

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:
COMUNICACIÓN SOCIAL

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL

TEMA:
**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMO EJE TRANSVERSAL EN LA
PLANIFICACIÓN DE UNA ONG**

AUTORES:
EVELYN GABRIELA BUSTILLOS VASCO
JUAN JOSÉ MOREIRA ZAMBRANO

TUTOR:
MAURO ALONSO RUIZ VINUEZA

Quito, septiembre de 2020

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Nosotros, Evelyn Gabriela Bustillos Vasco, con documento de identidad número 1726235144. Y Juan José Moreira Zambrano, con documento de identidad número 1723251409. Por medio de la presente manifestamos nuestra voluntad y cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autores del trabajo de grado intitulado: “Estrategias de Comunicación Como Eje Transversal en la Planificación de una ONG.,” mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciados en Comunicación Social. Autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación parcial o total de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en nuestra condición de autores nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribimos este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Evelyn Gabriela Bustillos Vasco

1726235144



Juan José Moreira Zambrano


1723251409

Quito, septiembre 2020

Declaratoria de coautoría del docente tutor

Yo, Mauro Alonso Ruiz Vinueza, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el artículo académico. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMO EJE TRANSVERSAL EN LA PLANIFICACIÓN DE UNA ONG, realizado por Evelyn Gabriela Bustillos Vasco y Juan José Moreira Zambrano obteniendo un trabajo que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, septiembre 2020



Mauro Alonso Ruiz Vinueza

1708071046

Quito, 6 junio de 2020

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Por medio de la presente certifico que el **Sr. Juan José Moreira Zambrano**, con **C.I:1323251409** y la **Sra. Evelyn Gabriela Bustillos Vasco**, con **C.I.: 1726235144**, egresados de la carrera de Comunicación Social de la Universidad Politécnica Salesiana, solicitaron el auspicio de AIESEC en PUCE, para realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciados en Comunicación Social con el tema de su artículo académico: **“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMO EJE TRANSVERSAL EN LA PLANIFICACIÓN DE UNA ONG”**, para el efecto se aprobó la solicitud y el acceso al uso de la información necesaria de la organización en el desarrollo del trabajo de titulación realizado.

Cabe recalcar que la información que se propone, será con fines netamente académicos.

Atentamente,



Alejandra Correa

PRESIDENTA LOCAL DE

AIESEC en PUCE

Dedicatoria

Este artículo académico le dedico con todo mi cariño a mis queridos padres Patricio y Charito por su apoyo incondicional, por su sacrificio y esfuerzo, por darme una carrera para mi futuro, por confiar en mis capacidades y escucharme, son muy importantes para mí.

A mi hermoso hijo Evan por ser mi motivación e inspiración para poder superar todos los obstáculos que se me presentan en la vida, por sus sonrisas y los días de alegría que trae a mi vida.

A mi amado compañero de vida Marco, por apoyarme y darme sus palabras de aliento, siempre ha estado brindándome comprensión en los momentos más difíciles, por creer en mí, por su amor incondicional.

A mis hermanos Sami y Pato por su apoyo incondicional a pesar de la distancia estuvieron apoyándome y dándome consejos que me han servido para ser mejor cada día.

Evelyn Gabriela Bustillos Vasco

Dedico este trabajo de titulación a mis padres, Juan Elvis Moreira y Letty Zambrano, por el apoyo que me han dado en el transcurso de mi carrera universitaria y por los sueños que me han permitido cumplir. A mi hermano menor, Juan Diego Moreira, que siempre me ha mostrado su apoyo y comprensión.

Juan José Moreira Zambrano

Agradecimiento

Doy un cordial agradecimiento a mis líderes de AIESEC en PUCE Alejandra Correa y Carlos Garzón, que han sido grandes amigos y mentores. Les agradezco por su confianza y total apoyo para solventar las dudas necesarias con respecto a la realización de este trabajo de titulación.

Juan José Moreira Zambrano

Agradecemos a Nuestro tutor de titulación Mauro Ruiz por su paciencia y compromiso al guiarnos en la correcta realización de este trabajo de titulación. Le agradecemos también por sus consejos en clase y por ser un gran maestro.

Gabriela Bustillos y Juan José Moreira

RESUMEN

La propuesta investigativa enfatiza en el análisis de la importancia de la planificación estratégica en una ONG, aplicando las teorías y definiciones prácticas en torno a la comunicación estratégica en la actualidad. Así, se pretende dar una respuesta si la comunicación es realmente un eje transversal en la planificación de AIESEC en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). Es por ello que la presente investigación rescata nuevas visiones de la comunicación interna acompañadas de estrategias de comunicación que se aplican para lograr las metas y objetivos de las organizaciones no gubernamentales (ONG). Cabe señalar que en sus inicios AIESEC significaba Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales, sin embargo, actualmente AIESEC ya no se usa como un acrónimo, sino como el nombre de la organización.

El objetivo general de este artículo académico es analizar por qué la comunicación es un eje transversal en la planificación estratégica en AIESEC. Así, se pretende identificar las estrategias de comunicación como eje transversal en la planificación estratégica en la organización no gubernamental AIESEC en PUCE durante el período 2019-2020, y se analizan los resultados obtenidos en esta organización durante el mismo período. Con esta investigación se puede concluir que la comunicación es un eje transversal en la planificación estratégica, siendo fundamental para la toma de decisiones en grandes organizaciones.

PALABRAS CLAVE: Comunicación social, estrategias, organización no gubernamental, planificación, sustentabilidad.

ABSTRACT

The research proposal emphasizes the analysis of the importance of strategic planning in an NGO, applying the theories and practical definitions around strategic communication today. Thus, it is intended to give an answer if communication is really a transversal axis in the planning of AIESEC at the Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). Therefore, this research contributes to the analysis of new internal communication practices in NGOs that are dedicated to providing their services to foundations that need more help. The article rescues new visions of internal communication accompanied by communication strategies that are applied to achieve the goals and objectives of the NGOs.

The general objective of this academic article is to analyze why communication is a transversal axis in strategic planning in the NGO AIESEC. Thus, the aim is to identify communication strategies as a transversal axis in strategic planning in the NGO AIESEC in PUCE during the period 2019-2020, and the results obtained in this NGO during the same period are analyzed. With this research it can be concluded that communication is a transversal axis in strategic planning, being essential for decision making in large organizations.

KEYWORDS: Social communication, strategies, non-governmental organization, planning, sustainability

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
METODOLOGÍA	22
RESULTADOS	26
CONCLUSIONES	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

INDICE DE ANEXOS

ANEXOS	47
Anexo 1: Matriz encuesta	47
Anexo 2: Encuesta Estrategias de Comunicación	49
Anexo 3: Matriz entrevista a Alejandra Correa	53
Anexo 4: Entrevista a Alejandra Correa	54
Anexo 5: Matriz entrevista a Carlos Garzón	67
Anexo 6: Carlos Garzón	68
Anexo 7: Glosario de términos	71

INTRODUCCIÓN

Existe cierta conexión entre la comunicación y las diferentes formas de gestión que tiene una organización, Zerfass (2008) afirma:

Se procedió a explorar las relaciones con los medios y los procesos de construcción de la opinión pública, donde se desarrollaron hasta cierto punto una luz integral sobre la gestión de las relaciones que existen en las organizaciones respecto a la comunicación con las partes internas y externas de las mismas (p.2).

La comunicación es fundamental para poder cumplir con los objetivos de la planificación en una organización. En este sentido se toma en cuenta a los integrantes de una organización como la base de esta, debido a que ellos son los encargados de poner en marcha la planificación estratégica. Es por esto que es de vital importancia la implementación de estrategias de comunicación interna. “La comunicación interna es el alma y espíritu de la organización. Es el sistema nervioso central de toda institución y organización” (Charry, 2018, p. 26)

La comunicación estratégica fue considerada como una nueva teoría de la comunicación, ya que, se caracterizaba principalmente como un fenómeno sociocultural en el que las personas deben interactuar para comprender el entorno en el que se desarrollan, por esa razón, se puede decir que la comunicación estratégica tuvo un enfoque social. Por otro lado, fue estudiada por muchos autores como un eje transversal para el cambio social, creando alternativas comunitarias y medios comunicativos para poder solucionar problemáticas dentro de un contexto o realidad social. “Las organizaciones no gubernamentales (ONG) se han convertido en un jugador clave en el tratamiento de muchos problemas”

(Yan et al., 2018, p. 1). Tener la iniciativa de empezar, planificar y vincular con los diferentes aspectos: económico, social y ambiental, les puso en un lugar privilegiado a las ONGs.

Contreras crítico de la función difusionista de la comunicación buscó una herramienta para la solución de problemáticas sociales. La propuesta del autor explicó la existencia de tres factores fundamentales dentro de la planificación de la comunicación, las cuales fueron; Políticas de Comunicación, que hace referencia al conjunto de principios, normas y objetivos, donde la comunicación abarca un sentido humano para la planificación, como segundo elemento están las estrategias de comunicación, las cuales, permiten realizar las acciones planificadas con un determinado objetivo a cumplir. Finalmente, el tercer elemento, están los planes de Comunicación, que hizo referencia al conjunto de pasos para llevar a cabo las operaciones y actividades de comunicación. Desde esta perspectiva la comunicación tuvo que ser vista como un proceso en el cual una sociedad pueda reconstruir sus sentidos de sociedad y de cultura. Otros autores como Massoni, acompañan esta idea viendo a la comunicación estratégica como transformación cognitiva de los actores, por esta razón implica participación.

Por otro lado, la perspectiva de Van der Zee y Ribbers afirman que “las alianzas estratégicas de las TICs pueden desempeñar un papel importante” (Van der Zee & Ribbers, 2000, p. 3). Las organizaciones pueden obtener beneficios para seguir creciendo de tal forma en la que, la sociedad se sienta identificada con la misma. Una forma de lograr cumplir con lo que se planifica, según Strahan (2015), “es importante considerar tomar el método más tradicional de planificación de comunicación estratégica e integrarlo en el proceso de planificación de una unidad de negocios” (p.5), es fundamental para que un equipo de comunicación interna pueda cambiar de una función táctica. “Se considera que la previsión estratégica juega un

papel crucial para determinar cómo las organizaciones compiten, evolucionan y sobreviven con éxito en entornos dinámicos” (Burt & Nair, 2020, pág. 2).

La comunicación profesional, hace referencia a las capacidades que tiene una o varias personas de poder expresarse de una manera muy comprensible, es esta es la base del entendimiento y da paso procesos que deben ser ejecutados. En las organizaciones, la comunicación profesional fue analizada desde perspectivas teóricas muy diferentes. “Dentro de la ciencia de las comunicaciones, las relaciones públicas y la comunicación organizacional se han establecido como fuentes teóricas” (Holtzhausen & Zerfass, 2013, pág. 2).

Es necesario entender al desarrollo como un conjunto estructural para el cambio social. Para Watkins, Swidler y Hannan (2012):

Caracterizan a las ONGs como organizaciones que debieron manejar la incertidumbre en una variedad de formas. La naturaleza y la forma de ayuda internacional contribuye a una eficaz toma de decisiones, que a la vez deben ser pensadas como soluciones sostenibles a largo plazo (p.5).

También es importante conocer que la visión de AIESEC es “alcanzar la paz y el pleno desarrollo del potencial humano”, a través de intercambios cross-culturales alrededor del mundo, así como conocer que AIESEC es la organización administrada por jóvenes de entre dieciocho y treinta años más grande del mundo. Es por esta razón que, en los distintos comités de la organización se manejan herramientas y metodologías técnicas para alcanzar metas establecidas en un periodo de tiempo. El propósito de este trabajo de investigación científico es, conocer sobre el papel que ocupa la comunicación estratégica y organizacional dentro de los distintos planes establecidos por la organización.

Este artículo pretende analizar por qué la comunicación es un eje transversal en la planificación estratégica en AIESEC. Por otra parte, se buscó identificar las estrategias de comunicación que tuvo la organización como eje transversal en la planificación estratégica durante el periodo 2019- 2020, para esto fue primordial, conocer el desarrollo de la comunicación organizacional que maneja internamente AIESEC.

JUSTIFICACIÓN

La importancia de esta investigación científica radicó en el análisis de un caso de estudio con respecto a la planificación y la comunicación estratégica como ejes transversales para el cambio social y el funcionamiento de una organización. Este análisis se centró en la implementación de métodos y herramientas técnicas que soportan el trabajo realizado en la Organización no gubernamental AIESEC en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).

Por otra parte, fue necesario entender al desarrollo como un conjunto estructural para el cambio social. Según Contreras (2006):

El cambio estructural es último de los tres espacios necesarios que implica la planificación de la comunicación, los cuales son; los sujetos sociales, entendidos desde el espacio del corto plazo; las organizaciones de comunicación, entendidas como un espacio de mediano plazo y, por último; estructural, entendido como espacio a largo plazo, este último se encarga de incluir a la sociedad (p. 17-21).

