebas PCR, contribuyeron con la fabricación y donación de mascarillas, instauraron becas o ayudas económicas para los estudiantes que perdieron su trabajo, generaron charlas con expertos de la salud en temas de prevención de contagios y los peligros de la automedicación, así como con expertos de la psicología para trabajar con charlas dirigida a su comunidad interna como a la sociedad en general, para trabajar aspectos como la convivencia en el encierro y el manejo de las emociones en tiempo de commoción social.

Como se evidencia, pese a que las actividades tienen diferentes denominaciones en cada universidad, el trasfondo de los proyectos está relacionado con la intención de ejecutar procesos que beneficien y retribuyan a la colectividad en donde cada institución se desenvuelve.

Gráfico 12. Repercusión de las Políticas de RSU

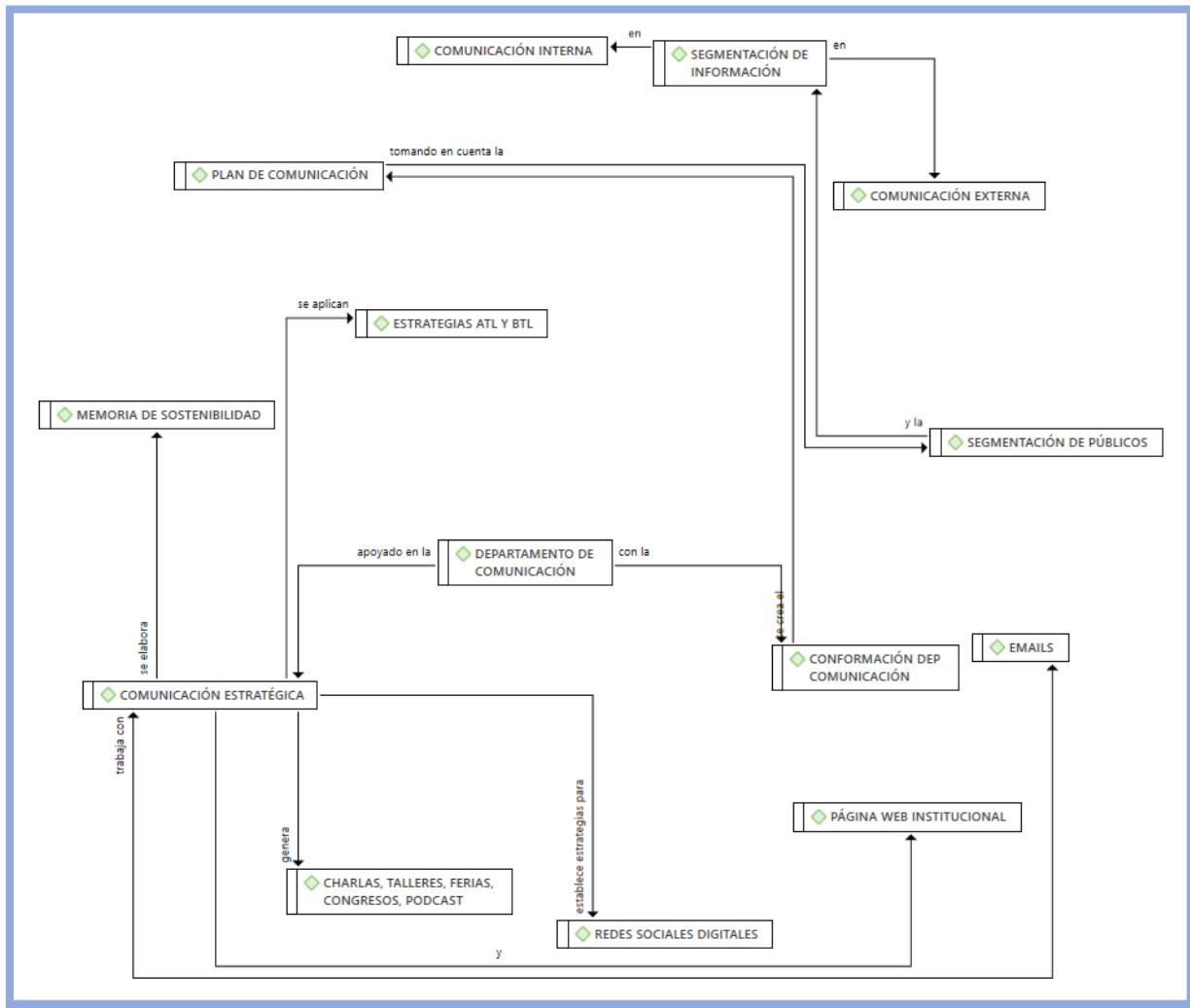


Fuente: Entrevistas directores departamentales IES
Elaboración Propia

5.6.4 Categoría 4. “Formas de comunicar la RSU”

La comunicación de las políticas de RSU en base a los resultados obtenidos, se basa en una estrategia integral que combina eventos presenciales, medios tradicionales y plataformas digitales para llegar de manera efectiva a los diferentes públicos y promover la responsabilidad social en la comunidad institucional.

Tabla 16. Formas de comunicación de las Políticas de RSU



Fuente: Entrevistas directores departamentales IES
Elaboración Propia

La comunicación de las políticas de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) se lleva a cabo de manera estratégica y planificada. El departamento de comunicación es el encargado de gestionar esta comunicación. Para ello, establecen diversas estrategias:

Se organizan ferias, charlas y congresos para interactuar directamente con los públicos interesados. Estos eventos permiten difundir información sobre las políticas de RSU y crear conciencia. Se utilizan estrategias Above The Line (ATL) y Below The Line (BTL). ATL incluye medios masivos como la televisión, radio y prensa, mientras que BTL se enfoca en canales más específicos, como publicidad en redes sociales, patrocinios y promociones.

Se elabora un plan detallado que define los objetivos, los mensajes y los canales de comunicación, para garantizar una difusión coherente y efectiva. Se identifican los diferentes grupos de interés y se adapta la comunicación a sus necesidades específicas. Se emplean correos electrónicos, la página web institucional y las redes sociales oficiales para difundir información.

Sin embargo, varios entrevistados coinciden en que pese a los esfuerzos que se han desarrollado en los procesos de comunicación y difusión del quehacer universitario, aspectos como la gran cantidad de información que desde las universidades por su naturaleza misma se genera, o aspectos como el presupuesto en el caso de las instituciones públicas, o el número de personas que integran los departamentos de comunicación, entre otros, inciden en estos procesos y manifiestan que en esta área se debe seguir trabajando para mejorar y consolidar procesos de comunicación más efectivos.

Así lo corrobora el cuadro que se desarrolla a continuación, en el que se ha tomado extractos de las respuestas proporcionadas por los expertos que fueron entrevistados.

Tabla 17. Requerimientos en los procesos de comunicación de las Políticas de RSU

CÓDIGO DE LA CITA	FRAGMENTOS
D.30. ENTREVISTADO 1.	A nivel interno la comunicación la maneja la dirección de comunicación y sí solemos publicar dos tres veces por mes alguna noticia de investigación y estas pues salen en redes en Facebook en Twitter todo esto, eso nos posiciona hacia afuera, otros mecanismos son los congresos donde son más científicos académicos, pero yo sí

	creo que ahí tenemos una cierta falencia pero es algo que tenemos que mejorar pero no creo que al nivel interno.
D.33. ENTREVISTADO 4.	Con respecto a los beneficiarios, ósea hacia afuera, lo que se procura es que al final del proyecto hay que hacer un taller de socialización, es casi que obligatorio, a veces no se cumple, pero procuramos que todos hagan ese taller de socialización con los proyectos. Hablando internamente realmente la única manera es a través de la página web, ahí tenemos colgados los proyectos en la página, pero no hacemos una difusión masiva, así como decir bueno ya cerró este proyecto hizo tal actividad tal beneficio para la comunidad eso no, eso en realidad justo eso es una de las cosas que yo pienso que debemos mejorar, justo la difusión.
D. 34. ENTREVISTADO 5.	Yo creo que los primero siempre en toda institución es la comunicación interna y no me refiero solo interna a nivel institucional sino incluso a nivel departamental porque a veces lo que nace de una conversa es lo que se pasa a otro departamento, o lo que se pasa a la universidad y así sucesivamente, entonces siempre hay que tener mucho cuidado en esos temas, discernir la información
D. 36. ENTREVISTADO 7.	La universidad ha crecido en los últimos 4 o 5 años en el aspecto comunicacional y marketing, nosotros tratamos de manejar siempre una figura o un mensaje comunicacional mucho más generalizado para todas las personas que deseen o necesiten información no solo para los de la universidad, en ese sentido creemos que con el pasar de los años y de acuerdo a la necesidad y la realidad actual es necesario siempre ir innovando y mejorando los diferentes canales de comunicación.
D.38. ENTREVISTADO 9.	Mire yo creo que uno de los grandes errores en general de la universidad ecuatoriana es la comunicación no me atrevería a decir solamente de las universidades si no de pronto del sistema público en general porque nadie conoce qué hacen las instituciones públicas y las universidades no somos la excepción, hemos hecho esfuerzos muy importantes nosotros pero sin embargo no es suficiente para alcanzar el nivel de comunicación que debería tener la universidad ecuatoriana ósea realmente creo que ahí estamos en deuda, sin embargo nosotros por ejemplo, como vicerrectorado de investigación y vinculación designamos un presupuesto específico en nuestro POA.
D. 42. ENTREVISTADO 13.	La parte externa de socialización de lo que hace vinculación con la sociedad lo manejamos principalmente con el departamento de comunicación que tiene la universidad que el ya difunde por redes sociales que tiene la universidad y también por los medios de comunicación sobre todo los locales.

D. 43. ENTREVISTADO 14.	<p>Bueno en verdad por decir la radio tiene audiencia pero como es una radio universitaria lo escuchan específicamente la comunidad que forma parte de la institución, en este caso y lo mismo pasa con la televisión pue de pronto por más que se establecen los vínculos a través de redes sociales no tienen mucha cabida como puede ser de pronto el impacto que se podría dar a través de un medio de comunicación nacional que tenga ya un precedente o que sea bien conocido, entonces sí, sí, yo creo que todavía nos falta un poco más eso, a veces el impacto de la investigación algunas si ha logrado tratar de lanzarlo a través de los medios de comunicación locales a través de la prensa local y por allí se ha logrado algo pero siempre falta un poquito más yo creo que sí, todavía estamos en el proceso de generar algunas mejoras en este sentido.</p>
D.51. ENTREVISTADO 21.	<p>Tenemos una radio en abierto, a parte de la radio on line tenemos una unidad móvil de TV con todos esos recursos que tenemos no hemos sabido comunicarnos internamente, entonces lo que buscamos y me parece que su estudio es absolutamente pertinente para decirnos oiga desde el punto de vista comunicacional lo que no se exhibe no se vende y todos tenemos que aprender a vender la imagen institucional de nuestra institución.</p>
D.52. ENTREVISTADO 23.	<p>Hay un departamento de comunicación institucional llamado el DIRCOM los que se encargan de la comunicación institucional utiliza varios métodos, varias estrategias, estrategias de masificación y estrategias de personalización, en la comunicación, estrategias muy buenas, por ejemplo, el sitio web.</p>
D.53. ENTREVISTADO 24.	<p>Sí yo creo que ese es un reto de todas las universidades siempre como dice nuestro rector, yo me entero a veces de cosas porque me cuentan los de afuera y no por los de adentro, bueno eso es super bueno y no bueno, pero a través de la dirección de comunicación hemos generado todo un proceso de difusión interna a través de diferentes canales, pero lo más importante es que nuestros profesores y las facultades que son quienes desarrollan las acciones en territorio puedan socializar a sus mismos profesores lo que hacen.</p>
D.55. ENTREVISTADO 26.	<p>Nosotros trabajamos la comunicación en la universidad desde una visión de integralidad es decir trabajamos integrando varias disciplinas el mercadeo, la publicidad, la comunicación propiamente dicha, todos los temas de comunicación digital, promoción, incluso eventos, todo está dentro de la gestión de la comunicación y mercadeo de la universidad por lo tanto trabajamos en dos grandes líneas de actuación, el posicionamiento de la universidad pero también la atracción de estudiantes, entonces lo que sería más temas de mercadeo propiamente dicho y en función de esos dos grandes objetivos se van creando los recursos pertinentes para ponerlos en los</p>

	canales también pertinentes para poder llegar a nuestros públicos de interés.
D. 56. ENTREVISTADO 27.	Creo que hay que tener en cuenta que el equipo de comunicación es pequeño y hacen un montón para la tarea titánica de cantidad de información que tienen, cada institución tiene sus particularidades, en nuestra institución no ha estado institucionalizada he querido decir que cada escuela, cada profesor, cada estudiante se han vuelto muy proactivo, entonces tenemos muchísimos resultados, lo cual es excelente, pero es difícil a nivel de difusión, porque es un bombardeo de información y todos queremos estar en redes todos queremos que se vea, tener visibilidad, entonces yo creo que es un proceso, o sea, está en camino, está en desarrollo y va en buen camino. Tal vez lo que hace falta es un poco como la difusión interna para llegar al público externo porque es mucha información también, pero creo que es un proceso y que va en buen camino.

Fuente: Entrevistas directores departamentales IES

Elaboración Propia

En base a los hallazgos de las entrevistas realizadas, se pueden identificar algunas coincidencias y diferencias en los procesos de comunicación y difusión:

En todas las entrevistas, se reconoce la importancia de la comunicación en las instituciones, hay un consenso general de que la comunicación interna es crucial y puede ser mejorada. Varios entrevistados mencionan la necesidad de mejorar la difusión de la información, tanto a nivel interno como externo y coinciden en que una comunicación efectiva es fundamental para el éxito organizacional.

Tanto el entrevistado 1 como el entrevistado 2 indican que existen publicación de noticias e investigaciones en redes sociales como Facebook y Twitter. Esta estrategia busca posicionar a las universidades hacia el exterior y mantener informada a la comunidad.

El entrevistado 2 destaca la importancia de realizar talleres de socialización al finalizar los proyectos. Aunque no siempre se cumplen, se procura que los beneficiarios participen en estos espacios para difundir los resultados y beneficios de las investigaciones.

El entrevistado 1 se centra en la comunicación interna y reconoce una falencia en la difusión científica hacia el interior de la universidad. Por otro lado, el entrevistado 2 se enfoca en

la comunicación hacia afuera, especialmente a través de la página web, pero admite la necesidad de mejorar la difusión masiva.

El entrevistado 3 resalta la importancia de la comunicación a nivel departamental, asegurando que lo que se comparte en conversaciones internas debe discernirse cuidadosamente antes de transmitirse a otros departamentos o a la universidad en general.

El entrevistado 1 y el entrevistado 14 consideran que la comunicación se maneja a través de un departamento específico. El Entrevistado 27 opina que la comunicación es una tarea compartida por todos en la institución y destaca por su enfoque innovador y su visión integral.

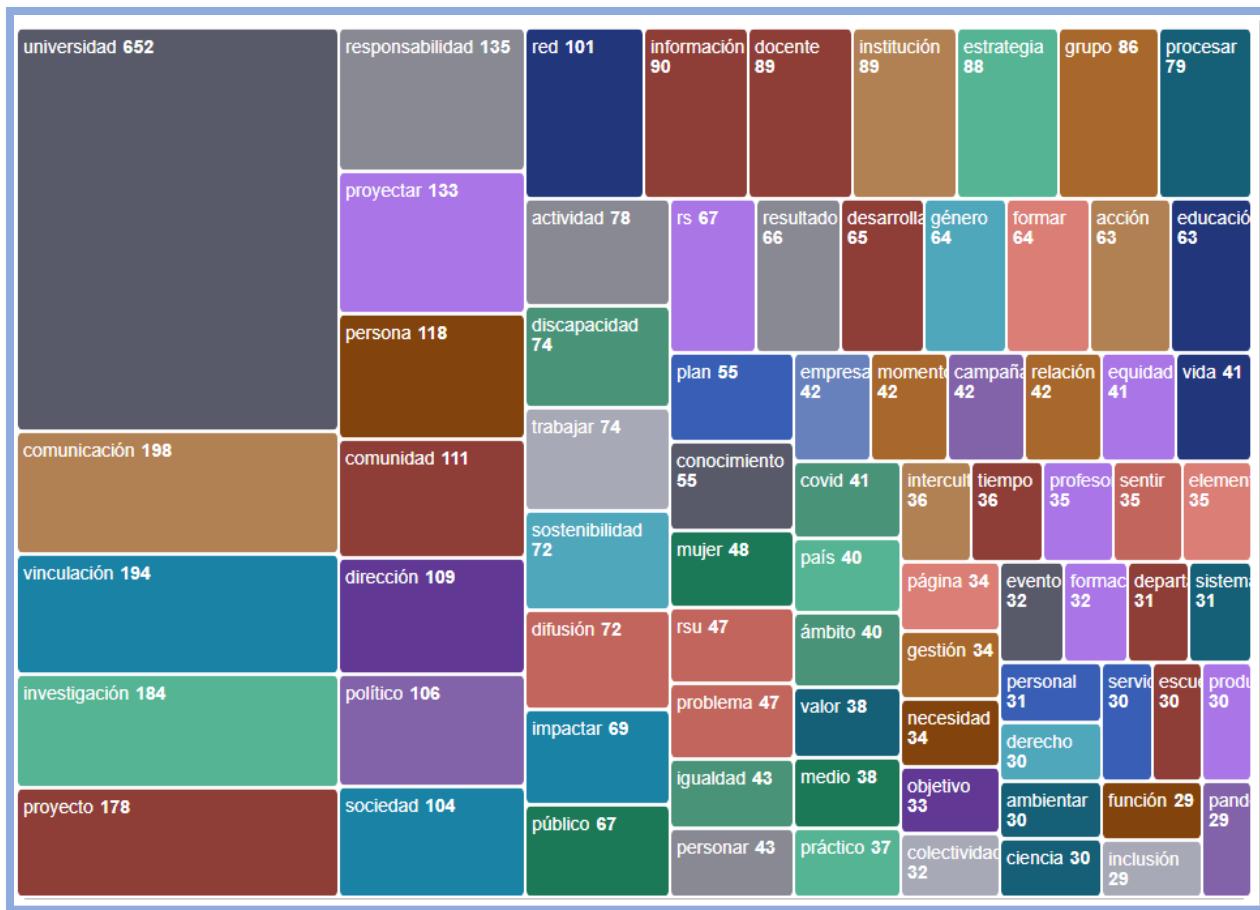
Los entrevistados 13 y 26 destacan la necesidad de mejorar la comunicación con el público externo, mientras que el entrevistado 21 se centra más en la comunicación interna. El entrevistado 27 menciona que la comunicación se maneja desde una visión integral, combinando varias disciplinas, este enfoque holístico podría ser valioso para abordar los desafíos actuales y futuros en la comunicación organizacional.

La comunicación es un pilar fundamental en todas las instituciones. Aunque existen diferencias en los enfoques y estrategias, la disposición para reconocer áreas de mejora es un paso positivo hacia una comunicación más efectiva. Cada institución tiene sus propias necesidades y desafíos, y la adaptabilidad es clave. En última instancia, la colaboración y la búsqueda constante de mejores prácticas son esenciales para una comunicación exitosa.

5.6.5 Categoría 5. “Sostenibilidad de la RSU”

De acuerdo con las definiciones más utilizadas, la RSU es la gestión de impactos generados por las IES en la sociedad. Impacto que hace referencia al cambio que se genera sobre un medio por un conjunto de actividades, además, a los resultados de la gestión de la responsabilidad social. Las intervenciones interdisciplinarias en los grupos de interés asimismo son un proceso de retroalimentación que alimenta el aprendizaje en la academia, propician espacios para desarrollar nuevas investigaciones. La perspectiva de responsabilidad universitaria desde un enfoque integral debe tener como marco de referencia la sostenibilidad y considerar dimensiones económicas, ambientales y sociales (Andia Valencia, Yampufe Cornetero, & Antezana Alzamora, 2021).

Tabla 18. Sostenibilidad y RSU



Fuente: Entrevistas directores departamentales IES

Elaboración Propia

En el mapa de árbol generado, se revelan patrones y tendencias significativas. La palabra “sostenibilidad”, con sus 72 repeticiones, emerge como un tema central. Sin embargo, otras palabras también desempeñan un papel crucial: Universidad aparece 652 veces, indicando la relevancia institucional. Comunicación, repetida 198 veces, sugiere la importancia de la difusión de información. Vinculación con 194 repeticiones, destaca la conexión con la comunidad externa. Investigación, se menciona 184 veces, subrayando la búsqueda del conocimiento. Responsabilidad, con 135 repeticiones, enfatiza la obligación ética. Personas, presente 118 veces, resalta la atención a la comunidad universitaria. Comunidad, con 111 repeticiones, subraya la interacción con la sociedad en general. Se ha de mencionar también que un gran porcentaje de entrevistados hicieron énfasis en mencionar que en las actividades que se establecen en los procesos de gestión, como las planificaciones institucionales se consideran a los Objetivos de

Desarrollo Sostenible (ODS) puesto que su desarrollo equilibra la sostenibilidad social, económica y ambiental.

Esto que se menciona anteriormente, se corrobora con la tabla que se describe a continuación.

Tabla 19. Incidencia de la sostenibilidad en la RSU

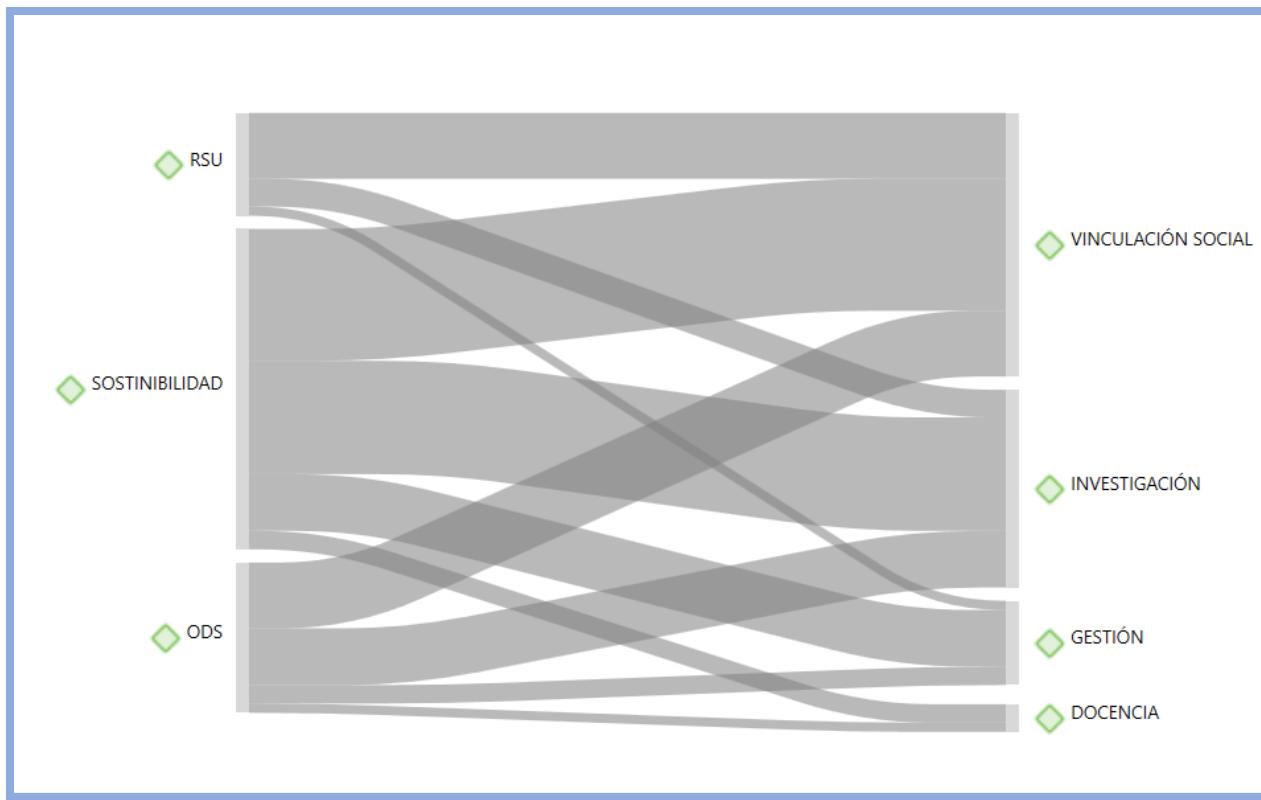
	DOCENCIA Citas=21	GESTIÓN Citas=27	INVESTIGACIÓN Citas=85	VINCULACIÓN SOCIAL Citas=91
ODS Citas=31	3	2	7	9
RSU Citas=75	2	4	6	11
SOSTINIBILIDAD Citas=50	4	7	12	14

Fuente: Entrevistas directores departamentales IES
Elaboración Propia

En base a estos datos, se puede realizar el siguiente análisis: docencia, se han registrado 21 citas relacionadas esta actividad, lo que incluye a la trasferencia de conocimientos. La gestión institucional ha generado 27 citas, esto se refiere a la administración de recursos, planificación estratégica y toma de decisiones. La investigación es un área destacada, con 85 citas, lo que sugiere una fuerte actividad en proyectos de investigación, publicaciones académicas o colaboraciones con otras instituciones. Vinculación Social, la institución ha participado activamente en la comunidad con 91 citas, esto incluye programas de extensión, eventos comunitarios o colaboraciones con organizaciones locales.

Además, se mencionan los siguientes indicadores: Se han registrado 31 citas relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), estos objetivos globales abordan temas como la pobreza, la igualdad de género, la educación y el medio ambiente. Las instituciones han demostrado un compromiso significativo con la RSU, con 75 citas, esto incluye proyectos de voluntariado, acciones solidarias o programas de impacto social y medioambiental. La sostenibilidad es un enfoque importante, con 50 citas. Esto abarca prácticas ecológicas, conservación de recursos o iniciativas para un futuro más sostenible.

Gráfico 13. Incidencia de la sostenibilidad en la RSU



Fuente: Entrevistas directores departamentales IES
Elaboración Propia

La institución muestra una diversidad de actividades y un fuerte compromiso con la comunidad, la investigación y la sostenibilidad.

Capítulo VI. Estrategias de Impacto: Comunicación y RSU en Ecuador. Resultados globales

Este apartado propone un plan de buenas prácticas destinado a optimizar la difusión de los resultados obtenidos de la aplicación de la responsabilidad social universitaria, así como a mejorar la precisión en la medición de sus impactos. Este capítulo es crucial para entender la relevancia de la investigación y su capacidad para influir en la gestión de la comunicación en el ámbito universitario de Ecuador. Adicionalmente, se lleva a cabo un análisis que permite cotejar los resultados cualitativos y cuantitativos recabados tanto en las encuestas como en las entrevistas de la investigación, todo ello en relación con la validación de las hipótesis planteadas.

6.1 Plan de Buenas Prácticas de comunicación de responsabilidad social universitaria

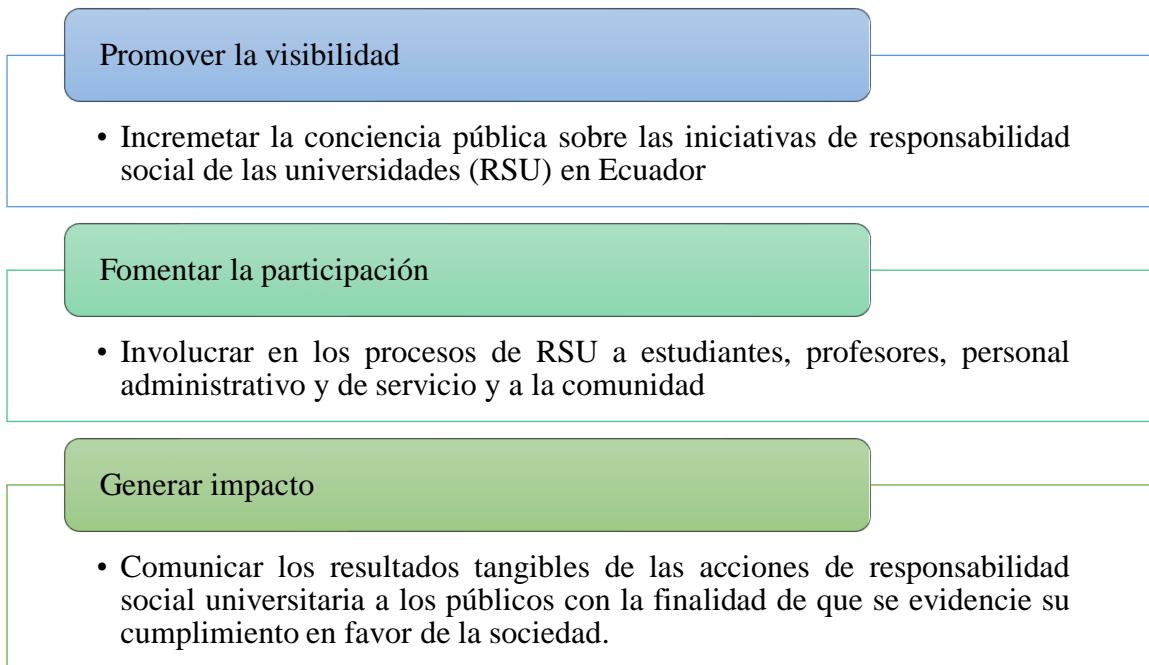
A las instituciones académicas tanto públicas como privadas, les corresponde asumir un enfoque de RSU que le atribuya a la calidad académica un sello más allá de la competitividad (López-Noriega, Zalthen-Hernández, & Carrillo-Marín, 2015).

