



# POSGRADOS

## MAESTRÍA EN \_\_\_\_\_ COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DIGITAL

RPC-SO-30-No.505-2019

OPCIÓN DE  
TITULACIÓN:

ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL

TEMA:

APORTES PARA UN MODELO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
DIGITAL EN ORGANIZACIONES RELIGIOSAS

AUTOR:

CRISTIAN MAURICIO CALDERÓN CHANGO

DIRECTORA:

PATRICIA SOFÍA VILLAGÓMEZ RODRÍGUEZ

QUITO - ECUADOR  
2021

**Autor:**



***Cristian Mauricio Calderón Chango***

Licenciado en Comunicación Social

Candidato a Magíster en Comunicación Estratégica Digital por la  
Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito

[ccalderonc6@est.ups.edu.ec](mailto:ccalderonc6@est.ups.edu.ec)

**Dirigido por:**



***Patricia Sofía Villagómez Rodríguez***

Licenciada en Comunicación Social con especialidad en Desarrollo  
Magíster en Comunicación.

[pvillagomez@ups.edu.ec](mailto:pvillagomez@ups.edu.ec)

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

CALDERÓN CHANGO CRISTIAN M.

***APORTES PARA UN MODELO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DIGITAL EN  
ORGANIZACIONES RELIGIOSAS***

## RESUMEN

En la actualidad, las organizaciones de toda índole buscan conectarse de manera eficaz con sus públicos a través de los medios digitales, pues estos se han convertido en una de las principales fuentes de información para las personas. Dentro de este grupo, se encuentran las instituciones religiosas cuyo fin no es generar réditos económicos, sino conseguir recursos económicos de personas o instituciones externas para financiar sus proyectos y programas de ayuda social. En este sentido, el siguiente artículo plantea la construcción de un modelo de comunicación estratégica digital para que este tipo de organizaciones puedan alcanzar sus objetivos institucionales mediante la aplicación de una comunicación mucho más eficaz, partiendo desde una planificación previa y cuyas estrategias estén cimentadas en los valores, principios e identidad que las diferencia de las ONG. Para la edificación del modelo se partió de la aplicación de una entrevista en profundidad de tipo semiestructurada a los directores o encargados de comunicación de las organizaciones religiosas, cuyo análisis y reducción de datos se realizó mediante la codificación abierta que es parte de la Teoría Fundamentada (TF). Estos hallazgos se complementaron a partir del modelo del Dircom propuesto por Joan Costa, y con los aportes de autores latinoamericanos que trabajan sobre la comunicación estratégica.

**Palabras clave:** organización religiosa, comunicación estratégica, comunicación digital, modelo de comunicación

## **ABSTRACT**

Currently, organizations of all kinds seek to connect effectively with their audiences through digital media, as these have become one of the main sources of information for people. Within this group, there are religious institutions whose purpose is not to generate economic revenue, but to obtain financial resources from external individuals or institutions to finance their projects and social aid programs. In this sense, the following article proposes the construction of a digital strategic communication model so that this type of organizations can achieve their institutional objectives through the application of a much more effective communication, starting from a previous planning and whose strategies are based on the values, principles and identity that differentiates them from NGOs. The model was built on the basis of a semi-structured in-depth interview with the directors or communication managers of religious organizations, whose data analysis and reduction was carried out by means of open coding, which is part of the Grounded Theory (TF). These findings were complemented with the Dircom model proposed by Joan Costa, and with the contributions of Latin American authors working on strategic communication.

**Keywords:** religious organization, strategic communication, digital communication, communication model

## Introducción

En la década de los sesenta del siglo XX, la sociedad experimentó una revolución tecnológica con la aparición, en 1969, de las primeras redes de computadoras en el seno del proyecto ARPANET. Durante la Guerra Fría, estos equipos desarrollados en Estados Unidos, tenían la capacidad de intercambiar información, en tiempo real, entre universidades e institutos tecnológicos. Para Flores (2020), este fue el inicio de lo que más tarde se conoció como Internet y cuyo arribo generó el paso de la sociedad industrial a la sociedad digital.

A partir de este desarrollo tecnológico, se genera un cambio de paradigma en cuanto a la comunicación, como lo plantea Castells (2006) al hablar de la *sociedad red* en la era de la información. Esto implicó que, según Díaz-Criado (2017), la comunicación, de manera progresiva, deje de ser una herramienta de uso exclusivo de los poderosos para dirigirse a las masas, y dar inicio a una democratización de la misma. Esto marcó la transición del siglo XX al XXI, o también llamado por Meléndez (2011) como el “siglo de los intangibles”, por la posibilidad que tiene el usuario de acceder a múltiple información.

En esta sociedad red, la comunicación se caracteriza por ser interactiva y propagarse en múltiples direcciones a un vasto número de receptores, ya sea en tiempo real o diferido. Este es un “proceso de comunicación multinivel (que incluye lo interpersonal, lo grupal y lo global), reticular, participativo, con formas de retroalimentación diversas y que se adapta a las necesidades de los diferentes públicos” (Flores, 2020, p.6).

Este escenario planteó un gran desafío para todo tipo de organizaciones, sean estas públicas, privadas, religiosas o sin fines de lucro, a la hora de relacionarse de manera eficaz con las personas. Anabela Félix (2014) menciona que las organizaciones tuvieron que acoplarse a nuevas realidades producto de los cambios generados por la globalización, y para ello iniciaron la búsqueda e implementación de modernas estrategias y medios de comunicación que faciliten sus procesos productivos.

Continuar asumiéndola desde un modelo lineal (emisor-mensaje-receptor), como lo proponía la *Mass Communication Research*, significaba para las organizaciones perder competitividad y quedar rezagadas en un mundo que avanzaba de manera vertiginosa. Entonces, era necesario responder y adaptarse con ideas renovadas a los nuevos contextos comunicacionales generados en la sociedad por la irrupción del Internet y las redes sociales. Por ejemplo, el uso y apropiación de las herramientas de la Web 2.0 permitió a las organizaciones “compartir información de manera ágil, a través de medios o plataformas amigables, crear comunidades con usuarios en red y gestionar el conocimiento eficazmente” (Isidori, Morales, Tomarelli, Viadana y Zubeldía, 2012, p.3).

En estos escenarios, una característica fundamental es que el usuario se transforma en un *prosumidor*; es decir, no solo es receptor o consumidor de contenidos, sino que está en capacidad de producir mensajes, compartirlos y recibir una retroalimentación de forma inmediata. “[...] los medios digitales han permitido que el receptor adquiriera un rol más participativo en la elaboración y difusión de contenidos, ocupando el lugar del emisor, aunque sin dejar de desempeñar su lugar como consumidor de medios” (Beltrán Fandoli y Micaletto Belda, 2019, p.83).

Asimismo, las opiniones de este tipo de usuarios tienen la capacidad de influir positivamente o negativamente en el caminar actual y futuro de una organización, más aún cuando estos puntos de vista se pueden viralizar en pocos segundos gracias a la conectividad tecnológica. Es por ello que Fontán (2016) habla de que estos usuarios, a más de producir contenidos, se caracterizan por:

- Ser líderes de opinión, ser proactivos, estar bien informados, escuchar al resto de usuarios e ir siempre un paso por delante.
- Liderar una transformación económica, social y cultural a nivel global.
- Participar en la creación de valor de las compañías (p.159).

El término *prosumidor* surge en los años setenta del siglo XX y fue utilizado por primera vez por Alvin Toffer en su libro denominado “La tercera ola”. Beltrán Fandoli y Micaletto Belda (2019) explican que esta palabra, en sus inicios, daba cuenta de una actividad que realizaba una persona para sí misma. Por ejemplo, el agricultor que cultivaba y cosechaba sus propios productos para alimentarse. Ahora, de alguna manera también da cuenta de ese proceso, pero con el uso que las personas hacen del Internet y herramientas como las redes sociales.

La figura del *prosumidor* generó una revolución en la comunicación de las organizaciones a todo nivel, puesto que los puntos de interés pasaron a ser este consumidor activo y las estrategias que permitieran construir una relación significativa, más allá, por ejemplo, de un intercambio comercial. “Se trata de poner al consumidor en el centro de la estrategia por su papel como agente social y medio social colaborativo, participativo e interactivo” (Segarra-Saavedra, Martínez-Sala, y Monserrat-Guachi, 2018, p.154).

Para responder a estos desafíos, adquiere relevancia la comunicación estratégica que surge como concepto en el siglo XXI y se “encamina hacia una comunicación organizacional integrada con el proceso estratégico de cada entidad, basada en la investigación, el entorno; con objetivos medibles a largo plazo, enfocada en sus públicos y sus relaciones” (Salas Forero, 2011, p.242).

Díaz Criado (2017) menciona que la expresión “comunicación estratégica” comienza a ser utilizada con mayor frecuencia en los años noventa, y detalla dos momentos: el primero donde el término era usado de forma coloquial y daba cuenta del proceso o actividades realizadas a nivel directivo o gerencial en una institución. Y, un segundo momento, donde se comienza a posicionar

como un concepto que permite dar respuesta a la necesidad imperante de comunicar con mayor eficacia, pues la audiencia ya no está únicamente detrás de un televisor o una radio, sino que ahora es fragmentada y múltiple.

Por su parte, Tironi, Carvallo y Browne (2004) define a este tipo de comunicación como:

La práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos [...] para empresas y organizaciones sometidas a regímenes de competencia, el propósito último es, derechamente, convertir esos vínculos en ventajas competitivas (p.27).

Para Gómez (2015), esta forma de comunicación fue ganando terreno hasta convertirse en la actualidad en un componente imprescindible en organizaciones educativas, políticas, culturales, religiosas, deportivas, entre otras. Estas buscan anclar su marca en la mente de los usuarios, lograr una buena reputación, interactuar y dialogar con los grupos de interés, generar cambios de actitud y comportamiento en ellos, y que cada acción tenga como horizonte la materialización de los objetivos institucionales.

En las organizaciones, según Granda, Paladines y Velásquez (2016), esta cumple dos funciones: la primera es definir y socializar la identidad en el seno de las instituciones, a través de la comunicación interna u organizacional. Y la segunda, está relacionada con la transformación de los rasgos de identidad de la organización en símbolos o señas, para que sean comunicados sistemáticamente a los públicos externos.

En todo este proceso comunicativo cumplen un papel determinante los *stakeholders*. Carrillo Durán (2014) los define como los grupos que tienen una relación interactiva con el organismo, lo cual posibilita su comunicación a través de diferentes medios. Otro aspecto que destaca, es que ellos tienen la facultad de conectarse entre ellos y, según lo acuerden, definir acciones que tengan una repercusión positiva o negativa para la organización.

Desde esta perspectiva, es transcendental gestionar la comunicación estratégica, y mucho más en el ámbito digital donde las personas pasan varias horas al día revisando, comentando y compartiendo contenidos de toda índole. Es por ello que varios autores, como Sandra Massoni (s.f.), Daniel Scheinsohn (2009) y Joan Costa (2012), han diseñado una serie de modelos de comunicación estratégica que tienen como finalidad ofrecer pautas para el trabajo que lleva a cabo en las instituciones y responder a las necesidades que se les presentan en su campo de influencia. En este sentido, el objetivo general de este trabajo investigativo es proponer un aporte teórico para la construcción de un modelo de comunicación estratégica digital para organizaciones religiosas. Para alcanzar este propósito se plantea tres objetivos específicos: primero, realizar una revisión

de literatura que guiará el desarrollo de los aportes teóricos para el diseño del modelo a construir en este trabajo de investigación; segundo, examinar enfoques teóricos sobre comunicación estratégica desde la corriente de pensamiento de América Latina, y tercero, diseñar un cuestionario para la recolección de información sobre el manejo de la comunicación estratégica digital en organizaciones religiosas, a través de sus directores o responsables de comunicación.

### **Presupuestos teóricos**

Meyer Rodríguez (2009) define a la organización como una estructura de relaciones que están conformadas por un grupo de personas que la integran, y cuyo funcionamiento está basado en la búsqueda de metas definidas, generalmente, por las personas que la dirigen, pero que se llegan a plasmar por la labor de aquellos que se encuentran en una posición jerárquica menor.

En el conjunto de organizaciones que funcionan dentro de la sociedad, están presentes las denominadas Organizaciones del Tercer Sector (OTS), cuyo propósito fundamental es ayudar a grupos vulnerables de la sociedad. Ortiz Rodríguez (2020) indica que uno de sus elementos identitarios y diferenciales es su carácter altruista, el mismo que guía la elaboración de acciones orientadas a la generación de mejores oportunidades. Además, que su accionar no se limita a un ámbito específico de la vida social, sino que están vinculadas a la educación, ciudadanía, asistencia social, entre otras.

Flores y Donoso (2012) afirman que las OTS procuran dar solución a los problemas que no son atendidos por parte de las organizaciones públicas y privadas. A partir de estas acciones, se han posicionado como sistemas capaces de gestionar soluciones y complementar las medidas del Estado y el mercado. Para llevar adelante esta labor, este tipo de organizaciones tienen que relacionarse y fortalecer el vínculo con sus públicos de interés. Las actividades ejecutadas son las que permiten “generar lazos de confianza y obtener su apoyo y la comprensión para el logro de sus objetivos y para producir un impacto social en la comunidad donde se encuentran establecidas” (Ortiz Rodríguez, 2020, p.112).

Dentro de este tipo de organizaciones, se sitúan las de carácter religioso. Laporte (citado en Linares, 2017) las define como aquellas que se distinguen porque el mensaje que transmiten es en buena medida espiritual y marca un diferencial con respecto a otras instituciones. Asimismo, este tipo de organización “a partir de su propia distinción, representa, desde la religión, una forma de observar el mundo, de adaptarse y de responder a los procesos de cambio social” (Feria, 2015, p.221).