Esta investigación fue realizada desde la experiencia de los distintos actores relacionados con AIESEC en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, es decir, tanto los integrantes

de esta organización como las organizaciones sociales están dentro el análisis central de la investigación. Esto garantizó un análisis entre lo realizado en la organización y como la comunicación estratégica ayudó a llegar a estos resultados.

Objetivo general

- Analizar por qué la comunicación es un eje transversal en la planificación estratégica en la ONG AIESEC.

Objetivos específicos

- Identificar las estrategias de comunicación como eje transversal en la planificación estratégica en la ONG AIESEC en PUCE durante el periodo 2019- 2020.
- Analizar los resultados obtenidos de la ONG AIESEC en PUCE durante el periodo 2019- 2020 desde la comunicación como eje transversal en la planificación estratégica de la organización.
- Analizar el desarrollo de la comunicación organizacional que maneja internamente la ONG.

La comunicación para el desarrollo fue entendida como el procedimiento en donde la comunicación fue el eje transversal y fundamental para la toma de nuevas iniciativas en favor de una comunidad o entidad. Esto se debe a que la comunicación refiriéndose al cambio social fue de carácter participativa y estratégica, es decir, debió ser sostenible a mediano y largo plazo para solucionar problemas específicos de estas entidades.

El término de comunicación para el desarrollo apareció desde la Organización de las Naciones Unidas en 1984 según define la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Esta definición abrió el debate en varios conversatorios de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y otros organismos. En

América Latina surgieron nuevos enfoques con respecto a la comunicación para el desarrollo, siendo el más importante la comunicación para el cambio social.

En 1984 la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación (FAO) definió la Comunicación para el Desarrollo como un proceso social diseñado para buscar un entendimiento común entre todos los participantes de una iniciativa de desarrollo, creando las bases para una acción concertada (Sala, 2017, p. 106).

En el transcurso de los años esta definición se ha transformado y convirtiéndose a “la comunicación para el desarrollo es un proceso social que fomenta el diálogo entre las comunidades y los responsables de la adopción de decisiones locales, nacionales y regionales” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2011, p.1). Esto quiere decir que la comunicación para el desarrollo tuvo un carácter político en la sociedad, pero tampoco descuida el papel de organismos no gubernamentales que utilizan los principios y herramientas de la comunicación para el desarrollo para plantear estrategias para el cambio social.

La comunicación para el desarrollo es por lo tanto de gran utilidad para poder generar reflexión y toma de conciencia sobre las distintas temáticas que afectan al desarrollo humano sostenible como la igualdad entre géneros, la exclusión, la inmigración, la sostenibilidad o la ciudadanía global (Tamayo y Rincón, 2017, p. 4).

Es por esta razón que nacieron múltiples ONGs y fundaciones a nivel mundial, para combatir estas y muchas más problemáticas que perturban la calidad de vida de comunidades y minorías sociales. Es por esto que “las ONG se derivan como organizaciones sociales que se asumen como eslabones entre los individuos, los sujetos, los ciudadanos y las instituciones”

(Escobar, 2010, p. 125). La importancia de la comunicación para el desarrollo se visibiliza en los resultados de las comunidades en donde se pusieron en práctica estas estrategias de comunicación. El éxito de estas estrategias se centró en el carácter participativo de las comunidades.

La comunicación para el cambio social apareció después de la Segunda Guerra Mundial tomando características de una comunicación basada en las teorías de la modernización que tomaban en cuenta a las estrategias de la información que utilizaba norte América para publicar sus productos comerciales. Actualmente, la comunicación para el cambio social ha sido un paradigma que ha sido reconstruido a través de las décadas puesto que se cuestiona sobre el concepto de desarrollo, pues la comunicación es indispensable en todos los sectores para que sea efectiva la participación, especialmente en los sectores más vulnerables.

La comunicación para el cambio social según el autor Muñoz representó “un abordaje al área de las comunicaciones que busca favorecer un desarrollo social basado en principios de justicia, tolerancia, equidad y diversidad” (Muñoz, 2009, p. 58). A diferencia de la definición de comunicación para el desarrollo, la comunicación para el cambio social fue dada desde la perspectiva latinoamericana que explica Gumucio, la cual, “rescata y profundiza el camino recorrido por la comunicación para el desarrollo y por la comunicación participativa, mientras incorpora algunas nociones innovadoras y progresistas de los modelos de modernización” (Gumucio, 2011, p. 28). Es así que la comunicación para el cambio social buscó que la sociedad pueda tomar conciencia de sí misma, de su contexto y realidad social.

Es por esto que las ONGs y fundaciones que buscaron un cambio social fueron capaces de entender cuáles son los actores sociales que interactúan alrededor de sus luchas, deben ser capaces de interactuar y escuchar a los beneficiarios de estas luchas sociales, debido a que este es el principio básico de la comunicación para el desarrollo.

Es importante señalar que tanto las organizaciones no gubernamentales como las fundaciones que buscan un cambio social, no debieron tomar una posición unilateral ante los problemas sociales de una comunidad o minoría social. Tal como lo expresa Mendivil, Durán, Meléndez y Rosero (2015) criticando al modelo de Comunicación para el Desarrollo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

Si el cambio social desde la comunicación es impulsado por cooperantes u organismos externos a las comunidades afectadas, se puede caer en el riesgo de perpetuar un modelo paternalista propio de la misma concepción de desarrollo que se ha replicado en los modelos de comunicación para el desarrollo analizados anteriormente (Mendivil et al., 2015, p. 22).

La comunicación estratégica hizo énfasis en la capacidad de escuchar a los distintos actores sociales de una comunidad u organización. Este término se lo asoció más al ámbito de comunicación organizacional, sin embargo, tuvo sus raíces desde el enfoque de comunicación para el desarrollo.

La comunicación estratégica exige un cambio en la manera como venimos trabajando nuestros mensajes comunicacionales, teniendo que apelar a nuestra creatividad y flexibilidad para entender a nuestros públicos y poder transmitirles nuestros mensajes de la manera más adecuada (Vargas, 2014, p. 6).

Es así que la comunicación estratégica busca comunicar mensajes en torno a una problemática social y de reorganizar los imaginarios de la comunidad u organizaciones. Es por esto que, es importante la búsqueda de nuevos mecanismos y herramientas para que estos mensajes sean escuchados. Vargas, en su manual de comunicación estratégica para

organizaciones, señaló que es importante conocer los diferentes grupos de poder para que, desde el conocimiento del contexto social el mensaje sea efectivo.

Es necesario entender la diferencia entre comunicación estratégica y estrategias de comunicación. La comunicación estratégica se refiere a la estructura de generar mensajes y planes en conjunto a una determinada comunidad o minoría social para combatir una problemática específica, y las estrategias de comunicación “constituyen un escenario para convocar a la acción a las personas relacionadas con la solución del problema identificado. La elección de las estrategias puede representar la diferencia entre el éxito o el fracaso del plan de comunicación” (Vargas, 2014, p. 16). Estas dos percepciones se basan en un carácter participativo y se debe evitar el carácter difusionista de la comunicación.

La comunicación estratégica se entiende dentro de la comunicación empresarial y organizacional, pudiendo estar cercana a lo que se ha venido llamando comunicación integral o global, como forma de aglutinar las diferentes acciones de comunicación para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa (Carrillo, 2014, p. 34).

La comunicación integral o global hace referencia a todo un conjunto de factores que una empresa busca transmitir a través de mensajes. Estos mensajes deben garantizar una adecuada percepción tanto en los públicos internos como en los externos y esto se logra a través de la “escucha a sus stakeholders y públicos, y se garantiza la adecuada gestión de los activos intangibles de las organizaciones: credibilidad, transparencia, clima laboral, imagen y reputación” (Paladines et al., 2013, p. 114).

Desde el ámbito empresarial, la comunicación estratégica buscó llegar a un grupo de trabajo u empleados para llegar cumplir con determinadas metas y objetivos. Analizando las definiciones de Vargas y Carrillo, es importante señalar que la comunicación estratégica

buscó solucionar problemáticas sociales o empresariales y es importante que la comunicación tenga un carácter participativo independientemente del ámbito en el que se lo utilice, tal como lo señala Carrillo:

Así, esta definición incluye la perspectiva de la empresa, de la participación del sujeto, de la gestión y de la consecución de objetivos a largo plazo, por encima de las tácticas parciales que haya que desarrollar para alcanzarlos y de los planes de acción, a corto plazo, en los que se desdoble la consecución de tales objetivos (Carrillo, 2014, p. 39).

La comunicación estratégica, es una herramienta primordial para la comunicación para el desarrollo, es utilizada para la elaboración de planes, programas y proyectos para el desarrollo de comunidades u organizaciones. La importancia de la comunicación estratégica radica en que es la encargada de analizar los distintos actores y grupos de poder en determinado espacio social y se encarga de mediar los mensajes para establecer una adecuada comunicación y debate en torno a una problemática. La planificación estratégica busca la solución de problemáticas a través de la toma de decisiones pensadas en buscar un futuro deseado, es por esto que el carácter estratégico se basa en su temporalidad.

La temporalidad en la planificación estratégica se caracteriza por ser a mediano y largo plazo. Es por esto que la comunicación estratégica se vinculó con la planificación estratégica para formular planes, programas y proyectos a favor de la sociedad u organizaciones sociales.

La Planificación Estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009, p. 9).

La definición que Armijo establece como la planificación estratégica engloba el ámbito social y empresarial de la planificación estratégica. En ambos ámbitos se pretendió cambiar la realidad en la que se encuentra un grupo determinado de sujetos, los cuales tuvieron que ser consultados y fueron partícipes de las decisiones a tomar para que la planificación sea exitosa, tomando “un enfoque de planificación participativa busca garantizar la representación de los intereses de los ciudadanos/as, y la coordinación de esfuerzos” (Sandoval, et al., 2015, p. 18).

Como lo explican Sandoval, Sanhueza y Williner, es importante establecer y entender los intereses de todos los sujetos involucrados en el ejercicio de la planificación estratégica y buscar soluciones estratégicas en conjunto para obtener resultados exitosos.

METODOLOGÍA

Para esta investigación se planteó la aplicación de elementos conceptuales de las metodologías de la investigación científica. Entre los principales conceptos que fueron aplicados fueron; la metodología a utilizar en la investigación, el enfoque de la investigación, el tipo de información científica, el paradigma, la teoría de comunicación, las técnicas y el método. Para la aplicación de estos elementos se analizó el caso de estudio de una entidad local la organización sin fines de lucro, AIESEC.

Esta entidad opera a nivel mundial en más de ciento veinte países y la entidad local a analizar es AIESEC en PUCE. A continuación, se explicará cómo se aplicaron estos conceptos en la investigación con respecto al estudio de caso señalado.

La metodología de esta investigación científica se basó en el enfoque orientador y enfoque práctico que hacen referencia a la investigación de carácter cualitativo. Los investigadores analizaron los hechos durante el proceso de investigación, por lo que, la información científica obtenida en esta investigación fue de carácter exploratoria a través de encuestas y entrevistas a los principales actores de AIESEC en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).

Este enfoque permitió generar un método en el que se pudieron obtener datos centrados en la percepción del público objetivo a analizar y construir ordenada y detallada estructura de los procesos comunicativos que se realizan en AIESEC en PUCE. Es importante señalar que existen procesos y protocolos comunicativos bajados desde la oficina nacional de AIESEC en Ecuador, por lo que esta investigación pretende visualizar el componente estratégico de la comunicación que maneja autónomamente AIESEC en PUCE.

La metodología implementada para la realización de este trabajo de investigación científica buscó crear una relación entre la práctica y la teoría en las estrategias de comunicación que

son implementadas en la organización a través de la experiencia de los principales actores de AIESEC en PUCE. Se analizó el proceso de aprendizaje dentro de la organización, la cual presenta elementos que son fundamentales para la realización de actividades y la toma de nuevas iniciativas para el cumplimiento de metas y objetivos de toda organización.

Esta investigación se centró en señalar las principales experiencias alrededor de la comunicación estratégica y la planificación en esta ONG que permitió alcanzar los objetivos en el tiempo establecido. El enfoque orientador cualitativo, ayudó a analizar la información recolectada de las 14 encuestas que fueron realizadas a los miembros de la organización que nos permitieron tener una visión más clara respecto a la comunicación estratégica en AIESEC en PUCE. Por otro lado, las entrevistas realizadas a la presidenta y vicepresidente de la organización fueron fundamentales para relacionar la información con la teoría estudiada (Comunicación y desarrollo).

Respecto al tipo de información científica utilizado en la investigación fue exploratorio, ya que, se pretendió obtener un primer conocimiento conceptual entre comunicación estratégica y planificación en la organización no gubernamental AIESEC. Como herramientas se implementaron encuestas a los 14 integrantes de la organización.