La Comunicación Organizacional o Institucional eleva la eficacia de las funciones sustantivas de las IES, la orientación de la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) así como la construcción de Sociedades del Conocimiento, han logrado la transición de la comunicación, pues ha dejado de ser un instrumento de mero acompañamiento de la gestión institucional, para ser una acción estrategia de acción. han convertido a la comunicación en acción estratégica. Por lo tanto, las universidades deben plantearse nuevas estructuras organizativas y establecer canales de comunicación e información, para mantener una apropiada transferencia de conocimientos, así como también favorecer a su crecimiento y fortalecimiento institucional para crear una cultura de valores éticos y sociales (Núñez Paula & Bermúdez Reyes, 2019) y mantener una relación adecuada con la sociedad.

Con estos antecedentes y en base a los resultados obtenidos en la presente investigación se plantea esta guía que pretende proporcionar a las IES de Ecuador un enfoque estratégico y efectivo para comunicar sus actividades de RSU. La comunicación correcta es esencial para que la comunidad universitaria y la sociedad en general conozcan, comprendan y valoren las diferentes contribuciones sociales de las universidades.

6.2 Objetivos

Ilustración 4. Objetivos



Elaboración Propia

6.3 Estrategias

Indistintamente a la disciplina en la que actúe, la comunicación es un eje transversal, sus herramientas se mantienen en su estructura, pero su contenido se adapta a las necesidades que se presenten (Ríos Pacheco, Barbosa Trigos, & Páez Quintana, 2020).

Analizar a detalle las necesidades y expectativas de los grupos de interés y la comunidad universitaria se hace necesario para conocer aspectos como, cuáles son los temas de mayor interés, qué aspectos requieren comunicación detallada, cuáles son los medios a través de los que les gustaría recibir información. Una vez que se determinan estos aspectos, se debe incentivar el involucramiento de los estudiantes, docentes, alumini, personal administrativo, personal de servicio y enfatizar la importancia de promover la participación de la comunidad (La Cruz-Arango, Zelada-Flórez , Aguirre-Landa, & Garro-Aburto , 2022) en formar parte tanto de la planificación, como de la implementación y ejecución, entendiendo que sus ideas y perspectivas enriquecen la planificación y por lo tanto se obtendrán mejores resultados.

Como lo señalan Sáenz Acosta y Ventura Egoávil (2014) “la perspectiva de los stakeholders es de particular interés” (p. 31) por lo que es fundamental determinar métricas claras para la evaluación del impacto de las diferentes estrategias de comunicación implementadas. Se ha de tener en cuenta aspectos como, el número de seguidores en las diferentes redes sociales institucionales se prevé alcanzar, el número de menciones positivas se tiene previsto obtener en los medios de comunicación tradicionales, así como también, se debe realizar el seguimiento permanente y el ajuste de las tácticas según los resultados que se vayan obteniendo.

“La nueva era digital está condicionando las estrategias publicitarias para llegar a las distintas audiencias” (Del Moral Pérez, Villalustre Martínez, & Neira Piñeiro, 2016, p. 2), por ello se debe crear historias atractivas y emotivas sobre los proyectos y actividades de responsabilidad social universitaria, pueden ser bastante útiles, los testimonios de beneficiarios de políticas de acción afirmativa, becas de excelencia académica, las fotografías y los videos que ilustren los logros de la implementación de procesos de investigación, del mismo modo, puede desarrollarse campañas temáticas, con temas de interés como ejemplo están, el día internacional de la mujer, el día del medio ambiente, las convocatorias para nuevos proyectos de vinculación, un storytelling de los resultados que se han generado con la implementación de proyectos de investigación o resultados académicos. Se debe indagar los hashtags populares entre los públicos a los que estará dirigida la información, esto ampliará el alcance de la información, se ha de tener cuidado en no abusar de los hashtags.

Se debe considerar que, mediante las acciones de marketing y comunicación, las marcas arrojan esas piezas de lego para captar la atención de sus grupos de interés y que sean ellos mismos quienes las encajen cuándo y cómo deseen, todo esto con la finalidad de mantener el interés de los públicos. La comunicación digital es parte de una estrategia integrada que le saca el máximo provecho a las sinergias, mediante una combinación de creatividad y análisis que permite el crecimiento (Coll Rubio & Lluís Micó , 2020).

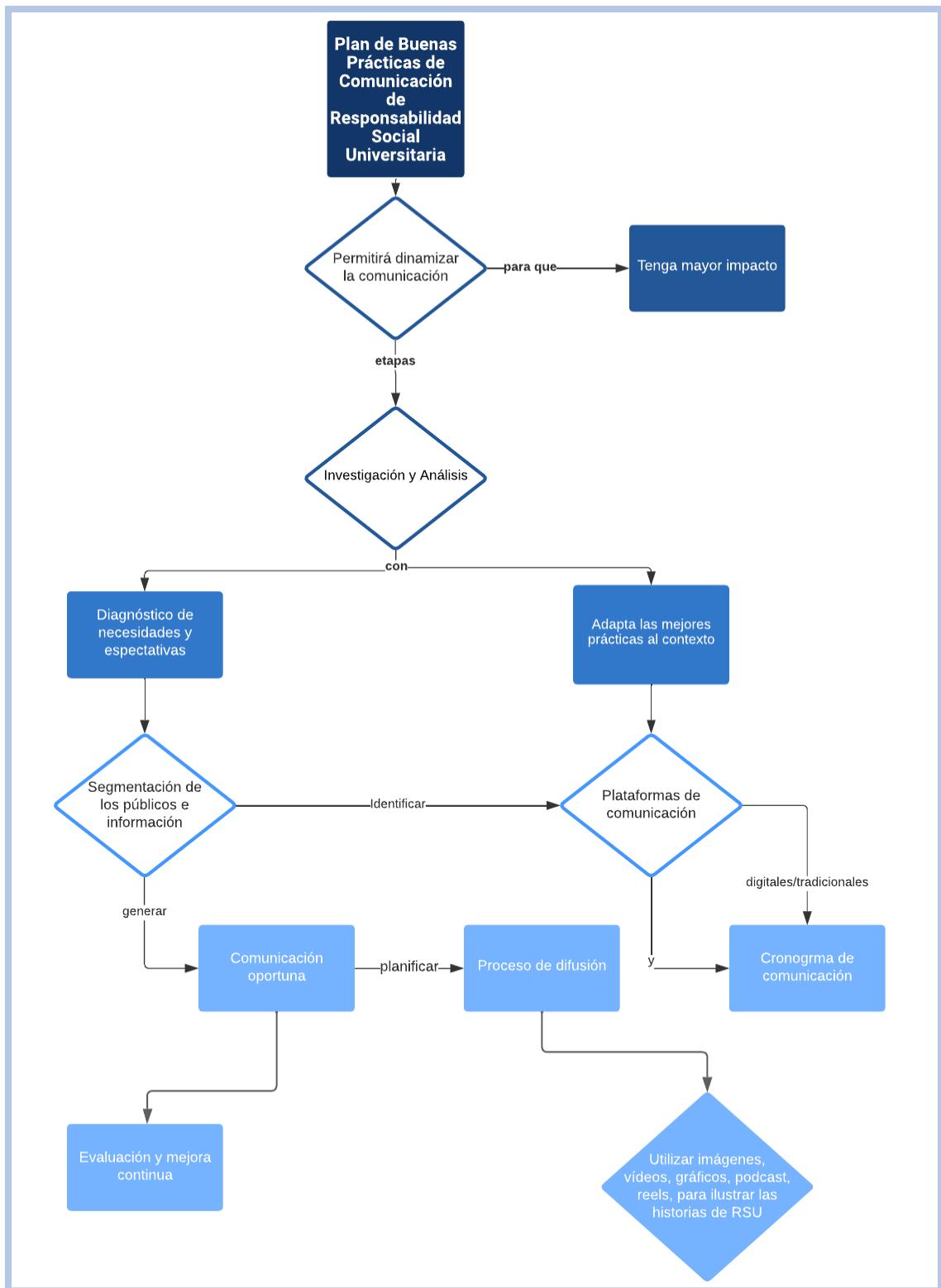
El DirCom ve todo y las partes con espíritu sistémico, es polivalente pues recubre varias y disímiles funciones globales, tanto dentro, como fuera de la organización (Costa, 2012), por ello, brindar formación específica a los responsables del área de comunicación, es fundamental, ellos deben comprender, tanto la filosofía institucional de las universidades, como las estrategias clave. Además, se ha de fomentar la creatividad y la adaptabilidad en los integrantes del equipo de

comunicación institucional. Se debe crear un equipo de trabajo que esté enfocado específicamente en manejar la comunicación de la RSU, en virtud de que ésta involucra las diferentes áreas de la universidad y a partir de ello se genera abundante cantidad de información comunicable. Además, en el departamento de comunicación se requiere un líder con visión clara, que tenga habilidades estratégicas, que en todas sus acciones acompañe la ética, que sea gestor de relaciones para potenciar y organizar las relaciones internas, y cree nuevas interacciones y oportunidades institucionales (Abendaño Ramírez & Duque Rengel, 2016).

Otro aspecto importante por considerar es la posibilidad de lograr colaboraciones, alianzas o convenios de cooperación interinstancial ya sea con instituciones públicas, privadas, gubernamentales, empresas y ONG, que compartan objetivos similares en lo que respecta a la responsabilidad social, ello facilitará consensos, y juntos se podrá amplificar el impacto de las distintas iniciativas. Buscar alianzas con los medios de comunicación locales y nacionales, también puede favorecer la promoción de los diferentes eventos y proyectos.

Medir la percepción de los procesos generados, tiene una incidencia elemental en todo este proceso, siempre es necesario evaluar las acciones, la evaluación permite erradicar errores y consolidar aciertos, por lo que se recomienda realizar encuestas periódicas para medir la percepción de los públicos sobre los procesos de difusión y comunicación de responsabilidad social. Escuchar proactivamente los comentarios y sugerencias de los usuarios, permite generar ajustes en el plan establecido. Por ello, en el siguiente apartado se profundizará información sobre este aspecto.

Ilustración 5. Plan de Buenas Prácticas



Elaboración propia

6.4 Medición de impacto

Medir el impacto de la comunicación es fundamental para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas, así lo corroboran Sáenz Acosta y Ventura Egoávil (2014):

La preocupación por identificar el impacto de las iniciativas de RS ha crecido a medida que su empleo se ha propagado en muchas industrias. Pero existe la necesidad de contar con medios para estimar objetivamente ese impacto y de saber si el mismo llega a producirse o no. Esta información se puede emplear, entre otras actividades, para 1) retroalimentar la gestión de las iniciativas de RS, 2) verificar que los beneficios responden a una o a múltiples expectativas de algún(os) stakeholder(s), 3) cimentar una buena reputación y, sobre esa base, 4) construir vínculos duraderos con esos grupos de interés (p.33).

En tal virtud, se han de establecer procesos que permitan generar determinada actividad, para mejorar continuamente la ejecución de actividades de RSU y su difusión hacia los diferentes públicos de interés. Por ejemplo, se debe, medir el número de visitar y suscriptores a los diferentes sitios web institucionales, evaluar el impacto y alcance de los diferentes mensajes, examinar la cantidad de “me gusta”, comentarios, compartidos y retuits en las publicaciones, puesto que esto determina el nivel de participación de los públicos.

La comunicación digital es importante pues se basa en técnicas sencillas, que consiente en transmitir y compartir mensajes de manera eficaz. Los medios digitales están integrados a la vida diaria de los usuarios, por lo que se requiere de una estrategia de marketing digital para perfeccionar la imagen de una marca y ampliar su visibilidad (Álvarez Sarmiento & Illescas Reinoso, 2021).

Calcular la cantidad de menciones en medios de comunicación tradicionales, desarrollar un proceso de seguimiento para monitorear el número de veces que se genera información sobre los proyectos de RSU en prensa, radio o televisión, local y nacional.

Analizar los comentarios que se generan en las redes sociales, determinar si son generalmente positivos, negativos o neutrales, así como también, evaluar la relevancia y profundidad de esos mensajes, que se relacionan directamente con el contenido generado desde la institución. Están estos contenidos generando discusiones significativas, o más bien, están generando polémicas o especulaciones que no benefician a la institución.

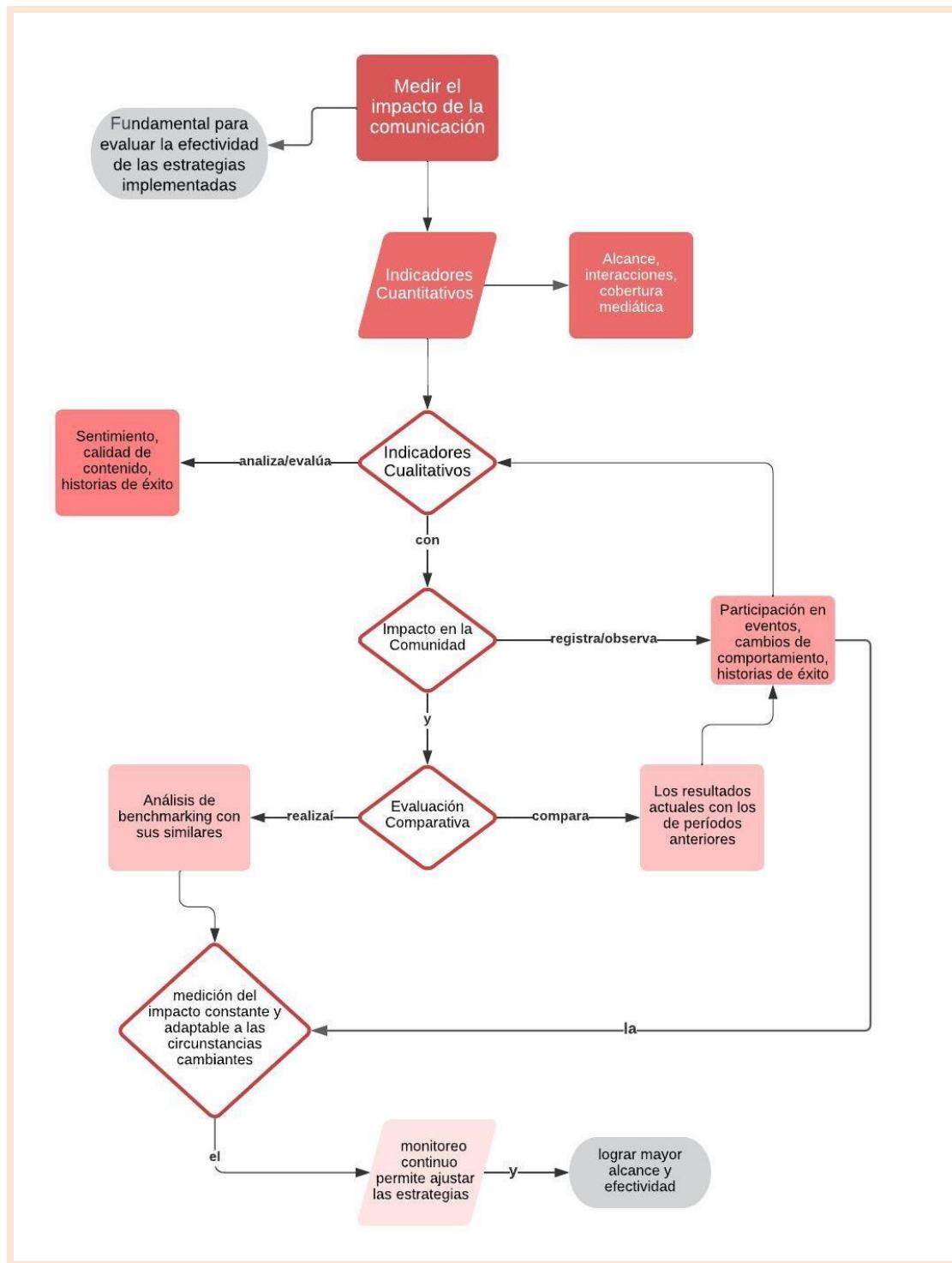
Desarrollar encuestas, entrevistas con los públicos, o hacer una auditoría continua del proceso de comunicación, permitirá conocer la percepción de la comunicación sobre el accionar

responsable de las IES. Otra alternativa importante, es también, llevar un registro de asistencia a los eventos como charlas, talleres o actividades que están relacionados con la responsabilidad social universitaria, pues permitirá medir el número de personas que se interesan en conocer sobre la temática y si estas actividades cubren con las expectativas de los asistentes.

Se debe observar con atención, si las acciones propuestas a través de, proyectos de vinculación, investigación, acciones afirmativas, procesos inclusivos, campañas de cuidado de medio ambiente, voluntariados, equidad de género, etc., han aumentado debido a la comunicación. Para ello es importante, documentar casos concretos de los aportes de la comunicación, como la generación de un impacto positivo en la sociedad. Y es necesario también, ser selectivos en cuanto a la información que se ha de compartir, para evitar la saturación, puesto que en el exceso de información la línea entre lo real y lo falso se desdibuja y esto puede perjudicar seriamente a la imagen institucional y a la credibilidad (Giráldez, 2021). Hacer una comparación de los resultados actuales con los de períodos en los que se implementen los procesos de mejora de la comunicación y difusión de las actividades y políticas de RSU, permitirá determinar si ha habido mejoras y en qué áreas.

Es necesario enfatizar en que la medición del impacto tiene que ser constante y debe adaptarse a las circunstancias cambiantes, el monitoreo continuo permitirá ajustar las estrategias planteadas y con ello, se logrará un mayor alcance y por ende una mayor efectividad. Medir la eficacia de las campañas en redes sociales digitales y en medios tradicionales es decisivo para evaluar su impacto y ajustar las estrategias según los resultados que se obtengan y para entender nuevas o diferentes formas de posicionarse en términos de responsabilidad social. Se ha de tener presente que las mediciones se deben generar tomando en cuenta los públicos a considerar en ese proceso, para que los instrumentos de recolección de información sean adecuados a cada stakeholders.

Ilustración 6. Medir el impacto



Elaboración: Propia

En tal sentido entonces, el contenido de lo que se transmite en materia de RSU, debe considerar dos aspectos importantes para lograr un cambio institucional, por un lado, se ha de comunicar de forma más amplia a la colectividad universitaria el modelo RSU para que se lo pueda entender y permita la automotivación para emprender iniciativas de RSU, y por otro lado, está la práctica permanente de 3 habilidades de los actores de las instituciones académicas, preguntarse permanentemente “al hacer lo que estamos haciendo ¿qué estamos verdaderamente haciendo?, Decir lo que se hace y hacer lo que se dice (Vallaey, 2012).

Por tanto, es necesarios continuar creando mecanismos de difusión pues esto permitirá mejorar la imagen institucional y por ende la percepción del valor social de la misma por parte de la sociedad civil (Cea Esteruelas, 2018).

Es así como, en base con los resultados obtenidos en la presente investigación, este plan busca transformar la comunicación de la responsabilidad social universitaria en una herramienta poderosa para llegar a más personas en menos tiempo y fortalecer los procesos de comunicación generados por las IES ecuatorianas en la actualidad.

6.5 La comparación entre los resultados cuantitativos y los cualitativos

Se llevó a cabo un análisis comparativo de los resultados cuantitativos y cualitativos, con el propósito de entender las percepciones de los docentes y directores departamentales respecto a la gestión de la comunicación de la RSU en Ecuador. Este análisis buscó identificar coincidencias y elementos de importancia, ofreciendo una visión global de los criterios evaluados. Así, se viabilizó el proceso de validación de las hipótesis y la consecución de los objetivos. De modo que, para validar la hipótesis, se llevó a cabo un proceso de agrupación de diversas variables utilizando el software SPSS. Este conjunto de variables fue sometidas a un análisis cruzado, lo que permitió examinar y determinar el procedimiento que se detalla a continuación. Este enfoque proporciona una metodología sólida para la validación de la hipótesis, asegurando la precisión y confiabilidad de los resultados.

Incidencia de la RSU en el accionar de las IES del Ecuador

La investigación puso a prueba la hipótesis de que las actividades consideradas como Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en las instituciones de educación superior del Ecuador están directamente relacionadas con su filosofía. En particular, se evaluó si la responsabilidad social incide directamente en el accionar de estas instituciones. Los resultados del estudio indican un compromiso significativo de las universidades ecuatorianas con la transformación social, evidenciado a través de su vinculación con la comunidad. Algunas instituciones, además, se enfocan en la resolución de necesidades sociales específicas. Estos hallazgos respaldan la hipótesis planteada, demostrando que la responsabilidad social tiene una incidencia directa en el comportamiento de las universidades en el país. Este descubrimiento tiene implicaciones significativas para la toma de decisiones y la mejora continua en el ámbito educativo, reafirmando la importancia de la RSU en la filosofía y práctica de las instituciones de educación superior, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 20. Validación de la hipótesis. Incidencia de la RSU en el accionar de las IES - Ecuador

UNIVERSIDAD			Variable 2				Total
			Respuesta exigencias entorno	Mantener interacción social	Contribuye res necesidades sociales	Contribuye transformación social	
Universidad 1	Variable 4	Investigación	2	0	2	4	8
		Docencia	2	0	2	2	6
		Vinculación	3	0	4	7	14
		Gestión	2	1	3	2	8
	Total		3	1	4	7	15
Universidad 2	Variable 4	Investigación	1	1	0	0	2
		Docencia	1	1	0	0	2
		Vinculación	1	4	3	2	10
		Gestión	1	0	0	1	2
	Total		2	4	3	2	11
Universidad 3	Variable 4	Investigación	1	1	1	1	4
		Docencia	1	1	0	1	3
		Vinculación	1	1	4	3	9
		Gestión	1	0	1	3	5
	Total		1	1	4	6	12
Universidad 4	Variable 4	Investigación	0	1	1	4	6
		Docencia	0	1	2	5	8
		Vinculación	1	1	4	7	13
		Gestión	0	1	2	5	8

	Total		1	1	4	7	13
Universidad 5	Variable 4	Investigación			2	4	6
		Docencia			2	3	5
		Vinculación			6	3	9
		Gestión			1	0	1
	Total				6	4	10
Universidad 6	Variable 4	Investigación	2	1	1		4
		Docencia	0	1	0		1
		Vinculación	3	1	3		7
		Gestión	1	1	1		3
	Total		6	1	3		10
Universidad 7	Variable 4	Investigación			3	2	8
		Docencia			2	2	6
		Vinculación			4	3	11
		Gestión			3	2	6
	Total				4	3	11
Universidad 8	Variable 4	Investigación	0	0	1	2	3
		Docencia	1	0	1	0	2
		Vinculación	1	1	2	5	9
		Gestión	1	0	1	1	3
	Total		1	1	2	6	10

Fuente: Entrevistas directores departamentales IES

Elaboración Propia

Este análisis, evalúa la relación entre la responsabilidad social y el accionar de las instituciones de educación superior en Ecuador. Los resultados obtenidos de las ocho universidades estudiadas proporcionan una visión interesante:

Universidad 1: Se destaca por su enfoque en la transformación social a través de la vinculación seguido de la investigación. Esto sugiere que la universidad está comprometida con la comunidad y busca generar un impacto positivo en la sociedad mediante proyectos y actividades colaborativas.

Universidad 2: Al igual que la Universidad 1, también contribuye a la transformación social a través de la vinculación. Esto refuerza la idea de que existe una tendencia común entre las instituciones de educación superior en Ecuador para involucrarse activamente en la comunidad.

Universidad 3: Nuevamente, observamos un énfasis en la transformación social a través de la vinculación. Esto sugiere que esta universidad también está comprometida con la responsabilidad social y busca aplicar su conocimiento y recursos para abordar desafíos sociales.

Universidad 4: Similar a las anteriores, esta universidad también contribuye a la transformación social a través de la vinculación. Parece que existe un patrón consistente en la forma en que las instituciones de educación superior en Ecuador se relacionan con la sociedad.

Universidad 5: Aquí encontramos una variante interesante: la universidad contribuye a la resolución de necesidades sociales a través de la vinculación seguido de la investigación. Esto sugiere que, además de la transformación social, esta institución se centra en abordar problemas específicos que afectan a la comunidad.

Universidad 6: Esta universidad tiene una doble orientación: responder a las exigencias del entorno y, al mismo tiempo, contribuir a la resolución de necesidades sociales a través de la vinculación. Esto indica una comprensión profunda de los desafíos locales y una voluntad de actuar en consecuencia.

Universidad 7: Aquí, la universidad se esfuerza por mantener una interacción con la sociedad mientras contribuye a la resolución de necesidades sociales a través de la vinculación, también seguida muy de cerca de la investigación. Esta combinación sugiere una estrategia integral para abordar problemas sociales.

Universidad 8: Finalmente, esta universidad también contribuye a la transformación social a través de la vinculación. La consistencia en este enfoque refuerza la importancia que se le da a la responsabilidad social en el accionar de las instituciones de educación superior en Ecuador.

La investigación respalda la hipótesis inicial y se evidencia con los datos obtenidos en el levantamiento de la información. Los docentes sostienen que la RSU se involucra de manera directa en dos procesos principales: la vinculación con la sociedad y la investigación, información que coincide con lo manifestado por los directores departamentales. Las universidades ecuatorianas no se limitan a la transmisión de conocimientos. Su objetivo va más allá, buscan generar un impacto positivo en la sociedad. Este compromiso activo se manifiesta en su enfoque hacia la transformación social y la resolución de necesidades sociales.

En este sentido, las universidades buscan ser agentes de cambio, promoviendo la equidad, la inclusión y la justicia social. A través de sus programas de investigación y vinculación con la sociedad, buscan abordar problemas sociales complejos, desde la pobreza y la desigualdad hasta el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad. Además, las universidades también buscan empoderar a los estudiantes para que sean ciudadanos socialmente responsables involucrándolos en los proyectos que se ejecutan.

Por lo tanto, la RSU se convierte en un pilar fundamental en la filosofía y práctica de las instituciones de educación superior en Ecuador. A través de su compromiso con la RSU, las universidades no solo buscan mejorar la calidad de la educación, sino también contribuir al bienestar de la sociedad en general.

Evaluación de la eficacia de los procesos de difusión de la RSU

En este estudio, evaluamos la adecuación de los procesos utilizados por diversas universidades para difundir la RSU. La hipótesis planteada sostenía que son adecuados los procesos que se utilizan para la difusión de la responsabilidad social universitaria a sus públicos. A través de los resultados obtenidos de las ocho universidades, se exploran patrones comunes y diferencias en las estrategias de comunicación. Se presenta entonces a continuación, una descripción de los hallazgos clave, destacando la importancia de la página web institucional como medio central para transmitir la RSU. Además, consideraremos cómo algunas universidades amplían su alcance mediante medios tradicionales y estrategias adicionales, como se evidencia en la tabla que se detalla a continuación.

Tabla 21. Validación de la hipótesis. Son adecuados los procesos de comunicación de la RSU

UNIVERSIDAD			Variable 5				Total
			Pág. web institucional	Prensa, radio, TV	Medios comunicación alternativa	Estrategias de comunicación	
Universidad 1	Variable 10	Totalmente de acuerdo	6	4	4	5	11
		De acuerdo	3	1	3	1	3
		Indeciso	1	0	0	0	1
	Total		10	5	7	6	15

Universidad 2	Variable 10	Totalmente de acuerdo	8	1		1	9
		De acuerdo	1	0		0	1
		Indeciso	1	0		0	1
		Total	10	1		1	11
Universidad 3	Variable 10	Totalmente de acuerdo	5	2	1	7	9
		De acuerdo	0	0	0	3	3
	Total		5	2	1	10	12
Universidad 4	Variable 10	Totalmente de acuerdo	8	9	5	10	11
		De acuerdo	2	0	1	1	2
	Total		10	9	6	11	13
Universidad 5	Variable 10	Totalmente de acuerdo	6	1	2	6	9
		De acuerdo	1	0	1	1	1
	Total		7	1	3	7	10
Universidad 6	Variable 10	Totalmente de acuerdo	5	1	5	2	10
	Total		5	1	5	2	10
Universidad 7	Variable 10	Totalmente de acuerdo	6	0	2	3	8
		De acuerdo	3	1	1	1	3
	Total		9	1	3	4	11
Universidad 8	Variable 10	Totalmente de acuerdo	8	2	4	3	9
		De acuerdo	1	0	0	0	1
	Total		9	2	4	3	10

Fuente: Entrevistas directores departamentales IES

Elaboración Propia

Como se ha mencionado en el párrafo anterior, en el contexto de este estudio, se evaluó la adecuación de los procesos utilizados para difundir la RSU a los diversos públicos. A continuación, se presenta una detallada interpretación de los resultados obtenidos:

Universidad 1: Los participantes de esta universidad están totalmente de acuerdo en que la RSU permite mantener un diálogo participativo con la sociedad. La comunicación de la RSU se lleva a cabo principalmente a través de la página web institucional, seguida de estrategias de comunicación.

Universidad 2: Al igual que en la Universidad Uno, los participantes aquí también están totalmente de acuerdo en que la RSU facilita el diálogo con la sociedad. La comunicación se realiza principalmente mediante la página web institucional.