Para Feria (2015), estas organizaciones compiten entre sí y con otras organizaciones de la misma índole porque buscan la integración de nuevas personas, de bienhechores<sup>1</sup> y lograr un impacto en destinatarios específicos. Y, para alcanzar estos objetivos, hace referencia a la creación y aplicación de estrategias que permiten tener presencia en el ámbito social y orientar a los miembros a dónde se quiere llegar y a quiénes se quiere comunicar. A manera de ejemplo se puede citar a la Congregación Salesiana, institución que por su identidad carismática apunta a los jóvenes, especialmente a los más pobres, con un propósito educativo-evangelizador.

Como parte de sus actividades, las organizaciones religiosas se dedican a ejecutar programas o proyectos que favorecen el desarrollo de grupos vulnerables de la sociedad; es decir, su accionar encuentra fundamento en la mirada misional que es un elemento identitario de la Iglesia. “Por lo tanto, decir que la Iglesia es «misional» es definir a toda la comunidad cristiana como un cuerpo que es *enviado al mundo* y que no existe para su propio beneficio sino para llevar las buenas nuevas al mundo” (Goheen, 2018, p.12).

Goheen (2018) hace una distinción entre los términos «misión» y «misional». Sobre el primero, menciona que permite a la Iglesia tener claro quién es, cuál es el motivo de su presencia en el mundo y a quién está dedicado su servicio. Y, el segundo, es una palabra que hace que la iglesia se mantenga fiel a su identidad como agente de la misión encomendada por Dios.

En América Latina, esta identidad misional toma mayor fuerza a partir del surgimiento de la Teología de la Liberación en agosto de 1968, tras la celebración de la II Asamblea General del Episcopado Latinoamericano y del Caribe en Medellín, Colombia, que “resaltó la necesidad de la evangelización y maduración de la fe, a través de los actos de piedad y la praxis evangélica [...]” (Pérez V., González A., y Rodríguez R., 2017, p.43).

Las conclusiones finales de los documentos de la Conferencia Episcopal de Medellín situaron la “opción por los pobres”, así como lo hizo Jesús, como el punto central de atención. Allí se manifestaba la “necesidad de rescatar física y espiritualmente a los sectores marginales del subcontinente de su precariedad económica, social y cultural” (Büschges, 2018, p.7-8) y se exhortaba, a las máximas autoridades eclesíásticas, a eliminar las relaciones tradicionalmente cercanas con la burguesía y con los sectores políticos con gran poder y dominio en el continente. Asimismo, este acontecimiento eclesial de Medellín, a criterio de Costadoat (2018), significó que la Iglesia latinoamericana tenga, por primera vez, una teología particular que partió de la reflexión “sobre su propia experiencia de Dios (*fides qua*) antes que sobre la fe objetiva de la Iglesia (*fides quae*) y que el sujeto primordial de la misma es pobre” (p.24).

---

<sup>1</sup> En el contexto religioso, se considera bienhechor a aquella persona y/o institución que contribuye, por decisión propia y sin esperar una retribución de por medio, con recursos económicos, materiales o humanos para la realización de una actividad o proyecto específico con fines sociales.

Estos principios de la Teología de la Liberación se plasman en las organizaciones religiosas, pues su prioridad es trabajar por los menos favorecidos para que tengan alimentación o puedan acceder al derecho a la educación y se complementa con un propósito adicional: acercar a estas personas a la figura de Dios, darles a conocer el Evangelio y, a través de esta labor, motivar a que más personas se sumen al trabajo que desempeñan. “Este tipo de entidades, como las de cualquier otro ámbito, pretenden que el mayor número de personas puedan conocer su actividad y su mensaje” (Linares, 2017, p.71).

De ahí la necesidad de comunicar estos hechos a la sociedad, los valores, la razón de ser y las actividades desarrolladas para lograr reconocimiento en los diferentes públicos. “Desde la organización religiosa es esencial que se vele por defender el carácter espiritual de su mensaje y no convertir el mismo en una verdadera mercancía” (Linares, 2017, p.72), en contraposición a lo que se persigue, por ejemplo, en una organización privada.

Esto supone un desafío enorme en los tiempos actuales, pues en todo el mundo existe un marcado proceso de secularización, que da como resultado un desapego de la población con respecto a la Iglesia como tal. “Esta labor de las organizaciones de carácter religioso se ha visto limitada en el siglo XX principalmente en los países de Occidente, donde las instituciones religiosas han ido perdiendo fuerza argumental” (Barquero y Cancelo, 2018, p.2).

Para no perder incidencia en el mundo actual, Preciado-Hoyos y Guzmán-Ramírez (2011) hablan de la necesidad que las organizaciones religiosas pongan en práctica una comunicación estratégica; es decir, una que esté en capacidad de proporcionar mensajes y significados que no pasen desapercibidos, sino que puedan convencer a los interlocutores que forman parte de un proceso de interacción. Y para lograr este propósito, es imprescindible partir de un trabajo planificado en cuanto al contenido que se quiere transmitir y a los canales que se va a utilizar.

Sobre esta estrecha relación que tiene que existir entre la organización y la comunicación, Forero y Gutiérrez (2021) hablan de que esta se transforma en un elemento característico que está presente en cada acción que realiza la organización y pone de manifiesto las prácticas reales, las equivocaciones, pero también los aciertos. “En este sentido, la comunicación recorre toda la organización, la dinamiza, reconoce el cambio, el movimiento y las transformaciones” (Forero y Gutiérrez, 2021, p.143).

Aced (2018) argumenta que, si se habla de comunicación estratégica, es ir más allá de informar acciones específicas sobre lo que hace la organización. Por el contrario, constituye una metodología que brinda varias ventajas: primero, entender el contexto donde funciona la organización; segundo, sacar provecho de los recursos internos; tercero, aportar en el diseño de políticas macro; y, cuarto, allanar el camino para que los actores involucrados en el proceso

puedan diseñar planes enfocados en el incremento de competitividad y en la edificación de una buena reputación.

La implementación de una comunicación estratégica permite alcanzar cinco elementos:

- **Informar:** Dar a conocer, socializar, entregar información, difundir discurso, crear conciencia, generar redes de información, etc.
- **Posicionar:** Instalar, diferenciar, proyectar una imagen corporativa, destacar, sumar valor a una imagen, etc.
- **Persuadir:** Generar una acción, vender, educar, lograr el aprendizaje de una conducta, innovación y hábito, obtener votos, lograr un cambio.
- **Compartir:** Creencias, valores, instancias afectivas, vincularse desde la emocionalidad
- **Construir comunidad:** Crear puentes, establecer relaciones de convivencia, resolver conflictos, generar lazos de asociación, negociación y búsqueda de acuerdos en base a intereses comunes (Véliz Montero, 2011, p.200).

Desde una perspectiva más transformadora, Forero y Gutiérrez (2021) hablan que la comunicación estratégica no responde a los intereses del *statu quo* sino que por esencia es innovadora y se edifica desde una mirada colectiva. Por esta razón toma como centro al ser humano, entendiendo su accionar desde sus contextos propios: la comunidad, la ciudad, las organizaciones, entre otras.

En el caso de América Latina, la comunicación estratégica tomó relevancia en la primera década del 2000 cuando los estudios de la comunicación organizacional comienzan a centrarse en una mirada mucho más estratégica. Esto por la necesidad que tenían las organizaciones de contar con un enfoque que les permitiera responder a los nuevos escenarios que presentaba la sociedad global, y el desarrollo de las nuevas tecnologías, a través de la generación de un “capital de identidad y legitimidad con sus diversos grupos de interés” (Salas Forero, 2011).

A nivel histórico, es importante resaltar la fundación del Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL), en 1959. Esta institución, como lo indica Forero (2011), significó un paso fundamental en el estudio formal y académico de la comunicación desde las realidades propias de los países de la región. Además, se hace frente a la visión de la escuela estadounidense y otros modelos impuestos a la región y cuyos intereses no eran otros que favorecer a los grandes grupos económicos.

Para el presente estudio, se toma en consideración el aporte de dos teóricos latinoamericanos que han trabajado sobre la comunicación estratégica: Sandra Massoni y Daniel Scheinsohn. En el caso de Massoni plantea la obligación de considerar a la comunicación desde una perspectiva que

trascienda la supremacía de la emisión para dar cabida a lo complejo de la comunicación y darse cuenta que en un mismo espacio social coexisten diversas perspectivas de lo real.

Además, argumenta que la comunicación estratégica se distingue porque supera las tradicionales teorías y metodologías que limitan el análisis del aspecto comunicativo, por lo cual es necesario asumir la multidimensionalidad del ámbito comunicacional como un encuentro de la diversidad de voces, de actores (Apolo Buenaño, Murillo Bustillos y García Moreno, 2014).

En el caso de Daniel Scheinsohn (2009), él parte indicando que la comunicación estratégica es una mirada compleja de los procesos comunicacionales, radicalmente opuesta a las posturas mecanicistas y fragmentarias. Además, afirma que este tipo de comunicación no debe limitarse a integrar únicamente las diferentes técnicas comunicacionales en los territorios restringidos de los productos y marcas. Sostiene que la misma debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global y con la aplicación eminentemente estratégica.

Asimismo, señala que el análisis clásico de las organizaciones estuvo centrado en la división del trabajo y en el intercambio de mercaderías. Las nuevas realidades imponen comprender que las sociedades hoy no se dinamizan como otrora a partir de un simple intercambio de objetos y valores materiales, sino que lo hace en función de complejas relaciones e interacciones que se configuran en la incesante emergencia de un intercambio de mensajes. (Scheinsohn, 2009)

Estas dos perspectivas concuerdan con esta visión latinoamericana de comunicación donde es impensado concebirla únicamente como un instrumento o solo desde las corrientes funcionalistas, puesto que estas perspectivas no toman en consideración las prácticas, las tramas, contextos y desarrollos propios de los sujetos como actores en la construcción de los procesos.

Por otra parte, su fundamento es la 'estrategia', término, cuyo origen y utilización, tiene una relación estrecha con el ámbito militar. Es una palabra que "Procede del griego στρατηγός (strategos) que viene a significar guía o conductor del ejército. Con el tiempo, tras su adaptación por el latín, pasó a designar el arte y ciencia de la dirección de las operaciones militares al máximo nivel" (Díaz Criado, 2017, p.16).

Para Gálvez (s.f.), una estrategia se distingue por cuatro aspectos: primero, siempre tiene una intencionalidad; segundo, involucra un proceso de decisión por la alternativa más adecuada; tercero, requiere de una actuación rápida, firme y oportuna, y por último, implica que los recursos disponibles sean coordinados integralmente para alcanzar una ventaja sobre la competencia.

Desde la perspectiva de Forero y Gutiérrez (2021), la estrategia es una práctica permanente que busca la conectividad, articulación y edificación de caminos para alcanzar los objetivos que se desean. Y sobre una estrategia de comunicación, es una actividad que debe tomar en cuenta

mensajes, imágenes, sensaciones, pero también canales, medios y la realidad actual de cada organización.

Entendiendo que la comunicación estratégica promueve el desarrollo y cambio en una organización, surge la necesidad de un comunicador que cumpla con ciertas características. Desde la definición de Joan Costa, se tiene que hacer referencia a la figura del director de Comunicación (Dircom), como el encargado de crear coherencia y otorgar un mismo sentido a las formas y canales que emplea una organización: comunicación digital, mercadeo, relaciones con los públicos, entre otros.

Su figura es absolutamente necesaria ante un público cada vez más formado e informado. Hay que trabajar para cuidar la reputación de las compañías y para hacer partícipes a todos los stakeholders o públicos de los objetivos, valores y compromisos, contando, simplemente, lo que se hace. (Pérez, 2016, p.16)

Sin embargo, Forero y Gutiérrez (2021) prefieren no hablar de un Dircom sino de un Estratecom; es decir, un profesional que está en todos los espacios para tener una mirada amplia de la realidad, del contexto, de las relaciones entre los diferentes públicos, de los conflictos... Por lo tanto, es alguien que le gusta generar conocimiento más que limitarse al manejo de la imagen, y que pone toda su inteligencia y creatividad para crear espacios de diálogo para obtener réditos para la organización.

Todos estos elementos son de valía para una organización religiosa que quiera tener presencia en el ámbito digital, donde buena parte de la población mundial y de sus feligreses se relacionan, por ejemplo, a través de las redes sociales. “[...] hoy más que nunca las sociedades contemporáneas desarrollan sus rutinas en la vida cotidiana, en su entorno laboral, escolar, comercial, etcétera, haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación” (Flores, 2020, p.17).

García Galera, Fernández Muñoz y del Olmo Barbero (2018) plantean que el actual ecosistema digital, conformado por las tecnologías digitales, los medios sociales y el público, requiere que las organizaciones, entre ellas las religiosas, se adapten progresivamente a una realidad donde se vive mayor dinamismo, interrelación e influencia mutua entre los distintos usuarios. Además, agregan que tener presencia en medios sociales permite alcanzar tres metas: lograr visibilidad en la población, suscitar conciencia con respecto a las causas que defienden y, finalmente, transformar esos medios en una vía para canalizar las donaciones de la gente, que son imprescindibles para la continuidad de sus proyectos.

Según Cooper (2020), en el 2019, la mitad de la población mundial usa las redes sociales. Esto equivale a 3,8 mil millones de personas y, de ese grupo, las personas en el rango de 16 y 24 años son los que más tiempo dedican a esta actividad, con un promedio de tres horas por día. Este grupo

tiene una importancia adicional, pues son los que menos apego tienen con las creencias religiosas y los esfuerzos comunicacionales se deben encaminar para que ellos vuelvan a confiar en la Iglesia y en las organizaciones que trabajan alrededor de ella. Por citar un ejemplo, en el caso de España, González-Anleo (2016) detalla que, en los últimos quince años, hay un crecimiento del 27% al 43% de jóvenes no religiosos y del 7% al 17% de jóvenes ateos.

