

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO

CARRERA:

COMUNICACIÓN SOCIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

TEMA:

Estudio de caso: La comunicación externa en la DGAC (Dirección General de Aviación Civil).

AUTORES:

CRISTIAN JAVIER ALVEAR DE LA CRUZ

MARCELA DAYANNA MORENO JUMBO

TUTORA:

PATRICIA SOFÍA VILLAGÓMEZ RODRÍGUEZ

Quito, enero del 2021

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Nosotros, CRISTIAN JAVIER ALVEAR DE LA CRUZ con el documento de identificación número 1721135844 y MARCELA DAYANNA MORENO JUMBO, con el documento de identificación número 1725448466, manifestamos a voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autores del trabajo de grado intitulado: “ESTUDIO DE CASO: COMUNICACIÓN EXTERNA EN LA DGAC(DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL)”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciado en Comunicación Social, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

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



CRISTIAN ALVEAR
C.I: 1721135844



MARCELA MORENO
C.I: 1725448466

Quito, enero, 2021.

**DECLARATORIA DE COAUTORIA DEL
DOCENTE TUTOR/A**

Yo declaro, bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el Artículo Académico, ESTUDIO DE CASO: COMUNICACIÓN EXTERNA EN LA DGAC (DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL)” realizado por Cristian Javier Alvear de la Cruz y Marcela Dayanna Moreno Jumbo, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, enero, 2021.


Patricia Villagómez

C.I: 1715492425

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
MODELO DE RELACIONES PÚBLICAS	6
METODOLOGÍA	8
RESULTADOS	14
APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS	14
DOFA Y CAME PARA ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	14
LA ORGANIZACIÓN	17
APLICACIÓN DE MATRICES PARA EL ESTUDIO CUANTITATIVO	18
MEDIOS DE INTERACCIÓN SOCIAL DE LA DGAC	18
ANÁLISIS DE TWITTER	18
ANÁLISIS DE FACEBOOK	19
ANÁLISIS DEL PORTAL CIUDADANO	21
COMPARACIÓN DE DATOS Y ESTADÍSTICAS ENTRE LAS PLATAFORMAS VIRTUALES FACEBOOK, TWITTER Y PORTAL CIUDADANO, SEGÚN ESTADÍSTICAS DE LA MATRIZ DE DATOS DGAC.	21
MEDIOS DE DIFUSIÓN:	22
FRECUENCIA:	23
NÚMERO DE PUBLICACIONES:	24
TEMÁTICAS:	25
INTERACCIONES:	27
TEMÁTICAS PREVALENTES	29
IMAGEN INSTITUCIONAL	29
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	32
CONCLUSIONES	34
REFERENCIAS.	39
ANEXOS.	41
MATRIZ DAFO	41

Índice de Ilustraciones.

Ilustración 1	4
Ilustración 2	15
Ilustración 3	22
Ilustración 4	23
Ilustración 5	24
Ilustración 6	25
Ilustración 7	27
Ilustración 8	30
Ilustración 9	30
Ilustración10	31
Ilustración 11	31
Ilustración 12	31
Ilustración 13	32
Ilustración 14	32

Índice de Anexos

Anexo 1	41
Anexo 2	44

RESUMEN

Hoy en día la comunicación organizacional es una poderosa herramienta que cuenta con una significativa relevancia en el ámbito de las organizaciones, puesto que en la actualidad se da lugar a la gestión de los procesos comunicacionales y al correcto intercambio de información con instrumentos y contenidos difundidos de manera externa e interna, para reconocer las exigencias, logros y metas. Gracias a la comunicación organizacional quién accede al conocimiento en recursos humanos, desarrollo en la empresa, el buen manejo de productividad en los distintos departamentos.

Con un buen manejo de la comunicación se alcanzará los objetivos institucionales que serán el pilar fundamental dentro de cada organización, pues permite obtener buenas metas, objetivos y logros; Lo cual ayuda a su pertenencia en las diferentes organizaciones en relación a otras organizaciones que ofertan similares servicios gracias a la colaboración de los empleados. En este sentido el desarrollo de un proceso de comunicación efectiva debe iniciar desde el uso correcto de instrumentos y estrategias de comunicación, los cuales benefician organización y a los empleados.

Para alcanzar los objetivos cumplir con las expectativas de los clientes es necesario tomar en cuenta la misión y visión de la organización realizando una aproximación al entorno laboral interno pues un buen desempeño laboral será fundamental para la organización obteniendo resultados satisfactorios, en cuanto al entorno externo de la organización es el contacto entre organización y público y encargado de mantener y afinar las relaciones públicas y mejorar la identidad e imagen corporativa de la organización.

Palabras Clave: Comunicación Organizacional, comunicación externa, modelo de comunicación, identidad corporativa, enfoques comunicativos.

ABSTRACT

For the time being, organizational communication is a powerful tool that has significant relevance at the scope of organizations, since nowadays it leads to the management of organizational processes and the efficient information exchange with instruments and content disseminated externally and internally, in order to recognize demands, achievements and goals. By virtue of organizational communication, the person gets access to knowledge in human resources, development in the company, good management of productivity in the different departments.

With assertive communication administration, the institutional objectives will be achieved, the ones that are the fundamental mast within each organization and allow the pursue of good goals, objectives and achievements. Therefore, it will lead to the enrollment in different organizations in relation to other institutions that offer similar services with employee's cooperation. For that reason, the development of an compelling communication process must start from the correct use of communication tools and strategies, which benefit the organization and employees.

To achieve the objectives and meet the clients' expectations, it is necessary to consider the mission and vision of the organization by making an approach to the internal work environment, since good work performance will be essential for the organization and obtaining satisfactory results. Regarding the external environment of the organization, it is the contact between the organization and the public and is in charge of maintaining and fine-tuning public relations and improving the identity and corporate image of the organization.

Keywords: Organizational Communication, external communication, communication model, corporate identity, communicative approaches.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la presente investigación tiene el propósito de realizar una aproximación al modelo de Gestión Comunicativa, a través del análisis del “Estudio de caso: la comunicación externa en la Dirección General de Aviación Civil” en adelante DGAC. Mediante la utilización de la comunicación organizacional como una herramienta para el envío y recepción de información entre la institución y su público objetivo, los mismos que se encuentran en constante interacción. Puesto que, la comunicación organizacional o comunicación institucional, es un proceso de emisión y recepción de mensajes, con una dimensión tanto interna como externa, con el fin de implantar estrategias ligadas al funcionamiento de la institución y en función de los públicos objetivos.

Conforme a esto, se puede identificar a la comunicación organizacional según Carlos Fernández Collado, como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández 1997, pág. 27).

Desde este enfoque, se puede observar dentro de la comunicación organizacional dos perspectivas principales:

- a) Comunicación interna, entendida como las actividades que se desarrollan dentro de una institución, las mismas que permiten mantener una relación armoniosa y

adecuada entre los miembros de la institución, para alcanzar las metas establecidas a través de la comunicación, unión y motivación (Fernández 1997).

- b) Comunicación externa, se entiende como la comunicación que se genera con el público objetivo exterior, con el propósito de mantener y mejorar las relaciones públicas y, asimismo, mejorar la imagen corporativa de la organización (Fernández 1997).

El estudio en cuestión presenta un modelo que busca identificar los procesos de comunicación externa de la DGAC, los mismos que son necesarios tomar en cuenta al momento de construir una guía de acciones informativas dirigidas al público, al igual que las estrategias para identificar y manejar crisis desde la comunicación. Por tal razón es necesario contrastar modelos teóricos de la comunicación organizacional con el estudio de caso, al igual que, realizar un análisis comunicacional de la gestión de la comunicación externa y, asimismo, reconocer las dificultades comunicacionales presentes en el caso de estudio y proponer sugerencias que ayuden a la DGAC.

La comunicación es una herramienta y una disciplina esencial, siendo necesario establecer políticas de comunicación, las mismas que facilitan el cumplimiento de los objetivos dirigidos a un público específico. Es así como, la DGAC mediante los medios de difusión de información, formaliza los procesos de comunicación para establecer una relación comercial, a partir de la idea de protección, seguridad vial aérea y prevención de accidentes (Aviación Civil, 2020). Sin embargo, al momento de analizar el proceso de comunicación entre la DGAC y su público, es fundamental demostrar la función comunicativa como instrumento estratégico, de forma que exista un tratamiento adecuado y pertinente de la información, para la difusión y posicionamiento de la institución.

Para lograr confianza y posicionamiento dentro de una organización la DGAC posee una identidad corporativa concebida como algo interno y controlable por la organización, que se proyecta de modos concretos con el objetivo de generar una impresión (imagen) específica en los diversos públicos (Currás, 2010, pág. 11)

El proceso de investigación, parte con el desarrollo de un diagnóstico integral, el mismo que da paso a la indagación de los aspectos de la DGAC, tomando en cuenta, estructura, difusión de mensaje, comunicación y servicio al cliente. El resultado obtenido permitió conocer de una manera más amplia el contexto completo de la organización y los modelos utilizados en la gestión de crisis, logrando identificar variables precisas para el diseño del trabajo de campo. Asimismo, se pudo conocer la finalidad y la red de comunicación que tiene la institución, al igual que la percepción y uso de los medios comunicacionales, el servicio al cliente y la comunicación externa.

Para lo que fue necesario un acercamiento teórico a los modelos establecidos para el manejo de crisis desde la gestión comunicativa expuestos por María Pilar Saura (2005, pág. 207), para quien “La gestión comunicativa de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial”.