Universidad 3: Los resultados de esta universidad refuerzan la tendencia anterior: los participantes están totalmente de acuerdo en que la RSU permite un diálogo participativo con la sociedad. La página web institucional es el principal medio de comunicación.

Universidad 4: Aquí, los participantes también están totalmente de acuerdo en que la RSU fomenta el diálogo con la sociedad. Sin embargo, esta universidad va un paso más allá al utilizar no solo la página web institucional, sino también medios tradicionales como prensa, radio y televisión para comunicar la RSU.

Universidad 5: La RSU sigue siendo vista como un medio efectivo para el diálogo participativo con la sociedad, según los participantes de esta universidad. Además de la página web institucional, se enfatiza la importancia de estrategias de comunicación.

Universidad 6: Los participantes de esta universidad también están totalmente de acuerdo en que la RSU es crucial para el diálogo con la sociedad. La página web institucional y la implementación de estrategias de comunicación son los enfoques preferidos.

Universidad 7: Los participantes de esta universidad también están totalmente de acuerdo en que la RSU es fundamental para mantener un diálogo participativo con la sociedad. Al igual que en las universidades anteriores, la comunicación de la RSU se realiza a través de la página web institucional.

Universidad 8: Finalmente, en esta universidad, nuevamente encontramos un consenso: los participantes están totalmente de acuerdo en que la RSU es esencial para el diálogo con la sociedad. La página web institucional sigue siendo el medio preferido para comunicar la RSU a los beneficiarios.

Los resultados del total de universidades respaldan la hipótesis inicial. En este apartado se ha de mencionar que, contrastando estos datos con los obtenidos en las encuestas, coinciden en el uso de la página web y redes sociales institucionales, pero, existen aspectos que se han de hacer notar, los entrevistados sostuvieron que efectivamente se hace procesos de difusión, pero que sin embargo hay aspectos que se pueden mejorar, pues existe gran cantidad de información que se queda sin difundir, por temas de tiempo o de falta de personal en el departamento de comunicación. La comunicación a través de la página web institucional es común a todas las universidades, pero algunas también emplean medios tradicionales y estrategias adicionales para maximizar su alcance y efectividad.

Sostenibilidad y Sociedad: Un Análisis de la Responsabilidad Social Universitaria en Ecuador

Se han analizado los resultados obtenidos de las universidades que forman parte de la investigación, en relación con la hipótesis que sostiene que se ha tomado en cuenta la sostenibilidad en las actividades de responsabilidad social universitaria. Estos descubrimientos proporcionan una visión profunda y diversa sobre cómo las instituciones académicas abordan la RSU, su enfoque en la transformación social y su compromiso con las necesidades de la comunidad desde la perspectiva de la sostenibilidad. A continuación, se detallarán los puntos clave extraídos de los datos recopilados, destacando las distintas perspectivas y estrategias adoptadas por las universidades participantes (ver tabla 2).

Tabla 22. Validación de la hipótesis. Sostenibilidad en la RSU

UNIVERSIDAD			Variable 2				Total
			Respuesta exigencias entorno	Mantener interacción social	Contribuye res necesidades sociales	Contribuye transformació n social	
Universidad 1	Variable 1	Filosofía corporativa	2	0	2	3	7
		Estatuto Universitario	2	1	2	0	5
		Plan Estratégico Institucional	2	0	3	2	7
		Código Ética	0	0	0	2	2
	Total		3	1	4	7	15
Universidad 2	Variable 1	Filosofía corporativa	1	1	0	1	3
		Estatuto Universitario	1	0	1	0	2
		Plan Estratégico Institucional	1	2	2	1	6

		Código Ética	1	1	0	0	2	
	Total		2	4	3	2	11	
Universidad 3	Variable 1	Filosofía corporativa	0	0	2	3	5	
		Estatuto Universitario	1	1	1	1	4	
		Plan Estratégico Institucional	1	1	3	2	7	
		Código Ética	0	1	0	0	1	
	Total		1	1	4	6	12	
Universidad 4	Variable 1	Filosofía corporativa	1	1	2	4	8	
		Plan Estratégico Institucional	1	0	2	5	8	
		Código Ética	0	0	0	1	1	
	Total		1	1	4	7	13	
	Variable 1	Filosofía corporativa			1	1	2	
Universidad 5		Estatuto Universitario			2	4	6	
		Plan Estratégico Institucional			5	1	6	
		Total			6	4	10	
Universidad 6	Variable 1	Filosofía corporativa	6	0	2		8	
		Estatuto Universitario	0	1	0		1	
		Plan Estratégico Institucional	0	0	1		1	
	Total		6	1	3		10	
	Variable 1	Filosofía corporativa		0	2	0	2	
Universidad 7		Estatuto Universitario		0	1	2	3	
		Plan Estratégico Institucional		4	2	2	8	
		Código Ética		0	1	2	3	
		Total		4	4	3	11	
Universidad 8	Variable 1	Filosofía corporativa	0	0	1	1	2	
		Estatuto Universitario	1	0	1	1	3	
		Plan Estratégico Institucional	1	1	2	6	10	
		Código Ética	1	0	1	1	3	
	Total		1	1	2	6	10	

Fuente: Entrevistas directores departamentales IES

Elaboración Propia

La investigación evaluó la sostenibilidad en la Responsabilidad Social Universitaria. Los resultados de varias universidades ofrecen una visión de cómo la RSU contribuye a la transformación social y al cumplimiento de las necesidades comunitarias.

Universidad 1: Esta institución sostiene que las actividades de RSU se establecen mediante la filosofía corporativa y a través del Plan Estratégico Institucional. Su rol principal es contribuir activamente a la transformación social. Es decir, la RSU no es solo un compromiso superficial, sino una parte fundamental de su identidad y misión, a través de la generación de conciencia ambiental y la innovación.

Universidad 2: Los encuestados de esta universidad manifiestan que las actividades de RSU también se basan en el Plan Estratégico Institucional. Sin embargo, su enfoque está en mantener la interacción social. Esto sugiere que la universidad busca establecer vínculos sólidos con la comunidad y fomentar la participación de sus miembros mediante la atención grupos vulnerables y cuidado medioambiental.

Universidad 3: En esta institución, las actividades de RSU también se vinculan al Plan Estratégico Institucional. Sin embargo, su enfoque se centra en contribuir a la resolución de necesidades sociales. Aquí, la RSU se considera como una herramienta para abordar problemas concretos como la preservación del agua, el cuidado del medio ambiente y mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Universidad 4: Esta universidad combina la Filosofía Corporativa con el Plan Estratégico Institucional para establecer sus actividades de RSU. Su rol es contribuir activamente a la transformación social, lo que refleja una visión ambiciosa y proactiva. Trabajando directamente con comunidades que requieren atención y proyectos que se enfocan en la sostenibilidad del entorno.

Universidad 5: Aquí, las actividades de RSU se basan en el Estatuto Universitario y el Plan Estratégico Institucional. Su rol es dar respuestas a las exigencias del entorno. Esta universidad se enfoca en ser ágil y receptiva ante las necesidades cambiantes de la comunidad, la preservación de saberes ancestrales, la conciencia ambiental y a través de sinergias productivas.

Universidad 6: Similar a la Universidad 1, esta institución también se guía por la filosofía corporativa. Su rol es dar respuestas a las exigencias del entorno, lo que sugiere una actitud proactiva y adaptable hacia la RSU por medio de la equidad de género, la inclusión social y los proyectos de vinculación.

Universidad 7: La RSU en esta universidad se establece mediante la Planificación Estratégica Institucional. Su rol es mantener una interacción constante con la sociedad y, al mismo tiempo, contribuir a la resolución de las necesidades sociales. Aquí, la RSU se ve como un proceso continuo de diálogo y acción, además trabaja en proyectos de investigación y vinculación enfocados en el medio ambiente y la ética institucional.

Universidad 8: Finalmente, esta institución también se basa en la Planificación Estratégica Institucional. Su enfoque es contribuir activamente a la resolución de necesidades sociales. La RSU se considera como una herramienta para abordar desafíos concretos y generar un impacto positivo, sobre todo en aspectos como, el medio ambiente, la ética y la sostenibilidad.

A manera de síntesis, las actividades de RSU en las ocho universidades se establecen principalmente a través de la filosofía corporativa y el Plan Estratégico Institucional. La Universidad 1 y la Universidad 6 enfatizan la transformación social y la respuesta a las exigencias del entorno como parte fundamental de su identidad y misión. La Universidad 2 y la Universidad 7 mantienen un enfoque en la interacción social constante y la resolución de necesidades sociales, buscando establecer vínculos sólidos con la comunidad. La Universidad 3 y la Universidad 8 se centran en contribuir activamente a la resolución de necesidades sociales, utilizando la RSU como una herramienta para abordar problemas concretos. La Universidad 4 combina la filosofía corporativa con el Plan Estratégico Institucional, reflejando una visión ambiciosa y proactiva de la transformación social. Por último, la Universidad 5 se enfoca en ser ágil y receptiva ante las necesidades cambiantes de la comunidad. A través de estas diversas aproximaciones, todas las universidades demuestran un compromiso profundo con la RSU, evidenciando su importancia en la educación superior para generar conciencia ambiental, innovación, atención a grupos vulnerables, preservación de saberes ancestrales, equidad de género, inclusión social y **sostenibilidad**.

Estas universidades adoptan diferentes enfoques para la RSU, pero todas reconocen su importancia en la transformación social y la mejora de la calidad de vida de la comunidad. La sostenibilidad es un hilo conductor que une sus esfuerzos en esta área crucial. Si contrastamos con los datos obtenidas en las entrevistas aplicadas, se corrobora esta teoría puesto que, de acuerdo con lo manifestado por el grupo de expertos, la sostenibilidad tiene una incidencia fundamental en los

procesos que las IES describen como parte del quehacer diario en sus funciones sustantivas, razón por la cual se valida la hipótesis puesta a prueba.

Ahora bien, atendiendo a las preguntas de investigación y en base a los resultados obtenidos en las encuestas, las entrevistas y el proceso de observación de los diferentes canales de comunicación de las instituciones, se establecen las siguientes conclusiones: las actividades que son consideradas cómo responsabilidad social en la universidad se identifican en el Plan estratégico institucional y en la Filosofía corporativa y está directamente implicada en las actividades de docencia, gestión y en mayor porcentaje en vinculación e investigación.

En cuanto a la existencia de políticas de responsabilidad social se ha de mencionar que existe una postura dividida, en tanto que, en los resultados de los procesos de recolección de información, del total de 29 personas entrevistadas 8 manifestaron que no se tienen establecidas políticas de responsabilidad, 20 dijeron que sí y 1 persona mencionó que desconoce de la existencia, sin embargo el 100% de expertos entrevistados sostuvo que la RSU es una actividad trasversal que está presente en el quehacer universitario, versión que coincide con los resultados de la encuestas.

En cuanto a los procesos de comunicación de la responsabilidad social universitaria a los beneficiarios, se ha de mencionar que sí existen proceso de comunicación y difusión, se lo hace a través de las páginas web institucionales, a través de redes sociales digitales y en algunas ocasiones a través de los medios de comunicación tradicional, sin embargo los resultados hacen notar que existen aspectos que se deben mejorar, ya sea por la cantidad de información o por el número de personas que conforman las áreas o departamentos de comunicación.

En lo que respecta a la sostenibilidad en relación con las actividades de responsabilidad social universitaria, se ha de indicar que las universidades manifiestan y evidencian que en sus proyectos de vinculación y de investigación se incluye la sostenibilidad como eje integral, de modo que las IES sí implican procesos sostenibles en su accionar desde sus procesos de responsabilidad social universitaria.

Capítulo VII. Conclusiones para la Comunicación y la RSU en el Contexto Ecuatoriano.

El capítulo se centra en varios aspectos fundamentales. En primera instancia, se evalúa la consecución de los objetivos planteados y la validación de las hipótesis puestas a prueba en base al análisis teórico y a la vista de los resultados obtenidos (Velázquez, 2011) a través de encuestas aplicadas a docentes universitarios y entrevistas a directores departamentales de universidades ecuatorianas. A partir de estos hallazgos, se proponen nuevas líneas de investigación que podrían profundizar en el tema. Asimismo, se describen los aportes científicos de la investigación desarrollada al ámbito de las ciencias de la comunicación.

7.1 Conclusiones. Comprobación de los objetivos e hipótesis

La investigación se propuso identificar las actividades estipuladas como RSU en las IES de Ecuador, objetivo que ha sido alcanzado con éxito en virtud de que los resultados de la investigación revelan que las instituciones académicas definen sus procesos de responsabilidad social a través de sus funciones sustantivas que son la docencia, la gestión, la investigación y principalmente la vinculación. Han instaurado actividades relacionadas con la equidad de género, la erradicación de las barreras de la discapacidad, se hace énfasis en la conservación del medio ambiente, asesorías financieras y jurídica para emprendimiento, campañas de inclusión social, instauración de políticas de acción afirmativa, propician el trabajo interdisciplinario entre las diferentes facultades y carreras y trabajan en pro de la sostenibilidad amparadas inclusive en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), estos datos aportan también a la consecución del segundo objetivo específico que menciona que se contrastarán las dimensiones y repercusiones de la RSU entre las instituciones de educación superior puesto que se evidencian varias coincidencias y diferencias entre las formas de poner en marcha las actividades inherentes a la RSU, tal como se describe en el siguiente párrafo.

Las universidades adoptan diferentes enfoques para establecer estas actividades, ya sea basándose en su filosofía corporativa o en su Plan Estratégico Institucional. Esta elección determina cómo se integra la RSU en la identidad y misión de cada institución. Además, las universidades asignan distintos roles a la RSU, ya sea para contribuir activamente a la transformación social, mantener la interacción social o resolver necesidades específicas de los sectores en los que operan. Estas diferencias reflejan las prioridades y valores de cada institución. La RSU también se concibe como una herramienta para interactuar con la sociedad, y las

universidades buscan establecer vínculos sólidos y ser ágiles en sus respuestas a las exigencias cambiantes del entorno. De modo que, todas las universidades reconocen la importancia de la RSU en la transformación social y la mejora de la calidad de vida, con la sostenibilidad como un elemento unificador en estos esfuerzos, esta última parte aporta a la consecución de la confirmación de la hipótesis que en su enunciado indica que se ha tomado en cuenta la sostenibilidad en las actividades de RSU, misma que se describirá con mayor precisión en el apartado de *sostenibilidad y sociedad*. Por lo tanto, la identificación de las actividades de RSU es esencial para entender estos enfoques y roles, y para fortalecer la interacción con la comunidad.

El primer objetivo específico de esta investigación estuvo enfocado en determinar los alcances de las actividades consideradas como RSU en las IES de Ecuador. Objetivo que ha sido alcanzado, pero que sin embargo se hace necesario indicar que uno de los principales hallazgos es que, en todas las instituciones que fueron objeto de estudio, no existen establecidos procesos concretos para hacer una medición de impacto de los procesos considerados como responsabilidad social, empero, también las ocho instituciones demuestran que la RSU desempeña un papel crucial al abordar las necesidades sociales, esto subraya la importancia de la vinculación entre la universidad y la sociedad para generar un impacto positivo, puesto que la interacción social sugiere que la responsabilidad social universitaria no se trata de acciones aisladas, sino de construir relaciones significativas con la colectividad, relaciones que complementan principalmente la formación académica para preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo real.

En este mismo sentido, se describe a continuación los alcances de las actividades de RS de las IES desde cada función sustantiva. La Responsabilidad Social Universitaria se posiciona como una dimensión transcendental en la **gestión** académica universitaria, pues promueve la formación de profesionales conscientes, éticos y comprometidos con la sociedad, las prácticas responsables orientan las acciones en el marco de una gestión universitaria de calidad (Morante Ríos, 2022). Al abrazar la responsabilidad social, las IES cumplen con sus funciones de **educación** e **investigación**, y se convierten en agentes promotores de un cambio positivo en la sociedad. La RSU además de ser una responsabilidad, es también una oportunidad que fortalece el rol de las universidades como impulsores del progreso y la transformación social, por lo que se hace necesario implementar proceso de medición de impacto acordes a los entornos y que permitan acceder a resultados reales para así consolidar aciertos y corregir errores y que la RSU deje de ser

mirada como un aspecto únicamente filantrópico y sea más concebido desde una perspectiva de acciones concretas con resultados significativos, reales y medibles.

Cabe entonces en esta parte citar a Vallaey (2012) que menciona que la Responsabilidad Social Universitaria debe ser definida en términos de gestión de impactos y política de calidad ética, y no como “compromiso social” con los más necesitados, o concebida desde una visión netamente filantrópica, puesto que la RS integra a la solidaridad social dentro de una política de gestión organizacional, en lugar de asumirla como iniciativa filantrópica marginal, sin que afecte las dimensiones centrales de la organización, además, la responsabilidad social concebida desde la gestión de impactos implica atender los problemas internos y externos de las organizaciones.

La Responsabilidad Social Universitaria, incorporada a la dimensión de **investigación**, convierte la función tradicional de las instituciones académicas en generadoras de conocimiento pues busca la excelencia académica y orienta los procesos de investigación hacia la resolución de problemas y al adelanto de la sociedad. Las instituciones de educación superior ecuatorianas, como centros de innovación y conocimiento, son agentes proactivos que apoyan al desarrollo sostenible, al progreso social y al bienestar universal. La responsabilidad social en la **investigación** universitaria refleja, una perspectiva más amplia y comprometida, donde la producción de conocimiento es un medio para erigir un futuro más equitativo y sostenible, puesto que los países requieren universidades sostenibles para su adelanto económico y social (Zaptcioglu Celikdemir, Gunay, Katrinli, & Penbek Alpbaz, 2017).

La RSU desde la función sustantiva de la **docencia** engloba procesos que van más allá de la mera transmisión de conocimientos y aborda aspectos como la formación integral de los estudiantes y los prepara para enfrentarse a los desafíos del mundo contemporáneo. Los docentes, son agentes clave en estos procesos, por lo tanto, tienen un rol esencial al cultivar la excelencia académica, el compromiso social y la ética. Es así como, la responsabilidad social es una guía de la educación superior hacia un futuro más justo, sostenible y enriquecedor para la sociedad.

Una parte importante de la responsabilidad social es la **vinculación** social de las instituciones académicas. Las universidades ecuatorianas trascienden su función académica habitual y se convierten en agentes de cambio social que contribuyen al desarrollo sostenible al

involucrarse activamente con la sociedad. Además de fortalecer la posición y la misión de las IES en la construcción de un futuro más inclusivo y sostenible, la vinculación social desarrollada en las instituciones académicas ecuatorianas beneficia principalmente a las comunidades cercanas.

El tercer objetivo específico de la investigación se centró en determinar las formas de comunicación y el propósito de difusión de las actividades de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en las instituciones de educación superior en Ecuador. Este objetivo se logró al identificar que las instituciones utilizan principalmente sus páginas web, Facebook, Instagram, YouTube, correos electrónicos institucionales, WhatsApp, así como charlas y talleres o congresos para difundir sus actividades. Es importante destacar que el uso de las redes sociales digitales debe ser estratégico. Se debe realizar un diagnóstico previo para trabajar de manera ordenada y evitar la saturación de información. Esto implica no publicar la misma información dirigida a los mismos públicos en diferentes páginas de la misma red social. En su lugar, se recomienda segmentar a los públicos y estructurar estrategias y contenido basado en esa segmentación. Es necesario reconocer que el propósito de la difusión de información que tienen instauradas las instituciones de educación superior es netamente informativo, se socializan las actividades generadas principalmente en las memorias de sostenibilidad o en la rendición de cuentas que se publica en el sitio web institucional y en varias de las universidades se hace una transmisión en vivo de dicho evento a través de las cuentas de Facebook. Esto subraya la importancia de una comunicación efectiva para informar a la comunidad sobre las actividades de RSU de estas instituciones.

En cuanto a las posibilidades de interactividad, los resultados indican que en las páginas webs institucionales las universidades asumen una función principalmente unidireccional expositiva, en relación con los temas relativos a la responsabilidad social. No presentan un enfoque bidireccional dialógico puesto que no se estimula la interacción con los stakeholders. No se ofrecen herramientas de evaluación como encuestas interactivas, formularios de opinión, chats, blogs, etc. que permitan una interacción entre los conceptos de la institución y los diversos públicos receptores (Moreno & Capriott, 2006).

Una de las hipótesis puestas a prueba manifestaba que la RSU incide directamente en el accionar de las IES en Ecuador, información que ha sido validada pues las universidades desarrollan proyectos de vinculación e investigación en los que además se incluyen a los

estudiantes (Macías Vilela & Bastidas Vaca, 2019) y que engloba aspectos como la inclusión social, la preservación de saberes ancestrales, la equidad de género, se desarrollan acciones que permiten retribuir a las comunidades beneficios sociales y económicos, instauración de políticas de acción afirmativa y la adecuación de su infraestructura para facilitar el acceso de personas con discapacidad, fortaleciendo así la relación de la universidad y su entorno, esta información se amplía en el apartado de *incidencia de la RSU en el accionar de las IES del Ecuador*. No obstante, a las universidades les hace falta generar procesos de difusión más dinámicos, fortalecer las estrategias de comunicación, sacarle el máximo provecho a la comunicación digital para difundir los resultados de su accionar responsable a los beneficiarios y a la colectividad en general y ejecutar procesos de medición de impactos de los procesos ejecutados.

La investigación se encontró con dos limitaciones significativas. En primer lugar, la participación de las universidades fue un obstáculo, ya que dos instituciones desistieron de formar parte del estudio y tardaron varios meses en responder formalmente, lo que retrasó la investigación y en principio redujo la cantidad de datos disponibles para el análisis. Además, la recopilación de datos presentó desafíos, especialmente en términos de coordinación de horarios para las entrevistas con los expertos, lo que en algunos casos pudo haber limitado la profundidad y amplitud de la información recopilada. Estas limitaciones subrayan la complejidad de la investigación en el campo de la comunicación y la RSU. A pesar de estas limitaciones, la investigación proporciona una valiosa visión de la gestión de la comunicación de la RSU en el contexto ecuatoriano y destaca áreas para futuras investigaciones.

Sin duda, esta investigación ha generado contribuciones científicas de gran valor que merecen ser destacadas. En el contexto del área de estudio, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) se entrelaza directamente con la gestión universitaria, la sostenibilidad, la comunicación y la transformación social. Los hallazgos abordan de manera específica los siguientes aspectos:

Se destaca la importancia de adoptar un enfoque integral de comunicación en el contexto de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Este enfoque debe abarcar tanto la comunicación interna como la externa. Se ha identificado una necesidad crítica de que las Instituciones de Educación Superior (IES) mejoren la difusión de proyectos, actividades y

resultados a gran escala hacia la comunidad y otros actores sociales. Esto permitirá que la colectividad se beneficie de estos procesos.

La importancia de la comunicación responsable se ha enfatizado en el contexto de la RSU. Esto significa que las universidades deben adoptar un enfoque honesto, transparente, interactivo y consistente al comunicar sus acciones. Además, es esencial que las estrategias de comunicación tomen en cuenta la diversidad de la comunidad involucrada, que incluye a jóvenes, padres de familia, empresas y la sociedad en general.

La investigación destaca la importancia de consolidar los procesos de comunicación y difusión para optimizar los recursos institucionales. Es fundamental establecer regulaciones para la difusión de información, implementar cronogramas y crear contenido atractivo y multimedia. Estos son elementos cruciales para maximizar el alcance y el impacto en la sociedad.

La importancia de cuantificar el impacto de las acciones de RSU ha sido enfatizada. Para consolidar aciertos y corregir errores, las universidades deben implementar procesos de medición que se ajusten a su entorno. La RSU no debe ser considerada únicamente como un aspecto filantrópico, sino como acciones tangibles que producen resultados significativos y medibles.

La investigación ha subrayado el impacto significativo de la RSU en las actividades de las IES en Ecuador. Los proyectos que promueven la vinculación y la investigación, la inclusión social, la equidad de género y las acciones que benefician a las comunidades son ejemplos ilustrativos de cómo las universidades están contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar social.

Se ha reconocido la importancia de basar el trabajo en un diagnóstico preciso de las redes sociales digitales. Es esencial que las universidades eviten la sobrecarga de información y segmenten a su público de manera efectiva. Al estructurar estrategias adecuadas, podrán maximizar los beneficios que ofrecen los entornos digitales. De igual forma, es fundamental que las páginas web institucionales fomenten la interacción con los interesados. La implementación de

herramientas de evaluación, como encuestas interactivas, formularios de opinión y chats, puede potenciar la comunicación y el feedback.

Los principales hallazgos de la tesis se centran en la necesidad de mejorar los procesos de comunicación de las políticas y prácticas de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en las universidades ecuatorianas. Se identificó que la RSU puede tener un impacto significativo en la comunidad y el medio ambiente, pero su implementación y comunicación efectiva son fundamentales para maximizar este impacto.

La investigación ha arrojado luz sobre la relevancia de la RSU, enfatizando su papel en la gestión, sostenibilidad, comunicación y transformación social. Es imperativo que las universidades ecuatorianas continúen progresando en estos campos para generar un efecto positivo y duradero en la sociedad.

En el ámbito de la comunicación, la investigación alcanzó relevancia al identificar los formatos utilizados para la difusión de mensajes, así como el uso de medios tradicionales y digitales. Se observó también la intención detrás de la creación de productos comunicativos. Además, se descubrió que las instituciones analizadas dan prioridad a la responsabilidad social, sus implicaciones y desafíos, no como un simple acto de cumplimiento para satisfacer al sistema, sino como un valor inherente a su gestión.

7.2 Recomendaciones

Se recomienda llevar a cabo una investigación exhaustiva para comprender cómo las políticas de responsabilidad social universitaria, o su ausencia, influyen en la implementación y el impacto de las actividades relacionadas. Esta recomendación surge debido a las opiniones divididas que existen sobre la presencia de dichas políticas en las instituciones de educación superior.

Se recomienda que las investigaciones futuras se centren en la exploración de estrategias de comunicación y difusión más efectivas para las actividades de responsabilidad social

universitaria. Es importante tener en cuenta las percepciones y necesidades del sector empresarial, así como sus expectativas en cuanto a la comunicación interinstitucional con las universidades. Esto en virtud de que, pese a que existen procesos de comunicación establecidos, aún hay espacio para mejorar. Esto podría implicar la integración de medios digitales y tradicionales para alcanzar a todos los beneficiarios de manera más eficiente.

Es conveniente que las instituciones de educación superior enfaticen la manera en que la incorporación de la sostenibilidad en la responsabilidad social universitaria genera efectos concretos en la comunidad y el entorno. Si bien la sostenibilidad ya forma parte integral de los proyectos universitarios, hay un considerable margen para optimizar y ampliar estas prácticas sostenibles, redundando en beneficio de todos.

Es necesario, resaltar la necesidad de identificar los parámetros de referencia de la RSU en las Instituciones de Educación Superior (IES) de países como Brasil o España y contrastar las líneas de acción de la RSU en las IES de Ecuador. Esto permitirá a las universidades optimizar sus recursos y establecer normativas que regulen la difusión de información, generando así un mayor impacto social.

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) juega un papel esencial en la atención de las necesidades sociales y en la construcción de relaciones valiosas con la comunidad. Esta función complementa la formación académica de los estudiantes, preparándolos para afrontar los retos del mundo real. Por ello, es altamente recomendable aprovechar al máximo los acuerdos interinstitucionales con el sector empresarial, tanto público como privado. De esta manera, a través de diagnósticos que reflejen de cerca las necesidades de la comunidad, se puede aumentar la eficacia de los proyectos académicos, de investigación y de vinculación.

Los resultados de la investigación refieren que la comunicación y difusión efectiva de la RSU en las universidades ecuatorianas requiere un enfoque integral que abarque tanto la comunicación interna como la externa y que es fundamental mejorar la difusión masiva de los diferentes proyectos, las actividades y los resultados, especialmente hacia la comunidad y otros actores sociales, para que inclusive en varios de los casos la colectividad pueda obtener mayores y mejores beneficios de esos procesos. De modo que, las universidades de Ecuador deben repensar

sus procesos de divulgaciones de acciones de RSU e implementar procesos de comunicación responsable que ha decir de Hernández Flores (2022) debe ser honesta, transparente, interactiva y consistente, teniendo en cuenta la comunidad diversa que involucra (jóvenes, padres de familia, empresas y sociedad en general) y que la comunicación responsable es una herramienta para lograr una persuasión asertiva y eficaz.

Además está claro que, unificar los procesos de comunicación y difusión, optimizando los recursos institucionales, generar estrategias de comunicación que no sean repetitivas, establecer normativas que regulen la difusión de información, implementar cronogramas de difusión y generar contenido que promueva la interacción e interés de los públicos, aprovechando las bondades de los entornos digitales como la rapidez y la eficacia, el alcance masivo, la interacción directa, la segmentación precisa, Identificar las métricas relevantes, Utilizar herramientas de análisis (Google Trends, BuzzSumo, Monitorización constante) y el contenido atractivo y multimedia, para que la información tenga mayor alcance y por ende impacto a nivel social. Pues se debe tener presente que, mantenerse actualizado con las tendencias facilitará conservar la relevancia de la imagen y la reputación institucional y establecer una conexión sólida con los diferentes públicos.