Por otra parte, Granda, Paladines y Velásquez (2016) hablan sobre la apropiación de estos medios por parte de las nuevas generaciones en distintos países iberoamericanos, para establecer relación con las organizaciones de su interés. Ellos citan como ejemplo a una encuesta realizada en España, en donde los datos evidenciaron que un número importante de jóvenes afirmaron emplear las redes sociales para apoyar campañas de solidaridad (34,3%), otro grupo las usó para denunciar actos injustos (27,2%) y un tercero que utilizó las redes sociales como medio para intervenir en alguna actividad de protesta social (27%).

Con estos antecedentes, se hace imprescindible para la identidad y consolidación de las organizaciones religiosas que cuenten con ciertos parámetros de acción que les permitan gestionar de mejor manera sus procesos de comunicación estratégica en el ámbito digital. Esto se consigue, según Linares (2017), usando los canales digitales y aprovechando su potencial para llegar a un mayor número de personas de forma instantánea, y que estos sean vehículos que difundan una imagen veraz de la organización, así como de sus valores distintivos.

De igual manera, esta comunicación en los contextos digitales “debe planificar, accionar y evaluar las relaciones con los públicos de forma vinculada a la misión y los objetivos de la organización [...]” (Puertas, Cadme y Álvarez, 2015, p. 10), pues de lo contrario será difícil lograr el resultado esperado.

Para Moschetti (2010), las organizaciones vinculadas a la Iglesia tienen que procurar darle a la comunicación un uso profesional y a partir de un modelo definido. De esta manera, tendrán muchas más posibilidades de generar, de manera interactiva, sentidos de vida, de esperanza, de reclamo de injusticias y liberación, de fraternidad y comunión. Además, plantea lo imprescindible de una transformación del método de evangelizar, a la luz de los medios digitales que tienen la capacidad de llegar a cualquier lugar del mundo.

A su vez, Arroyo y Baños (2013) hacen hincapié en que las OTS se valen de los medios sociales para promover el cambio social y fortalecer la participación de quienes hacen posible esta transformación como son los colaboradores, los beneficiarios, los voluntarios, entre otros. No obstante, esto es posible por la creación de comunidades virtuales donde la interacción tiene como premisa la inclusión y la transformación social, criterios que forman parte por antonomasia de la filosofía que predica la Iglesia.

Por otra parte, la situación generada por la pandemia de la COVID-19, como el aislamiento obligatorio, generó que la Iglesia *redescubra* la relación entre comunicación y evangelización, pues congregaciones, parroquias o los mismos sacerdotes pusieron en marcha diferentes iniciativas para acompañar y generar presencia en los fieles como, por ejemplo, la emisión en vivo de las misas. Sin embargo, como lo apunta Joana Puntel (2020), son prácticas todavía improvisadas en el entorno digital, a pesar de las orientaciones que tiene la Iglesia en este ámbito. Esta misma autora considera necesario que, para tener presencia en el ámbito digital, los contenidos tienen que ayudar a la evangelización para que las personas se sientan interconectadas para que la solidaridad y la fraternidad no desaparezcan por el confinamiento. “Es un llamado a producir contenidos, a utilizar métodos que en diferentes campos (incluida la educación) lleven a las personas a una NUEVA HUMANIZACIÓN” (Puntel, 2020).

Para lograr este propósito es necesario partir de la formulación y adaptación de un modelo de que permita a las organizaciones religiosas desarrollar acciones comunicativas como conectarse con sus públicos, generar mayor interacción o provocar el diálogo entre los usuarios. Mario Bunge (como se citó en Correal, 2013) indica tres características de los modelos de comunicación:

- a. Son construcciones realizadas por el investigador. Es decir, son una construcción teórico-hipotética de la realidad. Por lo tanto, los modelos son postulados de interpretación del mundo.
- b. Pretender representar la realidad descrita. Pero describe esta realidad simplificándola y dando una imagen sintética sin tomar en cuenta todas las variables, sólo tomando en cuenta las variables más importantes.
- c. Son un conjunto de enunciados teóricos que sirven para interpretar los fenómenos estudiados (p.41).

Correal (2013) añade que en un modelo de comunicación es necesario detallar, por ejemplo, las distintas maneras de interactuar a través del lenguaje, los símbolos, y el comportamiento tanto del emisor y receptor. Además, señala que un modelo también puede transformarse en una estrategia que permita efectivizar las acciones mediante propósitos claros y definidos con antelación. De esta manera se evita llevar adelante un trabajo no planificado que aplica acciones puntuales y de corto plazo.

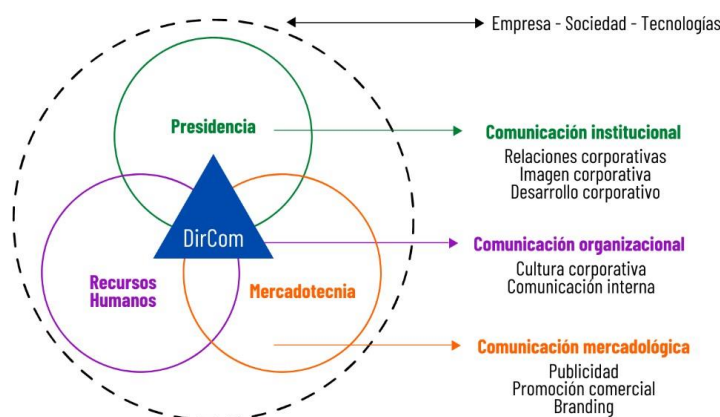
### **Aportes para un modelo de comunicación estratégica digital: enfoque basado en Joan Costa**

Para la construcción del modelo de comunicación estratégica digital propuesto, se va a partir de dos esquemas expuestos por Joan Costa (2012) que tienen por objetivo estructurar con claridad los planes y acciones de comunicación al interior de una organización. El primero de ellos (Figura

1), está conformado por tres círculos parcialmente superpuestos que, a su criterio, representan las tres áreas estratégicas y operativas: institucional, organizacional y mercadológica, en cuyo centro se localiza la figura del Dircom.

## Figura 1

*Los ámbitos de la comunicación*



Nota. Gráfico tomado de *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía* (p.71), por Joan Costa, 2012, CPC Editor.

### **Esfera de comunicación institucional**

Está conformada por el presidente o CEO, su equipo y el directorio. Este grupo es el responsable de edificar una estructura que transmita la vida, la estrategia global y futuro de la organización. En cuanto a los stakeholders de esta esfera, principalmente, son los públicos externos vinculados al ámbito económico y político: accionistas, medios de comunicación, líderes de opinión, entre otros.

### **Esfera de comunicación organizacional**

Está representada por la Dirección de Recursos Humanos encargada de velar porque todos los colaboradores compartan una misma cultura, misión, visión y valores. Es un ámbito que incluye a todas las áreas y los stakeholders son los públicos internos, con los cuales se emplean métodos de comunicación como la intranet y se comparten motivaciones recíprocas como la formación, la realización personal, pero también el respeto y la equidad.



### **Esfera de comunicación mercadológica**

Esta esfera la compone la dirección de Marketing y tiene una incidencia directa en la imagen de la marca y de la misma organización.

### **El triángulo del Dircom**

La figura colocada en el centro representa la Dirección de Comunicación que dedica un 80 % de su tiempo a la esfera organizacional. Su labor es la comunicación institucional, el liderazgo del máximo ejecutivo, los medios y líderes de opinión, el establecimiento de los planes estratégicos globales y el control de la imagen corporativa.

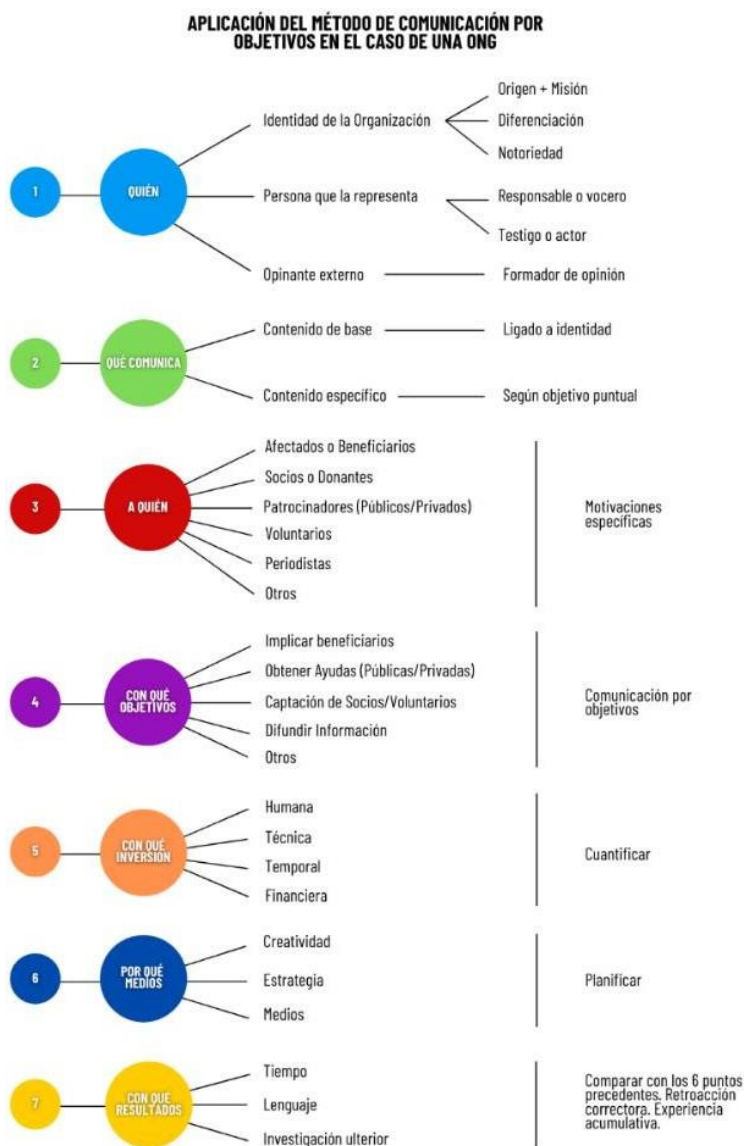
### **Modelo de comunicación por objetivos**

Costa (2012) plantea un segundo modelo (Figura 2) que consiste en responder siete preguntas previo a la planificación y ejecución de acciones comunicativas, y luego de generarse los resultados. Constituye un cambio total a partir del paradigma de Harold Laswell creado en 1915, el mismo que centraba su interés en el análisis de los discursos políticos difundidos en la prensa, y evaluar sus consecuencias en la opinión pública.

Por el contrario, este modelo, según su autor, es apriorístico, proactivo, operativo y didáctico para fomentar una cultura de comunicación alejada de la improvisación, y contribuye a que cada departamento, a partir de la reflexión, construya sus propios planes y los incluya en el plan estratégico de comunicación que propone el Dircom.

**Figura 2**

*Aplicación del método de comunicación por objetivos en el caso de una ONG*



Nota. Gráfico tomado de *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía* (p.81), por Joan Costa, 2012, CPC Editor.

### **Objetivos y métodos**

El objetivo general de este trabajo investigativo es proponer aportes teóricos para la construcción de un modelo de comunicación estratégica digital para organizaciones religiosas, como un instrumento necesario para conectarse de manera eficaz con sus públicos y promover la participación de los usuarios a través de distintos canales. Como objetivos específicos, el estudio busca examinar los enfoques teóricos sobre comunicación estratégica desde la corriente de pensamiento de América Latina, así como las ventajas y dificultades que encuentran las organizaciones religiosas en la aplicación de un modelo de comunicación digital para llegar a sus

públicos objetivos.

La pregunta de investigación a responder es la siguiente: (1) ¿Cuentan las organizaciones de carácter religioso con un modelo de comunicación estratégica digital para conectarse de manera eficaz con sus públicos internos y externos?

Ante este planteamiento metodológico, la hipótesis de investigación es que las organizaciones religiosas, conscientes de la relevancia que tiene la comunicación digital en la vida de la sociedad actual, emplean una serie de canales y herramientas para conectarse con sus públicos y logran que estos conozcan de cerca su labor y se motiven a involucrarse en las diferentes actividades y proyectos de ayuda social puestas en marcha. Sin embargo, estas acciones comunicativas carecen de un modelo que permita llevar adelante un trabajo planificado en el contexto digital y más bien son prácticas cotidianas que no necesariamente responden a la misión, visión y objetivos institucionales.

### **Paradigma y enfoque**

Esta investigación es de alcance descriptivo y se enmarca en el paradigma naturalista o interpretativo que, según Barrantes (2002), permite comprender e interpretar la realidad tal como se presenta en el contexto original, las interacciones y acciones, más que enfocarse en las relaciones causa-efecto de un fenómeno, propias del paradigma positivista. Otra característica de este paradigma es que la investigación parte de casos particulares (inductivo) para “develar por qué un fenómeno ha llegado a ser así y no de otro modo” (Morales, 2003, p.130), y no tiene la pretensión de establecer generalizaciones o leyes universales a partir de datos estadísticos; por el contrario, construye axiomas que tienen vigencia solo en un espacio y tiempo determinados.

Para los fines investigativos, se aplicó un enfoque mixto; es decir, se combinó lo cualitativo y lo cuantitativo a través del diseño y aplicación de una entrevista en profundidad de tipo semiestructurada. Barrantes (2002) afirma que estos enfoques no son antagónicos, sino que se complementan para anular posibles sesgos que se presenten y fortalecer el proceso investigativo. Según Hernández, Fernández y Batista, citados en Otero Ortega (2018), el propósito del enfoque mixto no es sustituir a la investigación cualitativa o cuantitativa; por el contrario, busca emplear las fortalezas de los dos tipos de exploración y procurando disminuir sus debilidades potenciales. Otero Ortega (2018) agrega que el camino, desde este enfoque, requiere la recolección, análisis e interpretación de datos numéricos y cualitativos que el investigador haya asumido como indispensables para el estudio.

### **Instrumento de levantamiento de información**

El levantamiento de información se realizó durante los meses de enero y febrero de 2021 mediante

entrevistas en profundidad de tipo semiestructuradas. En primer lugar, Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández y Varela-Ruiz (2013) definen a la entrevista como una técnica muy útil dentro de la investigación cualitativa a la hora de recolectar datos. Además, agregan que es un diálogo que tiene un objetivo distinto al simple acto de conversar. Dentro de la clasificación que proponen, ellos mencionan que la semiestructurada se caracteriza por presentar

un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (p.163).