Se realizaron dos entrevistas de la junta directiva de AIESEC en PUCE. Estos dos entrevistados son, Alejandra Correa; presidenta de la organización y Carlos Garzón; vicepresidente de intercambios entrantes en AIESEC en PUCE. Estas dos perspectivas de carácter administrativo y de liderazgo nos ayudará a tener una perspectiva más amplia sobre la aplicación de las distintas estrategias de comunicación de AIESEC en la organización. Ver anexo 1 y 2.

El uso de encuestas y entrevistas será de utilidad para conocer las perspectivas de los actores involucrados, sobre la comunicación estratégica y planificación que se ha lleva a cabo para

llegar a determinadas metas y objetivos. El marco teórico servirá como eje para el análisis de los resultados obtenidos

El paradigma interpretativo fue de gran utilidad para encajar los diferentes puntos de vista de las encuestas en relación con la conducta y pensamiento organizacional de los principales actores y entidades involucradas con AIESEC en PUCE. Para el desarrollo del paradigma interpretativo, fue necesario conocer las motivaciones y objetivos de la organización AIESEC como los de las fundaciones beneficiadas, de esta manera se pudo analizar la comunicación estratégica como eje transversal en la planificación estratégica.

La teoría de comunicación y desarrollo surge en el siglo XX centrándose en las estrategias comunicativas que son aplicadas en los países catalogados tercermundistas con el fin de mejorar su calidad de vida. Es importante para la comprensión de la comunicación estratégica como eje transversal para la planificación, es por esta razón que se analizará la planificación estratégica de la organización desde los conceptos de esta teoría. Se debe tomar en cuenta que el conocimiento se ha desarrollado por algunos caminos, así lo explica la autora Corona, ciertos conocimientos han surgido por lugares más fructíferos, en donde el receptor entiende lo que se le presente con argumentos que han ido apareciendo a lo largo de la historia. “Pensar en una época donde la investigación científica fue ordenada, única, monológica, es solo nostalgia por algo que nunca existió” (Coronona, 2017, p. 72). En palabras de Guber, la variedad del conocimiento es “más que un déficit, su cualidad distintiva” (Guber, 2001, p. 56).

El método a utilizar en esta investigación será el método de la fenomenología, debido a que analiza en casa el caso de estudio tal como se muestra y posterior a esto, se presenta una comparación entre distintos conceptos en base al tema tratado y se realizará una comparación crítica con lo que acontece en la realidad. Esto ayudará entender la importancia de analizar

las estrategias de comunicación y los resultados obtenidos por parte de la organización AIESEC en PUCE desde la comunicación como eje transversal en la planificación estratégica de esta organización.

Las técnicas para desarrollar en la investigación serán de carácter cualitativo, las cuales se basarán en la recolección de información en base a estudio de caso. Con respecto a la recolección de información en base al estudio de caso se analizarán las herramientas implementadas por la organización para llegar a sus objetivos y metas planteadas a corto, mediano y largo plazo. Se analizaron los roles de la directiva de AIESEC en PUCE y sus estrategias para llegar a los objetivos planteados. Es importante señalar que la principal característica de esta técnica es que el investigador se adentra a un determinado grupo objetivo y comprende el contexto en el que este se encuentra este grupo, comparte las mismas actividades y experiencias. Se planteó esta técnica debido a la oportunidad presentada por uno de los investigadores de este artículo de ser parte de la organización estudiada.

RESULTADOS

Los objetivos planteados para la ejecución de este análisis se han centrado en el estudio de la comunicación estratégica de AIESEC en PUCE, siendo la planificación un eje transversal para el alcanzar lo planeado. Se ha podido constatar que es fundamental tener una planificación en la que se establezcan los roles de los integrantes de la institución y las actividades a cumplir durante el periodo 2019-2020. En este mismo sentido, las estrategias de comunicación que utiliza la organización como eje transversal en la planificación durante este periodo han sido algunas plataformas virtuales, las cuales les han permitido seguir creciendo como entidad local.

Los resultados obtenidos en la organización han sido positivos, puesto que, a pesar de la situación que está viviendo la humanidad se han podido cumplir con los objetivos planteados. Entre los principales objetivos a cumplir entre ellos están los intercambios salientes que hacen referencia al número de personas aprobadas para realizar su intercambio en otro país y, por otro lado, los intercambios entrantes que son las personas que harán un intercambio en Ecuador.

La comunicación organizacional que maneja internamente la institución se basa en una comunicación de forma escalonada. La información va desde los líderes de grupo hacia los integrantes de cada uno de los grupos. Es importante mencionar que las decisiones que se toman en la organización dependen de la junta directiva y está enlazada con los objetivos nacionales de AIESEC en Ecuador.

De las lecturas críticas se desprende que “el papel de la comunicación estratégica busca reforzar la credibilidad del gobierno mediante la apertura y la flexibilidad de la organización, así como con la congruencia entre sus planes y sus acciones” (Negrete & Rivera, 2018, p.4). La comunicación debe considerarse como un proceso primordial de las actividades planteadas, tanto internas como externas, para llegar a la conformación de un adecuado clima laboral de AIESEC en PUCE.

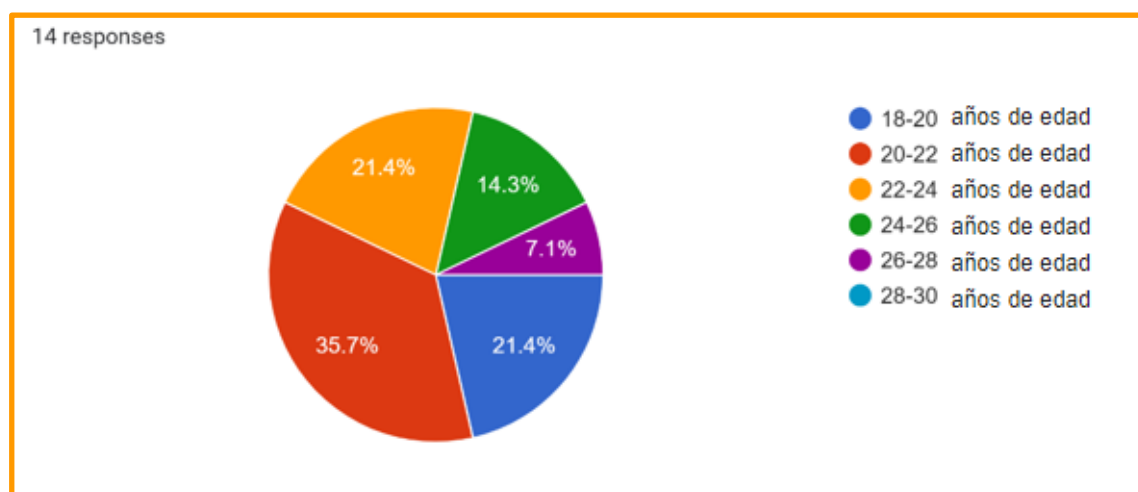
La mayoría de las organizaciones diseñan sus planes enfocados a las necesidades de las comunidades, en donde es importante que exista una comunicación estratégica a doble vía, que facilite la comunicación horizontal y la integración de lazos de trabajo satisfactorios e integrales, “ya que, allí es donde se hace seguimiento, control y evaluación de la comunicación, a fin de analizar la eficacia de la misma, observando si se están cumpliendo los objetivos propuestos” (Cuadros, 2015, p.6).

En este caso, la organización maneja una comunicación mixta, es decir, existe una comunicación horizontal dentro de la junta directiva y dentro de los grupos que tiene la entidad, pero, por otro lado, la comunicación vertical también está presente entre la junta directiva y los miembros que son parte de los diferentes grupos de AIESEC en PUCE.

De la encuesta aplicada el día 30 de junio de 2020, a las 13h43 mediante la plataforma de Google Forms en donde se destaca la siguiente información:

Edad de los participantes de AIESEC en PUCE.

Gráfico uno

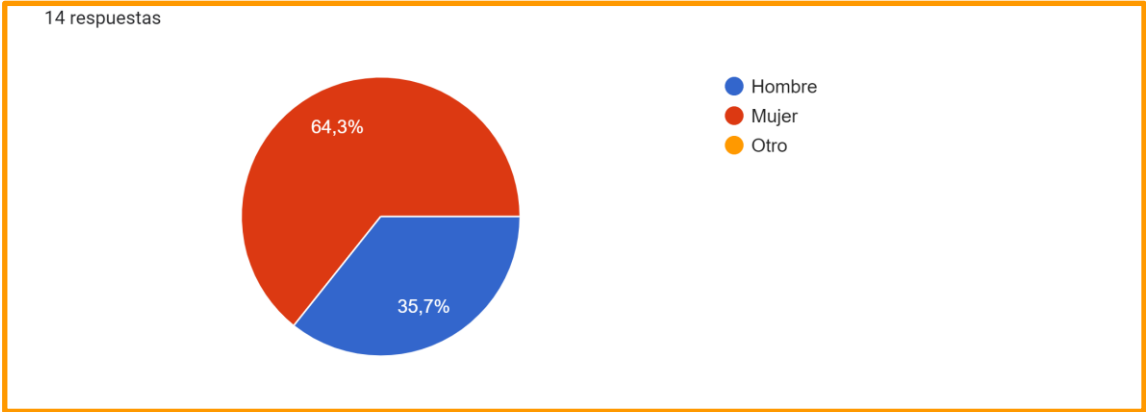


Elaborado por: Gabriela Bustillos, Juan José Moreira

Esta encuesta se la realizó un grupo de catorce personas entre 18 a 28 años, las cuales son miembros de AIESEC en PUCE, siendo el 35,7% de los participantes en la encuesta jóvenes entre 20 a 22 años y 7,1% son jóvenes de 26 a 28 años. Es de importancia aclarar que el 7,1% de los encuestados representa una respuesta individual.

Género de los participantes de AIESEC en PUCE.

Gráfico dos

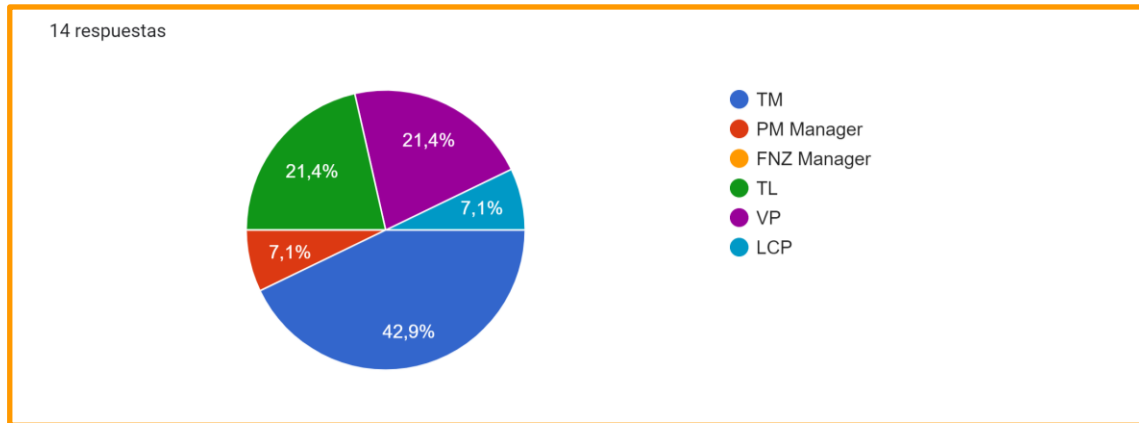


Elaborado por: Gabriela Bustillos, Juan José Moreira

De los catorce encuestados, se evidencia que los miembros de AIESEC en PUCE se conforman en 64,3% de mujeres, el 35,7% son hombres y ninguno de los encuestados se identificó con otro género. Viendo este porcentaje en números reales, en la organización hay un total de nueve mujeres y cuatro hombres.

Rol de los participantes de AIESEC en PUCE.

Gráfico tres

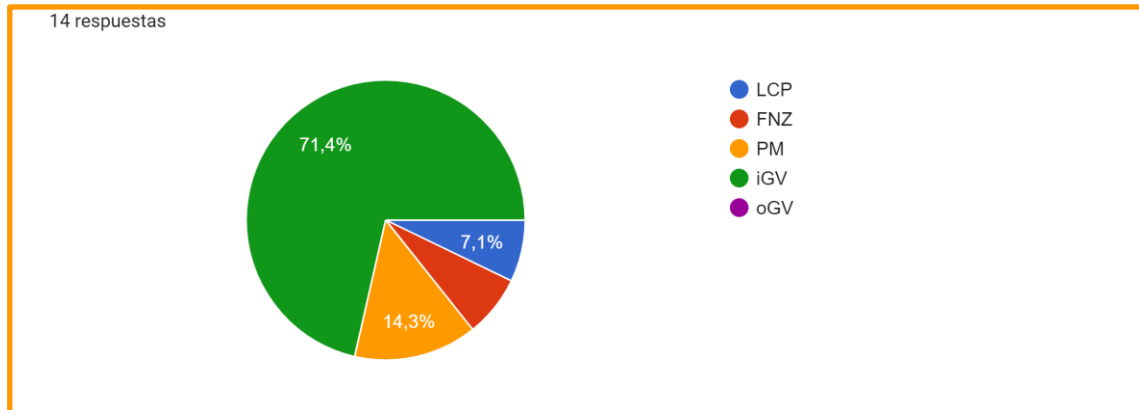


Elaborado por: Gabriela Bustillos, Juan José Moreira

Se muestra que el 42,9% de esta entidad local de AIESEC en PUCE son miembros sin roles de liderazgo, es decir, este porcentaje de miembros aportan en distintos equipos a cargo de líderes encargados de cumplir con metas operativas. El 57,1% de miembros tienen cargos de liderazgo, los cuales se dividen en la junta directiva de la entidad local y los líderes de equipo. Este cargo de liderazgo se estructura de la siguiente manera: Junta directiva, la cual está conformada por un presidente y cuatro vicepresidentes y los líderes de equipos de diferentes subáreas operativas. La suma de la junta directiva y los líderes de equipo forman el BOL o Board of Leaders por sus siglas en inglés y la traducción al español es Junta de líderes. Para mayor comprensión de las siglas ver anexo 7.

