

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Comunicación**

Maestría en Comunicación Estratégica

**Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer el posicionamiento y la imagen pública del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) ante sus públicos objetivos externos durante el 2022 – 2023**

Paulina Cumandá Naranjo Armijo

Tutor: Ángel Hernán Reyes Aguinaga

Quito, 2022

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia



## **Cláusula de cesión de derecho de publicación**

Yo, Paulina Naranjo Armijo, autora del trabajo intitulado “Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer el posicionamiento y la imagen pública del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) ante sus públicos objetivos externos durante el 2022 – 2023”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Master en Comunicación Estratégica en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

18 de octubre de 2022

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

En el 2014, bajo el Decreto Ejecutivo 245(EC 2014), se crea el Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO), Institución que nace con el fin de planificar, coordinar, promover y establecer procesos de investigación a fines a la biodiversidad, encaminados a su conservación y aprovechamiento sostenible, de acuerdo con las políticas ambientales actuales y la normativa legal correspondiente.

El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de Procesos (EC 2017, art. 9) de la institución establece las responsabilidades de la unidad de comunicación, entre las cuales se encuentra la creación de varios productos y servicios como: Planes estratégicos de Comunicación Interna y Externa, informes de seguimiento y evaluación de los planes estratégicos de Comunicación y relaciones Públicas, entre otros.

Para dar cumplimiento a estas responsabilidades y con el fin de mejorar el posicionamiento externo de la institución, se diseña la propuesta para el plan de comunicación estratégica de comunicación para el periodo julio 2022-diciembre 2023, misma que se lleva a cabo como un proyecto de Investigación Enactiva para la generación de estrategias de comunicación, partiendo desde el diagnóstico situacional, estudio de sus marcas de racionalidad en sus espacios y productos comunicacionales, sumando otras técnicas y herramientas como el análisis FODA y el posicionamiento comparado.

El plan propuesto incluye el diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales, con los principales componentes identificados junto con los aspectos del problema más relevantes, aspectos que confluyen en la matriz de planificación de acciones, proyectos, programas y políticas que contiene la propuesta del Plan Operativo, como resultado de la aplicación de la Investigación Enactiva en Comunicación que se entrega como resultado final del presente producto de graduación.

Palabras clave: Comunicación estratégica, Biodiversidad, Divulgación científica, Investigación Enactiva en Comunicación



A mis padres Víctor y Rita, por enseñarme a que la vida es un camino largo donde se  
construye un paso a la vez.

A mi hermana Jimena por alentarme cada día a construirme como el ser humano  
ejemplar que quiero ser.

A mi novio, Ricardo por su paciencia y apoyo en cada proyecto e idea emprendida.



## **Agradecimientos**

A mis compañeros de maestría por su constante aliento, apoyo y amistad incondicional.

A mi tutor, por la excelente y diligente guía brindada.

A los lectores y los docentes de comunicación de la UASB por su sabiduría y gentileza para llegar a los estudiantes.

Al INABIO y sus directivos, por el tiempo brindado para mi crecimiento académico y la información brindada para la elaboración de este proyecto.



## Tabla de contenidos

Tablas .....	13
Introducción .....	15
Capítulo primero: Aproximaciones a la estrategia y su planificación .....	17
1. Comunicación Estratégica .....	17
2. Importancia de la Estrategia .....	17
3. La comunicación y su relación con la estrategia .....	21
4. Comunicación institucional .....	25
5. La comunicación estratégica en organizaciones del sector público (pasar del conflicto a la articulación) .....	27
6. Planificar la estrategia de comunicación .....	28
7. El diagnóstico inicial .....	30
8. Herramientas que contempla el diseño del plan estratégico de comunicación ...	31
Capítulo segundo: El posicionamiento y conceptos elementales de la comunicación....	37
1. Posicionamiento de Marca e Imagen Pública .....	37
2. Herramientas de gestión de la comunicación .....	39
3. Comunicación externa: Imagen e identidad, reputación y Opinión Pública .....	40
4. Identidad corporativa.....	42
5. Opinión Pública en las organizaciones del sector público .....	43
6. Comunicación Interna .....	44
7. Comunicación de crisis .....	45
8. Comunicación de la ciencia y divulgación científica .....	45
9. La Ciencia Ciudadana: un instrumento de vinculación de la ciencia con la ciudadanía.....	48
Capítulo tercero: El Instituto Nacional de Biodiversidad, estado del arte .....	51
1. El Instituto Nacional de Biodiversidad del Ecuador (INABIO) su historia y contexto político .....	51
2. Misión, Visión, Atribuciones y Objetivos del Instituto Nacional de Biodiversidad del Ecuador (INABIO).....	53
3. Estructura y direccionamiento.....	53
4. Servicios de presta la institución .....	54
5. Imagen e identidad del Instituto Nacional de Biodiversidad del Ecuador (INABIO) .....	54
6. Diagnóstico situacional y Estado del arte .....	55

7.	Metodología para el Análisis Situacional.....	56
8.	Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) ..	56
9.	Encuestas y entrevistas a los directivos de la institución .....	56
10.	Análisis mediante la elaboración de Versión Técnica Comunicacional .....	57
11.	Análisis mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC).....	59
12.	Monitoreo de medios convencionales y canales propios de la institución.....	60
13.	Análisis y recopilación de información de seguimiento de la comunicación de la unidad de comunicación del INABIO .....	60
14.	Principales hallazgos .....	60
15.	Stake holders o actores estratégicos .....	61
16.	Posicionamiento definido por sector .....	61
17.	Análisis de los productos comunicacionales del INABIO .....	63
18.	Sistematización del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas .....	66
19.	Fortalezas y Oportunidades de la organización: .....	66
20.	Reconocimiento de los principales componentes y aspectos del problema, síntomas y causas .....	69
	Capítulo cuarto: El plan estratégico de comunicación .....	73
1.	Plan estratégico de comunicación para el Instituto Nacional de Biodiversidad ..	73
2.	Objetivos .....	73
3.	Metodología .....	74
4.	Mapeo de actores.....	74
5.	Propuesta del plan estratégico de comunicación.....	79
6.	Lineamientos para el seguimiento, evaluación y actualización del plan estratégico.....	98
	Conclusiones .....	103
	Recomendaciones .....	105
	Obras citadas .....	107
	ANEXOS.....	111
	Anexo 1. Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO o FODA).....	111
	Anexo 2: Gráficas Evaluaciones Unidad de Comunicación INABIO 2019-2021 ....	114
	Anexo 3: Encuesta aplicada a los directivos del INABIO .....	117
	Anexo 4 Preguntas Entrevista: .....	121

## Tablas

Tabla 1. Esquema análisis DAFO o FODA. ....	31
Tabla 2 Apartados del plan de comunicación .....	32
Tabla 3 Operaciones del algoritmo fluido en una IEC: técnicas, instrumentos y herramientas. ....	34
Tabla 4 Versión Técnica Comunicacional Sintética .....	57
Tabla 5 Análisis del sistema de MRC .....	63
Tabla 6 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional .....	66
Tabla 7 VTC- Componentes y Aspectos del problema.....	69
Tabla 8 Mapeo Comunicacional de Actores .....	75
Tabla 9 Resumen mapeo comunicacional de actores.....	77
Tabla 10 Árbol de soluciones- componente Político / Económico .....	79
Tabla 11 Árbol de soluciones- componente Administrativo/Institucional.....	81
Tabla 12 Árbol de soluciones- componente Sociocultural.....	83
Tabla 13 Correlación aspectos y políticas.....	86
Tabla 14 Plan Operativo del Proyecto IEC Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer el posicionamiento y la imagen pública del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) ante sus públicos objetivos externos durante el 2022 – 2023	93
Tabla 15 Matriz de datos de la IEC.....	99



## Introducción

Al preguntarnos sobre las acciones y estrategias más idóneas para mejorar el posicionamiento externo del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO), consultamos el plan estratégico de comunicación con el que cuenta actualmente la institución, producto que fue creado mediante una consultoría contratada en 2018 con al apoyo trilateral (Ecuador, Brasil y Alemania), al indagar sobre la efectividad y utilidad de este plan detectamos que al siguiente año de su ejecución se hallaron nuevas necesidades que el plan no había considerado, pues las campañas y líneas de acción establecidas en el mismo ya no correspondían a las demandas en curso, y más aún, reducían la comunicación al trabajo operativo de elaboración de productos comunicativos de soporte.

Estas insuficiencias obligaron a que se improvisen acciones parciales y aisladas para solventarlas. Sin embargo, también demostraron la necesidad de establecer una mirada estratégica de la comunicación dentro del INABIO, es así que se establece como una necesidad prioritaria el fortalecer y mejorar el posicionamiento externo del INABIO, cambiando la visión clásica de la comunicación para dar un salto cualitativo hacia la incorporación de la dimensión enactiva de la comunicación, reconociendo que la comunicación se ejerce en un mundo fluido como menciona Sandra Massoni (2016a, 182). En esa dirección, y a fin de lograr los objetivos comunicacionales del INABIO, la reformulación de la estrategia busca diseñar herramientas que, logren congrega la participación de los diferentes actores y públicos hacia un reconocimiento del valor real de la biodiversidad del país, así como identifiquen y valoren los recursos que esta aporta para la vida humana y la importancia de investigarla y conocer los aportes científicos que se realizan a partir de esta.

Es así que se ha realizado un análisis de los conceptos elementales para crear un plan que se adapte a estas realidades fluidas, repasando desde las concepciones más elementales de la estrategia y su planificación, así como conceptos indispensables de la comunicación enfatizando en la relevancia de comunicación de la ciencia, la divulgación científica y la ciencia ciudadana, conceptos que nos ayudarán a enmarcar de forma óptima el contexto para el diseño e implementación del nuevo Plan Estratégico de Comunicación para el INABIO, con el fin de abordar una solución a los problemas detectados a partir de un diagnóstico situacional, siguiendo los lineamientos de comunicación estratégica propuestos por la Escuela de Rosario.



## **Capítulo primero:**

### **Aproximaciones a la estrategia y su planificación**

Diseñar estrategias es diseñar significados, crear realidades.  
Manucci (2018, 11)

#### **1. Comunicación Estratégica**

En el presente capítulo se abordará las principales corrientes teóricas de la comunicación estratégica como la base para la aplicación de estas bases conceptuales en el plan estratégico de comunicación.

#### **2. Importancia de la Estrategia**

Una primera aproximación sobre estrategia es aquella que nos invita a encontrarla en los procesos vitales de la naturaleza, pues para Pérez (2012, 169) esta es una capacidad que está presente en todo ser vivo; esta afirmación toma como ejemplos casos interesantes como la piel manchada de los jaguares para camuflarse ante la mirada de su presa o su magnífica destreza como nadadores, el oso de anteojos que ve en las vacas de los campesinos un sustituto fácil de su dieta o la orquídea que segrega olor de feromonas para atraer insectos en busca de reproducción. Es así como Pérez (2012, 131) concibe a la estrategia como un modo de convivir en situaciones hostiles o adversas donde se puede hacer uso de otros sistemas para el cumplimiento de las metas.

Pero este término ha tenido evolución en su uso y delimitación conceptual, a lo largo de la historia. Al finalizar la II Guerra Mundial el término “estrategia” fue muy usado en el ámbito militar, entendiéndose como el arte de dirigir conflictos armados, para posteriormente extender su uso al ámbito empresarial; sin embargo, este concepto no se puede reducir a estos dos aspectos ya que de acuerdo con Scheinsohn (2010, 17,22) el vínculo de la estrategia es vertical a la política como la dialéctica de razones, así como la estrategia es la “dialéctica de voluntades”.

Conceptualizar el término estrategia es complejo y está lleno de descripciones confusas. Para aclarar un poco este concepto, Scheinsohn (2010, 20) afirma que cuando

se habla de estrategia, se habla de una planificación que contendrá en sí un conjunto de acciones meditadas, mismas que implican ser conducidas, controladas y evaluadas en todo su proceso.

No podemos dejar de lado el concepto que presentan Pérez y Massoni (2009, 285) cuando afirma que la estrategia “es la capacidad humana que nos ayuda a articular y reconfigurar nuestra trama de relaciones (personales y profesionales) y así gestionar nuestro tránsito desde una situación dada a otra más deseada”. Para esto la estrategia contempla la necesidad de mantener siempre claro el objetivo que se persigue, los resultados posibles, así como los medios requeridos para cada posibilidad, el cálculo de decisiones, entre otros.

En este sentido, la denominada Nueva Teoría Estratégica (NTE) considera el proceso en el que el ser humano participa en las decisiones que marcan un camino para el futuro, y al hablar de la trama de relaciones implica que los acuerdos no son tomados de forma individual, sino de forma grupal y son esas acciones colectivas las que permiten a la organización adaptar sus estrategias y adecuarse a ese modelo organizacional (Pérez y Massoni 2009).

El mismo Pérez (2016, 11) describe los siete cambios propuestos por la NTE, los cuales implican una visión multidimensional, compleja, fluida y caótica, e invita a hacer una reflexión sobre el uso de la estrategia como un campo multidisciplinar; muestra también que la reflexión estratégica necesita de una aproximación que la ayude a resolver varias carencias, entre ellas la falta de pensamiento estratégico en los espacios comunicacional y de gestión organizacional, problemática en la que a nivel de Latinoamérica varios otros autores ya habrían enfocado como es el caso de Sandra Massoni, Jesús Martín Barbero y Marcelo Manucci.

Para entender la propuesta de Pérez (2014, 21) es necesario saber a qué cambios conceptuales se refiere su paradigma:

- De la fragmentación a la complejidad: contribuye mostrando una visión compleja, de dimensiones múltiples, fluida y en ocasiones caótica.
- Respecto al sujeto: manifiesta un cambio, pasando de lo racional a lo relacional. Lo que es clave para establecer la Estrategia, cobrando otra forma más real y útil.
- En la organización: Se denota el cambio de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación. Convierte a la organización en innovadora, sistémica, co-evolucionista, vinculadora, significativa y responsable socialmente.

- En el objeto y enfoque: Se manifiesta la transformación de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación. Articulando las percepciones plurales de los sujetos involucrados, y como base la escucha y el diálogo para conducir.
- En la matriz de estudio: Invita a volcar todos los conocimientos que nos aportan las distintas disciplinas (transdisciplinariedad), pasando así de la Economía a la Comunicación:
- En el método; nuevas herramientas: nuevos métodos de análisis estratégicos
- El Estrategar como nuevo modelo metodológico.

Así, el modelo del Estrategar se presenta como un nuevo paradigma emergente en el que se conjugan la complejidad y el relacionamiento, elementos importantes, que, fundados en el pensamiento complejo de Edgar Morin, vincula en una relación a las personas y las organizaciones y como ya se ha dicho asentado en la transdisciplinariedad.

Los nuevos escenarios presentan de igual forma nuevas demandas para las sociedades, sus individuos y sus organizaciones y ante ello es relevante que éstas últimas no dejen de lado la capacidad de permeabilidad frente a los avances tecnológicos, pero sobre todo frente a los espacios de complejidad, de caos o de incertidumbre (Vargas 2017, 34).

Por otro lado, al hablar de complejidad Manucci(2016, 5,6) establece la necesidad de un cambio de paradigma compuesto por tres dimensiones: En primer lugar, la diversidad de actores que deja de lado la concepción clásica de emisor – receptor y mensaje, ya que vincula los múltiples significados, percepciones, intereses y actitudes que resultan de las relaciones que se forman de los distintos actores vinculados con la organización.

En segundo lugar, tenemos la modalidad de interacción. Para Manucci es el factor que afecta de forma directa al redefinir el espacio y tiempo de intercambio de información mismo que está potencializado por el amplio acceso a la información.

Y finalmente, la tercera dimensión es la emergencia de nuevas situaciones, que se produce por la diversidad de actores que interactúan al mismo instante que emergen nuevas situaciones, siendo este el punto crítico de la complejidad, ya que, de acuerdo con Manucci, es imposible predecir con exactitud el nivel que lograrán los eventos interrelacionados, surgiendo aquí los cambios culturales, así como las crisis y conflictos.

Entonces, el pensamiento estratégico se convierte en imprescindible para los grandes operadores de la realidad. Rafael Alberto Pérez (2012, 125) considera que para sostener una mayor eficacia para establecer cambios es importante ser conscientes que

vivimos en un mundo que cambia constantemente, por lo que las estrategias deben ser fríamente pensadas y planificadas.

Por otro lado, Massoni (2012, 33) señala que los cambios se configuran desde el mismo grupo social de forma conversacional, por ello, es papel del estratega planificar estos cambios, para lograr cumplir con los objetivos planteados.

Pérez (2012, 131) califica como estratégico a aquello empleado para el cumplimiento de objetivos, así como a los procesos para la toma de decisiones a medianos y largos plazos, y hace énfasis en las decisiones tomadas a nivel de cargos directivos, conceptualiza entonces a la estrategia como un conjunto de tácticas y a las tácticas como un conjunto de decisiones. Sin embargo, no todas las decisiones pueden llegar a ser estratégicas, pues para Habermas (1973) una decisión es estratégica cuando se consideran las acciones o respuestas posibles que se pueden dar en consecuencia de esta decisión, y lo que podría cambiar el resultado.

Para ser más precisos Pérez (2008a, 93) establece que una estrategia es el resultado de un conjunto de tácticas, y las tácticas el resultado de una cadena de decisiones; es entonces la teoría de los juegos la que recoge estos conceptos, al igual que establece al pensamiento complejo como la base a partir de la cual se muestra un abanico de posibles resultados y acciones.

En este mismo contexto Pérez (2008a, 94) nos explica que la estrategia contempla varios aspectos: la asignación de un objetivo a cumplir, la expectativa del comportamiento o decisiones de otros agentes o situación de juego con terceros. Incorpora también el nivel de incertidumbre, hecho que radica en las decisiones de los demás jugadores, lo que obliga al estratega a partir con un cierto nivel de riesgo en la toma de decisiones.

Otros aspectos relevantes en la estrategia son la limitación de recursos propios, ya que es común que los recursos necesarios para el cumplimiento sean limitados por lo que saber administrarlos dentro de la estrategia es esencial; la posibilidad de varias alternativas de actuación de las que dependen distintos resultados, es decir un estudio de las posibles acciones y sus resultados, cuando sólo existe un camino no es posible hablar de estrategia.

Pérez también nos habla de la valoración entre las distintas alternativas de actuación: análisis estratégico, es decir el balance entre la mejor opción, la más posible, la más viable y la más consistente en un contexto determinado, o en casos especiales la menos mala. En uno de los últimos pasos de la estrategia Pérez nos habla de la elección

de una de las alternativas, donde es necesario ver el conflicto desde una mirada compleja de modo que las decisiones siempre se puedan proveer anticipadamente, es decir diseñar las soluciones o acciones a tomar con antelación. Una vez valoradas las alternativas y diseñadas las soluciones queda la ejecución de la estrategia elegida, siendo este el paso más relevante ya que la estrategia es tal sólo cuando llega a la fase de ejecución, sino estaríamos hablando sólo de un proyecto.

### **3. La comunicación y su relación con la estrategia**

En la actualidad y bajo los preceptos de Pérez (2008b) la comunicación es entendida ya no solo como transmisión, sino que también implica la generación de una interacción simbólica entre seres humanos que se vinculan en el entorno y que permite se convierta en una acción social y cultural; además, como lo describe Luckmann, también es considerada como creadora de poder.

Por su lado, Jesús Galindo y Octavio Islas (2015,14) manifiestan que “la comunicación como concepto ha evolucionado, y hoy nos ofrece un campo de visiones para ver y entender en principio casi todo asunto asociado a la vida social. Eso es un rasgo de poder innegable y presente. Ya no es sólo un objeto, es un punto de vista constructivo, una matriz de percepción y de acción”

Entendiendo así la comunicación, ¿cómo se relaciona con la estrategia? Para aportar al entendimiento del concepto de comunicación estratégica, Preciado y Guzmán (2011, 64) presentan varios criterios, y entre ellos el que los objetivos de la comunicación deben estar ligados a los objetivos que guían la gestión de la organización. El segundo criterio es que las acciones que se ejecuten se realicen a partir de las líneas de acción basadas en los objetivos de la comunicación, es decir se guíe por una estrategia planificada.

El último criterio se enlaza al criterio de Scheinsohn (2010, 18), quien hace dos distinciones importantes en la comunicación en cuanto a su manejo. Habla de un primer nivel que engloba las comunicaciones tácticas, es decir todas aquellas integradas de marketing y un segundo nivel que lo categoriza como comunicación estratégica, cuando la comunicación está en los niveles de toma de decisiones, es decir cuando los profesionales del área participan junto a sus directivos en el desarrollo de la estrategia en general de la institución.

Para describir las características de la comunicación estratégica Preciado y Guzmán (2011, 52) hacen varias especificaciones. En primera instancia consideran que los representantes del área de comunicación deben participar del diseño de la estrategia de la organización, de modo que, la comunicación sea considerada un elemento central para la toma de decisiones. Como segundo tema, establecen como un punto necesario que los objetivos que dirigen la estrategia de comunicación estén directamente relacionados con la estrategia global de la organización. Finalmente, hacen énfasis en que los diferentes niveles de la comunicación (operativo, táctico y estratégico) estén contemplados en el diseño de la estrategia.

La estrategia de comunicación de acuerdo con Manucci (2016, 12) recoge el modo en que diseñamos nuestra participación en el contexto propuesto, es decir define cada acción o jugada propia, como respuesta a las posibles situaciones emergentes en el contexto de su ejecución. Manucci entonces nos indica que la estrategia no se limita sólo a medios o canales de comunicación, sino que trasciende hacia el posicionamiento en un contexto determinado y sus condicionantes.

La estrategia de comunicación entonces, lejos de ser un recetario paso a paso de acciones y mensajes, es una invitación al pensamiento complejo que motiva conocer sobre el abordaje determinadas situaciones, así como sus posibilidades.

Hasta ahora hemos establecido que es la estrategia, qué es la comunicación y en este sentido Manucci (2016, 13,14) nos insta a conocer las partes que componen a la estrategia de comunicación. En primera instancia tenemos la *táctica*, refiriéndose a los lineamientos de carácter operativo diseñados para mantener la definición estratégica. Para ser más específicos, se trata del marco operativo asentado en procesos, programas y lineamientos. Para Manucci, hablar de táctica es hablar del “cómo vamos a sostener el rumbo trazado”. Los lineamientos definidos como tácticas pueden estar compuestos por varias acciones agrupadas bajo un objetivo táctico a cumplir, que está además designado a sostener el marco general del proyecto. El diseño de estas tácticas estará siempre en dependencia a las posibilidades de la organización, su contexto y objetivos específicos.

En segunda instancia tenemos las acciones, las cuales para Manucci son intervenciones diseñadas puntualmente acorde a las circunstancias y tácticas establecidas por la organización para sostener los objetivos estratégicos. Las acciones son específicas y deben redefinirse constantemente, y necesitan estar organizadas por parámetros tácticos que aporten coherencia. Manucci califica a las acciones como “lo que vamos a hacer”, siendo estas acciones mediáticas, personales, clásicas o a través de medios innovadores.

Las acciones, de acuerdo con Manucci (2016, 14), deben organizarse acorde a los procesos tácticos, haciendo que cada acción corresponda a un eje táctico que, a su vez, es parte de la estructura operativa para sostener el marco de la estrategia de comunicación.

Una vez esclarecidas las características y su enfoque de comunicación estratégica hay que superar antiguas concepciones, y en este aspecto Manuchi (2018, 11) hace una crítica al manejo de la comunicación en las organizaciones ya que en la mayoría no han dejado de llevar a la comunicación de forma lineal y casualista, suponiendo que la interpretación de los mensajes es pasiva, omitiendo que los receptores pueden resignificar los mensajes.

Es así como se critica conceptos que mostraban a la comunicación como una herramienta unidireccional, y la confundían con temas anexos como el marketing y la publicidad, pues como afirma Scheinsohn(2010, 18) la comunicación estratégica va más allá, y debe salir de esta visión reduccionista y articularse inteligentemente con la aplicación de una lógica estratégica y una gestión global.

Una de las determinaciones en la NTE se presenta en la transdisciplinariedad y, dentro de esta, la concepción de la comunicación juega un papel importante ya que no es la forma lineal del proceso comunicativo el que prevalece, sino que debe apoyarse de otras áreas para integrarse y convertirse en ese modelo presentado: con capacidad humana y sin dejar de lado las acciones complejas.

Si bien tradicionalmente hemos estado acostumbrados al proceso de emisor y receptor, dentro del paradigma de la complejidad es preciso entender que nos movemos en un espacio híbrido en el que se estructura la trama relacional en la que los sujetos, vistos como actores, participan de manera interactiva y se convierte en un encuentro social de transformación entre alteridades (Pérez y Massoni 2009, 356).

la comunicación estratégica se convierte en una forma de acción simbólica desarrollada en un ambiente de incertidumbre, en el que los jugadores miran las alternativas para decidir, observan el contexto social en el que se desenvuelven para así poder llegar al objetivo planificado, no obstante, los actores deben tomar en cuenta que esas decisiones deben, posteriormente, ser controladas y evaluadas (Pérez y Massoni 2009, 421).

La NTE entiende a la comunicación “como un espacio de encuentro, hibridación y transformación en donde se articulan las percepciones plurales de la realidad” (Pérez y Massoni 2009, 300).

Es así como la teoría estratégica de la comunicación presente en este trabajo implica mirar a la comunicación como un fenómeno multidimensional, histórico, complejo situacional y fluido, donde como asevera Massoni(2016a,198) y requiere considerar la complejidad durante el diseño de estrategias manteniendo siempre en mente las dinámicas, los cambios de la realidad y los sujetos.

