

REPÚBLICA DEL ECUADOR



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO**

ESCUELA DE SEGURIDAD Y DEFENSA

Trabajo de titulación para obtener la Maestría Profesional en Planificación
Prospectiva Multisectorial

ARTÍCULO PROFESIONAL DE ALTO NIVEL

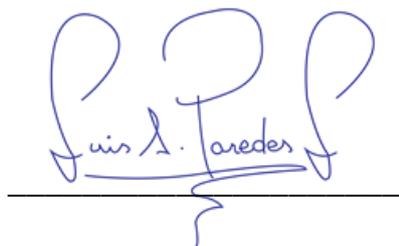
**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PROSPECTIVA PARA INCREMENTAR LA
DEMANDA EN LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE CUARTO
NIVEL EN EL IAEN**

Autor: Luis Alberto Paredes Lozano
Director: Alexis Colmenares

Quito, D.M. julio 2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Luis Alberto Paredes Lozano, con CI 1711587038 declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así cómo, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad del autor del trabajo de titulación. Así mismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.

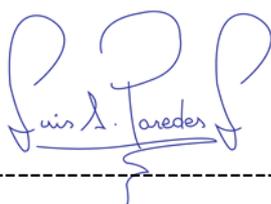
A handwritten signature in blue ink, reading "Luis A. Paredes", is written over a horizontal line. The signature is stylized with large loops and a flourish at the end.

Firma

C.I. 1711587038

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

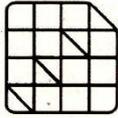
"Yo, Luis Alberto Paredes Lozano, cedo al IAEN, los derechos de publicación de la presente obra por un plazo máximo de cinco años, sin que deba haber un reconocimiento económico por este concepto. Declaro además que el texto del presente trabajo de titulación no podrá ser cedido a ninguna empresa editorial para su publicación u otros fines, sin contar previamente con la autorización escrita de la universidad" Quito, julio, 2024

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Luis A. Paredes", written over a horizontal dashed line.

FIRMA DEL CURSANTE

LUIS ALBERTO PAREDES LOZANO

CI 1711587038



IAEN
Universidad
de posgrado
del Estado

No. 413-2024

ACTA DE GRADO

En el Distrito Metropolitano de Quito, hoy 18 de septiembre de 2024, LUIS ALBERTO PAREDES LOZANO, portador del número de cédula: 1711587038, EGRESADO DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y PROSPECTIVA MULTISECTORIAL 2022 - 2023 octubre, se presentó a la exposición y defensa oral de su ARTÍCULO CIENTÍFICO DE ALTO NIVEL, con el tema: "ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PROSPECTIVA PARA INCREMENTAR LA DEMANDA EN PROGRAMAS ACADÉMICOS DE CUARTO NIVEL EN EL IAEN", dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y PROSPECTIVA MULTISECTORIAL.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

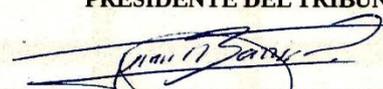
| | |
|-----------------------------|-------------|
| Promedio Académico: | 9.37 |
| Trabajo Escrito: | 9.40 |
| Defensa Oral: | 9.65 |
| Nota Final Promedio: | 9.44 |

En consecuencia, LUIS ALBERTO PAREDES LOZANO, se ha hecho acreedor al título mencionado.

Para constancia firman:



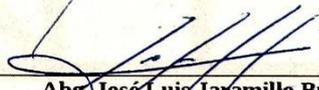
Alexis José Colmenares Zapata
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Fernando Remigio Barragan Ochoa
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



José Luis Castillo Eguez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Abg. José Luis Jaramillo Bustos
DIRECTOR DE SECRETARÍA GENERAL

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por sus bendiciones, porque siempre guía mis pasos y ha hecho posible que pueda estudiar esta maestría, la cual significa para mi familia y para mí, el ratificar que los caminos prósperos de la vida, en gran medida, fundamentan sus destinos en la preparación académica. Dedico este trabajo a mi esposa Daisy y a mis hijos Jeremy y Nicolás, quienes han sido la fuerza y el empuje diario que me ha impulsado a continuar, ellos son mi inspiración y mi motivo final.

Luis Alberto Paredes Lozano

RESUMEN

El presente trabajo de investigación representa la propuesta de una herramienta metodológica para el Instituto de Altos Estudios Nacionales. El objetivo del mismo radica en la construcción de una estrategia de comunicación prospectiva que le permita a la institución anticiparse a los cambios y a los desafíos que presenta el entorno en el que se desenvuelve, como actor público al depender del estado; como institución de educación superior de posgrado; y como parte del mercado comercial en lo referente al mercado educativo.

Este trabajo pretende dotar a la universidad de los insumos necesarios para, con base en la información adecuada, incrementar su capacidad de adaptabilidad a los desafíos que presenta cada espacio en el que desarrolla sus actividades.