Área funcional de los participantes de AIESEC en PUCE.

Gráfico cuatro

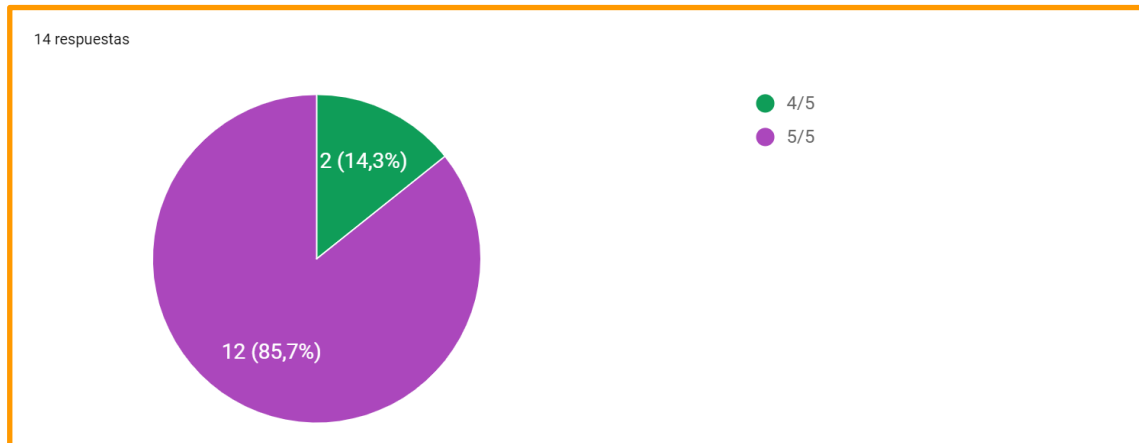


Elaborado por: Gabriela Bustillos, Juan José Moreira

Respecto al área funcional, el 71,4% de miembros pertenece al área de intercambios entrantes (iGV), el 14,3% de miembros forma parte del área de talento humanos (PM), el 7,1% hace referencia a la persona que preside el comité local AIESEC en PUCE (LCP) y el 7,1% se refiere a la vicepresidenta del área de finanzas (FNZ). De los integrantes de la organización, 11 tienen un rol de liderazgo y 7 son miembros de equipo sin rol de liderazgo. Para mayor comprensión de las siglas ver anexo 7.

Califique de 1 a 5, la importancia que tiene el uso de la comunicación estratégica en AIESEC en PUCE.

Gráfico cinco

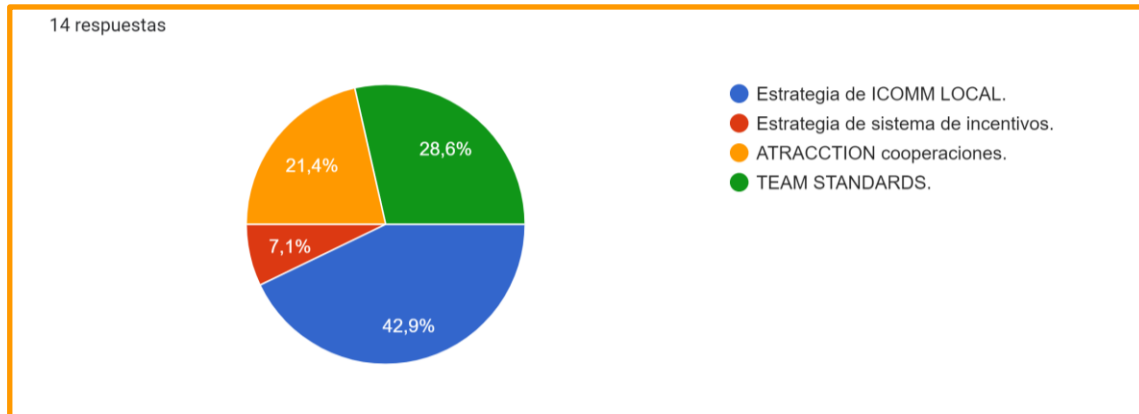


Elaborado por: Gabriela Bustillos, Juan José Moreira

El 14,3% de personas califican 4/5, considerando que la comunicación estratégica en AIESEC debe mejorar, mientras que el 85,7% de miembros califica 5/5, en otras palabras, los miembros de la organización consideran que la comunicación estratégica es eficaz.

¿Cuáles han sido las estrategias de comunicación que han aplicado en AIESEC en PUCE?

Gráfico seis

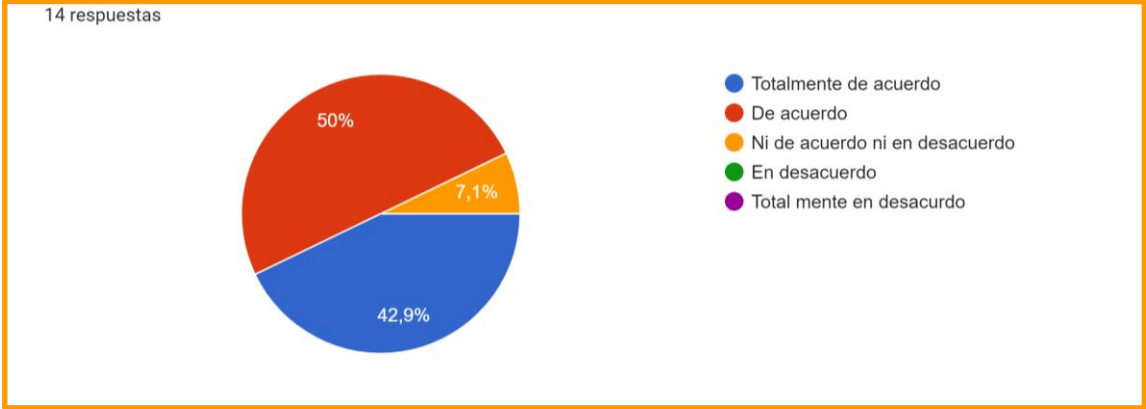


Elaborado por: Gabriela Bustillos, Juan José Moreira

Las estrategias de comunicación que han sido implementadas en la organización hacen referencia a un 42,9% a estrategias de Comunicación Interna Local (ICOMM LOCAL), mientras que el 28,6% hace referencia a las estrategias de estándares de equipo (TEAM STANDARDS), el 21,4% a las estrategias de marketing con cooperaciones de entidades locales internacionales (Attraction cooperaciones) y el 7,1% hace referencia a las estrategias de sistemas de incentivos.

¿Consideras que los objetivos cumplidos en AIESEC en PUCE se deben a una adecuada comunicación estratégica?

Gráfico siete

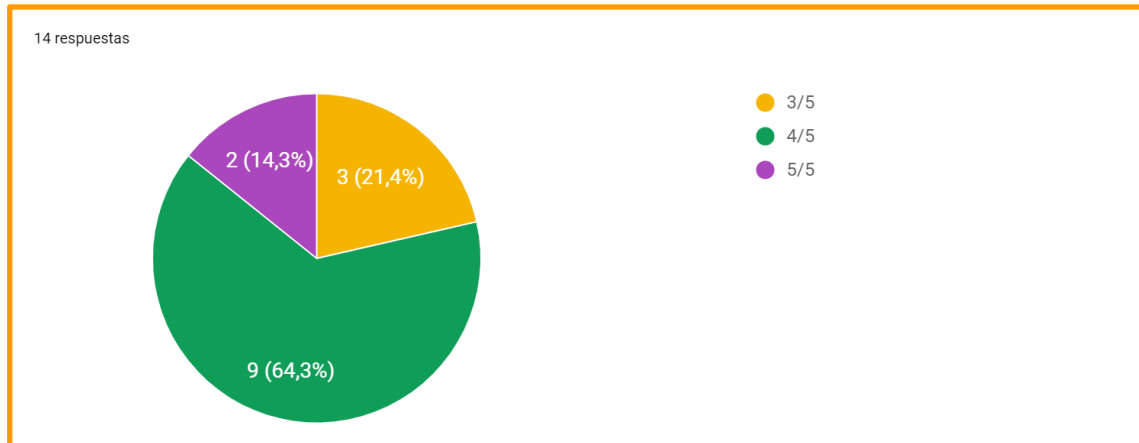


Elaborado por: Gabriela Bustillos, Juan José Moreira

El 50% de los encuestados que forman parte de la institución, consideran que los objetivos cumplidos se deben a la adecuada comunicación estratégica que maneja AIESEC en PUCE, mientras que 42,9% de miembros considera que es correcta, y el 7,1% de personas no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

¿Califique de 1 a 5, la comunicación organizacional interna que tiene AIESEC en PUCE?

Gráfico ocho



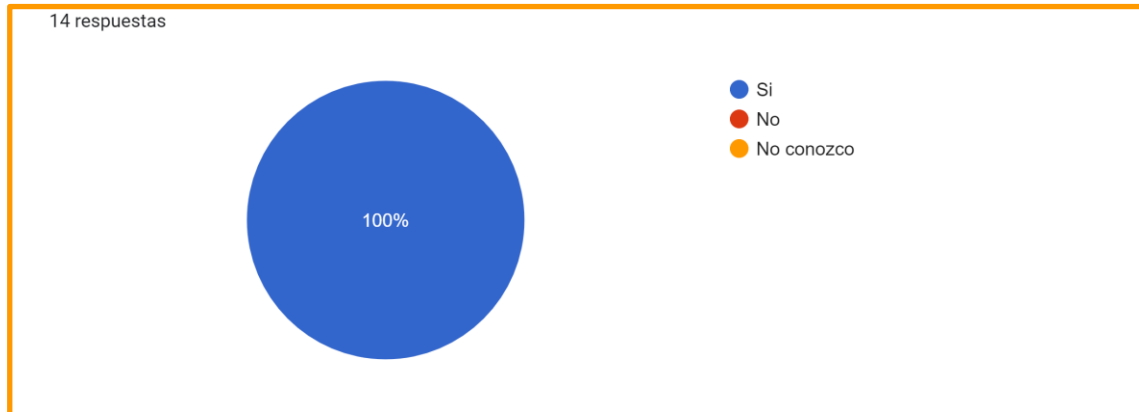
Elaborado por: Gabriela Bustillos, Juan José Moreira

El 64,3% de personas califican 4/5 a la comunicación interna de AIESEC en PUCE, considerando que la comunicación estratégica interna en AIESEC debe mejorar, mientras que el 21,4% de miembros califica 3/5, en otras palabras, consideran que la comunicación estratégica interna no es tan buena y el 14,3% de personas califican 5/5, es decir, el 78,6% de las personas están conformes con la comunicación interna de la organización.

Género de los participantes de AIESEC en PUCE.

Gráfico nueve

¿Considera que AIESEC en PUCE maneja una buena comunicación estratégica?



Elaborado por: Gabriela Bustillos, Juan José Moreira

El 100% de los encuestados considera que AIESEC en PUCE maneja una buena comunicación estratégica, lo cual representa que los colaboradores de la organización están conformes con las estrategias de comunicación empleadas a nivel interno. Sin embargo, en preguntas anteriores se visibiliza que no todos los encuestados están conformes al 100% con la comunicación interna de AIESEC en PUCE.

De la última pregunta abierta de la encuesta se destaca que: se recomienda generar una planificación más clara y detallada a implementarse respecto al tiempo y forma junto a la membresía de la entidad. Por otro lado, sería importante crear una planificación estratégica participativa en la que los miembros puedan dar su voz con respecto a las principales actividades a realizar para alcanzar los objetivos institucionales. Recomiendan que las decisiones que se tomen tienen que ser avisadas a todos los participantes de AIESEC en PUCE.

Se deberían fomentar más espacios de participación, en el que cada miembro pueda decir lo que piense y así aportar con ideas para las próximas actividades. Crear más espacios con las diferentes

áreas con el fin de generar más comunicación en la entidad. Se debe mejorar la interrelación entre los miembros de las distintas áreas de la organización. Otro aspecto fundamental que se debería implementar es el apoyo igualitario en las áreas que existe en AIESEC y no enfocarse solo en una.