Desde este enfoque la comunicación emerge como un encuentro sociocultural con técnicas de análisis propias de los comunicadores sociales que aportan significativamente a los estudios que se desarrollen desde otras disciplinas. Es así como para Massoni (2016a, 195) la comunicación estratégica es un espacio de encuentro de las alteridades socioculturales, que aporta a la generación de conocimiento para la innovación en un contexto de cambio social.

Para investigar estas realidades cambiantes, Massoni (2016b, 99) nos presenta la investigación enactiva en comunicación, para analizar la realidad desde la “multidimensionalidad del fenómeno comunicacional”, para de este modo alcanzar la convergencia a un punto de encuentro de la diversidad, para así lograr un cambio social de forma conversacional y enactiva. Para lograr la investigación enactiva en comunicación, Massoni (2016b, 191) propone un conjunto de mapas fluidos como herramientas que para registrar el cambio social conversacional que se va generando en función de una estrategia de comunicación.

En los escenarios donde el cambio sociocultural prevalece los espacios de diálogo se convierten en puntos de encuentro, pero también de desacuerdos, porque se refleja la diversidad de los actores tanto en lo social como en lo cultural; asimismo, en estos contextos aparecen los valores y objetivos de la organización para construir las estrategias en común.

En este aspecto para Massoni (2013, 95) la dinámica en las organizaciones presenta desafíos dentro de la comunicación ya que exige la participación de cada actor, tomando en cuenta sus intereses y necesidades para encontrar soluciones a las problemáticas presentadas.

Al entender la comunicación como encuentro y acción y como una conversación social, necesariamente enlaza lo complejo y fluido en la trama relacional e intersubjetiva, como su característica intrínseca que en el nuevo modelo manifiesta a la comunicación como la herramienta para proponer nuevas acciones que deben venir de todos los actores (Massoni 2016c, 99).

Con este nuevo paradigma Massoni (2016c, 98) propone el diseño de estrategias de comunicación que se originan en la investigación enactiva, que favorece el encuentro en la diversidad, profundiza la multidimensionalidad, configura los vínculos intersubjetivos y facilita el cambio social conversacional.

Desde la Escuela de Rosario<sup>1</sup> se presenta la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC), la misma que toma de varias disciplinas de las ciencias sociales para lograr un trabajo transdisciplinar con el objetivo de lograr la enacción comunicacional como un proceso en el que se articulan los aspectos micro y macrosocial en varias dimensiones (Massoni 2016c, 99).

¿Qué implica la investigación enactiva? La estudiosa argentina presenta pasos y técnicas para abordar las problemáticas: “Versión Técnica del problema Comunicacional (VTC), Mapeo de Actores, Reconocimiento y Caracterización de Matrices Socioculturales; análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC); reconocimiento de Mediaciones Comunicacionales; despliegue del Árbol de Soluciones con definición de Ejes y tonos de comunicación para las distintas Matrices socioculturales” (Massoni 2016c, 99)

#### **4. Comunicación institucional**

Se ha mencionado que la comunicación es el eje transversal en todas las actividades del ser humano, por lo tanto, en las instituciones se vuelve un factor relevante para gestionar su accionar en este campo, tanto para relacionarse con su público interno, así como para el público externo.

Muchas veces las instituciones plantean sus objetivos estratégicos sin pensar en la influencia social, económica y política, las que pueden perjudicar el desarrollo del trabajo de sus actores. Por esta razón las organizaciones deben abrirse camino a la investigación, a la planificación y a generar procesos en los que intervengan dichos públicos para la creación de estrategias y tácticas comunicacionales y así innovar en encuentros colaborativos (Apolo, Aliaga, y Cusot 2014).

---

<sup>1</sup> “La Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario es un proyecto académico, científico y social que alerta sobre las derivaciones antidemocráticas de las teorías de la comunicación dominantes. La innovación metodológica se inscribe en la Investigación Acción Participativa”(Massoni 2019)

Lo significativo en este proceso de investigación y planificación no es tomar modelos ya dados, sino que se debe considerar al contexto institucional, pero, sobre todo, la comunicación estratégica debe conducir al manejo de la incertidumbre efectuando un diagnóstico preciso tanto de su trama, así como de sus actores.

La comunicación estratégica no busca mirar desde un solo sentido y obtener las respuestas prefabricadas. Por el contrario, se debe entender a las instituciones desde un marco social donde los actores se desenvuelven, bajo un mismo objetivo sí, pero entendiendo que los saberes, conocimientos y experiencia puede coadyuvar al fortalecimiento de la capacidad de la organización para innovar y alcanzar los procesos de transformación.

Esta premisa concuerda con los preceptos de Pérez y Massoni, quienes presentan a los sujetos como el centro en todo proceso relacional y repensando la comunicación desde los nuevos paradigmas, es decir, afrontar las etapas de cambio como un fenómeno complejo y fluido.

En las instituciones prevalecen los modelos arcaicos de la gestión comunicacional y la búsqueda para un mejor manejo es ardua, ya que no se la concibe desde una comunicación más flexible y dinámica, vista como sistema complejo y viviente para orientar hacia una democratización de la comunicación (Massoni, Uranga, y Longo 2018, 353).

Ante ello, es imprescindible rediseñar las instituciones, proyectar su planificación con un direccionamiento de mayor coordinación, para que sus objetivos vayan enlazados con los intereses de sus públicos, que las decisiones a ser tomadas sean en consenso y no solo las cabezas las que resuelvan y que participen todos los actores en las acciones de cambio. De esta forma, se llegará a una autoorganización que enriquezca la cultura de la institución y los desafíos que se presenten les admita crecimiento.

Con el nuevo paradigma de la comunicación (NTE) Pérez y Massoni (2009, 444) colocan como objetivo para las organizaciones el relacionamiento, donde la información pase a ser cosa del pasado reflejada en boletines de prensa o mensajes unidireccionales en redes sociales, lo que se busca es entender a la comunicación como estrategia que lleve a generar acciones que transformen a las instituciones y a sus públicos propiciando espacios de significación e intercambios dinámicos.

## **5. La comunicación estratégica en organizaciones del sector público (pasar del conflicto a la articulación)**

Tradicionalmente la comunicación en las entidades del sector público se ha limitado a un campo de acción instrumentalista enfocado especialmente para épocas electorales y determinadas campañas, uso contrario al planteamiento que realizan Preciado y Guzmán (2011, 56,57) citando a autores como Riorda (2008); Canel y Zamora (2004), quienes manifiestan que la comunicación en las entidades del sector público debe apuntar a: generar consensos y legitimar el ejercicio del gobierno a cargo.

Frecuentemente, las instituciones públicas creen que el vínculo generado con los ciudadanos a los que prestan sus servicios se enmarca en que sepan los que hacen, tornando ese proceso bajo un concepto meramente informacional e incluso ideológico; sin embargo, esa transmisión no garantiza que las instituciones estén conectadas con sus públicos y mucho menos les hacen partícipes de las acciones.

Los modelos de comunicación estratégicas demandan el planteamiento de nuevas formas, y a largo plazo, de relacionamiento de las organizaciones con sus públicos, los mismos que deben estar basados en la reconfiguración de los vínculos en la cotidianidad de las instituciones.

En el Ecuador, la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos se torna relevante y su acceso a la información está estipulado en normativas legales como la Constitución y leyes; no obstante, el que conste en documentos jurídicos no implica que como ciudadanos ejerzamos ese derecho y obligación de conocer a las instituciones y sus servicios. En este aspecto, la comunicación en las organizaciones públicas toma como recurso a los medios de comunicación tradicionales y en la actualidad a los medios digitales para dar a conocer su información, mostrando claramente una forma lineal y sin fluidez en el proceso comunicativo.

Ahí radica la importancia de la comunicación estratégica en las instituciones públicas, ya que el mero acceso a la información no determina la democratización de la comunicación y ese se convierte en un componente más dentro del sistema complejo que debe ser tomando en cuenta para las acciones a seguir.

La construcción de redes intersubjetivas en el contexto de la multidimensionalidad dentro de las instituciones apoyará el logro de los objetivos deseados, en los que el relacionamiento fluido de los públicos internos y externos conjuguen al bien común que es dar servicio a la ciudadanía.

Por otra parte, y no menos importante, una forma más para que una institución evidencie su postura democrática es mostrando transparencia en todas sus acciones, siendo la comunicación el vehículo para denotar su gestión. (Massoni, Uranga, y Longo 2018, 338)

Las instituciones públicas deben dejar de lado el modelo aislado en el que se han manejado en las últimas décadas, para transmitir sus rasgos identitarios visualizados en sus símbolos y señales, hacia espacios de aprendizaje colaborativos. Aportando una mirada integral del proceso comunicativo de la organización, siendo críticos y analíticos de sus acciones, se podrá llegar a diseñar planes en los que sean valorados los saberes conjuntos de todos los actores.

## **6. Planificar la estrategia de comunicación**

“Más que planificación, lo que se requiere es justamente lo contrario: la capacidad estratégica de improvisar”. Rosabeth Moss Kanter (1983)

En su devenir diario, el ser humano ejecuta con regularidad planes, esquemas de proyección a futuro, para lo que es importante analizar lo que puede verdaderamente controlarse o direccionarse. La planificación se conceptualiza como el “deseo de alcanzar una necesidad humana, económica y social”; este deseo se desemboca en acciones que permitan determinar cuál será la acción a tomar a futuro, convirtiéndose entonces en un canal donde se trazan metas que, para ser llevadas a cabo, requieren de un conjunto de estrategias que permitan generar cambios en un sistema. (Gutiérrez et al. 2016, 608)

Autores como Kanter (1983) mencionado en Pérez (2016, 24), establecen que en la comunicación estratégica más que la planificación, se requiere de la capacidad estratégica de improvisar. Sin embargo, para lograr esta capacidad, la experiencia previa en la generación de estrategias es imprescindible, experiencia que se puede obtener gracias a la constante práctica en la creación y ejecución de estrategias desarrolladas con el análisis previo que se aplica en toda planificación.

Cómo vimos en el capítulo anterior, la comunicación es multidisciplinar, multidimensional, compleja y fluida; mientras que la estrategia se estructura de un proceso de pensamiento complejo, constituido de tácticas, siendo estas tácticas una formación de varias decisiones. Una vez claras estas ideas, podemos determinar que para manejar la comunicación de forma estratégica es preciso un plan. Para De Farias, Nassar

y Miano (2017, 114) la planificación en las organizaciones y empresas se ha convertido en un asunto vital, pues, aunque podrían funcionar de forma orgánica y formulando estrategias la única forma de asegurar mejores resultados y más seguros es hacer un plan.

La comunicación que se propone aplicar en el presente plan estratégico está direccionada por el modelo propuesto por autores como Rafael Alberto Pérez, Sandra Massoni, Jesús Ibáñez y R Penman, desde los cuales se entiende a la comunicación como un proceso de interacción macrosocial, escapando de la mirada reduccionista clásica centrada únicamente en los mensajes y concentrándose en la comunicación como un acto complejo y fluido que considera los cambios, las dinámicas de la realidad y los sujetos

Es así como hoy en día se habla de la comunicación estratégica como un elemento esencial para las organizaciones donde su adecuado manejo se vuelve imprescindible y es aquí donde la mirada estratégica es primordial. Para Sandra Massoni (2016a, 182) la comunicación se ejerce en un mundo fluido por lo que los planes de comunicación deben cambiar esta visión que se reduce a lo informativo y operativo, para lograrlo, Manucci (2018, 11) manifiesta la necesidad revisar los modelos y las decisiones de comunicación con el que las organizaciones van diseñando sus relaciones.

De Farias, Nassar y Miano (2017, 127) establece que la creación de estrategias es esencial para alcanzar los objetivos que busca la organización, a lo que recomienda previo el establecimiento de relaciones de largo y mediano plazo, prevenir escenarios de modo que se pueda planificar estratégicamente las rutas requeridas para alcanzar las metas planteadas, logrando reacciones más asertivas que garanticen resultados favorables y medibles.

Para que los resultados de la planificación puedan ser medibles, se especifica la necesidad de establecer los objetivos previamente, definiendo metas, recursos humanos, físicos, materiales y financieros, así como el tiempo requerido para que esta planificación se cumpla. Para lo que también dependerá del tipo de planificación: operacional, táctico y estratégica. (De Farias, Nassar, y Miano 2017, 127)

Citando a Jáuregui y de acuerdo con Martín (2011, 105), planificar la estrategia de comunicación de una organización es como elaborar un “traje a la medida”, ya que este plan deberá regir los significados de las relaciones internas, externas y de Alta Dirección de la empresa, involucrando a sus públicos y *stakeholders*, de modo que integre todos elementos necesarios para habilitar el abanico de posibilidades al momento de enfrentar cualquier problema de la comunicación de la organización.

Martín (2011) especifica que las funciones estratégicas de comunicación son: Prever, detectar y definir problemas; fijar objetivos y finalmente; gestionar y conseguir resultados de comunicación. Para ello, Preciado y Guzmán (2011, 53–56) afirman que, al revisar a varios autores de la comunicación estratégica como Pérez, Bernays, Gruning, entre otros, se hallan cuatro importantes componentes de la comunicación estratégica:

El primer componente trata de la *Investigación*, mismo que se enfoca en conocer la situación y características del entorno desde dónde la organización opera con el uso de herramientas de análisis. Busca conocer lo que piensan sus públicos sobre la organización y lo que esperan de ella. En este primer componente Hoyos y Guzmán (2011, 53–56) enfatizan en la importancia de visualizar las reacciones de los stakeholders ante las alternativas de estrategia.

Como segundo componente tenemos una *planificación* flexible, refiriéndonos con ello a su nivel de adaptabilidad a las situaciones que influyen en su ejecución y el nivel de incertidumbre que implica la acción y respuesta de los actores. La *ejecución de la estrategia*: es el siguiente componente mismo que puede dar marcha únicamente cuando el componente anterior haya sido ya socializado con el personal de la organización, para así lograr el apoyo y compromiso esperado. Para la ejecución es imprescindible describir detalladamente cuáles serán las acciones que el plan de comunicación haya destinado,

Finalmente, los *mecanismos de seguimiento, control y evaluación* nos ayudarán a conocer si las acciones ejecutadas tuvieron los resultados planificados y su grado de cumplimiento. Los indicadores de gestión suelen ser utilizados para replantear los objetivos y acciones que permitan el logro de las metas propuestas. Las variables que expresan los resultados de la aplicación de la estratégica deben ser medidos de forma periódica ya que los resultados de los programas de comunicación no suelen generar cambios inmediatos, así podemos observar si existieron efectos en los públicos.

## **7. El diagnóstico inicial**

Del mismo modo que en medicina se requiere un diagnóstico previo para establecer tratamiento más adecuado, la planificación contempla como primer paso estudiar cuál será el punto de partida para generar un cambio proyectado al futuro, es decir, determinar cuáles son las condiciones desde las que se parte y los cambios que se

requieren para satisfacer las necesidades vigentes, a este proceso se lo conoce también como *estado del arte*.

Para Pérez (2012, 123) el estado del arte busca responder la interrogante “¿*Dónde estamos?*”. Este primer diagnóstico no puede ni debe ser neutro de acuerdo con Varela, pues requiere ser elaborado desde una perspectiva específica, preferiblemente de quien es parte interesada o que sea partícipe de la situación.

Para “elaborar este traje a la medida” Martín (2011, 105) nos formula el analizar a la organización tanto de forma histórica como su estado actual, examinando a la organización detalladamente de forma interna y externa, de modo que, se logren hallar los problemas existentes para posteriormente ejecutar una solución

En un mundo cambiante es importante conocer a los gestores de estos cambios de la realidad, y como llega esta realidad hacia nosotros. Ante ello, Pérez (2012, 126) afirma que la realidad no llega en “estado puro”, siendo intervenida por los intereses de quienes distribuyen la información. Esta realidad se encuentra en una constante transformación y de acuerdo con varios autores como Massoni (2016a, 182) y Pérez se expresa de forma conversacional, siendo la comunicación el motor principal para el cambio social.

## 8. Herramientas que contempla el diseño del plan estratégico de comunicación

Una de las herramientas propuestas para este primer análisis que nos entrega Martín (2011, 108) es el análisis DAFO o FODA (Debilidades-Amenazas-Fortalezas y Oportunidades), donde se identificarán tanto las problemáticas como las ventajas de la organización, marcando a su vez el objetivo y la misión de la investigación.

### Análisis DAFO:

Tabla 1.  
Esquema análisis DAFO o FODA.

INTERNO	EXTERNO
<b>Debilidades:</b> Se describen las dificultades causadas por temas propios de la organización como: escasas de recursos y problemas de actitud y/o accionar del personal de la organización.	<b>Amenazas:</b> Se trata de las problemáticas que surgen fuera de la organización como riesgos de cambios de políticas y del entorno.

<b>Fortalezas:</b> Se habla de las capacidades y habilidades del personal de la institución, las ventajas propias de la organización o de su naturaleza y de los recursos favorables.	<b>Oportunidades:</b> Son los posibles cambios del entorno que pueden resultar favorables para la organización, tales como: nuevas tecnologías, disminución de la competencia, entre otros.
---	---

Fuente: Martín (2011)

Elaboración propia

Las técnicas sociológicas que Martín (2011, 108) nos propone con el fin de lograr los objetivos y fundamentación de este primer análisis comprenden varias herramientas que serán aplicadas tanto a nivel interno como externo.

**Interno:** Encuestas, estudio de la revista informativa y el portal web, entrevistas y reuniones, de este modo se puede conocer la cultura, personalidad y esencia de la organización.

**Externo:** Encuestas y entrevistas a socios estratégicos, público actual y potencial para obtener confianza y potenciar la imagen pública.

Martín (2011) establece 3 funciones estratégicas de la comunicación, mismas que deben ser gestionadas desde la Alta Dirección, expertos y el director de Comunicación: 1. Prever, detectar y definir problemas; 2. Fijar objetivos; 3. Gestionar y conseguir resultados de comunicación. La metodología que Martín propone involucra 4 apartados que señala deberán ser aplicados anualmente:

Tabla 2

**Apartados del plan de comunicación**

1	Análisis de la situación	Conocer las características de los públicos potenciales y de los grupos de interés o stakeholders
2	Investigación interna	Para descubrir la cultura y personalidad de la organización.
3	Comité asesor de comunicación	Concentrado en la dirección de comunicación, nombrando un solo portavoz organizacional que aplique los mensajes y canales idóneos en cada caso, fijando y consiguiendo resultados.
4	Mecanismos de control	Que permitan la evaluación y seguimiento de la aplicación del plan de modo que llegue a ser una inversión estratégica y no un gasto.

Fuente: Martín (2011)

Elaboración propia

Por otro lado, y con el fin de propiciar el encuentro socio cultural que pretende la comunicación estratégica, desde la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario se propone un modelo de investigación en comunicación, el cual no pretende

instaurar una verdad definitiva, sino integrarse y ejercerse desde las dinámicas del mundo. Estas metodologías proponen estrategias de comunicación como dispositivos de inteligibilidad y de interpretación de lo real en las dimensiones múltiples, Massoni (2016a, 184).

Para Massoni, la estrategia de comunicación dista de ser una fórmula de verdad, o un plan elaborado para ser seguido al pie de la letra, es más bien un mecanismo flexible que se está atento a lo situacional en el espacio fluido, donde habitan las alteridades socioculturales. Mira con respeto las diversidades en la situación sin limitarse a lo discursivo.

La teoría de la CEE redefine a la comunicación “como un encuentro en la diversidad, un cambio social conversacional que enactúa; una reconfiguración intersubjetiva, situacional, histórica, dinámica y evolutiva, micro-macrosocial, compleja, fluida, fractálica y autoorganizada” (Massoni, 2003).

La Investigación Enactiva en Comunicación se presenta como un algoritmo fluido de la diversidad a partir del reconocimiento, así como, de la operación de la multidimensionalidad de lo comunicacional, que se realiza en los dos momentos de su desarrollo en procesos crecientes de co-diseño con los actores.

Massoni (2018, 96–99) propone entonces herramientas metodológicas que facilitan la investigación enactiva de la comunicación y su planificación, de modo que, logremos deslindarnos del clásico modelo lineal de la comunicación, modelo que carece de complejidad y que de acuerdo con Massoni (2016a, 186) se vicia de ser antidemocrático, dualista y por lo tanto vacío de comunicación.

En la Guía IEC Massoni y Bussi (2020) se presenta a la Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) desde un abordaje que parte de la complejidad en cada situación, a fin de dar lugar a una participación enactuada. Esto como una acción “emergente de un sistema abierto y complejo (el ser humano) que interactúa en otro sistema abierto y complejo (el territorio) a partir de estrategias comunicacionales como dispositivos de vinculación entre los actores de una situación en particular”.

Las técnicas IEC, de acuerdo con Massoni y Bussi (2020, 23), son una particular forma para lograr la sistematización y registro de datos de interés comunicacional. Esta incluye los instrumentos y su forma de aplicación de la metodología CEE, estas proveen dispositivos para propiciar el encuentro sociocultural.

Las herramientas que usa la IEC visibilizan la transformación comunicacional, al registrar, sistematizar y visualizar datos que muestran la relación en estudio. El

seguimiento con esta técnica es periódico, ya que los registros se captan atendiendo a las características de la problemática en investigación, de acuerdo con el ritmo del cambio comunicacional estos registros pueden hacerse de forma mensual, semestral, anual, etc. (Massoni y Buussi 2020, 19).

Los instrumentos de la IEC son dispositivos metodológicos que abstraen las “particulares modalidades de vinculación intersubjetiva” que se encuentran en torno al tema de investigación. Estos pueden ser test, diagramas, matrices, etc. Se enfocan en captar las diferencias entre los miembros del contexto investigado en torno a la temática de la estrategia.

En la siguiente tabla se muestra la integración de las técnicas, instrumentos y herramientas y su aporte metodológico a cada operación cognitiva del “algoritmo fluido”. Las técnicas según Massoni se enfocan en el componente analítico de la investigación, mientras que los instrumentos y herramientas IEC se enfocan en el componente operacional. De este modo se puede “visualizar los ciclos continuos del cambio comunicacional” Massoni (2019)

Tabla 3

**Operaciones del algoritmo fluido en una IEC: técnicas, instrumentos y herramientas.**

<b>Operación cognitiva</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Herramienta</b>
1. Diálogo de saberes	Versión Técnica Comunicacional (VTC)	Test de la fotoproblema	VTC sintética
2. Determinación del tipo de encuentro dominante	Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)	Diseño mediante MRC	Reconocimiento de MRC en productos y espacios de comunicación
3. Identificación de agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración	Mapeo Comunicacional de Actores (MCA)	Test de jerarquía de actores y competencias	Diagrama evolutivo de actores
4. Reconocimiento de los autodispositivos colectivos	Matrices Socioculturales (MS)	Test de modos y formas	Caracterización de MS
5. Diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales	Árbol de soluciones (AS)	Prototipado evolutivo de tecnologías sociales, productos y espacios de comunicación	Matriz escalonada de planificación concertada de acciones, proyectos, programas y políticas de comunicación
6. Diseño y realización de investigación de campo	Matriz de Datos IEC (MD IEC)	Matriz de datos IEC escalonada	Matriz de datos IEC por MS
7. Reconfiguración micro-macrosocial del encuentro en la diversidad	Plan Operativo (PO)	Ejes y tonos de comunicación por MS	Matriz de planificación de acciones, proyectos, programas y políticas.

Fuente: Massoni, S. 2020 y 2018

Al tratarse de operaciones cognitivas y no de fórmulas repetitivas se tomará las operaciones más adecuadas a fin de obtener un análisis conforme a la elaboración del plan estratégico de comunicación para el Instituto Nacional de Biodiversidad, a fin de llegar a sus públicos externos y mejorar su posicionamiento e imagen pública.



## Capítulo segundo:

### El posicionamiento y conceptos elementales de la comunicación

De todas las dimensiones del término “estrategia” la que mejor casa con el uso de la expresión “comunicación estratégica” es, sin lugar a duda, la que lo define como “posición y ventaja”. en (S. Sánchez Benítez 2011, citado en Pérez 2012)

En este capítulo se abordarán los conceptos esenciales sobre el posicionamiento de marca en organizaciones gubernamentales, así como las teorías necesarias para el manejo adecuado de la Imagen pública. También se abordarán los conceptos de Comunicación Interna y Externa.

#### 1. Posicionamiento de Marca e Imagen Pública

Uno de los principales propósitos de la estrategia de comunicación, de acuerdo con Vásquez (2016, 23), es diferenciar a la organización con respecto a sus competidores, en el caso de las organizaciones gubernamentales y no lucrativas como el INABIO, se busca posicionar su imagen a partir del reconocimiento de su filosofía, de este modo sus decisiones empiezan a ser validadas y ejecutadas.

La forma en que se vincula la institución con los distintos sectores de la sociedad define el posicionamiento de esta, para Manucci (2016, 16) estos vínculos no suelen ser pasajeros y se basan en la confianza que sostienen en la organización, esta confianza se solidifica o erosiona en concordancia de lo que la organización haga o diga.

Para Hoyos Ballesteros (2016, 81–83) el posicionamiento no debe confundirse con conceptos como participación en el mercado, nivel de recordación de la marca o una buena imagen, pues se trata de un concepto que ayuda a ubicar a la marca frente a sus competidores, esto con la aplicación de una estrategia de diferenciación, para lo cual se requiere analizar el entorno y el beneficio diferencial.