Es así como, como punto de partida para el presente análisis, es necesario conocer los modelos teóricos existentes para identificar y manejar la crisis desde la comunicación. Tomando como base la relación de modelos recogidos por Saura (2005):

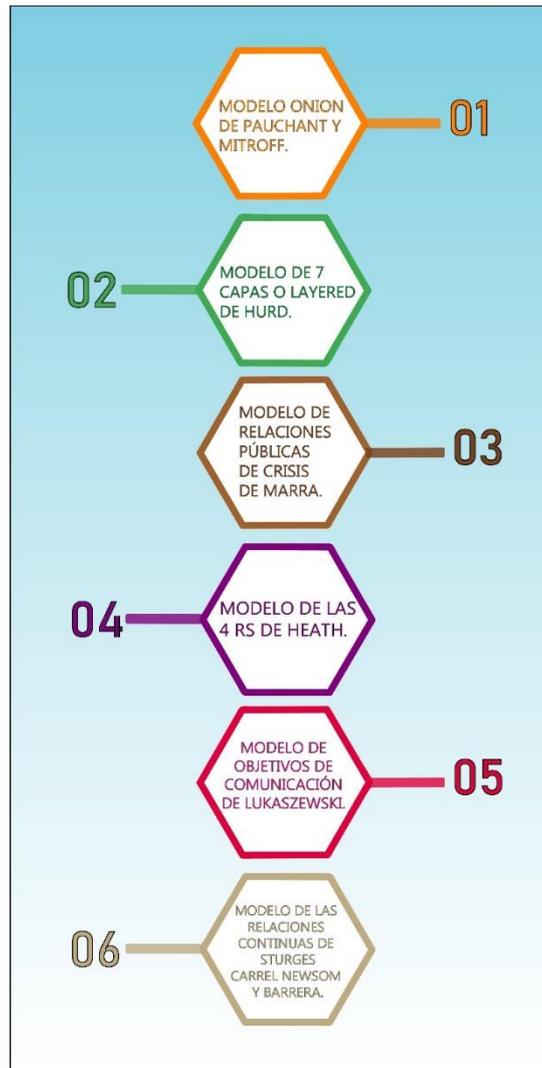


Ilustración 1: Modelo Teórico para manejar comunicación en Crisis. Elaborado por: Cristian Alvear y Marcela Moreno.

Conforme a esto en la ilustración 1, se puede identificar que estos modelos comparten la idea fundamental de la comunicación como una condición infalible para la adecuada actuación frente a cualquier situación de urgencia o necesidad, de una forma eficaz, inmediata y definitiva.

Puesto que, el uso de un modelo de gestión permite no solo optimizar y preservar el medio ambiente, sino también, minimiza los riesgos, mediante la vinculación de todas las áreas de trabajo de la empresa, se logra una optimización de las prácticas laborales, a través verdadera comprensión adecuada de seguridad y

prevención. Conforme a esto, Carrazca (2013) expone que, el modelo de gestión permite:

... proporcionar una guía de criterios que contribuyan al mejoramiento de la gestión de la calidad en una organización que presta servicios en actividades físicas y deportivas, con una orientación de mejora continua en sus procesos y procedimientos que beneficien al usuario, este modelo de gestión será el primordial para todas las organizaciones. (Carranza, 2013, pág. 5)

Por lo tanto, la carencia de un modelo de gestión adecuado genera problemáticas dentro de la institución, tal es la percepción del Centro Asociado a la UNED de Pontevedra, quienes mencionan que:

...bajo un modelo de gestión, tendrá en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías y la variación en los hábitos de consumo informativo de la mayoría de los ciudadanos. Ya que no se puede obviar que las nuevas tecnologías, en permanente evolución, han alterado de manera radical y constante la forma en la que nos comunicamos, cuestionando la hegemonía de los medios de comunicación tradicionales, que hoy deben convivir y adaptarse a los nuevos canales de información nacidos en el entorno digital que ganan cada día un mayor número de usuarios como que debido a este inconveniente se cometen errores y problemas que afectan de manera significativa el ambiente laboral... (UNED & Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2013, pág. 4)

Conforme a lo explicado y de acuerdo con que se busca lograr una aproximación al modelo de Gestión Comunicativa, a través del análisis de la comunicación externa de

la DGAC, el modelo que se va a aplicar en el desarrollo de la investigación es el Modelo de Relaciones Públicas.

Modelo de Relaciones Públicas:

Como primer modelo teórico que cumple con los parámetros necesarios para la investigación es el modelo de Marra (1992), el cual se enfoca en la estrecha relación entre la organización y sus públicos objetivos, mediante los cuales se logra medir el éxito o fracaso de la gestión y de la comunicación de crisis. Donde se destaca la necesidad imperante de contar con un manual de comunicación preestablecido para actuar frente a situaciones de crisis y conforme a protocolos. Para lo cual es necesario la existencia de canales de comunicación rápidos y efectivos, puesto que en un momento de crisis se debe actuar de forma inmediata y conforme a lo establecido por un comité de crisis previamente instituido, el cual debe contar con total autonomía para la toma de decisiones.

De tal manera que, el modelo de relaciones públicas permite identificar como la gestión comunicativa es esencial en la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), puesto que la comunicación se encuentra orientada en un mejoramiento continuo de la relación comercial, al igual que, complementar y potenciar los diferentes tipos de comunicación necesarias para integrar a los actores y garantizar la seguridad vial aérea y prevenir accidentes (Aviación Civil, 2020).

Asimismo, frente a situaciones de crisis, estos modelos comparten la idea del ejercicio de la comunicación estratégica y comunicación institucional. Las mismas que dan paso a procesos de interacción entre la institución y el público, dos actores enmarcados dentro de una respectiva planificación estratégica, con el afán de fortalecer la interacción entre ambos. Mediante el desarrollo de acciones orientadas a la prevención, preparación e innovación.

Frente a lo expuesto, es importante resaltar que, una buena comunicación permite tomar el control de cualquier situación que se presenta, pues con una comunicación ordenada y planificada se neutraliza la aparición de desvaríos que se puedan producir en los canales de información en un momento de crisis, orientando así de forma adecuada sobre la evolución de la crisis. Puesto que para superar una crisis comunicacional es necesario cerrar de forma continúa cada etapa, una vez que se encuentren contraladas. Para que como punto de cierre se presente tanto los resultados obtenidos, al igual que lo que el público objetivo espera.

METODOLOGÍA

La presente investigación enfatiza el análisis los procesos de comunicación externa y el contraste del manejo comunicacional de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), en situaciones adwersas o de crisis, así como en el uso de sus plataformas de comunicación e información, como vínculo principal y de gran importancia, las mismas que permiten la interacción entre la institución y la ciudadanía, generando un acercamiento entre ambas partes.

De tal manera que se pueda conocer el manejo de la red de comunicación integral de la DGAC, para brindar un servicio permanente a la ciudadanía y mantener informados a los públicos. Es así como, a partir del planteamiento de la problemática de investigación, se busca comprender ¿cuál es el modelo de gestión comunicacional adecuado, para que la comunicación externa de una organización sea exitosa?

Es necesario conocer, en primera instancia, el papel que juega la comunicación, las estrategias comunicacionales y los modelos de gestión comunicacional aplicados en la DGAC. Estas variables que se encuentran enfocadas en atender de forma eficiente y eficaz en diferentes situaciones frente a las técnicas utilizadas para garantizar la seguridad operacional y de la aviación a nivel nacional, mediante el uso de comunicación estratégica y comunicación organizacional o institucional. Las mismas que generan nuevos procesos de interacción entre la institución y el público objetivo, de tal manera que quedan enmarcadas dentro de una planificación estratégica, que a su vez permite impulsar el desarrollo de nuevas acciones orientadas a la implementación de servicios de calidad y calidez para el desarrollo sostenible del transporte aéreo.

Conforme a lo expuesto anteriormente, este estudio corresponde, según los parámetros de investigación de la Universidad Politécnica Salesiana, a la línea de investigación de “Planificación” que se desarrolla bajo el modelo temático de gestión comunicativa, el cual

permite entender los procesos comunicativos externos, para de esa forma, optimizarlos, perfeccionarlos y así establecer relaciones armónicas y acercamiento dinámico entre la institución y el público objetivo. Por otra parte, y de acuerdo con lo mencionado, se puede entender que el uso de herramientas comunicacionales adecuadas, conducen al intercambio de información acertada, precisa y concreta desde diferentes niveles y estructuras jerárquicas. Así lo expone Hercillo Castellano en cuanto a la percepción de la planificación como:

... un método bajo la forma de proceso, para la toma de decisiones entorno al mantenimiento de una realidad dada o a su transformación en otra más deseable, mediante la distribución de recursos entre fines múltiples, cumpliendo los siguientes requisitos: la minimización de costos, la máxima de beneficios y el mantenimiento de equilibrios dinámicos entre las fuerzas sociales que poseen los recursos, desean poseerlos o se ven afectados por el uso que de ellos se haga. (Castellano, 1998)

En el presente estudio se hace uso de un enfoque mixto, puesto que permite profundizar y enriquece a la investigación mediante la integración sistemática de los métodos cualitativo y cuantitativo. A partir de esto, se identifica también el método descriptivo como el autor Abreu nos indica que este método busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores. (Abreu, 2014, pág. 4). El mismo que permite describir aspectos concretos en el comportamiento del objeto de estudio, mediante la observación sistemática o estructurada. La misma que da paso al estudio progresivo de un fenómeno, sin intervenir de ninguna manera en el proceso de observación. A modo de sustentar lo expuesto, Guillermo Campos y Nallely Covarrubias dice que:

Observación es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica; a diferencia de lo que ocurre en el mundo empírico, en el cual el hombre en común utiliza el dato o la información observada de manera práctica para resolver problemas o satisfacer sus necesidades (Campo & Covarrubias 2012, pág. 46)

Para de esa forma contrastar los modelos teóricos de la comunicación organizacional con el caso de estudio y, realizar un análisis comunicacional de la gestión de la comunicación externa, del modelo de relaciones públicas considerando el portal ciudadano de la página web oficial de la DGAC, Twitter, Facebook, Instagram. También se busca reconocer a partir de la aplicación de estos instrumentos las dificultades comunicacionales presentes en el caso de estudio y a su vez proponer sugerencias que ayuden a la DGAC.