7.3 Futuras líneas de investigación

Tras finalizar el proceso de investigación, se presenta la oportunidad de formular sugerencias en el campo de estudio. Esto facilitará una mayor profundización en la investigación sobre las estrategias que las universidades ecuatorianas pueden emplear para mejorar su comunicación en el marco de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

A pesar de reconocer la relevancia del impacto social, es imprescindible profundizar en la investigación sobre cómo se pueden medir y evaluar eficazmente los resultados de las actividades de RSU. Esto facilitaría una comprensión más detallada de los logros obtenidos y las áreas que requieren mejoras.

Es también esencial explorar cómo se puede fomentar una participación más activa de varios actores, incluyendo estudiantes, docentes, personal administrativo, empresas y

organizaciones externas, en las estrategias de comunicación de RSU. La pregunta clave es cómo pueden colaborar de manera más efectiva para maximizar el impacto.

Además de la difusión de información hacia el exterior, es crucial examinar la forma en que las universidades gestionan su comunicación interna en relación con la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Esto incluye entender cómo se fomenta la participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones y en la puesta en marcha de proyectos vinculados a la RSU.

La maximización del uso de herramientas digitales y tecnológicas para la comunicación de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es un campo que requiere mayor exploración. Es esencial indagar cómo las universidades pueden emplear plataformas en línea, redes sociales, inteligencia artificial, Big Data y aplicaciones móviles para conectar con un público más extenso y diversificado.

Finalmente, resulta importante identificar las estrategias de comunicación de la RSU que han demostrado ser más exitosas en términos de concienciación pública, participación y transformación social.

Agradecimiento

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a las autoridades de las universidades ecuatorianas, quienes con gran disposición aceptaron participar en este proceso de investigación. De igual forma, agradezco a los docentes y directores departamentales que amablemente accedieron a responder la encuesta y participar en las entrevistas. Su colaboración ha sido fundamental para recopilar la información necesaria para llevar a cabo la presente investigación.

Referencias Bibliográficas

- Abendaño Ramírez, M. E., & Duque Rengel, V. K. (2016). El perfil del DirCom Interno en el Ecuador. *Actas del II Simposio de la Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación*, (págs. 1051-1066). Quito.
- Abendaño, M., & Cusot, G. (2022). Gestión de Comunicación Interna en Universidades de Ecuador: la mirada de los colaboradores. *Revista ComHumanitas*, 12(1), 34-49.
- Abitbol, A., Meeks, J., & Cummins, G. R. (2019). Does Oil and Goodwill Mix?: Examining the Oil and Gas Industry's Impact on Stakeholder Engagement on Facebook. *Environmental Communication*, 13(2), 192–208. doi:<https://doi.org/10.1080/17524032.2018.1546751>
- Aburto Jarquín, P. A. (2020). El rol del profesor universitario en el siglo xxi, ¿es necesario de cambios en su actuación como docente-tutor-investigador? *Compromiso Social*, 1(3), 59-72. Obtenido de <https://revistacompromisosocial.unan.edu.ni/index.php/CompromisoSocial/article/view/66/155>
- ACBSP . (sf). *Acreditación Internacional en Programas de Negocios*. Accreditation Council for Business Schools and Programs - ACBSP.
- Aced-Toledano, C., & Miquel-Segarra, S. (2021). The internal communication of Spanish companies in a strategic key. *Mediterranean Journal of Communication/Mediterránea de Comunicación*, 245-261. doi:<https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>
- Acosta Faneite, S. F. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Lationamericana Ogmios*, 3(8), 82-95. doi:<https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Acosta Véliz, M., Lovato Torres, S., & Buñay Cantos, J. (2018). La responsabilidad social corporativa y su rol en las empresas ecuatorianas. *Lasallista de Investigación*, vol. 15, núm. 2, 105-117.
- Acosta, L. A., Becerra, F. A., & Jaramillo, D. (2017). Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria en la Universidad de Otavalo (Ecuador). *Formación Universitaria*, 10(2), 103-112.
- Aguilar Gálvez, S., & Bermeo Pacheco, J. (2018). Imagen Corporativa. En S. Aguilar Gálvez, R. Salguero Rosero, & S. Barriga Fray, *Comunicación e Imagen Corporativa* (págs. 70-92). Machala - Ecuador: UTMACH.
- Aguilera, J. (2018). *Gerencia Integral de Comunicaciones II* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: ECOE EDICIONES.
- Alarcón Ortiz, R., Almuñás Rivero, J. L., & Iñigo Bajo, E. (2021). Calidad y rankings universitarios globales: una mirada desde america latina. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 421-434.
- Alcántar Enríquez, V. M., & Arcos Vega, J. L. (2003). La vinculación como instrumento de imagen y posicionamiento de las instituciones de educación superior. *Revista electrónica de investigación educativa*, 6(1), 1-12.
- Alcántar Enríquez, V. M., & Arcos Vega, J. L. (2004). La vinculación como instrumento de imagen y posicionamiento de las instituciones de educación superior. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6(1).

Aldeanueva Fernández, I. (2015). Responsabilidad social universitaria: realidad emergente en el ámbito de educación superior. En O. E. Arango Tobón, J. E. Moncayo Quevedo, & J. J. Martí Noguera, *Experiencias Iberoamericanas en responsabilidad social universitaria* (pág. 472). Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.

Aldeanueva Fernández, I., & Arrabal Sánchez, G. (enero de 2018). La comunicación y medición de la Responsabilidad Social Universitaria: Redes sociales y propuesta de indicadores. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1). doi:doi.org/10.19083/ridu.12.626

Aldeanueva Fernández, I., & Arrabal Sánchez, G. (2018). La comunicación y medición de la Responsabilidad Social Universitaria: Redes sociales y propuesta de indicadores. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 121-136. doi: http://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.626

Alejo, M., & Osorio A, B. (2016). El informante como persona clave en la investigación cualitativa. *Gaceta de pedagogía*(35), 74-85.

Alonso-Becerra, A., Michelena-Fernández, E., & Alfonso-Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), 87-95.

Alvarado Herrera, A., & Schlesinger Díaz, M. W. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37-59. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/212/21210802.pdf

Alvarado Peña, Y. L., & Gómez Caicedo, M. I. (2020). Gestión tecnológica: Fundamentos teóricos que facilitan su desarrollo y la medición en la empresa. En Y. L. Alvarado Peña, C. Ávila, J. A. Barón Chivara, V. Camacho, W. d. Casanova García, O. F. Castellanos Domínguez, . . . I. L. Vásquez Merchán, *La era de la transformación digital de las organizaciones y su impacto en la competitividad* (págs. 19-26). Bogotá: Los Libertadores. Obtenido de <https://www.digitaliapublishing.com/a/102573>

Álvarez - Álvarez, C. (2017). ¿Qué me Ofrecen las Páginas Web de los Centros Educativos? Estudio Exploratorio en Cantabria (España). *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(3), 49-63.

Álvarez Álvarez, A. M. (2021). La identidad corporativa, cultura y comunicación institucional universitaria. *A3manos*(15), 1-115. Obtenido de <https://a3manos.isdi.co.cu/index.php/a3manos/article/view/70/71>

Álvarez Álvarez, A. M. (2022). La comunicación institucional universitaria y los activos intangibles imagen y reputación corporativa. *YACHANA Revista científica*, 11(2), 15 - 28. Obtenido de <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/786/597>

Álvarez Álvarez, A. M. (2023). Los activos intangibles marca y reputación corporativa. *RI-UNAPEC*.

Álvarez de Eulate, C. Y. (2006). Planificar la enseñanza universitaria para el desarrollo de competencias. *Educatio siglo XXI*, 17 - 34.

- Álvarez Sarmiento, F. V., & Illescas Reinoso, D. V. (2021). Estrategias de la comunicación digital en el manejo de redes sociales para la promoción de microempresas. *Revista Killkana Sociales*, 5(3), 73-86. doi:<https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v5i3.865>
- Álvarez, M. J. (2020). "4CR", prólogo de Estudios multidisciplinarios en comunicación audiovisual, interactividad y marca en la red. *Egregius*.
- Andia Valencia, W., Yampufe Cornetero, M., & Antezana Alzamora, S. (2021). Responsabilidad social universitaria: del enfoque social al enfoque sostenible. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(3). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142021000300019&script=sci_arttext&tlang=en
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. España: Netbiblo.
- Añorga Morales, J., Valcárcel Izquierdo, N., & Che Soler, J. (2008). La parametrización en la investigación educativa. *VARONA*(47), 25-32.
- Añorve Guillén, M. A. (1991). La fiabilidad en la entrevista: la entrevista semiestructurada y estructurada, un recurso des la encuesta. *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información*, 5(10), 29-37. doi:10.22201/iibi.0187358xp.1991.10.3793
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*(72), 521-539.
- Aponte Figueroa, G., Cardozo Montilla, M. A., & Melo, R. M. (2012). Método DELPHI: aplicaciones y posibilidades en la gestión prospectiva de la investigación y desarrollo. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XVIII(1), 41-52.
- Araujo Silva, L. E., Ochoa Mogrovejo, J. F., & Vélez Verdugo, C. (2020). El claroscuro de la universidad ecuatoriana: los desafíos en contextos de la pandemia de COVID-19. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(2), 1-17. doi:<https://doi.org/10.19083/ridu.2020.1241>
- Aravena, S. (2007). La comunicación organizacional es algo más que una moda. *Revista RE-Representaciones: periodismo, comunicación y sociedad*(3), 111-120.
- Argandoña, A., & Isea Silva, R. (2011). *ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. Business School Universidad de Navarra.
- Argenti, P. A. (2014). *La comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. España: LID.
- Arias González, J. L. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Arequipa, Perú: Enfoques consulting EIRL.
- Aristimuño, M., & Rodríguez Monroy, C. (2014). Responsabilidad social universitaria. Su gestión desde la perspectiva de directivos y docentes. Estudio de caso: Una pequeña universidad latonamericana. *Interciencia*, 39(6), 375-382.

- Arli, D., Grace, A., Palmer, J., & Pham, C. (2017). Investigating the direct and indirect effects of corporate hypocrisy and perceived corporate reputation on consumers' attitudes toward the company. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 139-145.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.04.002>
- Arocena, R. (2014). La investigación universitaria en la democratización del conocimiento. *evista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad*, 9(27), 85-102. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-00132014000300006&lng=es&tlang=es.
- Arribas-Urrutia, A. (2016). Buen gobierno corporativo para la construcción de una reputación. La ética en las organizaciones. *Revista Científica de Comunicación*, 1, 77-88.
- Arroyo Almaraz, I., & Mamic, L. I. (2015). Los riesgos de romper la promesa de marca: la reputación de Coca-Cola en redes sociales. *Prisma Social*(14), 152-186.
- Asamblea Constitucional del Ecuador . (12 de octubre de 2010). Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). *Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Asamblea Nacional. (2019). *Suplemento del Registro Oficial No. 503 6 de Junio 2019*. Quito: REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR (Decreto No. 742) .
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito. Obtenido de <http://bit.ly/1mRGC6N>
- Asamblea Nacional. (28 de febrero de 2020). Ley Orgánica de emprendimiento e innovación. *Suplemento del Registro Oficial No. 151 , 28 de Febrero 2020*. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional de la República del Ecuador. Obtenido de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/DocumentoLEY-ORGANICA-EMPRENDIMIENTO-INNOVACION.pdf>
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (12 de octubre de 2010). Ley Orgánica de Educación Superior, LOES. *Registro Oficial Año II, N° 298, 12 de octubre de 2010*,. Quito,, Ecuador.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES. (2000). La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. *Revista de la Educación Superior*(113).
- Atehortúa Hurtado, F. A. (2008). Responsabilidad social empresarial: entre la ética discursiva y la Racionalidad técnica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(62), 125-139.
- Ávila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación Edición electrónica*. México: eumed.net.
- Ayala del Pino, C. (2021). La Responsabilidad Social Corporativa: concepto, ámbito de aplicación, grupos de interés y objetivos. *Anuario Jurídico y Económico Escurialensis*, 173-198.
- Ayala García, M. O. (2011). Responsabilidad social universitaria. *Realidad y Reflexión*(33), 29-37.
- Azuero, D. (2009). *El papel de la comunicación en la RSE*. Madrid: FORÉTICA.

- Baixauli Gallego, E. (2016). *La mediación empresarial una herramienta para la prevención del mobbing*. Obtenido de REDERIC Universidad de Valencia : <https://roderic.uv.es/handle/10550/55392>
- Baños, M., & Javier, R. (2004). Análisis de la competencia en las páginas web de las universidades . *ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 1-10.
- Barajas Anaya, C. M., & Orduz Ardila, A. (2019). Change management: the new challenge to improve the quality of higher education. *Revista de Investigación*, 43(98). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3761/376168604012/html/>
- Barbeito Veloso, M. L., & Perona Páez, J. J. (2019). Comunicación organizacional en clave sonora: el caso de Blink, los podcasts de BBVA. *El profesional de la información*, 28(5). doi:doi.org/10.3145/epi.2019.sep.11
- Barcia Menéndez, J. J., & Carvajal Zambrano, B. T. (2015). El proceso de enseñanza aprendizaje en la educación superior. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCalE)*, 3(2), 139-154. Obtenido de <https://observatoriotoristicobahia.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/57/622>
- Barquero Cabrero, J. D., Cancelo Sanmartín, M., Gómez Valentín, D., & Luna Roldán, J. (2021). La reputación institucional universitaria. La opinión de los públicos de la universidad de Málaga. *Correspondencias & Análisis*(14), 147-162. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8231491>
- Barrantes Echavarría, R. (2002). *Investigación: Un camino al conocimiento, Un enfoque Cualitativo, cuantitativo y mixto*. Costa Rica: EUNED.
- Barredo Ibáñez, D. (2021). *Medios digitales, participación y opinión pública*. Bogotá: Tirant Lo Blanch.
- Barredo Ibáñez, D., & de la Garza Montemayor, D. (2015). COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA. Metodología y resultados de un análisis de imagen corporativa. *Revista Luciérnaga*, 109-119. doi://orcid.org/0000-0002-3243-4650
- Barrio Fraile, E., Enrique Jiménez, A. M., & Benavides Delgado, J. (2017). El proceso de gestión de la RSC. Estudio de caso. *RLCS, Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 1.063 a 1.084. doi:10.4185/RLCS-2017-1208
- Belalcázar Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. *Informes Psicológicos*, 12(1), 41-51.
- Bellandi, M., Donati, L., & Cataneo, A. (2021). Social innovation governance and the role of universities: Cases of quadruple helix partnerships in Italy. *Technological Forecasting and Social Change*, 164(2). doi:10.1016/j.techfore.2020.120518
- Beltrán-Llevador, J., Íñigo-Bajo , E., & Mata-Segreda, A. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, V(14), 3-18. Obtenido de <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/367>
- Bidhan L, P., Freeman R, E., Harrison, J., Wicks, A., Purnell , L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*, 4(1). doi:doi.org/10.5465/19416520.2010.495581

- Bolívar, A. (2005). El lugar de la ética profesional en la formación universitaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 10(24), 93-123.
- Bonachera, E., Cabezas, E., Urizama, S., & Menchaca, M. (s/f). COMUNICACIÓN. *Guía de buenas prácticas de comunicación externa*, 47. Madrid: FEAPS, Confederación Española de Organizaciones en favor de las personas con discapacidad intelectual.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: Editorial La Crujía y Editorial DIRCOM.
- Briceño, S., Mejías, I., & Moreno, F. (2010). La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) . *International Journal of Good Conscience*, 37 - 46.
- Brunner , J. J. (2001). Clobalización, educación, revolución tecnológica. *Perspectivas*, XXXI(2), 139-156.
- Brunner, J. J. (2014). Transformación de lo público y el reto de la innovación universitaria. *Bordón Revista de Pedagogía*, 66(1), 45-60. doi:10.13042/Bordon.2014.66103
- Buenaventura, M. L. (2007). CIESPAL, pionero en la comunicación organizacional. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*(97), 62-65.
- Buendía Astudillo, A., & Gómez Cerón, J. A. (2018). *La ciudad digital(izada): Comunicación digital y organizaciones culturales en Popayán*. Popayán, Colombia: Universidad del Cauca. Obtenido de Digitalia, <https://www.digitaliapublishing.com/a/60627>
- Buendía Eisman, L., Colás Bravo, M. P., & Hernández Pina, F. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Burgos Romero, C. (2018). La Responsabilidad Social o sostenibilidad: un enfoque desde el entorno y la comunicación. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 47-61. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.04>
- Burson-Marsteller. (2013). *El Dircom del futuro y el futuro del Dircom* . Top Comunicación & RR.PP.
- Cabero Almenara, J., & Infante Moro, A. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. *EDUTEC. Revista electrónica de tecología educativa*(48), 1-16.
- CACES. (2021). *Modelo de evaluación externa 2024 con fines de acreditación para los institutos superiores técnicos y tecnológicos*. Quito: Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CACES.
- Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., de la Cruz-Morales, F. d., & Sangerman-Jarquín, D. M. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 8(7), 1603-1617.
- Calvo, G. (2013). La Formación de docentes para la inclusión educativa. *Páginas de Educación*, 6(1), 1-22.

- Camacho Solís, J. I. (2015). Las normas de responsabilidad social. Su dimensión en el ámbito laboral de las empresas. *Revista latinoamericana de derecho social*(20), 3-29. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702015000100003
- Cambria, A. (2016). *La importancia de la comunicación estratégica*. (I. E. Estratégicos, Editor) Obtenido de Boletín IEEE: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5998262>
- Camejo Ruiz, A. J. (2019). *La emergencia ética y la responsabilidad social en las relaciones laborales en el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Politécnico Grancolombiano.
doi:<https://doi.org/10.15765/poli.v1i804.2034>
- Campos Freire , F. (2014). La investigación y gestión de las redes sociales digitales. *Panoptico*, 7-51.
doi:[10.4185/CAC 50](https://doi.org/10.4185/CAC 50)
- Campos, G., & Sánchez Daza, G. (2005). La vinculación universitaria: ese oscuro objeto del deseo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 7(2), 1-13. Obtenido de <http://redie.uabc.mx/vol7no2/contenido-campos.html>
- Canelón, A. R. (2013). Responsabilidad Social Universitaria 2.0. Análisis de las páginas web de universidades de AUSJAL. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, III(5), 27-48.
doi:<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-5-2013-03-27-48>
- Canossa Montes de Oca, H. (21 de noviembre de 2019). Sistemas de información de marketing en la planificación estratégica de la era digital. *Revista de Marketing Aplicado*, 23(2), 43-60.
doi:DOI:<https://doi.org/10.17979/redma.2019.23.2.5708>
- Capriotti, P. (2005). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Capriotti, P. (2007). The Corporate Social Responsibility of Spanish Companies in the Mass Media. *ZER: Revista De Estudios De Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 61 - 74.
- Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Comunicación*, 15-22.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Capriotti, P., & Zeler, I. (2020). Comunicación de la responsabilidad social empresarial de las empresas de América Latina en Facebook: estudio comparativo con las empresas globales. *Palabra Clave*, 23(2), 1-27. doi:DOI: [10.5294/pacla.2020.23.2.7](https://doi.org/10.5294/pacla.2020.23.2.7)
- Caravedo, B. (2011). La comunicación y la responsabilidad social de la empresa . En A. Vives, & E. Peinado-Vara, *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (págs. 323-337). Banco Interamericano de Desarroll.
- Cardona Stoffregen, D. (2016). Espacios de aplicación de la ingeniería en comunicación social. *Razón y Palabra*, 21(1_96), 63-78.
- Cardoso Rojas, L. E., Castro Pérez, G., & Fernández Peña, C. L. (2022). La Estadística en función de la investigación educativa. Reto para los profesionales de la educación. *Mendive*, 20(1), 270-284. Obtenido de <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/2712>

- Cardozo Vale, S. V. (2007). La comunicación en el Marketing. *Visión General*, 2, 196 - 206. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545876009>
- Cardozo Vale, S., & Vásquez, M. (2014). Herramientas de comunicación interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo. *Visión Gerencial*(1), 63-80.
- Carpio Rubio, R. D. (2023). Evaluation of the quality management system and the impact on corporate reputation, flower company case. *Desafío Organizacional*(2), 74-80. Obtenido de http://revistasespam.esspam.edu.ec/index.php/desafio_organizacional/article/view/452/418
- Carreño Jaimes, M. (2009). El método Delphi: cuando dos cabezas piensan más que una en el desarrollo de guías de práctica clínica. *Rev. Colomb. Psiquiat*, 38(1), 185-193. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v38n1/v38n1a13.pdf>
- Carrillo Durán, M. V. (2016). La importancia del profesional de la información en la dirección de comunicación de las organizaciones. *El profesional de la información*, 25(2).
- Carrillo Durán, V. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. *Mediterránea de Comunicación*, 33-46.
- Carrió, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa*. Barcelona, España: Libros de Cabecera. Obtenido de <https://www.digitaliapublishing.com/a/110925/gestion-de-la-reputacion-corporativa>
- Carrió, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa: Convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Barcelona , España: Libros de Cabecera.
- Carvajal, B. C., González, F. M., & Ibarra Morales, L. (2023). Triangulación de métodos en ciencias sociales como fundamento en la investigación universitaria en Latinoamérica. *Mayéutica revista científica de humanidades y artes*, 11(2), 43-58. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.8140907>
- Casado Molina, A. M., Méndiz Noguero, A., & Peláez Sánchez, J. I. (2011). Nuevos retos en la gestión de la reputación corporativa del director de Comunicación al Chief Reputation Officer. *La comunicación pública, secuestrada por el mercado*, 17 - 18.
- Casado Molina, A. M., Méndiz Noguero, A., & Peláez Sánchez, J. I. (2013). The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist. *Communication&Society/Comunicación y Sociedad*, 26(1), 47-66.
- Casanoves Boix, J., Küster Boluda, I., & Vila López, N. (2019). ¿Por qué las instituciones de educación superior deben apostar por la marca? *Revista de Investigación Educativa*, 37(1), 111-127. doi:<http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.1.291191>
- Castaño González, E. (2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *Lasallista de Investigación*, 178.
- Castaño González, E. J. (2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *Revista Lasallista de Investigación*, 8(2), 173-186.

- Castaño Ramírez, A. D., & Arias Sánchez, S. (2020). Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: una revisión sistemática. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-25. doi: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8859>
- Castelló Martínez, A., Del Pino Romero, C., & Ramos Soler, I. (2014). Twitter as an advertising and corporate communication channel. *Communication & Society*, XXVII (2), 21-54.
- Castells, M. (2001). *La Galaxia Internet*. Barcelona.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial. Obtenido de https://www.academia.edu/22686386/Comunicaci%C3%B3n_y_Poder_MANUEL_CASTELLS
- Castillo Esparcia, A. (2008). Estudio sobre el uso de las tecnologías de la comunicación en la comunicación interna. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 6(12), 93-106. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=491549027006>
- Castillo Esparcia, A. (2008). Estudio sobre el uso de las tecnologías de la comunicación en la comunicación interna. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 6(12), 93-106. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=491549027006>
- Castillo, J. A., & Powell, M. A. (2019). Análisis de la producción científica del Ecuador e impacto de la colaboración internacional en el periodo 2006-2015. *Revista española de documentación científica*, 42(1), 1-16. doi:<https://doi.org/10.3989/redc.2019.1.1567>
- Castro Mbwini, D. N. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 547-553. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200547
- Castro Mbwini, D. N. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 14(2), 547-553.
- Castro Mbwini, D., Iglesias León, M., & Baute Álvarez, L. M. (2016). La formación de directivos académicos universitarios para la gestión del modelo educativo en la UNIBE: aproximación a una propuesta. *UNIANDES EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 3(3), 290-301.
- Castro, A. (2016). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Madrid: Verbum. Obtenido de <https://www.digitaliapublishing.com/a/51986>
- Castro, J., & Lito , P. (2005). *Comunica: lecturas de comunicación organizacional*. España: Netbiblo.
- Cea Esteruelas, N. (2018). University social responsibility: the role of the media and its stakeholders. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 97-105. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.07>
- Cebrián Herreros, M. (2009). Comunicación interactiva en los cibermedios. *Comunicar*, XVII(33), 15-24.
- Cedillo Jurado, T. (2018). Reputación Corporativa. En S. Aguilar Gálvez, R. Salguero Rosero, & S. Barriga Fray, *Comunicación e Imagen Corporativa* (págs. 93-117). Machala - Ecuador: UTMACH.
- Cees B.M, v. (2012). *Alinear para ganar*. Madrid: LID Editorial Empresarial, S. L.

- Cejas, M., Mendoza, D., Alban, C., & Frías, É. (2020). Caracterización del perfil de las competencias laborales en el docente universitario. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*(45), 23-37.
- CERES. (2022). *Informe 2021 CERES Responsabilidad social&sostenibilidad Ecuador*.
- CES. (11 de agosto de 2022). Reglamento de Régimen Académico. *En el Segundo Suplemento del Registro Oficial 124 Resolución No. RPC-SE-08-No.023-2022*. Quito, Pichincha, Ecuador: Consejo de Educación Superior. Obtenido de <https://boletin.novedadesjuridicas.com.ec/rpc2322/>
- Chacín, B., González, M., & Torres, Y. (2007). Crítica a la generación del conocimiento de la extensión universitaria: Aproximación a un protocolo de investigación innovatia. *Laurus*, 13(24), 215-240.
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 24-34.
- Chávez-Ojeda, M. Z. (2024). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna en organización educativa en contextos desafiantes. *Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(1), 15-21. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.10396468>
- Chile, L. M., & Black, X. M. (2015). University-community engagement: Case study of university social responsibility. *Education, Citizenship and Social Justice*, 10(3), 234 –253. doi:[10.1177/1746197915607278](https://doi.org/10.1177/1746197915607278)
- Cisneros Martínez, N. G., Durán Bravo, P., Meléndez Rodríguez, V. M., & García Pineda, L. (2012). La comunicación estratégica en la empresa intercultural dentro del mundo digital. *REID*, 141-155.
- Cisneros-Caicedo, A. J., & Guevara-García, A. F. (2022). Técnicas eInstrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 1165-1185. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2546>
- Coll Rubio, P., & Lluís Micó , J. (2020). Planificación estratégica de la comunicación digital. En R. Puertas-Hidalgo, M. Abendaño, & C. Valdiviezo-Abad, *Comunicar: de la táctica a la estrategia* (págs. 13-27). Creative Commons. doi:[10.4185/cac178](https://doi.org/10.4185/cac178)
- Colque Copa , N. (2020). Sistema administrativo para optimizar la gestión académica de la red universitaria Domingo Savio. *Ingeniería y sus alcances, Revista de Investigación*, 4(10), 253 - 267. doi:<https://doi.org/10.33996/revistaingenieria.v4i10.69>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2023). *Acerca de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Acerca de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/acerca-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible>
- Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile. (s.f). *Criterios y Estándares de Calidad*. Obtenido de Repositorio de documentos relativos a los nuevos criterios y estándares de calidad: https://www.cnachile.cl/noticias/paginas/nuevos_cye.aspx
- CONAE. (2009). *Mandato constituyente No. 14. Evaluación de desempeño institucional*. Quito, Ecuador. Recuperado el 25 de 12 de 2023

Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES). (2023). *Modelo de Evaluación Externa con fines de Acreditación para el Aseguramiento de la Calidad de las Universidades y Escuelas Politécnicas 2023*. Quito: CACES.

Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CEAACES. (2021). *RESOLUCIÓN No. 023-SO-06-CACES-2021*. Quito: CEAACES.

Consejo Social de la Universidad de Huelva. (2023). *Memoria de Responsabilidad Social 2021-22. Los ODS en la Universidad de Huelva*. Huelva: Universidad de Huelva.

Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacionalHistoria, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-10. doi:<http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>

Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Madrid, España: McGRAW/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.

Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. California-Londres: SAGE.

Correa, M. E., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Santiago de Chile: Naciones Unidas - CEPAL.

Costa, C. V. (2016). El nuevo poder de los medios sociales y la crisis de reputación corporativa en los entornos digitales. En J. L. Piñuel Raigada, & J. Ferret, *e-Reputación La construcción de la reputación on line y su vulnerabilidad* (págs. 63 - 74). Salamanca: Comunicación Social ediciones y publicaciones .

Costa, J. (2003). Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. *Razón y Palabra*(34).

Costa, J. (2012). *El DirCom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com .

Costa, J. (2018). Creación de la Imagen Corporativa. *Razón y Palabra*, Vol. 22 Núm. 1_100, 356-373.

Costa-Sánchez, C., & Martínez Costa, S. (2018). *Comunicación corporativa audiovisual y online: Innovación y tendencias*. (U. O. Catalunya, Ed.) Barcelona, España: UOC. Obtenido de <https://www.digitaliapublishing.com/a/54918/comunicacion-corporativa-audiovisual-y-online>

Crasto, C., Marín, F., & Senior, A. (2016). Responsabilidad social en la gestión universitaria: una construcción colectiva. *Espacio Abierto*, 25(2), 185-208. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/122/12246766010/html/>

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: UOC.

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: Estrategia, prácticas y casos*. Barcelona: UOC.