Es importante reconocer lo que el posicionamiento significa para una empresa y una organización gubernamental; si bien en ambos casos se busca que los valores de la institución estén en la mente del público los propósitos y las métricas de valoración del

posicionamiento serán distintas, ya que en el primer caso hablamos de clientes y consumidores mientras que en el segundo caso hablaremos de actores estratégicos y públicos objetivos. De acuerdo con Vásquez (2016, 23), el posicionamiento se consigue gracias a una comunicación eficiente con los públicos. Para ello el uso de una estrategia que dirija sus metas y objetivos es imperativo, pues es ahí donde se observa el trabajo del estratega como quien direcciona e integra los elementos inmateriales de la organización hacia la planificación.

Luego de haber establecido el diagnóstico situacional o situación inicial, de acuerdo con Martín (2011, 107), es necesario elaborar una detallada investigación de modo que nos de las pautas necesarias para determinar el adecuado posicionamiento de la organización. Esta acción mostrará los aciertos y errores de la organización, así se sabrá lo que debe ser comunicado en los diferentes niveles (Informativo, Relaciones Públicas y Publicidad). Esta investigación abarcará los rasgos de la competencia, la percepción del INABIO en el exterior, la aceptación o rechazo de las acciones emprendidas (productos, actividades o servicios), de modo que se logre conseguir una visión global de la identidad y percepción de la institución en el sector y situación desde donde opera.

Para construir un posicionamiento adecuado Hoyos Ballesteros (2016, 85) nos propone un mapa perceptual como herramienta análisis para la visualización y posicionamiento de marca que se elabora a partir de la definición de variables. Dada la naturaleza del INABIO, se pueden elegir las siguientes variables de segmentación: liderazgo, estilo de vida, atributos, competencia, usuarios, calidad, producto o servicio y sus usos.

El mapa perceptual se forma por cuatro cuadrantes, en ellos se colocarán las variables en relación con el producto o servicio que oferta el INABIO, algunas de estas posibles variables pueden ser aquellas relacionadas a la coordinación de la investigación en biodiversidad, la calidad de información científica y/o la transferencia de conocimiento. Este mapa de acuerdo con Hoyos (2016, 83) se elabora con la ayuda del “panel de expertos”, un conjunto de profesionales cercanos a la marca, quienes determinarán las variables posibles y sus combinaciones para lograr el posicionamiento más relevante y con mayor nivel de diferenciación.

Para elaborar el posicionamiento mediante mapas perceptuales Hoyos (2016, 83) nos presenta varios pasos, empezando por la selección adecuada de variables, la combinación de variables, selección del posicionamiento, declaración y finalmente conversión del posicionamiento en una frase o slogan.

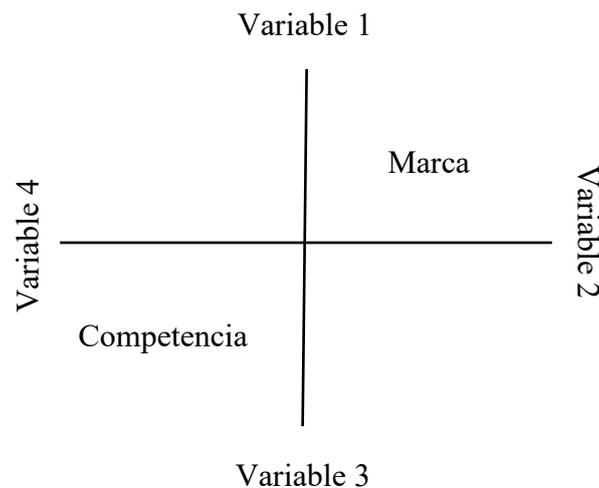


Figura 1 Diagrama comparativo para definir el posicionamiento. Fuente: Elaboración propia a partir de Hoyos (2016)

## 2. Herramientas de gestión de la comunicación

Una vez se hayan establecido los grandes objetivos comunicacionales a fin de mejorar el posicionamiento e imagen pública de la organización se establecerán los objetivos de cada ejercicio anual, mismos que serán propuestos a partir de las dinámicas y evaluaciones generadas en la ejecución de la estrategia el año anterior, estos objetivos de acuerdo con Martín (2011, 103) siempre estarán sujetos al sector de acción, de sus públicos y stakeholders.

A fin obtener el logro de estos objetivos es indispensable poseer herramientas estratégicas de gestión de comunicación que sean efectivas y eficientes, estas herramientas son la comunicación interna y externa. La correcta ejecución de estas herramientas según Collado (1991) citado en Martín (2011,103), permitirá la eficacia en la dirección de acciones, productos o servicios de la organización.

*Al dominarse esa comunicación interna y externa, se podrá mantener adecuadamente una organización, al mismo tiempo que se involucra y motiva a su personal, a sus públicos y grupos de interés externos, mediante una adecuada cultura organizacional que potencie los valores sociales de la misma, ya que, una buena comunicación empieza por uno mismo (Martín 2011, 103). [Énfasis añadido]*

A fin de potenciar el reconocimiento de los servicios de la organización en sus públicos, el estrategia de comunicación debe tener en cuenta que los objetivos

comunicacionales que se engloben en el plan estratégico de comunicación sean éticos y concretos, ya que estos deberán enfocarse en comunicar en todo momento los objetivos generales de la institución. Por ello la política de comunicación debe ir ligada a los objetivos, mientras que el plan estratégico de comunicación es concebido como el método para el cumplimiento de esta política (Martín 2011, 103).

### **3. Comunicación externa: Imagen e identidad, reputación y Opinión Pública**

Lo que la población piensa u opina de una empresa o institución es siempre producto de la información voluntaria o involuntaria que esta organización emite hacia el interior o exterior (Martín 2011, 105).

A lo largo del tiempo las organizaciones han centrado sus esfuerzos en torno a su reputación, para ello direccionan sus recursos al manejo de su imagen corporativa, ya sea estructuralmente, o partiendo de sus planes estratégicos de comunicación o relaciones públicas, sin embargo, de acuerdo con López (2017, 104) estos planes son de poca utilidad para la reputación de la organización si no guardan coherencia entre su identidad e imagen corporativa. López afirma citando a Pérez (2007) que esta coherencia entre la identidad y la imagen organizacional es posible en el ejercicio operativo y estratégico de la organización, es decir, que los valores y principios estén enfocados en la satisfacción y el manejo adecuado de la relación de sus públicos, sean estos sus clientes, trabajadores y/o stakeholders, ya que ellos serán quienes exijan y juzguen el compromiso de la organización.

Enrique Jiménez (2013, 119), así como De Farias, Nassar y Miano (2017, 131) hacen una distinción entre los términos *imagen* y *reputación*, describiendo a la imagen como la expresión de la personalidad de la empresa, es decir, el resultado de sus acciones comunicativas, siendo esta idea más fluida y fugaz que se compone por una representación mental. Mientras, la reputación es más sólida y de largo plazo, ya que, va ligada hacia la realidad de la empresa, su historia, proyecto empresarial y cultura corporativa. Aunque Enrique (2013) hace una clara diferenciación de estos conceptos, destaca también que son consecutivos, esto debido a que la reputación es la consecuencia de la implantación de una imagen positiva a lo largo del tiempo.

Entonces, la imagen es la idea que los públicos tienen en mente sobre lo que es la institución, sus actividades y conducta. Capriotti (1999, 29) conceptualiza a la imagen

corporativa como la imagen de la institución, que busca mostrarse como un sujeto integrante de la sociedad. Para Capriotti (1999, 29) esta imagen se construye en los públicos a partir del procesamiento de la información que se relaciona con la organización ya sea esta emitida por la misma o por otros.

La imagen, de acuerdo con Naranjo (2016, 10) citando a Villafañe (1993), se puede clasificar de la siguiente manera:

- a) Imagen funcional: Referido al comportamiento de la organización y como es percibido hacia el exterior, es decir la idea que sus públicos se hacen de la organización a partir de lo que perciben de sus acciones.
- b) Imagen de la organización: Se basa en su cultura corporativa, ideología, normas y valores.
- c) Imagen intencional: Originada de su personalidad corporativa, es decir proviene de la comunicación con sus públicos.

Para Capriotti (1999, 10) la Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, ya que llega a ser un activo intangible y estratégico para las organizaciones, siendo capaz en un crear valor para la institución, que al posicionarse en sus públicos podrá: en primer lugar, ocupar un espacio en la mente del público. Hoy en día, la opción de elegir un perfil bajo ya no es posible. TODO comunica, por ello es mejor comunicar de forma premeditada y procurar hacerlo de forma acertada. Para garantizar la existencia de la organización en sus públicos no basta con comunicar más, sin embargo, no hacerlo nos condena a no existir.

El posicionamiento también es útil para diferenciarse de otras organizaciones competidoras. Capriotti afirma que la diferenciación es posible sólo cuando se crea un valor agregado para los públicos. Existir no es suficiente si no la organización no está presente en sus decisiones para lo cual la existencia debe agregar valor a estos públicos, que además sea diferencial a las otras organizaciones. Para ello es importante que los públicos consideren a la organización una opción válida y distinta a las demás competidoras. Este valor de diferenciación puede ser dado por la Imagen Corporativa ya que aporta soluciones y beneficios valiosos para la toma de decisiones.

Capriotti (1999, 29) también advierte de la necesidad de aclarar la diferenciación de este concepto de los siguientes tres conceptos esenciales en comunicación:

- a) Identidad corporativa o de la empresa: Se trata de la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Su construcción en el tiempo, historia, y comportamiento.

- b) Comunicación de la Empresa: Es la estructuración de los mensajes de la organización, lo que esta dice a sus públicos en la cotidianidad.
- c) Realidad Corporativa: Es todo lo tangible de la organización, su infraestructura empleados, productos, etc.

Para Joan Costa (s. f., 5) la formación de la imagen se da con la intervención de las siguientes fuentes primarias de comunicación: en primer lugar, la organización, en segundo lugar, los medios de comunicación y finalmente los sujetos externos (asociaciones, movimientos de opinión). Esto, según Costa, convierte a la organización ya no solo en un sujeto económico o político, sino también un integrante de la sociedad.

Aunque se planifiquen las herramientas de comunicación a fin de que el plan logre posicionar la imagen de la organización deseada en los públicos, se debe considerar que no siempre la imagen que se proyecta es la deseada, ya que en el devenir diario las dinámicas y acciones de todos los miembros de la institución e incluso de estos anexos a la misma pueden generar cambios en la creación de esta imagen. Por ello, Naranjo (2016, 10) destaca la necesidad de lograr coherencia con el uso de elementos y herramientas que proyecten el mensaje correcto y concuerde con las acciones de los miembros de la organización.

#### **4. Identidad corporativa**

“La personalidad hace la identidad comunicable y valorizable por los públicos. Es un componente fundamental porque constituye la parte emocional de la imagen corporativa” (Costa s. f., 6).

Uno de los aspectos más relevantes para la adecuada construcción de la imagen institucional es el uso de la identidad corporativa, la identidad es el constructor de su imagen es lo que construye sus características de distinción al resto. Para Costa (s. f., 5) “La identidad corporativa tiene una acción directa y determinante sobre la conducta social a través de la imagen de la empresa. La identidad es como su ADN. Por esto, y no por otra causa toda empresa es única, diferente e irrepetible.”

Esta identidad es formada de acuerdo con Costa (s. f., 6) por el conjunto coordinado de signos visuales con los cuales la opinión pública reconoce y mantiene en su memoria a una entidad, esta debe estar compuesta por la combinación simbólica de naturaleza lingüística, icónica y cromática.

Por otro lado, Enz y otros (2011, 43) afirman que la identidad es construida por todos sus miembros y a partir de su visión, misión y objetivos, como ejes principales para que la comunicación logre ser estratégica y transformadora. La identidad está vinculada también a la cultura, costumbres y modelos de gestión de la institución.

El concepto de identidad corporativa puede entonces ser el consenso entre el encuentro de los símbolos descritos por Costa (s/f) y la construcción por parte quienes forman parte de la organización. Este carácter vinculante de la identidad corporativa brinda a la organización su personalidad distintiva del mismo modo como la cultura y costumbres forman la identidad de una persona.

## **5. Opinión Pública en las organizaciones del sector público**

La Opinión Pública es otro concepto muy extenso pero que en determinados casos también se ve implicada en el manejo de la reputación e imagen de las organizaciones. De acuerdo con Aguilar (2017, 138) y de Farias (2017, 116), esta se formula en un espacio de cambio, es decir se trata de esas ideas que se forman en el colectivo social mediante el diálogo en lo que se concibe como esfera pública.

Lippmann citado en de Farias(2017, 124), afirma que el concepto de Opinión Pública con mayúsculas posee un amplio espectro y se distingue del concepto de opinión pública (minúsculas) por que contrario a este, este no se forma de los aspectos del mundo que se vinculan no nosotros y con el comportamiento de otros individuos, sino que se tratan de las imágenes que son logradas por grupos de personas o individuos actuando en nombre de estos grupos.

Es importante reconocer la dinámica de la Opinión Pública sobre el ámbito de gestión de la organización, dado que una Opinión Pública favorable o en su defecto desfavorable hacia los temas que son gestionados desde la organización así como de la misma organización puede actuar en perjuicio y beneficio de la imagen y reputación de la misma, una idea negativa de las actividades que gestione la organización en la Opinión Pública generalmente, no puede ser omitida por el estratega de comunicación, ya que estará en sus manos el potencial de desvincular u orientar estos criterios a fin de que no perjudiquen la imagen y reputación de la organización.

La responsabilidad del cuidado de la imagen pública y reputación recae, de acuerdo con Islas y Gutiérrez (2017, 238) citando a Costa (2009), sobre el Dircom, pues

es quien tiene a su cargo el manejo y gestión de la cultura corporativa, la comunicación organizacional o interna, la ejecución de la identidad corporativa y la cultura de servicio. El dircom es entonces un gestor de los valores intangibles de la organización. Pero para gestionar estos valores intangibles el estratega de comunicación desarrolla una estrategia como el resultado de un proceso de pensamiento lógico, estrategia que es flexible y atenta a los cambios situacionales que se dan constantemente en el mundo fluido en el que se ejecuta, Islas y Gutiérrez (2017, 239).

Para de Farias y otros (2017, 117) el incorrecto manejo del capital simbólico de la organización como su imagen y reputación puede causar daños aún más radicales e inmensurables que los económicos, por ello hacen énfasis en la importancia del manejo de crisis como un intento de control de los posibles impactos negativos y una herramienta de gestión de la comunicación indispensable para la protección de la imagen y reputación de la organización, tal como lo detallaremos más adelante.

Para Joan Costa (s. f., 5) las fuentes primarias de comunicación que se involucran en la formación de la imagen son: en primer lugar, la misma organización, en segundo lugar, los medios de comunicación y finalmente los sujetos externos (asociaciones, movimientos de opinión). En este orden de ideas podemos establecer que la imagen del INABIO, es creada por la cultura de la misma organización, sus comunicaciones mediante sus propios canales, las comunicaciones tomadas o emitidas por la prensa y finalmente los colectivos científicos de investigación y académicos del sector.

## **6. Comunicación Interna**

Apoyando la teoría de Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009, 82), en la institución todo es sujeto de comunicación, esto implica que toda organización posee comunicación interna, todos sus miembros hablan, interactúan y cada una de sus acciones y comentarios ejercen un efecto comunicativo. Este efecto al contrario de lo creído popularmente no se ejerce únicamente dentro de la institución, sino también en el día a día de los miembros de la organización, en sus hogares o conversaciones con sujetos de sus entornos.

Por ello el saber gestionar la comunicación interna es gestionar la confianza de todos los miembros de la institución hacia el proyecto de trabajo de la institución, en este orden de ideas, los empleados de la organización, sin importar la línea de trabajo de su

departamento, ya sea administrativo, técnico, legal, entre otros. debe conocer a la organización y a fin de que pueda reproducir su cultura.

Para Formanchuk (2010, 27) es asunto de la comunicación interna lograr igualdad, reduciendo la asimetría entre emisores y receptores, abriendo las puertas a los prosumidores, es decir los que consumen y producen, el público interno como rol único ya no se vería como posible.

## **7. Comunicación de crisis**

Entre los impactos más temidos e intangibles causados por una crisis a una organización o figura pública están los que actúan sobre la opinión pública. Son los que causan más temor, ya que esos tipos de daños suelen ser de largo plazo, convirtiéndose en uno de los efectos negativos más difícilmente neutralizables, ya que la opinión pública está construida por conocimientos y nociones temporales y sociales.

La crisis entonces se convierte en una alteración del mapa de referencias compartidas en el espectro social de la organización, para de Farias, Nassar y Miano (2017, 122) una crisis también puede representar una ruptura de orden simbólico en la construcción de la imagen y reputación definidas por la organización. Por tratarse de bienes intangibles su reconstrucción puede llegar a ser un trabajo arduo y desgastante en esfuerzos y tiempo.

Por ello, cuando una organización está en situación de crisis de grandes proporciones, esta debe gestionarse de forma conjunta con otras prácticas destinadas al mantenimiento, esto como el camino para la articulación y neutralización de los efectos negativos a la imagen y reputación frente a la opinión pública. (De Farias, Nassar, y Miano 2017, 123).

El efectivo relacionamiento con los públicos de interés, así como el desarrollo de estrategias de corto, mediano y largo plazo pueden ayudar a los gestores de crisis a mitigar los efectos de la crisis con clase y sin secuelas.

## **8. Comunicación de la ciencia y divulgación científica**

Como base fundamental de la transferencia de conocimiento en las organizaciones de investigación científica se encuentra la gestión de la información, divulgación y

difusión de los datos científicos, actividades que de acuerdo con Espinosa (2010, vol. 3) corresponden al ejercicio de la comunicación, siendo esta una responsabilidad explícita de todo quien investiga, ya que esto contribuye a la democratización del conocimiento científico.

El INABIO, como ente gestor, productor y articulador de investigación científica, es responsable de generar espacios de acercamiento del público a la ciencia, siendo parte de sus responsabilidades democratizar y socializar el conocimiento científico, esto mediante la divulgación y difusión científica, nociones que definiremos acorde a los conceptos de Castillo Vargas (2012, 1).

Definimos entonces a la difusión y comunicación de la ciencia como este proceso de dar a conocer a los miembros de la comunidad científica los hallazgos alcanzados, este proceso se puede dar gracias a las publicaciones en revistas indexadas, donde esta comunidad científica puede acceder a esta información para compararla, validarla o como método de consulta, este ejercicio es llevado dentro de la institución por su personal científico investigador.

La divulgación es en cambio un proceso de comunicación científica que se enfoca a llegar a un espectro más amplio y variado de públicos mismos que no están necesariamente relacionados con la investigación científica, de modo que se logre facilitar el acceso y comprensión de la ciencia, esta divulgación es posible de diferentes maneras: periodismo científico eventos educativos (ferias, museología, campamentos, etc.), y la transferencia de conocimiento.

Para Castillo Vargas (2012, 1) la divulgación es una actividad compleja ya que invita a quienes hacen ciencia a reflexionar y participar de nuevas alternativas de comunicación, ya que esto aporta no sólo al reconocimiento de quien investiga en el entramado social y con ello el progreso del conocimiento científico, sino también contribuye a la retribución o devolución a la sociedad del préstamo de confianza, esfuerzo y financiación que la sociedad invierte en sus científicos, y por lo que están obligados moralmente a devolver como señala Castillo.

La tarea de divulgar la ciencia requiere entonces de comunicador científico que funja como un *traductor* según Calvo (1999, 67), pues debe ser capaz de transformar el lenguaje codificado del científico a un lenguaje accesible para el conjunto diverso que conforma el vasto público al que se dirige, un público diverso en cuanto a sus intereses, valores, conocimientos y experiencias. Esta tarea exige de acuerdo con Calvo, una traducción y simplificación de los conceptos e ideas científicas.

Construir entonces una comunicación efectiva que facilite la divulgación científica se convierte en un reto que debe evadir varias trabas de acuerdo con Castillo (2012, 2), entre ellos está el evitar el excesivo uso de lenguaje especializado, el escaso contacto con profesionales de otras áreas, falta de tiempo y poca valía que se otorgan a los procesos de comunicación en el campo científico, el no evitar estos problemas ha causado en muchas investigaciones que sean incomprensibles e inaccesibles para quienes no forman parte de la comunidad científica.

Entre los riesgos que Castillo menciona están la disyuntiva del comunicador de evitar “explicar mucho”, ya que si convertimos al elemento de divulgación científica en una cátedra teórica aburriríamos al receptor, y perderemos su interés y contrariamente a esto, el explicar muy poco de modo que la información no sea entendida, en los dos casos el riesgo es igual. Por esto Castillo recomienda involucrar el reconocimiento del saber científico y el saber ciudadano, ya que mientras los investigadores proveen de información y datos, la ciudadanía sostiene el interés de resolver los problemas que posee.

Para Dieudonné mencionado en Calvo (1999, 17) el público se involucra y se informa con cierto gusto sobre las ciencias de la naturaleza, teniendo la impresión de obtener información que enriquezca su visión del mundo. Es entonces la divulgación de la ciencia un elemento que genera equilibrio cultural que facilita el acceso de forma generalizada, que mejora el crecimiento no sólo de la propia labor científica, sino también de calidad de vida de la ciudadanía según Castillo (2012, 3).

Es entonces el INABIO como entidad pública y como el instituto de investigación con mayor producción científica en el país (con un promedio de 50 a 60 publicaciones científicas al año), el ente llamado a protagonizar el diálogo que incluya a la sociedad con la ciencia de modo que se fomente la formación de ciudadanos activos ante los cambios y avances científicos. Es entonces que la difusión y la divulgación de la ciencia se convierte no sólo en un mecanismo de reconocimiento y validación de la labor científica, sino también en una forma de popularizar y acercar la ciencia a todo público, considerando de acuerdo con Castillo (2012, 2) que “la ciencia que se cuenta es la que cuenta”, no sólo al entorno científico sino a quienes integran la sociedad en general.

## 9. La Ciencia Ciudadana: un instrumento de vinculación de la ciencia con la ciudadanía

La Ciencia Ciudadana es un concepto que, de acuerdo con Finkelievich (2014, 11), se origina a partir del siglo XIX, época donde gracias a un ejercicio de participación voluntaria de varias personas para obtener datos de carácter científico, se menciona por primera vez este concepto. Sin embargo, no es sino hasta hace dos décadas cuando se abraza esta idea definiéndose como un espacio vinculante de la sociedad civil con la ciencia, haciendo que “la divulgación no sea el único pacto posible entre ciencia y ciudadanía” Lafuente (2017, 2). Esto se da también gracias al desarrollo tecnológico creciente que se dio en las últimas dos décadas, desarrollo que trajo consigo innovaciones tecnológicas que facilitaron la interacción y vinculación de la ciudadanía al que hacer científico.

Para Finkelievich y Fischnaller (2014, 12), la ciencia ciudadana es un tipo de producción científica, que cuenta con la participación voluntaria y activa de ciudadanos de modo tal que se logre obtener una gran cantidad de datos, sin que requieran tener conocimientos técnicos previos. No se trata sólo de facilitar a la ciudadanía al acceso de la información científica o libre acceso a datos, sino de hacerla participe de su producción.

Hoy en día y gracias al vertiginoso desarrollo tecnológico contamos una basta propuesta de aplicaciones y plataformas que abrazan este concepto de ciencia ciudadana, motivadas en la ampliación de información en el ámbito ecológico y de conocimiento de la biodiversidad, plataformas como: eBird (<https://ebird.org/home>), Gbif ([www.gbif.org/](http://www.gbif.org/)), Floramo (<https://floramo.flycricket.io/>) iNaturalist ([ecuador.inaturalist.org](http://ecuador.inaturalist.org)) entre muchas más, motivan a los ciudadanos a fotografiar y realizar sus propios registros de especies de flora y fauna.

De este modo la dinámica que se muestra en esta interacción de la ciencia y la ciudadanía es la reciprocidad, es decir, a la vez que la ciudadanía con el uso de estas plataformas encuentra datos como nombre científico, características taxonómicas, localización y hábitat de las especies de su interés, también entrega datos de registro de determinada especie que normalmente un investigador no podría ver o muestrear, del mismo modo, la ciudadanía recibe información de calidad de la plataforma, tal como si un científico se lo estuviera contando.

En Ecuador la plataforma iNaturalist es la más popular y usada por distintos usuarios para el registro de datos de biodiversidad del país, con más de 17 mil

observadores<sup>2</sup> a la fecha. Por lo que el Instituto Nacional de Biodiversidad gestionó la obtención de la administración de la plataforma para Ecuador en 2019, nombrándose como iNaturalistEc para su uso en el país. Asumiendo con ello la responsabilidad de incentivar su uso, con actividades como los Bioblitz (eventos de registro de flora y fauna masivos), así como del curado (limpieza y filtrado de datos) de la información publicada en la misma y la promoción y difusión de la plataforma.

A partir de la obtención de la administración de la plataforma para Ecuador, las cifras de registros ciudadanos incrementaron en un 133% en tan sólo un año, (Nogales 2020). La participación de la ciudadanía en la construcción de estas cifras, específicamente aportan como información de especies con georreferenciación (Campos Yánez 2020), siendo iNaturalist la única base de datos que administra INABIO cuya construcción se realiza con la ayuda de la participación ciudadana, ya que los otros sistemas como la Base Nacional de Datos de Biodiversidad (BNDB), BioWiki, SISBIO, entre otras, cuentan con información que si bien es de libre acceso, sus datos son elaborados únicamente con las contribuciones de los miembros de la comunidad científica.