González Mendoza (2013) afirma que este tipo de entrevista es válida para las investigaciones donde los informantes tienen cargos de dirección o de mando en cualquier tipo de organización, pues generalmente son personas que no cuentan con el tiempo necesario para conversar de manera extensa y con profundidad con respecto al tema central. Asimismo, menciona que por parte del investigador requiere recabar información previa de las funciones y experiencias que tienen los entrevistados para sostener una conversación fluida y generar un ambiente propicio para el intercambio de criterios.

El cuestionario está diseñado en dos bloques: el primero tiene como propósito recolectar información sobre la organización y el entrevistado (datos cuantitativos); y el segundo contiene el bloque de preguntas sobre el manejo de la comunicación digital en las organizaciones religiosas (datos cualitativos).

Este instrumento fue aplicado a los actores claves de las mismas: directores de Comunicación, como líderes de los procesos comunicativos, y a los gestores de comunicación; es decir, a las personas que ejecutan las acciones del plan de comunicación estratégica digital. Esta diferenciación permitirá contar con una mayor riqueza de datos sobre el manejo de este sector al interior de las organizaciones.

A cada una de los actores se los contactó vía telefónica para lograr un acercamiento con el responsable de Comunicación, exponerle los objetivos de la investigación y coordinar la entrevista de manera física o virtual.

### **Método de análisis y reducción de los datos**

El análisis y reducción de datos recolectados se llevó a cabo mediante la codificación abierta que forma parte de la Teoría Fundamentada (TF), una metodología que consiste “en desarrollar una teoría basándose en la recolección y análisis sistemático de datos empíricos, no partiendo de ninguna teoría o hipótesis inicial” (Hernández, 2014, p.192).

Con respecto a otras metodologías cualitativas, Hernández (2014) puntualiza que la TF se diferencia por centrar su interés en la generación de una teoría determinada sobre el objeto de estudio, sustentada a partir de un análisis inductivo y de los datos obtenidos en el trabajo de campo. A través de la codificación abierta, el propósito es transformar la información en conceptos. Es por ello que los datos de las entrevistas se diseccionaron, fragmentaron y segmentaron para enlistar las categorías emergentes de acuerdo a la estructura planteada en el cuestionario:

1. Conocimiento general de la organización
2. Rol y estructura de la comunicación en la organización
3. Modelo o esquema de comunicación que aplica la organización
4. Aplicación de un Plan Estratégico de Comunicación Digital

Para Flick (como se cita en Hernández, 2014), “se trata de clasificar las expresiones contenidas en el texto según sus unidades de significado (palabras individuales, secuencias de palabras) para asignarles anotaciones y conceptos (códigos)” (p.196).

## **Muestra**

Se consideran siete organizaciones las que fueron elegidas por los siguientes aspectos:

1. Sus actividades se fundamentan en los principios de una determinada religión: católica, evangélica, adventista, entre otras.
2. Ejecutan programas en diferentes áreas como la educación, evangelización, emprendimiento, entre otros, con una mirada altruista.
3. Cuentan con canales digitales para informar a sus diferentes públicos sobre las actividades que realizan.

La selección de esta muestra tiene como objetivo fundamental la riqueza, profundidad y calidad de la información mas no la cantidad ni la estandarización. Es por ello que se empleó un muestreo no probabilístico donde Hernández y Carpio (2019) mencionan que se eligen con cuidado a los individuos de la población sobre la base de criterios específicos y con el propósito de buscar la máxima representatividad posible. Aun así, no se utiliza para la inferencia de resultados sobre la población o conglomerado estudiado.

Asimismo, se aplicó el muestreo por cuotas que consiste, Hernández y Carpio (2019), en conformar grupos de personas con ciertas características como género, edad u ocupación profesional. Además, la determinación de las cuotas tiene relación directa con la cantidad de individuos que tienen las condiciones para que de alguna manera representen a la población de la que se originan (Hernández y Carpio, 2019).

Los directores y/o gestores de Comunicación pertenecen a las siguientes instituciones: Sociedad Salesiana en el Ecuador, Cáritas Ecuador, Arquidiócesis de Quito, Conferencia Episcopal

Ecuatoriana, Proyecto Salesiano Ecuador, Salesianas en el Ecuador y Corporación Cristiana Semillas. En total se aplicaron siete entrevistas y los datos de los y las entrevistadas se mantienen de forma anónima.

Con este grupo de personas se aplicó el cuestionario que constó de 33 preguntas organizadas en cuatro ejes: conocimiento general de la organización; rol y estructura de la comunicación en la organización; modelo o esquema de comunicación que aplica la organización y la aplicación de un plan estratégico de comunicación digital (Anexo 1).

## **Resultados**

Para el análisis de resultados, por motivos de confidencialidad, los entrevistados serán identificados como informantes del 1 al 7. A partir de la información recolectada, se presenta un marco situacional de la comunicación digital de las organizaciones religiosas, el cual constituye un acercamiento a las prácticas comunicacionales que se ejecutan y realizan al interior de las mismas.

En primer lugar, la situación generada por la pandemia de la COVID-19 colocó a la comunicación en un lugar privilegiado al interior de las organizaciones religiosas. Tanto Sacerdotes, religiosas y colaboradores laicos recurrieron a diferentes programas y aplicaciones digitales para estar en contacto con sus diferentes públicos, tanto internos como externos. Con relación a este aspecto, la informante 1 afirma que:

En estos tiempos creo que la comunicación ha tomado mucho impulso y mucha fuerza. Yo creo que tal vez no la valoraban tanto a partir de la pandemia como pos pandemia. Sí siento que la pandemia ha sido para el ámbito de comunicación un despertar, diríamos así.

Los responsables o cabezas de la organización entendieron que sin comunicación digital no era posible seguir con sus actividades en un contexto paralizado por las restricciones de movilidad impuestas por el Gobierno. Esto motivó a que todos se adapten y capaciten en el manejo de diferentes herramientas para seguir con sus actividades cotidianas como, por ejemplo, las celebraciones eucarísticas y los servicios parroquiales. Con respecto a este tema, el informante 7 indica lo siguiente:

A finales del 2019, yo te diría que el 40% de las iglesias locales tenían servicios o gestión por Facebook, no había más. Empezó la pandemia y yo te diría que hasta abril o mayo del 2020, estaríamos bordeando un 90%. Ahorita te podría decir que el 99% de las iglesias están en Facebook.

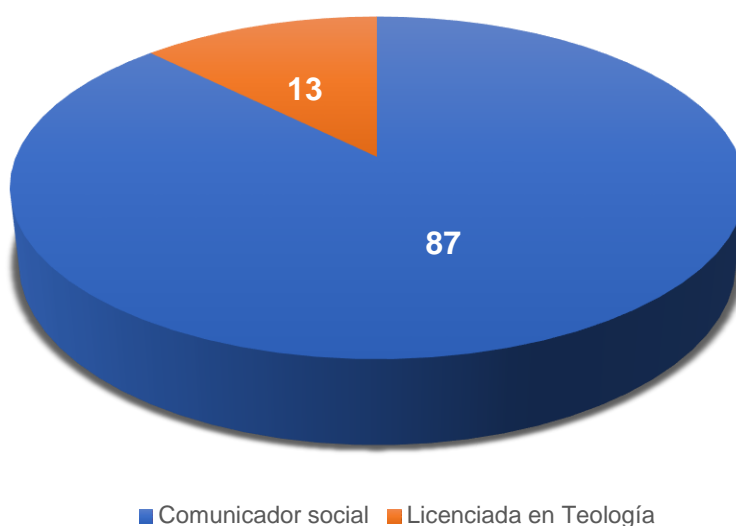
En cuanto a la profesión de los directores o responsables de Comunicación, se aprecia que solo uno no tiene título relacionado al área, lo cual evidencia que no es un personal improvisado. Por

el contrario, la preparación y conocimiento que tienen las personas que están al frente de este sector constituye una ventaja a la hora de generar un modelo de comunicación porque ellas están en la capacidad de analizarlo, estudiarlo, aplicarlo y también retroalimentarlo con las características propias de cada institución.

Asimismo, tener un grupo de comunicadores cualificados (seis de los siete entrevistados afirmaron tener un título de cuarto nivel o estar en proceso de obtenerlo en temas relacionados a la comunicación) representa un aspecto para que las organizaciones religiosas sigan mejorando sus procesos comunicacionales y respondiendo con mejores estrategias a las demandas que se presentan en el contexto actual.

### Figura 3

*Profesión de los directores o responsables de Comunicación*



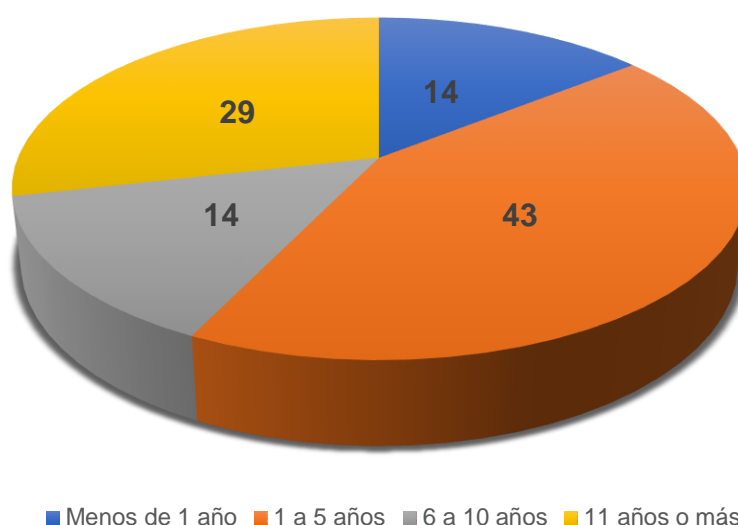
**Fuente.** Elaboración propia

Un aspecto importante es que casi todos los responsables o encargados de Comunicación llevan varios años ejerciendo el cargo. Esto se reflejó durante el desarrollo de las entrevistas, pues todos conocían la realidad de la organización, su dinámica de funcionamiento, los aspectos que las diferencian como institución con principios y valores religiosos y el estilo de comunicación que están practicando.

En este mismo sentido, la estabilidad que se aprecia en la cabeza del área de comunicación permite fortalecer los procesos de planificación, que es uno de los propósitos del modelo propuesto. De la misma manera, tener a un responsable fijo da continuidad a los procesos emprendidos y evita que se cambie el estilo, las formas o el contenido por la inestabilidad en el cargo.

**Figura 4**

*Tiempo en el cargo de los directores o responsables de comunicación*



**Nota.** Elaboración propia

Si bien las organizaciones también cuentan con medios tradicionales de comunicación como revistas, noticieros o boletines impresos, estos han perdido espacio frente a los canales digitales porque los mismos implican menor inversión de recursos para su producción y tienen un mayor alcance de manera orgánica. Asimismo, se consideran más efectivos cuando se requiere pagar publicidad para conseguir, por ejemplo, donantes para una campaña de ayuda social.

Por otra parte, los cambios en las relaciones interpersonales por la COVID-19 dieron paso a nuevas formas de realizar actividades relacionadas con la recolección de fondos, pues durante la emergencia sanitaria era imposible mantener prácticas tradicionales como aquellas de recoger aportes en efectivo afuera de las iglesias o entregar sobres a los feligreses para que entreguen su donación. Una experiencia interesante cuenta la informante 2 sobre estos cambios que se produjeron:

Este año con la colecta de Múnera fue un hito importante porque se hizo de manera digital, logramos convencerles a los sacerdotes y religiosas para que no sea solo a través de un sobre sino de un cupón digital y ofrecerle a la gente otros medios [...] Pienso que nos falta bastante en este tema dentro de la Iglesia.

A partir de este contexto, todos los entrevistados coinciden en que, al interior de las organizaciones religiosas, la comunicación tiene un rol indispensable dentro de su estructura, pues esta les permite: difundir las actividades que realizan a la sociedad, estar en contacto con sus diferentes seguidores, conseguir fondos a nivel local o internacional y tener una imagen visible dentro de la sociedad.



Es por ello que el informante 3 explica lo siguiente:

La comunicación es importante para dar a conocer lo que hace la Iglesia, que no somos una Iglesia que solo nos dedicamos a misas, sino que también tenemos obras sociales, tenemos acuerdos con universidades en el ámbito educativo, brindamos acompañamiento, a través del programa SOS Mamá, a mujeres que quieren abortar.

Sobre este mismo tema, la informante 2 afirma que: “Hemos visto muy importante la comunicación [...], pues la institución tiene bastante que dar a conocer sobre lo que pasa en nuestro país. También, hacer incidencia política a través de la comunicación”.

No obstante, aunque en el discurso se menciona que la comunicación es un área estratégica, en ocasiones eso no se refleja de manera clara en su estructura interna o en la importancia que se le otorga a la misma en las actividades que lleva adelante la organización. Es el caso de la informante 4 que narra lo siguiente:

En años anteriores como que había un poco más de interés, luego bajó y ahora se está tratando de retomar este tema de la comunicación. Normalmente, todo depende de la directiva que viene presidiendo la institución a lo largo del tiempo.

En otros casos, la comunicación es un elemento que forma parte de un documento más global, como un Proyecto de Pastoral, Plan Estratégico Institucional, entre otros; pero, donde se trazan líneas muy generales que no permitan abordar a la comunicación desde aristas tan importantes en el mundo de hoy, como es la relacionada al ámbito digital. Sobre este punto, la informante 6 indica lo siguiente:

Nosotras tenemos un plan estratégico a nivel de Inspectoría [...] pero a nivel digital no tenemos actividades planificadas dentro de este plan anual que tenemos. Considero que tener un plan para el ámbito digital es importante, sobre todo ahora que estamos en esta situación de pandemia.