Cuenca-Fontbona, J., Matilla, M., & Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de Comunicación*(1), 75-92. doi:<https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>

- D'Armas Regnault, M., Zamora Chusan, M., Castillo Salvatierra, L., & Arévalo Cordovilla, F. (2020). La comunicación organizacional: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana. *Journal of Science and Research*, 856–872.
- DARS. (2019). *Responsabilidad Social universitaria en la Pontificia Universidad Católica de Perú*. Lima, Perù: Dirección Académica de Responsabilidad Social PUCP. Obtenido de <https://cdn01.pucp.education/dars/uploads/2019/07/10145640/libro-rsu-pucp-final-1007.pdf>
- Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108-119. doi:10.1108/13632540510621362
- Day, M. (2019). El concepto de red en Manuel Castells y Bruno Latour. *RevIISE*, 13, 69-76. Obtenido de file:///C:/Users/tamay/Downloads/Dialnet-ElConceptoDeRedEnManuelCastellsYBrunoLatour-6981152.pdf
- de Castro, A. (2014). *La comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Barranquilla: Universidad del Norte. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/69924>
- de Farias, L. A., Miano, B., & Nassar, P. (2019). Comunicación como espacio de relación organizacional. En H. Guzmán Ramírez, & R. Herrera Echenique, *Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders*. (págs. 68-82). Bogotá: : Universidad Sergio Arboleda.
- de la Cuesta González , M., de la Cruz Ayuso, C., & Rodríguez Fernández , J. M. (2010). *La Responsabilidad Social Universitaria*. España: Netbible S.L.
- de la Cuesta González, M., & Sánchez Paunero, D. (2012). *Responsabilidad social universitaria 2.0*. NETBIBLO S.L.
- de la Fuente Chico, C. (2019). *Comunicación e imagen corporativa* . España: Elearning S.L.
- de la Rosa Ruiz, D., Giménez Armentia, P., & Barahona Esteban, A. (2022). Una propuesta educativa de formación integral desde la Universidad. *Prisma Social*(37), 58-81.
- De Quevedo Puente , E., De la Fuente Sabaté, J. M., & Delgado García, J. B. (2005). Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(2), 81 - 97. Obtenido de file:///C:/Users/tamay/Downloads/Dialnet-ReputacionCorporativaYCreacionDeValor-1357926.pdf
- De Santis-Piras, A., & Jara Cobos, R. V. (2020). Comunicación estratégica de la ciencia con YouTube: el papel del comunicador/científico. *YouTube y la comunicación del siglo XXI*, 117-136. doi:DOI: <https://doi.org/10.16921/ciespal.14.9>
- Del Campo, C. B. (2015). La comunicación institucional, epicentro de la empresa. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 38, 143-151. doi:DOI:10.5209/rev_DCIN.2015.v38.50813
- Del Castillo Mory, E. (2011). Estrategias de responsabilidad social empresarial. En A. Vives, & E. Peinado-Vara, *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (págs. 229-248). Banco Interamericano de Desarrollo.

- Del Moral Pérez, M. E., Villalustre Martínez, L., & Neira Piñeiro, M. d. (2016). Estrategias publicitarias para jóvenes: advergaming, redes sociales y realidad aumentada. *Mediterránea de Comunicación*, 1-16. Obtenido de <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/52151>
- del Pozo Lite, M. (2007). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresas* (Segunda ed.). Pamplona: Universidad de Navarra S.A. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/47017?page=30>
- del Río, O. (2011). El proceso de investigación: etapas y planificación de la investigación. En L. Vilches, *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital* (págs. 67-93). Barcelona: Gedisa.
- del Río, O. (2011). El proceso de la investigación: etapas y planificación de la investigación. En L. Vilches, *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital* (págs. 67-93). Barcelona: Gedisa.
- Delgado Fernández, T. (2020). Taxonomía de Transformación Digital. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 1(1), 04-23. Obtenido de <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/62>
- Delgado Torres, N. A., & Delgado Torres, D. (2023). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>
- Del-Pozo-Lite, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra-Eunsa.
- Díaz de Rada, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid: ESIC.
- Díaz Muñoz, R. E., & Vásquez Pérez, K. J. (2022). Comunicación organizacional interna y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Huaygayoc - Bambar. *Compás Empresarial*, 12(34), 28-41. doi:<https://doi.org/10.52428/20758960.v13i34.223>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2003). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.
- Díaz-Canel Bermúdez, M., Alarcón Ortiz, R., & Saborido Loidi, J. R. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3).
- Díaz-Canel Bermúdez, M., Alarcón Ortiz, R., & Saborido Loidi, J. R. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Rev. Cubana Edu. Superior*, 39(3).
- Díaz-Criado, E. S. (2017). Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto. En M. d. Defensa, & I. E. Ministerio de Defensa (Ed.), *La comunicación estratégica* (pág. 162). España. Obtenido de [file:///C:/Users/tamay/Downloads/Dialnet-LaComunicacionEstrategica-723855%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/tamay/Downloads/Dialnet-LaComunicacionEstrategica-723855%20(1).pdf)
- Didriksson, A. (2008). Contexto global y regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. En A. L. Gazzola, & A. Didriksson, *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (págs. 20-45). Caracas: IESALC-UNESCO.

Díez Villoria, E., & Sánchez Fuentes, S. (2015). Diseño universal para el aprendizaje como metodología docente para atender a la diversidad en la universidad. *Aula Abierta*, 43, 87–93.

Díez, D., Díaz-Ospina, J., Robledo, S., & Rodríguez-Córdoba, M. d.-P. (2022). Tendencias teóricas y desafíos en la comunicación de la responsabilidad social corporativa. *Anagramas -Rumbos y sentidos de la comunicación*, 20(40), 146-176. doi:<https://doi.org/10.22395/angr.v20n40a7>

Dirección Académica de Responsabilidad Social de la Universidad Católica de Perú. (2019). *La Responsabilidad Social Universitaria en la Pontifica Universidad Católica de Perú*. Lima, Perú. Obtenido de www.dars.pucp.edu.pe

Domínguez Granda, J., Rama, C., & Rodríguez Ruiz, J. R. (2012). *La responsabilidad social universitaria en la educación a distancia*. Perú: Gráfica Real S.A.C.

Domínguez Pachón, M. J. (2009). Responsabilidad social universitaria. *Humanidad y Trabajo Social*(8), 37-67. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3402931>

DQS. (s.f.). *Guía ISO 26000*. Recuperado el 8 de octubre de 2023, de DQS Holding GmbH - Sede: <https://www.dqsglobal.com/es-mx/certificacion/guia-iso-26000>

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 8-19. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x

Duque Rengel, V. K., Espinosa Jiménez, U. E., & Valdivieso Abad, C. (2020). Construcción de imagen y reputación digital. En R. Hidalgo Puertas, & M. Abendaño, *Comunicar: de la táctica a la estrategia* (pág. 97 115). Laguna, Tenerife: Cuadernos Artesanos de Comunicación / 178. doi:10.4185/cac178

Duque, P., & Cervantes-Cervantes, L.-S. (2019). Responsabilidad Social Universitaria: una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 451-464. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3389>

Durán Bravo, P., Cisneros Martínez, N., & Pancardo Peralta, R. (2020). Comunicación corporativa para la fidelización del cliente. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(1), 183-200. doi:<https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2959>

Durán Bravo, P., Cisneros Martínez, N., & Pancardo, R. (2019). Comunicación estratégica: articulación de las ecologías. En H. Guzmán Ramírez, & R. Herrera Echenique, *Comunicación estratégica: Interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders* (págs. 180-205). Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.

Durán Bravo, P., Cisneros Martínez, N., & Pancardo, R. (2019). Comunicación estratégica: articulación de las ecologías simbólicas con los stakeholders. En H. Guzmán Ramírez, & R. Herrera Echenique, *Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders* (págs. 180-205). Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.

Durán, A. M., Vega, M., Orozco-Toro, J. A., Retamal-Ferrada, L., & Ávila, C. (2021). Vínculo entre responsabilidad social y comunicación en países de América Latina. Estudio aplicado en empresas de Ecuador, Colombia y Chile. *Prisma Social N°35*, 142-164.

EAE Business School. (2018). El plan de comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa. *EAE Business School*. Obtenido de <https://www.eae.es/actualidad/noticias/el-plan-de-comunicacion-de-la-responsabilidad-social-corporativa>

Erazo-Coronado, L., Llano-Aristizábal, S., Garcés-Prettel, M., & Erazo-Coronado, A. M. (2020). e290438Profesional de la información, 2020, v. 29, n. 4. e-ISSN: 1699-2407 1Impacto de la comunicación de la responsabilidad social universitaria en la selección de universidad y efecto mediador de la reputación. *Profesional de la información*, 29(4), 1-17. doi:<https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.38>

Escalante Ferrer, A. E., Ibarra Uribe, L. M., & Fonseca Bautista, C. D. (2016). Responsabilidad social universitaria o universidad socialmente responsable: La importancia del sujeto. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*(31), 72-110.

Escalona Nicolàs, N. (2015). *Comunicación de instituciones públicas*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya. Obtenido de <https://www.digitaliapublishing.com/a/37995/comunicacion-de-instituciones-publicas>

Escribano Hervis, E. (2017). Education in Latin America: development and perspectives. *Actualidades Investigativas en Educación*, 17(2), 355-357. doi:10.15517/aie.v17i1.28147

Escribano Hervis, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*, 42(2). doi:<https://doi.org/10.15517/revedu.v42i2.27033>

Escudero, M., & García Lama, J. (2014). *La responsabilidad social empresarial y la creación de valor en América Latina*. Bilbao: Deusto Digital.

Espinoza Santeli, G., & Guachamín Montoya, M. (2015). La responsabilidad social universitaria en Ecuador. *Estudios de la gestión. Revista Internacional de Administración*(1), 9-27.

Estanyol, E. (2020). Comunicación de la responsabilidad social corporativa (RSC): análisis de las campañas más premiadas en 2018. *Profesional de la información*, 29(3), 1-13. doi:<https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.34>

Estupiñan, R. J., Domínguez Menéndez, J. J., & Maldonado Manzano, R. L. (2020). Integración universitaria, reto actual en el siglo XXI. *Revista Conrado*, 51-58. Obtenido de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1521/1505>

Fernández Fernández, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 6(6), 130-143. doi: 10.7263/ADR.RSC.006.07

Fernández Lamarra, N. (2016). La innovación en las Universidades Nacionales. Aspectos endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo. *Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación*, 237.

Fernández Lamarra, N., & Perez Centeno, C. (2017). Debate y desafío para el desarrollo de la educación superior latinoamericana del futuro. Hacia una nueva reforma universitaria. *Integración y Conocimiento*, 29-51.

Fernández López, S. (2013). *Cómo geationar la Comunicación*. Bogotá: Ediciones de la U.

- Fernández, F. M. (2009). *La innovación tecnológica. Pautas para una comunicación predictiva*. Universidad de Buenos Aires. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/85705>
- Fernández-Hawrylak, M., Huelmo García, J., Uyarra Rivera, A., & Escudero Albandea, R. (2021). Formación universitaria y prácticas extracurriculares: una experiencia de aprendizaje servicio para favorecer la inclusión. *Campo Abierto*, 40(1), 21-34.
- Fernández-Vallejo, A. M. (2022). Legitimation in the Corporate Social Responsibility (CSR) Discourse: The Financial and Energy sector of Ibex35. *Revista signos*, 55(110), 762-789. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-09342022000300762>
- Ferré-Pavia, C., & Hiyo Tambra, C. (2018). La información accesible sobre RSE en Sudamérica en los campos de la universidad, la administración y las empresas. *Universidad & Empresa*, 20(35), 221-249. doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6028>
- Ferruz González, S. A. (2016). Conceptualización de la Reputación Corporativa. Nuevo enfoque y propuesta. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 130 - 137. doi:<https://doi.org/10.24137/raeic.4.7.13>
- Ferruz González, S. A. (28 de 05 de 2018). Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición : propuesta de un concepto y metodología de consenso. 190. Madrid, España: Tesis Doctoral Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información. Obtenido de <https://docta.ucm.es/entities/publication/84d420d7-c81d-42e9-88f4-19ef0d10f42d>
- Ferruz González., S. (14 de marzo de 2020). New proposal for Corporate Reputation assessment: Reputation Performance Indicator. *Doxa Comunicación*(30), 331 - 349. doi:[10.31921/doxacom.n30a17](https://doi.org/10.31921/doxacom.n30a17)
- Figueroa Rubalcava, A. E., Gilio Medina, M. d., & Gutiérrez Marfileño, V. E. (2008). La función docente en la universidad. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 1-14. Obtenido de <file:///C:/Users/tamay/Downloads/Dialnet-LaFuncionDocenteEnLaUniversidad-3051731.pdf>
- Flores Ccanto, F., Pozo Curo, C., Flores Conislla, L. D., & Adauto Medina, W. A. (2021). Desafíos del Liderazgo Transformacional en asuntos de Ciberseguridad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 418 - 429.
- Folgueiras Bertomeu, P. (30 de mayo de 2016). La entrevista. Barcelona, España. Obtenido de <http://hdl.handle.net/2445/99003>
- Forero Hurtado, A., & Gutiérrez Tobar, O. (2021). Organizaciones más Humanas. La Comunicación estratégica en las organizaciones, un diálogo entre la teoría y la práctica. *Razón y Palabra*, 24(110), 138-155. doi:<https://doi.org/10.26807/rp.v25i110.174>
- Fossatti Carrillo, A., & Batista, D. (2020). Colaboración Universidad - Empresa en Panamá: Propuesta para la resolución de problemas en sectores clave de la economía. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*(92), 1716-1740.
- Foust Rodríguez, D. (2021). Un sueño colectivo mexicano: reflexiones Un sueño colectivo mexicano: reflexiones. En H. Morales Gil de la Torre, *Experiencias de vinculación universitaria desde la*

formación, la intervención social y la Investigación. (Complexus 10) (págs. 164-174). San Pedro Tlaquepaque, Mexico: ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara. Obtenido de <https://www.digitaliapublishing.com/viewepub/?id=102699>

Frederick, W. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2 (4), 54-61.

Fuentes Martínez, S. I. (2007). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Signo y Pensamiento*, 80-97.

Fundación para el Conocimiento madri+d. (s.f). *Guía Sofía madri+d*. Madrid: Fundación para el Conocimiento madri+d. Obtenido de <https://www.madrimasd.org/calidad-universitaria/sello-sofia>

Gacel-Ávila, J. (2017). Rankings globales, diversificación y metodologías. En J. Gacel-Ávila, *Estrategias de internacionalización de la educación superior: implementación, evaluación y rankings* (págs. 197-254). México: UNESCO-IESALC.

Gaete Quezada , R. (2016). La Responsabilidad Social Universitaria en la Identidad Corporativa de las Universidades Chilenas un Análisis de contenido . *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 43 - 74.

Gaete Quezada , R., & Álvarez Rodríguez, J. (2019). Responsabilidad social universitaria en Latinoamérica. Los casos de URSULA y AUSJAL. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(3), 233-262. doi:10.15517/aie.v19i3.38637

Gaete Quezada, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de Educación*, 109-133.

Gaete Quezada, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el Caso de España. *Revista de Educación*, 110 - 118.

Gaete Quezada, R. (2015). Responsabilidad social en el gobierno y gestión de las universidades estatales chilenas. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 15(29), 163-180.

Gaete Quezada, R. (2016). Iniciativas internacionales y redes interuniversitarias de responsabilidad social universitaria. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 27(53), 75-102.

Gaete Quezada, R., & Álvarez Rodríguez, J. (2019). Responsabilidad social universitaria en Latinoamérica. Los casos de URSULA y AUSJAL. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 19(3), 1-27. doi:Doi. 10.15517/aie.v19i3.38637

Gallardo- Vázquez, D., & Sánchez- Hernández, M. I. (2013). Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. *Universia Business Review*(28), 14-31.

Gallardo-Vázquez, D. A., & Valdez Juárez, L. E. (2022). Orientación estratégica de la Responsabilidad Social Corporativa: de la recopilación de información a la difusión de las actuaciones. *Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 89–106. doi:<https://doi.org/10.6018/rcsar.406431>

- Ganga-Contreras, F., & Rodríguez-Ponce, E. (2018). The rankings of higher education institutions: perspectives and challenges. *Interciencia*, 43(9), 601-603.
- García Benau, M. (2014). *Responsabilidad social universitaria y desarrollo sostenible*. Madrid: Studia XXI. Fundación Europea Sociedad y Educación. Obtenido de https://issuu.com/efse/docs/cuaderno_de_trabajo_8_ver?e=0/9610097
- García Córdoba, F. (2004). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. México: Limusa.
- García García, M., & Cotrina García , M. J. (2015). El aprendizaje-servicio en la formación inicial del profesorado: De las prácticas educativas críticas a la institucionalización curricular. *Profesorado-Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 19(1), 8-25.
- García Gordillo, M., Pérez-Curiel, C., & Losada Vázquez, Á. (2022). *Comunicación institucional pública: Retos y realidades*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Obtenido de <https://www.digitaliapublishing.com/a/112342>
- García Ocampo, F. R. (2023). Comunicación asertiva para la resolución de conflictos laborales en el Área de Recursos Humanos de la circunscripción Judicial de Ñeembucú. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 7(1).
- García Oñate, S. (2019). Comunicación estratégica y responsabilidad social universitaria aplicada en desarrollo territorial: caso La Candelaria en Bogotá. *ORGANICOM*(30), 141-151. Obtenido de <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/154581/156055>
- García Santamaría, J. V. (2020). *Las nuevas fronteras de la comunicación corporativa*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya. Obtenido de <https://www.digitaliapublishing.com/a/69971/las-nuevas-fronteras-de-la-comunicacion-corporativa>
- García Uceda, E. (2016). Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 684 - 706. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/21501>
- García Valdés, M., & Suárez Marín, M. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 253-267.
- Garnica Estrada, E., & Franco Calderón, J. A. (2020). Gestión de la innovación en las instituciones de educación superior. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(1), 1-14. doi:<https://doi.org/10.15332/24631140.6338>
- Garrido, F. J. (2017). Comunicación Estratégica. Un puente significativo para la creación de valor empresarial. *READ*.
- Garrido, F. J., Goldhaber, G. M., & Putnam, L. L. (2022). *Fundamentos de Comunicación Organizacional 2022 de la organización a la estrategia en el Siglo XXI*. Colombia, Chile, México & Spain: Organizational Communication Global Network.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 51 - 71.

- Gereda Carrillo, J. C. (2023). *La Comunicación Institucional en el proceso de Transformación Digital de la USGP*. Obtenido de REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO: <http://repositorio.sangregorio.edu.ec:8080/handle/123456789/3313>
- Gil Antón, M. (2007). Transparencia y reforma universitaria. *Revista de Investigación Educativa* 4, 1-8.
- Gil Osorio, I. M. (2012). El rol de las universidades públicas frente a la responsabilidad social universitaria. *Revista Panorama Económico*(20), 235-250. Obtenido de <https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/panoramaeconomico/article/view/346/299>
- Gil-Gómez de Liaño, B., & Pascual-Ezama, D. (2012). Anales de Psicología. *La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez de contenido*, 28(3), 1011-1020. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/167/16723774041.pdf>
- Gilli, J. J. (2006). Responsabilidad Social. *Revista Científica Visión de Futuro*, 5(1).
- Giráldez, G. (2021). *Marketing digital para los que no saben de marketing digital: Descubre cómo el marketing y la comunicación digital ayudan a las marcas a diferenciarse*. LID Editorial.
- Gobierno de España. (junio de 2010). Estrategia Universitaria 2015. *Estrategia Universitaria 2015*. España: Gobierno de España - Ministerio de Educación. Obtenido de <https://www.educacionyfp.gob.es/dctm/eu2015/2010-pdf-eu2015.pdf?documentId=0901e72b801ee2a4>
- Gómez Gómez, H. M. (2008). Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas. *Umbral Científico*(13), 56-64.
- Gómez Vásquez, L. (2013). Me gusta o te sigo: Análisis de la comunicación de prácticas de Responsabilidad Social Corporativa a través de los medios sociales. *Correspondencias & Análisis*, 89-109. doi:<https://doi.org/10.24265/cian.2013.n3.04>
- Gómez, J., & Simón, F. (2016). La comunicación. *Salus*, 5 - 6. Recuperado el 17 de mayo de 2022, de Salus: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375949531002>
- Gómez-Bayona, L., Moreno-López, G., Orozco-Toro, J. A., Arrubla-Zapata, J. P., & Urbe Piedrahita, J. (2021). El mercadeo relacional como apoyo en los modelos organizacionales para construir reputación corporativa en las universidades. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 227-240.
- Gómez-Bayona, L., Orozco-Toro, J. A., Rojas Mora, J. M., & Moreno-López, G. (2022). Gestión del mercadeo y la reputación corporativa en universidades acreditadas, privadas y públicas: Una mirada a partir del docente. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 106 - 135.
- González Alcántara, O. J., Fontaneda González, I., Camino López, M. Á., & Revilla Gistaín, A. (marzo de 2015). La responsabilidad social en las universidades españolas 2014/15. *Investigaciones*, 700. (U. d. Social, Ed.) Madrid. Obtenido de Investigaciones: <http://hdl.handle.net/10017/30254>
- González Castro, Y., Manzano Durán, O., & Torres Zamudio, M. (2018). *Categorías de análisis para un plan de responsabilidad social universitaria*. Bogotá: UNAD.

- González Oñate, C., & Monleón López, P. (2013). La gestión de intangibles en la Dirección de Comunicación Corporativa. Estudio sobre el DirCom en las organizaciones de Reino Unido. *Doxa.comunicación*(17), 27-56.
- González Rincón, O., & Urbina, R. A. (2013). Investigación universitaria herramienta de transformación social. *Formación Gerencial*(2), 193-210. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4772669>
- González, J., Wagenaar, R., & Beneitone, P. (2004). TUNING-AMÉRICA LATINA: un proyecto de las universidades. *Revista Iberamericana de Educación*(35), 151-164.
- González, Z., Fernández, Z., & Trujillo, N. A. (2023). Prácticas educativas para la incorporación de los ODS en la formación del profesional de la educación. En Z. Fernández Caballero, *Perpectiva de los objetivos de desarrollo sostenible en la formación docente y la investigación universitaria* (págs. 73-91). Madrid, España: Dykinson. Obtenido de <https://www.digitaliapublishing.com/a/131292>
- González-Peiteado, M., Pino-Juste, M., & Penado Abilleira, M. (2017). Estudio de la satisfacción percibida por los estudiantes de la UNED con su vida universitaria. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 20(1), 243-260.
- Grajales-Montoya, N., Gómez-Bayona, L., & Coronado-Ríos, B. (2021). La comunicación estratégica desde el mercadeo en instituciones educativas. *Revista CEA*, 7(13), 1-21.
- Granados Ferreira, J. (2021). Analysis of artificial intelligence in labor relations. *CES Derecho*, 13(1), 111-132. doi:<https://dx.doi.org/10.21615/cesder.6395>
- Granda Revilla, G., & Trujillo Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*(381), 71-76.
- Granda Tandazo, C., Paladines Galarza , F., & Velásquez Benavides, A. (2016). La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador. Estado actual y proyección. *Revista Latina de Comunicación Social*, 211 - 231.
- Gregorutti , G. (2014). Searching for alternative management models for the latin american university. *Bordón*, 66(1), 123-136. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11162/101304>
- Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27, 54-69. doi:<https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>
- Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 55 - 69.
- Guido Guido, E., & Guzmán Aguilar, A. (2012). Criterios para la internacionalización del currículum universitario. *Actualidades Investigativas en Educación*, 12(1), 1-25.
- Gutiérrez García , E., & La Porte Fernández-Álfaro, M. T. (2013). *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Barcelona: Editorial UOC Press.

- Guzmán Ramírez, H., & Herrera Echenique, R. (2019). *Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders*. Bogotá.
- Hahn, Y., & Kim, D. (2016). Corporate Social Responsibility: A Comparison Analysis. *East Asian Journal of Business Management*, 6(4), 13-17. doi:doi:10.13106/eajbm.2016.vol6.no4.13
- Heath, R. (2002). Issues management: its past, present and future. *Journal of public affairs*, 209 - 2014. doi:https://doi.org/10.1002/pa.114
- Hernández Escobar, A. A., Ramos Rodríguez, M. P., Placencia López, B. M., Indacochea Ganchozo, B., Quimis Gómez, A. J., & Moreno Ponce, L. A. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Alicante: Área de Innovación y Desarrollo S.L. doi:https://dx.doi.org/10.17993/CcyLI.2018.15
- Hernández Flores, H. G. (2022). Conceptualización y Práctica de la Comunicación Responsable Universitaria: a perspectiva de los DirCOM sobre su ejercicio. 28, 1-17. doi:https://doi.org/10.7263/adresic-28-231
- Hernández Rangel, M. d., Cogco Calderón, A. R., & Gómez de la Fuente, M. d. (2020). Crisis communication in the face of job insecurity in organizations. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXVI(4), 115-123.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1Fjufmi0oGY4Zs8EajFiAJYNT2qoecH4k/view>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. México: McGRAW-HILL.
- Herrera Echenique, R., & Bendezú Untiveros, R. (2019). La problemática estratégica sobre el valor comunicacional. En H. Guzmán Ramírez, & R. Herrera Echenique, *Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders* (págs. 83-108). Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Hogan, B. (2007). Analysing Social Networks Via the Internet. *DRAFT*.
- Hosseini, H., Karimzadegan, D., & Sazvar, A. (2012). Identification of Management Information System (MIS) strategies barriers in higher education institutions through multi-criteria decision making (MCDM) approach: Case study of Ferdowsi University of Mashhad. *Educational Research and Reviews*, 7(5), 111-120. doi:10.5897/ERR10.190
- Ibarra Uribe, L. M., Fonseca Bautista, C. D., & García, R. S. (2020). La responsabilidad social universitaria. Misión e impactos sociales. *Sinéctica*, 1-18. doi:10.31391/S2007-7033(2020)0054-011
- Ibarra Uribe, L. M., Fonseca Bautista, C. D., & Santiago García, R. (2020). University social responsibility. Mission and social impacts. *Sinéctica*, 1-18. doi:doi: 10.31391/S2007-7033(2020)0054-011
- Ibarra-Sái, M. S., González-Elorz, A., & Rodríguez-Gómez, G. (2023). Aportaciones metodológicas para el uso de la entrevista semiestructurada en la investigación educativa a partir de un estudio de caso múltiple. *Revista de Investigación Educativa*, 501-522. doi:https://doi.org/10.6018/rie.546401

- Instituto Internación de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2008). Declaración y plan de acción de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe. *Conferencia Regional de Educación Superior*, (pág. 78). Cartagena de Indias, Colombia.
- Interconsulting Bureau S.L. (2015). *Psicología empresarial y Comunicación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Irarrázaval, I. (2020). La vinculación universitaria con el medio y los mecanismos de reconocimiento académico. *Calidad en la educación*(52), 296-323.
doi:<http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n52.816>
- Islas, O. (2005). De las relaciones públicas a la comunicación estratégica. *Revista Lationamericana de Comunicación Chasquis*, 46.
- Islas, O., & Arribas, A. (2019). Las dimensiones del sistema digital. En H. Guzmán Ramírez, & R. Herrera Echenique, *Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders* (págs. 109-148). Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- ISO:9000:2005. (2005). Sistemas de Gestión de la Calidad - fundamentos y vocabulario. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>
- ITESO. (2003). Comunicación Oficial. *Misión. Orientaciones fundamentales*, p. 5. Tlaquepaque, Jalisco, México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).
- Jaén Díaz, M. A., Rubio Valdehita, S., García, J. M., & Luceño Moreno, L. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé: Revista de psicología y educación*, 5(1), 3-32.
- Jara S., L. A., Torres M., E., & Moneva A., J. M. (2006). Propuesta de una Metodología para la Obtención de Requerimientos de Responsabilidad Social Corporativa. *Panorama Socioeconómico*, 24(32), 58-69.
- Jáuregui, R. (2008). Políticas Públicas de formento de la RSE. En R. Jáuregui, *América Latina, España y la RSE. Contexto, perspectivas y propuestas* (pág. 129). Madrid: Fundación Carolina - CeALCI.
- Jordán Vaca, J. E., Martínez Espinel, D. S., & Quintero Medina, V. M. (2022). Digitalization of corporate image as a method of generating confidence in consumers. *Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 162-176.
- Jorrín Abellán, I. M., Fontana Abad, M., & Rubia Avi, B. (2021). *Investigar en educación*. Editorial Síntesis.
- Joyanes Aguilar, L. (2017). Ciberseguridad: la colaboración público-privada en la era de la cuarta revolución industrial (Industria 4.0 versus ciberseguridad 4.0). *Cuaderno de estrategias*, 19 - 64. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6115620>
- Kahn, R. L., & Cannell, C. F. (1967). *The dynamics of interviewing theory, technique and cases*. New York. Obtenido de <https://archive.org/details/dynamicsofinterv0000robe>
- Katona, Z., Zubcsek, P. P., & Sarvary, M. (2011). Network Effects and Personal Influences: The Diffusion of an Online Social Network. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 425-443.
doi:<https://doi.org/10.1509/jmkr.48.3.425>

- Khoshtaria, T., Datuashvili, D., & Matin, A. (2020). The impact of brand equity dimensions on university reputation: an empirical study of Georgian higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 239-255. doi:DOI:10.1080/08841241.2020.1725955
- Kliksberg, B. (2013). Ética para empresarios. *Ediciones Distal S.R.L*, 59 - 113.
- Kotler, P., & Lee, N. R. (2004). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kröhling Kunsch, M. M. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, XXVI(51), 38-51.
- La Cruz-Arango, O. D., Zelada-Flórez, E. A., Aguirre-Landa, J. P., & Garro-Aburto, L. L. (2022). Responsabilidad social universitaria y posicionamiento de universidades en Lima-Perú. *De Ciencias Sociales*, 28(3), 334-344. doi:<https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38478>
- La Porte, J. M. (2005). Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector. *Palabra clave*(12). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.ox?id=64901206>
- Laguado Rozo, A. K., Cervantes Estrada, L. C., & Fajardo Pascagaza, E. (2020). Responsabilidad social universitaria: una mirada desde las concepciones de los docentes en formación. *Boletín Redipe*, 9(8), 132-157. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8116139>
- Landeta Rodríguez, J. (1999). *El método Delphi una técnica de previsión para la incertidumbre*. España: Ariel.
- Larrán-Jorge, M., & Andrades-Peña, F. J. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(15), 91-107.
- Lemaitre, M. J. (2017). Quality assurance in Latin America: current situation and future challenges. *Tuning Journal for Higher Education*, 5(1), 21-40. doi:10.18543/tjhe-5(1)-2017pp21-40
- Lemoine-Quintero, F. Á., Carvajal-Zambrano, G. V., Hernández-Rodríguez, N. R., & Delgado-Caicedo, Y. L. (2020). Rol y pertinencia en universidades del Ecuador en la actividad de vinculación con la sociedad. *Maestro y Sociedad*, 17(3), 437-453.
- León Duarte, G. A. (2006). La comunicación organizacional en México Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo. *Anàlisi*, 34, 287-304.
- Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review, septiembre-octubre*, 41-50.
- Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, 7(4), 356-364.
- Ljubownikow, S. (2012). Lester M. Salamon: Rethinking Corporate Social Engagement: Lessons from Latin America. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit*, 23, 285–286. doi:DOI 10.1007/s11266-011-9215-3

- Lobillo Mora, G., & Gallart Moreno, R. (2020). Análisis de la crisis reputacional universitaria a través de las redes sociales Twitter y Facebook. Estudio del Caso de la Universidad Rey Juan Carlos. *Doxa Comunicación*, 369-388. doi:<https://doi.org/10.31921/doxacom.n30a19>
- Loja-Cedillo, J. J., Vargas-Abad, E. J., Sánchez-González, I. P., & Villavicencio-Rodas, M. F. (17 de febrero de 2022). La RSE como ventaja competitiva: estudio sobre su influencia en el comportamiento de los consumidores. *593 Digital Publisher CEIT*, 306-325. doi:10.33386/593dp.2022.2.1044
- Lolas, F. (2006). Sobre modelos de gestión universitaria. *Revista Calidad en la Educación*(24), 37-45. doi:<https://doi.org/10.31619/caledu.n24.266>
- López Armes, E. L. (2021). Responsabilidad social y el compromiso organizacional de empleados públicos del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 656-668.
- López Baroni, M. J. (2019). Dossier sobre la inteligencia artificial, robótica e internet de las cosas. *Bioética y Derecho*, 5-28. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1886-58872019000200002&script=sci_arttext
- López Bustamante, R. J., Cedeño Marcillo, G. M., Lescay Blanco, D. M., Mestre Gómez, U., & Meza Intriago, H. A. (2016). Relevancia del proceso de vinculación con la sociedad en instituciones de educación superior del Ecuador. *Revista Órbita Pedagógica*, 3(2), 61-82.
- López López, P. C., & Medranda Morales, N. (2016). Transparencia, comunicación institucional e información pública en Ecuador: análisis de las prefecturas de Pichincha, Guayas e Imbabura. *Actas del II Simposio de la Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación*, (págs. 1004-1018). Quito.
- López Zavala, R. (2013). Ética de la docencia universitaria. La dimensión social en la cultura profesional del profesorado. *EDETANIA*, 147-159.
- López-Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XXI*, 21(1), 17-40.
- López-Noriega, M. D., Zalthen-Hernández, L., & Carrillo-Marín, A. M. (2015). Las buenas prácticas en el marco de la responsabilidad social universitaria. *Ra Ximhai*, 11(4), 101-112.
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con Nvivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. *METHODOS Anuario de métodos de investigación en Comunicación Social*(1), 88-97. doi:10.31009/methodos.2020.i01.08
- Lopezosa, C., Codina, L., & Freixa , P. (2022). *ATLAS.ti para entrevistas semiestructuradas: guía de uso para un análisis cualitativo eficaz*. Barcelona: DigiDoc Research Group (Pompeu Fabra University).
- López-Roldán, & Fachelli. (2015). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. *Revista de educación y derecho*(17), 1-4.
- Luhmann, N. (2000). *La realidad de los medios de masas*. México D.F.: Anthropos.