Esta información construida de forma colectiva por la ciudadanía permite obtener una mayor cantidad de datos que pueden generar nuevas investigaciones, como registros de nuevos hábitats para determinadas especies, especies exóticas o invasoras, rutas migratorias o incluso nuevas especies para la ciencia.

Las actividades de ciencia ciudadana motivan el empoderamiento de la comunidad, así como la democratización de la ciencia, haciendo que las decisiones que surjan de esta participación sean más fácilmente aceptadas y cuenten con la colaboración de la comunidad, en comparación de aquellas que surgen de expertos de forma centralizada y excluyente. Fiinquelievich y Fischnaller (2014, 23)

---

<sup>2</sup> Número de personas que realizan registros de especies en la plataforma iNaturalist.



## **Capítulo tercero:**

### **El Instituto Nacional de Biodiversidad, estado del arte**

El presente capítulo contiene una aproximación a los elementos más importantes que caracterizan al Instituto Nacional de Biodiversidad, desde su origen institucional a partir del Museo de Ciencias Naturales, sus cambios a través del tiempo y su situación actual; incluyendo la dimensión comunicacional.

Finalmente, mediante un análisis de los procesos, problemas y uso de herramientas de comunicación, interacción y relación con sus públicos y actores, se propone un plan estratégico que sea aplicable a las situaciones emergentes y a la complejidad organizativa e institucional del INABIO.

#### **1. El Instituto Nacional de Biodiversidad del Ecuador (INABIO) su historia y contexto político**

La trayectoria institucional del INABIO, arranca oficialmente el 24 de febrero de 2014 gracias al decreto presidencial N° 245(EC 2014). Fecha donde se establece su creación y adscripción al entonces Ministerio de Ambiente. Para el arranque de esta nueva institución el mismo documento decreta la absorción del Museo Ecuatoriano de Ciencias Naturales y sus instituciones adscritas, heredando así sus colecciones científicas de herpetología, mastozoología, entomología, ictiología y botánica; así como sus salas de exhibición, infraestructura, personal, instrumentos jurídicos, convenios y proyectos en marcha y con ello incluso parte de su historia.

Este decreto se da en el contexto de la declaración de interés público de la conservación de la biodiversidad y todos sus componentes que hace la Constitución de la República (EC 2008, art. 400). En consecuencia, el gobierno ejecutó distintas acciones y políticas para garantizar los recursos necesarios para la investigación científica, desarrollo tecnológico y de los saberes ancestrales.

A pesar de que el decreto se emite en el 2014, es a finales del 2016 donde el INABIO, empieza sus operaciones como tal, con una nueva identidad visual, nuevas políticas y directivos, manteniendo en su mayoría al personal del Museo de Ciencias y adhiriendo nuevo personal que se suma desde otras instituciones. Pasando así de 20

funcionarios a 50 que se encuentran actualmente en las filas de la institución. A partir de entonces la institución empezó un proceso de rediseño de políticas y procesos de modo que se logre una transformación positiva y se dé a conocer a esta nueva institución a nivel nacional e internacional.

En el contexto político actual el INABIO se alinea al Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 (EC 2021) mismo que promueve acciones para la protección y conservación de los ecosistemas y su biodiversidad; como el patrimonio natural y genético nacional. Otra de las guías que rigen el accionar del INABIO es la “Agenda Nacional de Investigación sobre la Biodiversidad” que se implementó en 2018, documento que sostiene las metas, objetivos y líneas de acción para la investigación científica en cuanto a la biodiversidad (Inclán, López Mora, y Prieto Albuja 2018).

Al estar adscrito al Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica, el INABIO debe enmarcarse en las políticas y lineamientos establecidos por este ministerio. Sin embargo, y de acuerdo con su estructura organizacional también responde a ciertas políticas de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) y a los direccionamientos de la delegada de presidencia. Esto se debe a que estos representantes son parte del directorio del INABIO, órgano que rige sobre el direccionamiento de la institución, sus políticas y además decide quien debe ser su director ejecutivo, cuyo período es de 5 años.

Adicionalmente, el INABIO articula redes de información, coordinando y gestionando la coparticipación en planes, proyectos, programas, y operaciones a fines a la biodiversidad con el sector privado, cooperación internacional, GAD's, universidades, escuelas politécnicas e institutos nacionales e internacionales de investigación.

A nivel internacional, el INABIO se ha vinculado con una serie de entidades, entre ellas: el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt de Colombia, el Museo Koenig, Academia de Ciencias de California, National Geographic Society, Korea Research Institute of Bioscience and Biotechnology (KRIBB), Korean International Cooperation Agency (KOICA), International Barcode of Life (iBOL), Centro de Investigaciones en Biotecnología del Instituto Tecnológico de Costa Rica, The International Climate Initiative (IKI) – GIZ. Instituciones que han fortalecido y fortalecen las capacidades técnicas y físicas del INABIO.

A través del Plan Estratégico de Investigación 2021-2025, el INABIO procura consolidar su presencia en territorio, mejorar su portafolio de servicios y aumentar la articulación y trabajo interinstitucional, que permitan un mejor alcance, difusión y

vinculación de los resultados de las investigaciones, los descubrimientos, los hallazgos científicos, la tecnología, los datos y los conocimientos hacia los diferentes sectores de la sociedad.

## **2. Misión, Visión, Atribuciones y Objetivos del Instituto Nacional de Biodiversidad del Ecuador (INABIO)**

La misión de la institución es: “Planificar, promover, coordinar, ejecutar y transferir procesos de investigación, ciencia, tecnología e innovación de la biodiversidad y sus componentes, para lograr el desarrollo del conocimiento y el fortalecimiento de la conservación, uso y aprovechamiento sustentable de este recurso estratégico.”

Su visión es “Ser el Instituto de Investigación de referencia regional en la generación de conocimiento y en el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación que requiere el Estado ecuatoriano para garantizar la conservación de su patrimonio natural, mediante el uso soberano, estratégico y sustentable de la biodiversidad y sus componentes, para la consolidación de la sociedad del buen vivir.”

## **3. Estructura y direccionamiento**

Organizacionalmente el INABIO cuenta con: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, Dirección de Asesoría Jurídica, Dirección Administrativa Financiera, Unidad de Comunicación Social, áreas que se encuentran directamente bajo la Dirección Ejecutiva; y bajo una Dirección Técnica están la Unidad de Investigación, la Dirección de Difusión y Gestión de la Información, la Dirección de Gestión de Innovación, y la Dirección de Servicios Especializados y Transferencia de Tecnología.

En casi todas las áreas se encuentra un déficit evidente de personal, esto como consecuencia del crecimiento paulatino que ha tenido la institución, y como toda institución en expansión va evidenciando nuevas necesidades, entre ellas se puede visualizar la necesidad de personal especializado para la transferencia de información científica, función que al momento recae sobre el área de transferencia de tecnología de forma articulada con la unidad de comunicación.

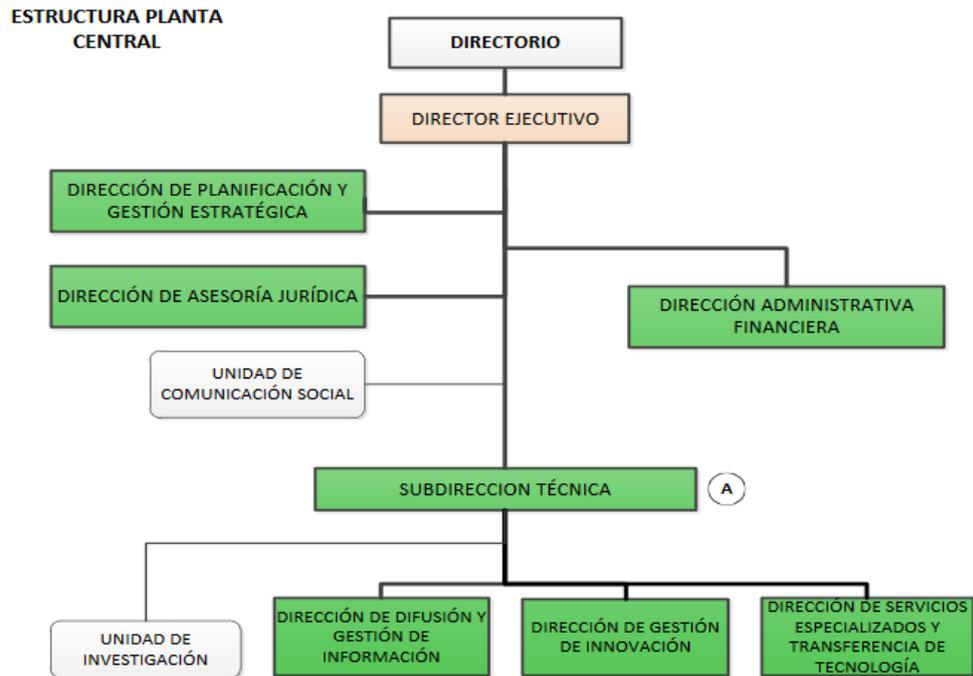


Figura 2 Organigrama institucional del INABIO. Tomado de [www.biodiversidad.gob.ec](http://www.biodiversidad.gob.ec)

#### 4. Servicios de presta la institución

- a) Levantamiento de información e identificación de flora y fauna
- b) Acceso y uso de colecciones científicas
- c) Biblioteca especializada
- d) Acceso a la Base de Datos de Biodiversidad
- e) Monitoreo y evaluación de la biodiversidad
- f) Laboratorio
- g) Divulgación científica sobre biodiversidad
- h) Gestión de proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)
- i) Museo itinerante
- j) Investigadores asociados y administración de la Red Nacional de Investigación en Biodiversidad

#### 5. Imagen e identidad del Instituto Nacional de Biodiversidad del Ecuador (INABIO)

La identidad de la organización se materializa de acuerdo con Enz y otros (2011, 49,50) en varios elementos: en primera instancia la visión del ser humano y la problemática. En segunda instancia la visión, misión, objetivos y valores; en tercer lugar, los elementos visuales que abarca el manual de imagen; Las estrategias y piezas de

comunicación, y finalmente la Cultura organizacional; Modelo de gestión; Articulación con actores y Ámbito de injerencia, territorio. Sin embargo, Enz también enfatiza en que sólo un manejo de todos estos rasgos muestra los aspectos distintivos de esta identidad.

En concordancia con lo mencionado por Enz, se puede señalar que parte de la identidad del Instituto Nacional de Biodiversidad del Ecuador (INABIO) se establece por la especificidad de su labor y la predisposición positiva de sus públicos hacia la temática que maneja, es decir, es la investigación científica en biodiversidad y la transmisión de este conocimiento científico lo que forma principalmente la identidad de esta institución, este criterio confirma y afianza en la recopilación de la organización en las diferentes evaluaciones aplicadas a partir del 2019 que se muestran en el Anexo 1

## **6. Diagnóstico situacional y Estado del arte**

Con el fin de obtener información objetiva y actual del estado de la comunicación del INABIO, se aplicó una metodología mixta utilizando herramientas cuantitativas y cualitativas aplicadas a los miembros de la organización y sus directivos, como entrevistas y encuestas (Anexos 3 y 4). Así mismo, el análisis también recoge varios aspectos relevantes de las evaluaciones anuales que la unidad de comunicación ha recogido desde el 2019 (Anexo 2)<sup>3</sup> mediante encuestas aplicadas desde este año y semestralmente a varios de los públicos priorizados en su actual plan.

El presente análisis también comprende la selección y desglose de las problemáticas centrales identificadas previamente con la información recogida con los métodos anteriormente descritos, para mediante el uso de la metodología de la Investigación Enactiva en Comunicación llegar a obtener las Versiones Técnicas Comunicacionales, el Mapeo Comunicacional de Actores, así como, la información que se requiere para lograr el análisis mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional.

Con el fin de llegar a un diagnóstico objetivo que esté lo más aproximado a la realidad institucional se aplicaron varios métodos cuyos hallazgos pudieron registrarse en con el uso de varias herramientas como formularios (VTC), metodologías tradicionales como el FODA (Anexo 1) y formularios de registro de elaboración propia como la Matriz de Datos de la IEC. Así se hace posible que con la aplicación de cada herramienta se obtenga datos relevantes para el análisis en la Investigación Enactiva en Comunicación.

---

<sup>3</sup> Anexo 1: Gráficas de la evaluación de comunicación desde el 2019.

## **7. Metodología para el Análisis Situacional**

Se describe a continuación los métodos para la obtención y análisis de información sobre la comunicación del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) así como las herramientas utilizadas para su registro y análisis.

## **8. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

Para la elaboración del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se subdividió el análisis en dos líneas, en primer lugar, el análisis como organización y en segundo lugar el análisis de su comunicación. Para ello se consideraron en primera instancia los criterios de los miembros de la unidad de comunicación de la institución mediante la abstracción de sus percepciones para así asentarlos y agruparlos por temas. Para verificar estos criterios también se realizó una encuesta semi estructurada (Anexo 3)<sup>4</sup> dirigida hacia los directivos de la institución, así como una entrevista dirigida al director ejecutivo y subdirector técnico (anexo 4)<sup>5</sup>.

## **9. Encuestas y entrevistas a los directivos de la institución**

Se elaboró una encuesta semiestructurada con preguntas abiertas y cerradas, esta encuesta fue enviada de forma digital con el uso de Google forms (Anexo 1), en esta encuesta se buscó obtener información relevante de los directivos, como las fortalezas institucionales, La encuesta también recoge varios aspectos que relacionados al posicionamiento y problemáticas que se detallarán más adelante.

También se realizó la entrevista (Anexo 3) al director ejecutivo del INABIO y su subdirector técnico, esta entrevista se realizó con miras a obtener información relevante sobre la visión de estos directivos de la comunicación y el posicionamiento de la institución, se abordaron temas como los canales y mensajes que actualmente usa la institución y si estos son efectivos para construir la imagen deseada en sus públicos.

---

<sup>4</sup> Anexo 3: Encuesta semiestructurada aplicada a los directivos de las áreas de planificación, financiero, técnica y el director ejecutivo del INABIO.

<sup>5</sup> Anexo4: Entrevistas a los directivos de la institución.

## 10. Análisis mediante la elaboración de Versión Técnica Comunicacional

La VTC es una de las herramientas que componen la metodología de la Investigación Enactiva en comunicación, su propósito es detallar los aspectos y niveles de los problemas detectados.

A partir de los formularios de la Guía de Investigación Enactiva en Comunicación (Massoni y Buussi 2020, 28) se desplegó la VTC, basándonos en la problemática central de este proyecto estableciendo la siguiente frase como núcleo de la VTC: “limitado posicionamiento del Instituto Nacional de Biodiversidad entre los públicos externos”. A partir de esta frase nos disponemos a identificar los componentes del problema y sus niveles, para de este modo generar el diálogo de saberes en torno a la complejidad del tema de investigación tal como muestra la VTC Sintética a continuación:

Tabla 4  
Versión Técnica Comunicacional Sintética

VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC “Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer el posicionamiento y la imagen pública del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) ante sus públicos objetivos externos durante el 2022 – 2023.”		Fecha 13/5/22
<b>VTC SINTÉTICA</b>		
Síntomas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos comunicacionales sin presencia de marca</li> <li>• Pocas visitas de las salas de exhibición del INABIO</li> <li>• Desconocimiento de la investigación científica en biodiversidad</li> <li>• Poco registro e investigación de la biodiversidad en ciertas zonas del país</li> <li>• Crecimiento en redes sociales limitado</li> <li>• Desconocimiento de los servicios de la institución</li> <li>• La economía del estado sigue dependiendo de la explotación</li> <li>• Notas de prensa con información errónea o incompleta</li> </ul>	
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las muestras de exhibición especiales son muy poco frecuentes</li> <li>• No existe el uso de un identificador visual como logotipo de marca única</li> <li>• Se desconoce que INABIO gestiona las bases de datos sobre biodiversidad y recursos genéticos</li> <li>• Se desconoce la existencia de las colecciones científicas</li> <li>• Desinterés político en ciertos lugares por conocer su patrimonio biológico</li> <li>• No se considera a la información de la institución como oficial</li> <li>• Es fuente de consulta únicamente por expertos y no por la ciudadanía</li> <li>• Las notas de prensa sobre las investigaciones no logran generar un vínculo con el INABIO como generador de esa información</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se lo identifica como un ente coordinador o articulador de la investigación científica</li> <li>• Priorización a la economía de explotación y poca viabilidad al cambio de la matriz productiva</li> <li>• La participación en charlas y eventos es limitada a la comunidad académica y científica</li> <li>• Se desconoce cuántas personas ingresan a los portales web y bases de datos para su consulta</li> <li>• Las comunicaciones de gestión son más frecuentes que aquellas de carácter científico divulgativo</li> <li>• Problemas de accesibilidad a los servicios e información de la institución</li> <li>• Falta de unidad visual en los productos comunicacionales</li> <li>• Las iniciativas de divulgación científica actuales muestran interés en el INABIO</li> <li>• Poca Interacción y respuesta de los usuarios en redes sociales</li> <li>• Se centran los esfuerzos de forma aislada a temas que no necesariamente responden a la planificación estratégica</li> <li>• Competencia entre instituciones por publicar las nuevas investigaciones como primicia</li> <li>• La respuesta en los canales de información es tardía</li> </ul>
Frase núcleo de la VTC	Limitado posicionamiento del Instituto Nacional de Biodiversidad entre los públicos externos
Componentes del problema	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Político/Económico</li> <li>2- Administrativo / Institucional</li> <li>3- Sociocultural</li> </ol>
Causas próximas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación económica no se cumple en las áreas de la institución</li> <li>• Intromisión de los entes rectores en las comunicaciones emitidas</li> <li>• La información del INABIO es poco consultada por los tomadores de decisión</li> <li>• No se elaboran BTL o suvenires que permitan proyectar una buena imagen de la institución</li> <li>• La producción de la comunicación científica es muy técnica y poco amigable</li> <li>• La academia posee celo profesional por lo que tiene sus propias iniciativas de información en ICeB, articulándose escasamente con el INABIO</li> <li>• Iniciativas de divulgación científica aún en desarrollo sin mucha acogida ciudadana</li> <li>• Desinterés de los investigadores por divulgar sus investigaciones</li> <li>• Falta de organización en las funciones dentro del equipo de comunicación del INABIO</li> <li>• Poco acceso a las bases de datos abiertos que gestiona la institución</li> <li>• Falta de indicadores de medición de página web</li> <li>• Respuesta tardía en los canales externos de comunicación (Mail, RRSS)</li> <li>• Falta de priorización de acuerdo con las necesidades institucionales</li> <li>• Improvisación en cuanto a la elaboración de productos comunicacionales</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal interno de la institución desconoce de los proyectos, misión y visión de esta</li> <li>• Se prioriza la comunicación de la gestión por sobre la divulgación de la información científica que posee la institución</li> <li>• La planificación estratégica no se adapta a la realidad cambiante y las dinámicas de la institución</li> <li>• Se desconoce a la institución en otras provincias del país.</li> <li>• El trabajo en territorio se limita a la investigación científica en zonas protegidas</li> <li>• Lineamientos estratégicos de comunicación cambiantes de acuerdo con el gobierno de turno</li> <li>• No se permite la vinculación de la población a las actividades de investigación de la institución de forma voluntaria</li> <li>• No se puede planificar la producción de elementos de tipo ATL o pauta</li> <li>• Limitada transferencia de conocimiento e información del área técnica hacia la unidad de comunicación</li> <li>• Las poblaciones en las diferentes provincias desconocen de los procesos de investigación científica de la biodiversidad de su territorio</li> <li>•</li> </ul>
Causas básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas gubernamentales estrictas</li> <li>• Políticas extractivistas priorizadas antes que el cambio de la matriz productiva</li> <li>• Presupuesto institucional limitado</li> <li>• El ministerio de ambiente desconoce el trabajo técnico de investigación</li> <li>• Escaso cumplimiento, seguimiento y evaluación de la planificación de comunicación</li> <li>• Las decisiones de comunicación se centralizan en la dirección ejecutiva</li> <li>• La investigación científica de campo se aplica en varios lugares a nivel nacional, sin embargo, se procesa de forma centralizada en Quito</li> <li>• Poca motivación de los investigadores para socializar sus investigaciones</li> <li>• La población ecuatoriana percibe a los asuntos científicos como muy lejanos y de difícil comprensión</li> </ul>

Fuente: Massoni (2013)

Elaboración Propia

## 11. Análisis mediante Marcos de Racionalidad Comunicacional (MRC)

Manteniendo la metodología sugerida por Massoni y Bussi (2020) se busca determinar el tipo de encuentro dominante, registrando los espacios de comunicación de la institución, así como registrando y analizando los productos emitidos por su unidad de comunicación que se adapten a las problemáticas comunicacionales, y que emerjan de las distintas dimensiones de la comunicación, para así establecer la “dimensión de la comunicación dominante”.

## **12. Monitoreo de medios convencionales y canales propios de la institución**

Se realizó la búsqueda de las principales notas periodísticas que hablan de la institución, así como aquellas notas emitidas por la institución y que han sido recogidas por los distintos medios como prensa, radio o televisión. El propósito en este monitoreo fue determinar la valoración de estos medios frente a la institución, y el mensaje final que se posiciona en cada caso, para ello se establecieron tres líneas de mensaje en común: en primer lugar, aquellos que recogen la información como dato científico para su divulgación, aquellos que hablan de la parte institucional y su gestión, y finalmente los que se interesan por el vínculo del INABIO como generador de información científica para la toma de decisiones.

También se realizó una recopilación y análisis de varias publicaciones de los canales digitales, con el fin de establecer el grado de alcance, interacciones y tipo de respuestas de sus seguidores.

## **13. Análisis y recopilación de información de seguimiento de la comunicación de la unidad de comunicación del INABIO**

La unidad de comunicación del INABIO, ha venido evaluando su comunicación desde el 2019, con la aplicación de una encuesta dirigida a los miembros de su directorio, investigadores, académicos, GADs, directivos de organizaciones afines, estudiantes, docentes y público en general. Encontrando cambios favorables, así como nuevas problemáticas que debido a las limitaciones del actual plan de comunicación no han sido solventadas.

## **14. Principales hallazgos**

Luego de la aplicación de las herramientas y métodos descritos anteriormente se elaboró una tabla (Anexo 3) con el fin de sintetizar los hallazgos realizados en el diagnóstico comunicacional, esta tabla resume las conclusiones principales incluyendo el método y herramienta utilizada. Su elaboración fue en base de en la Matriz de datos de la investigación en comunicación que propone la Guía Enactiva de Comunicación (Massoni y Buussi 2020) con algunas variaciones a fin de obtener la mayor claridad

posible sobre la metodología y el proceso realiza, a continuación, se describen los aspectos más relevantes de estos hallazgos:

## **15. Stakeholders o actores estratégicos**

En primera instancia, se identifican a los Stakeholders de acuerdo con la información recibida por los directivos en las entrevistas, se mencionan en especial al Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica por ser el ente rector al cual el INABIO se encuentra adscrito, posteriormente se mencionan a los miembros del directorio, presidido por el representante del Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica y conformado por los representantes del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca; la Secretaria Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y finalmente la delegada de la Presidencia de la República.

También en las entrevistas se identificó como parte de este grupo a los miembros de la academia, investigadores en biodiversidad, Gobiernos Autónomos Descentralizados, Entidades de Cooperación Internacional y Organizaciones no Gubernamentales.

## **16. Posicionamiento definido por sector**

Se determinan varios elementos diferenciadores de acuerdo con la identidad y el posicionamiento de la institución, entendiendo como principales competidores en cuanto a su posicionamiento a otras como Universidad Católica, la Universidad San Francisco de Quito, Conservación Internacional y WWF como muestra la ilustración a continuación:

### **Esquema comparativo de posicionamiento**

#### **Variables**

- Entidad Estatal
- Investigación, desarrollo, innovación
- Proyectos de investigación científica en Biodiversidad (ICeB)
- Información oficial sobre biodiversidad del Ecuador
- Manejo de bases de datos y colecciones científicas

#### **Competidores**

- Universidad Católica

- Universidad San Francisco de Quito
- Conservación Internacional
- WWF

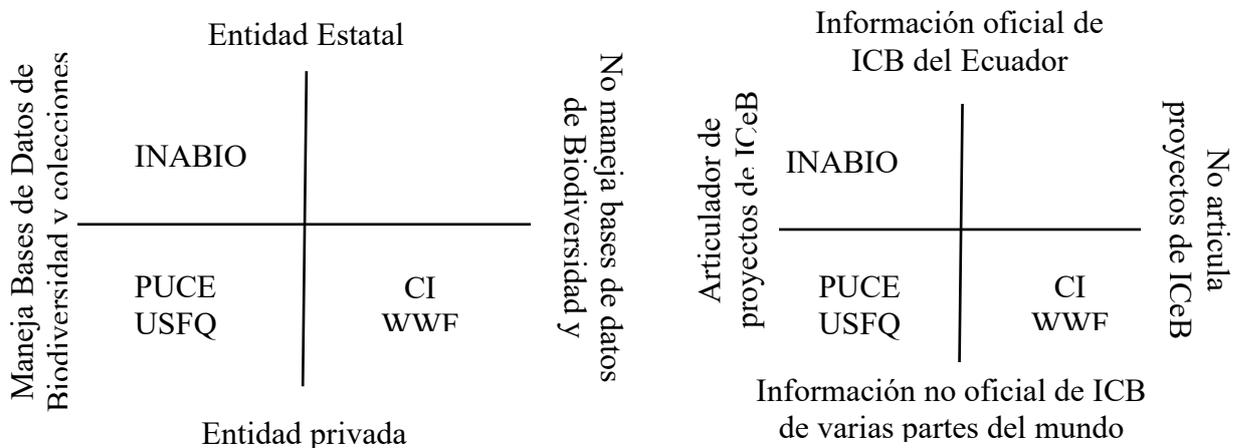


Ilustración 1 Combinación de variables para elaborar el posicionamiento - Elaboración propia a partir de Hoyos (2016)

Se llega entonces una serie de resultados que nos parecen clave para mejorar el posicionamiento institucional a partir de la identificación de dos características propias del INABIO que potenciarían favorablemente su posicionamiento frente a la competencia en su campo de desempeño: el INABIO es la entidad estatal que tiene la atribución y competencia para manejar bases de datos de biodiversidad y colecciones científicas, y como tal, maneja la información oficial sobre Biodiversidad del Ecuador y articula la investigación científica en el país.