Por tal razón, se trabaja bajo la teoría funcionalista, la cual permite explicar los fenómenos sociales, en este caso evidenciados en el servicio permanente y el contacto inmediato con públicos objetivos de la DGAC frente a la operatividad aeronáutica nacional y así, mantener informada a la ciudadanía. Tomando como punto de partida, la amplia influencia en cuanto a comunicación organizacional bajo los criterios sobre la gestión y dirección empresarial y la imagen corporativa externa de la organización. Para comprender de forma más clara, es importante resaltar lo expuesto por Emile Durkheim, en su texto *Las reglas del método sociológico*, para comprender el funcionalismo y la función que ejercen las instituciones en la sociedad, pues:

...el hecho social es "todo lo que se produce en y por la sociedad", o "lo que interesa y afecta al grupo de alguna manera". Pero no se puede saber si la sociedad es o no la causa de un hecho o si ese hecho tiene efectos sociales más que cuando la ciencia ya ha avanzado... (Durkheim, 2001, pág. 28)

Ante lo mencionado anteriormente, se pretende analizar los canales de comunicación digitales de la DGAC, para generar una correspondencia entre los canales de comunicación. De modo que se puede identificar la percepción de la ciudadanía frente a los procesos comunicacionales utilizados por la institución, ya que este instrumento, es un documento en el cual se establece de forma precisa, cómo, cuándo y de qué forma se va a dar el proceso comunicacional con el público objetivo, a modo de cumplir con los objetivos de la institución.

Tomando en cuenta que lo esencial de toda investigación con enfoque mixto, se debe comprender los supuestos epistemológicos, al igual que la aproximación a la realidad y al objeto de estudio, mediante la obtención información, para analizar, describir y explicar la interpretación del comportamiento del objeto de estudio, de acuerdo con los objetivos de investigación planteados, y para la obtención de resultados objetivos, oportunos y relevantes para la investigación. En donde intervienen fases, etapas y procesos tanto cualitativos como cuantitativos. Según Carlos Monje Álvarez:

En primer lugar, es menester desarrollar una actitud permanente de observación, curiosidad, indagación y crítica de la realidad con el fin de encontrar nuevas maneras de resolver los problemas con los cuales nos enfrentamos en la cotidianidad. Pero ante todo se requiere, en segundo lugar, una sólida formación general, un creciente dominio de

conocimientos sobre un área específica de la realidad, en particular aquel sobre la cual pretende desarrollar su práctica investigativa y aportar nuevo conocimiento (Monje 2011, pág. 7).

Mediante la aplicación de instrumentos de análisis cualitativo y cuantitativo, se puede entender cómo emergen las estructuras sociales a partir de las relaciones entre actores; al igual que de su comportamiento y de los patrones de relaciones e interacciones en diversos grupos y situaciones. Al igual que, mediante la recopilación de datos, alrededor de las diferentes interacciones que se generan diariamente en las plataformas de comunicación e información de la Dirección General de Aviación Civil, pues a partir de esto, se puede dar respuesta a los objetivos de la investigación. Todo esto, conforme al análisis del modelo de gestión comunicacional externo implementado en la DGAC.

Es así como, para contrastar los modelos teóricos de la comunicación organizacional con el estudio de caso, es necesario aplicar una evaluación cualitativa a través de un FODA como una matriz de doble entrada que permite identificar y trabajar, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que; a su vez, permiten identificar cual es el modelo teórico que se aproxima a la investigación. Además, es necesario aplicar un análisis CAME, el mismo que da pautas para actuar frente a los diferentes aspectos encontrados en el diagnóstico de situaciones obtenidos en la matriz DAFO, que además permitirán entender la situación actual de la DGAC. Por otra parte, en cuanto a la evaluación cuantitativa, se va a realizar un análisis de contenido, el cual estará cifrado alrededor de las publicaciones presentes en las plataformas como Facebook, Twitter y el portal ciudadano de la página oficial de la DGAC.

Por último, para reconocer las dificultades comunicacionales presentes en el caso de estudio y proponer sugerencias u opiniones; Se procede al análisis de los resultados

obtenidos de las aplicaciones de los instrumentos mencionados anteriormente, al igual que del uso de la observación detallada del contenido comunicacional de la DGAC, tales como slogan, imagen corporativa y plataformas de comunicación y comunicación.

RESULTADOS

Este segmento presenta los resultados que han sido reflejados gracias al análisis de comunicación externa de la DGAC. Los resultados, permitirán a la investigación una sistematización de los datos recogidos gracias al análisis de forma cuantitativa y cualitativa, por lo que estos son de carácter descriptivo y estarán presentados de acuerdo con las herramientas metodológicas utilizadas para este análisis.

La investigación, realizó el examen de su objeto de estudio en dos grandes instrumentos metodológicos como son la matriz DOFA y CAME y las matrices estadísticas elaboradas para el análisis de contenido de las plataformas oficiales de la institución: Facebook, Twitter y Portal Ciudadano. El análisis de contenido de las plataformas se efectuó en el periodo de tiempo desde enero hasta agosto del 2020.

Una vez efectuados estos análisis, la investigación arrojó dos instancias organizacionales como parte de la problemática de la comunicación externa de la organización enfocada en la identidad y publicidad de la misma. Estas, son presentadas dentro de este apartado como temáticas prevalentes de la investigación y como resultado de su correspondiente análisis.

Aplicación de instrumentos metodológicos

La matriz DOFA, permitió el entendimiento del comportamiento de la organización, mientras que las matrices estadísticas fueron instrumentos del análisis de contenido para las plataformas oficiales de la DGAC. A continuación, se detallan las herramientas con su respectiva relación a la institución:

DOFA Y CAME PARA ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Para la sistematización de la comunicación externa, la investigación se sirvió de la implementación de la matriz FODA, que permitió identificar las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad a modo de diagnóstico inicial. Posteriormente, con los resultados de dicho análisis, se realizó la matriz DOFA y CAME, como un examen a profundidad sobre las situaciones actuales de coyuntura y un mejor entendimiento sobre el contexto de la misma.

El análisis DOFA y CAME, se convirtieron en las herramientas ideales para la elaboración de esta investigación y diagnóstico, puesto que además de proporcionar un diagnóstico, con su ejecución, se permite una visualización de estrategias, gracias a un examen tanto interno como externo de la organización. Dicho análisis se presenta en el siguiente esquema de la herramienta metodológica:



Ilustración 2: Sistematización de matriz CAME Elaborado por: Cristian Alvear y Marcela Moreno

En la ilustración 2, se muestra una sistematización de los resultados de la matriz DOFA Y CAME, mismos que se encuentran en la parte de anexos, los cuales están constituidos por las matrices DOFA, matrices de barra y cuadros estadísticos que se recopilaron a lo largo de la investigación. Los resultados arrojados de las matrices, muestran una serie de propuestas y estrategias que la entidad podría implementar en su comunicación organizacional. Las estrategias presentadas, corresponden a la estrategia de ataque, reorientación, defensiva y de supervivencia.

La estrategia de ataque (F y O), se enfoca en la manera en la cual la institución incrementa sus fortalezas y oportunidades para mejorar sus debilidades. La estrategia de reorientación (D y O), por su parte, buscará superar las debilidades de la empresa gracias a las oportunidades que posee la misma. La estrategia defensiva (A y F), en cambio, utilizará a las fortalezas encontradas en la institución para combatir las amenazas presentes o disminuirlas. Y por último, la estrategia de supervivencia (D y A), propone tácticas para disminuir las debilidades y evitar las amenazas en la organización.

Por un lado, la DGAC presenta una estrategia de ataque, la cual se puede observar al explorar las oportunidades que presenta la institución, en las que se muestra la implementación de canales de comunicación, fortaleciéndolos con un seguimiento constante.

En cuanto a la estrategia de reorientación, que permita corregir las debilidades de la institución, se debe trabajar la falta de mantenimiento de la infraestructura, realizando contrataciones para su mejora y mediante estas, fortalecer sus actividades. Esto, acompañado de la elaboración de un modelo de gestión no desactualizado y con planes de contingencia vigentes. De igual manera, la DGAC debe trabajar en el análisis de gestión institucional, que corresponda a las necesidades de la institución y esté en concordancia

con las normas y servicios. En cuanto al plan de contingencia, este presentara bases para enfrentar emergencias sanitarias.