- Mababu Mukur, R. (2017). La transformación digital y el emprendimiento de los jóvenes en Iberoamérica. *Revista Internacional y Comparada de relaciones laborales y derecho del empleo*, 5(2), 1-18.
- Machín, N., & Gazapo, M. (2016). La ciberseguridad como factor crítico en la seguridad de la Unión Europea. *Revista UNISCI*(42), 47-68.
- Macías Vilela, D., & Bastidas Vaca, C. (2019). Responsabilidad Social Universitaria: estudio de caso desde la perspectiva de los estudiantes. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, VI(23), 23-44. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/2150/215067134003/html/>
- Macnamara, J., & Zerfass, A. (2012). Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287-308. doi:<https://doi.org/10.1080/1553118X.2012.711402>
- Madorrán-García, C. (2012). ¿Es la universidad pública española socialmente responsable? *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, III(8), 90-103. Obtenido de <https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/view/74/292>
- Maestro Espínola , L., Cordón Benito, D., & Abuín Vences, N. (2018). La publicidad en entornos digitales: herramientas para garantizar la reputación corporativa. *Prisma social*(22), 209-228.
- Malagón Plata, L. A. (2006). La vinculación Universidad-Sociedad desde una perspectiva social. *Educación y Educadores*, 9(2), 79-93.
- Malagón Plata, L. A. (2009). La relación universidad-sociedad: una visión crítica. *Perspectivas educativas*, 2(1), 1-34.
- Marca Francés, G. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación* (Primera ed., Vol. IV). Barcelona: UOC.
- Mar-Cornelio, O., & Bron-Fonseca, B. (2017). Base orientadora de la acción para el desarrollo de prácticas en un sistema de laboratorios a distancia. *Revista Científica*, 29(2), 140-148. doi:[10.14483/udistrital.jour.RC.2016.29.a3](https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.RC.2016.29.a3)
- Marín Ruiz, A., Trelles Rodríguez, I., & Zamarrón Garza, G. (2005). *Mass media y Universidad. El reto de la comunicación en las universidades*. Granada: Ediciones de la Universidad de Granada. Obtenido de https://editorial.ugr.es/libro/mass-media-y-universidad_139326/
- Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. Almuzara.
- Márquez López, J. O., Burau Grain, E. E., Cevallos García, I. H., & Vásquez Orozco, J. L. (2018). Importancia de la comunicación estratégica en la socialización del Buen Vivir. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 3(1), 81-90. doi:[10.33936/rehuso.v3i1.1247](https://doi.org/10.33936/rehuso.v3i1.1247)
- Márquez López, J., Molina Bailón, Ó., & Mejía Ruperti, L. (2017). La gestión de comunicación del Municipio de Montecristi y su influencia en la imagen institucional. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso)*, 34-50. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=673171014003>

- Marta-Lazo, C., & Gabelas Barroso, J. A. (2017). *Comunicación digital Un modelo basado en el Factor Relacional*. (U. O. Catalunya, Ed.) Barcelona, España: UOC. Obtenido de <https://www.digitaliapublishing.com/a/47349/comunicacion-digital>
- Martí Noguera, J. J., Arango Tobón, O. E., Montoya Zuluaga, P. A., & Puerta, I. (2016). *Ética Profesional y Responsabilidad Social Universitaria. Universidad, Sociedad y Sujeto*. Medellín : Departamento de Fondo Editorial. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/302407588_Etica_Profesional_y_Responsabilidad_Social_Universitaria_Universidad_Sociedad_y_Sujeto
- Martí Noguera, J. J., Gaete Quezada, R., Puerta Lopera, I. C., & Martí-Vilar, M. (2014). Responsabilidad social y Ética en Educación Superior: Marcos y experiencias. En A. Hirsch Adler, & R. López Zavala, *Ética profesional en educación superior. Finalidades, estrategias y desafíos de la formación* (págs. 19-37). Sinaloa: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Martí, J. J., & Martí-Vilar, M. (2013). Una década de responsabilidad social en Iberoamérica. *Revista Española del Tercer Sector*, 145-162.
- Martín Cárdaba, M. Á., Villagra, N., & Ruiz San Román, J. (2016). Communicating Corporate Social Responsibility: re-assessment of classical theories about fit between CSR actions and corporate activities. *Communication & Society*, 29(2), 133-146. doi:10.15581/003.29.2.133-146
- Martín de Castro, G., & Navas López, J. E. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones Europeas*, 12(3), 29-39.
- Martínez Candi, I. (2015). *UF2120 - Diseño de encuestas y cuestionarios de investigación*. España: Elearning. SL.
- Martínez de Carrasquero, C., González Gutiérrez, M., & Rojas de Mavárez, L. (2006). Negociación y transferencia tecnológica en el proceso de vinculación universidad-sector productivo. *Revista de Ciencias Sociales*, XII(1). Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000100010
- Martínez Muñoz, E., Hernández Gracia, T. J., Torres-Flórez, D., García Velázquez, M. d., & Montaño Arango, O. (2018). La realidad comunicacional, liderazgo y clima laboral de la pequeña empresa industrial textil en el Estado de Hidalgo. *GEON*, 5(1), 76-90. doi:<https://doi.org/10.22579/23463910.15>
- Martínez, L. M. (2013). Social Responsibility and Corporate Communication in Schools. *Derecom*, 69-84.
- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trillas.
- Martínez-Domínguez, L.-M., & Porto-Pedrosa, L. (2017). Creación del Observatorio de Responsabilidad Social Educativa en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, IX(26), 212-230. doi:<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2018.26.304>
- Martí-Noguera , J. J., & Gaete Quezada, R. (2019). Construcción de un sistema de educación superior socialmente responsable en América Latina. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(97), 1-29. doi:<https://doi.org/10.14507/epaa.27.3925>

- Martí-Noguera, J.-J., Calderón, A.-I., & Fernández-Godenzi, A. (2018). La responsabilidad social universitaria en Iberoamérica: análisis de las legislaciones de Brasil, España y Perú. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, IX(24), 107-124.
doi:10.22201/iisue.20072872e.2018.24.3363
- Massoni, S. H. (2009). Comunicación estratégica: somos seres en-red-dáandonos. *FISEC-Estrategias*, 1(12), 3- 24.
- Mato, D. (2021). Vinculación social universitaria, investigación y formación profesional. Carácter intercultural de los desafíos comunicacionales y de gestión del conocimiento al interior de las universidades. En H. Morales Gil de la Torre , *Experiencias de vinculación universitaria desde la formación, la intervención social y la Investigación. (Complexus 10)*. (págs. 25-35). San Pedro Tlaquepaque, Mexico: ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara. Obtenido de <https://www.digitaliapublishing.com/viewepub/?id=102699>
- Maxwell, J. A. (2019). *Diseño de investigación cualitativa*. Barcelona, España: Editorial GEDISA.
- Mayol Marcó, D. D. (2010). Identidad e imagen en Justo Villafaña. *Signo y Pensamiento*, XXIX(57), 506-519.
- Mayorga, R. (1999). Los desafíos a la universidad latinoamericana en el siglo XXI. *Revista Iberoamericana de Educación*(21), 1-10. Obtenido de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie21a02.htm#:~:text=Estos%20son%3A%20El%20reto%20de%20construir%20una%20sociedad,latinoamericana%3B%20y%20Cumplir%20bien%20las%20funciones%20universitarias%20tradicionales>.
- McGregor, D. M. (1960). *La teoría X y la teoría Y*. (A. M. Association, Ed.) The Human Side of Enterprise.
- Medranda Morales, N. J., Torres Toukoumidis, A., Romero Guamán, I. A., & Caluguillin, A. P. (2019). Comunicación, ciudadanía y transparencia: Acceso a la información pública como herramienta de participación ciudadana en la gestión administrativa. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 362-375.
- Meléndez Álvarez , C. E. (2003). *Metodología para descubrir la cultura corporativa: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial*. Colombia: 139 -171.
- Melgarejo Estremadyro, G. G. (2022). Rol de las universidades en la responsabilidad social y la extensión universitaria: caso UNMSM. *Gestión en el Tercer Milenio*, 25(49), 55-63.
doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.23049>
- Mendía Gallardo, R. (2012). El Aprendizaje-Servicio como una estrategia inclusiva para superar las barreras al aprendizaje y a la participación. *Educación Inclusiva*, 5(1), 71-82.
- Mendieta Izquierdo, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 17(30), 1148-1150.
- Meza L, J. (2017). *Comunicación Estratégica: Diseño de la Identidad Corporativa Volúmen 1. Identidad Vs. Imagen*. Monterrey, México: Digital, Tecnológico de Monterrey.
- Meza Lueza, J. (2016). *Comunicación estratégica: Diseño de la identidad corporativa. Volumen 2. Elaboración de manuales*. Editorial Digital Tecnológico de Monterrey .

- Minaya, M. (s.f.). *Stakeholders Sostenibilidad*. Obtenido de Responsabilidad Social Universitaria: ¿En qué situación nos encontramos?: <https://stakeholders.com.pe/informes/responsabilidad-social-universitaria-situacion-nos-encontramos/>
- Ministerio de Educación de Barcelona. (2003). *Acciones de mejora para la calidad universitaria*. Barcelo España: Ministerio de Educación.
- Miotto, G., Blanco González, A., & del Castillo Feito, C. (2018). Social Responsibility: A Tool for Legitimation in Spanish Universities' Strategic Plans. *Trípodos*(42), 59-79. Obtenido de <https://www.raco.cat/index.php/Tripodos/article/view/360621/452629>
- Miquel-Segarra, S., & Aced, C. (2018). El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. *Communication Papers Media Literacy & Gender Studies*, 7(15), 27-41.
- Misas Hernández, J., López Rodríguez del Rey, M. M., & Marichal Guevara, O. C. (2022). Las redes sociales como espacio de formación de líderes juveniles. *Revista Conrado*, 18(88), 375-383.
- Mmutle, T. J. (2022). (Re-)Posición y reconocimiento de la influencia de la comunicación interna en la contratación de los empleados para el máximo rendimiento organizativo. *Comunicados; Revista de Ciencias de la Comunicación en África Meridional*, 46 - 62. doi:10.36615/jcsa.v41i1.1395
- Molina Germán, J. O., Pérez Melo, A. Y., Lizárraga Salazar, G., & Larrañaga Núñez, A. M. (2018). Análisis de calidad de vida laboral y competitividad en empresas de servicios turísticos. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 7(2), 44-67. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6466987>
- Monfort, A., & Mas Iglesias, J. M. (2020). Barreras y oportunidades para la comunicación de la responsabilidad social en redes sociales. *Comunicación y Hombre*(17), 349 - 361. doi:<https://doi.org/10.32466/eufv-cyh>
- Monfort, A., Villagra, N., & López-Vázquez , B. (2019). Exploring stakeholders' dialogue and corporate social responsibility (CSR) on Twitter. *El profesional de la información*, 28(5), 1-15. doi:<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.13>
- Monforte García, G. (2015). *La responsabilidad social universitaria a través de la vinculación social: una estrategia para la sustentabilidad*. México: XX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática.
- Monistrol Ruano, O. (2007). El trabajo de campo en investigación cualitativa (II). *NURE investigación: Revista Científica de enfermería*(9). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7779013>
- Montané, A., Beltrán, J., & Teodoro, A. (2017). La medida de la calidad educativa: acerca de los rankings universitarios. *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación (RASE)*, 10(2), 283-300. doi:<http://dx.doi.org/10.7203/RASE.10.2.10145>
- Montaño, G. S., & Gutiérrez-Olvera , S. (2014). Las Prácticas Responsables desde la Teoría los grupos de interés en las pequeñas y medianas empresas. *Ra Ximha*, 10(3), 31.
- Montero, L., Triviño, X., Dois, A., Sirhan, M., & Leiva, L. (2017). Percepción de los académicos del rol docente del médico. *Investigación en Educación Médica*, 6(23), 198-205.

- Montoya Morales, A. J., García Londoño, M. L., & Vélez Ramírez, R. A. (2021). Corporate sustainability from sustainable practices, stakeholders and corporate social responsibility: a literature review. *Revista CIFE*, 24(41), 132-155. doi:<https://doi.org/10.15332/22484914.7731>
- Montoya Robles, M. d. (2018). Comunicación organizacional revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y palabra*(100), 778-795.
- Mora, J. M., Haldane, J., Naval, C., Younger, R., Lostao, P., & Simpson, L. (2015). *Reputación de universidades*. (M. Salcedo de Prado, Ed.) España: Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).
- Morante Ríos, E. A. (2022). University Social Responsibility: challenges and perspectives in the XXI century. *RCS Revista de Ciencias Sociales*, III(177), 106-120.
- Moreano-Logroño, J. A., & Viteri-Moya, F. R. (2021). Responsabilidad Social Universitaria: panorama actual en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *FIPCAEC*, 6(1), 759-803. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.371>
- Moreno Sardà, A., Molina Rodríguez-Navas, P., & Corcoy Rius, M. (2013). La información de las administraciones públicas locales. Las webs de los ayuntamientos de Cataluña. *Revista Latina de Comunicación Social*(68), 502-52. doi:10.4185/RLCS-2013-987
- Moreno, A., & Capriott, P. (2006). La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible. *ZER: Revista De Estudios De Comunicación*, 11(21), 47-62. doi:DOI <https://doi.org/10.1387/zer.3718>
- Moreno-Sarda, A., Molina-Rodríguez-Navas, P., & Simelio-Solà, N. (2017). Impacto de la legislación sobre la transparencia en la información publicada por las administraciones locales. *Profesional de la Información*, 26(3), 370-380. doi:<https://doi.org/10.3145/epi.2017.may.03>
- Morín, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Paris: UNESCO.
- Morone, G. (2013). Métodos y técnicas de la investigación científica . *Universidad Nacional Autónoma de México*.
- Murillo Mora, M. (2019). Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*.
- Murrieta Martínez, N., Altamirano Vásquez, M., & López Castro, E. M. (2022). La Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Veracruzana: una perspectiva desde la ética, el impacto ambiental y la vinculación. *Interconectando Saberes*(14), 109-124. doi:<https://doi.org/10.25009/is.v0i14.2765>
- Mussa Salim, A. (2022). Internal Communications and Organization Performance in Zanzibar Public Institutions. *Asian journal of economics, business and accounting*, , 1 - 15. doi:10.9734/ajeba/2022/v22.2030670
- Mut Camacho, M. (2006). El director de comunicación, perfil de una nueva figura. *FISEC-Estrategias*, 3-23.

- Naciones Unidas. (2015). *Los ODS en acción* . Obtenido de Programa de las Naciones Unidas: <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- Naranjo Africano, G., & Mejía Reatiga, C. (2018). La transferencia tecnológica como práctica de responsabilidad social universitaria. *Arbor*, 194(789), a472. doi:<https://doi.org/10.3989/arbor.2018.789n3014>
- Navarro Saldaña, G., Rubio Aguilar, V., Lavado Huarcaya, S., Minnicelli, A., & Acuña, J. (2017). Razones y Propósitos para Incorporar la Responsabilidad Social en la Formación de Personas y en Organizaciones de Latinoamérica. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 11(2), 51-72. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782017000200005>
- Niño Benavides , T., & Cortés Cortés, M. I. (9 de Agosto de 2018). Comunicación Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial, Escenarios y Potencialidades en Creación de Capital Social: una Revisión de la Literatura. *Prisma social*(22), 136.
- Noguera Vivo, J. M. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Noguera, J. M. (2006). Las Empresas y la Conversación: Blogs como Herramienta de Comunicación Corporativa. *Razón y Palabra* .
- Núñez Paula, I. A., & Bermúdez Reyes, E. (2019). Valores, Responsabilidad Social Universitaria (RSU), Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) y Gestión de la Comunicación Organizacional. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 7(1), 103-115. Obtenido de <https://gecontec.org/index.php/unesco/article/view/130/118>
- Núñez-Pilligua, W. R., & Michelena-Fernández, E. S. (2017). La gestión integrada de procesos como plataforma de acreditación de carreras en Ecuador. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII (1), 3-17. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360450397002>
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la Investigación: Cuantitativas-Cualitativas y Redacción de Tesis* (5ta. Edición ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Olarte-Mejía, D. V., & Ríos-Osorio, L. A. (2015). Enfoques y estrategias de responsabilidad social implementadas en Instituciones de Educación Superior. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años. *Revista de la Educación Superior*, vol. (3), núm. 175, julio-septiembre, 2015, pp. 1940, XLIV (3)(175), 19-40.
- Olcese Santonja, A. (2009). *El capitalismo humanista* . Madrid: Marcial Pons.
- Olis Barreto, I. M. (2022). La gestión del talento humano: clave en la transformación digital empresarial. En I. Páez-Gabriunas, M. Sanabria, V. Gauthier-Umaña, R. A. Méndez-Romero, & L. Rivera Virguez, *Transformación digital en las organizaciones* (págs. 177-199). Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de <https://www.digitaliapublishing.com/a/113463>
- OMIPCO. (2016). *Estatutos de la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional*. Obtenido de Normatividad: <https://www.amipco.org/normatividad/>

Organización de las Naciones Unidas . (26 de diciembre de 2023). *Pacto Mundial Red España*. Obtenido de Pacto Mundial: <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/ods/>

Orjuela Córdoba, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Correspondencias & análisis, Nº 1*, 137-156. Obtenido de Correspondencias & análisis, Nº 1: chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1071/la%20comunicaci%C3%B3n%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20responsabilidad%20social%20empresarial.pdf

Orjuela Córdoba, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Correspondencias & Análisis*, 137-156. Obtenido de <https://ojs.correspondenciasyanalisis.com/index.php/Journalcya/article/view/275/252>

Ormaza Andrade, J., Ochoa Crespo, J., Ramírez Valarezo, F., & Quevedo Vázquez, J. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: Abordaje desde la Agenda 2030. *Revista de Ciencias Sociales, XXVI*(3), 175-193. Obtenido de file:///C:/Users/tamay/Downloads/Dialnet-ResponsabilidadSocialEmpresarialEnElEcuador-7565475.pdf

Orozco Toro, J. A., & Ferré Pavia, C. (2013). La comunicación estratégica de la responsabilidad social corporativa. *Razón y Palabra*, 706 - 726.

Orozco Toro, J., & Ferré Pavia, C. (2013). La Comunicación Estratégica De La Responsabilidad Social Corporativa. *Razón y Palabra*, 243.

Orozco, G. (1997). El reto de conocer para transformar. Medios, audiencias y mediación. *Comunicar*(8), 25-30.

Ortega Mohedano, F. (2008). El método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(64), 31-54.

Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2019). Gestión universitaria con enfoque en procesos. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*(3), 1-12.

Ortiz-Riaga, M. C., & Morales-Rubiano, M. E. (2011). La extensión universitaria en América Latina: concepciones y tendencias. *Educación y Educadores*, 14(2), 349-366.

Ouchi, W. (1986). *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. NBL Editora.

Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaño-Colorado , M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174479>

Pacheco Rodríguez, M. G., & Cabrera Méndez, M. (2020). Gestión de intangibles como pilar fundamental en el desarrollo de nuevas organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 398-406.

Pagani, G. (2012). ¿Se puede ser una empresa socialmente responsable sin comunicar? *Centro de estudios en diseño y comunicación*, 120.

- Paladines Galarza, F., Álvarez Nobell, A., & Yaguache Quichimbo, J. (2015). *Comunicación Estratégica en las organizaciones*. Cuadernos Artesanos de Comunicación/ 94. doi:10.4185/CAC94
- Paladines Galarza, F., Yaguache Quichimbo, J., & Altamirano Benítez, V. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. *Razón y Palabra*(92), 1-32.
- Paradinas Márquez, M. d. (2019). La comunicación interna como herramienta de prevención y gestión del conflicto en las organizaciones hoteleras. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 24(1), 41 - 57. doi:[http://doi.org/10.35742/rcci.2019.24\(1\).41-57](http://doi.org/10.35742/rcci.2019.24(1).41-57)
- Paradinas Márquez, M. d. (2020). Importancia de la comunicación interna en la gestión del conflicto: empresa y mujer. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*(22), 214-227.
- Paricio, J., Fernández, I., & Fernández, A. (2019). Una concepción de la docencia problemática, compleja y basada en la investigación. En J. Paricio, I. Fernández, & A. Fernández, *Cartografía de la buena docencia universitaria: Un marco para el desarrollo del profesorado basado en la investigación* (págs. 9-25). Madrid, Spain: Narcea Ediciones. Obtenido de <https://www.digitaliapublishing.com/viewepub/?id=62909>
- Pazmay Ramos, S. G. (2019). Mejoramiento de comunicación interna en empresas de calzado en Tungurahua-Ecuador. *PODIUM*(36), 23-34. doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.2>
- Pedroza, H., & Dicovskyi, L. (2007). *Sistema de análisis estadístico con SPSS*. Nicaragua: INTA.
- Peloza , J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117–135. doi:10.1007/s11747-010-0213-6
- Peña Acuña, B., Sánchez Cobarro, P. d., & Fdez. de Bobadilla, G. W. (2015). Estrategiasinteligentesdecomunicación internaygestiónempresarial. *Opción*, 31(3), 944 - 966.
- Peralta Fajardo, P. G. (2023). E-branding, importance of online reputation management. *Ñawi: arte diseño comunicación*, 7(2), 162 - 174. doi:doi.org/10.37785/nw.v7n2.a9
- Perera, L. (2011). Indicadores para la gestión de RSE. En A. Vives, & E. Peinado-Vara, *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (págs. 267-290). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Pérez Amezcu, M., Acosta Márquez, P., & López Fernández, E. (2014). De la comunicación estratégica a la gestión de relaciones públicas digitales. *Horizontes de la Contaduría*(1), 17-32.
- Pérez de Paz, M., & Londoño-Cardozo, J. (2021). La implementación den los robots y la intelifencia artificial en las organizaciones: una pardoja para la responsabilidad social. En J. Londoño-Cardozo, & O. I. Vásquez, *La investigación en administración: tendencias, enfoques y discusiones* (págs. 185-219). Cali, Colombia: Universidad Santiago de Cali.
- Pérez Domínguez, F. (2009). *La Responsabilidad Social Universitaria (RSU)*. Huelva: Consejo Social de la Universidad de Huelva. Obtenido de <https://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/13428>

- Pérez-Tornero, J. M., Giraldo-Luque, S., Tejedor-Calvo, S., & Portalés-Oliva, M. (2018). Propuesta de indicadores para evaluar las competencias de alfabetización mediática en las administraciones públicas. *rofesional de la Informacion*, 27(3), 521-536. doi:<https://doi.org/10.3145/epi.2018.may.06>
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, 36(2), 188-192. doi:<https://doi.org/10.30944/20117582.878>
- Pinillos, A. A. (sf). Comunicación interna, un paseo por el tiempo. *Harvard DEUSTO Business Review*, 48-63.
- Pinto Yerovi, A. B. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8(3), 179-186. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6662628>
- Piñuel Raigada, J. L., & Ferret, J. (2016). *e-Reputación La construcción de la reputación on line y su vulnerabilidad*. Salamanga : Comunicación Social ediciones y publicaciones.
- Piñuel, J. L., & Lozano, C. (2006). *Ensayo general sobre la comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Pless, N. M., & Maak, T. (2010). Desarrollando líderes globales responsables. *Universia Business Review*(27), 56-69. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43315583004>
- Plungpongpan, J., Tiangsoongnern, L., & Speece, M. (2016). University Social Responsibility and Brand Image of Private Universities in Bangkok. *International Journal of Educational Management*, 30(4), 571-591. doi:<https://doi.org/10.1108/EL-01-2014-0022>
- Polaino, C. J., & Romillo , A. d. (2017). Vinculación con la Sociedad en la Universidad de Otavalo, Ecuador. *Formación Universitaria*, 10(3), 21-30.
- Poole, S. M. (2017). Developing relationships with school customers: the role of market orientation. *International Journal of Educational Management*, 31(7), 1054-1068. doi:[10.1108/IJEM-08-2016-0171](https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2016-0171)
- Portillo Ríos, R. G. (2012). La comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancia en posgrados. *Razón y Palabra*(79).
- Preciado Hoyos, Á., Guzmán Ramírez, H., & Losada Díaz, J. C. (2013). *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*. Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://www.digitaliapublishing.com/a/70672>
- Preciado Hoyos, Á., Hincapié Noreña, C. A., & Pabón Montealegre, M. V. (2009). Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional. *Revista Comunicación*(26), 121- 131.
- Preciado-Hoyos, Á., & Guzmán-Ramírez, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 15(1), 128-159.
- Programa de las Naciones Unidas. (s.f). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 31 de octubre de 2023, de Los ODS en acción: <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

- Puertas Hidalgo, R., Cadme, E., & Alvarez Nobell, A. (2015). Gestión estratégica de la comunicación digital en la empresa ecuatoriana. Perspectiva comparada con la realidad Europea. *Revista Internaional de Relaciones Públicas*, V(9), 05 - 26.
- Puertas, R., Cadme, E., & Álvarez Nobell, A. (2014). El futuro de la comunicación digital como soporte a la gestión estratégica de las organizaciones. *La gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque nacional e internacional*. Loja, Loja, Ecuador: Observatorio Comunicación Estratégica en Ecuador. Obtenido de https://observatoriocom.utpl.edu.ec/sites/default/files/files/RESULTADOS_2014.pdf
- Puertas-Hidalgo, R., & Valdiviezo-Abad , C. (2020). Transformación digital frente al rol del comunicador interno. En R. Puertas Hidalgo, M. Abendaño, & C. Valdiviezo Abad , *Comunicar: de la táctica a la estrategia* (págs. 61 - 79). La Laguna , Tenerife: Cuadernos Artesanos de Comunicación/178. doi:10.4185/cac178
- Pulido Polo, M., & Sampalo Guzman, E. (2016). Gestión de la comunicación institucional: el caso del Consejo Regulador de la Denominación de Origen «Jerez-Xérès-Sherry». *Estudios Institucionales*, 3(5), 157-174. Obtenido de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/96366/18397-34900-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quezada Lucio, N. (2014). *Estadística con SPSS 22*. Lima, Perú: MACRO.
- Quiroz González , E., Vesga R, J. J., & García-Rubiano, M. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Universidad Católica de Colombia. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/1970>
- Rada, M. R. (2009). Estrategia Empresarial basada en Tecnologías de Información y Comunicaciones. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 27 - 40.
- Ramaley, J. A. (2003). *Seizing the Moment: Creating a Changed Society and University through Outreach through Outreach*. Higher Education. Obtenido de <http://digitalcommons.unomaha.edu/slcehigered/176>
- Ramírez, F., Sánchez, M., & Quintero, H. (2005). El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. *NEGOTIUM*, 1(1), 35-54. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78211104>
- Reguant-Álvarez, M., & Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE*, 9(1), 87-102. doi:DOI:10.1344/reire2016.9.1916//
- Reguant-Álvarez, M., Vilà-Baños, R., & Torrado-Fonseca, M. (2018). La relación entre dos variables según la escala de medición con SPSS. *REIRE*, 11(2), 45-60. doi: <http://doi.org/10.1344/reire2018.11.221733>
- Restrepo, M. (1995). Comuncación para la dinámica organizacional. *Signo y pensamiento*, XIV(26), 91 - 95.
- Revilla Peña, M. d. (2017). Los mitos y su influencia en los mensajes publicitarios de los artículos de lujo. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, 22, 305-314.