En las entrevistas también se identificó el posicionamiento que el INABIO espera ubicar en cada uno de los segmentos identificados, en primera instancia se encuentran aquellos que deciden sobre las políticas gubernamentales. A ellos los nombraremos *Tomadores de decisión*. El posicionamiento esperado en este segmento es el que los motive a buscar y usar la información técnica que provee y resguarda el INABIO como consulta obligatoria previa a tomar decisiones, la frase que identifica este posicionamiento es: “La información técnica que provee el INABIO es necesaria para tomar decisiones políticas”

Para la academia, sus miembros y otros investigadores, se requiere posicionar al INABIO como un igual en temas de investigación, ya que ambos realizan esta misma actividad al mismo nivel, para lo cual, el interés es motivarlos a participar de forma articulada con la institución y sus investigadores. La idea que se espera posicionar en este segmento es “La academia puede y debe trabajar de forma articulada con el INABIO, ya que es su par en temas de investigación científica”

Ante los Gobiernos Autónomos Descentralizados, el INABIO requiere posicionar la necesidad de ser llamado a investigar en territorio la idea que se posiciona en este caso es “Para conocer la biodiversidad de la provincia/sector se necesita de la investigación científica del INABIO”. En cambio, para la cooperación internacional y las ONG el INABIO necesita ser visto como el ente que posee la información oficial en biodiversidad del Ecuador, este posicionamiento también es necesario para los miembros de la academia e investigadores como consultores de información validada.

Gracias a la aplicación de las encuestas también se logró reconocer las variables con las cuales se dará a conocer los principales aspectos diferenciadores de aquellos que se ubican en la mente del público como competencia. En este ejercicio, se identificó como el posicionamiento ideal para la institución a aquel que la vincule como el ente oficial del estado ecuatoriano para a la investigación científica en biodiversidad, así como el gestor de la información oficial de la biodiversidad del Ecuador y el articulador de proyectos en el campo.

## 17. Análisis de los productos comunicacionales del INABIO

Con el fin de identificar la dimensión dominante e identificar las marcas de racionalidad se analizaron varias piezas y espacios producidos por la institución como se observa en el siguiente esquema de MRC:

Tabla 5  
Análisis del sistema de MRC

MRC – Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional del Proyecto IEC...		HERRAMIENTA N° Fecha: 16/5/22	
ANÁLISIS DEL SISTEMA DE MRC			
Pieza o espacio	Proceso comunicacional	Dimensión de la comunicación	MRC Reconocida
Espacio Conferencias Virtuales y presenciales	Sensibilización: Aporta a concientizar sobre la relevancia científica de la investigación en biodiversidad  Información: Da a conocer sobre el trabajo investigativo de los conferencistas	Dimensión interaccional: Participan de la problemática expuesta. Se motiva el interés para crear nuevas charlas	Verticalidad

Espacio Museo Itinerante	Sensibilización: Aporta al conocimiento elemental sobre la biodiversidad y su conservación	Dimensión ideológica: Motiva a la conservación y conocimiento de la biodiversidad	Linealidad y verticalidad
Espacio salas de exhibición	Sensibilización: Aporta al conocimiento elemental sobre la biodiversidad y su conservación	Dimensión ideológica: Motiva a la conservación y conocimiento de la biodiversidad	Linealidad y verticalidad
Exposiciones y talleres especiales	Enacción comunicacional: se sensibiliza sobre el reconocimiento y cuidado de la biodiversidad, además generar espacios de vinculación con otros actores estratégicos  Información: los actores dan cuenta del problema de conocimiento y conservación de la Biodiversidad	Dimensión ideológica: Motiva a la conservación y conocimiento de la biodiversidad	Horizontalidad Verticalidad Interacción de sujetos
Boletín de prensa	Información: Se emiten boletines de prensa y comunicados en redes sobre nuevas investigaciones científicas emitidas por los investigadores propios y asociados	Dimensión informativa: Se transfiere la información científica hacia los medios	Verticalidad Comunicación operativa
Publicación de gestión en redes sociales	Información: Se comunica la gestión institucional, firmas de convenios o acuerdos interinstitucionales	Dimensión informativa: Se transfiere la información de gestión	Verticalidad Comunicación operativa
Campaña de ciencia ciudadana	Enacción comunicacional: Se busca vincular a la ciudadanía para la generación de información de valor científico	Dimensión ideológica: Motiva a la conservación y conocimiento de la biodiversidad  Dimensión comunicacional: Existe participación de la ciudadanía con procesos científicos	Heterogeneidad, intersubjetividad, enacción comunicacional
Página web estatal	Información: Se informa sobre la misión, visión y los aspectos más esenciales de la institución de acuerdo con el formato gubernamental	Dimensión informativa: Se transfiere la información científica hacia los medios	Verticalidad Comunicación operativa
Página web alterna	Información: Contiene la base de publicaciones científicas para facilitar el libre acceso a la información	Dimensión informativa: Se transfiere la información científica hacia los medios	Verticalidad Comunicación operativa
Manual de marca	Información: Da cuenta de los elementos básicos a utilizarse en la elaboración de productos elementales	Dimensión informativa: Da a conocer el uso adecuado de la marca	Verticalidad Comunicación operativa

Informativo monitoreo de medios	Información: Se muestra las estadísticas de alcance de sus investigaciones hacia los medios	Dimensión informativa: Se transfiere información del impacto logrado en medios	Verticalidad Comunicación operativa
Portales de bases de datos	Información: Se muestra las estadísticas y datos de la información científica de la institución	Dimensión informativa: Se transfiere la información científica a académicos e investigadores	Verticalidad Comunicación operativa

Fuente: Massoni (2015 y 2018)

Elaboración propia

En primer lugar se analizaron las *conferencias* tanto virtuales como presenciales, identificando los procesos de sensibilización e información, al concientizar sobre la relevancia de la investigación científica, y dar a conocer las investigaciones efectuadas por los expertos, la dimensión en la que se ubican es la interaccional ya que participan de la problemática y se motiva el interés para generar nuevos espacios de charlas y conferencias en el INABIO, la Marca de Racionalidad reconocida es la verticalidad.

Otros espacios o piezas que se enmarcaron en el proceso de sensibilización fueron el museo itinerante, las salas de exhibición por motivar al conocimiento elemental sobre la biodiversidad y su conservación la dimensión de la comunicación identificada fue la dimensión ideológica, las marcas de racionalidad identificadas fueron la verticalidad y la linealidad como principales.

Al analizar los demás elementos y espacios se llegó a la conclusión de que el proceso comunicacional dominante es el de información, repitiéndose en los espacios de exposiciones y talleres, boletines de prensa, publicaciones de gestión en redes sociales, página web institucional y alterna, así como el manual de marca y el informativo de monitoreo de medios. En los espacios y piezas mencionadas también se identificaron la dimensión informativa como dominante, así como las marcas de racionalidad de verticalidad, comunicación y operativa.

Los únicos espacios que difieren con los anteriormente mencionados en cuanto al proceso comunicacional, la dimensión de la comunicación y marcas de racionalidad hallados son aquellos de ciencia ciudadana, ya que por su naturaleza promueve la enacción comunicacional al vincular a la ciudadanía para generar información de valor científico, también se encontraron las dimensiones ideológica y comunicacional, en cuanto a las marcas de racionalidad identificadas se encontraron la heterogeneidad, intersubjetividad y enacción comunicacional.

De este modo se reconoce a la dimensión informativa como dominante en el análisis conjunto en los componentes Político/Económico y Sociocultural, mientras que en el componente Administrativo /Institucional se establece como dominante al proceso de participación y la dimensión interaccional como muestra la siguiente tabla.

Tabla 6  
**Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional**

MRC – Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional del Proyecto IEC “ Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer el posicionamiento y la imagen pública del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) ante sus públicos objetivos externos durante el 2022 – 2023.”		Fecha: 16/5/22
DETERMINACIÓN DE LA DIMENSIÓN DE LA COMUNICACIÓN DOMINANTE POR COMPONENTE		
Componente de la VTC	Proceso comunicacional	Dimensión de la comunicación
Político/Económico	Transferencia	Informativa
Administrativo/Institucional	Participación	Interaccional
Sociocultural	Transferencia	Informativa
Dimensión de la comunicación dominante: INFORMATIVA		
Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018.		

Fuente: Massoni (2015, 2018)

Elaboración propia

### **18. Sistematización del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

Con el propósito de ampliar este análisis se identificaron los factores del FODA en dos segmentos: de la organización y de su unidad de comunicación. Entre las fortalezas y oportunidades a nivel de la organización se identificaron las siguientes como las más relevantes:

### **19. Fortalezas y Oportunidades de la organización:**

#### **Fortalezas**

- Infraestructura física y tecnológica en crecimiento constante
- Ejecución de actividades exhibición y vinculación en territorio

- Autonomía administrativa y financiera
- Incidencia en trabajos con la Academia: transferencia de conocimiento y acuerdos de colaboración con universidades como ESPOL, IKIAM, UTPL.
- Gestión de la red nacional de investigadores de biodiversidad desde la institución
- Alta producción científica en revistas indexadas
- Creación y gestión de bases de información científica sobre biodiversidad

### **Oportunidades**

- Proyectos de investigación con apoyo externo como ONG, GADs y cooperación internacional con aporte de fondos no reembolsables.
- Interés social por los temas ambientales e información sobre biodiversidad
- Interés de los medios de comunicación en nuevos descubrimientos
- Oportunidad de obtener una nueva sede en el edificio del Ex Unasur
- Oportunidad de generar el banco nacional de recursos genéticos con aporte internacional
- Motivación política para el incremento de la producción científica en el país a partir del 2012 y gracias al Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales

### **Fortalezas y Oportunidades de la unidad de comunicación:**

#### **Fortalezas**

- Personal de la unidad de comunicación multidisciplinario con experiencia en varios campos de la comunicación
- Capacidad de elaboración de productos audiovisuales de alta calidad
- Gestión de herramientas de vinculación ciudadana y científica

#### **Oportunidades**

- Obtención de recursos tecnológicos y elaboración de material BTL gracias al financiamiento de proyectos de investigación
- Obtención de información científica de primera mano y de expertos investigadores
- Manejo de una temática de percepción positiva como la conservación e investigación de la biodiversidad ecuatoriana

**Debilidades y Amenazas de la organización:****Debilidades**

- Institución de investigación nueva dentro del estado, gestada hace apenas 6 años
- Omisión del personal de la institución a las líneas de procesos establecidos por la unidad de planificación.
- Desinterés de la parte técnica para dar a conocer sus investigaciones
- Personal dividido en distintas sedes en la ciudad.
- Poco personal en todas las áreas del INABIO

**Amenazas**

- Pocas visitas del área de exhibición permanente
- Una próxima pandemia que restrinja la apertura de las salas de exhibición
- Posibles cambios de autoridades y con ello políticas institucionales
- Recursos fiscales limitados o escasos

**Debilidades y Amenazas de la unidad de comunicación:****Debilidades**

- Se mira a la unidad de comunicación y a su personal como un creador de productos y soporte, más no como un aporte de valor estratégico
- Falta de capacitación a los miembros de la unidad de comunicación en temas de divulgación científica.
- No existe un adecuado seguimiento a la implementación de estrategias comunicativas
- Recursos económicos limitados para elaboración de material comunicativo
- Falta de cobertura de actividades en territorio ya que el personal de la unidad sale muy pocas veces a territorio
- No existe un direccionamiento experto en comunicación estratégica dentro del área de comunicación
- Falta de lineamientos para la obtención de información de los investigadores y directivos en sus eventos, visitas y salidas.
- Falta de respuesta oportuna y seguimiento a los canales externos de comunicación.

### Amenazas

- Políticas comunicativas de la secretaría de comunicación cambiantes e inestables.
- Prohibición estatal de generar pauta o compra de espacios publicitarios.
- Supervisión poco objetiva del ente rector (Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica).
- La cultura comunicacional del sector público direcciona a la comunicación con una visión tradicional, propagandística y poco estratégica.

### 20. Reconocimiento de los principales componentes y aspectos del problema, síntomas y causas

Con el fin de identificar las dinámicas y problemáticas que se suscitan alrededor de la problemática de posicionamiento del INABIO y abordando la complejidad de la situación, se aplicaron varias técnicas y herramientas suscritas dentro de la metodología de la investigación enactiva en comunicación de Massoni y Bussi (2020).

Para sistematizar los aspectos de la problemática más relevante se aplicó la VTC de componentes y aspectos del problema que se muestra a continuación:

Tabla 7  
VTC- Componentes y Aspectos del problema

VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC “Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer el posicionamiento y la imagen pública del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) ante sus públicos objetivos externos durante el 2022 – 2023.”		Fecha 16/5/22
<b>COMPONENTES Y ASPECTOS DEL PROBLEMA</b>		
Frase núcleo de la VTC: Limitado posicionamiento del Instituto Nacional de Biodiversidad entre los públicos externos		
<b>Componentes</b>	<b>Aspectos</b>	
Componente 1: Político/Económico	1.1: Poca flexibilidad, adaptabilidad y estabilidad en los lineamientos comunicacionales emitidos gobierno que dificultan la comunicación de la institución	
	1.2: Los departamentos de comunicación de las entidades estatales trabajan de manera vertical y no se involucran en las actividades comunicacionales de sus adscritos	

	1.3: Existen restricciones económicas para producir material comunicacional y de divulgación, así como equipamiento de producción audiovisual
Componente 2: Administrativo / Institucional	2.1: Escasas actividades y espacios de vinculación con el INABIO para la ciudadanía en otras provincias del país
	2.2: Escasa comprensión del personal interno y directivo sobre las necesidades y procesos comunicacionales del INABIO
	2.3: Los procesos de decisión dentro de la institución se realizan de forma centralizada con el director ejecutivo y los jerárquicos superiores sin un proceso de análisis conjunto con los expertos e integrantes de las distintas áreas
Componente 3: Sociocultural	3.1: La producción científica en el país no se divulga de forma amigable con la ciudadanía lo que provoca desinterés en la ciudadanía hacia los temas de investigación
	3.2: Competencia y celo profesional entre instituciones e investigadores provoca prisas para publicar como primicia las investigaciones nuevas
	3.3: No se socializan los procesos de investigación científica en territorio

Fuente: Massoni (2013)  
Elaboración propia

A continuación, abordaremos una síntesis de los principales síntomas y causas develadas en la tabla anterior. Estos síntomas y causas nacen de los diferentes componentes y sus respectivos aspectos:

### **Componente político/económico**

Uno de los primeros componentes identificados es el político/económico, este componente involucra tres aspectos que desembocan en la relación que sostiene el INABIO con los entes estatales que regulan la comunicación como la secretaría de comunicación y el MAATE como ente rector.

Las causas básicas que se deslindan de estos aspectos son las políticas comunicacionales estrictas, poco flexibles y adaptables a las realidades institucionales, así como la limitación en cuando a los recursos económicos designados para las tareas de comunicación. Estas causas básicas también evolucionan al punto de interferir en la planificación de la comunicación, ya que, al tener presupuesto institucional limitado, los dineros designados a comunicación suelen redirigirse hacia otras áreas, de modo que, la

planificación tiene un punto de quiebre y debe modificarse para cumplir la producción de la comunicación sin destinar recursos económicos, del mismo modo la prohibición estatal para pagar pauta en medios afecta al crecimiento de los canales propios.

A estos aspectos se agregan las políticas extractivistas que interfieren en las comunicaciones de descubrimientos y descripción de hábitats y especies amenazadas, problemática que se intensifica con el desconocimiento del trabajo de los investigadores derivando en la escasa consulta de la información científica de la institución para la toma de decisiones.

La falta de flexibilidad de las políticas estatales obliga a la institución a cambiar la forma en la que aparece en los productos comunicacionales, perdiendo en algunas ocasiones el principal identificador visual y la presencia de marca. Del mismo modo, la verticalidad en el trabajo de comunicación entre las instituciones públicas no permite una interacción o colaboración eficiente entre los departamentos de comunicación del MAATE e INABIO, esto incluso ha provocado que el MAATE emita comunicaciones con información técnica errónea y conflictos de carácter personal entre los miembros de sus departamentos.

Finalmente, en este componente prima el proceso comunicacional de transferencia y la dimensión de la comunicación informativa.

### **Componente administrativo/institucional**

Otro componente importante en este análisis es el administrativo/institucional. En este componente se prioriza el proceso de participación y la dimensión interaccional, los aspectos identificados en este componente se refieren en primer lugar a la escasez de actividades y espacios de vinculación con la institución que poseen las poblaciones en territorio, lo que provoca como causas básicas como la centralización de las actividades e investigaciones en Quito, y la percepción de la población sobre la investigación como un asunto muy lejano y de difícil comprensión, esto provoca que estas poblaciones no estén conscientes de que en el país se realiza investigación científica en biodiversidad, ni que existe una institución que cuenta con una amplia base de información oficial sobre la misma.

Otra causa importante dentro de este componente es la difusión de gestión que excede por mucho a la divulgación de la información técnica científica lo que dificulta separar la relación del posicionamiento de la institución de otras entidades estatales, problemática que se intensifica con la imposición de lineamientos anteriormente descrita.

La escasa comprensión del personal interno y directivo sobre las necesidades y procesos comunicacionales es otro aspecto relevante dentro de este componente, ya que limita la transferencia de información técnica para su difusión, a esto se suma el desinterés de algunos investigadores por divulgar sus investigaciones, lo que imposibilita generar contenidos de valor de modo que favorezcan la construcción de la idea de que la institución posee información de carácter científico, oficial y validada.

Los procesos de decisión no asesorados hacen que la visión desde donde se comunica se centre únicamente en la necesidad identificada por una sola persona, en este caso el director ejecutivo, factor que provoca que la comunicación no responda a las necesidades institucionales o a los objetivos comunicacionales y se ate únicamente a las necesidades emergentes.

### **Componente sociocultural**

En el componente sociocultural finalmente se enfoca en primera instancia en la forma en que se divulga la investigación científica ya que no es amigable ni genera cercanía o interés, esto sumado a la causa básica del escaso interés de la población por los temas científicos y la escasa motivación de algunos investigadores para socializar sus investigaciones, provoca que los temas de investigación lleguen escasamente a la comprensión de la ciudadanía, y que estos contenidos sigan siendo de acceso exclusivo para la comunidad científica.

Otro aspecto abordado es la competencia y celo profesional entre expertos e instituciones que realizan investigación en biodiversidad por publicar en medios y redes sociales las notas de nuevas especies y otras publicaciones, para posicionarse con la primicia. Otra problemática en este contexto es la falta de socialización de las actividades que el INABIO ejecuta en territorio con sus poblaciones, esto provoca también que las investigaciones no se socializan los procesos con las poblaciones en territorio.

Aspectos que aportan en el conflicto del desconocimiento de las poblaciones de la diversidad biológica de sus territorios, así como del poco interés de los GADs de implementar proyectos de investigación en sus provincias y cantones, haciendo que la investigación científica se limite a ejecutarse únicamente en zonas protegidas, dejando de lado la posibilidad de descubrir nuevos entornos potenciales para la investigación de su biodiversidad.

## **Capítulo cuarto:**

### **El plan estratégico de comunicación**

Toda estrategia es el resultado de un proceso de pensamiento lógico que concibe y selecciona una ruta de acción (Islas y Guitiérrez 2017, 240).

#### **1. Plan estratégico de comunicación para el Instituto Nacional de Biodiversidad**

Es menester advertir que esta estrategia comunicacional no debe ser tomada como una fórmula, un recetario, o un plan previo. Sino debe ser considerada como un dispositivo flexible, que se deberá mantener atenta en tanto espacio fluido. Como sugieren Islas y Gutiérrez (2017, 242). Para (Islas y Guitiérrez 2017, 35) la estrategia y la gestión del conocimiento son importantes para gestionar el cambio y con ello el futuro, con la conciencia de que vivimos en una realidad de constante cambio.

Las estrategias contenidas en el presente plan se formularán conforme al ritmo, sentido y profundidad de los cambios que se produjeran en el entorno. También es importante recordar que el costo de toda estrategia fallida es, a más del tiempo y dinero perdido, el desencuentro con el futuro deseable que pretendíamos alcanzar. El presente plan operativo reorganiza las acciones comunicacionales de acuerdo con los procesos comunicacionales y a las dimensiones de la comunicación establecidas, buscando así el cambio social conversacional.

#### **2. Objetivos**

##### **Objetivo general:**

Diseñar un plan operativo que permita fortalecer y mejorar el posicionamiento del Instituto Nacional de Biodiversidad hacia sus públicos externos durante el 2022 y 2023.

##### **Objetivos específicos:**

- Diseñar líneas de acción que permitan mejorar los procesos internos de producción

- Promover acciones que permitan la vinculación de la población con la investigación científica
- Elaborar políticas y proyectos que contengan líneas de acción que permitan mejorar la forma en que se divulga la información científica.
- Generar acciones que promuevan la colaboración y disminuyan la competencia en la difusión de nuevas investigaciones.
- Diseñar acciones que permitan lograr el posicionamiento establecido como la entidad articuladora de investigación científica en biodiversidad y poseedora de la información oficial en biodiversidad del Ecuador.

### **3. Metodología**

Para el presente plan operativo se siguió la metodología de Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) propuesto por Massoni y Bussi (2020), metodología usada con el fin de desplegar la enacción comunicacional en los distintos territorios, propiciando así el encuentro en la diversidad y la complejidad.

Para la identificación de los aspectos del problema comunicacional por cada componente, se consideraron las problemáticas establecidas en la VTC sintética, herramienta desarrollada para establecer el diálogo de saberes. Esta herramienta también permitió la identificación de los agentes semióticos y simbólicos de la reconfiguración mediante el Mapeo Comunicacional de Actores.

La operación cognitiva de diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales fue ejecutada con la técnica del árbol de soluciones, cuya matriz contiene las líneas de acción propuestas mismas que aterrizan en la matriz de planificación de acciones, proyectos, programas y políticas.

### **4. Mapeo de actores**

Gracias a la metodología de la IEC, se logró identificar los actores vinculados de acuerdo con las actividades y dinámicas del Instituto Nacional de Biodiversidad, el Mapeo Comunicacional de Actores nos permitió develar aquellos actores que se

encuentra tras cada uno de los componentes de la VTC como se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 8  
**Mapeo Comunicacional de Actores**

MCA – Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC “Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer el posicionamiento y la imagen pública del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) ante sus públicos objetivos externos durante el 2022 – 2023.”		Fecha 20/5//22
RECONOCIMIENTO DE ACTORES COMUNICACIONALES POR COMPONENTE DE LA VTC		
	Actores comunicacionales actualmente vinculados	
Síntomas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudadanía quiteña y turistas en quito</li> <li>• Ecuatorianos que no son afines a temas científicos o de investigación</li> <li>• Gobiernos Autónomos descentralizados</li> <li>• Investigadores, Académicos, Estudiantes</li> <li>• Universidades y Entidades educativas</li> </ul>	
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aliados estratégicos que provean muestras de exhibición especiales como artistas y organizaciones</li> <li>• Director ejecutivo, subdirector técnico y directora de planificación</li> <li>• Investigadores, Académicos, Estudiantes</li> <li>• Universidades y Entidades educativas</li> <li>• Gobiernos Autónomos descentralizados</li> <li>• Ministerio de Ambiente</li> <li>• Ministerio de Energía y Minas</li> <li>• Secretaría de Hidrocarburos</li> <li>• Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Innovación y Tecnología</li> <li>• Ministerio de Educación</li> <li>• Medios de comunicación convencionales</li> <li>• Agencias de noticias</li> <li>• Investigadores expertos en biología</li> <li>• Colectivos de difusión científica</li> <li>• Personal técnico de la institución</li> <li>• Personal en general de la institución</li> <li>• Comité de comunicación del INABIO</li> <li>• Academia</li> </ul>	
Aspectos	<p>Componente Político:</p> <p>Lineamientos comunicacionales impuestos desde el estado central y el ente rector, poco flexibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría de comunicación</li> <li>• Ministerio de Ambiente</li> </ul>	
	<p>Componente Administrativo / Institucional:</p> <p>Las decisiones estructurales de comunicación centralizadas en el director ejecutivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección ejecutiva</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirectores y directores del INABIO</li> <li>• Personal técnico de la institución</li> </ul>
	<p>Componente Sociocultural: Escasa elaboración de productos de divulgación científica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico de la institución</li> <li>• Investigadores asociados</li> <li>• Red de Investigadores en Biodiversidad</li> <li>• Población ecuatoriana no perteneciente a la comunidad científica, académica o naturalista.</li> </ul>
Causas próximas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico de la institución</li> <li>• Investigadores asociados</li> <li>• Ministerio de ambiente</li> <li>• Academia</li> <li>• Decisores de nivel jerárquico de las organizaciones estatales</li> <li>• Directorio del INABIO</li> <li>• Comité de comunicación de la institución</li> <li>• Colectivos de difusión científica</li> <li>• Científicos Investigadores</li> <li>• Miembros del equipo de comunicación</li> <li>• Académicos y estudiantes</li> <li>• Personal interno de la institución</li> </ul>
Causas básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria de comunicación</li> <li>• Ministerio de ambiente</li> <li>• Unidad de comunicación</li> <li>• Comité de comunicación</li> <li>• Directivos de la institución</li> <li>• Directorio del INABIO</li> </ul>

Fuente: Massoni (2013)  
Elaboración propia

De este modo se logró identificar aquellos más relevantes y los que poseen más injerencia, mismos que se encuentran establecidos desde las causas básicas, es decir, son aquellos que mediante sus políticas, decisiones y acciones pueden injerir en los cambios y percepciones de los públicos en los siguientes niveles.