Asimismo, hay dos puntos adicionales que dan cuenta de que la comunicación no es asumida totalmente como un componente estratégico: primero, porque los departamentos encargados no cuentan con el personal necesario y, segundo, porque no está posicionada de manera clara la figura del Dircom.

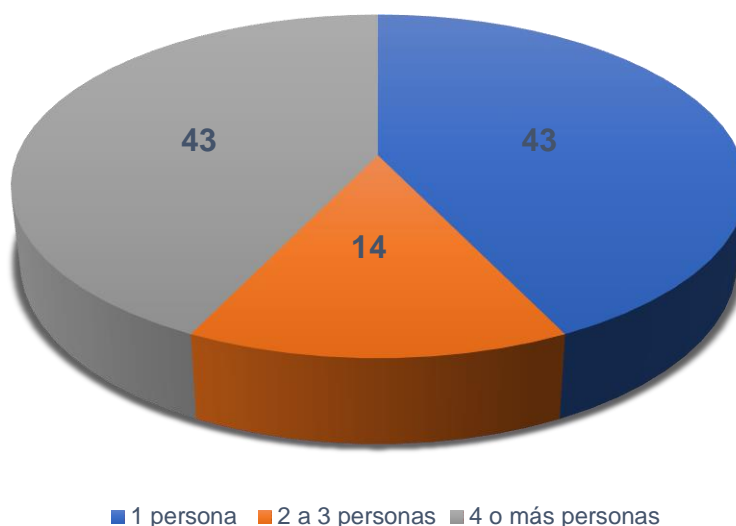
En lo referente al primer punto, en los departamentos de Comunicación se puede notar que cuentan con poco personal fijo para atender las diferentes demandas y frentes que se atiende (Gráfico 3) en estas organizaciones, las mismas que generalmente trabajan con grupos grandes y localizados en diferentes ciudades o provincias.

Esta realidad refleja la poca inversión que se realiza en talento humano para esta área, lo cual a veces es contradictorio cuando se menciona que la comunicación es un componente estratégico

de la organización. Está claro que un grupo pequeño de profesionales que atiende muchos frentes limita la creación y desarrollo de nuevas propuestas comunicacionales y estrategias de impacto, pues tiene que emplear su tiempo para atender tareas cotidianas y que no se pueden delegar por falta de personal.

### Figura 5

*Personal con contrato fijo en el área de Comunicación*



**Nota.** Elaboración propia

Dentro de las entrevistas, se pudo constatar que el personal cumple múltiples funciones como: periodista, *community manager*, fotógrafo, editor de videos, capacitador, relacionador público, entre otros. Además, son encargados de animar y gestionar la información de varios grupos que forman parte de la organización y que agrupan a cientos de personas. Aquí se puede mencionar a las parroquias, grupos juveniles, grupos misioneros, catequistas, unidades educativas, colaboradores laicos, entre otros. Por ejemplo, el informante 3 indica que él es el encargado de gestionar los datos que se generan en más de doscientas parroquias ubicadas en diferentes puntos de una ciudad.

Para hacer frente a esta situación y comunicar aquello que se quiere o necesita, las instituciones cuentan con redes de colaboradores internos y/o voluntarios externos para alimentar de información los medios oficiales; no obstante, este grupo no cuenta con la suficiente formación profesional en el ámbito de la Comunicación, por lo cual ellos únicamente son fuentes y transmisores de información. Esto implica a que tenga un fin práctico y poco estratégico.

En el caso de la informante 2, cuenta la manera en que se organizan para mantener una red de

comunicadores empíricos:

También, hacemos comunicación desde los mismos territorios donde les apoyamos con talleres para que ellos también puedan difundir porque somos una red sumamente grande. Estamos en 24 provincias y también están otros grupos de las parroquias que son más de 500.

Para este trabajo colaborativo, no es necesario firmar un contrato, sino que es acuerdo tácito que se realiza por el nivel de apego emocional y compromiso que se tiene con la labor que desarrolla la Iglesia en su barrio, ciudad o provincia. Hay un fuerte sentido de filiación que tiene relación directa con la identidad carismática de la organización, que es lo que motiva a la persona a asumir este papel de comunicador y muchos otros sin una remuneración a cambio.

Por otra parte, en el engranaje de estas redes son de vital importancia los medios de comunicación digital porque permiten la recepción de la información de manera inmediata y su publicación posterior, pasando por un proceso previo de curaduría del contenido por el responsable de alimentar las redes sociales. Uno de los medios más utilizados para este fin son los grupos de WhatsApp.

En cuanto al segundo punto, la figura del Dircom todavía no es muy determinante a la hora de establecer una estrategia macro de comunicación. Es necesario que este Dircom cumpla el papel de conector entre aquello que quiere alcanzar la organización y las expectativas de los usuarios; que cumpla la función de un estratega que conoce muy bien a su audiencia y sabe con qué medios llegarles con eficacia y que no tenga miedo a proponer nuevas ideas. Por lo tanto, esta persona debe situarse en el centro de los procesos comunicativos a poner en marcha con el acompañamiento de las cabezas de la organización. Sobre este punto se citan las palabras de la informante 4:

Por lo general, la Secretaría General es la que lleva la comunicación. Lo que yo hago es un apoyo en la emisión de los boletines oficiales, el manejo de la página web, de las redes sociales; es un trabajo más de apoyo y de servicio a las comunicaciones oficiales.

En cuanto a la esencia de la comunicación que llevan adelante estas organizaciones, esta se estructura y alimenta a partir de dos pilares: la Iglesia y la identidad carismática. En el primer pilar se encuentra el tema bíblico, los principios y valores que practica la Iglesia, ya sea esta católica o de otra religión, así como los diferentes documentos eclesiales que se publican de forma periódica. Esta es la base para la construcción de sus mensajes y hacia quienes desean llegar. Así lo indica la informante 6: “A través de lo que publicamos, nosotras tratamos de que todo lo que publicamos en Facebook sean valores fundamentados en el Evangelio, valores cristianos, valores humanos”.

Cabe resaltar que si bien hay documentos cuyo contenido se mantiene igual en el tiempo, como

en el caso de la Biblia, para las organizaciones religiosas es fundamental llevar una comunicación en sintonía con lo que actualmente dice la Iglesia, por ejemplo, sobre los derechos humanos, el cuidado del medio ambiente o las prácticas que se deben implementar para acercarse a los feligreses. Al respecto, el informante 3 cuenta que: “La nueva evangelización surge del último Sínodo de los Obispos, entonces ahí el papa Francisco le da mucho realce a la comunicación y la importancia que tiene que tener para promocionar el quehacer pastoral de la Iglesia”.

El segundo pilar está relacionado con la identidad carismática; es decir, aquella identidad que caracteriza o distingue a una determinada congregación o grupo religioso y que se fundamenta en Dios o en las cualidades heredadas de su fundador. Esto define un tono, una intención, un modo de decir las cosas.

Además, esta identidad carismática influye en la manera de ser como sacerdote, educador, catequista o un colaborador de la organización. Por citar un ejemplo, no será la misma comunicación de una religiosa salesiana, inspirada en los preceptos de san Francisco de Sales y Don Bosco, que aquella que practica un jesuita. Si bien existe un tronco común que es aquello que dice la Iglesia, cada uno practica su propio estilo. Sobre este aspecto, la informante 6 menciona que:

Esta identidad carismática se expresa en la elección de la educomunicación para vivir el Sistema Preventivo. Por ello, [...] en el ámbito de la comunicación buscamos brindar a los jóvenes un ecosistema educomunicativo que les ayude a promover el encuentro y el diálogo [...].

En este mismo sentido, la informante 1 indica que:

La comunicación es un eje que va innato y es transversal porque va por todas las acciones que se realiza. A qué me refiero por un eje transversal; es decir, que atraviesa todos los ejes de trabajo de los sectores [...] es un eje que no solo se lo ve en el tema de difusión, sino es el componente de promover una comunicación, una educación y una evangelización a todos nuestros sectores.

Estos dos pilares comunicacionales, citados anteriormente, no se edifican de manera independiente, sino que se conjugan, retroalimentan y complementan para crear una comunicación religiosa, una comunicación de Iglesia que se distingue por poner al ser humano en el centro de todo el proceso.

Parfraseando a la informante 2, la comunicación que se practica su organización da importancia no solo a las cifras o datos que muestran fríamente cuánto se invirtió, cuántos son los beneficiarios o cuánto se logró recaudar, sino que es una comunicación que parte de la misma persona, no mostrándola como mendiga sino como seres humanos que tienen derechos y sueños por cumplir.

Entonces, lo que buscan es sensibilizar a la sociedad y que esta no sea indiferente antes las inequidades.

Igualmente, la informante 5 explica lo siguiente: “Siempre la evangelización, el carisma, la educación, el bienestar de los jóvenes, eso es transversal y es lo que nos distingue como institución y que procuramos aplicarlo en la comunicación que realizamos”. Es claro que toda su labor comunicativa también tiene un fin transversal: acercar a las personas a la figura de Dios a través de diferentes iniciativas.

Por otra parte, en las organizaciones religiosas se evidencia que no existe un plan estratégico comunicación digital; es decir, un documento que esté alineado a la visión, misión, valores y objetivos de la institución y que cuente con una estructura detallada donde se recoja, de manera sistemática, qué es lo que se quiere alcanzar mediante los canales digitales institucionales. Un ejemplo de esta situación lo cuenta la informante 1:

Tenemos documentos de la Congregación que son políticas de publicación en redes sociales, documentos de la Congregación en redes sociales; es decir, tenemos insumos, tenemos materiales y documentos en el ámbito de comunicación digital. Como tal, un plan estratégico propio en el ámbito digital no lo tenemos.

Algunos de los informantes afirman que, si bien no cuentan con este plan, sí realizan la formulación de estrategias cuando quieren conseguir una respuesta o acción por parte de la gente, principalmente cuando se trata de recaudar fondos. Allí se reconoce la valía del trabajo en conjunto del equipo de Comunicación y las máximas autoridades para elaborar una estrategia efectiva donde se defina el nombre de la campaña, el mensaje y eslogan, a quiénes se quiere llegar, por qué medios se va a promocionar la campaña, cuáles son las metas a conseguir, cuánto existe de presupuesto y la forma de evaluar las actividades ejecutadas. Sobre esto, la informante 2 indica la siguiente:

En nuestras campañas participa todo el equipo de comunicación, hacemos una propuesta y le presentamos al Secretario Ejecutivo [...] también les compartimos la información a los directores diocesanos para que se sumen a estas iniciativas [...] Entonces, ellos saben cuál va a ser la imagen de la campaña, cómo se la va a realizar, hacen sus aportes y se tiene su aprobación para ejecutarla.

Este tipo de prácticas comunicacionales forman parte de aquellas organizaciones que buscan ya no solo informar sino generar relaciones con otras instituciones, entre los usuarios de sus comunidades, conseguir donantes para actividades de ayuda social o gestionar fondos de Estados o de las ONG para la ejecución de sus proyectos. En este sentido, la informante 3 indica lo

siguiente:

Nosotros tenemos varias estrategias de comunicación y varios públicos a los cuales nosotros apuntamos. Entonces, por ejemplo, con los donantes nosotros siempre tratamos de visibilizar lo que está pasando, las necesidades que tienen las personas, pero siempre tratamos de que las personas se involucren con la obra social.

En conclusión, se puede indicar que en este grupo hay una mirada más estratégica de la comunicación y no una visión instrumentalista que se centra solo en el hecho de publicar algo, como lo indica la informante 1:

[...] todo lo que hacemos, respecto a contenidos, va direccionado a eso, a captar nuevos recursos, primero empezando porque las personas conozcan lo que hacemos como para sensibilizarlas y que puedan aportar...

Por su parte la informante 5 explica lo siguiente:

[...] entonces por qué es importante la comunicación, porque la comunicación a nivel del instituto nos ayuda a promover vínculos con otras organizaciones civiles y eclesiales, entre nosotras, y también con los destinatarios, con los jóvenes.

En otro grupo de organizaciones se aprecia, por el contrario, un manejo menos estructurado de la comunicación digital porque no se identifican con claridad estrategias para conectarse eficazmente con sus diferentes públicos. Lo que tienen elaborado es un calendario de publicaciones, que no necesariamente se cumple, y se alimentan las redes con las demandas generadas en el día a día. No se cuenta con una hoja de ruta clara que permita tener un conocimiento real de aquello que está funcionando y qué contenidos ya no se deben tomar en cuenta. Un ejemplo de esta realidad es lo dicho por el informante 3:

Por nuestra propia falta de interés no hemos realizado un plan de comunicación, aunque lo hemos intentado muchas veces. Hemos realizado un FODA y tratamos de hacer un pequeño plan, pero no le hemos seguido, sino que trabajamos sobre la marcha.

Esta comunicación menos planificada se practica en el grupo de las organizaciones que se limitan a publicar hechos específicos, difundir eventos, compartir frases o noticias en sus medios digitales oficiales. Por lo tanto, la comunicación es un instrumento para generar presencia, recordación de marca, compartir datos a la sociedad sin que implique necesariamente que el destinatario realice una acción de por medio. Esto menciona la informante 4:

En las redes publicamos lo que los sacerdotes piden, ellos son los que definen qué se comunica, pero es netamente informativo. Por ejemplo, se difunden los nombramientos que hace el papa Francisco para nuestro país, o algún comunicado oficial que hacen los máximos representantes de nuestra institución.

Este tipo de prácticas reflejan el desconocimiento de esquemas o modelos específicos que puedan ser aplicados en la organización. Lo que se menciona es que hay una serie de pasos, por ejemplo, para recolectar la información, verificar datos, subir a los canales oficiales y compartirla; pero, eso marca el proceso de difusión más no un modelo partiendo de que este se caracteriza por ser una representación simplificada de la realidad, como se citó más arriba a Bunge. La informante 5 indica que:

Yo pienso que no está definido (un modelo), está en construcción y responde si se quiere a esta debilidad sobre cómo estamos estructurados en comunicación. No tengo a alguien netamente pensando al 100%, planteando y analizando todo lo que se necesita para generar esta respuesta comunicativa eficientemente.