En cuanto a las entrevista, se mantuvo una conversación con la presidenta de la organización AIESEC en PUCE Alejandra Correa, en donde se ha podido rescatar algunas cuestiones bastante interesantes. AIESEC en PUCE, es una organización que se basa en una comunicación vertical. La comunicación en este sentido siempre va a partir desde la junta directiva. Actualmente, se manejan con dos medios de comunicación: WhatsApp, y el correo electrónico, mientras que Instagram ha sido una plataforma que últimamente la están reforzando para utilizarla, ya que, es utilizada por muchos jóvenes.

Para AIESEC en PUCE es importante la implementación de estándares de equipo y de estrategias que garanticen el cumplimiento de las metas operacionales y estrategias para mantener a los miembros enfocados y motivados para cumplir con estas metas operativas. Estos aspectos garantizan el desarrollo personal y profesional de la membresía. Es así que, a partir de esto, se ha consolidado varios aspectos que están relacionados con la comunicación participativa y comunicación organizacional como un eje central en la toma de decisiones para AIESEC en PUCE. Este aspecto participativo no descarta que la organización está estructurada desde un aspecto jerárquico. Los líderes entran en la obligación de utilizar herramientas y técnicas de comunicación estratégica como punto clave para que la junta directiva esté consolidada, es decir, que los procesos sean bien comprendidos y segundo que los líderes de cada equipo sepan bajar la información a sus miembros.

En la entrevista a Carlos Garzón, vicepresidente de intercambios entrantes, se puede apreciar que temas como la comunicación estratégica y comunicación interna se presentan como conceptos

no aprendidos a través de un proceso de profesionalización, es así que se presenta como un aprendizaje intuitivo, el cual va evolucionando con la experiencia.

Carlos como vicepresidente de una de las áreas operativas señala la importancia de gestionar toda un área desde la participación de los miembros, sin perder la estructura jerárquica para delegar adecuadamente actividades a los diferentes equipos. Es por esto que Carlos ha optado por tener un diálogo más cercano con los sublíderes que tiene a su cargo y solicitar constantemente feedbacks o retroalimentaciones de su gestión a los miembros de equipo, esto con el fin de garantizar un adecuado clima laboral en el equipo.

Se puede constatar que el plan de comunicación local hace referencia a las estrategias que se involucran actualmente en la organización. Existen espacios semanales en donde se tratan temas de innovación para que los miembros se sientan más involucrados en cuanto a la toma de decisiones. Existen espacios de desarrollo personal, que se basan principalmente en las habilidades que buscan alcanzar los miembros de AIESEC en PUCE.

A nivel de AIESEC, tener reuniones semanales de equipo ha sido un compromiso que se ha establecido, con la finalidad de poder hacer esas revisiones de todo lo que ha pasado en la semana. Posteriormente, se revisan temas con respecto a las metas que se tenían, analizar la planificación, revisar el avance que está teniendo el equipo en sus actividades. Es importante también darse cuenta cómo el líder del equipo va evolucionando, ver como las medidas y retos semanales se van cumpliendo.

En este sentido, se ha podido rescatar la estructura jerárquica y la forma escalonada en la que se baja la información en AIESEC en PUCE, desde la junta directiva hacia toda la membresía. Se presenta la importancia de la Descripción del Trabajo (JD), la cual equivale a la hoja de ruta sobre las metas y objetivos que tiene cada miembro y líder dentro de la organización.

El Plan de Comunicación Interna (ICOMM) tiene como finalidad el establecimiento de rutinas de trabajo y reconocimientos para los miembros de cada entidad local. Esta estrategia de comunicación, la cual se divide en planes mensuales, ha servido para conexión y motivación de los miembros de las entidades locales, es así que, la aplicación de estos planes a nivel local de AIESEC en PUCE ha dado frutos positivos en las tasas de retención de miembros.

CONCLUSIONES

Este artículo ha planteado de manera clara las principales estrategias de comunicación que han sido utilizadas en el periodo 2019-2020 en la ejecución de la planificación de AIESEC en PUCE. Las plataformas virtuales han sido una de las herramientas indispensables para el cumplimiento de estas estrategias, debido a esta época de pandemia ha sido el único medio en el que los miembros de la entidad pueden comunicarse y realizar sus actividades.

Como principales hallazgos del estudio realizado se muestra que la comunicación estratégica a nivel interno de AIESEC en PUCE representa una práctica intuitiva, mostrando que no se especifica un proceso inicial de planificación de la comunicación en la organización, sin embargo, se rescatan los procesos participativos que aplican en AIESEC en PUCE y el correcto entendimiento y aplicación de los principales canales de comunicación dentro de este comité local de AIESEC.

Siendo AIESEC en PUCE una organización de estructura jerárquica, se evidencia el nivel de participación de sus miembros, esto se debe a las constantes rutinas que se realizan, con el fin de generar conexión entre los equipos de trabajo. Además, la preocupación por el desarrollo de habilidades blandas y profesionales de los miembros de AIESEC en PUCE garantiza que los miembros involucrados sean más productivos en sus actividades y deberes dentro de la organización.

En la aplicación de la metodología se amplió la visión alrededor de las estrategias comunicativas que se aplican en las instituciones con el fin de cumplir sus metas y objetivos. Es así que, la aplicación de la comunicación estratégica se vuelve un ejercicio obligatorio para poder realizar un adecuado control de las actividades, motivación para los miembros de los diferentes equipos de trabajo y retroalimentación de logros alcanzados. La adecuada aplicación de la comunicación

estratégica sirve para validar las actividades de la organización, entender las dinámicas de trabajo y para tomar decisiones efectivas.

Es importante entender a la comunicación estratégica como un eje transversal para la planificación de metas y objetivos. Desde esta visión de la comunicación como eje transversal, se genera un sentido de pertenencia en los actores de una organización, en especial en una organización no gubernamental, en donde el trabajo de los miembros o colaboradores es motivado por fuerzas mayores a las económicas. Estas motivaciones se deben al deseo de desarrollo personal y profesional de los miembros. Es por esto que la comunicación estratégica debe visibilizar todos los aspectos y variables para lograr transmitir mensajes tanto operacionales de la organización como también otros aspectos de conexión con los miembros.

La investigación evidencia de una forma práctica la propuesta cualitativa expuesta anteriormente, en la que se rescata la percepción de los involucrados de la organización con respecto a la comunicación estratégica. Se toma de vital importancia las declaraciones emitidas por dos de los representantes de la organización AIESEC en PUCE.

En una de las entrevistas, la presidenta de AIESEC en PUCE sostuvo que la comunicación estratégica aplicada a los procesos de la organización se basa en las decisiones de una junta directiva bien consolidada que tenga la capacidad de entender estos procesos que tiene la entidad local de AIESEC para poder compartir con los miembros de cada equipo.

Esta afirmación hace referencia al clásico modelo lasswelliano, pues el emisor es el que envía el mensaje al receptor, para esto es sumamente importante la presencia de una comunicación clara y precisa para que el mensaje no sea un impedimento para la ejecución de la propuesta establecida en una planificación, esto se conecta con la metáfora del organismo de Harold Lasswell, en donde explica la propuesta funcionalista de la vida social a partir de la vida biológica.

En este sentido, la organización está conformada por sistemas que cumplen con diferentes funciones, en donde es primordial la comunicación y la coordinación permanente para que se cumpla las funcionalidades de los sistemas de la entidad, en este caso, la organización tiene la capacidad de adaptarse a los cambios permanentes que hay en la sociedad.

Desde la planificación estratégica los distintos líderes de cada comité local plantean las metas y objetivos para cada semestre, es así que la presidenta de AIESEC en PUCE aseguró que se creó una reunión con la junta directiva anterior y la electa para tener una base para continuar con la planificación de AIESEC en PUCE. También se evidencia la planificación de un plan de contingencia para posibles situaciones difíciles de prever, como en el caso del COVID 19.

Con esta información se ha podido constatar que AIESEC en PUCE cuenta con un Plan de contingencia que les ha servido para poder continuar con los procesos establecidos con los miembros de la entidad y poder así cumplir con los objetivos planteados.

En relación a las encuestas realizadas a 14 personas de la entidad se puede evidenciar que existe una contradicción en los resultados obtenidos, ya que, en las primeras preguntas de opción múltiple los participantes afirman que AIESEC en PUCE es una organización que maneja muy bien las estrategias de comunicación, mientras que, en la última pregunta de respuesta abierta enfatiza que la mayoría de los miembros recomiendan que es necesario que las decisiones que se tome en la entidad debe ser informado a todos los funcionarios de la organización.

Respecto al aspecto de la comunicación interna de la entidad, recomiendan que los mensajes no son respondidos por las plataformas que AIESEC maneja, esto indica que la organización debe hacer unos ajustes para poder articular mejor las estrategias de comunicación con todas las personas que son parte de la entidad. Aquí aparece entonces la importancia de la comunicación como un eje transversal en la planificación estratégica, siendo indispensable para las decisiones en grandes instituciones como ONGs.

Por otro lado, la mayoría de las estrategias que han sido implementadas en la organización la mayoría hace referencia a estrategias de Comunicación Interna Local (ICOMM LOCAL) que se basa principalmente en mantener informados a todos los miembros de la organización con el fin de coordinar las actividades que se realizarán. Las estrategias de estándares de equipo (TEAM STANDARD) se encargan principalmente de garantizar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, de generar espacios de conexión con el equipo y al del desarrollo personal y profesional de los miembros de AIESEC.

Por último, las estrategias de marketing con Cooperaciones de Entidades Locales Internacionales (Attraction cooperaciones). Estas estrategias se establecen en un marco operacional, en la que se busca alcanzar objetivos medibles, que se plantean cumplir entre dos aliados estratégicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armijo, M., & Pública, G. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Ilpes/Cepal, 103. Obtenido de: https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Burt, G., & Nair, A. K. (2020). Rigidities of imagination in scenario planning: Strategic foresight through 'Unlearning'. *Technological Forecasting and Social Change*, 153, 119927. Obtenido de: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119927>
- Calderón, C. M., Durán, Y. R., Solano, K.M., & Molina, J. R. (2015). El papel de la Comunicación para el cambio social: empoderamiento y participación en contextos de violencia. Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v13n1/v13n1a01.pdf>
- Charry Condor, Héctor Omar. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. Recuperado en 08 de septiembre de 2020, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=nes&tlng=es.
- Corona, S. (2017). Flujos metodológicos desde el Sur latinoamericano. La zona de la comunicación y las Metodologías Horizontales. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/346/34653156005.pdf>
- Cuadros Rodríguez, J. A., Arias García, S., & Valencia Arias, A. (2015). La comunicación pública como estrategia orientadora en los procesos de participación ciudadana de los jóvenes. *Encuentros*, 1(1), 111–122. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/re.v13i1.353>

- Delgado, R. A. E. (2010). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación. *Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales*, (32), 121-131. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3295702>
- Durán, M. V. C. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. *Revista Mediterránea de Comunicación: Mediterranean Journal of Communication*, 5(2), 22-46.. Obtenido de: https://www.academia.edu/10128004/La_comunicaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_y_sus_profesionales_Strategic_communication_and_their_professionals
- Guber, R. (2011). *La etnografía: método, campo y reflexividad*. Buenos Aires. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/etnografi-a-Me-todo-campo-reflexividad.pdf>
- GUMUCIO-DRAGON, A. (2011). Communication For Social Change: A Key For Participatory Development. *Signo y Pensamiento*, 30(58), 26–39. Obtenido de: <https://doi.org/10.1080/15295039509366920>.
- Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A. (2013). *Organisationskommunikation und Public Relations*. *Organisationskommunikation Und Public Relations*, 2008. Obtenido de: <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18961-1>
- McCall, E. (2011). *Comunicación para el desarrollo: fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas*. Nueva York: QUO Bangkok. Obtenido de file:///C:/Users/jotit/OneDrive/Documentos/Trabajos%20U/FICHAS%20ESTADO%20DEL%20ARTE/TEXTOS/communication_form_development_oslo_c4d_pda_es%20FICHA%202.pdf

Muñoz, A. (2009). Comunicación para el cambio social. MSJ, 58. Chile. Obtenido de:
<http://orecomm.net/wp-content/uploads/2009/08/msj.pdf>

Negrete-Huelga, K., & Rivera-Magos, S. (2018). Estrategias de comunicación en redes sociodigitales desde la práctica del gobierno abierto. Cuadernos.