En esta primera categorización se encuentra el Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica, por ser el ente rector al cual el INABIO se encuentra adscrito, con intervención directa en sus decisiones, políticas y comunicaciones, este actor relevante se encuentra tanto en las causas básicas, próximas, aspectos políticos y consecuencias, también se encuentra en este grupo de actores las organizaciones miembros del Directorio de la Institución, sus directivos y los directivos del INABIO.

Los actores que están incluidos como parte del directorio son la máxima autoridad de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

(SENECYT) y la delegada de presidencia, las competencias asignadas son las de regular las políticas institucionales, designar la máxima autoridad del INABIO y aprobar y evaluar el plan de acción institucional.

Los generadores de información, es decir, los investigadores y académicos, cuya función es consultar la información de la institución y participar de forma vinculada en procesos científicos son otro grupo relevante en este mapeo, estos actores intervienen en desde las causas próximas hasta los síntomas.

Los actores vinculados con el levantamiento de información en territorio como los Gads, las ONG y Cooperación Internacional intervienen en los aspectos identificados como políticos son quienes poseen la responsabilidad de apoyar y generar proyectos de investigación científica con el apoyo y respaldo del INABIO.

Y finalmente, en las secciones de consecuencias y síntomas logramos identificar otros actores, teniendo a los “naturalistas”, es decir los que están por su vínculo ecologista quienes se muestran interesados en la producción científica y nueva información sobre la biodiversidad del país. Se identificaron también a aquellos que, aunque no pertenecen a alguna entidad relacionada al INABIO muestran interés directo en sus actividades y comunicaciones, también aquellos que se consideran naturalistas, pero no conocen a la institución y finalmente a aquellos que desconocen por completo a la institución, y cuyos intereses son ajenos a los temas de conservación y conocimiento de la biodiversidad.

Todos estos actores se agruparon de acuerdo con el reconocimiento de su matriz sociocultural, es decir, da una categoría a los diversos conjuntos de actores de acuerdo las acciones compartidas, estas categorizaciones se describen en la tabla resumida de mapeo comunicacional de actores.

Tabla 9  
**Resumen mapeo comunicacional de actores**

MCA – Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC “Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer el posicionamiento y la imagen pública del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) ante sus públicos objetivos externos durante el 2022 – 2023.”		Fecha: 30/5/22
<b>CARACTERIZACIÓN SOCIOCULTURAL</b>	<b>ACTORES</b>	<b>NECESIDADES</b>

Los que regulan	MAATE, SENESCYT, Presidencia	Unificar las comunicaciones de los entes de gobierno Emitir noticias que cambien la percepción de los públicos favorablemente
Los que comunican	Unidad de comunicación	Aprovechar los recursos económicos designados Lograr resultados positivos y medibles en comunicación
Los que visitan	Estudiantes secundarios, de universidades, guías turísticos, demás ciudadanía visitante a las salas de exhibición, autoridades en visitas oficiales	Recordar su visita al INABIO
Los que dirigen	Director ejecutivo, directora de planificación, directora administrativa financiera, subdirector técnico	Optimizar recursos económicos. Ver resultados de las acciones de comunicación Conocer los procesos comunicacionales
Los que trabajan en la institución	Personal administrativo y técnico del INABIO	Conocer los procesos comunicacionales Conocer los proyectos en marcha en la institución
Los que consumen información	Estudiantes secundarios, de universidades, guías turísticos, divulgadores científicos, Docentes, investigadores.	Obtener datos científicos sobre biodiversidad Conocer las especies y la biodiversidad del Ecuador
Los que investigan	Investigadores del INABIO Investigadores asociados al INABIO	Obtener recursos para sus investigaciones y publicaciones en revistas indexadas Difundir los resultados de sus investigaciones Tener acceso a territorio para investigación
Los que divulgan	Red Divulga Ciencia, Red KUNA, unidad de comunicación	Divulgar la ciencia de forma amigable con la ciudadanía
Los que difunden	Universidades e INABIO	Informar sobre las investigaciones y proyectos que llevan a cabo
Los que apoyan	ONG, Cooperación internacional	Aportar con recursos económicos para fomentar la investigación científica. Informar sobre el apoyo entregado.
Los que están en territorio	GADs, Ciudadanía en territorio	Descubrir la biodiversidad de sus territorios Fomentar el reconocimiento de sus recursos naturales Conocer las especies que habitan en sus provincias y cantones
Los que participan	Entidades académicas GADs	Informar las actividades conjuntas con el INABIO Motivar a sus públicos para conocer su biodiversidad

Fuente: Massoni (2013)  
Elaboración propia

## 5. Propuesta del plan estratégico de comunicación

Este Plan Operativo solventa así las problemáticas descritas en la tabla de componentes y aspectos del problema (página 64). Problemáticas cuyas soluciones se solventan en los esquemas de árbol de soluciones organizados por componente que se muestran a continuación:

Tabla 10  
Árbol de soluciones- componente Político / Económico

AS – Árbol de Soluciones del Proyecto IEC “ Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer el posicionamiento y la imagen pública del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) ante sus públicos objetivos externos durante el 2022 – 2023.”				Fecha 6/6/22
Componente 1 de la VTC: Político/Económico				
Aspectos	Matriz Sociocultural/ Actor comunicacional	Interés/Necesidad/Emoción	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones comunicacionales a desarrollar
1.1 Poca flexibilidad, adaptabilidad y estabilidad en los lineamientos comunicacionales emitidos gobierno que dificultan la comunicación de la institución	Los que regulan	Unificar las comunicaciones de los entes de gobierno	Información	- Generación de criterios para la elaboración de productos que deben mantener los lineamientos gubernamentales y aquellos que deben mantener la marca institucional
1.2 Los departamentos de comunicación de las entidades estatales trabajan de manera vertical y no se involucran en las actividades comunicacionales de sus adscritos	Los que supervisan	Emitir noticias que cambien la percepción de los públicos favorablemente	Encuentro sociocultural	- Workshops entre los miembros de comunicación de la entidad rectora e INABIO.

				- Talleres y cursos de capacitación en divulgación científica
1.3 Existen restricciones económicas para producir material comunicacional y de divulgación, así como equipamiento de producción audiovisual	Los que producen	Aprovechar los recursos económicos designados	Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar la elaboración de varios suvenires empresariales y material BTL</li> <li>- Planificar y diseñar material educativo o de divulgación científica impreso</li> <li>- Programar periódicamente los mantenimientos estrictamente necesarios de los equipos institucionales</li> <li>- Identificar necesidades puntuales de adquisiciones de equipo técnico de producción audiovisual</li> </ul>
	Los que visitan	Tener un recuerdo de su visita	Encuentro sociocultural	- Elaboración de suvenires institucionales
	Los que dirigen	Optimizar los recursos económicos	Encuentro sociocultural	- Evaluación de la ejecución de los fondos designados y las necesidades cubiertas y pendientes

Fuente: Massoni (2013)  
Elaboración propia

Tabla 11  
**Árbol de soluciones- componente Administrativo/Institucional**

AS – Árbol de Soluciones del Proyecto IEC “ Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer el posicionamiento y la imagen pública del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) ante sus públicos objetivos externos durante el 2022 – 2023.”				Fecha 6/6/22
Componente 2 de la VTC: Administrativo/Institucional				
Aspectos	Matriz Sociocultural/ Actor comunicacional	Interés/Necesidad/E moción	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones comunicacionales a desarrollar
2.1 Escasas actividades y espacios de vinculación con el INABIO para la ciudadanía en otras provincias del país	Los que participan	Vincularse con la investigación científica en su territorio	Encuentro sociocultural Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Museos y exposiciones itinerantes</li> <li>- Eventos de ciencia ciudadana en territorio</li> <li>- Crear canales y productos de información directa en territorio</li> </ul>
	Los que investigan	Dar a conocer las actividades que desarrollan en territorio	Encuentro sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres de socialización de los proyectos de investigación</li> <li>- Planificación de las relaciones públicas necesarias en territorio</li> </ul>
	Los que comunican	Informar las actividades de su territorio	Informativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de medios previo a la visita de los investigadores a territorio</li> <li>- Líneas comunicacionales base para los voceros en territorio</li> <li>- Comunicados breves e informativos en redes sociales</li> </ul>

2.2 Escasa comprensión del personal interno y directivo sobre las necesidades y procesos comunicacionales del INABIO	Los que investigan	Apoyar a la difusión de las actividades del INABIO	Informativa Encuentro sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos focales de generación de productos de divulgación científica</li> <li>- Espacios para el intercambio de experiencias e insumos comunicacionales obtenidos en el campo</li> <li>- Difusión de nuevas publicaciones científicas</li> </ul>
	Los que dirigen	Motivar la difusión científica y participar de los procesos de comunicación	Informativa Encuentro sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líneas de procesos para obtención de información técnica</li> <li>- Espacios para comunicar los principales proyectos e investigaciones en curso</li> </ul>
	los que trabajan en la institución	Conocer los proyectos y actividades de la institución	Informativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicaciones informativas de proyectos y acciones de la institución</li> </ul>
2.3 Los procesos de decisión dentro de la institución se realizan de forma centralizada con el director ejecutivo y los jerárquicos superiores sin un proceso de análisis conjunto con los expertos e integrantes de las distintas áreas	Los que dirigen	Estar asesorados para tomar decisiones	Encuentro sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de espacios de discusión y evaluación de resultados</li> <li>- Intercambio de ideas entre quienes dirigen, producen y comunican</li> <li>- Establecimiento periódico de líneas comunicacionales.</li> <li>- Creación del comité de comunicación</li> </ul>
	Los que producen	Se escuchados y tener lineamientos claros	Encuentro sociocultural	

Fuente: Massoni (2013)  
Elaboración propia

Tabla 12  
**Árbol de soluciones- componente Sociocultural**

<b>AS – Árbol de Soluciones del Proyecto IEC “ Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer el posicionamiento y la imagen pública del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) ante sus públicos objetivos externos durante el 2022 – 2023.”</b>				<b>Fecha 6/6/22</b>
<b>Componente 3 de la VTC: Sociocultural</b>				
Aspectos	Matriz Sociocultural/ Actor comunicacional	Interés/Necesidad/ Emoción	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones comunicacionales a desarrollar
3.1 La producción científica en el país no se divulga de forma amigable con la ciudadanía lo que provoca desinterés en la ciudadanía hacia los temas de investigación	Los que consumen información	Aprender de manera sencilla y rápida sobre los temas de investigación en biodiversidad	informativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de divulgación científica en plataformas de uso masivo</li> <li>- Campañas de promoción de las áreas de exhibición</li> <li>- Campañas de promoción de las colecciones científicas</li> </ul>
	Los que investigan	Mostrar sus investigaciones de forma amigable y sencilla	Encuentro sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de divulgación científica creados colaborativamente</li> <li>- Vinculación con las entidades colaboradoras en la investigación</li> </ul>
	Los que divulgan	Tener acceso a los datos científicos validados y de valor	Encuentro sociocultural informativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuentros con divulgadores científicos para socializar las nuevas investigaciones y datos relevantes</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones sobre divulgación científica al personal de la unidad</li> <li>- Invitaciones a divulgadores a espacios de difusión científica.</li> <li>- Campaña de difusión de las bases de datos de biodiversidad</li> <li>- Espacios de difusión científica con científicos expertos y organizaciones que hacen investigación</li> </ul>
3.2 Competencia y celo profesional entre instituciones e investigadores provoca prisas para publicar como primicia las investigaciones nuevas	Los que investigan	Mostrar su trabajo una vez haya sido validado por la revista indexada	informativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar espacios de intercambio de información entre investigadores asociados y propios</li> <li>- Entrevistas para medios de comunicación convencionales y redes sociales</li> </ul>
	Los que difunden	Mostrar a su organización como ente de investigación	Informativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletines de prensa validados por las organizaciones participantes</li> <li>- Comunicados para redes sociales con los datos más relevantes de la investigación nombrando la participación de todos sus actores</li> <li>- Recopilación fotográfica y audiovisual del proceso de la investigación</li> </ul>
3.3 No se socializan los procesos de investigación científica en territorio	Los que investigan	Tener acceso al territorio de investigación	Encuentro sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a conocer a la comunidad sobre el proceso previo de obtención de información científica.</li> <li>- Espacios para dar a conocer a la comunidad sobre la información científica obtenida en su territorio</li> </ul>

	Los que apoyan	Socializar el apoyo brindado para el trabajo de investigación		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar espacios de socialización de las investigaciones a desarrollarse en sus territorios</li> <li>- Difundir las actividades y resultados obtenidos en el territorio (motivar a otros GADs a investigar sus territorios)</li> </ul>
	Los que están en territorio	Conocer el trabajo que las organizaciones junto con el INABIO realizan en su territorio		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicados para su publicación en medios locales</li> <li>- Espacios de encuentro con medios de comunicación en territorio</li> <li>- Identificar actores en territorio que respalden y compartan la información sobre el proceso de investigación</li> </ul>

Fuente: Massoni (2013)  
Elaboración propia

Para asegurar una mejor lectura del proceso hasta ahora llevado a cabo se ha estructurado la siguiente tabla de correlación de aspectos y políticas de elaboración propia en base a la metodología de la IEC:

Tabla 13  
Correlación aspectos y políticas

MCA – Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC “ Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer el posicionamiento y la imagen pública del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) ante sus públicos objetivos externos durante el 2022 – 2023.”					Fecha: 30/5/22
PROGRAMAS	PROYECTOS	LINEAS DE ACCIÓN	ACCIONES	ASPECTOS	ACTORES
Comunicación fluida	Optimización de la comunicación	Criterios para la elaboración de productos con lineamientos gubernamentales y con marca institucional	Criterios para la elaboración de productos con lineamientos gubernamentales y con marca institucional	1.1 Poca flexibilidad, adaptabilidad y estabilidad en los lineamientos comunicacionales emitidos gobierno que dificultan la comunicación de la institución	<b>los que regulan</b>
		Planificación de suvenires empresariales y material BTL	Planificación de suvenires empresariales y material BTL Planificar y diseñar material educativo o de divulgación científica impreso	1.3 Existen restricciones económicas para producir material comunicacional y de divulgación, así como equipamiento de producción audiovisual	<b>Los que producen</b> <b>Los que visitan</b> <b>Los que dirigen</b>
		Programación de mantenimientos de los equipos institucionales	Programación de mantenimientos de los equipos institucionales		<b>Los que dirigen</b> <b>Los que producen</b>

		Necesidades de adquisiciones de equipo técnico de producción audiovisual	Necesidades de adquisiciones de equipo técnico de producción audiovisual		<b>Los que producen</b>
		Líneas de procesos para obtención de información técnica	Recopilación fotográfica y audiovisual del proceso de la investigación	2.2 Escasa comprensión del personal interno y directivo sobre las necesidades y procesos comunicacionales del INABIO 3.2 Competencia y celo profesional entre instituciones e investigadores provoca prisas para publicar como primicia las investigaciones nuevas	<b>Los que producen</b>
		Creación del Comité de comunicación especial para evaluación de ejecución de fondos y seguimiento de líneas comunicacionales	Creación del Comité de comunicación Evaluación de la ejecución de los fondos designados y las necesidades cubiertas y pendientes Generación de espacios de discusión y evaluación de resultados Establecimiento periódico de líneas comunicacionales.	2.3 Los procesos de decisión dentro de la institución se realizan de forma centralizada con el director ejecutivo y los jerárquicos superiores sin un proceso de análisis conjunto con los expertos e integrantes de las distintas áreas	<b>Los que dirigen los que producen</b>

Divulgando Datos	Transferencia de información científica	Preparación y capacitación para la creación de productos de divulgación científica	Grupos focales de generación de productos de divulgación científica Talleres y cursos de capacitación en divulgación científica	1.2 Los departamentos de comunicación de las entidades estatales trabajan de manera vertical y no se involucran en las actividades comunicacionales de sus adscritos 2.2 Escasa comprensión del personal interno y directivo sobre las necesidades y procesos comunicacionales del INABIO	<b>Los que supervisan</b> <b>Los que dirigen</b> <b>los que producen</b> <b>los que investigan</b>
		Intercambio de experiencias e insumos comunicacionales obtenidos en el campo	Espacios para el intercambio de experiencias e insumos comunicacionales obtenidos en el campo Difusión de nuevas publicaciones científicas Productos de divulgación científica en plataformas de uso masivo	2.2 Escasa comprensión del personal interno y directivo sobre las necesidades y procesos comunicacionales del INABIO	<b>los que investigan</b> <b>los que dirigen</b> <b>los que trabajan en la institución</b>
		Producción de elementos de divulgación científica	Difusión de nuevas publicaciones científicas Productos de divulgación científica en plataformas de uso masivo *Productos de divulgación científica creados colaborativamente Productos de divulgación científica creados colaborativamente	3.1 La producción científica en el país no se divulga de forma amigable con la ciudadanía lo que provoca desinterés en la ciudadanía hacia los temas de investigación	<b>los que consumen información</b> <b>los que investigan</b> <b>los que divulgan</b>

		<p>Espacios de validación de información y vinculación investigadores y colaboradores</p>	<p>*Vinculación con las entidades colaboradoras en la investigación          *Espacios de difusión científica con científicos expertos y organizaciones que hacen investigación          *Generar espacios de intercambio de información entre investigadores asociados y propios          *Generar espacios de socialización de las investigaciones a desarrollarse en sus territorios          *Difundir las actividades y resultados obtenidos en el territorio (motivar a otros Gads a investigar sus territorios)          *Identificar actores en territorio que respalden y compartan la información sobre el proceso de investigación</p>	<p>3.1 La producción científica en el país no se divulga de forma amigable con la ciudadanía lo que provoca desinterés en la ciudadanía hacia los temas de investigación          3.2 Competencia y celo profesional entre instituciones e investigadores provoca prisas para publicar como primicia las investigaciones nuevas          3.3 No se socializan los procesos de investigación científica en territorio</p>	<p><b>Los que consumen información</b>  <b>Los que investigan</b>  <b>Los que divulgan</b>  <b>Los que difunden</b>  <b>Los que apoyan</b>  <b>Los que están en territorio</b></p>
--	--	---	---	--	--

		<p>Espacios informativos sobre proyectos e investigaciones en curso</p>	<p>Dar a conocer a la comunidad sobre el proceso previo de obtención de información científica. Espacios para dar a conocer a la comunidad sobre la información científica obtenida en su territorio Generar espacios de socialización de las investigaciones a desarrollarse en sus territorios Difundir las actividades y resultados obtenidos en el territorio (motivar a otros Gads a investigar sus territorios)</p>	<p>2.2 Escasa comprensión del personal interno y directivo sobre las necesidades y procesos comunicacionales del INABIO 3.3 No se socializan los procesos de investigación científica en territorio</p>	<p><b>los que investigan</b> <b>los que dirigen</b> <b>los que trabajan en la institución</b> <b>los que consumen información</b> <b>los que apoyan</b> <b>los que están en territorio</b></p>
		<p>Comunicaciones informativas de proyectos y acciones de la institución</p>	<p>Comunicados para su publicación en medios locales Espacios de encuentro con medios de comunicación en territorio Invitaciones a divulgadores a espacios de difusión científica.</p>	<p>2.2 Escasa comprensión del personal interno y directivo sobre las necesidades y procesos comunicacionales del INABIO 3.3 No se socializan los procesos de investigación científica en territorio</p>	
		<p>Intercambio de ideas entre los que dirigen, producen y comunican</p>	<p>Intercambio de ideas entre los que dirigen, producen y comunican</p>	<p>2.3 Los procesos de decisión dentro de la institución se realizan de forma centralizada con el director ejecutivo y los jerárquicos superiores sin un</p>	<p><b>los que dirigen</b> <b>los que producen</b></p>

				proceso de análisis conjunto con los expertos e integrantes de las distintas áreas	
		Campanas de difusión de servicios del INABIO	<p>Campanas de promoción de las áreas de exhibición</p> <p>Campanas de promoción de las colecciones científicas</p> <p>Base de datos museo itinerante</p>	3.1 La producción científica en el país no se divulga de forma amigable con la ciudadanía lo que provoca desinterés en la ciudadanía hacia los temas de investigación	<p><b>Los que consumen información</b></p> <p><b>Los que investigan</b></p> <p><b>Los que divulgan</b></p> <p><b>Los que difunden</b></p> <p><b>Los que apoyan</b></p> <p><b>Los que están en territorio</b></p>
		Espacios de socialización con investigaciones	Productos de divulgación científica en plataformas de uso masivo	<p>3.1 La producción científica en el país no se divulga de forma amigable con la ciudadanía lo que provoca desinterés en la ciudadanía hacia los temas de investigación</p> <p>3.2 Competencia y celo profesional entre instituciones e investigadores provoca prisas para publicar como primicia las investigaciones nuevas</p> <p>3,3 No se socializan los procesos de investigación científica en territorio</p>	<p><b>Los que consumen información</b></p> <p><b>Los que investigan</b></p> <p><b>Los que divulgan</b></p> <p><b>Los que difunden</b></p> <p><b>Los que apoyan</b></p>

	Ciencia Ciudadana	Comunicaciones informativas de proyectos y acciones de la institución en territorio	Plan de medios previo a la visita de los investigadores a territorio Líneas comunicacionales base para los voceros en territorio Comunicados breves e informativos en redes sociales	2.1 Escasas actividades y espacios de vinculación con el INABIO para la ciudadanía en otras provincias del país	<b>Los que están en territorio</b> <b>Los que comunican</b> <b>Los que investigan</b> <b>Los que participan</b>
Espacios de colaboración para la ejecución de eventos de ciencia ciudadana		Socializaciones con GADs y entidades ambientalistas para motivar la organización de nuevos Bioblitz y eventos de ciencia ciudadana	2.1 Escasas actividades y espacios de vinculación con el INABIO para la ciudadanía en otras provincias del país	<b>Los que están en territorio</b> <b>Los que comunican</b> <b>Los que investigan</b> <b>Los que participan</b>	
Espacios de socialización de la plataforma iNaturalist		Talleres de capacitación de uso de la plataforma iNaturalist	2.1 Escasas actividades y espacios de vinculación con el INABIO para la ciudadanía en otras provincias del país	<b>Los que están en territorio</b> <b>Los que comunican</b> <b>Los que investigan</b> <b>Los que participan</b>	

Fuente: Massoni (2013)

Elaboración propia

Finalmente se establecieron acciones y políticas que solventen las distintas necesidades identificadas previamente como parte esencial del Plan Operativo y que continuación se describe:

Tabla 14

**Plan Operativo del Proyecto IEC Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer el posicionamiento y la imagen pública del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) ante sus públicos objetivos externos durante el 2022 – 2023**

<b>PO – Plan Operativo del Proyecto IEC “ Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer el posicionamiento y la imagen pública del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) ante sus públicos objetivos externos durante el 2022 – 2023.”</b>	
<b>DISEÑO PO DE MEDIANO PLAZO (de julio de 2022 a diciembre de 2023)</b>	
<b>Líneas de acción</b>	
<b>ID</b>	<b>Nombre acción comunicacional</b>
LA.1	Criterios para la elaboración de productos con lineamientos gubernamentales y con marca institucional
LA.2	Preparación y capacitación para la creación de productos de divulgación científica
LA.3	Planificación de suvenires empresariales y material BTL
LA.4	Programación de mantenimientos de los equipos institucionales
LA.5	Necesidades de adquisiciones de equipo técnico de producción audiovisual
LA.5	Intercambio de experiencias e insumos comunicacionales obtenidos en el campo
LA.6	Producción de elementos de divulgación científica
LA.7	Líneas de procesos para obtención de información técnica
LA.8	Espacios de validación de información y vinculación con colaboradores

LA.8	Espacios informativos sobre proyectos e investigaciones en curso
LA.9	Comunicaciones informativas de proyectos y acciones de la institución
LA.10	Intercambio de ideas entre los que dirigen, producen y comunican
LA.12	Campañas de difusión de servicios del INABIO
LA.13	Espacios de socialización con investigaciones
LA.14	Espacios de vinculación de la ciudadanía con el INABIO
LA.15	Comunicaciones informativas de proyectos y acciones de la institución en territorio
LA.16	Espacios de socialización con investigaciones
LA.17	Comunicaciones informativas de proyectos y acciones de la institución en territorio
LA.18	Espacios de colaboración para la ejecución de eventos de ciencia ciudadana
LA.19	Espacios de socialización de la plataforma iNaturalist
LA.20	Planificación de las relaciones públicas necesarias para el evento de ciencia ciudadana
<b>Proyectos</b>	
<b>ID</b>	<b>Nombre proyecto + ID de Línea de acción</b>
PY.1	Transferencia de información científica
PY.2	Optimización de la comunicación
PY.3	Ciencia Ciudadana
<b>Programas</b>	
<b>ID</b>	<b>Nombre programa + ID de Proyectos</b>

PG.1	Divulgando Datos
PG.2	Lo que hacemos
<b>Políticas</b>	
<b>ID</b>	<b>Nombre política + ID de Programa</b>
PL.1	Información institucional y científica

Fuente: Massoni (2013)

Elaboración propia

Este plan fue diseñado para una ejecución a mediano plazo, para que posteriormente sus proyectos y líneas de acción sean evaluadas, de este modo determinar cuáles ameritan ser ubicadas en un Plan Operativo a largo plazo. Este plan se suscribe dentro de la política de información institucional y científica, plan que contiene los programas “Comunicación fluida” y “Divulgando datos”.