En algunos casos se indica que tienen documentos propios que contienen las líneas orientadoras para el desarrollo de la comunicación y se lo asume como un modelo. Con respecto a esto, la informante 1 comenta:

El documento que tenemos en comunicación es nuestra política, son las líneas orientadoras para este ámbito; es decir, aquí nos dan los parámetros de cómo es la política comunicacional, como es el eje de información, como nos manejamos en producción, en cuidado de bienes, en el tema formativo a nivel de la Congregación. Esto es para nosotros nuestro modelo de comunicación [...].

En una de las organizaciones se pudo conocer una experiencia interesante sobre la aplicación del modelo del Dircom de Joan Costa, pues el informante 7 destacó las ventajas de su aplicación como, por ejemplo, saber a quiénes es importante involucrar en el trabajo comunicativo para desarrollar una estrategia sólida y efectiva. Además, la puesta en práctica de este esquema le ha permitido a la oficina de Ecuador convertirse en un referente para otros países. Es por ello que menciona lo siguiente:

Me parece que [el modelo] es el más adecuado porque para las organizaciones gubernamentales empieza a entender que hay un valor de retorno que no solo es monetario [...] sino este valor de retorno que, más que plata, es cástate conmigo y caminemos juntos.

En todo este contexto, los públicos cumplen un papel importante a la luz de que ya no son simples receptores, sino que ahora están en la capacidad de ser productores de información y contenidos. Por este motivo, los *stakeholders*, principalmente los externos, ya no son simplemente usuarios, sino que se convierten en prosumidores. Sobre este aspecto, la informante 6 cuenta que:

Tratamos de buscar cómo hacer que los jóvenes intervengan de manera más directa en la única red social que tenemos ahorita, que es el Facebook. Incluso que ellos mismos puedan

orientarnos porque estamos dando apertura a que los jóvenes puedan colaborar con nosotros.

Por consiguiente, las organizaciones religiosas buscan que estos prosumidores se transformen en unos “embajadores digitales de marca” para que construyan una imagen positiva de la institución, por ejemplo, dando a conocer las actividades que se realizan al momento de compartir una publicación, participando de una conversación en redes a través de sus comentarios o apropiándose de los mensajes y difundirlos mediante sus grupos de contacto. De esta manera, se busca hacer efectiva la comunicación en el contexto digital, utilizando personas que generen confianza y que sean creíbles en aquello que comparten.

Una característica de los usuarios de medios digitales es que están inmersos en diferentes redes o comunidades virtuales afines a sus intereses o gustos. Entonces, ellos se convierten en una especie de nodos comunicacionales que se relaciona con muchas otras personas y por donde transita una gran cantidad de información. Un ejemplo claro de esto son los grupos de WhatsApp, aplicación considerada indispensable en la comunicación como lo menciona el informante 7:

Entonces, empezamos a desarrollar una ruta absolutamente a través de la digitalidad para crear grupos de compañerismo de discipulado. En tema evangélico llamamos grupos pequeños o células. Pero, lo que antes hacías en persona, ahora lo haces absolutamente de manera digital, por WhatsApp.

En lo que coinciden todos los informantes es en lo importante que sería contar con un modelo de comunicación que responda a su realidad, que tome en cuenta que no son cualquier institución del tercer sector, sino que tienen unos valores característicos que las distinguen y que dan sentido a su razón de ser. Piden ayuda en la elaboración de un plan estratégico de comunicación digital que asumen como importantes por la incidencia que tienen las redes sociales en la vida de las personas. Sobre este aspecto, la informante 1 refiere este criterio:

Toda institución religiosa o no religiosa debería tener su plan estratégico de comunicación digital [...] El tener estos documentos nos dan las directrices que venga quien venga, o cambien las autoridades, uno tiene las políticas claras y no depender de la persona que esté a la cabeza, sino más bien de las políticas que garanticen la imagen, la estabilidad de la institución.

Sobre este mismo punto, la informante 4 cuenta que:

Sí es necesario tener un plan estratégico, más que todo un plan a seguir por los cambios que se realizan a nivel de directivas, porque muchas cada una tiene su propia óptica de la comunicación y ellos la van planteando de acuerdo a sus necesidades [...] pero por el momento no tenemos un modelo o plan específico trazado de comunicación.



## Propuesta de modelo de comunicación estratégica digital para organizaciones religiosas

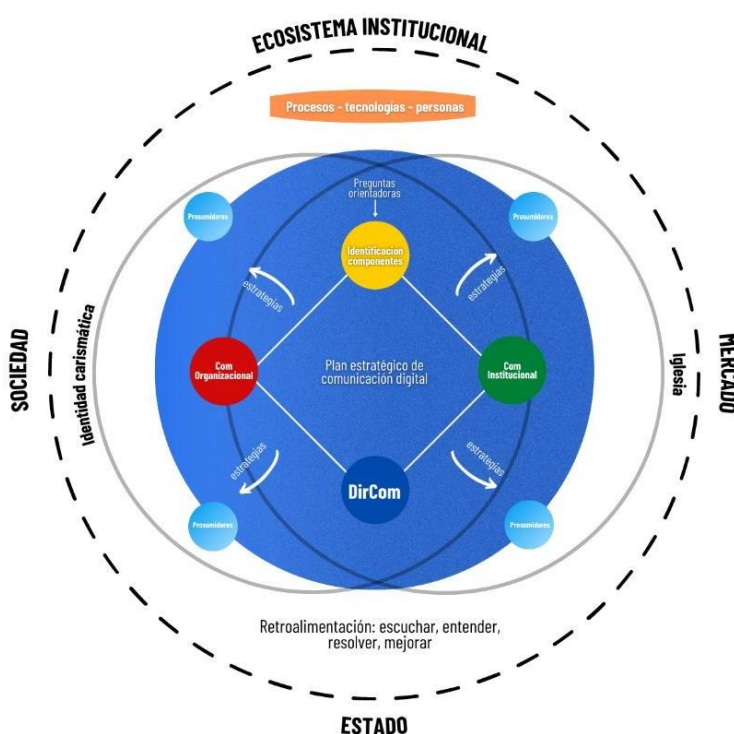
A partir del análisis previo, se propone el siguiente modelo de comunicación estratégica digital para organizaciones religiosas, para lo cual se parte de lo que dice Sánchez (citado en Paz, 2013) sobre lo que es un modelo de comunicación. Este autor menciona que constituye una descripción de las interacciones comunicativas que suceden en el mundo real o entre individuos que forman parte del mismo. Asimismo, menciona que un modelo posibilita analizar un fragmento de la realidad para comprender el todo de una manera.

A partir de esta definición y de los aportes de Joan Costa citados previamente, se elaboró un modelo de comunicación (figura 3) que se caracteriza, en primer lugar, por no ser rígido o estático, sino que está pensado como un esquema dinámico y proactivo que permita a las organizaciones religiosas acoplarse y relacionarse, a través de la comunicación digital, con las diferentes esferas que componen el ecosistema institucional (sociedad, Estado y mercado) del cual forma parte.

Asimismo, se parte del criterio que plantea el mismo Costa (2012) cuando habla de que la organización es un sistema vivo, lo cual significa que está abierto e interconectado a otro sistema superior que es el “*entorno* (social, material, económico, cultural), que a su vez contiene individuos, grupos, instituciones, empresas, mercados, opinión pública, materias, energía, información” (p.50).

### Figura 6

*Propuesta de modelo de comunicación estratégica digital para organizaciones religiosas*



**Nota.** Elaboración propia

Este funcionamiento, desde una mirada sistémica, contempla varios aspectos para responder a la visión, misión y objetivos institucionales. Igualmente, el modelo pretende convertirse en un sustento teórico-práctico para las decisiones tomadas, las acciones adoptadas, las reacciones que se generan a nivel interno y las relaciones con los componentes del entorno, que igualmente están en la capacidad de generar modificaciones en la organización.

### **Procesos – tecnologías - personas**

Dentro de la esfera institucional se encuentran tres elementos interrelacionados: procesos – tecnologías – personas. Los procesos hacen referencia a las actividades internas que se llevan a cabo para establecer comunicación con el ecosistema institucional, a partir del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) que asumen el papel de mediadoras entre la organización y las personas; es decir, son canales que facilitan la transmisión sobre aquello que la organización quiere decir y también sobre lo que esperan que las personas o sus públicos (internos y externos) conozcan.

### **Plan estratégico de comunicación digital y los componentes que lo rodean**

En el centro del modelo se encuentra el plan estratégico de comunicación digital, para cuya elaboración se toman en cuenta cuatro elementos: identificación de los componentes en donde se responden a las preguntas orientadoras sobre la base de lo planteado por Costa en su modelo de comunicación por objetivos. Este constituye el primer paso de la aplicación del modelo, pues se necesita la participación de los actores claves de la cada una de las esferas: institucional (director, presidente o CEO), organizacional (directores de departamentos) y el Dircom para llevar adelante un trabajo planificado en el ámbito digital.

Una vez realizado este paso, estos mismos actores son los responsables de construir el plan estratégico de comunicación digital que contendrá el sustento filosófico, teórico y práctico de la organización sobre la base de las metas planteadas a corto, mediano o largo plazo. Este plan será el documento que contenga las estrategias que el Dircom y su equipo ejecutarán para conectarse con los prosumidores. Se parte de que sus usuarios no son sujetos pasivos, sino que crean y comparten contenido que reciben de la organización religiosa y son sus principales *influencers* para llegar a más personas.

### **Papel del Dircom**

El Dircom tiene una participación importante en todo el proceso de comunicación (antes, durante y después), pues su función es asesorar a partir de su “visión general y sistémica de los fenómenos

y procesos. Sabe ubicarlos en su contexto y organiza creativamente sus conocimientos y los jerarquiza con espíritu holístico” (Costa, 2012, p.85).

De igual manera, tiene un papel de mediador entre aquello que planifica la empresa y sobre aquello que se ejecuta, pues a través de su equipo o Departamento de Comunicación lleva adelante las acciones a través de los diferentes canales seleccionados. Tiene la responsabilidad de diseñar las estrategias que conllevan “previsión, cálculo, consideración de escenarios, de situaciones y de acciones posibles, así como de variables que inciden en tal decisión, sus pros y sus contras [...]” (Costa, 2012, p.41).

### **Iglesia e identidad carismática**

Para la aplicación del modelo, cada organización religiosa debe tomar en consideración, primero, los valores que promulga la Iglesia y cuál es su visión de la comunicación acorde con la realidad o desafíos actuales. Esto permitirá tener llevar adelante un trabajo alineado a lo que la Iglesia quiere conseguir de sus feligreses en cuanto al uso y apropiación de los medios digitales. En este sentido, Benedicto XVI y Francisco han demostrado posturas claras sobre la importancia que tienen, por ejemplo, las redes sociales para llevar a más personas el Evangelio y acercarse a las nuevas generaciones del mundo católico.

El segundo elemento a tomar en cuenta es la identidad carismática; es decir, aquello que distingue a la organización sobre el resto que la circunda. Esto no se puede pasar por alto, pues va a dar sustento al mensaje central de lo que se quiere comunicar, así como a las estrategias aplicadas. Para ejemplificar este componente, la comunicación de los salesianos no será la misma a la que desarrollen los franciscanos pues, si bien pueden existir criterios transversales emanados desde la Iglesia, cada Congregación tiene documentos, desafíos y destinatarios específicos que definen un estilo único de llegar a los demás.

### **Escuchar, entender, resolver, mejorar**

Además, tiene un flujo de información cíclico basado en los componentes: escuchar, entender, resolver y mejorar. En primer lugar, **escuchar** es un paso que parte de considerar a los integrantes de la comunidad *online* como prosumidores; por lo tanto, son actores que tienen que participar activamente en la generación de las estrategias comunicacionales. Y esto conlleva el siguiente paso, no solo hay que quedarse en el **escuchar** sino en entender qué quieren de la comunicación que ejecuta la organización, qué expectativas tienen de la misma y qué formatos son los que más llaman su atención. Posteriormente, viene el paso de llevar adelante esas propuestas; es decir, **resolver** las demandas con el equipo de comunicación con el Dircom a la cabeza, lo cual requiere de un análisis de la información recolectada y la capacidad de transformarlas en estrategias

eficaces. Y, por último, está la fase de *mejorar* que completa este proceso cíclico y que es importante porque el ámbito digital no es estático, sino que está en constante innovación y es necesario que la organización esté a la vanguardia en este campo.

## **Discusión**

Desde la perspectiva de Preciado-Hoyos y Guzmán-Ramírez (2011), la comunicación estratégica tiene como principio fundamental la planificación de las acciones para lograr una interacción, un diálogo con la audiencia; sin embargo, eso no se aprecia en la mayoría de organizaciones que formaron parte del estudio. Lo que prevalece es un trabajo de alimentación diario de las redes sociales con contenidos descriptivos, más no con un sentido estratégico, con un objetivo claro sobre aquello que se quiere lograr para la institución.

Esto pone de relieve un segundo aspecto, que la comunicación se continúa mirando desde la centralidad del mensaje. Existe todavía, de manera inconsciente, un apego por la teoría funcionalista, aunque en el discurso se ponga de manifiesto que hay un interés por una comunicación que no solo se centre en lo que se dice, sino en el contexto, en la diversidad de actores, en los factores sociales, políticos, económicos que configuran una sociedad y por ende el tipo de comunicación. En este sentido, tanto Massoni con Scheinson concuerdan sobre la necesidad de ampliar la mirada en cuanto a la comunicación que se practica, tomando en consideración los factores internos y externos que la rodean para que sea verdaderamente un componente estratégico en las organizaciones.