Paladines Galarza, Fanny Yolanda, & Valarezo González, Karina Paola, & Yaguache Quichimbo, Jenny Jovita (2013). La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana. Signo y Pensamiento, XXXII(63),110-128.[fecha de Consulta 4 de Julio de 2020]. ISSN: 0120-4823. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=860/86029193007>

Sala, C. (2017). A comunicação mundializada • Utilizações e manipulações da informação e da comunicação. Janus, 106. Brasil. Obtenido de
http://janusonline.pt/images/anuario2017/2.3.6_CristinaVald%C3%A9s_Comunica%C3%B3n_Desarrollo.pdf

Strahan, S. M. (2015, July). Increase the value of an internal communication team by embedding communication planning into a business unit's strategic planning process. In 2015 IEEE International Professional Communication Conference (IPCC). Obtenido de: <https://doi.org/10.1109/IPCC.2015.7235847>

Van der Zee, H. T., & Ribbers, P. M. (2000, January). Scenarios for strategic sourcing of information and communication technology. In Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 10-pp). IEEE. Yan, X., Lin, H., & Clarke, A. (2018). Cross-sector social partnerships for social change: The roles of non-governmental organizations. Sustainability (Switzerland), 10(2), 1–17.
<https://doi.org/10.3390/su10020558>

Vargas, M. D. (2013). Manual de capacitación sobre comunicación estratégica. Lima, Perú.

Obtenido de: <http://www.lapress.org/manuales/manual-de-comunicacion-estrategica.pdf>

Zerfass, A. (2008). Corporate communication revisited: Integrating business strategy and strategic communication. In Public relations research (pp. 65-96). VS Verlag für Sozialwissenschaften. Obtenido de: https://doi.org/10.1007/978-3-531-90918-9_5

ANEXOS

Anexo 1: Matriz encuesta

Matriz encuesta		
Fecha: 30/06/2020	Encuestados: 14	Responsable: Juan José Moreira; Gabriela Bustillos
Objetivo general: Analizar la percepción del público interno sobre el manejo de la comunicación estratégica e interna de la entidad local de AIESEC en PUCE.		
Pregunta 1: Edad	Detalle: Se solicita a los encuestados que seleccionen su rango de edades: Los rangos se establecen desde los 18 a 30 años, debido a que este es el rango oficial de edades para ser miembro de AIESEC.	
Pregunta 2: Género	Detalle: Se solicita a los encuestados que seleccionen su género.	
Pregunta 3: Área funcional de los miembros de la organización.	Detalle: Se solicita a los encuestados que seleccionen el área en el que realizan sus actividades. En la encuesta se presentan diferentes siglas, las cuales corresponden a las áreas funcionales a las que pertenecen los miembros de la organización.	
Pregunta 4: Rol que ocupa en la organización.	Detalle: Se solicita a los encuestados que seleccionen el rol que desempeñan en la organización. El rol hace referencia al cargo que presenta cada miembro de AIESEC en PUCE.	
Pregunta 5: Califique de 1 a 5, la importancia que tiene el uso de la comunicación estratégica en AIESEC en PUCE.	Detalle: Se solicita a los encuestados que califiquen en nivel de importancia que presenta para ellos el uso de la comunicación estratégica en AIESEC en PUCE.	
Pregunta 6: ¿Cuáles han sido las estrategias de comunicación que han aplicado en AIESEC en PUCE?	Detalle: Se solicita a los encuestados que seleccionen una de las estrategias implementadas por AIESEC en PUCE. El fin de esta pregunta es analizar cuál de estas opciones logran visibilizar como estrategias.	
Pregunta 7: ¿Consideras que los objetivos cumplidos en AIESEC en PUCE se deben a una adecuada comunicación	Detalle: Se solicita a los encuestados que seleccionen si los objetivos cumplidos en AIESEC en PUCE se debe a la comunicación estrategia como un ejercicio continuo dentro de la organización. Esta pregunta ayudará a analizar la percepción de los miembros sobre la relación	

<p>estratégica?</p>	<p>que presenta el cumplimiento de las metas en la organización y la implementación de la comunicación estratégica.</p>
<p>Pregunta 8: ¿Califique de 1 a 5, la comunicación organizacional interna que tiene AIESEC en PUCE?</p>	<p>Detalle: Se solicita a los encuestados que califiquen del 1 al 5 los procesos de comunicación interna que manejan en AIESEC en PUCE. Esta pregunta ayudará al análisis de la percepción de la comunicación interna de la organización.</p>
<p>Pregunta 9: ¿Considera que AIESEC en PUCE maneja una buena comunicación estratégica?</p>	<p>Detalle: Se solicita a los encuestados que seleccionen a manera de pregunta cerrada si consideran que AIESEC en PUCE maneja una adecuada comunicación estratégica. Esta pregunta ayudará a la comparación entre las calificaciones de las preguntas anteriores y la percepción general de los miembros.</p>
<p>Pregunta 10: ¿Qué recomendaría a AIESEC en PUCE con el fin de generar una comunicación más efectiva?</p>	<p>Detalle: Esta pregunta es de carácter abierta y ayudará a estructurar la problemática y las necesidades que presentan los miembros de AIESEC en PUCE con respecto a la comunicación interna de la organización.</p>

Anexo 2: Encuesta Estrategias de Comunicación

URL: <https://forms.gle/ALWZUXW4YPmhij3UA>

1. Dirección de correo electrónico *

2. Edad *

Marca solo un óvalo.

- 18-20
- 20-22
- 22-24
- 24-26
- 26-28
- 28-30

3. Genero *

Marca solo un óvalo.

- Hombre
- Mujer
- Otro

4. Rol actual en AIESEC en PUCE *

Marca solo un óvalo.

- TM
- PM Manager
- FNZ Manager
- TL
- VP
- LCP

7. ¿Cuáles han sido las estrategias de comunicación que han aplicado en AIESEC en PUCE? *

Marca solo un óvalo.

- Estrategia de ICOMM LOCAL.
- Estrategia de sistema de incentivos.
- ATRACCTION cooperaciones.
- TEAM STANDARDS.

8. ¿Consideras que los objetivos cumplidos en AIESEC en PUCE se deben a una adecuada comunicación estratégica? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Total mente en desacuerdo

9. ¿Califique de 1 a 5, la comunicación organizacional interna que tiene AIESEC en PUCE. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Buena

10. ¿Considera que AIESEC en PUCE maneja una buena comunicación estratégica? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 No conozco

11. ¿Que recomendaría a AIESEC en PUCE con el fin de generar una comunicación más efectiva? *

Anexo 3: Matriz entrevista a Alejandra Correa

Matriz entrevista		
Fecha: 29/06/2020	Encuestados: Presidenta de AIESEC Alejandra Correa	Responsable: Juan José Moreira; Gabriela Bustillos
Objetivo general: Identificar las estrategias de comunicación que ha manejado AIESEC en PUCE durante el periodo 2019-2020		
Pregunta 1: ¿Qué perspectivas tienen los actores involucrados respecto a la comunicación estratégica en AIESEC?	Detalle: Pretende indagar la visión general de los principales directivos de la organización con respecto a la comunicación estratégica y la planificación que se realiza mensual, trimestral y anual.	
Pregunta 2: ¿Cómo funciona la participación al momento de tomar decisiones en AIESEC? ¿Considera que es vertical u horizontal?	Detalle: La segunda pregunta nos permitió conocer sobre la participación vertical de la organización, puesto que, es importante conocer sobre la participación al momento de toma de decisiones de AIESEC en PUCE.	
Pregunta 3: ¿Cómo funciona la gobernabilidad local y nacional de AIESEC?	Detalle: Nos permitió entender cómo funciona la gobernabilidad a nivel local y nacional de AIESEC y como se establecen los objetivos y metas. Por otro lado, nos permitió entender la importancia de tener un adecuado sistema para bajar información de importancia en los diferentes comités locales.	

<p>Pregunta 4:</p> <p>¿Cuáles han sido las estrategias de comunicación eficaces en AIESEC?</p>	<p>Detalle:</p> <p>Se pretende indagar acerca de las estrategias de comunicación que se han implementado en la planificación durante la pandemia, esto nos permitió conocer cómo AIESEC se ha desarrollado con sus actividades para poder cumplir con sus objetivos.</p>
<p>Pregunta 5:</p> <p>¿En qué factores se basan para construir el plan de comunicación de AIESEC en PUCE?</p>	<p>Detalle:</p> <p>Hace referencia a conocer los factores en los cuales se basa la organización para construir el plan de comunicación.</p>

Anexo 4: Entrevista a Alejandra Correa

Tú como presidenta de AIESEC en PUCE, qué perspectivas tienes sobre los actores involucrados respecto a la comunicación estratégica en AIESEC en PUCE. Cómo crees que actúan todos los actores sean internos como externos con la finalidad de que AIESEC en PUCE maneje su comunicación.

La comunicación que tiene la universidad como tal y AIESEC al ser parte de la universidad también es uno de los factores más importantes que tiene en la parte de comunicación, sobre todo AIESEC al ser una organización que está trabajando directamente con la PUCE tiene que mantener primero la comunicación constante y la reportabilidad frente a todo lo que hace como actividades, involucramiento de la comunidad universitaria en cada una de las actividades, estrategias y proyectos que tiene como tal, entonces, ya a partir de esto es como también hemos tenido bastante evolución desde este sentido ya como siendo parte de todo ese proceso desde el 2018 bueno a finales de 2018 hasta actualmente también con transición de quien fue mi antecesor para empezar para empezar este proyecto de comunicación con la universidad también, entonces

lo que se ha visto acá es principalmente la universidad tiene un apoyo muy fuerte, no es tan fuerte, realmente lo consideraría no tan fuerte pero si se ha tenido como una evolución, ya que, el sentido también de apoyo hacia todo lo que hace AIESEC hacia los objetivos que tiene, los proyectos que genera y a partir de esto también como es que se pueden entrelazar con los objetivos que tiene la universidad también para el desarrollo de sus programas y el prestigio de la universidad como tal, entonces con el objetivo que también busca de internacionalización y toda esta parte, eso como principalmente con la universidad que yo la consideraría como en este caso el foco de la comunicación directa porque es la matriz donde se desarrollan nuestras operaciones, actividades y es también quien nos da la pauta para continuar con todo este gran objetivo.

También las otro tipo de comunicaciones que se manejan es ya otros aliados que nosotros tenemos como en este caso que son cada una de las fundaciones, ONGs y escuelas con las que trabaja actualmente el área de intercambios entrantes que tenemos actualmente en nuestra estructura local, entonces el manejo con ellos también se busca una evolución mucho más fuerte, no solamente con la finalidad de poder abrir proyectos y que no exista ese seguimiento o esa continuidad para saber si realmente hay ese que se está brindando el soporte y el impacto que buscan.

Desde este sentido yo también he buscado la oportunidad de poderme de reunirme con ellos poder hablar saber cómo está haciendo su seguimiento a su experiencia y de igual manera involucrándose bueno antes cuando se podía era presencial toda esta alineación previa hacia las experiencias que se van a entregar, entonces eso y también tenemos actualmente como varios aliados que de hecho forman parte de AIESEC y que hacen que AIESEC también exista son nuestros voluntarios tanto entrantes como salientes y principalmente nuestros voluntarios salientes porque son parte de la comunidad universitaria y a la final son quienes van a facilitar y

a recomendar, entonces con ellos también hay facilidades de comunicación de hecho en este año tuvimos un crecimiento bastante bueno o sea Completes que es una de nuestras mediciones para poder garantizar las experiencias de calidad lo cual se vio bastante alineado desde el trabajo con cooperaciones que también son aliados nuestros, entonces, por esa parte también yo como representante de la entidad mi objetivo siempre es asegurar mucho la parte de relaciones internacionales tanto para el área de voluntariado entrante como saliente, entonces, se consolida a partir de eso, con reuniones, espacios, DOUCH POINS semanales, que puedan asegurar realmente la calidad de experiencias, el cumplimiento de resultados y no solamente alcanzar lo mínimo sino tener un crecimiento mucho más fuerte y de calidad entonces eso.

Con respecto a la parte interna cuáles consideras que sean como que las estrategias de comunicación fuertes que han aplicado para cumplir con estas metas operacionales que se plantea AIESEC en PUCE

Principalmente como en este sentido la comunicación siempre va a partir desde una junta directiva, entonces, y de igualmente como toda la parte comunicacional que yo maneje con ellos en tiempo y forma de aquí parte la comunicación y yo manejo como estrictamente todo el sistema de la información con ellos. Al ser una junta directiva quien se encarga también de bajarla hacia sus líderes de equipo, ellos posteriormente también a sus miembros que forman parte también de cada uno de los equipos, entonces, es como bajar la información de manera, por decirle escalonada con la finalidad de poder asegurar que se vaya involucrando con todas las personas que realmente son parte de los equipos, entonces, como acá hay dos formas: una que es cuando hay información muy relevante, o sea cuando de verdad se necesita que yo se la baje directamente hacia todos los equipos y los miembros que conforman parte de la entidad ahí es cuando se genera diversos espacios, por ejemplo, en reuniones, tal vez espacios extraordinarios como la membresía para poder bajar toda esta información pero si ya es una información general que se

la puede bajar tranquilamente como a partir de los miembros de equipo, los vicepresidentes de cada una de las áreas también se la puede manejar como de esa parte.