Por parte de la estrategia defensiva para la mantención de las fortalezas encontradas, se daría prioridad a fomentar las actividades aeronáuticas eficientes y a la interacción entre la DGAC y el público por parte de los medios de comunicación, mismos que podrán estar reforzados con otros medios digitales de mayor interacción. Por último, la estrategia de supervivencia, permitirá afrontar las amenazas gracias a la construcción de un plan estratégico anual que muestre necesidades a corto y largo plazo. Añadido a esto, se plantea implementar normativas y lineamientos que permitan frenar los actos ilícitos que afectan a la organización.

La Organización

En base a la investigación realizada, por medio de las matrices, sobre todo el análisis FODA, indica que existe una preocupación general de la organización por la implementación de un modelo de comunicación exitoso.

De igual manera, se determina que el comportamiento de la organización no muestra un tratamiento minucioso a la relación existente entre los canales oficiales de comunicación y sus públicos, reflejados, por ejemplo, en la matriz FODA, en las amenazas de la organización, indicando que existe una fuerte dependencia de los canales oficiales hacia las plataformas gubernamentales.

También, la matriz, recoge otra amenaza importante alegando que la toma de decisiones por parte de la organización se ve afectada por injerencias políticas, constituyendo, como otro ejemplo, en la desactualización del modelo de gestión comunicacional de la institución.

Por ende, se determina que la DGAC, presenta el deseo y necesidad de la construcción de un modelo de comunicación actualizado, que sea acorde a los nuevos

campos tecnológicos, pero que, tras su dependencia a lo gubernamental, esta no se muestra como una necesidad a nivel de instituciones de carácter público.

Además, en base al análisis DOFA y CAME, se reflejan las problemáticas de la rotación de personal y falta de capacitación del mismo, los cuales podrían ser combatidos por las estrategias recogidas a través de las mismas matrices, presentadas en la ilustración número 2.

Aplicación de matrices para el estudio cuantitativo

Para el análisis de contenido de los canales de comunicación de la DGAC, se realizó el examen a través de cuatro variables: la frecuencia de las publicaciones, la temática, el número de publicaciones y las interacciones del público con el medio determinado. Los medios a analizados, como ya se mencionó fueron Facebook, Twitter y Portal Ciudadano. Este análisis, se obtuvo a partir de una recopilación de información sobre las tres plataformas ya mencionadas.

Medios de Interacción Social de la DGAC

En este apartado, se presentaran los resultados del análisis de contenido enfocado en cada medio en específico:

Análisis de Twitter

Twitter, es uno de los canales de comunicación que utiliza la institución. Desde mayo del 2011 en la cuenta oficial @DGAC_Ecuador, la red ha reunido 20,1 mil seguidores. Cuenta con 11,2 mil tweets, en los cuales se maneja una serie de contenidos diferentes. De estos, se destaca boletín, comunicados y servicio de transporte informando sobre cartera de gobierno y por último retratando información sobre datos históricos.

Por otra parte, el público que maneja la red es un público que presenta rasgos de ciudadanía común y natural, es decir, no forma parte de ninguna institución en específico. De igual manera, este canal de comunicación ha mostrado un tratamiento de crisis

siguiendo el protocolo de canales oficiales del gobierno y los lineamientos del mismo, cuando se presentan críticas a la organización. En Twitter, las crisis son representadas por los hilos de los seguidores quienes muestran un agrado o desagrado hacia la organización. Por ello, el medio opta por ignorar comentarios que muestren desacuerdo hacia el gobierno de turno, y reforzar una imagen positiva de la entidad con otro tipo de contenido perteneciente a la organización en sí.

En base a esto, Twitter, es uno de los canales de comunicación que mejor presentan una interacción con su público. De acuerdo con el modelo de Marra, de Relaciones Públicas, Twitter, es el canal de comunicación más efectivo comparado con las otras plataformas de la DGAC, ya que presenta un tratamiento amplio a diversas temáticas y posee una variedad de publicaciones, como se observará en los cuadros posteriormente presentados.

Por otro lado, según la teoría funcionalista y la teoría de los sistemas, Twitter es uno de los canales de comunicación que mejor representa la relación de interdependencia entre los sistemas Red-Organización. La manera en la cual la red social interactúa con su entorno, teniendo en cuenta la entrada y salida de información, es de vital importancia para el desarrollo de la gestión comunicacional de la organización. Sin embargo, este canal de información falla al no presentar un sistema de retroalimentación de la información con sus públicos, como ya se mencionó, ignora comentarios de desagrado por parte de sus usuarios.

Análisis de Facebook

El siguiente canal de comunicación de la DGAC es Facebook. Su creación data de septiembre del 2012 y cuenta en la actualidad con 14.466 seguidores y 14.263 me gusta. La página principal (@DireccionGeneralDeAviacionCivilDelEcuador·

Organización gubernamental), presenta una pequeña descripción de la institución e invita a conocer sus demás canales de comunicación.

El público que muestra esta red social es un público de ciudadanía, que comparte las mismas características que Twitter. En esta, el tratamiento de crisis está dado por comentarios de los usuarios. Contrario en la red anterior, Facebook responde con contenido oficial de la entidad, mostrando el alto rendimiento y productividad de la misma. De igual manera, existe un alto nivel de respuesta en esta red por parte de la DGAC hacia sus seguidores, lo que facilita la comunicación externa de la organización.

De acuerdo con el modelo de Marra, de Relaciones Públicas, Facebook, es un canal de comunicación bastante efectivo para combatir las crisis de la organización. Por su alto nivel de respuesta entre usuarios y la organización, esta red, permite a la organización efectivizar la interacción entre el público y la organización. Sin embargo, falla, a diferencia de Twitter, en el tratamiento de las temáticas y la constancia de las publicaciones, puesto que, para el modelo de Marra, la calidad de la información y la manera en la cual esta es presentada es tan importante como la interacción público-institución. Por ende, se presenta como estrategia de comunicación, una atención más centralizada a la efectividad comunicativa de esta red en particular.

De igual manera, la teoría funcionalista y teoría de los sistemas muestran a Facebook como una red que opera exitosamente dentro del entorno y la interacción Red-organización. Contraria a Twitter, Facebook si posee un patrón de retroalimentación, presentado por el contenido que se puede compartir para los usuarios, y el nivel de respuesta que tiene la organización con sus usuarios. Por ello, este medio maneja de manera ejemplar la integración y cooperación que debe tener un ente (DGAC) con sus respectivas partes (públicos y canales de comunicación).

Análisis del Portal Ciudadano

Por otra parte, el Portal Ciudadano (<https://www.aviacioncivil.gob.ec/>), es presentado por la DGAC como un canal de información para mostrar transparencia por parte de las entidades públicas hacia la ciudadanía. En este, se presenta una serie de contenidos directos de la entidad, como su funcionamiento, actividades, productividad entre otros. Esta iniciativa, se instaura en la DGAC a raíz del gobierno de Rafael Correa.

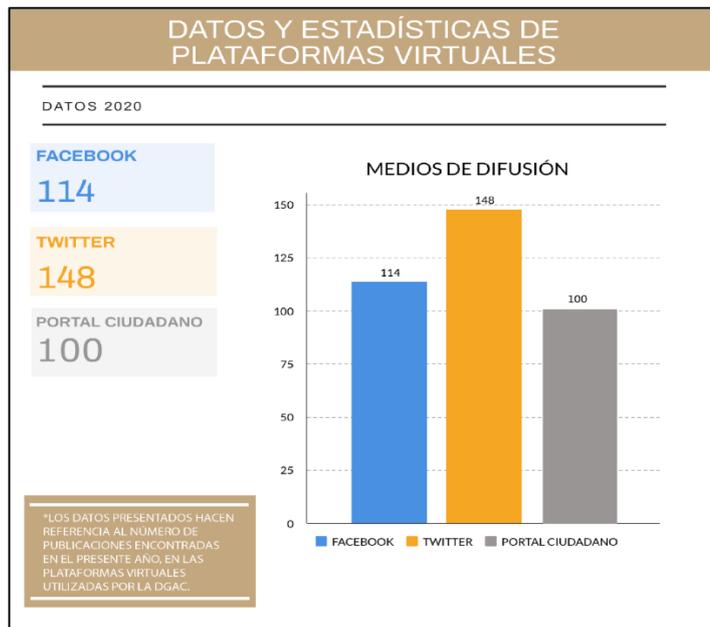
Sin embargo, en este canal de información, es en donde menos se presenta una interacción directa con su público. Aun así, el público está integrado por ciudadanía en general y muestra un alto grado de tratamiento de contenidos. A diferencia de Facebook y Twitter, muchas veces el contenido generado en el Portal es compartido y difundido por estos canales de comunicación. Las situaciones de crisis, por ende, reciben su tratamiento dentro de las redes ya mencionadas, y no en el Portal.

El modelo de Marra, en este caso, indicaría que el Portal no es un canal de comunicación eficiente para la gestión comunicativa de crisis de la organización. Sin embargo, el Portal, podría ser presentado como un canal de apoyo de contenido para las otras dos plataformas puesto que como ya se mencionó, el contenido del Portal es difundido por las mismas.

Para la teoría funcionalista y de sistemas, esta plataforma, se presentaría para la entidad (DGAC) como un sistema dentro del sistema de canales de comunicación, puesto que no presenta ninguna interacción, y su entorno está estrechamente relacionado con las dos anteriores plataformas y no directamente con la entidad en sí, al no poseer entradas y salidas o mecanismos de retroalimentación.

Comparación de datos y estadísticas entre las plataformas virtuales Facebook, Twitter y Portal Ciudadano, según estadísticas de la matriz de datos DGAC.