En el caso de Massoni, también coincide en afirmar que las organizaciones asumen a la comunicación como estratégica, pero que los inconvenientes se suscitan porque son los departamentos de comunicación los que no trabajan estratégicamente. Aquí se puede mencionar que el hecho de ejecutar un trabajo estratégico responde a diversos factores: el primero es que dentro de las organizaciones todavía no está posicionada la figura del Dircom como un actor clave en la toma de decisiones, aún más cuando las organizaciones religiosas son sumamente verticales en su estructura. El segundo factor es la falta de personal que, por las múltiples actividades operativas que cumplen, no dispone de tiempo para dar ese salto cualitativo que requiere la comunicación estratégica. Y el tercer factor, es la ausencia de planes estratégicos que marquen el horizonte de lo que quiere lograr la organización en el contexto digital. En muchas ocasiones el parámetro de éxito se reduce al número de “likes” o las veces que fueron compartidas las publicaciones.

Por otra parte, uno de los puntos de discusión dentro del modelo de comunicación propuesto tiene que ver con la relación cercana que se plantea entre Iglesia y mercado, y que tiene como sustento

la esfera mercadológica que propone Costa en el modelo del Dircom y que forma parte de esa triada importante para contribuir al desarrollo y metas de la institución.

Aunque este vínculo propuesto puede parecer contradictorio por la filosofía, por la esencia de las organizaciones religiosas que no buscan generar ganancias o riqueza, la realidad actual exige que estas desarrollen estrategias, campañas o actividades para obtener recursos económicos que financien los programas de salud, educación, alimentación, emprendimientos de quienes realmente atraviesan una situación económica difícil.

De ahí que, frente a esta realidad, se hace necesario no pensar a la Iglesia y al mercado como dos actores opuestos o que mantienen un antagonismo *per se*; por el contrario, se hace imprescindible plantear una relación cercana en donde ambos no se alejen o separen, sino que se complementen para llevar adelante esa gran meta que tienen de construir una sociedad más equitativa. Entonces, la relación que se plantea en el modelo no tiene como fin ulterior la generación de ganancias para un dueño o grupo de dueños, sino en conseguir bienhechores, donantes, organizaciones aliadas nacional o extranjeras (que se llamarían clientes en términos capitalistas) para que ayuden a financiar los programas de salud, educación o alimentación que van en beneficio de grupos vulnerables. Todo esto ya se viene trabajando por algunas organizaciones desde el marketing social, cuando no se habla solo de cifras, sino de ideas de igualdad, justicia social, respeto a las mujeres, entre otras.

A nivel metodológico es importante plantear otras alternativas para alcanzar una mayor participación de directores o encargados de Comunicación tanto de organizaciones religiosas católicas y no católicas, que no sea solo la realización de la entrevista de manera física o telemática. Esto con el objetivo de lograr mayor nivel de profundidad en el análisis y posteriores resultados. Por lo tanto, se sugiere, en una fase posterior de este estudio, diseñar un cuestionario para ser enviado por correo electrónico y que brinde la posibilidad de que sea contestado en línea por los participantes. De esta manera, se puede ampliar la mirada del estudio e incluir a organizaciones que estén en otros países de la región.

Con estos antecedentes, el modelo presentado no pretende ser una verdad absoluta o un modelo terminado con respecto a la práctica de la comunicación en las plataformas digitales por parte de las organizaciones religiosas; por el contrario, este ha sido el primer paso para la construcción de una herramienta que puede ser perfectible y, a partir de su posterior análisis, se le puedan agregar más elementos valiosos, procurando alcanzar una mayor participación de organizaciones religiosas.

Es por ello que se considera pertinente, en un segundo momento, validar el modelo y su aplicación al interior de las organizaciones religiosas. Realizar el ejercicio de evaluación, seguimiento y

rectificación, en el caso de ser necesario, con el objetivo de identificar, desde sus propias realidades y actores, las fortalezas encontradas, las debilidades de lo propuesto, los elementos que no están presentes y aquellas oportunidades que existen para mejorarlo. Además, hay que tomar en consideración que los medios sociales están en constante evolución, por lo tanto, será necesario acoplar este modelo a las nuevas realidades comunicativas que se presenten para contribuir a la labor que realiza la institución.

## **Conclusiones**

Este artículo aborda los aportes teóricos para la construcción de un modelo de comunicación estratégica digital para organizaciones religiosas, con el fin de contribuir a que estas se conecten de manera eficaz con sus diferentes públicos. El sustento teórico del presente proyecto de investigación se elaboró a partir de una revisión de literatura exhaustiva que permitió, en un primer momento, identificar y caracterizar con claridad cada uno de los elementos involucrados en la comunicación digital de las organizaciones religiosas.

La revisión también permitió contextualizar la realidad actual en la que se desenvuelven las organizaciones religiosas, pues la incidencia de las nuevas tecnologías de la información y comunicación generan unas condiciones propias que desafían a las instituciones a ser más creativas y estratégicas para dialogar con sus diferentes públicos.

La construcción del modelo se complementó con el estudio y análisis de lo que proponen diferentes autores sobre la comunicación estratégica, pero desde la corriente de pensamiento de América Latina. Es por ello que se tomó como referencia a los autores argentinos Sandra Massoni y Daniel Scheinsohn, cuya visión sobre este tipo de comunicación responde a las necesidades propias de la región.

Esta riqueza teórica fue el punto de partida para la diagramación del modelo y la explicación de cada una de sus fases, las cuales constituyen una guía para que las organizaciones religiosas fortalezcan su presencia en el ámbito digital, tomando en cuenta que las variables internas y externas son claves para desarrollar una mejor comunicación en un contexto que presenta mayores desafíos para las instituciones relacionadas a la Iglesia, producto de la secularización que existe en la población y por el rechazo que presentan, en algunas ocasiones, ciertos grupos de la sociedad. Igualmente, dentro del modelo se destaca la labor que debe tener el Dircom en todo este proceso, pues durante la investigación se identificó que su papel todavía, a diferencia de lo que ocurre en otro tipo de organizaciones, no es tan preponderante por la estructura jerárquica y vertical que aún persiste al momento de tomar decisiones en lo referente a la comunicación y los planes que se generan.

A partir de la elaboración del cuestionario para los directores de Comunicación y su posterior aplicación, los hallazgos encontrados evidencian que todas las organizaciones que formaron parte del estudio carecen de un plan estratégico de comunicación digital como tal, a pesar de que en el discurso consideran indispensable tener presencia en los medios sociales para dar a conocer sus actividades a la sociedad; para crear conciencia sobre las causas que defienden; para desarrollar campañas que permitan gestionar los fondos necesarios para el cumplimiento de sus diferentes proyectos de ayuda social y por la fuerte incidencia que tienen estos en la sociedad ecuatoriana, pues según el informe Ecuador Estado Digital del 2021 son “14,2 millones de usuarios digitales (con acceso a Internet), lo que representa el 80% de la población nacional. Y de estos, 14 millones están en redes sociales”.

La ausencia del plan estratégico de comunicación digital trae como consecuencia que los canales digitales cumplan, generalmente, una función práctica más que estratégica en la estructura comunicacional de la organización. La página web, redes sociales, blogs o aplicaciones se utilizan más como transmisores de datos, imágenes o videos sobre el quehacer diario de la organización y son pocas las acciones que se organizan con una mirada prospectiva que supere la inmediatez de los hechos. Por eso como indican Iranzo y Ferné (2014), citando a Arroyo, las organizaciones ejercen una comunicación previsible porque cuentan lo que hacen, pero no llegan a elaborar contenidos que provoquen interés y se vuelvan virales.

En este sentido, buena parte de las organizaciones religiosas no aprovechan todo el potencial que ofrece la comunicación digital para alcanzar algo más que un like. Generalmente, estas organizaciones buscan que la gente se sensibilice y colabore activamente en las diferentes acciones que impulsan a favor de los grupos menos favorecidos; sin embargo, no se identifican con claridad estrategias que promuevan, por ejemplo, una cultura de la solidaridad y que motiven a sus diferentes públicos a involucrarse en las actividades educativas, pastorales, evangelizadoras o solidarias que llevan adelante; o que sensibilicen a la sociedad sobre las problemáticas que les impulsan a trabajar y a convertirse en agentes del cambio social.

Igualmente, es necesario que exista una innovación en cuanto al fondo y las formas de comunicar; es decir, en lo referente a la estructura narrativa del mensaje y los formatos de los contenidos, pues en el estudio no se identificaron propuestas diferentes de comunicación sino los tradicionales post o videos. Es necesario explorar, implementar y evaluar nuevas formas de comunicación para conseguir no solo capital económico sino también capital humano, pues en la estructura de estas organizaciones cumplen un rol preponderante los voluntarios, aquellas personas que adquieren un compromiso tácito con la organización para trabajar en beneficio de los demás. Sin ellos, estas organizaciones difícilmente podrían atender a una población que es bastante numerosa.

De ahí que la comunicación tiene que ser canalizadora de este capital humano que habita en los medios sociales, edificando comunidades que promuevan el diálogo y el ejercicio de una ciudadanía digital que no sea indiferente a la realidad que le circunda, principalmente entre los jóvenes que son un público de interés importante porque en ellos se centra la esperanza de que la labor de la organización continúe en el futuro.

Es necesario que las organizaciones religiosas vayan más allá de la comunicación de datos, donde el receptor es un sujeto pasivo. Por el contrario, el plus de las organizaciones religiosas debe ser considerar a sus usuarios como prosumidores, como embajadores de la organización que terminan siendo actores claves en la construcción y difusión de un mensaje colectivo mediante diferentes medios o plataformas. Sin olvidar que cuando los usuarios participan en la construcción de este mensaje aumenta el nivel de recordación y compromiso que tienen con la organización.

Estos elementos permitieron confirmar la hipótesis planteada, pues se comprobó que buena parte de las organizaciones no tienen un esquema o modelo de comunicación propio o adaptado que favorezca un trabajo planificado entre los distintos departamentos y actores que deben participar en el ámbito comunicativo y eso repercute en las metas que quiere alcanzar la organización a corto, mediano o largo plazo. Si bien algunos responsables de Comunicación conocen e intentan aplicar modelos como el de Joan Costa, esto no es una práctica común y más bien consideran necesario tener un esquema que responda a la realidad de las organizaciones religiosas, pues tienen valores y principios que las distinguen de otras que forman parte del tercer sector.

Finalmente, en relación a los resultados obtenidos, resulta pertinente destacar que las organizaciones religiosas todavía se encuentran en un proceso de construcción o perfeccionamiento de la comunicación en el ámbito digital. Pero, las circunstancias generadas por la pandemia de la COVID-19 fueron determinantes a la hora de considerar a este tipo de comunicación como un aspecto estratégico en los contextos actuales. A pesar de ser un factor coyuntural, marcó un antes y un después en cuanto a dar la importancia que necesita la comunicación en la estructura interna de las organizaciones, pues se dieron cuenta de que sin ella no podrían haber *sobrevivido* a los retos presentados. Esto tiene un significado especial para el modelo propuesto, pues precisamente busca ser una herramienta que permita responder a las interrogantes que existen a la hora de ejercer una comunicación eficaz.

Para futuras líneas de investigación se recomienda que se incluyan, dentro de sus ejes temáticos de interés, la aplicación, diseño y difusión de recursos comunicacionales digitales enfocados en el fortalecimiento y posicionamiento de las instituciones de carácter religioso.

Asimismo, otro aspecto que resulta relevante profundizar tiene relación con la figura del prosumidor con respecto a contenidos religiosos digitales, pues sería de mucha valía conocer su



perfil, sus intereses y sus demandas, haciendo énfasis en la comunidad compuesta por los jóvenes, pues este grupo poblacional tiene un interés especial para la Iglesia y las organizaciones que funcionan a su alrededor.

Por otro lado, se pueden analizar las acciones y estrategias de comunicación digital realizadas por las organizaciones religiosas del Ecuador en el tiempo de pandemia para tener un primer acercamiento sobre la realidad de este campo en nuestro país y aportar con más elementos al modelo inicial de ser necesario.

## Bibliografía

- Aced, C. (2018). *Relaciones públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC.
- Apolo Buenaño, D., Murillo Bustillos, H., & García Moreno, G. (2014). *COMUNICACION 360. Herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: FCSC Editorial.
- Arroyo, I., & Baños, M. (2013). La eficacia de la comunicación de las organizaciones del Tercer Sector en los vídeos emitidos a través de YouTube. *Historia y Comunicación Social*, 615-626.
- Balas, M. (2008). EL RETO DE LA COMUNICACIÓN EN EL TERCER SECTOR NO LUCRATIVO. *Revista Española del Tercer Sector*, 17-37.
- Barquero, J., & Cancelo, M. (2018). Iglesia y opinión pública. La construcción de la realidad a partir de los medios de comunicación. Obtenido de [https://es.eserp.com/wp-content/uploads/2018/06/Comunicacion\\_Completa\\_B\\_and\\_C.pdf](https://es.eserp.com/wp-content/uploads/2018/06/Comunicacion_Completa_B_and_C.pdf)
- Barrantes, R. (2002). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José: EUNED.
- Beltrán Fandoli, A., & Micaletto Belda, J. (2019). La llegada de un nuevo escenario y el nacimiento de un paradigma comunicativo. En L. Romero-Rodríguez, & D. Rivera-Rogel, *La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y perspectivas* (pág. 880). México: Pearson.
- Büschges, C. (2018). 50 años de la Teología de la Liberación. Introducción. *Iberoamericana*, XVIII(68), 7-11. doi:DOI: 10.18441/ibam.18.2018.68.7-11
- Carrillo Durán, M. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. *Revista Mediterránea de Comunicación*, Vol.5(2), 22-46. doi:10.14198/MEDCOM2014.5.2.04
- Cooper, P. (20 de Abril de 2020). *Hootsuite*. Obtenido de <https://blog.hootsuite.com/es/125-estadisticas-de-redes-sociales/#generales>
- Correal, C. (2013). La comunicación organizacional: modelo o estrategias para la comunicación efectiva en las organizaciones. *Comunicación, Cultura Y Política*, 38-47. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/revistai/article/view/624>
- Costa, J. (2012). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: CPC Editor.
- Costadoat, J. (2018). IDENTIDAD DE LA TEOLOGÍA LATINOAMERICANA Y LA TEOLOGÍA DE LA LIBERACIÓN. *Perspectiva Teológica*, 50(1), 19-40. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56929577/Costadoat.\\_Identidad\\_telemologia\\_latino](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56929577/Costadoat._Identidad_telemologia_latino)