Los canales de comunicación como tenemos principalmente 2, que son los correos electrónicos y el otro es WhatsApp que de igual manera es como un medio de comunicación informal, entonces también actualmente estamos trabajando mucho más fuerte en poderlo reforzar con la parte de Instagram, lo cual antes no era tanta tendencia a nivel del mundo, pero ahora también como para tratar de adaptarnos a eso, a que la gente quiere ver como contenido más diverso y tratándolo de adaptarlo desde ese sentido, entonces, bueno actualmente dentro del plan nacional tuvimos como la parte de comunicación, un plan de comunicación local, entonces tratamos de adaptar mucho ese tema de estrategias para que se puedan involucrar, también con espacios de sinergia que yo tengo semanalmente con dos personas que manejan millón cursos más importantes que son nuestra membresía y nuestros recursos financieros, entonces ellos forman parte de esa sinergia muy importante dentro de la entidad para poder establecer nuevas estrategias, cosas en las que podemos innovar constantemente y con nuestra membresía se vea conectada y sientan como primero el propósito que tiene la organización y que toda la información que se tenga en cuanto a espacios, no solamente espacios profesionales sino también espacios de desarrollo personal basado como en las habilidades que busca desarrollar AIESEC.

¿Cómo hacen para delegar los cargos en AIESEC en PUCE?

AIESEC realmente como es una organización que está abierta bastante principalmente a personas y a todos los jóvenes que quieran involucrarse con este tipo de iniciativas, primero enfocado a proyectos a crecer personalmente y también a desarrollarse profesionalmente. Acá lo interesante de AIESEC es que no necesariamente busca personas que digamos, porque AIESEC tiene dos procesos muy relacionados a la parte administrativa y así como estrategias, ventas, marketing, recursos humanos, pues realmente son como perfiles un poco enfocados a lo administrativo, por

lo general, pasa de que muchas personas piensan de que nos enfocamos mucho en buscar esos perfiles, realmente no es así, nosotros si le podemos dar como cierta importancia al momento de hacer admisiones pero también como les damos la posibilidad a personas que por ejemplo estudian incluso ingeniería mecánica, ingeniería química, medicina, absolutamente cualquier carrera, solamente deben querer unirse a la organización y sobre todo tener muchos propósitos para trabajar con cada uno de los objetivos que tenemos como jóvenes y organización y consolidarlo mucho en todo lo que hacemos, las metas que tenemos y el objetivo general como de AIESEC, que es desarrollar el liderazgo, las cualidades de liderazgo a través de los intercambios que nosotros hacemos, tanto entrantes como salientes.

Para ser parte de una junta directiva principalmente en AIESEC, lo que sí se sigue, de hecho en cada uno de los procesos ya sea para dirigir un equipo o coordinar un área en específico, todos los procesos se hacen a través de una aplicación, entonces es cuando tu aplicas, cumples con los requisitos de aplicación que son, un paquete de preguntas específicas, generales, el por qué quieres ser parte de ese rol, también que puedas como que comentar mucho de cuál es esa experiencia que tú has tenido y que puedas aportar hacia el área.

Algo que también viene parte del proceso, es poder demostrar, por qué realmente eres el líder que la entidad necesita, entonces no es como que se le puede dar ventaja a una persona que digamos tu estudias química y otra administración, no, si la persona que estudia química demuestra que realmente es el líder que la organización necesita, pues está muy bien, porque a la final AIESEC lo que te enseña es a que puedes seguir aprendiendo, puedes seguir mejorando y por qué no descubrir incluso nuevas habilidad que pensabas que no tenías, entonces, lo que sí es un poco estricto dentro de la organización como mencionaba, es la parte de los procesos a seguir, entonces es como la aplicación, incluso viene el proceso de votación, donde las personas te dan

ese voto de confianza para que, con la cual demuestren que realmente confían en ti para que tú puedas ser su líder, entonces es una experiencia bastante completa, restante e interesante también.

¿Al momento de tomar decisiones en AIESEC cómo funciona la participación?, Crees que es una comunicación horizontal o vertical? A quienes se toma en cuenta al momento de la toma de decisiones y bajo qué conceptos.

A nivel nacional en todo lo que se llama la gobernabilidad local y gobernabilidad nacional. La gobernabilidad nacional quienes son los representantes en cuanto a la toma de decisiones siempre van a ser los presidentes, pero el objetivo de esto no es solo que el presidente sea el que tome la decisión, sino que también busque involucrar mucho a las personas que forman parte de su equipo como representantes que en este caso es la junta directiva local, entonces para todas las decisiones que se tiene que tomar ya basadas como en cosas nacionales, también como nosotros como vicepresidentes y junta directiva entendemos mucho más de manera más amplia en cuanto a la toma de decisiones que principalmente son basadas en la parte operativa y financiera entonces como esta parte es la que se consolida así, hay decisiones que requieren mucho análisis cual también es muy importante yo como presidente y representante de la identidad trato de bajar la información de la manera más digerible posible con la finalidad que puedan entender mucho más el contexto y como mencionaba al principio son basadas en la toma de decisiones financieras o incluso como organizacionales también, desde este lado es así como se maneja la gobernabilidad nacional.

Si hablamos de gobernabilidad frontal hacia AIESEC en PUCE se debe tomar en cuenta también a los Team Leaders y a los miembros es por eso que también nosotros actualmente a nivel

nacional manejamos todo lo que es este proceso de pleno derecho entonces el pleno derecho básicamente es una forma de la función la toma de decisiones tanto a nivel nacional y local y explicándolo a nivel local el pleno derecho les da la facultad a las personas que forman parte de la organización sean miembros nuevos o antiguos de dar como su voz frente a decisiones que se van a ir tomando, entonces este pleno derecho nace de varios criterios los cuales demuestran la excelencia de una persona y el trabajo que tuvo para lograr este pleno derecho local entonces esto reúne varios requisitos para mencionar uno de ellos por ejemplo haber asistido a varios eventos, tener un buen porcentaje de desarrollo en el cumplimiento de las actividades, también haber asistido a las asambleas nosotros a nivel local creo que el más evidente ejemplo es las asambleas que tenemos cada tres meses principalmente para la aprobación o desaprobación de los reportes de gestión y cada uno de nosotros como miembros de la junta directiva reunimos todos, lo que hicimos en ese tiempo en cuanto a la implementación de estrategias, actividades y nuestro rol. Entonces cuando se presenta a los miembros las posibilidades de que todos tienen voz pero únicamente las personas que se ganaron cumpliendo estos requisitos mencionados tienen voto pero de ahí todos pueden estar involucrados en esta parte y dar su punto de vista y lo que se busca también es que todos puedan ser críticos a partir de los líderes que tienen directamente para que se pueda potenciar mucho esta parte y lo mismo pasa a nivel nacional, la toma de decisiones a partir de identidades pleno derecho entonces son varios criterios los que se cumplen para que se pueda tomar decisiones correctas delegadas por la presidenta nacional en este caso. Es así como se maneja la toma de decisiones nacionalmente y local.

¿Cuáles son las estrategias que han implementado durante la Pandemia?

Antes de que ocurriera cuando ya hubo la primera sospecha yo reuní a toda mi junta directiva justamente para poder planificar o al menos tener las bases si pasara algo, es como un plan de contingencia, antes como en ese momento yo reuní a toda la junta directiva para poder hacer esto,

todavía no había como nada oficial frente a la situación del COVID 19 pero resulta que ya teníamos esa base del plan de contingencia que no era bien elaborado pero por lo menos teníamos la noción de qué hacer si llegara a pasar algo frente a los procesos, ya teníamos esa planificación que no solamente en la parte de actividades sino en la parte operativa también, entonces justamente luego de haber tenido ese espacio creo que fue una base muy importante para que nosotros también adaptarnos estrategias y poder desarrollar esos procesos lo cual actualmente también ha ido evolucionando y en la parte de comunicación si ha sido un reto ya que para muchas personas también algunas han tenido mala conexión, otros tuvieron que cambiar sus hábitos incluso ir a trabajar y todo, adaptarnos a los horarios si fue realmente un reto para todos, pero a la final, tratar de adaptar todo a un solo mensaje que tenemos como identidad local que somos y no buscar solo ese crecimiento de desarrollo operativo sino también con la familia que pueden apoyarse sea cual sea la situación, ese ha sido nuestro propósito, unir más a la gente y hacer que se puedan entender mucho y para superar las adversidades juntos y trabajar juntos, entonces si evolucionamos y ha sido un poco complicado porque adaptar nuevamente eso y como lo podríamos unir esos espacios realmente si fue de mucha estructura. Eso fue lo que nos ayudó mucho incluso el soporte nacional se sacó un plan de comunicación de AICOM tratar de cumplir y cómo hacer que nuestra membresía realmente sienta la importancia de tener esos espacios y la evolución que tuvimos fue que a pesar de que en un mes no existía un plan exacto de comunicación la gente tenía ya una rutina, es decir ya tenían un hábito, seguían asistiendo a nuestros espacios y como hasta ahora también, entonces sí, de hecho ya estamos por lograr un nuevo reto que es correr un proceso de admisiones virtual, lo cual ha sido de cierto modo difícil, pero va ser un reto que estamos dispuestos a asumir y a dar el cien por ciento para que nuestra gente sienta que a pesar de todo, se puede lograr si estamos todos unidos y con mucha constancia.

Coméntanos un poco más sobre las rutinas que nos estabas diciendo, cómo funcionan y cuál es la importancia para el área local de AIESEC.

A nivel de AIESEC nosotros manejamos diferentes rutinas que se basan en una cosa muy importante que son los team standard, son estándares de equipo entonces en estos estándares de equipo que se dividen en tres fases que la primera es building performance y closing y entonces la primera va enfocada mucho a la creación de identidad de equipo cuando va la primera inducción hacia ellos para el desarrollo de todo es experiencia la parte the performing que ya va como muy enfocado hacia la parte de desarrollo de la meta cumplimiento de las metas y también desarrollo personal y profesional de acuerdo a las cualidades que tiene AIESEC para poder ir involucrando en la parte de cloud singh que es dar una experiencia porque acá nadie sé que mientras cómo van avanzando con nuevos retos se va cerrando como experiencias de grandes aprendizajes que te dejan para ir evolucionando estas rutinas principalmente iban enfocadas a esto que son los estándares de equipo pero también principalmente al foco que es ahora que es la parte the performing porque la parte de la building ya la tuvimos hace varios meses atrás donde también corremos un proceso de admisiones que fue físico entonces ya la parte como the performing va muy enfocado hacia tener reuniones semanales de equipo con la finalidad de poder hacer esas revisiones de todo lo que pasó en la semana de las metas que se tenían cual fue lo planeado ver solo ejecutado cuál fue el avance que está teniendo como el miembro de la evolución al momento de crear sus metas y también desarrollar sus medidas y metas semanales también espacios de working time espacios de trabajo donde se tiene muy claro y diferenciado entre un espacio de una reunión versó a un working tan sea un espacio de trabajo como tal porque los objetivos son distintos la parte de los que el link también es muy diferente entonces de esta en este sentido como parte de la meta principal a alcanzar ya en como parte de esto también son generar espacios donde los miembros también pueden irse desarrollando continuamente a más del desarrollo del trabajo que tenemos de nadie se sino también espacios como por ejemplo algo que sacamos se sacó como campaña y nacional para poder citar esto es un espacio enfocado mucho a la parte local pero ya como más de relajación no interacción entre los miembros entonces

algo que hicimos en nuestra entidad por ejemplo un espacio de noche de talentos donde todos nuestros miembros también nos daban en conocer cuáles eran esas habilidades que tenían espacio donde ellos podían sentirse más cómodos podían relajarse un poco a más de todas las rutinas que ya tienen tanto en su universidad cómodamente en el trabajo eso también otro tipo de espacios en donde se busque hacerles reflexionar e interactuar mucho con los valores que tiene la organización las cualidades también que son los espacios de leeds sesión es decir enfocado mucho a generar esa conexión ir y volver a entender mucho cuál es tu propósito como miembro dentro de la organización también otro tipo de espacios que manejamos como rutinas dentro de las cuales también está poder tenerlos onetoone es que se llama canadiense que son los espacios personales con cada uno de los forman parte de tu equipo con la finalidad de poder hacer la revisión a tu plan de desarrollo personal este plan de desarrollo personal es un plan que se desarrolla durante todo el mes el cual está dividido en semanas y cada semana está dividida con actividades que son súper claras y específicas los medibles de entregar de acuerdo al rol que tienes dentro del equipo y también las metas a alcanzar entonces en esta parte se hace la revisión y no solamente contiene este plan de desarrollo personal sino también contiene las habilidades y cosas que quieres desarrollar durante ese mes como por ejemplo algo que pasa generalmente es que nuestros miembros nos dicen bueno a mí me gustaría puede desarrollar las habilidades de hablar en público entonces por ejemplo es cuando su líder tiene que enfocarse mucho a qué tipo de espacios busco yo para que mi miembro se desarrolle en hablar en público por ejemplo ya para citar en un equipo de junta directiva había personas que decían sí me gustaría como ser una persona mucho más creativa mucho más innovadora saber cómo realmente plasmar mis ideas entonces en base a eso yo fácil también en diversos espacios retos para ellos como por ejemplo crear una estrategia poder bajar esa estrategia hacia toda nuestra membresía interactuar con las personas ser parte de una reunión más formal y cosas así que involucren realmente como toda esta parte y también espacios con los cuales se puedan dar a conocer qué hay más allá de AIESEC sacó más impacto profesional