Medios de Difusión:



*Ilustración 3: Cuadro de identificación de los medios de difusión correspondientes a la DGAC
Elaborado por: Cristian Alvear y Marcela Moreno*

En la ilustración 3, se muestran los tres medios de difusión y su comparación entre sí, mostrando el número de usuarios activos entre un medio y otro. De esta manera, se indica que Facebook tiene 114 usuarios, Twitter cuenta con 148 y Portal Ciudadano con 100. En base a esto, se establece que Twitter es la plataforma con mayor número de seguidores, seguida de Facebook y el Portal, debido a que la organización, brinda un mayor tratamiento a esta red social, siendo este uno de los medios oficiales más importantes para la empresa.

Frecuencia:

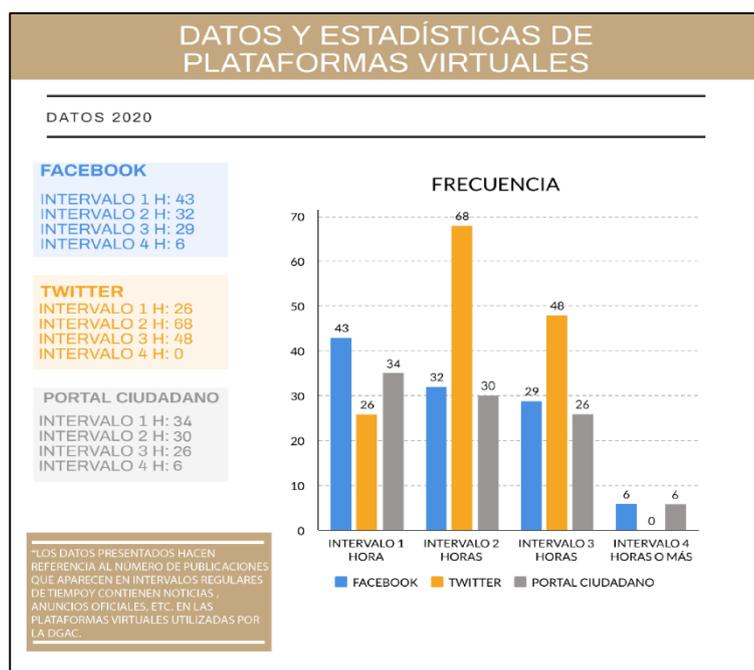


Ilustración 4: Cuadro de frecuencia de publicaciones en cada medio de comunicación de la DGAC Elaborado por: Cristian Alvear y Marcela Moreno

La frecuencia, analizada en esta investigación, es de vital importancia para definir el funcionamiento y calidad de comunicación que presenta la institución con sus públicos. Esta, muestra la manera en la cual la organización mantiene un vínculo de constancia con la información de la DGAC, cambios, actividades y propuestas hacia su público, para que este posea un intercambio cotidiano de información con la institución.

El canal de comunicación que da mayor relevancia a la frecuencia es Twitter, seguido de Facebook y el Portal. Esto, debido a que Twitter posee un tratamiento a la información de forma más explícita y sencilla. Además, esta red social, permite re twitrear contenidos y necesita de publicaciones de manera constante. Facebook por su parte, requiere de un contenido más amplio y variado, mientras que el Portal, maneja contenido netamente de información nueva o acontecimientos grandes, generales e importantes para

la DGAC, por lo que su frecuencia, no suele ser constante y consecutiva, como las otras redes.

Número de Publicaciones:

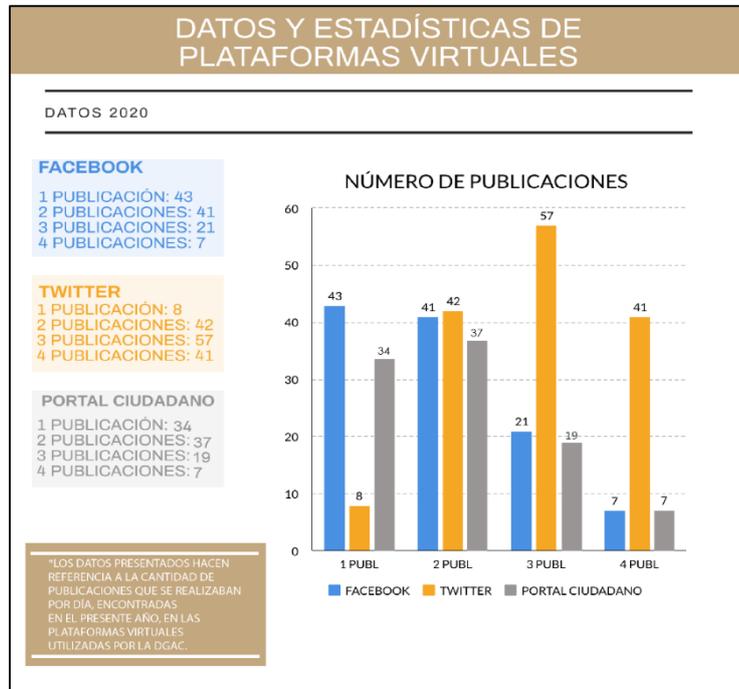


Ilustración 5: Cuadro del número de publicaciones respectivas por cada medio de comunicación de la DGAC Elaborado por: Cristian Alvear y Marcela Moreno

El número de publicaciones se presenta como otra variable para el análisis de contenido de la investigación, puesto que, relacionado con la frecuencia, permite visualizar el tamaño de contenido e información que manejan las plataformas de comunicación

Temáticas:

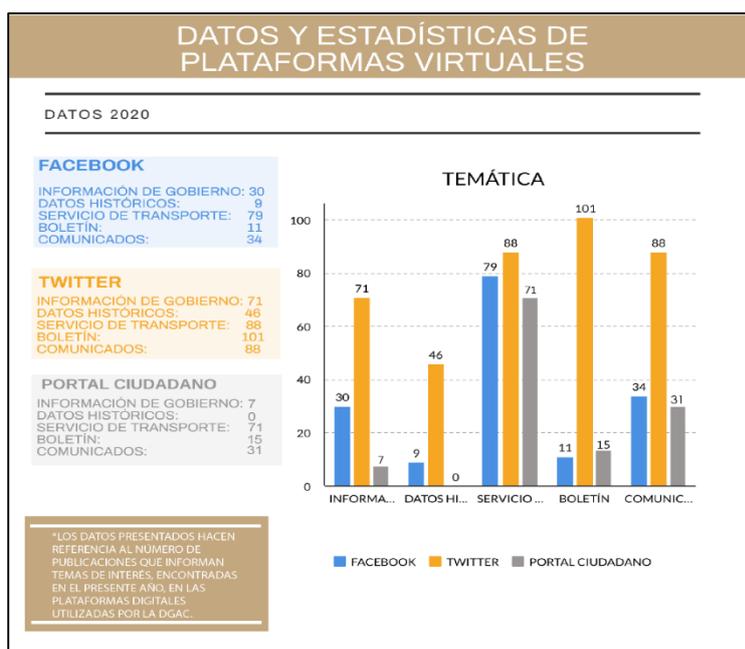


Ilustración 6: Cuadro de comparación del abordaje de las diferentes temáticas de la organización Elaborado por: Cristian Alvear y Marcela Moreno

El número de publicaciones varía de acuerdo con cada red. Por un lado, Facebook mantiene mayor número de publicaciones en base a las demás, seguido de Twitter y por último el Portal Ciudadano. De igual manera, tampoco existe una frecuencia y constancia definida en el número de publicaciones, por lo que estas se entregan a cada canal de forma indefinida.

En este caso, Facebook es la plataforma que contiene un mayor número de publicaciones, puesto que la red, maneja un intercambio de información importante con las páginas oficiales de otros entes gubernamentales, que permiten una mayor creación de contenido específico para esta red, y por ende una mayor publicación. Twitter por su parte, maneja publicaciones un poco más específicas de la empresa, pero con una frecuencia mayor gracias a su tiempo de respuesta y su facultad de re twitteo. El portal ciudadano, similar a la variable de frecuencia, contiene un menor número de

publicaciones, pero que presentan un contenido más rico, centralizado e informativo frente a las otras redes.

En cuanto a la temática, los canales de información presentan una diferenciación importante, que enmarca finalmente en el canal de comunicación más exitoso para la DGAC. El tratamiento a las temáticas está vinculado con el número de publicaciones y frecuencia de publicaciones que existe dentro de cada red, puesto que para que una temática sea atendida exitosamente, dependerá de la constancia con la cual las redes manejen y presenten su información.

En estas, no existe una correlación entre temáticas, ni existe un medio definido para el abordaje de cada una de ellas. Por eso, se presenta, referente a información de carteras del Gobierno, Facebook posee 30 publicaciones, mientras que Twitter 70 y el Portal 7. La presentación de datos históricos, el medio que da mayor relevancia a la temática es Twitter con 46 publicaciones; seguido de Facebook con 9 y el Portal Ciudadano con ninguna. Por el contrario, el servicio de Transporte de DGAC, es la temática que más tratamiento recibe en los tres canales contando con 79 publicaciones por parte de Facebook, 88 publicaciones en Twitter y 71 en el Portal. De igual manera, se vuelve a encontrar una diferencia considerable de contenido, ya que la temática de Boletín recibe mayor tratamiento en Twitter con un total de 101 publicaciones, mientras que Facebook presenta 11 y el Portal 15. Finalmente, en cuanto a comunicaciones, Twitter continúa con el mayor número de publicaciones con 88, Facebook con 34 y el Portal con 31.