- mericana.pdf?1530750477=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIIdentidad\_de\_la\_teatologia\_de\_la\_liberaci.pdf&Expires=1609631441&Signature=Bv9BlpyclOb1mPIEeUSnXcy
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. Recuperado el 29 de Diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3497/349733228009>
- Díaz-Criado, E. S. (2017). Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Dialnet-ComunicacionEstrategica-6696730.pdf>
- Félix Mateus, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 19, 195-210. doi:[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_HICS\\_2014.v19.45021](http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS_2014.v19.45021)
- Feria, D. (2015). El debate de las organizaciones religiosas en las perspectivas de la secularización. *Andamios. Revista de Investigación Social*, 12(29), 207-227.
- Flores, J. L. (2020). La sociedad y la comunicación desde la perspectiva de Manuel Castells de sociedad red. *Sintaxis*, 1(5), 85-102. doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.36105/stx.2020n5.05>
- Flores, R., & Donoso, M. (2012). Organizaciones del Tercer Sector: avanzando en la necesidad de caracterizar al voluntariado chileno. *Revista Trabajo Social*, 69-78.
- Fontán, C. (2016). Propuesta de modelo para la construcción de la estrategia narrativa corporativa. Universidad Complutense de Madrid (Tesis doctoral).
- Forero, A., & Gutiérrez, O. (2021). Organizaciones más Humanas. La Comunicación estratégica en las organizaciones, un diálogo entre la teoría y la práctica. *Razón y Palabra*, 138-155.
- Gálvez, N. (S/A). Comunicación estratégica: el plus en la gestión empresarial. *ESTRATEGAS. Investigación en Comunicación*, 19-28.
- García Galera, C., Fernández Muñoz, C., & del Olmo Barbero, J. (2018). La comunicación del Tercer Sector y el compromiso de los jóvenes en la era digital. *ZER*, 23(44), 155-174. doi:<https://doi.org/10.1387/zer.19164>
- Goheen, M. (2018). *Una Luz a las Naciones. La iglesia misiona y el relato bíblico*. Tampa: Editorial Doulos.

- Gómez, A. (1 de Marzo de 2015). *FTI CONSULTING LATIN AMERICA*. Obtenido de <https://www.fticonsulting-latam.com/~media/Files/latam-files/insights/articles/siete-tendencias-a-futuro.pdf>
- González Mendoza, L. H. (2013). Acerca de la investigación sociológica y la entrevista cualitativa. *Revista Electrónica Praxis Investigativa ReDIE*, 5(8), 82-93.
- González-Anleo, J. M. (2016). La indiferencia enemiga: jóvenes, religión e iglesia en la última oleada de secularización en España. *Razón y Fe*, 323-332.
- Granda, C., Paladines, F., & Velásquez, A. (2016). La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador. Estado actual y proyección. *Revista Latina de Comunicación Social*(071), 211-231. doi:10.4185/RLCS-2016-1092
- Hernández, C., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *ALERTA*, 2(1).
- Hernández, R. (2014). LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA A TRAVÉS DE ENTREVISTAS: SU ANÁLISIS MEDIANTE LA TEORÍA FUNDAMENTADA. *Cuestiones pedagógicas*, 187-210.
- Isidori, A., Morales, O., Tomarelli, J., Viadana, C., & Zubeldía, M. (2012). *NUEVO PARADIGMA COMUNICACIONAL: CONOCIMIENTO COLABORATIVO, LIDERAZGO 2.0, CONTROL SOCIAL*. Obtenido de Facultad de Ciencias Económicas y Estadística UNR: [https://fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuarta/isidori\\_morales\\_nuevos\\_paradigmas\\_comunicacionales.pdf](https://fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuarta/isidori_morales_nuevos_paradigmas_comunicacionales.pdf)
- Islas, O. (Agosto de 2013). *Blog de Octavio Islas*. Recuperado el 6 de Julio de 2021, de <https://octavioislas.files.wordpress.com/2013/08/modelos-de-comunicacion-3b3n.pdf>
- Linares, S. (2017). La Iglesia Católica en los medios de comunicación y su reflejo en la sociedad española. Plan de acciones comunicativas para mejorar su imagen (Tesis doctoral). Obtenido de <http://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/2616/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Massoni, S. (S/D de S/M de S/A). *Modelo de Comunicación Estratégica*. Obtenido de [www.academia.edu](http://www.academia.edu): [https://www.academia.edu/4281353/Modelo\\_comunicacion\\_estrategica\\_Sandra\\_Massoni](https://www.academia.edu/4281353/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni)
- Meléndez, S. (2011). Públicos, Organizaciones y Comunicación Estratégica. *Yo informo, tú opinas, ellos se forman, nosotros comunicamos*, 105-122.

- Morales, A. G. (2003). Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. *ISLAS*, 45(138), 125-135. Obtenido de <http://islas.uclv.edu.cu/index.php/islas/article/view/617/557>
- Moschetti, W. (2010). Del púlpito a las redes sociales (Portada). *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*(112), 23-26. doi: <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i112.299>
- Ortiz Rodríguez, H. (2020). Comunicación publicitaria en medios digitales. La gestión de la responsabilidad social en las Organizaciones del Tercer Sector. *InMediaciones de la Comunicación 2020*, 15, 109-131.
- Pérez V., J., González A., Y., & Rodríguez R., A. (2017). Aportes de la pedagogía crítica a la fundamentación metodológica de la teología de la liberación en América Latina. *Revista Hojas y Hablas*, 14, 41-54. doi:10.29151/hojasyhablas.n14a3
- Pérez, I. (2016). Plan estratégico de comunicación. El paradigma 2.0. Aplicación a un caso práctico. Universidad de Sevilla (Trabajo de fin de Máster).
- Preciado-Hoyos, Á., & Guzmán-Ramírez, H. (2011). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 128-159.
- Puertas, R., Cadme, E., & Álvarez, A. (2015). Gestión estratégica de la comunicación digital en la empresa ecuatoriana. Perspectiva comparada con la realidad Europea. *REVISTA INTERNACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS*, V(9), 05-26. doi:<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-02-05-26>
- Puntel, J. (16 de diciembre de 2020). *SIGNIS ALC*. Obtenido de <http://signisalc.org/noticias/comunicacion/16-12-2020/comunicacion-y-evangelizacion-en-la-pandemia>
- Salas Forero, C. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo y Pensamiento*, 234-246.
- Scheinson, D. (2009). Comunicación Estratégica. *Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación* (28), 145-149. doi:<https://doi.org/10.18682/cdc.vi28.1499>
- Scheinson, D. (2009). *Comunicación Estratégica: La opinión pública y el procesocomunicacional*. Buenos Aires: Granica.

## **Anexos**

### **Cuestionario dirigido para los directores de comunicación y/o gestores del área**

Hola, mi nombre es Cristian Calderón, estudiante de la maestría de Comunicación Estratégica Digital en la Universidad Politécnica Salesiana. Actualmente, me encuentro realizando un artículo académico para conocer sobre el manejo de la comunicación estratégica digital en las organizaciones religiosas del Ecuador. Agradezco su participación y la información que nos brinda será utilizada únicamente como base para realizar nuestro análisis y uso de forma exclusiva.

Cualquier tema o pregunta que usted no quiera y/o pueda contestar será omitida. Usted tiene el derecho de terminar la conversación en el momento que lo desee.

Vamos a conversar sobre los siguientes temas:

Sección 1. Conocimiento general de la organización

Sección 2. Rol y estructura de la comunicación en la organización

Sección 3. Modelo o esquema de comunicación que aplica la organización

Sección 4. Aplicación de un Plan Estratégico de Comunicación Digital

**Antes de iniciar con el cuestionario, solicito su autorización para grabar la entrevista con el único fin de realizar una transcripción posterior y analizar la información proporcionada.**

**Nombre del entrevistado/a:**

**Edad:**

**Profesión:**

**Institución a la que pertenece:**

**Cargo que tiene en la empresa:**

**Según sus responsabilidades:**

Director/responsable de comunicación \_\_\_\_\_

Gestor del área de comunicación \_\_\_\_\_

**Tiempo en el cargo:**

Menos de un año \_\_\_\_\_

1 a 4 años \_\_\_\_\_

5 a 10 años \_\_\_\_\_

11 años o más \_\_\_\_\_

**Cuántos colaboradores tiene la institución a nivel general**

De 1 a 20 \_\_\_\_\_

De 21 a 40 \_\_\_\_\_

De 41 a 60 \_\_\_\_\_

61 o más colaboradores \_\_\_\_\_

**Cuántos colaboradores pertenecen al área de comunicación**

1 a 3 personas \_\_\_\_\_

4 a 6 personas \_\_\_\_\_

7 o más personas \_\_\_\_\_

## **Conocimiento general de la organización**

- ¿A qué se dedica la organización en la que usted colabora?
- ¿Hace qué tiempo la organización trabaja en el Ecuador?
- ¿Qué valores como organización religiosa profesan? Misión y Visión deberían consultar
- ¿Cómo se materializan estos valores religiosos en el trabajo diario de la organización?
- ¿Se evalúan de algún modo su puesta en práctica?
- ¿Ser una organización religiosa las hace diferente a las demás? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?

## **Rol y estructura de la comunicación en la organización**

- ¿Cuál es el rol de la comunicación en la estructura de la organización?
- ¿La comunicación es considerada un área estratégica dentro de la organización? ¿Sí? ¿No?
- ¿Cuáles son los aportes de la comunicación a la organización?
- ¿Existe un área o departamento de comunicación? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las funciones principales de esta área en la organización?
- ¿Quién es el encargado de la dirección de la comunicación en la institución?
- ¿Cuáles son las funciones que cumple esta persona?
- ¿Cuáles son los principales grupos interés o públicos objetivos de la organización?
- ¿Qué características tienen cada uno de ellos? (edad, intereses, condición socio-económica, profesión, ubicación geográfica)
- ¿A través de qué canales se comunican con ellos?

## **Modelo o esquema de comunicación que aplica la organización**

- ¿Qué entiende por modelo de comunicación?
- ¿Para qué sirve un modelo de comunicación dentro de una organización?
- ¿Qué entiende por comunicación estratégica?
- ¿Cómo se relaciona los modelos de comunicación y la comunicación estratégica en una organización?
- ¿Conoce usted algún modelo de comunicación estratégica?
- ¿Cree usted que los modelos de comunicación estratégica agregan valor, fomentan desarrollo social y generan rentabilidad social en las organizaciones? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
- La organización donde usted colabora, ¿tiene definido un modelo de comunicación estratégica para el trabajo en este ámbito? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
- ¿Cuáles considera que son los puntos más fuertes de este modelo y cuáles se pueden desarrollar de mejor manera?

Si tienen un modelo de comunicación establecido...

- En función al modelo de comunicación existente en su organización, ¿cuáles han sido los canales más efectivos para comunicarse con los grupos de interés?
- ¿Cuáles han sido las estrategias y/o acciones que han generado resultados y que forman parte de su modelo de comunicación existente?

Si no tienen un modelo de comunicación establecido...

- ¿Por qué no cuentan con un modelo de comunicación definido?
- ¿Considera necesario tener un modelo que guíe el trabajo del área de comunicación?

## Aplicación de un Plan Estratégico de Comunicación Digital

¿Qué entiende usted por comunicación estratégica digital?

- ¿Cuál cree que es su importancia en el contexto actual para una organización?
- ¿Qué importancia tiene la comunicación digital para la institución donde usted colabora?
- ¿Considera que la comunicación digital tiene un impacto positivo o negativo para su institución?
- ¿Cuál es el principal objetivo de la organización para tener presencia en este ámbito?
- ¿Cuáles son los medios digitales que actualmente tiene la organización? ¿Y cuál es el objetivo que cumple cada una de ellas?
  - Página web
  - Redes sociales (indagar por red social principal o consultar red de preferencia y las razones en cada caso)
  - Blogs
  - Otros
- ¿Qué entiende por plan estratégico de comunicación?
- ¿La institución cuenta con un plan estratégico de comunicación para el ámbito digital? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?

***Si cuenta con un plan estratégico de comunicación digital...***

- ¿Cuál es el objetivo de este plan estratégico de comunicación digital?
- ¿De qué manera este plan ayuda a la consecución de los objetivos que persigue la institución?
- ¿Cómo se pone en evidencia el componente religioso en el plan?
- ¿Quiénes participan en el diseño del plan?
- ¿Quién es el encargado(s) de ejecutar el plan?
- ¿Cada qué tiempo se lo elabora? ¿Por qué?
- ¿Cuáles han sido las estrategias y/o acciones de comunicación digital que han generado resultados positivos?
  - ¿Qué tipos de contenidos se publican? (videos, infografías, podcast, gifs, memes?)
  - ¿Cuentan con un calendario de publicaciones semanal, mensual, anual?
  - ¿Tienen horarios definidos para las publicaciones?
  - ¿Cómo se evalúa el impacto de estas estrategias?
- ¿Este plan estratégico se encuentra integrado al modelo de comunicación actual? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?

***Si no cuenta con un plan estratégico de comunicación digital...***

- ¿Por qué la organización no cuenta con un plan estratégico de comunicación digital?
- ¿Sería una herramienta útil para la organización? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
- ¿Qué lo motivaría a diseñar un plan estratégico de comunicación digital?
- ¿Cómo incluiría el componente religioso de la organización en este plan?

Sección 3. Cierre y agradecimiento

¿Estaría dispuesto a (incluir información)?

---



¿Le gustaría agregar algo más?

La información que nos ha compartido es muy valiosa y muy útil, es completamente confidencial y solo será tratada por nuestro equipo investigador.

Agradezca y termine