- Reyes Cuartas, N. (2014). <https://ridum.umanizales.edu.co>. Obtenido de <https://ridum.umanizales.edu.co:chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/1708/Trabajo%20para%20Optar%20al%20Titulo%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20Organizacional.pdf?sequence=1>
- Reyes Hidalgo, C. (2023). Reputación organizacional y redes sociales: un análisis a los desafíos y estrategias. *Hologramática*, 1(39), 73-86. Obtenido de <http://revistas.unlz.edu.ar/ojs/index.php/rholo/article/view/76>
- Ríos Pacheco, E. F., Barbosa Trigos, J. F., & Páez Quintana, H. A. (2020). *Estrategias de comunicación: diseño, ejecución y seguimiento*. Cali, Colombia: REDIPE Red Iberoamericana de Pedagogía Capítulo Estados Unidos.
- Robbins, S. P., & Judgey, T. A. (2009). *Comunicación Organizacional* (15 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Rodiles Casamayor, A. Y., & Viel Fajardo, M. (2015). Comunicación Universitaria. Pautas para su gestión desde el contexto de la Educación Superior cubana. *Razón y Palabra*(92), 1-29. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199543036018.pdf>
- Rodríguez Fernández , J. M. (2010). Responsabilidad Social Universitaria: Del discurso simbólico a los desafíos reales. En M. de la Cuesta González, C. de la Cruz Ayuso, & J. M. Rodríguez Fernández, *Responsabilidad social universitaria*. España: Netbiblo S.L.
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Rodríguez Guerra, E., & Florez, D. (2016). Código de ética y buenas prácticas: Una tarea de construcción común en la Fundación Universitaria Católica del Norte para mostrar su forma de s. *Revista Reflexiones y Sabere*, 3(5), 76-95. Obtenido de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/787/1313>
- Rodríguez, L. A. (2022). Modelos de Gestión Universitaria: Contexto Latinoamericano y Retos de la Universidad Especializada de las Américas. *Invest. Pens. Crit*, 10(3), 04 -17. doi:DOI:<https://doi.org/10.37387/ipc.v10i3.32>
- Rodríguez-Cruz, L. A., Cuevas Pérez, V., & Aguirre Sotelo, V. N. (28 de febrero de 2019). Responsabilidad social Empresarial a las Responsabilidades en Derechos Humanos. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 63-79. doi:<https://doi.org/10.29105/pgc5.10-3>
- Rodríguez-Navas, P. M., Simelio Solà, N., & Corcoy Rius, M. (2017). Metodologías de evaluación de la transparencia: Procedimientos y problemas. *Revista Latina de Comunicacion Social*, 72, .(72), 818-831. doi:<https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1194>
- Rodríguez-Ponce, E. (2009). El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: evidencia desde Chile. *Interciencia*, 34(11), 824-829.
- Rodríguez-Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 13(2), 1-13. doi:<https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>

- Rojas Crotte, I. R. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. . *Tiempo de Educar*, 12(24), 277-297.
- Rojas Orduña, O. I. (2003). La comunicación en momentos de crisis. *Comunicar*(21), 137-140.
- Rojas-Vargas, N. P., & Madero-Gómez, S. M. (2018). Corporate Social Responsibility: Historical Context and Relation with Management Theories. *Conciencia Tecnológica*(55), 1-12.
- Romero Leyva, F. A. (2022). La vinculación comunitaria, una tarea primordial de las universidades interculturales, el caso de la Universidad Autónoma Indígena de México. *SAPIENTIAE: Revista de Ciencias Sociais, Humanas e Engenharias*, 8(1), 139-151.
doi:<https://doi.org/10.37293/sapientiae81.11>
- Romero-Zambrano, M. A., Pazmiño-Chica, V. E., & Hidalgo-Cedeño, M. d. (2021). Modelo de liderazgo transformacional para la optimización de la responsabilidad social. *Ciencias económicas y empresariales*, 304-319. Obtenido de file:///C:/Users/tamay/Downloads/Dialnet-ModeloDeLiderazgoTransformacionalParaLaOptimizacio-8229648.pdf
- Ros, V. (2008). *Posiciona tu marca en la red e-Branding*. España: Netbiblo, S.L.
- Ros, V. (2008). *Posiciona tu marca en la Red e-Branding* . España: Netbiblo S.L.
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353-375. doi:[https://doi.org/10.1016/S0169-2070\(99\)00018-7](https://doi.org/10.1016/S0169-2070(99)00018-7)
- Ruiz-De-Sabando, A. L., Forcada, J., & Zorrilla, P. (2017). El enfoque de marketing como filosofía de gestión de las universidades: un marco de trabajo para orientar su aplicación. *Cuaderno de Gestión*, 18(2), 37 - 58. doi:[10.5295/cdg.150576al](https://doi.org/10.5295/cdg.150576al)
- Sáenz Acosta, C., & Ventura Egoávil, J. (2014). El retorno social de la inversión: ¿se puede medir el impacto de la difusión de un proyecto de responsabilidad social empresarial? *Universidad & Empresa*, 16(26), 29-62.
- Salas Forero, C. P. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo y Pensamiento*, 30(59), 234-246. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-48232011000200016&script=sci_arttext
- Salas Luzuriaga, E. (2018). Responsabilidad social en las empresas y su legislación en Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/10/responsabilidad-social-empresas.html>
- Salguero Rosero, R. (2018). Comunicación Corporativa: tarea multidisciplinaria. En S. Aguilar Gálvez, R. Salguero Rosero, & S. Barriga Fray, *Comunicación e imagen corporativa* (págs. 14-53). Machala, Ecuador: UTMACH.
- Saltos Orrala, M. A., & Velázquez Ávila, R. M. (2020). La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de los universitarios de Guayaquil-Ecuador. *Espacios*, 41(18), 1-15. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n18/20411815.html>

- Sánchez Mendiola, M. (2023). El metaverso: ¿la puerta a una nueva era de educación digital? *Investigación en educación médica*, 11(42), 5-8. doi:<https://doi.org/10.22201/fm.20075057e.2022.42.22436>
- Sapien Aguilar, A. L., Valles Machuca, A., Piñón Howlet, L. C., & Gutiérrez Diez, M. d. (26 de agosto de 2019). Modelo estratégico de comunicación para el posicionamiento de Universidades Tecnológicas. (U. C. Concepción, Ed.) *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 18(38), 113 - 126. doi:<https://doi.org/10.21703/rexe.20191838sapien7>
- Saura Pérez, P., & García García, F. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 8(2), 42-56.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Argentina: Management – Comunicación. Obtenido de <https://www.digitaliapublishing.com/a/85659>
- Scheinsohn, D. (2011). *Poder y la acción a través de Comunicación Estratégica, El: Cómo mover los hilos para que las cosas sucedan*. . Granica.
- Schwalb, M. M. (2011). La responsabilidad de la empresa ante el consumidor. En A. Vives, & E. Peniado-Vara, *La responsabilidad social en la empresa de América Latina* (págs. 88-110). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Schwartzman, S. (2001). *El futuro de la Educación en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Unesco.
- Secretaría Nacional de Planificación. (16 de febrero de 2024). Plan de desarrollo para el nuevo Ecuador 2024-2025. *El nuevo Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador: Consejo Nacional de Planificación República del Ecuador.
- Sierra-García, L., García-Benau, M. A., & Zorio, A. (2014). Credibilidad en latinoamérica del informe de responsabilidad social corporativa. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 28-38. doi:<https://doi.org/10.1590/S0034-759020140104>
- Simancas González, E., & García López, M. (2022). La comunicación de las universidades públicas españolas: situación actual y nuevos desafíos. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 28(1), 621-637. doi:<https://dx.doi.org/10.5209/esmp.76011>
- Simelio, N. (2011). Por dónde empezar y cómo plantear un proyecto de investigación. En L. Vilches, *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital* (págs. 45-52). Barcelona: Gedisa.
- Simelio, N. (2011). Técnicas cuantitativas: la encuesta. En V. Lorenzo, *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital* (págs. 173-182). Barcelona: Gedisa.
- Simelio-Solà, N., Ferré-Pavia, C., & Herrero-Gutiérrez, F.-J. (2021). Transparent information and access to citizen participation on municipal websites. *Profesional de la información*, 30(2. e300211), 1-10. doi:<https://doi.org/10.3145/epi.2021.mar.11>
- Sissa Dueñas, M. A. (13 de noviembre de 2015). Responsabilidad social universitaria: una mirada desde América Latina y Colombia. *Inquietud Empresarial*, XV, 65-85. doi:<https://doi.org/10.19053/01211048.7609>

- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - Sineace. (2016). *Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria*. Perú. Obtenido de <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/08/Anexo-1-nuevo-modelo-programas-Resolucion-175.pdf>
- Solari, E. (2018). Lo que dice la academia sobre los efectos de la aplicación de las prácticas de RSE. *Ciencias Administrativas*(12), 51-64. doi:<https://doi.org/10.24215/23143738e026>
- Soto Trujillo, C. A. (2019). La facilitación de los procesos de comunicación en la organización: una contribución desde el desarrollo humano al logro de la satisfacción laboral. *Investigación y Desarrollo*, 27(2), 27-84. doi:doi.org/10.14482/indes.27.2.658.45
- Suarez, S., Mejía, A., & Cabadiana, G. (2020). *Responsabilidad Social y Buenas Prácticas de los Medios de Comunicación*. Consejo de Comunicación Libertad de expresión y derechos.
- Suárez, W. (2018). Gobernanza y Gestión Universitaria en Latinoamérica. *Revista Venezolana de Gerencia, Esp.*(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062781002>
- Surdez Pérez, E. G., Sandoval-Caraveo, M. d., & Lamoyi Bocanegra, C. L. (2018). Satisfacción estudiantil en la valoración de la calidad educativa universitaria. *Educación y educadores*, 21(1), 9-26. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6543937>
- Tallarico, G. (28, 299, 30 de junio de 2012). Las redes sociales en la comunicación estratégica de las instituciones . *XIV Congreso REDCOM Investigación y extensión en comunicación: sujetos, políticas y contextos*.
- Tamayo Rodríguez, A. P., Gamboa Orozco, L. A., & Cuji Chacha, B. R. (2018). La responsabilidad social corporativa en las universidades públicas. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 2(3), 297-328.
- Tang, E., & Lam, C. (2014). Building an effective online learning community (OLC) in blog-based teaching portfolios. *The Internet and Higher Education*, 20, 79-85. doi:[10.1016/j.iheduc.2012.12.002](https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2012.12.002)
- Tapia-Claro, I. I., Moreno-Pino, M. R., Marrero-Fornaris, C. E., & Estrada-Mancebo, M. M. (2022). El enfoque a procesos. Una mirada desde la gestión universitaria. *Ciencias Holguín*, 28(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181570010007>
- Tejedor Calvo, S., & Carniel Bugs, R. (2019). *Diccionario básico de estrategia digital y posicionamiento de contenidos*. Barcelona. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/record/219972>
- Tejedor Calvo, S., Cervi, L., Pulido, C. M., & Pérez Tornero, J. M. (2021). Análisis de la integración de sistemas inteligentes de alertas y automatización de contenidos en cuatro cibermedios. *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico*, 27(3), 973-983. doi:<https://doi.org/10.5209/ESMP.77003>
- Terán Cano, F. E. (2018). Sociedad del conocimiento y la economía. *Revista San Gregorio*, 1(21), 47-55. Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072018000100046
- Terrones Rodríguez, A. L. (2018). Inteligencia artificial y ética de la responsabilidad. *Cuestiones de Filosofía*, 4(22), 141-170. doi:<https://doi.org/10.19053/01235095.v4.n22.2018.8311>

- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica*. Buenos Aires : Garnica.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo* (1a. ed.). Buenos Aires S.A: Granica.
- Tirado Gálvez, M. I., & Heredia Llatas, F. D. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Conrado*, 18(85), 246-251. doi:<http://orcid.org/0000-0001-6260-9960>
- Tironi, E., & Cevallo, A. (2011). *Comunicación Estratégica Vivir en un mundo de señales* . Penguin Random House Grupo Editorial : TAURUS.
- Toasa G, R., & León Rodríguez, G. (2021). La visualización de datos académicos: Una revisión del estado actual en el contexto universitario. *RISTI Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 255-267.
- Tobón, S. (2015). Necesidad de un nuevo modelo educativo para Latinoamérica. *Revista Paradigma*, 36(2), 5-6.
- Tobón, S., Gonzalez, L., Nambo, J. S., & Vazquez Antonio , J. M. (2015). La Socioformación: Un Estudio Conceptual. *Revista Paradigma*, 36(1), 7-29.
- Tonon, G. (2009). La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. En G. (. Tonon, *Reflexiones latioanmericanas sobre investigación cualitativa* (págs. 47-68).
- Tonon, G. (2012). Las relaciones universidad-comunidad: un espacio de reconfiguración de lo público. *Polis Revista Latinoamericana*, 1-9.
- Torres Castaño, A. G., & Sánchez Vásquez, L. M. (2014). La responsabilidad social universitaria desde su fundamentación teórica. *Libre Empresa*, 11(1), 69-105. Obtenido de file:///C:/Users/tamay/Downloads/Dialnet-LaResponsabilidadSocialUniversitariaDesdeSuFundame-6586846.pdf
- Torres Maya, H. F., & Verdecia Marín, M. (2021). La responsabilidad social universitaria y su visión estético-social y ambiental. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 318-330.
- Touriñán López, J. M. (2020). La ‘tercera misión’ de la universidad, transferencia de conocimiento y sociedades del conocimiento. Una aproximación desde la pedagogía. *Contextos Educativos. Revista De Educación*, 26, 41–81. doi:<https://doi.org/10.18172/con.4446>
- Trejo Teruel, E. G. (2009). Soporte Informático para la investigación cualitativa: caso de los programas Atlas.ti y NVIVO. *Población y Desarrollo*, 87-109.
- Trevera Dávila, A. (2020). Modelos de identidad corporativa y la incorporación de la sustentabilidad en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Colombina de Ciencias Administrativas*, 2, 8-28. doi:<https://doi.org/10.52948/rcca.v2i2.167>
- Tricoci, G. A., Rosenthal, A., Corral, P., & Gil, P. (2014). Una mirada sobre el impacto del uso de las redes sociales en las empresas argentinas. *Forum Empresarial*, 2(1.1), 1-7.

- Trillo Espinoza, V. M., Lewis Zúñiga, P. F., Tejada Velásquez, J. E., & Gallegos Núñez, E. M. (2022). Implementación de políticas de responsabilidad social empresarial del 2015 – 2020. *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas y Sociales*, 5(13), 557-570. doi:<https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i13.98>
- Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Rev. Fac. Med*, 65(2), 329-332. doi:<http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.6023>
- Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014). El plan de estratégico de comunicación, estructura y funciones. *Razón y Palabra*(88).
- UNESCO. (1998). Conferencia mundial sobre la educación superior. *Educación Superior y Sociedad*, 9(2), 123.
- UNESCO. (13 de diciembre de 2018). *III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Declaración - CRES 2018: <https://www.iesalc.unesco.org/2018/12/13/informe-general-de-la-cres-2018/>
- UNESCO. (octubre de 2020). *Enseñanza inclusiva: preparar a todos los docentes para enseñar a todos los alumnos*. Obtenido de UNESDOC Biblioteca Digital: <https://es.unesco.org/gem-report/2020teachers>
- UNESCO y IESALC. (2023). *Oportunidades y desafíos de la era de la inteligencia artificial para la educación superior. Una introducción para los actores sociales de la educación superior*. Caracas: UNESCO-IESALC.
- Universia. (2010). Agenda de Guadalajara 2010. "Por un espacio iberoamericano. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, 1(2), 124-131. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v1n2/v1n2a10.pdf>
- Universia. (2014). Carta Universia Río 2014. Claves estratégicas y propuestas para las universidades iberoamericanas. *Universia*, V(14), 148-153. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v5n14/v5n14a10.pdf>
- Uriarte, L. M., & Acevedo, M. (2018). Sociedad red y transformación digital: hacia una evolución de la conciencia de las organizaciones. *Economía industrial*(407), 35-49.
- Uribe Saavedra, F., Rialp Criado, J., & Llonch Andreu, J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 205-231.
- Valarezo González, K. (2014). La comunicación en la responsabilidad social. En M. T. López, & C. Costa - Sánchez, *Comunicación corporativa: claves y escenarios* (págs. 127 - 142). UOC.
- Valarezo González, K. P. (2011). Responsabilidad Social Universitaria. Mapa del área andina y estrategias de comunicación empleadas para su difusión. *Memoria para optar por el grado de Doctor*. Universidad Santiago de Compostela.

Valarezo González, K., & Túñez López, J. M. (2022). Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de Comunicación*, 84-117. Obtenido de
<https://revistadecomunicacion.com/article/view/2721>

Valarezo González, K., Valdiviezo Abad, C., & Elizalde Robles, R. (Diciembre de 2010). Responsabilidad Social Universitaria, comunicación estratégica y desarrollo sostenible. *II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*, (pág. 15). Obtenido de Dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6424617>

Valdés Pérez, M. G., Bermúdez Reyes, E., Trelles Rodríguez, I., Rodríguez Betancourt, M., Moreno Aragón, J., Zumba Córdova, R. M., & Vivar Álvarez, J. C. (2017). *Comunicación, Cultura Organizacional y Responsabilidad Social Universitaria* (1^a ed.). Guayaquil.

Valdés-Montecinos, M., & anga-Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(3), 441-456. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28068740029/>

Valencia, D., Plúas, R., & Del Pino, D. (2020). Propuesta de E-branding académico focalizado a instituciones de educación superior por medio de un Plan Estratégico Caso: Universidad de Guayaquil. *Brandon segunda edición*, 1(2), 59 -103. Obtenido de
<http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/brandón/article/view/716>

Vallaey, F. (. (2021). *Hacia una política pública latinoamericana de Responsabilidad Social Universitaria: Innovación social, calidad y pertinencia de la educación superior*. Lima, Perú: CAF, URSULA.

Vallaey, F. (2008). ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? 1-18. Obtenido de
<https://www.ausjal.org/wp-content/uploads/2021/04/Que-es-la-Responsabilidad-Social-Universitaria.pdf>

Vallaey, F. (2012). La responsabilidad social universitaria: ¿cómo entenderla para quererla y practicarla? *Revista servicio comunitario*, 2(1), 1-9.

Vallaey, F. (2016). *Introducción a la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)*. Barranquillas: Editorial Mejoras.

Vallaey, F. (2018). Las diez falacias de la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), 34-57.
doi:<http://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.716>

Vallaey, F. (2021). *Manual de Responsabilidad Social Universitaria. El modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores*. Lima: URSULA. Obtenido de
<https://www.unionursula.org/publicaciones/publicaciones-ursula/>

Vallaey, F., & Álvarez Rodríguez, J. (2019). Hacia una definición latinoamericana de responsabilidad social universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educación XX1*, 22(1), 93-116. doi:[10.5944/educXX1.1944](https://doi.org/10.5944/educXX1.1944)

Vallaey, F., & Álvarez-Rodríguez, J. (2022). El problema de la responsabilidad social de la universidad. *Revista Interuniversitaria*, 34(2), 109-139. doi:<https://doi.org/10.14201/teri.28599>

- Vallaeys, F., de la Cruz, C., & Sasia, P. M. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Valle, D., & Bernal, D. (2019). Globalización, tecnologías de las comunicaciones y posverdad: las derivas de la verdad en la era digital. En H. Guzmán Ramírez, & R. Herrera Echenique, *Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders* (págs. 207-240). Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Valle-Arellano, D. R., Vásquez-Niama , D. C., Soria-Ortiz , J. L., & Zambrano-Moreira , M. L. (2023). Relación entre la comunicación corporativa y la imagen corporativa. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*, 6(12), 70-84. doi:<https://doi.org/10.46296/rc.v6i12.0143>
- Vallejo-Montoya, M. E., Carmona-Aricapa, M. d., & Vallejo-Ocampo, J. D. (2020). La responsabilidad social como estrategia para el desarrollo en contextos de diversidad e inclusión. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 16(2), 13-36. doi:<https://doi.org/10.17151/rlee.2020.16.2.3>
- Valverde Obando, L. A. (1993). El diario de campo. *Trabajo Social*, 308-319.
- Van de Velde, H. (2014). Apuntes sobre Calidad Educativa... ¿Cuestión de producto o de proceso? *FAREM-Estelí*, 1-4.
- van Riel, C. B. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Vargas Porras, A. (2002). La acreditación: Una forma de estandarizar la educación. *Educación*, 26(2), 245-254.
- Vargas-Merino, J. A. (2021). Innovación social: ¿Nueva cara de la responsabilidad social? conceptualización crítica desde la perspectiva universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(2), 435-450.
- Vega Falcón, V., Sánchez Martínez, B., Estupiñán Ricardo, J., & Leyva Vázquez, M. Y. (2021). Análisis del ranking 2021 de universidades ecuatorianas del Times Higher Education con el método TOPSIS. *Conrado*, 17(S3), 70-78. Obtenido de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2140/2085>
- Velásquez Benavides, A. V., Duque Rengel, V. K., & Paladines Galarza, F. Y. (2020). Uso de los medios sociales por las empresas líderes en telecomunicaciones de Ecuador. *Revista ComHumanitas*, 11(2), 48-64. doi:<https://doi.org/10.31207/rch.v11i2.241>
- Velázquez, T. (2010). La investigación en comunicación, cultura y cooperación en el Mediterráneo. El caso del LAPREC. *Anàlisi*, 40, 143-156. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n40/02112175n40p143.pdf>
- Velázquez, T. (2011). Técnicas cuantitativas: el análisis de contenido. En L. Vilches, *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital* (págs. 117-141). Barcelona: Gedisa.
- Velázquez, T. (2018). Comunicación, Sociedad del Conocimiento y grado de desarrollo: ¿brechas digitales? ¿Sociedad del Conocimiento para todos? *Comunicación*(38), 5-8. doi:<http://dx.doi.org/10.18566/comunica.n38.a01>

- Velez-Pareja, I. (2003). Em método Delphi. *SSRN Electronic Journal*, 1-17. doi:10.2139/ssrn.420040
- Veliz Briones, V. F., Alonso Becerra, A., Robaina, D. A., Fleitas Triana, M. S., & Michelena Fernández, E. (2020). Procedimiento de gestión para asegurar la calidad de una universidad. Caso de estudio Universidad Técnica de Manabí. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 143-154. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100143>
- Vera Quadrón, L. J., Gómez Silva, M. L., Coromoto Acosta , Y., & Perozo Piñero, L. (2012). La docencia en el marco de la responsabilidad social universitaria. *Opción*(68), 257-272.
- Vergara Romero , A., Olalla Hernández, A., Yturralde, J., & Sorhegui Ortega, R. (2020). Responsabilidad social corporativa (RSC) y su impacto en el rendimiento económico de las principales Empresas en Ecuador. *Espacios*, 13.
- Vidal Bonifaz, F., & Hernández Flores, H. G. (2013). Medios y crisis: Una nueva visión sobre la estrategia de respuesta. En O. Islas, & G. Hernández, *Investigando la comunicación en crisis* (págs. 146-159). México: Razón y Palabra.
- Vidal Martínez, I. (2019). Diálogo y gobierno multistakeholder en la Universidad. Sobre ética y responsabilidad social. *Bioética y Derecho*, 179-196.
- Vidal, A., Asuaga, C., & Budiño, G. (2021). Responsabilidad Social Universitaria: El caso de la Universidad de la República. Un análisis de su comunicación por medio de redes sociales, con énfasis en Twitter. *En-Contexto: Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 9(15), 167-188. Obtenido de file:///C:/Users/tamay/Downloads/Dialnet-ResponsabilidadSocialUniversitaria-8753163.pdf
- Vilariño, A. (30 de marzo de 2016). *El rol fundamental de la comunicación en la RSC*. Obtenido de Revista haz. Periodismo que transforma: <https://hazrevista.org/opinion/2016/03/el-rol-fundamental-de-la-comunicacion-en-la-rsc/>
- Vilches, L. (2011). La preparación de una investigación en comunicación. En L. Vilches, *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital* (págs. 53-65). Barcelona: Gedisa.
- Vilches, L., del Río, O., Simelio, N., Soler, P., & Velázquez, T. (2011). *La Investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital*. Barcelona: gedisa editorial.
- Villacís Laínez, C. A., Suarez Núñez, Y. F., & Güillín Llanos, X. M. (2016). Análisis de la Responsabilidad Social en el Ecuador. *Revista Publicando*, 3(8), 452-466.
- Villafaña Gallego, J. (2002). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafaña, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafaña, J., & Carreras , E. (17 de octubre de 2013). *La reputación de las universidades: Claves para su gestión (presentación en Power Point]*. Obtenido de Ecuador Documents: <https://fdocuments.ec/document/la-reputacion-de-las-universidades-claves-para-su-gestion.html?page=1>

- Villagra, N., López, B., & Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*(70), 793-812.
- Villalba Benítez, E. F. (2017). Desafíos de la gestión universitaria: Reflexiones en torno a las prácticas y tendencias en Paraguay. *RAES*(15), 36-53.
- Viteri G, R. (2010). *Sociedad civil y responsabilidad social*. Quito: Plataforma de Responsabilidad Social CARE Ecuador.
- Viteri-Moya, J., Jácome-Villacres, M. B., & Medina-León, A. (2013). Modelo conceptual para la planificación estratégica con la incorporación de la responsabilidad social. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), 77-86.
- Vives, A. (2008). El papel de la RSE en América Latina: ¿diferente al de Europa? En R. Jáuregui, *América Latina, España y la RSE. Contexto, perspectivas y propuestas* (pág. 129). Madrid: Fundación Carolina - CeALCI.
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36193698>
- Wolf, M. (1994). *Los efectos sociales de los medios*. Barcelona: Paidós.
- Xifra, J., & Laluez, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid: Pearson.
- Zabalza, M. Á. (2017). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.
- Zaptcioglu Celikdemir, D., Gunay, G., Katrinli, A., & Penbek Alpbaz, S. (2017). Defining sustainable universities following public opinion formation process. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 18(3), 294-306. doi: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-06-2015-0105>
- Zárate Rueda , R., Beltrán-Villamizar, Y., & González-García, C. A. (2020). Relacionamiento con stakeholders en el marco de la responsabilidad social empresarial. *Espacios*, 41(32), 211-226.
- Zeler, I., & Capriotti, P. (2019). Communicating corporate social responsibility issues on Facebook's corporate fanpages of Latin American companies. *El profesional de la información*, 28(5), 1-9. doi:<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.07>
- Zuniga-Jara, S., Soria-Barreto, K., & Araya-Pizarro, S. C. (2019). Determining Factors for the Choice of a University by Students of Business Administration in the Region of Coquimbo, Chile. *Formación Universitaria*, 12(5), 61-68. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062019000500061>

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA
DEPARTAMENT DE PERIODISME I DE CIÈNCIES DE LA COMUNICACIÓ

Tema de Tesis: Gestión de la Comunicación en torno a la Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones de Educación Superior - Ecuador

Objetivo: Identificar las actividades estipuladas como Responsabilidad Social Universitaria en las instituciones de educación superior - Ecuador

Seleccione el literal que usted considere que contenga la respuesta correcta

Aplicadas: YACHAY TECH

1. ¿Cómo se establecen las actividades de Responsabilidad Social en la Universidad (RSU)?