En base a esto, se puede identificar que el mayor tratamiento de temáticas se hace mediante la red social de Twitter, y presenta un acompañamiento adecuado, ya que no necesita un reforzamiento de otros medios de comunicación, acompañado con una buena frecuencia y número de publicaciones.

Interacciones:

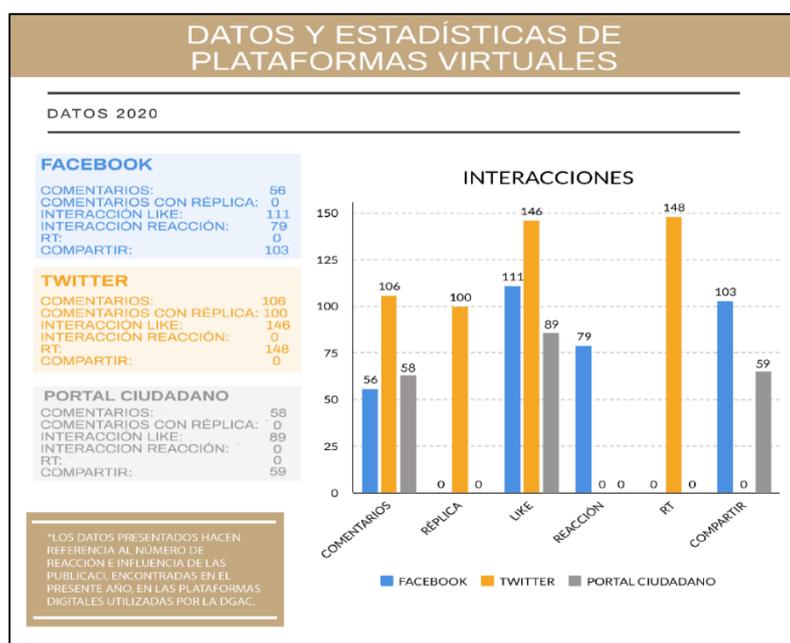


Ilustración 7: Cuadro de comparación de interacción respectiva de cada medio con sus diferentes públicos Elaborado por: Cristian Alvear y Marcela Moreno

Por último, en el cuadro de interacciones, podemos presentar que en cuanto a comentarios Twitter posee una mayor participación frente al Portal y Facebook, mostrando un total de 106, 58 y 56 respectivamente. En comentarios con réplica, únicamente la red social Twitter posee un número de gran magnitud como se refleja en el cuadro, misma situación que se presenta en RT. Por otra parte, en interacciones con like del público, se encuentra Twitter de nuevo a la cabeza seguido de Facebook y el Portal con 146, 111 y 89 respectivamente. Mientras que interacción con reacción, se presenta solamente en la red social de Facebook y el compartir contenido se presenta de nuevo en Facebook, seguido de el Portal y con participación nula en Twitter.

De esto, se puede identificar que cada canal de comunicación tiene su público en específico, mismo que reacciona y participa con la institución de acuerdo a lo que el canal en específico facilita. Por ejemplo, en el caso de Facebook, la red social permite con mayor facilidad el compartir contenido y la visualización de una reacción a este. Twitter

por su parte, fomenta la réplica de Twits, los likes y la réplica de los mismos, al igual que los comentarios. Sin embargo, en este apartado, es el Portal Ciudadano, el canal de comunicación de la organización, que presenta menos interacción con el público y menos difusión de contenido y participación con las audiencias.

Por ello, es importante recalcar, como ya se mencionó al principio, que la DGAC ha mostrado una mayor atención y trabajo hacia Twitter para que este sea su canal de información oficial. De esto, se determina que el intercambio de información de la institución por medio de esta plataforma, si cumple con lo necesario para la gestión del modelo de comunicación externa, mejorando la retroalimentación de su información.

Del análisis de los resultados anteriormente mostrados, se determinó que: el incremento de estrategias de competitividad por parte del mercado y gremio restante, cada vez más creciente y quisquilloso; seguido del aumento de conectividad de las redes sociales; las críticas hacia las entidades de carácter público en el contexto ecuatoriano, un estudio sobre el modelo de gestión comunicativa, que permita difundir una imagen positiva y eficiente de la institución, es una de las necesidades imperantes de la organización de carácter inmediato.

De igual manera, se encontró que la comunicación externa se ve afectada en su mayoría por la dependencia hacia el sector gubernamental. También, la cantidad de reformas, decretos y artículos, afectarían a la DGAC y a su posterior manejo del modelo de gestión comunicativa. Sin embargo, la constitución de canales de comunicación de la institución con su público, muestra un alto nivel de respuesta y permite una conexión directa entre esta, su público y su productividad.

Como último punto, es importante mencionar que, según los resultados arrojados en esta investigación, el modelo de gestión comunicacional de relaciones públicas indicaría a la DGAC, que existe una relación entre la organización y su público es estable,

pero de cierta manera insuficiente, lo que podría causar que una situación de crisis se agrave. Por otra parte, se recomendaría fomentar una mayor difusión de contenidos que se separen de los lineamientos proporcionados por el gobierno, y se identifiquen más con la entidad. Además, surge la necesidad de que las relaciones entre la organización y su entorno muestren una mayor conectividad, incluyendo a la institución en otras redes sociales, creando contenido interactivo y actualizado y rompiendo la unidireccionalidad de la comunicación.

Temáticas Prevalentes

En base a los resultados recogidos de los análisis tanto de FODA, como de contenido, se presentan temáticas prevalentes importantes a retratarse dentro de este segmento. Una de estas, es el tratamiento hacia la imagen institucional, ya que como bien lo refleja el análisis DOFA y CAME y el análisis de contenido, la interacción que maneja la organización con su público y la comunicación exterior de la organización no presenta modelos de gestión comunicacional actualizados y canales de comunicación suficientemente fuertes, mismos que podrían ser reforzados gracias a la imagen institucional. Por otra parte, la temática de publicidad se encuentra presente en todos los análisis de contenido de la organización, ya que parte del contenido que se difunde en las plataformas de la DGAC, se basa en este apartado.

Imagen Institucional

En cuanto a la identidad e imagen corporativa, es importante mencionar, que la entidad cuenta con una línea editorial y gráfica, dada por los colores e identidad corporativa del gobierno de turno, es decir, bajo el lineamiento de “El Gobierno de Todos”, slogan perteneciente al gobierno de Lenin Moreno. Por ende, la imagen corporativa que se exhibe en los canales de comunicación oficiales y la página web de la DGAC, presentan esta línea gráfica.

La falta de una identidad corporativa propia, es una de las estrategias que este trabajo de investigación propone para la mejora de una comunicación organizacional exterior exitosa para la institución. Es por ello que, se recomendaría, visualizar y publicar el manual de identidad de la organización. Además, se muestra una confusión respecto al logotipo e identidad corporativa, ya que no se refleja en los canales, una imagen oficial de la institución.



Ilustración 8: Presentación de la página oficial de DGAC en Facebook Imagen tomada de internet

Se evidencia que la entidad no presenta su identidad corporativa dentro de los canales oficiales de comunicación.



Ilustración 9: Presentación de logotipo dentro de la página oficial de Facebook. Imagen tomada de internet

De igual manera, existe una confusión dentro de los logotipos presentados por la institución, ya que para el 13 de enero del 2020, se exhibía en las redes la ilustración 8, mientras que para el 7 de enero del mismo año, se presentaba la ilustración 9, misma que es reconocida por el público con anterioridad, como el logotipo oficial.



Ilustración 10: Presentación de logotipo dentro de la página oficial de Facebook. Imagen tomada de internet.



Ilustración 11: Presentación de la página oficial de DGAC en Twitter. Imagen tomada de internet.

Al igual que en Facebook, la red social Twitter presenta la misma problemática de identidad, seguida por el sitio web de institución. Este, posee tipografía, colores, logotipo y slogan pertenecientes al gobierno en general y no en específico a la institución o denota el identificador de la institución como tal.



Ilustración 12: Presentación del sitio web de DGAC sobre la institución. Imagen tomada de internet.

Lo que se puede concluir del apartado, es que no existe una visualización responsable de la identidad corporativa, lo que podría afectar directamente que su público perciba a la DGAC, como una institución interdependiente del gobierno.

Publicidad y promoción

En cuanto a la publicidad y promoción que muestra la entidad, se puede detectar un amplio porcentaje de promoción por parte de las otras instituciones de carácter público y gubernamental como ministerios y entidades, que hacen alusión a DGAC. De igual manera, se observa que la DGAC, mantiene una promoción del contenido de las otras entidades públicas, lo que permitiría a las audiencias una recepción positiva del contenido porque demostraría un trabajo en conjunto, dentro de un órgano en común como el cuerpo gubernamental.

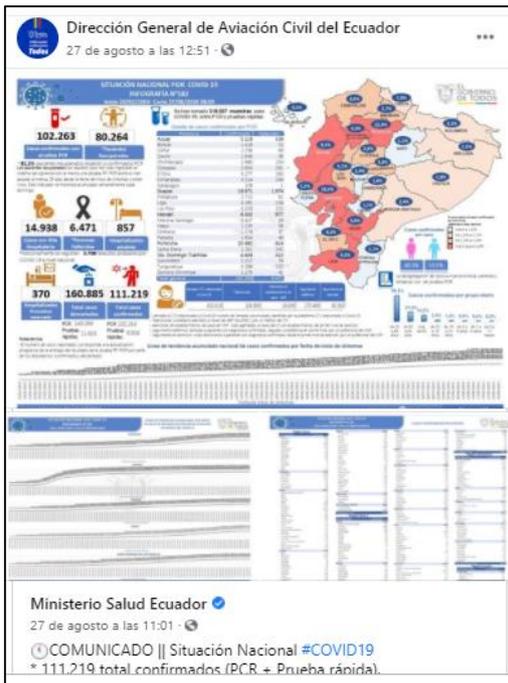


Ilustración 13: Publicación de la página oficial de DGAC en Facebook por parte del Ministerio Salud. Imagen tomada de Internet.