pues también bueno hace un tiempo atrás puede desarrollar un espacio donde con la ayuda de varias personas externas AIESEC y de hecho también personas que fueron parte de AIESEC ya hace algunos años que ellos puedan darles como ciertas guías o ciertos tips que los chicos también les puede ayudar dentro del desarrollo con sus equipos y su involucramiento también con sus metas y objetivos personales entonces eso como son para citar algunos ejemplos de cómo se maneja la parte de desarrollo con todos sí creo que justamente se relaciona esos dos puntos que mencionaste ahora si hay varias cosas que podemos evolucionar pero cada una de estas de estos dos puntos también tienen sus digamos como actividades pequeñas que a la final sea un para conformar la parte de estrategia local entonces por ejemplo cuáles son esas actividades pequeñas por ejemplo el espacio en el cual a partir de una junta directiva y a partir también de lo que yo puedo bajarles hacia la comunicación para que ellos sean las personas encargadas también de poder trabajarlas con sus equipos éstos según espacios locales también como por ejemplo el espacio de reunión mensual reunión mensual con el comité en el cual se tiene como una agenda establecida se mencionan varios puntos a desarrollar durante ese espacio tenemos sección de noticias que incluso la bajaba como semanalmente por parte del área de talento humano y ya mensualmente un espacio de noticias y reconocimiento también entonces están como las actividades que pueden ir consolidando los dos puntos que mencionamos anteriormente que de hecho son los con los cuales se parte para una comunicación activa hacia nuestros miembros y a partir de eso también como ese esa fuerte base que trabaje junto también hacia los líderes de los demás equipos y consolidar todas sus ideas estrategias y de hecho porque también para nosotros es importante que ellos nos puedan dar su punto de vista y qué cosas podemos mejorar con toda esta parte porque a la final yo son quienes están en contacto mucho más directo con nuestros miembros.

Con respecto a las estrategias de comunicación; qué estrategias tú podrías citar concretamente que han sido como eficaces o efectivas a nivel local.

sí bueno principalmente toda la planificación parte de un proceso que se llama bueno para explicar esto mejor y que se puede entender también nosotros como junta directiva tenemos que crear una planificación esta planificación se la realiza un mes antes de empezar nuestra gestión oficialmente que empieza en febrero entonces nosotros ya en diciembre y enero estamos como consolidando mucho todo lo que va a ser las metas a corto mediano y largo plazo durante todo nuestro año de gestión estas estrategias cómo se las trabaja previamente también junto a la junta directiva nacional de AIESEC en Ecuador porque debemos estar alineados también hacia lo que ellos tienen como planificación y así determinar cuál va a ser la contribución de AIESEC - PUCE para esos resultados o las metas alcanzadas entonces como ves es como la primera parte de esta de esta planeación se deriva en dos puntos la primera es una planeación operativa en tanto las metas alcanzadas en la parte de intercambios que también es uno de nuestros pocos y la otra parte es el crecimiento tanto financiero como en la parte de recursos humanos es decir la cantidad de miembros que tenemos para desarrollar dentro de nuestra organización entonces planeación consolidar todos estos puntos y adicional toda la parte de planeación junto con el presidente que es como centrado mucho en la parte estratégica ser presidente es quien consolida toda la parte de estrategias acá tanto al trabajar con partners trabajar con personas que estén incluso sean promotores de la organización personas que faciliten el desarrollo de nuestras operaciones y el desarrollo también de las actividades y metas que tenemos de la organización todo esto se consolida dentro de la planeación y esta planeación hace que

Nosotros como junta directiva también estemos trabajando junto a actividades que son los líderes de equipo cada vez tenemos para cada hora una estructura que va enfocada por ejemplo en el área de intercambios entrantes una estructura de tres time leaders que se manejan también con miembros en el área de intercambio salientes en este momento tenemos dos team líderes pero que no tienen como digamos miembros pero hoy al iniciar el proceso de reclutamiento lo que se busca también es poder consolidar mejor la estructura de finanzas y talento humano que también se tiene entonces ya con toda esta parte de todas las estrategias también se las tiene se tiene en planeación por cada equipo y por cada área entonces si la meta general de toda el área digamos era como no sé ya hablando de la parte de intercambios 50 personas que vengan a impactar nuestro país durante el primer semestre esto se lo trabaja en diferentes estrategias con cavar entonces así es como se desarrolló esta parte y para esto lo que se hace es que para poder alcanzar esa meta y también ser mucho más ambiciosos tener un crecimiento mucho más de rock disruptivo en todo este sentido es que se tengan actividades que nos lleven a lograr esa meta general como un trabajo con mind stones o sea es decir como muy relacionado hacia cuál qué pasos pequeños pasos voy a dar para llegar a mi meta final pues esos pequeños pasos van consolidadas mucho y la estructura local está consolidados en las actividades semanales de revisión semanal revisión mensual y luego revisión por cada cupo o cada cuartel como le llamamos de cada qué es cada tres y así es como se maneja la parte este la persona.

Anexo 5: Matriz entrevista a Carlos Garzón

Matriz entrevista		
Fecha: 05/07/2020	Encuestados: Vicepresidente de AIESEC Carlos Garzón	Responsable: Juan Jose Moreira; Gabriela Bustillos
Objetivo general: Identificar las estrategias de comunicación que ha manejado AIESEC en PUCE durante el periodo 2019-2020		
Pregunta 1: ¿Qué perspectivas tienen los actores involucrados respecto a la comunicación estratégica en AIESEC?	Detalle: Pretende indagar la visión general de los principales directivos de la organización con respecto a la comunicación estratégica y la planificación que se realiza mensual, trimestral y anual.	
Pregunta 2: ¿Cómo funciona la participación al momento de tomar decisiones en AIESEC? ¿Considera que es vertical u horizontal?	Detalle: La segunda pregunta nos permitió conocer sobre la participación vertical de la organización, puesto que, es importante conocer sobre la participación al momento de toma de decisiones de AIESEC en PUCE.	
Pregunta 3: ¿Cómo funciona la gobernabilidad local y nacional de AIESEC?	Detalle: Nos permitió entender cómo funciona la gobernabilidad a nivel local y nacional de AIESEC y como se establecen los objetivos y metas. Por otro lado, nos permitió entender la importancia de tener un adecuado sistema para bajar información de importancia en los diferentes comités locales.	
Pregunta 4: ¿Cuáles han sido las estrategias de comunicación eficaces en AIESEC?	Detalle: Se pretende indagar acerca de las estrategias de comunicación que se han implementado en la planificación durante la pandemia, esto nos permitió conocer cómo AIESEC se ha desenvuelto con sus actividades para poder cumplir con sus objetivos.	
Pregunta 5:	Detalle:	

<p>¿En qué factores se basan para construir el plan de comunicación de AIESEC en PUCE?</p>	<p>Hace referencia a conocer los factores en los cuales se basan la organización para construir el plan de comunicación.</p>
--	--

Anexo 6: Carlos Garzón

¿Qué perspectivas tienen los actores involucrados respecto a la comunicación estratégica en AIESEC?

Mi nombre es Carlos, tengo 28 años, entré a AIESEC en noviembre del 2017. Actualmente estoy ocupando el puesto de vicepresidente de intercambios entrantes. Actualmente AIESEC es la red de jóvenes más grande del mundo. AIESCEC era la asociación internacional de ciencias económicas y comerciales entonces solo estaba alineado a estas carreras, pero con el tiempo se dieron cuenta que cualquier joven podría desarrollarse, aportar y realizar proyectos es por eso que ahora no hay una restricción de carreras para que entren a la organización.

¿Cómo funciona la gobernabilidad local y nacional de AIESEC?

Se maneja una estructura jerárquica. Dentro de cada comité hay un presidente, el cual tiene vicepresidentes. Existen dos tipos de áreas, una operacional que se encarga de recibir voluntarios de otras partes del mundo y otra que se encarga de enviar ecuatorianos a otros lugares. Estas son las áreas operacionales donde se maneja el mayor volumen de membresía y tenemos otras áreas que son Back office, que les dan soporte a estas áreas; una es de talento humano y otra que es de finanzas, por lo general las áreas operacionales se manejan o deben manejarse correctamente con una estructura de Team Leaders, los team leaders son las personas que están encargadas de manejar equipos y proyectos se dividen en diferentes campos y después de eso está la membresía la gente que recién entra a la organización.

La gente que está conociendo a AIESEC y todo eso a eso nosotros le llamamos y después para ir eligiendo este se- para todos los roles tú tienes que hacer una aplicación de contestar un banco

de preguntas tanto general como específico tu currículum de vida allá- se le llamamos de toda tu experiencia que has tenido ahí- y diferentes cosas y después de eso se vive como una especie de cumplimiento como que un tiempo para que tú entregues tu aplicación en las otras personas lo revisan, tienes un tiempo para hacer unos feedback son actualizaciones hasta que se ven se emplaza y después las personas que están encargadas de dicha área junto con talento humano deciden quien ha pasado o no pero claro después de haber tenido una entrevista.

¿Cómo funciona la participación al momento de tomar decisiones en AIESEC? ¿Considera que es vertical u horizontal?

Como yo lo veo se maneja muy bien el tema de estructura jerárquica es decir me parece bien que haya un presidente, vicepresidentes y que cierto tipo de información se vaya bajando en cascada. Supongo que esto será el método vertical. Algo que es muy importante en AIESEC es el JD que nosotros le llamamos el Job Description es decir cada persona en cada puesto tiene actividades y medibles ya propuestas, es decir, no entras a un rol sin saber qué voy a hacer, obviamente tienes que ir aprendiendo con el tiempo pero ya tienes como que unos medibles que te dicen los medibles que tienes que alcanzar; estas son mis actividades, el tiempo que me ocupa en este rol, etc.

¿Cuáles han sido las estrategias de comunicación eficaces en AIESEC?

Yo diría que una de las más importantes es saber definir el canal de comunicación porque hay cierto tipo de cosas que son de urgencia o de formalidad que uno las tiene que trabajar por ejemplo por correo electrónico para dejar constancia de todas las cosas que nosotros estamos haciendo; como la toma de decisiones. Otro canal que nosotros usamos sería WhatsApp yo creería que es el más común, es donde delegamos actividades, cumplimiento de metas, reportar a los líderes, alinear espacios del equipo, etc. También manejamos Facebook, pero es más cerrado de la membresía, se usa el a nivel local donde subimos noticias que están pasando en nuestro comité y

próximos eventos y ese tipo de cosas, pero también nosotros usamos dislocar lo bueno es la parte operativa para lo que nosotros llamamos attraction para que la gente vaya sobre todo a tomar su voluntariado en otras partes del mundo.

¿Cuáles son las estrategias que han implementado durante la Pandemia?

Algo que ha cambiado bastante y que se ha usado mucho sobre todo es el canal de información con Instagram, es algo que no se manejaba correctamente antes entonces ya que estamos todo por medio virtual necesitamos que la membresía se mantenga enfocada unida que haya una buena retención de los mismos dentro del comité es por eso que existe un equipo nacional que está encargado directamente de formular y bajar esas estrategias a todo AIESEC en Ecuador.

Esta estrategia ha permitido que a través de reconocimientos la gente pueda cumplir con rutinas que es lo más importante para cualquier organización tal vez el premio puede ser algo virtual puede ser un reconocimiento, pero a la final cada los comités en una competencia sana luchamos por tener el primer lugar. En mi caso (como vicepresidente de área) tenemos una rutina agendada para los días lunes netamente para working space, el día viernes está encargado para una actualización las noticias que están pasando en el Área y eso se ha cumplido a cabalidad es algo que antes no pasaba y yo creo que gracias a esta implementación de las estrategias es algo que se va a mantener.

Anexo 7: Glosario de términos

BOL: Board of Leaders-junta de líderes

EB: Executive Board-Junta directive

FNZ: Finance-Finanzas

ICOMM: Internal Communication – Comunicación Interna

IGV: Incoming global volunteer-intercambios entrantes

LC: Local committee-comité local

LCP: Local committee President

LC VP-IGV: Local committee Vice President-Incoming global volunteer-Vicepresidente local de intercambios entrantes.

LC VP-OGV: Local committee Vice President-Outgoing Global Volunteer-Vicepresidente local de intercambios salientes.

LC VP-FNZ: Local committee Vice President-Finance- Vicepresidente local de finanzas.

LC VP-PM: Local committee Vice President People management-Director local de talento humano.

OGV: Outgoing Global Volunteer- Intercambios salientes

PM: People management-talento humano

TL: Team Leader-líder de equipo

TM: Team member-miembro de equipo