- A través de la filosofía corporativa
- A través del Estatuto universitario
- A través del Plan Estratégico Institucional
- A través del Código de ética institucional

2. ¿Cuál es el rol que tiene la responsabilidad social en la universidad?

- Dar respuestas a las exigencias del entorno
- Mantener una interacción con la sociedad
- Contribuye a la resolución de necesidades sociales
- Contribuye a la transformación social

3. Identifique 3 principales políticas de responsabilidad social en la universidad

4. ¿Cómo se aplican las políticas de Responsabilidad Social en la Universidad?

- A través de la investigación
- A través de la docencia
- A través de la vinculación
- A través de la gestión

5. ¿A través de qué medios se comunica la Responsabilidad Social Universitaria a los beneficiarios?

- Página web institucional
- Prensa, Radio, TV
- Medios de comunicación alternativa
- Estrategias de comunicación

6. ¿Cómo se miden los impactos de la Responsabilidad Social Universitaria en los públicos objetivos?

- Sondeos de Opinión
- Encuestas a beneficiarios
- Evaluaciones internas
- Evaluación de las políticas

7. ¿Cree usted que el actuar con Responsabilidad Social favorece a la imagen institucional?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo

8. ¿Qué espacios de cooperación interinstitucional ha abierto la Responsabilidad Social Universitaria?

- Convenios con el sector público
- Proyectos de apoyo con ONG
- Trabajos comunitarios
- Alianzas territoriales

9. ¿Qué nexos existen entre los ejes de acción de las universidades, (investigación, vinculación, docencia y extensión) con la RSU?

- Ética y buen gobierno institucional
- Gestión medioambientalmente responsable
- Desarrollo personal y profesional
- Formación profesional y ciudadana
- Investigación y gestión social del conocimiento
- Proyección social

10. ¿La Responsabilidad Social Universitaria permite mantener un diálogo participativo con la sociedad?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo

Anexo 2. Guion de la entrevista

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA
DEPARTAMENT DE PERIODISME I DE CIÈNCIES DE LA COMUNICACIÓ

Tema de Tesis: Gestión de la Comunicación en torno a la Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones de Educación Superior - Ecuador

Objetivo: Identificar las actividades estipuladas como Responsabilidad Social Universitaria en las instituciones de educación superior - Ecuador

Instrumento/Guion de la entrevista

1. ¿Considera usted que las universidades a través de sus diseños curriculares, aporta el desarrollo de competencias que permitan encontrar el equilibrio entre las necesidades económicas, ambientales y sociales actuales, sin comprometer los objetivos y proyectos futuros?
2. ¿En qué medida se ha trabajado procesos que permitan instaurar la equidad de género como un modo de vida?
3. ¿Se han considerados parámetros para generar la igualdad de pueblos?
4. ¿Cómo se maneja la instauración de la interculturalidad como un derecho dentro de la universidad?
5. ¿Qué procesos se han ejecutado para alcanzar una igualdad y erradicar las barreras de la discapacidad?
6. ¿Cree usted que la Universidad, como agente socializador, muestra su interés en desarrollar un modelo de responsabilidad social adaptado a su cometido y a su función social?
7. ¿Cómo se establecen los mecanismos de difusión de los procesos de RS de la universidad con sus públicos?
8. ¿Cuántos proyectos de investigación o vinculación se han ejecutado con resultados favorables pensando en RSU?
9. ¿Se analizan los procesos que se llevan a cabo dentro de la universidad para medir qué impacto están teniendo impactos negativos o positivos?
10. ¿Se podría quizá generar trabajos voluntarios en comunidad con los estudiantes de las diferentes carreras que oferta la universidad?

11. ¿Cómo ha aportado la Universidad a la sociedad, desde su postura de ser socialmente responsable, durante la crisis sanitaria del COVID?
12. ¿Se trabaja transversal e interdisciplinariamente al interior de la universidad? Si es así cuáles serían las evidencias.
13. ¿Cuál de los siguientes elementos se contemplan en los procesos de RSU dentro de la Universidad?
 - Promoción de actividades que sean éticas, inclusivas y beneficiosas para los públicos
 - Énfasis en la conservación del medio ambiente
 - La sostenibilidad y el desarrollo social equilibrado
 - Promoción del bienestar y la calidad de vida de las personas, especialmente de las poblaciones necesitadas y vulnerables
 - Compromiso de construir un mundo mejor
14. Qué estrategias comunicacionales se han implementado para difundir los procesos de RSU a la colectividad
15. Qué estrategias de comunicación se han implementado para involucrar a los públicos internos en los procesos de RSU
16. Cómo aporta la comunicación estratégica en todos los procesos de RSU

Anexo 3. Diario de Campo

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

DEPARTAMENT DE PERIODISME I DE CIÈNCIES DE LA COMUNICACIÓ

Tema de Tesis: Gestión de la Comunicación en torno a la Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones de Educación Superior - Ecuador

Objetivo: Identificar las actividades estipuladas como Responsabilidad Social Universitaria en las instituciones de educación superior - Ecuador

Fecha	
Hora	
No. de entrevistado	
Cargo	
Institución	
Canal	
Descripción	
Observaciones:	

Anexo 4. Anecdotario Universidad 1.

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

DEPARTAMENT DE PERIODISME I DE CIÈNCIES DE LA COMUNICACIÓ

Tema de Tesis: Gestión de la Comunicación en torno a la Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones de Educación Superior - Ecuador

Objetivo: Identificar las actividades estipuladas como Responsabilidad Social Universitaria en las instituciones de educación superior - Ecuador

Anecdotario para la obtención de datos sobre las técnicas de información que ofrecen las instituciones en sus sitios web; medios masivos o alternativos, estrategias de comunicación, para conocer más aspectos relacionados al tema, que alimentarán los anecdotarios dispuestos para el efecto.

Detalles de la situación	
Institución	1
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Página web institucional
Fecha:	16/06/2023
Hechos ocurridos	<p>La página web de la institución, presenta información sobre los programas y facultades que la conforman, sobre la filosofía corporativa y sobre los servicios que brinda.</p> <p>Posee un apartado denominado “Sostenibilidad” donde comparten información sobre sus proyecto y actividades relacionados con ese ámbito de una manera dinámica y visiblemente agradable.</p> <p>Tiene una interfaz acogedora.</p> <p>Además, tiene conexión directa con sus redes sociales oficiales: Facebook, Instagram, YouTube y Tik Tok</p>

Detalles de la situación	
Institución	1
Observador	Paulina Tamayo, investigadora

Medio	Facebook
Fecha:	10/07/2023 al 14/07/2023
Hechos ocurridos	<p>En su cuenta de Facebook tiene 28 mil seguidores, en esta red social digital, se hacen transmisiones en vivo de los diferentes congresos o seminarios, se difunde información de carácter, académico, cultural y deportivo.</p> <p>En la galería de fotografías aparecen, docentes, estudiantes, personal administrativo, firmas de convenios, entrega de reconocimientos, incorporaciones, ofertas de posgrado.</p> <p>En promedio las publicaciones tienen un rango de entre 40 y 400 “like” y entre 0 y 40 compartidas.</p> <p>Se generan productos audiovisuales, afiches, calendarios y agendas y se hace al menos una publicación diaria.</p>

Detalles de la situación	
Institución	1
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Tik Tok
Fecha:	10/07/2023 al 14/07/2023
Hechos ocurridos	Tiene 1676 mil seguidores, y 4553 “Me gusta” en esta red se comparten videos sobre fechas y procedimientos de postulación para ingresar a la universidad, tiene un promedio de 350 “me gusta” por cada publicación.

Detalles de la situación	
Institución	1
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	YouTube
Fecha:	10/07/2023 al 14/07/2023
Hechos ocurridos	En el canal existe un video que tiene 60 “me gusta”

Anexo 5. Anecdotario Universidad 2.

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

DEPARTAMENT DE PERIODISME I DE CIÈNCIES DE LA COMUNICACIÓ

Tema de Tesis: Gestión de la Comunicación en torno a la Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones de Educación Superior - Ecuador

Objetivo: Identificar las actividades estipuladas como Responsabilidad Social Universitaria en las instituciones de educación superior - Ecuador

Anecdotario para la obtención de datos sobre las técnicas de información que ofrecen las instituciones en sus sitios web; medios masivos o alternativos, estrategias de comunicación, para conocer más aspectos relacionados al tema, que alimentarán los anecdotarios dispuestos para el efecto.

Detalles de la situación	
Institución	2
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Página web Institucional
Fecha:	17/07/2023
Hechos ocurridos	<p>El sitio web, presenta un interfaz dinámico, presentan información sobre la filosofía institucional, oferta de posgrado, pero con fecha 2022, la oferta académica, la página puede ser traducida al idioma inglés.</p> <p>Tiene apartado para la normativa, estudiantes, staff, transparencia, y el sistema de gestión académica, vinculación e investigación, en estos últimos se presentan vídeos y resúmenes de los diferentes proyectos que se han ejecutado o que se están ejecutando. También tiene un apartado de Comunidad y Responsabilidad Social donde se describe la misión y visión institucional.</p> <p>Tiene conexión directa sus redes sociales institucionales oficiales: Facebook, Instagram, Tik Tok, X, flickr</p>

Detalles de la situación	
Institución	2

Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Facebook
Fecha:	17/07/2023 al 21/07/2023
Hechos ocurridos	Tiene 58 mil seguidores y 50 mil Me gusta. Se publica información sobre convenios interinstitucionales, felicitaciones a otras universidades por conmemoración de años de vida institucional, no existen publicaciones diarias, las reacciones en las publicaciones tienen un rango de hasta 120, se generan notas informativas de los que sucede en el área administrativa. Se publican calendarios académicos y de postulación. Las publicaciones tienen un rango de 0 a 2 compartidas.

Detalles de la situación	
Institución	2
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	X
Fecha:	17/07/2023 al 21/07/2023
Hechos ocurridos	Tiene 28.2k Followers, se comparte información académica, notas de condolencia, se evidencia que se comparte la misma información en Facebook que en X con diferentes fotografías, en esta red las reacciones son menores que en Facebook, pero las vistas oscilan entre las 350 y 850 view.

Detalles de la situación	
Institución	2
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Instagram
Fecha:	17/07/2023 al 21/07/2023
Hechos ocurridos	Tiene 6635 seguidores y 802 publicaciones, en esta red social, las reacciones son más elevadas que en las dos redes anteriores, y se generan infografías para difundir la información.

	Se publica contenido referente a seguimiento a graduados, temas culturales, académicos y de investigación.
--	--

Detalles de la situación	
Institución	2
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	flickr
Fecha:	17/07/2023 al 21/07/2023
Hechos ocurridos	Tiene 13 seguidores y 928 fotos. Se publica información de carácter cultural, social, académico y de investigación., así como también, las visitas a diferentes instituciones, y las reacciones son inferiores a las de las otras redes sociales.

Anexo 6. Anecdotario Universidad 3.

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

DEPARTAMENT DE PERIODISME I DE CIÈNCIES DE LA COMUNICACIÓ

Tema de Tesis: Gestión de la Comunicación en torno a la Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones de Educación Superior - Ecuador

Objetivo: Identificar las actividades estipuladas como Responsabilidad Social Universitaria en las instituciones de educación superior - Ecuador

Anecdotario para la obtención de datos sobre las técnicas de información que ofrecen las instituciones en sus sitios web; medios masivos o alternativos, estrategias de comunicación, para conocer más aspectos relacionados al tema, que alimentarán los anecdotarios dispuestos para el efecto.

Detalles de la situación	
Institución	3
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Página web institucional
Fecha:	04/09/2023
Hechos ocurridos	Presenta un interfaz dinámico, presenta información sobre: Oferta académica: Carreras a distancia, Carreras presencial, Tecnologías, Posgrados, Formación permanente. Transparencia, Misiones universitarias, Internacional, Investigación, Vinculación y Trabaja con nosotros. Además, tiene acceso directo para sus redes sociales institucionales: WhatsApp, Facebook., Instagram, X, YouTube y Flickr. También tiene un apartado donde indica que la sostenibilidad y la innovación son parte de la universidad. Y otros apartados de noticias y eventos.

Detalles de la situación	
Institución	3
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Facebook

Fecha:	04/09/2023 al 08/09/2023
Hechos ocurridos	<p>Tiene 340 mil seguidores y 310 mil me gusta. Se publican videos, infografías, fotografías, invitaciones a eventos académicos.</p> <p>En la semana que se analizó la red, se observa un video en el que se motiva a los estudiantes a crear y compartir un video donde explique las experiencias de ser estudiante de la institución, esta es una estrategia para que exista interacción en las redes.</p> <p>Se publica información referente a las fechas de postulación para el ingreso a la universidad, proyectos de investigación, actividades estudiantiles, se comparte videos con testimonios de padres de familia, se comparte infografías sobre conferencias o talleres.</p> <p>Las publicaciones tienen un rango de compartidas de 0 a 4 y las reacciones oscilan entre 30 y 200 me gusta y generalmente hay una o dos publicaciones al día.</p>

Detalles de la situación	
Institución	3
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	WhatsApp
Fecha:	04/09/2023 al 08/09/2023
Hechos ocurridos	Permite acceder a un chat directo que le aporta respuestas a consultas personalizadas.

Detalles de la situación	
Institución	3
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Instagram
Fecha:	04/09/2023 al 08/09/2023
Hechos ocurridos	Tiene 2223 publicaciones, 76.9 mil seguidores, tiene 4 segmentos: Presencial, Alumni, Orgullo UTPL y Distancia.

	<p>Publica reels y en esta red social las reacciones superan las 600 por lo tanto son mayores que en Facebook.</p> <p>Las publicaciones son dinámicas, postulan invitaciones a diferentes eventos que organiza la institución, y se abordan temas culturales, académicos, de gestión y de investigación u los procesos para la posulación</p>
--	---

Detalles de la situación	
Institución	3
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Tik Tok
Fecha:	04/09/2023 al 08/09/2023
Hechos ocurridos	Tiene 22.8k seguidores 594.4KMe gusta, algunos videos que se comparten en Facebook también se comparten en esta red social, se postula información sobre la academia, sobre proceso internos, ceremonias de incorporación de graduados, y las reproducciones de los videos superan en su mayoría las 500.

Detalles de la situación	
Institución	3
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	X
Fecha:	04/09/2023 al 08/09/2023
Hechos ocurridos	Tiene 1,315 Following y 64.2K Followers. Se publica información sobre reconocimientos que obtienen estudiantes o docentes, presentación de productos generados por los estudiantes, conferencias, noticias sobre procesos administrativos, las reacciones son escasas pero las vistas oscilan entre 50 y 350

Anexo 7. Anecdotario Universidad 4.

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

DEPARTAMENT DE PERIODISME I DE CIÈNCIES DE LA COMUNICACIÓ

Tema de Tesis: Gestión de la Comunicación en torno a la Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones de Educación Superior - Ecuador

Objetivo: Identificar las actividades estipuladas como Responsabilidad Social Universitaria en las instituciones de educación superior - Ecuador

Anecdotario para la obtención de datos sobre las técnicas de información que ofrecen las instituciones en sus sitios web; medios masivos o alternativos, estrategias de comunicación, para conocer más aspectos relacionados al tema, que alimentarán los anecdotarios dispuestos para el efecto.

Detalles de la situación	
Institución	4
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Página web institucional
Fecha:	02/10/2023
Hechos ocurridos	

Detalles de la situación	
Institución	4
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Página web institucional
Fecha:	02/10/2023
Hechos ocurridos	La página presenta información sobre: Institución, Gestión, Investigación, Vinculación, Centro de Posgrado, Educación Continua y Transparencia, Oferta académica, Bienestar universitario, biblioteca, Comité de ética y ÉDI. Además, presenta información en infografías sobre procesos de matrícula, talleres, cursos, e investigación.

	Tiene acceso directo a la radio on-line institucional. No tiene acceso directo a las redes sociales institucionales.
--	--

Detalles de la situación	
Institución	4
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Facebook
Fecha:	02/10/2023 al 06/10/2023
Hechos ocurridos	Tiene 93 mil Me gusta y 104 mil seguidores. Sus publicaciones están relacionadas con eventos de divulgación científica, actividades que se desarrollan al interior de la universidad, calendarios de eventos, generalmente en infografías en las que se manejan los colores institucionales, en muchas de las publicaciones existe una sobrecarga de texto, se hacen transmisiones en vivo de los eventos que se desarrollan. Se difunde información sobre los proyectos de investigación y vinculación, ofertas de posgrado y temas culturales. Las interacciones son bajas, oscilan entre 17 y 120, y generalmente no son compartidas por los usuarios.

Anexo 8. Anecdotario Universidad 5.

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

DEPARTAMENT DE PERIODISME I DE CIÈNCIES DE LA COMUNICACIÓ

Tema de Tesis: Gestión de la Comunicación en torno a la Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones de Educación Superior - Ecuador

Objetivo: Identificar las actividades estipuladas como Responsabilidad Social Universitaria en las instituciones de educación superior - Ecuador

Anecdotario para la obtención de datos sobre las técnicas de información que ofrecen las instituciones en sus sitios web; medios masivos o alternativos, estrategias de comunicación, para conocer más aspectos relacionados al tema, que alimentarán los anecdotarios dispuestos para el efecto.

Detalles de la situación	
Institución	5
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Página web institucional
Fecha:	13/11/2023
Hechos ocurridos	Presenta información sobre: MI UEB, Oferta Académica, Investigación, Vinculación, Transparencia, Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) y Servicios. También se puede encontrar información sobre la oferta académica, posgrado, educación continua y profesionalización. Tiene un link de acceso a la radio universitaria, investigación y vinculación y una sección informativa pero no hay acceso a la información únicamente a fotografías. Tiene acceso directo a las diferentes redes sociales institucionales: Facebook, Instagram, X, YouTube.

Detalles de la situación	
Institución	5
Observador	Paulina Tamayo, investigadora

Medio	Facebook
Fecha:	13/11/2023 al 17/11/2023
Hechos ocurridos	<p>Tiene 35 mil Me gusta y 48 mil seguidores. Sus publicaciones son referentes a: investigación, congresos, capacitaciones, reconocimientos otorgados, incorporaciones, información de bienestar universitario, transmisiones en vivo de cursos o conferencias y actividades desarrolladas por los estudiantes.</p> <p>Se hacen publicaciones con textos cortos y varias fotografías. Y generalmente las publicaciones son diarias, y superan los 100 me gusta,</p>

Detalles de la situación	
Institución	5
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Instagram
Fecha:	13/11/2023 al 17/11/2023
Hechos ocurridos	Tiene 1517 seguidores y 13 seguidos con una publicación.

Detalles de la situación	
Institución	5
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	X
Fecha:	13/11/2023 al 17/11/2023
Hechos ocurridos	Tiene 1,022 Following y 2,893 Followers. Se comparte información sobre la rendición de cuentas, y se difunde información académica y cultural, las reacciones son bajas,

Detalles de la situación	
Institución	5
Observador	Paulina Tamayo, investigadora

Medio	YouTube
Fecha:	13/11/2023 al 17/11/2023
Hechos ocurridos	Tiene 659 suscriptores y 359 videos sobre inauguración de campeonatos deportivos, inauguración de congresos, clausuras de congresos y las reacciones son bajas.

Anexo 9. Anecdotario Universidad 6.

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

DEPARTAMENT DE PERIODISME I DE CIÈNCIES DE LA COMUNICACIÓ

Tema de Tesis: Gestión de la Comunicación en torno a la Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones de Educación Superior - Ecuador

Objetivo: Identificar las actividades estipuladas como Responsabilidad Social Universitaria en las instituciones de educación superior - Ecuador

Anecdotario para la obtención de datos sobre las técnicas de información que ofrecen las instituciones en sus sitios web; medios masivos o alternativos, estrategias de comunicación, para conocer más aspectos relacionados al tema, que alimentarán los anecdotarios dispuestos para el efecto.

Detalles de la situación	
Institución	6
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Página web institucional
Fecha:	04/12/2023
Hechos ocurridos	Presenta información sobre: Institución, Identidad Salesiana, Prensa, Colaboradores y AVAC, admisiones, docencia e investigación, graduados y estudiantes. Oferta de grado y posgrado. Noticias y eventos en infografías. Puede traducirse al idioma inglés. Permite el acceso directo a sus redes sociales: Facebook. Instagram, X, YouTube, LinkedIn, Tik Tok

Detalles de la situación	
Institución	6
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Facebook
Fecha:	04/12/2023 al 08/12/2023

Hechos ocurridos	<p>Tiene 157 mil Me gusta y 176 mil seguidores.</p> <p>Presenta información sobre investigación, academia, eventos de los estudiantes, firmas de convenios, congresos, ceremonias de incorporaciones de los nuevos profesionales.</p> <p>Las interacciones son relativamente bajas, hay publicaciones que no alcanzan 20 me gusta y otras que llegan hasta los 225.</p>
------------------	---

Detalles de la situación	
Institución	6
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Instagram
Fecha:	04/12/2023 al 08/12/2023
Hechos ocurridos	<p>Tiene 7227 publicaciones, 49,8 mil seguidores y 245 seguidos.</p> <p>Trabaja por secciones: Eventos, Vida, Noticias, Caravana, Concurso y THE Ranking.</p> <p>De igual manera se postea información académica, de gestión, de investigación, beneficios, convenios, cursos, actividades estudiantiles en videos y en fotografía. Las interacciones son mayores que en la red social anterior.</p>

Detalles de la situación	
Institución	6
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	YouTube
Fecha:	04/12/2023 al 08/12/2023
Hechos ocurridos	Tienen 3.74 K suscriptores y 488 videos.

	Los videos son sobre aspectos, académicos y culturales, así como las portadas para los congresos.
--	---

Detalles de la situación	
Institución	6
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	YouTube
Fecha:	04/12/2023 al 08/12/2023
Hechos ocurridos	Tienen 76 mil seguidores 47 mil de antiguos alumnos. Existen 3 publicaciones generadas.

Detalles de la situación	
Institución	6
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Tik Tok
Fecha:	04/12/2023 al 08/12/2023
Hechos ocurridos	Tienen 13.2K seguidores 90.3K Me gusta. Proporciona información de bienestar universitario, consejos de salud e higiene, videos promocionales de la institución. Las reproducciones de los productos audiovisuales son altas pero las interacciones bajas.

Anexo 10. Anecdotalio Universidad 7.

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

DEPARTAMENT DE PERIODISME I DE CIÈNCIES DE LA COMUNICACIÓ

Tema de Tesis: Gestión de la Comunicación en torno a la Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones de Educación Superior - Ecuador

Objetivo: Identificar las actividades estipuladas como Responsabilidad Social Universitaria en las instituciones de educación superior - Ecuador

Anecdotalio para la obtención de datos sobre las técnicas de información que ofrecen las instituciones en sus sitios web; medios masivos o alternativos, estrategias de comunicación, para conocer más aspectos relacionados al tema, que alimentarán los anecdotalios dispuestos para el efecto.

Detalles de la situación	
Institución	7
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Página web institucional
Fecha:	11/12/2023
Hechos ocurridos	Presenta información sobre su oferta académica, admisiones, investigación, financiamiento, la filosofía corporativa, alumni, becas Biblioteca, internacionalización, servicios, centro desarrollo empresarial, pastoral, NRCS 2024, información sobre los diferentes programas que oferta, becas y noticias. Tiene acceso directo a las redes sociales institucionales: Facebook, Instagram y You Tube.

Detalles de la situación	
Institución	7
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Facebook
Fecha:	11/12/2023 al 15/11/2023

Hechos ocurridos	<p>Tiene 27 mil Me gusta y 31 mil seguidores, se comparte información sobre: Ceremonias de graduación, se generan hashtag en las publicaciones, notas de pesar, proyectos de vinculación,</p> <p>Los formatos que se usan son fotografías, la frecuencia de publicación durante la semana de observación se hicieron dos publicaciones.</p> <p>Las publicaciones generalmente no son compartidas por los usuarios y tiene pocas reacciones, hay publicaciones que tiene 13 me gusta y otras que llegan a tener hasta 130.</p>
------------------	---

Detalles de la situación	
Institución	7
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	Instagram
Fecha:	11/12/2023 al 15/11/2023
Hechos ocurridos	<p>Tiene 1175 publicaciones, 5306 seguidores y 275 seguidos. Tiene 3 áreas: Pregrado, Posgrados, Centro de Lengua.</p> <p>Se comparte información sobre: deporte, salud, fechas importantes, conferencias, actividades estudiantiles, con fotografías e infografías. Las reacciones a las publicaciones varían entre 7 y 300.</p>

Detalles de la situación	
Institución	7
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio	YouTube
Fecha:	11/12/2023 al 15/11/2023
Hechos ocurridos	<p>Tiene 278 suscriptores y 130 videos. Comparten videos de la rendición de cuentas, que tiene 5 me gusta. Y también hay guías tutoriales en video de cómo navegar en los sitios web de la universidad. Tienen un rango de entre 180 y 851 vistas.</p>

Anexo 11. Anecdotalio Universidad 8.

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

DEPARTAMENT DE PERIODISME I DE CIÈNCIES DE LA COMUNICACIÓ

Tema de Tesis: Gestión de la Comunicación en torno a la Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones de Educación Superior - Ecuador

Objetivo: Identificar las actividades estipuladas como Responsabilidad Social Universitaria en las instituciones de educación superior - Ecuador

Anecdotalio para la obtención de datos sobre las técnicas de información que ofrecen las instituciones en sus sitios web; medios masivos o alternativos, estrategias de comunicación, para conocer más aspectos relacionados al tema, que alimentarán los anecdotalios dispuestos para el efecto.

Detalles de la situación	
Institución	8
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio utilizado	Página web institucional
Fecha	08/01/2024
Hechos ocurridos	Tiene un interfaz agradable, proporciona información sobre: LA UNIVERSIDAD, OFERTA ACADÉMICA, INVESTIGACIÓN BIENESTAR UNIVERSITARIO, VINCULACIÓN INTERNACIONAL, TRANSPARENCIA y EVENTOS. Además, presenta: Noticias, Biblioteca, Directorio y una sección denominada Servicios TI. Hay un apartado que describe los laboratorios con los que cuanta la institución. Se describe la oferta académica y se comparten diferentes noticias y momentos con fotografías y texto. Ofrece acceso a las redes sociales oficiales: Facebook, Instagram, X, YouTube, LinkedIn.

Detalles de la situación	
Institución	8

Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio utilizado	Facebook
Fecha	08/01/2024 al 12/01/2024
Hechos ocurridos	<p>Tiene 42 mil Me gusta y 48 mil seguidores. Se comparte información sobre las incorporaciones de los nuevos profesionales junto a su familia, se publica afiches por las fechas importantes, sobre charlas o congresos que se desarrollan o en los que participan los docentes de la institución. En un día se hace 5 publicaciones, entre fotografías y afiches, con un rango de reacciones entre 30 y 230 me gusta.</p> <p>Se hacen publicaciones con infografías sobre la oferta académica, y se adjunta el enlace del proceso de inscripciones.</p> <p>Se comparte información sobre los procesos internos, sobre los proyectos de investigación de los estudiantes, sobre los proyectos de investigación de los docentes, cierre de proyectos y participación en eventos académicos - científicos. Se comparten también comunicados oficiales en formatos institucionales.</p>

Detalles de la situación	
Institución	8
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio utilizado	X
Fecha	08/01/2024 al 12/01/2024
Hechos ocurridos	<p>Tiene 2,352 Following y 17.7K Followers. Se comparte información sobre: Los proyectos de investigación para la titulación desarrollados por los estudiantes, congresos, comunicados oficiales, y procesos institucionales. Las reacciones son bajas entre 3 y 10, pero las vistas alcanzan entre 300 y 800 siendo los comunicados oficiales los de mayor alcance.</p> <p>Se utilizan videos, fotografías e infografías,</p>

Detalles de la situación	
Institución	8
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio utilizado	YouTube
Fecha	08/01/2024 al 12/01/2024
Hechos ocurridos	Tiene 1.5 K suscriptores y 623 videos. Se comparte información sobre, la ceremonia de incorporación de nuevos profesionales, los resultados de los proyectos de vinculación, procesos de evaluación y acreditación, sobre charlas y conferencias. Las reacciones en los videos son bajas, oscilan entre 0 y 50 me gusta.

Detalles de la situación	
Institución	8
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio utilizado	Instagram
Fecha	08/01/2024 al 12/01/2024
Hechos ocurridos	Tiene 1852 publicaciones, 7575 seguidores y 616 seguidos. Comparte información sobre Maestrías, Carreras, Campus, Postulaciones, Becas. Se comparte información sobre los graduados, proyectos de vinculación, investigación, actividades estudiantiles, admisiones, usan formato de infografías y fotografías. Las reacciones pueden llegar a las 500. También se comparte comunicados oficiales.

Detalles de la situación	
Institución	8
Observador	Paulina Tamayo, investigadora
Medio utilizado	LinkedIn
Fecha	08/01/2024 al 12/01/2024

Hechos ocurridos	Tiene 3 mil seguidores y 501-1 mil empleados, la información que se comparte es similar a las de las otras redes sociales y las interacciones son de 0 a 5.
------------------	---