Para el programa “Comunicación fluida” diseñamos el proyecto de optimización de la comunicación, que, mediante el establecimiento y acatamiento de líneas de proceso para la obtención de información, busca facilitar la obtención de insumos para la comunicación por parte de los investigadores. Este proyecto también busca lograr encuentros y acuerdos en el tratamiento comunicacional entre el ente rector (MAATE) y el INABIO, del mismo modo este proyecto busca lograr espacios donde el MAATE se vincule con el ejercicio de investigación científica y los aspectos técnicos básicos en los estudios de las especies y sus ecosistemas.

Del mismo modo el programa busca tener acciones ya diseñadas para que sean ejecutadas en el caso de tener la oportunidad de obtener recursos económicos disponibles para las mismas, de modo que, se pueda producir varios elementos de promoción institucional para ser entregados en eventos especiales. Estos elementos pueden ser otorgados como premios o motivaciones de participación, del mismo modo este programa busca generar material que a su vez a más de ser un souvenir cumpla un propósito educativo, compartiendo datos de forma amigable.

El programa también propone crear un comité de comunicación que dé seguimiento a la comunicación de modo que, se cambie el modelo de toma de decisiones y definición de líneas comunicacionales actual, pasando del interés del momento al cumplimiento de los objetivos comunicacionales establecidos. Igualmente, este comité se encargará de evaluar la ejecución de los fondos asignados, para así determinar si las necesidades económicas de la unidad fueron solventadas.

Dentro del programa “Divulgando datos” se contempla el proyecto de transferencia de información científica, mismo que incluye la acción de generar comunicaciones informativas de proyectos y acciones, esta línea contempla acciones que actualmente ya se ejecutan en la institución, como la difusión del monitoreo de medios, el informativo semestral y los canales de mensajería instantánea, elementos que cumplen con informar al personal interno de la institución sobre las actividades de los investigadores, proyectos y convenios que la institución ejecuta.

El proyecto de transferencia de información científica también abarca la generación de contenidos de divulgación científica, enmarcado en la política de Tratamiento de información científica e institucional. Este proyecto intenta solventar la problemática de la información científica poco amigable al público, para lo que propone líneas de acción dirigidas a formar profesionales capacitados en esta área, así como productos de divulgación científica contruidos de forma colaborativa con los actores que generan la información.

La producción de elementos de divulgación científica incluye nuevas publicaciones y campañas de difusión de servicios como las campañas para áreas de exhibición, colecciones científicas y bases de datos. El proyecto también propone generar espacios de validación de información y vinculación entre investigadores y colaboradores los cuales incluyen espacios que contemplan el intercambio de información entre investigadores asociados y propios, difusión científica con científicos expertos y organizaciones que hacen investigación y encuentros con divulgadores científicos para socializar las nuevas investigaciones y datos relevantes, finalmente contempla obtener entrevistas realizadas a los expertos investigadores para su aplicación en medios de comunicación y redes sociales.

Otra de las líneas de acción contempladas es la creación de espacios informativos sobre proyectos e investigaciones en curso, para dar a conocer a la comunidad sobre el proceso de la obtención de información científica; así como la devolución de la información obtenida a las comunidades mediante espacios de socialización de las investigaciones a desarrollarse en sus territorios, así como la difusión a nivel nacional, para de este modo motivar a otros GAD a gestionar nuevos proyectos para investigar sus territorios

Finalmente, el programa “Divulgando Datos” contempla un proyecto de ciencia ciudadana que se afianza con la ejecución de bioblitz en territorio, eventos que se darán gracias al trabajo colaborativo de los GAD y otras organizaciones afines, para ello el proyecto contempla espacios de socialización de la plataforma iNaturalist y la planificación de las relaciones públicas y acciones comunicacionales vinculadoras con los actores necesarios para el evento.

## **6. Lineamientos para el seguimiento, evaluación y actualización del plan estratégico**

Si bien se han elaborado varios artículos sobre la medición de resultados de los programas comunicacionales, estos se enfocan principalmente en la medición de outputs, publicaciones de productos de comunicación e imagen y reputación como una extensión del posicionamiento de la organización. Sin embargo, Ritter (2008, 157) manifiesta que un “modelo mental” que integre cada uno de los aportes anteriores es necesario.

Sin importar el tipo de organización o empresa quienes dirigen la comunicación requieren de un marco de gestión para la medición del desempeño, este marco será de utilidad tanto para los directivos del INABIO, así como para acompañar la presentación del plan estratégico de comunicación, así como sus actualizaciones.

Para Ritter (2008, 158) el marco de gestión debería aportar:

1. Comprensión plena de lo que puede medirse
2. Descripción precisa de lo que se está midiendo
3. Recomendaciones del director y/o mesa directiva sobre lo que debería medirse en el futuro, el motivo y el modo.
4. Escala de costos y tiempos para cada recomendación
5. Posibilidad de elegir lo que se medirá, el método y el momento, así se definirá la forma en que se dará a conocer los resultados de la aplicación de la estrategia.

Para lograr comprender las dinámicas establecidas y los resultados logrados en la ejecución del plan, se requiere de mediciones ponderadas y comparativas en dos, tres o cuatro dimensiones. Por ejemplo: Podemos comparar el % de opiniones del público que visita las colecciones museográficas con sus expectativas, el objetivo que tenemos en nuestro plan y/o la información que quizás no quedó clara durante el recorrido. También se puede generar comparaciones temporales o con la competencia.

Finalmente y con el propósito de esclarecer y esquematizar el proceso llevado a cabo, se muestra a continuación una adaptación de la matriz de datos de la IEC que propone Massoni y Bussi (2020), esta matriz describe los principales hallazgos obtenidos como resultado de la aplicación de las distintas técnicas e instrumentos utilizados en este proyecto.

Tabla 15  
**Matriz de datos de la IEC**

<b>MD IEC – Matriz de Datos de la Investigación Enactiva en Comunicación del Proyecto IEC “ Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer el posicionamiento y la imagen pública del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) ante sus públicos objetivos externos durante el 2022 – 2023.”</b> DEFINICIÓN DE LA MATRIZ DE DATOS				Fecha: 24/05/2022
Técnica o instrumento	Aporte a la investigación	Se aplica a	Resultados esperados acerca del encuentro en la diversidad	Principales hallazgos obtenidos
Entrevistas (Anexo)	Conocer las perspectivas, objetivos y proyecciones a nivel comunicacional	Director ejecutivo y subdirector técnico del INABIO	Definición de los actores estratégicos	Actores estratégicos identificados: Ministerio de Ambiente, Miembros del directorio, Academia, Investigadores, Gobiernos Descentralizados, Cooperación Internacional y ONG.
			Posicionamiento esperado de acuerdo con los actores estratégicos	Tomadores de decisión: “Requerimos y utilizamos la información técnica que provee el INABIO para tomar decisiones políticas”  Académica: “El INABIO es mi par en temas de investigación” “Puedo trabajar de forma articulada con el INABIO”  Gobiernos Autónomos Descentralizados: “Necesito del INABIO para obtener información sobre la biodiversidad de mi provincia/ciudad”

				<p>Investigadores: “El INABIO resguarda la información oficial sobre Biodiversidad del País” “Puedo trabajar en investigación de forma articulada con el INABIO”</p> <p>Cooperación Internacional y ONG: “El INABIO resguarda la información oficial sobre Biodiversidad del País”</p>
			Definición de las principales problemáticas	Problemáticas implementadas en la matriz FODA
Encuesta	Conocer las perspectivas, objetivos y proyecciones a nivel comunicacional	Personal de nivel jerárquico del INABIO	Definición de variables de posicionamiento	<p>Variables identificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidad Estatal</li> <li>• Investigación, desarrollo, innovación</li> <li>• Proyectos de investigación científica en Biodiversidad (ICeB)</li> </ul> <p>Información oficial sobre biodiversidad del Ecuador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de bases de datos y colecciones científica</li> </ul>
			Definición de la competencia	Competencia: Dada la naturaleza de la institución no se encuentran otras organizaciones que representen competencia directa en cuanto al rol de la institución, sin embargo, existen competidores en cuanto a su posicionamiento, este análisis de competencia se detalla en los esquemas de competidores
			Definición de las principales problemáticas de comunicación e institucionales	Elementos de análisis plasmados en la matriz FODA
			Definición de las problemáticas estructurales en materia de comunicación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Escasa planificación estratégica de la comunicación</li> <li>2.- Incapacidad de generar información de valor para las audiencias</li> <li>3.- Limitada capacidad de seguimiento y evaluación de las estrategias comunicacionales</li> <li>4.- Excesiva producción de elementos comunicacionales sin una estrategia de base</li> <li>5.- Desconocimiento de las actividades y misión del INABIO</li> </ol>

				6.- Contenidos comunicacionales poco amigables con las audiencias
Monitoreo de medios y Canales propios (MRC)		INABIO		Se identifica la dimensión Informativa como dimensión dominante, además se visualizaron las marcas de racionalidad de verticalidad y linealidad como las más notorias.
Análisis de las evaluaciones de comunicación del INABIO	Recoger los hallazgos realizados en el tiempo por la unidad de comunicación	Públicos definidos por la unidad como primarios y secundarios	Valoración de la información recopilada por la unidad	<p>En esta evaluación se reconoce la necesidad de mejorar la planificación para la generación de contenidos de difusión, así como la generación de estrategias transmedia para mejorar aspectos relevantes en cuanto al posicionamiento de la institución.</p> <p>También se reconoce el limitado posicionamiento en el mindset del público sobre las áreas de exhibición, las colecciones científicas, bases de datos sobre biodiversidad y manejo de recursos genéticos</p> <p>Se destaca la importancia de la divulgación de información científica reconociendo su aporte para los tomadores de decisiones, concientización de la población de la riqueza biológica y divulgación de la ciencia.</p> <p>Se identifica a la página web como una herramienta para el adecuado manejo de la información, cuya accesibilidad y uso debe evaluarse constantemente. Los públicos la ven como una herramienta ideal para acceder a las publicaciones científicas además de una fuente de información oficial, relevante y de utilidad.</p>
Análisis FODA	Registrar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	Instituto Nacional de Biodiversidad	Reforzar la definición del problema	FODA

VTC	Reconocer la multidimensionalidad y heterogeneidad del problema	Actores	Identificar las problemáticas y redireccionar para lograr una transformación favorable	VTC Sintética
Análisis marcas de racionalidad	Reconocer la dimensión de la comunicación dominante	Instituto Nacional de Biodiversidad	Definición de la dimensión dominante en la comunicación	Se determinó la dimensión informativa como dominante en la Matriz MRC

Fuente: Massoni (2013)

Elaboración propia

## Conclusiones

El plan contenido en este trabajo, a diferencia de los planes de comunicación convencionales, propone acciones y tácticas que se enmarcan en generar un cambio social de manera conversacional, más no en la generación de líneas de productos, al establecer las políticas y proyectos que enmarcarán las acciones comunicacionales a fin de lograr el fortalecimiento del posicionamiento del INABIO ante sus públicos externos.

Las líneas de acción diseñadas ya no se limitan únicamente a la generación de una línea productos cuya responsabilidad corresponde únicamente de la unidad de comunicación, buscando un compromiso de un ejercicio conjunto entre los generadores de información de la institución y sus líderes.

A partir del trabajo integrativo de los miembros de la organización se diseñaron acciones que logren la vinculación de la población con la investigación científica, ya que la personalidad de la institución es en parte el reflejo de lo que sucede al interno de esta, por lo que es importante que todos los miembros del INABIO no sólo conozcan su misión, visión y actividades, sino también se involucren en el proceso comunicativo.

La divulgación científica es un trabajo especializado que no solo requiere de personal capacitado en esta área sino también de un área especial para la transferencia de información científica que pueda otorgar el tratamiento adecuado a esta información, por lo que las políticas y proyectos diseñados se enfocan en lograr una efectiva divulgación de conocimientos científicos como parte de los procesos de transferencia de información.

El mapeo de actores logra identificar aquellos públicos que en el plan anterior no estaban considerados, limitando el alcance de las acciones y propuestas comunicativas de la institución. La creación de líneas de acción como los espacios de colaboración y socialización de eventos de ciencia ciudadana y vinculación están creadas pensando en esta nueva identificación de actores motivando la interacción y participación de los actores a fin de lograr encuentros en la diversidad que motivan el reconocimiento del INABIO como la institución oficial del estado ecuatoriano para generación y coordinación de la investigación en biodiversidad.

El mapeo realizado en este proyecto nos ayuda a encontrar varios segmentos dentro del anteriormente categorizado como “público general” ya que dentro de estos tenemos los “naturalistas”, es decir los que están por su vínculo ecologista se muestran interesados en la producción científica y nueva información sobre la biodiversidad del país. Tenemos también a aquellos que, aunque no pertenecen a alguna entidad relacionada al INABIO y muestran interés directo en sus actividades y publicaciones en sus medios de comunicación, también aquellos que se consideran naturalistas, pero no conocen a la institución y finalmente a aquellos que desconocen por completo a la institución, y cuyos intereses son ajenos a los temas de conservación y conocimiento de la biodiversidad.

Líneas de acción como los espacios de socialización entre investigadores, la planificación de las relaciones públicas, los intercambios de experiencias entre departamentos técnico y comunicación y la vinculación con colaboradores ayudarán a promover la colaboración entre los actores internos y miembros a fines a la investigación en biodiversidad, logrando sinergias propositivas que impulsen colaborativamente el conocimiento científico de la biodiversidad del país.

## Recomendaciones

Para manejar la comunicación de forma estratégica y ante la ausencia de una persona especializada en comunicación estratégica para su direccionamiento, es menester formar un equipo de IEC (Investigación en Comunicación Enactiva) mismo que debe estar conformado por miembros de la organización, pues será quien tenga a su responsabilidad la generación de las líneas comunicacionales base, su seguimiento y evaluación.

Luego de la primera aplicación del plan operativo propuesto, se sugiere evaluar el tiempo de ejecución de las acciones comunicacionales, para de este modo tener la posibilidad de lograr un nuevo plan operativo de largo plazo.

Es imperativo que el personal científico de la institución concientice su responsabilidad para dar a conocer y democratizar el conocimiento que se genera en la institución, para trascender de un aspecto de difusión científica (papers) hacia la divulgación para lo cual tienen la fortaleza de contar con el apoyo de un equipo experto en comunicación.

Elaborar parámetros de diferenciación que permitan generar tácticas de divulgación de eventos en los que puede participar la ciudadanía en generar y diferenciarlos de aquellas charlas que por su carácter técnico son específicas para la comunidad científica

Motivar a los artistas, organizaciones afines y otras entidades a colaborar a fin de obtener muestras especiales para la sección de exhibición

Facilitar el acceso a la información de modo que otros colectivos de divulgación científica se interesen en los datos que mantiene el INABIO para divulgarlos de forma amigable.

Si bien el trabajo en territorio (otras provincias del país) se basa en las muestras del museo itinerante y la investigación científica en biodiversidad, se debe reforzar la presencia de la identidad de la institución, contactándose con los medios de comunicación de la zona para socializar el trabajo del INABIO en territorio, así como el trabajo de relaciones públicas.

Finalmente, se recomienda motivar actividades que al igual que los bioblitz promuevan la enacción comunicacional al vincular a la ciudadanía para generar información de valor científico.

## Obras citadas

- Aguilar Villanueva, Luis F. 2017. “Una reconstrucción del concepto de opinión pública”. *Revista Mexicana de Opinión Pública*, nº 23 (junio): 125–48.
- Apolo, Diego, Felipe Aliaga, y Gustavo Cusot. 2014. “Repensar la comunicación institucional: las diez reglas del surf” 5 (2): 147–55.
- Brandolini, Alejandra, Martín González Frígoli, y Natalia Hopkins. 2009. *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía : DIRCOM.
- Calvo Hernando, Manuel. 1999. *El nuevo periodismo de la ciencia*. Quito: Ediciones CIESPAL.
- Campos Yáñez, Felipe. 2020. “Inventario de Datos Georreferenciados Sobre la Diversidad de Especies del Ecuador”.
- Capriotti, Paul. 1999. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. 1a ed. Ariel comunicación. Barcelona: Editorial Ariel.
- Castillo Vargas, Andrés. 2012. “Importancia de la divulgación en la comunicación científica académica”. *PLoS ONE* 7 (5): e36240.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0036240>.
- Costa, Joan. s. f. “Imagen Corporativa por Joan Costa”. *bidireccional.net*. Accedido 2 de mayo de 2022. <https://taller5a.files.wordpress.com/2010/02/imagen-corporativa-por-joan-costa.pdf>.
- De Farias, Luis Alberto, Paulo Nassar, y Bárbara Miano. 2017. “Una mirada estratégica, del conflicto a la articulación”. En *Nueva Teoría Estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación*, 112,132.
- De Pierro, Bruno. 2017. Ciencia ciudadana, ciencia abierta y ciencia común  
Entrevistado por Antonio Lafuente. FAPEST magazine.  
[https://www.academia.edu/34306968/Ciencia\\_ciudadana\\_ciencia\\_abierta\\_y\\_ciencia\\_com%C3%BAn](https://www.academia.edu/34306968/Ciencia_ciudadana_ciencia_abierta_y_ciencia_com%C3%BAn).
- “Decreto Ejecutivo 245”. 2014.
- “\_\_\_\_\_”. s. f. Accedido 25 de marzo de 2021.  
[https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento\\_Cr%C3%A9ase-Instituto-Nacional-Biodiversidad.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_Cr%C3%A9ase-Instituto-Nacional-Biodiversidad.pdf).

- Enrique Jiménez, Ana M<sup>a</sup>. 2013. “La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales”. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas* 8 (24): 116–31.
- Enz, Angelica, Valeria Franco, y Vanesa Spagnuolo. 2011. *Manual de comunicacion para organizaciones sociales: hacia una gestion estrategica y participativa*. Buenos Aires: Asociacion Civil Comunia : CCEBA.
- Espinosa Santos, Victoria. 2010. “Difusión y divulgación de la investigación científica”. *Idesia (Arica)* 28 (3): 5–6. <https://doi.org/10.4067/S0718-34292010000300001>.
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de Procesos INABIO*. 2017. Vol. R.O.1007 Año IV. <https://www.gob.ec/regulaciones/estatuto-organico-gestion-organizacional-procesos-instituto-nacional-biodiversidad>.
- Finquelievich, Susana, y Celina Fischnaller. 2014. “Ciencia ciudadana en la Sociedad de la Información: nuevas tendencias a nivel mundial” 9 (27): 11–31.
- Formanchuk, Alejandro. 2010. *Comunicación Interna 2.0*. Argentina.
- Galindo, Jesús, y Octavio Islas. 2015. *Ingeniería en Comunicación Social y Comunicación Estratégica*. Tenerife: Cuadernos Artesanos de Comunicación, 75.
- Gutiérrez, José Manuel, María Alexandra Alizo, Mariher Morales, y Jenny Romero. 2016. “Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria”. *Revista Venezolana de Gerencia* 21 (76): 607–26.
- Hoyos Ballesteros, Ricardo. 2016. *Branding: el arte de marcar corazones*. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/udla/70461>.
- Inclán, Diego, Alfredo López Mora, y Francisco Prieto Albuja, eds. 2018. “Agenda Nacional de Investigación sobre la Biodiversidad”.
- Islas, Octavio, y Fernando Guitiérrez. 2017. “El estratecom. La exaptación del dircom en el imaginario de la Economía del Conocimiento”. En *Nueva Teoría Estratégica Repensando la estrategia desde la comunicación*, 230.
- López Jiménez, Daniel Fernando. 2017. “Responsabilidad social empresarial: hacia una nueva organización que innova y significa”. En *Nueva Teoría Estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación*.
- Manucci, Marcelo. 2016. “Estrategia, táctica y acción”. UDLA. UDLA.
- . 2018. “De los medios a la gestión de símbolos”. En *Apuntes del DirCom*, 57:9,11.
- Martín, Fernando Martín. 2011. “El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria”. *Correspondencias & análisis*,

- n° 1 (octubre): 101–14. <https://doi.org/10.24265/cian.2011.n1.07>.
- Massoni, Sandra. 2012. *Comunicación Estratégica Ambiental*. UNR.  
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbntYXNzb25pZXN0cmF0ZWdpYXxneDpiZjdmY2I1MzMwOWUyNTU>.
- . 2013. “Comunicación Estratégica: Matrices de datos en la investigación enactiva”. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación ALAIC X* (18): 90–102.
- . 2016a. *Avatares del comunicador complejo y fluido: del perfil del comunicador social y otros devenires*. Quito, Ecuador: CIESPAL.
- . 2016b. “Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional”. *Civilizar*, Civilizar 03(03), 03 (03): 97–106.
- . 2016c. “Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional”. *Civilizar Ciencias De La Comunicación*, n° 03 (julio): 97–106.
- . 2018. “Investigación Enactiva en Comunicación, Metodologías Participativas y Asuntos Epistemológicos”. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación* 15 (28).  
<http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/1149>.
- . 2019. “Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana”. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, noviembre de 2019.
- Massoni, Sandra, y Mateo Buussi. 2020. *Guía IEC: Investigación Enactiva en Comunicación: la ciencia de la articulación*. Estudio ab.
- Massoni, Sandra, Washington Uranga, y Verónica Longo. 2018. *Políticas Públicas y Comunicación: una cuestión estratégica*. San Luis: Nueva Editorial Universitaria.
- Montecristi, Asamblea Constituyente de. 2008. “Constitución de la República del Ecuador”. <http://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/823>.
- Naranjo, Gabriela Cabascango. 2016. “Gestión de comunicación externa orientada a la imagen corporativa del Instituto de Estudios Ecuatorianos a partir de sus proyectos sociales.”, 141.

- Nogales, Sofía. 2020. "INaturalist Network Annual Report 2020".
- Pérez, Rafael Alberto. 2008a. *Estrategias de comunicación*. 5ª edición. España.
- . 2008b. *Estrategias de Comunicación*. Cuarta. Barcelona: Ariel.
- . 2012. "El estado del arte en la Comunicación Estratégica". *Mediaciones Sociales*, nº 10 (octubre): 121–96.  
[https://doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2012.n10.39684](https://doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684).
- . 2014. "La Estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma?" *Revista Mediterránea de Comunicación* 5 (2): 9–31.
- . 2016. "La NTE a 16 años de su nacimiento". En *Nueva Teoría Estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación*, 17,32.
- Pérez, Rafael Alberto, y Sandra Massoni. 2009. *Hacia una nueva teoría general de la estrategia*. Madrid: Ariel.
- "Plan-de-Creación-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf". s. f. Accedido 16 de octubre de 2021. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>.
- Preciado Hoyos, Ángela, y Haydée Guzmán Ramírez. 2011. "Usos y prácticas de comunicación estratégica en organizaciones públicas y políticas". *Folios, revista de la Facultad de Comunicaciones*, nº 25 (noviembre): 49–73.
- Ritter, Miguel. 2008. "Cómo administrar el desempeño comunicacional". En *Apuntes del DirCom*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Scheinsohn, Daniel. 2010. "Comunicación Estratégica", Centro de Estudios en Diseño y Comunicación (2010), , 17–22.
- Vargas, Alfonso. 2017. "De la fragmentación a la complejidad. Implicaciones para la dirección estratégica de la empresa". En *Nueva Teoría Estratégica. Repensando la estrategia desde la comunicación*, editado por Amaia Arribas, Raúl Herrera Echenique, y Rafael Alberto Pérez. Razón y Palabra.
- Vasqu ez, Miguel. 2016. *El Comunicador Estratega Sustentable*, SEUSCOM. Publicia.