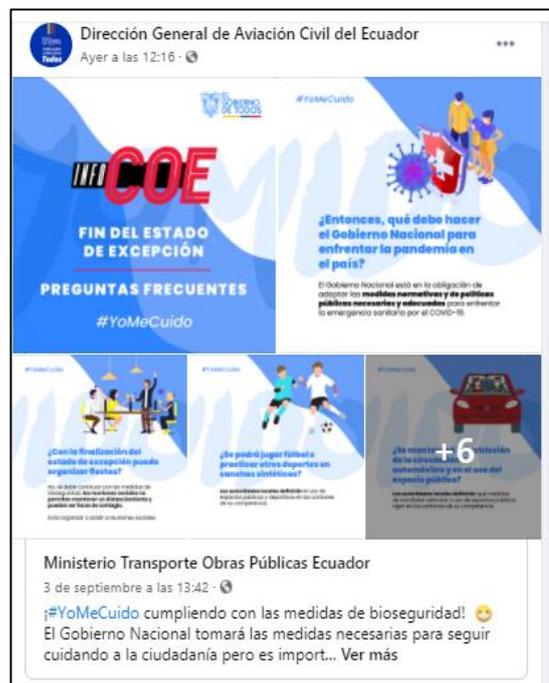


Ilustración 14: Publicación de la página oficial de DGAC en Facebook por parte del Ministerio de Transporte y Obras Públicas. Imagen tomada de Internet.

En las ilustraciones 13 y 14, se puede evidenciar la participación activa de demás entes públicos en el contenido de la DGAC. De igual manera, es importante recalcar que la DGAC, maneja un presupuesto para publicidad por parte del Presupuesto General del Estado, al ser una institución de índole público, misma que esta reflejada en este tipo de instancias.

CONCLUSIONES

La Dirección General de Aviación Civil, contiene procesos de comunicación externa dados por la interacción que posee la organización con su público, con la finalidad de promover el rendimiento y productividad de la misma. El análisis de la comunicación externa corresponde a la primera necesidad de la DGAC, debido a que, en el mercado, se ha incrementado una nueva competitividad dentro del gremio, dada por la integración de antiguas y nuevas escuelas de aviación en el mercado aéreo ecuatoriano, impulsado por la oferta de turismo del país, el avance de la modernidad y urbanización de la región (creación de aeropuertos más amplios y tecnológicamente suficientes) y la apertura de planes y créditos educativos para fomentar la oferta laboral en este mercado. Por esto, el público de la entidad, se presenta cada vez más demandante de una comunicación transparente y eficaz. Para ello, la organización establece tres canales de comunicación oficiales situados en las plataformas digitales de Facebook, Twitter y Portal Ciudadano, las cuales sirven de intercambio informacional entre la organización y el público de esta, pero, en base a la investigación, se plantea la necesidad de una incrementación por parte de la DGAC de un esquema permanente de comunicación, ya que no existe una fluidez continua de información en los canales, sobre todo en Facebook y Portal Ciudadano, en donde no se presenta constancia de publicaciones y creación de contenido.

Los procesos de comunicación externa de la DGAC, reflejan que Twitter es el canal de comunicación más efectivo para la organización ya que maneja una entrega acertada, precisa y concreta de los mensajes informativos para su público. De igual manera, el manejo de información dado por Facebook y el Portal, permiten implementar una comunicación más efectiva con sus públicos referentes, pero no logran completar con características necesarias para la organización, tales como la retroalimentación, el intercambio de mensajes, y la constancia de generar de información en dichas

plataformas. Por ende, el modelo de comunicación de la DGAC, es una estructura comunicacional que maneja los canales de comunicación digitales, sin embargo, aún cuando Twitter presenta ciertos factores de eficacia comunicativa, los otros dos canales no se desempeñan de la misma manera. Así mismo, el análisis atribuye a este apartado, a la limitación de un equipo (tanto tecnológico como profesional) incapaz de solventar estas necesidades y problemáticas.

La comunicación organizacional de la DGAC, da prioridad a la relación que posee la organización con sus públicos, diferenciándose de los seis modelos de comunicación restantes, presentados por Saura (2005). Esto, debido a que en dichos modelos, predomina una gestión al tratamiento de crisis en los cuales no se visualiza una relevancia hacia una comunicación de calidad y efectiva entre la organización y el público. Por ello, la DGAC, maneja su modelo de gestión comunicativa basado en el Modelo de Relaciones Públicas de Marra. De esta manera, la gestión comunicativa de la institución mantiene relaciones con sus públicos de forma estrecha, misma que pone énfasis en la comunicación con otras instituciones vinculadas con el Estado y eventualmente, la respuesta a su público oficial (ciudadanos naturales), fomenta una comunicación de interacción no frecuente, pero basada en la réplica y respuesta inmediata, por lo que la comunicación DGAC-instituciones gubernamentales, maneja una frecuencia más relevante y constante.

La finalidad de una relación exitosa entre la institución y sus públicos permite que en base a esto, se mida el éxito de su gestión y comunicación en una situación en crisis. Para esto, se evalúa la rapidez y efectividad con la que se desarrolla el intercambio de comunicación dentro de sus canales predeterminados. De estos, se rescató que la comunicación es efectiva casi en su totalidad en la red Twitter y que el modelo de gestión utilizado por la DGAC podría mejorar si es que implementara herramientas más actualizadas. De igual manera, frente a eventos críticos, la DGAC, no presenta un

tratamiento público en sus redes sociales, mismos que están enmarcados en el contexto nacional, y que podrían necesitar una expresión más efectiva en los canales de la entidad.

La comunicación externa se ve afectada por la dependencia comunicacional hacia el sector gubernamental. También, la cantidad de reformas, decretos y artículos, afectarían a la empresa y a su posterior manejo del modelo de gestión comunicativa. Sin embargo, la constitución de canales de comunicación de la empresa con su público muestra un alto nivel de respuesta y permite una conexión directa entre la empresa, su público y su productividad. Por ende, la DGAC, posee una comunicación externa que podría mejorar en cuanto a la problemática de identidad corporativa ligada al sector gubernamental.

De igual manera, se encontró que la comunicación externa de la DGAC, maneja una importante relación en cuanto a la publicidad y promoción de otras entidades gubernamentales, que fortalecen la imagen de la empresa puesto que se visualiza un trabajo en conjunto con otras instancias. Además, la comunicación externa de la DGAC está presente en la publicidad y promoción de otros entes gubernamentales al mostrar y compartir contenido relacionado con la institución, lo que implica un crecimiento del público y un conocimiento más amplio sobre la información que maneja la organización.

En cuanto al tratamiento de dificultades comunicacionales, la DGAC presenta problemas sobre el manejo de la frecuencia, número de publicaciones e interacción con su público en las redes de Facebook y Portal Ciudadano. En dichas plataformas, el estudio arrojó una serie de recomendaciones que podrían mejorar la comunicación externa de la organización, tales como una mayor publicación de contenido, que sea diverso y centralizado en los avances administrativos, tecnológicos y de personal dentro de la DGAC. Adjunto a esto, se presentan falencias en cuanto al tratamiento de temáticas de

datos históricos de la institución dentro de estos dos medios, que podrían servir de puente para un mejor conocimiento acerca de la DGAC y en consecuencia un mayor alcance de una imagen positiva para la entidad. Así mismo, los eventos críticos, ya antes mencionados, podrían ser presentados públicamente en los canales de comunicación, de mejor manera gracias a la implementación de dichas sugerencias, para la mejora de la imagen de la entidad.

Conjunto a esto, la DGAC presenta una problemática en cuanto a la entrada y salida de la información puesto que no contiene un sistema de retroalimentación para la información en ninguna de las plataformas comunicacionales. Debido a esto, los públicos de la entidad no pueden inferir sobre situaciones de crisis, ya que la DGAC se limita a no responder comentarios u observaciones negativas que están relacionadas con aspectos políticas y gubernamentales, confundiendo a su público y evitando una retroalimentación positiva y efectiva hacia la información que si concierne a la entidad en sí.

Finalmente, la DGAC presenta ciertos problemas de infraestructura que complican la comunicación externa de la entidad, como la insuficiencia de recursos tecnológicos para el sector de comunicación. De igual manera, se visualizó la necesidad de crear estrategias de capacitación para el personal administrativo y técnico que permita la utilización de herramientas más actualizadas y la implementación de nuevos soportes comunicativos que podrían incrementar una audiencia mayor.

También se entrevé la necesidad de la DGAC de entablar diálogos con el Ministerio de Finanzas del Ecuador, que permita mejorar el manejo y entrega del presupuesto para la entidad, ya que según los análisis FODA y DOFA, una de las afectaciones de la comunicación externa, se da por un mal manejo del presupuesto que no cumple con las necesidades de la organización. Para esto, se propone realizar estudios

enfocados en este apartado, con la finalidad de mejorar la productividad tanto interna como externa de la entidad.

REFERENCIAS.

Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación Research Method. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204.

Barrera, M. "Crisis communication management: the public opinion node and its relationship to environmental nimbus". *Sam Advanced Management Journal* (1991)

Campos y Covarrubias, G. C. (2010). Introducción al arte de la investigación científica. Miguel Ángel Porrúa.

Carranza Daniel. (2013). Modelo de gestión de la calidad para el servicio en actividades físicas o deportivas. México D.F.

Castellano Bohórquez, H. (1998). El Oficio del Planificador. Editorial Vadel Hermanos. Caracas–Venezuela, 2.

Durkheim E. (2001). *Las reglas del método sociológico*, Alianza Editorial en particular la introducción, prefacios y capp. I

Fernández Collado Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México: Ed. Trillas, 1999.

González Herrero A. *Marketing preventivo: comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch, 1998

Igartua, Juan José. *El método científico aplicado a la investigación en comunicación social*. Aula abierta. Portal de la comunicación.

Lozares Carlos (1996) *teoría de las redes Sociales*. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Sociologia. 08 193 Bellaterra (Barcelona). Spain

Marra, F.J. *Crisis Public Relations: A Theoretical Model*. Maryland: University of Maryland College Park (EE UU) 1992.

Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Guía didáctica. Universidad Surcolombiana, 1-216.

Pérez, R. C. (2010). *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. Teoría y praxis*, (7), 9-34.

Pérez, María & García, Francisco. (2012). *La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial*. *Icono 14*, ISSN 1697-8293, N°. 16, 2010

Sluzki, C. (1996). *La red social: frontera de la práctica sistémica*. Barcelona: Gedisa editorial.

Sandoval, Carlos A. “*Características comunes a las diversas modalidades de investigación de corte cualitativo y sus diferencias con las de tipo cuantitativo.*”, pp. 23-43. *Investigación cualitativa*, Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES, 1996.

ANEXOS.

Anexo 1

MATRIZ DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Se desarrollan procesos de capacitación en la Escuela Técnica de Aviación Civil (ETAC)2. Personal técnico- administrativo con experiencia y competente3. Servicios y sistemas tecnológicos para la protección del vuelo y la seguridad aeroportuaria.4. Seguimientos de normativas y regulaciones técnicas, basadas en las normas de la Organización de Aviación Civil Internacional.5. Actividad aeronáutica eficientemente.6. Infraestructura aeronáutica y aeroportuaria.7. Planificación institucional8. Medios de comunicación e interacción con el público	<ol style="list-style-type: none">1. Rotación permanente de servidores dentro de la institución.2. Falta de mantenimiento en la infraestructura aeronáutica y aeroportuaria.3. No aplicar una gestión de procesos institucionales ante emergencias o crisis.4. Modelo de gestión institucional desactualizado.5. Sistemas tecnológicos de apoyo insuficientes.6. Plan de contingencia frente a emergencias sanitarias actualizado y vigente.

<p>9. Alto nivel de respuesta a comentarios e inquietudes del público</p> <p>10. Existe un sistema de recepción de quejas o sugerencias en caso de que existan problemas en el servicio.</p>	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer de actividad aeronáutica y aeroportuaria. 2. Implementar de canales de comunicación directa entre la institución con el público. 3. Cumplir con las normativas para la mejora continua de la institución. 4. Fortalecer la coordinación de proyectos futuros en beneficio del público. 5. Impulsar al diseño de gestión de planes de contingencias frente a crisis. 6. Implementar normas de servicios y procesos a través de la plataforma virtual 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto asignado por el Ministerio de Finanzas no corresponde a las necesidades de la DGAC. 2. Actos de carácter ilícito que podrían afectar a la seguridad de la aviación. 3. Dependencia de los sistemas informáticos a las plataformas gubernamentales. 4. Toma de decisiones políticas, administrativas y financieras gubernamentales infieren en la DGAC.

7. Convenios con instituciones para brindar un servicio de calidad.	5. Reformas permanentes de decretos y artículos que afectan a la institucionalidad de la DGAC.
---	--

Anexo 2

MATRIZ CAME

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<p>DOFA – CAME</p> <p>Aproximación al modelo de Gestión Comunicativa, a través del análisis del “Estudio de caso: la comunicación externa en la Dirección General de Aviación Civil”</p>	<p>F1: Procesos de capacitación en la Escuela Técnica de Aviación Civil (ETAC).</p> <p>F2: Personal técnico- administrativo con experiencia y competente.</p> <p>F3: Servicios y sistemas tecnológicos para la protección del vuelo y la seguridad aeroportuaria.</p> <p>F4: Actividad aeronáutica eficientemente.</p> <p>F5: Planificación institucional</p> <p>F6: Medios de comunicación e interacción con el público</p>	<p>D1: Rotación permanente de servidores dentro de la institución.</p> <p>D2: Falta de mantenimiento en la infraestructura aeronáutica y aeroportuaria.</p> <p>D3: No aplicar una gestión de procesos institucionales ante emergencias o crisis.</p> <p>D4: Modelo de gestión institucional desactualizado.</p>

	<p>F7: Alto nivel de respuesta a comentarios e inquietudes del público</p> <p>F8: Existe un sistema de recepción de quejas o sugerencias en caso de que existan problemas en el servicio.</p>	<p>D5: Sistemas tecnológicos de apoyo insuficientes.</p> <p>D6: Plan de contingencia frente a emergencias sanitarias actualizado y vigente.</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>O1: Fortalecer de actividad aeronáutica y aeroportuaria.</p> <p>O2: Implementar de canales de comunicación directa entre la institución y el público.</p> <p>O3: Cumplir con las normativas para la mejora continua de la institución.</p>	<p>Estrategia de ataque: Explorar oportunidades (F y O)</p> <p>- Oportunidad detectada:</p> <p>O2: Implementar de canales de comunicación directa entre la institución y el público.</p> <p>O4: Fortalecer la coordinación de proyectos futuros en beneficio del público.</p>	<p>Estrategia de reorientación: Corregir las debilidades (D y O)</p> <p>- Debilidad detectada:</p> <p>D2: Falta de mantenimiento en la infraestructura aeronáutica y aeroportuaria.</p> <p>D4: Modelo de gestión institucional desactualizado.</p>

<p>O4: Fortalecer la coordinación de proyectos futuros en beneficio del público.</p> <p>O5: Impulsar al diseño de gestión de planes de contingencias frente a crisis.</p> <p>O6: Implementar normas de servicios y procesos a través de la plataforma virtual</p>	<p>O5: Impulsar al diseño de gestión de planes de contingencias frente a crisis.</p> <p>- Forma de explotar la oportunidad:</p> <p>O2 – F8: Fortalecer los canales directos de comunicación entre la institución y el pública para mantener una constante interacción</p> <p>O4 – F1: Fortalecer los procesos de capacitación permanente para el personal técnico – administrativo, de tal forma que este al día en innovación tecnológica y procesos comunicacionales para la seguridad y protección aeroportuaria.</p>	<p>D6: Plan de contingencia frente a emergencias sanitarias actualizado y vigente.</p> <p>- Forma de corregir la debilidad:</p> <p>D2 – O1: Contratar personal capacitado para el mantenimiento de la infraestructura aeronáutica y aeroportuaria, con lo cual se pueda fortalecer las actividades.</p> <p>D4 – O6: Analizar la gestión institucional e implementar modelos acordes a las necesidades</p>
--	--	---

	<p>O5- F3: Utilizar los servicios y sistemas tecnológicos como recursos principales para la implementación de planes de contingencia necesarios para actuar frente a situaciones de crisis.</p>	<p>institucionales, asimismo como normas de servicios y procesos.</p> <p>D6 – O4: Construcción de un plan de contingencia en beneficio del público, para enfrentar emergencias sanitarias</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>A1: Presupuesto asignado por el Ministerio de Finanzas no corresponde a las necesidades de la DGAC.</p> <p>A2: Actos de carácter ilícito que podrían afectar a la seguridad de la aviación.</p>	<p>Estrategia defensiva: Mantener las fortalezas (A y F)</p> <p>- Fortaleza detectada:</p> <p>F4: Actividad aeronáutica eficientemente.</p> <p>F6: Medios de comunicación e interacción con el público</p>	<p>Estrategia de supervivencia: Afrontar las amenazas (D y A)</p> <p>- Amenaza detectada</p> <p>A1: Presupuesto asignado por el Ministerio de Finanzas no corresponde a las necesidades de la DGAC.</p>

<p>A3: Dependencia de los sistemas informáticos a las plataformas gubernamentales.</p> <p>A4: Toma de decisiones políticas, administrativas y financieras gubernamentales infiere en la DGAC.</p> <p>A5: Reformas permanentes de decretos y artículos que afectan a la institucionalidad de la DGAC</p>	<p>- Forma de mantener la fortaleza:</p> <p>F4 – A1: Hacer estudios para conocer cuáles son Los mecanismos y el apoyo necesario para que la actividad aeronáutica sea eficiente y eficaz, con el fin de brindar mejor servicio.</p> <p>F6 – A3: Hacer un estudio para saber cuáles son los medios digitales más utilizados por los públicos para fortalecer la interacción y trabajar en esa línea.</p>	<p>A2: Actos de carácter ilícito que podrían afectar a la seguridad de la aviación.</p> <p>- Forma de afrontar la amenaza:</p> <p>A1: Construir un plan estratégico anual donde se presenten las necesidades a corto y largo plazo de la institución.</p> <p>A2: Establecer en las normativas institucional o implementar lineamientos para frenar actos posibles actos ilícitos que afecten o involucren a la institución</p>
--	--	--