## ANEXOS

### Anexo 1. Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO o FODA)

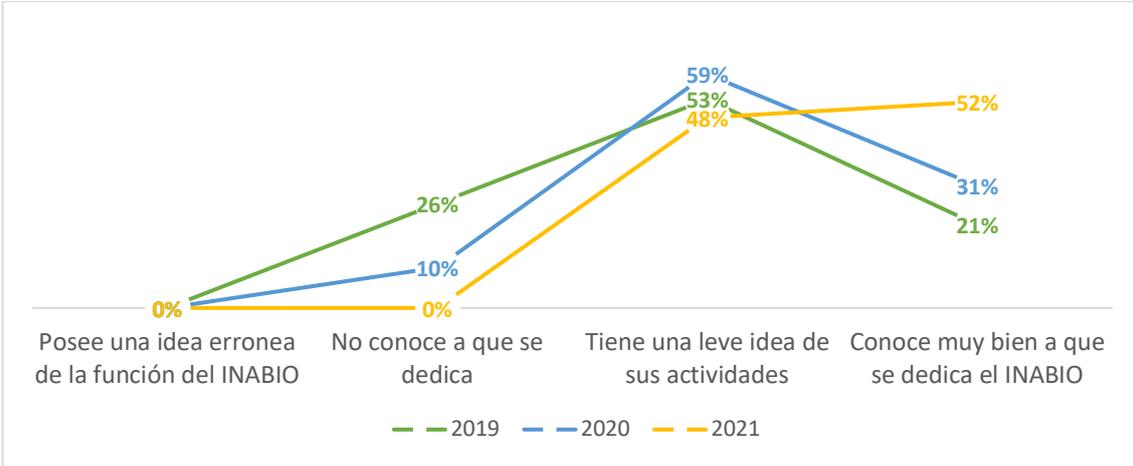
INTERNO	EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>De la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institución de investigación nueva dentro del estado, gestada hace apenas 6 años</li> <li>• Omisión del personal de la institución a las líneas de procesos establecidos por la unidad de planificación.</li> <li>• Procesos insuficientes para la adecuada obtención de información científica entre investigadores y comunicadores para su divulgación.</li> <li>• Desinterés de la parte técnica para dar a conocer sus investigaciones</li> <li>• Personal dividido en distintas sedes en la ciudad.</li> <li>• Poco personal en todas las áreas del INABIO</li> </ul>	<p><b>De la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas visitas del área de exhibición permanente</li> <li>• Una próxima pandemia que restrinja la apertura de las salas de exhibición</li> <li>• Posibles cambios de autoridades y con ello políticas institucionales</li> <li>• Recursos fiscales limitados o escasos</li> </ul>
<p><b>De su comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estrategia en la unidad de comunicación. (Se mira a la unidad de comunicación y a su personal como un creador de productos y soporte más no como un aporte de valor estratégico)</li> <li>• Falta de capacitación a los miembros de la unidad de comunicación en temas de divulgación científica.</li> </ul>	<p><b>De su comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas comunicativas de la secretaría de comunicación cambiantes e inestables.</li> <li>• Prohibición estatal de generar pauta o compra de espacios publicitarios.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un adecuado seguimiento a la implementación de estrategias comunicativas</li> <li>• Recursos económicos limitados para elaboración de material comunicativo</li> <li>•</li> <li>• Falta de cobertura de actividades en territorio ya que el personal de la unidad sale muy pocas veces a territorio</li> <li>• No existe un direccionamiento experto en área de comunicación</li> <li>• Falta de lineamientos para la obtención de información de los investigadores y directivos en sus eventos, visitas y salidas.</li> <li>• Falta de respuesta oportuna y seguimiento a los canales externos de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión poco objetiva del ente rector (Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica).</li> <li>• La cultura comunicacional del sector público direcciona a la comunicación con una visión tradicional, propagandística y poco estratégica.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p><b>De la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura física y tecnológica en crecimiento constante</li> <li>• Ejecución de actividades de exhibición y vinculación de en territorio</li> <li>• Información científica de primera mano y de expertos investigadores</li> <li>• Ubicación estratégica de las salas de exhibición</li> <li>• Buen vínculo académico por las relaciones entre investigadores y academia</li> <li>• Hereda la infraestructura, colecciones y demás recursos y activos del antiguo Museo de Ciencias Naturales</li> <li>• Autonomía administrativa y financiera</li> <li>• Incidencia en trabajos con la Academia: transferencia de conocimiento y acuerdos de colaboración con universidades como ESPOL, IKIAM, UTPL.</li> </ul>	<p><b>De la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestación de proyectos de investigación con apoyo externo como ONG, GADs y cooperación internacional con aporte de fondos no reembolsables.</li> <li>• Trabajo colaborativo y vinculante con otras organizaciones afines al campo de la investigación y biodiversidad.</li> <li>• Interés social por los temas ambientales e información sobre biodiversidad</li> <li>• Interés de los medios de comunicación en publicar notas de nuevos descubrimientos en materia de biodiversidad</li> <li>• Interés de estudiantes y académicos de vinculación con las actividades del INABIO</li> </ul>

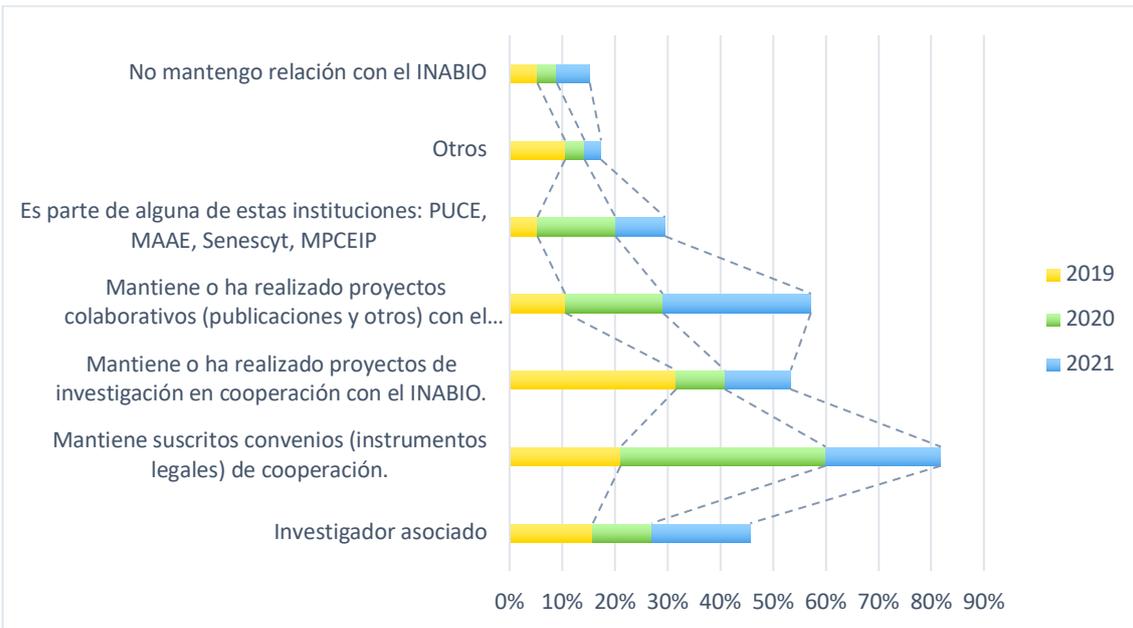
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la red nacional de investigadores de biodiversidad desde la institución</li> <li>• Frecuentes publicaciones científicas por parte de los investigadores de la institución y asociados a la misma</li> <li>• Creación y gestión de bases de información científica sobre biodiversidad</li> <li>• Publicaciones frecuentes de las investigaciones del INABIO en revistas indexadas y de renombre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de obtener una nueva sede para muestra de colecciones y nuevas exhibiciones referentes a biodiversidad en el edificio del ExUnasur</li> <li>• Oportunidad de generar el banco nacional de recursos genéticos con aporte internacional</li> <li>• Motivación política para el incremento de la producción científica en el país a partir del 2012 y gracias al Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales</li> </ul>
<p><b>De la unidad de Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de la unidad de comunicación multidisciplinario con experiencia en varios campos de la comunicación</li> <li>• Capacidad de elaboración de productos audiovisuales de alta calidad</li> <li>• Gestión de herramientas de vinculación ciudadana y científica</li> <li>• Trabajo colaborativo en campañas de educación ambiental con otras organizaciones</li> </ul>	<p><b>De la unidad de Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de recursos tecnológicos gracias a proyectos de investigación</li> <li>• Generar material comunicacional a partir de nuevas publicaciones e investigaciones</li> <li>• Obtención de información científica de primera mano y de expertos investigadores</li> <li>• Manejo de una temática de percepción positiva como la conservación e investigación de la biodiversidad ecuatoriana</li> </ul>
<p>Elaboración propia</p>	

**Anexo 2: Gráficas Evaluaciones Unidad de Comunicación INABIO 2019-2021**

A continuación, se muestran los aspectos que se consideraron para la propuesta del plan que se recopilaron de la evaluación de la unidad de comunicación del 2019 al 2021.

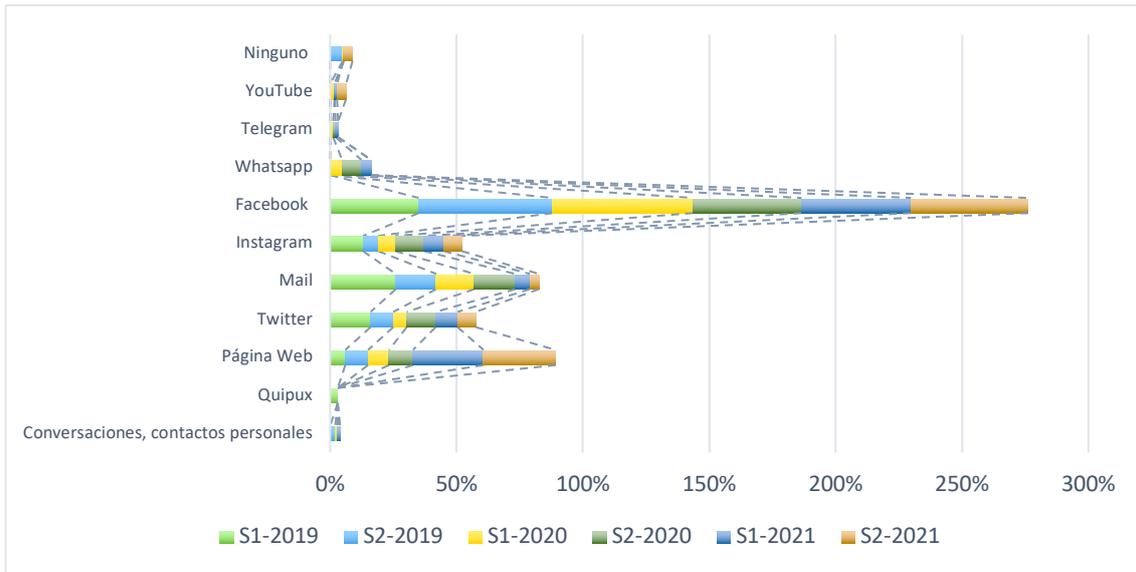


**Evolución del nivel de reconocimiento de la institución desde el 2019 al 2021**





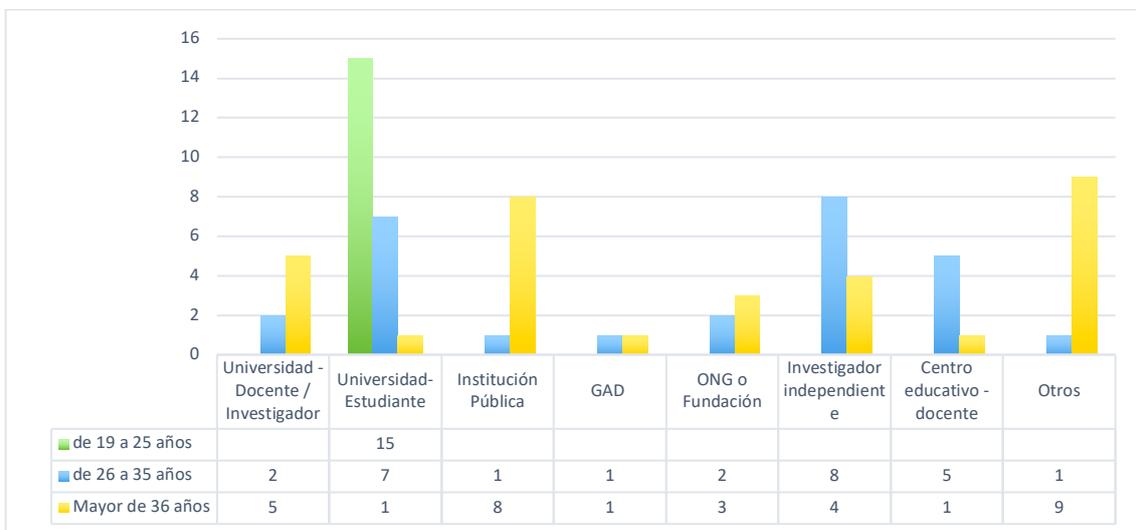
Temas de preferencia por red social



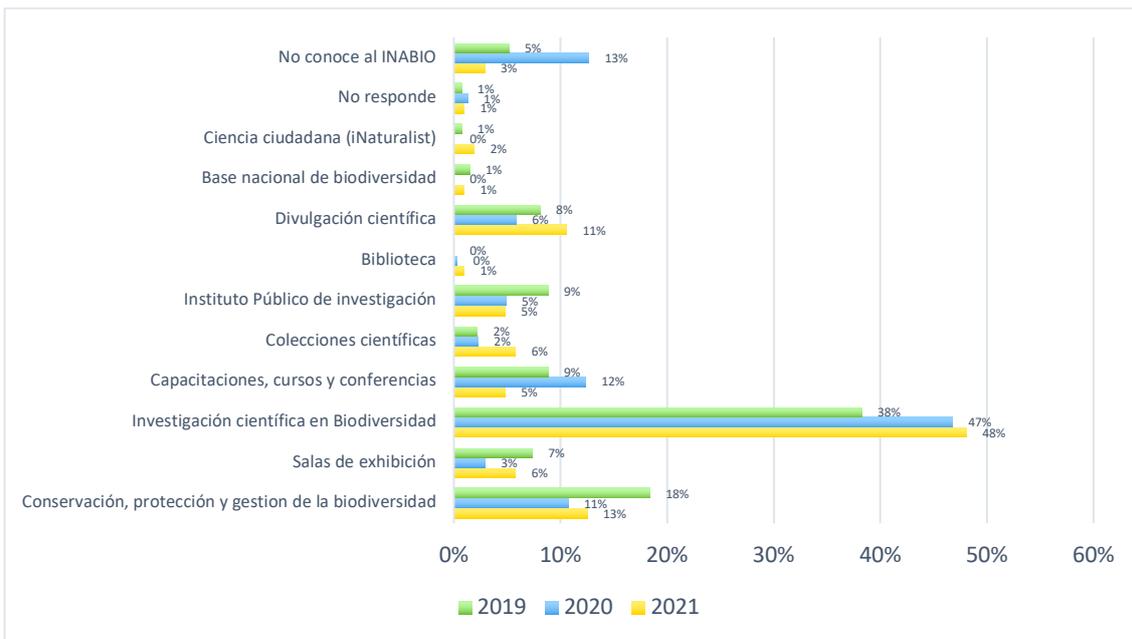
Red social más usada para buscar información sobre el INABIO



Temas de mayor interés



Edad y actividad de los públicos externos



Servicios y temáticas más reconocidas sobre el INABIO

### Anexo 3: Encuesta aplicada a los directivos del INABIO

Diagnóstico comunicación INABIO

Preguntas Respuestas 4 Configuración

4 respuestas

Se aceptan respuestas

Resumen | Pregunta | Individual

**Nombre y cargo en la institución**  
4 respuestas

- Karol Fierro Directora de Planificación y Gestión Estratégica
- Carla Caicedo Directora Administrativa Financiera
- Francisco Prieto, Subdirector Técnico del Instituto Nacional de Biodiversidad
- Diego Inclan, Director Ejecutivo

**Correo electrónico**  
4 respuestas

- karol.fierro@biodiversidad.gob.ec
- carla.caicedo1984@gmail.com
- francisco.prieto@biodiversidad.gob.ec
- diego.inclan@biodiversidad.gob.ec

### Construcción del FODA institucional y comunicacional

Según su criterio describa en frases cortas los aspectos positivos del INABIO (máximo 5)

4 respuestas

Estímulo por la conservación e investigación de la biodiversidad del país.  
Fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal.  
Mejorar la infraestructura tecnológica y física del INABIO.  
Consecución de fondos no reembolsables.

Talento Humano con iniciativa y experiencia.

1. Tener servicios específicos necesarios para mejorar y promover el conocimiento de la biodiversidad, los cuales apuntan a diferentes sectores de la sociedad
2. Tener una amplia variedad de aliados estratégicos a nivel nacional e internacional que permiten diseñar o implementar proyectos e iniciativas de investigación y gestión de la biodiversidad
3. En poco tiempo ha logrado obtener prestigio a nivel académico y en general dentro del mundo de la gestión de la biodiversidad, siendo uno de los pocos sectores estratégicos donde un IPI lo ha logrado
4. El INABIO es una entidad donde se puede realizar ciencia, es decir no ha permitido incorporar agendas políticas en su gestión
5. Alta capacidad para diseñar y gestionar proyectos de mediano tamaño

Institución técnico-científica  
Trabajamos en Biodiversidad

A su criterio describa brevemente los aspectos negativos del INABIO (máximo 5)

4 respuestas

Falta de personal en todas las áreas del INABIO.  
Escasos recursos fiscales.

Falta de trabajo en equipo, Informalidad en la comunicación

1. Limitado recurso estatal y limitado número de personas en todas las áreas.
2. Capacidades del personal son insuficientes o limitadas en la mayoría de funcionarios (herramientas de apoyo, idiomas, manejo de equipos, etc) para enfrentar los nuevos retos institucionales
3. El ser una entidad pública limita con las directrices de los Ministerios de Trabajo (MDT) y Finanzas, la gestión de proyectos y por ende de recursos, perjudicando o generando inconvenientes en su gestión
4. Poca creatividad para motivar al equipo generando disconformidad o desmotivación en la mayoría de la gente

Parte del sector público  
Burocracia estatal  
Tamaño y presupuesto actual  
Limitaciones legales (financieras, talento humano...)

De acuerdo a su opinión ¿Cuáles son las principales amenazas y debilidades de la comunicación de la institución? (máximo 3 amenazas y 3 debilidades)

4 respuestas

Amenazas: Casi nula comunicación interna de lo que es y hace el INABIO.  
La comunicación se centra más hacia lo exterior y se ha descuidado a lo interno.

Debilidades: La comunicación externa en redes no se diversifica al público en general, se centra más en lo científico. Además, dependiendo de la red social, se remite mucha información en una sola y se descuida las otras.  
Poca interacción y/o motivación comunicacional con el personal de INABIO.

No asignación de fondos del Estado para ejecución de avances institucionales, Cambio en leyes que afecten la ejecución presupuestaria, La no autorización en contratar Talento Humano y así aumentar la capacidad dentro del instituto, Salarios Bajos en relación a la experiencia del Talento Humano.

Amenazas:  
1. Directrices estatales que no entienden la lógica de la comunicación científica  
2. Presupuesto asignado al Instituto para actividades de fortalecimiento institucional

Debilidades:  
1. En los últimos años se ha debilitado (y es notorio) la relación interna del equipo de comunicación

¿Cuáles cree usted son las principales fortalezas y oportunidades de la comunicación de la institución? (máximo 3 oportunidades y 3 fortalezas)

4 respuestas

**Fortalezas:** Se ha diversificado la comunicación en redes sociales.  
 Hay más personas externas que conocen al INABIO.  
 Más instrucciones públicas y privadas requieren los servicios de INABIO.  
**Oportunidades:** Participación del INABIO en diversos espacios, ya no solo relacionados con temas de investigación científica.  
 El equipo técnico de INABIO es reconocido en varias instituciones públicas y privadas

Gran variedad de insumos para análisis en biodiversidad, Talento Humano con experiencia en el campo de investigación, El mundo esta abierto para nuevos descubrimientos conocer de ellos, Convocatorias de financiamiento de otros países, Crear un marca que sea conocida mundialmente.

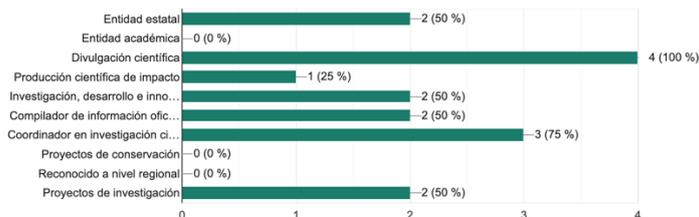
**Fortalezas:**  
 1. Excelentes herramientas de trabajo y adecuado manejo de las mismas por su personal  
 2. Articulación con otras direcciones de comunicación (MAATE, GIZ, WCS, etc), y con medios de comunicación  
 3. Redes sociales bien establecidas

**Oportunidades:**  
 1. La temática de la investigación de la biodiversidad es muy bien acogida por todos los sectores de la

**Posicionamiento**

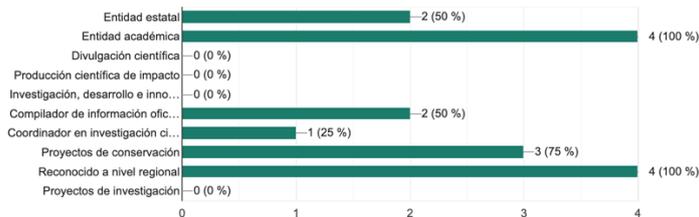
Elija las 4 opciones que según su criterio son más a fines a la identidad del INABIO (por lo que cree que se nos identifica) [Copiar](#)

4 respuestas



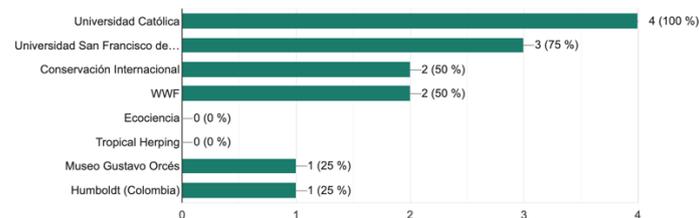
Elija las 4 opciones que según su criterio son menos a fines a la identidad del INABIO [Copiar](#)

4 respuestas



De acuerdo a los criterios seleccionados anteriormente, seleccione las 3 opciones que a su criterio son los principales competidores del INABIO en términos de posicionamiento. [Copiar](#)

4 respuestas



De los seleccionados anteriormente elija sólo uno y describa brevemente ¿por qué representa competencia para el INABIO en cuanto a posicionamiento?

4 respuestas

La Academia tiene más capacidad de fondos para realizar permanentemente investigación científica.

Acceso a los recursos económicos y medios para ejecución de proyectos, actividades

La Pontificia Universidad Católica por las áreas afines al INABIO (colecciones científicas, bases de datos, investigación científica, divulgación, etc)

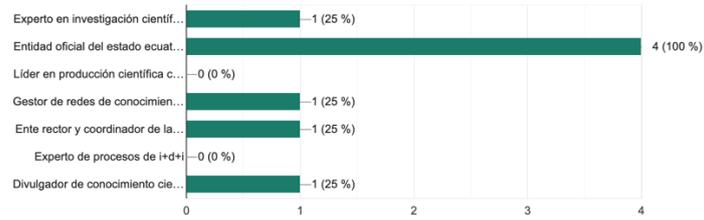
Universidad Católica

Trabaja en temas muy similares (base de datos, colecciones, investigaciones) con mejor presupuesto y mayor trayectoria e independencia académica

De las siguientes frases seleccione dos que considere usted define mejor al INABIO:

[Copiar](#)

4 respuestas

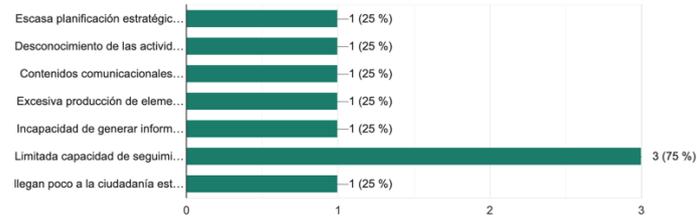


### Problemáticas estructurales

Seleccione las 2 problemáticas que a su criterio son las más relevantes en cuanto al posicionamiento del INABIO (agregue otro si lo considera necesario)

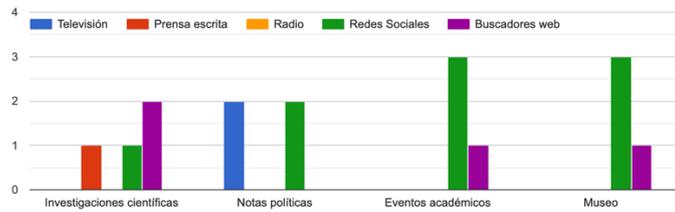
[Copiar](#)

4 respuestas



Seleccione los contenidos que considera tienen mayor presencia en cada medio.

[Copiar](#)



#### **Anexo 4 Preguntas Entrevista:**

Las entrevistas tuvieron una duración de 50 minutos y 35 minutos, las preguntas y temáticas abordadas son las siguientes:

¿Cuál es la respuesta esperada de parte de cada uno de los siguientes actores respecto al posicionamiento esperado?

- MAATE
- Miembros del directorio
- Academia
- Investigadores
- Gobiernos Descentralizados
- Cooperación internacional
- ONG

¿Cuál es el rol del INABIO respecto a las dinámicas con estos actores?

¿Qué otros canales son importantes para el posicionamiento del INABIO?

¿Es necesaria una estrategia transmedia para aprovecharse en términos de posicionamiento?

¿Cómo la difusión de datos puede ayudar a generar la imagen esperada del INABIO?

¿Cómo es la relación del INABIO con los medios?

¿Cuáles son los riesgos institucionales que podrían generar una crisis comunicacional?

¿Cuáles son las acciones comunicacionales que nos ayudan a romper la burbuja comunicacional y lograr nuevos seguidores y acrecentar públicos?

¿Cuáles son los vínculos de articulación que nos interesa mantener y fomentar?

¿Cuáles son las principales problemáticas comunicacionales identificadas?

¿Calificación del nivel operativo de la unidad de comunicación?

¿Calificación del nivel estratégico de la unidad de comunicación?