Para construir esta propuesta es necesario comprender la comunicación como tal, su aplicación con los públicos objetivos del IAEN, que generalmente son servidores públicos; los procesos de marketing, que actualmente están fuertemente relacionados con los entornos digitales; la identidad como tal de la institución y la percepción que tienen de ella actores como: Estado, gobierno, instituciones públicas, sector privado, universidades y sociedad en general.

Para el desarrollo de la propuesta, además de la revisión teórica, haremos un diagnóstico basado en entornos digitales, debido a que en ellos convergen todos los canales, tanto tradicionales como digitales, para realizar los procesos de postulación, admisión y matriculación. Posteriormente basados en la Planificación Institucional vigente y en los insumos del diagnóstico, plantearemos un ejercicio prospectivo para obtener variables, actores y objetivos estratégicos que nos permitan construir escenarios y determinar la estrategia de comunicación apropiada para manejar los mismos.

Los resultados del presente trabajo aportarán importantes datos frente la necesidad del IAEN de estar pendiente de las necesidades de la sociedad, sobre todo en lo relacionado con políticas públicas y el derrotero marcado por los gobiernos de turno; el avance de la tecnología, que hoy en día, guarda estrecha relación con la comunicación; y la mejora continua de sus procesos internos, administrativos y académicos, como parte de una constante reingeniería que resulte atractiva a la audiencia meta.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | Introducción | 11 |
| 1.1 | Planteamiento del problema | 12 |
| 1.2 | Pregunta | 12 |
| 1.3 | Justificación | 12 |
| 1.4 | Objetivos | 13 |
| 1.4.1 | Objetivo general | 13 |
| 1.4.2 | Objetivos específicos | 13 |
| 1.5 | Metodología | 14 |
| 2. | Marco teórico | 16 |
| 2.1 | Conceptos clave | 16 |
| 2.2 | Revisión de la literatura | 17 |
| 2.3 | Fundamentación teórica | 18 |
| 2.4 | Contribución a la investigación | 19 |
| 2.5 | Limitaciones del marco teórico | 20 |
| 2.6 | Conclusiones del marco teórico | 21 |
| 3. | Diagnóstico | 22 |
| 3.1 | Análisis de la planificación estratégica institucional vigente. | 22 |
| 3.2 | Determinación del público objetivo | 26 |
| 3.3 | Análisis del producto | 27 |
| | Tabla n. 1 – estudiantes desde el año 2018 al 2022 | 28 |
| | Tabla n.2 – promedio de matriculados por programa entre el 2019 y 2023 | 28 |
| 3.4 | Análisis de la compentecia | 29 |
| | Tabla n.3 - tráfico al sitio web universidades de posgrado | 30 |
| | Tabla n. 4 - tráfico al sitio web universidades de pregrado y posgrado públicas | 31 |
| | Tabla n. 5 - tráfico al sitio web universidades de pregrado y posgrado privadas | 31 |
| | Gráfico n. 2 – distribución de edades de los visitantes al sitio web, universidades de posgrado | 32 |
| | Gráfico n. 3 - distribución de edades de los visitantes al sitio web, universidades de pregrado y posgrado públicas | 32 |
| | Gráfico n. 4 – distribución de edades de los visitantes al sitio web, universidades de pregrado y posgrado privadas | 33 |
| | Tabla n.6 - permanencia, páginas desplegadas en el site y rebote, universidades de posgrado | 33 |
| | Tabla n.7 permanencia, páginas desplegadas en el site y rebote, universidades de pregrado y posgrado públicas | 33 |
| | Tabla n. 8 - permanencia, páginas desplegadas en el site y rebote, universidades de pregrado y posgrado privadas | 34 |
| | Gráfico n. 5 – distribución de género de los visitantes a la web | 34 |

| | |
|---|----|
| 3.4.1 Consideraciones sobre los resultados | 35 |
| 4. Estrategia de comunicación prospectiva para incrementar la demanda en la oferta académica en el IAEN. | |
| | 37 |
| 4.1 ¿Estrategia de comunicación o plan de marketing? | 37 |
| Gráfico n. 6 - estructura básica de la dirección de comunicación del IAEN | 37 |
| 4.2 Enfoque y objetivos | 38 |
| 4.3 Público y mensajes | 38 |
| 4.4 Medición y resultados | 38 |
| 4.5 Comunicación prospectiva | 39 |
| 4.6 Ejercicio prospectivo - análisis de variables, relación de actores, objetivos y construcción de escenarios. | 40 |
| 4.7 Conclusiones del estudio micmac – relación de variables | 40 |
| Tabla n. 9 - resultante del análisis de variables micmac | 41 |
| Gráfico n. 7 – mapa de influencias directas entre variables | 41 |
| Gráfico n. 8 - plano de influencias indirectas | 42 |
| 4.8 Conclusiones del estudio mactor – relación de actores y objetivos. | 43 |
| Gráfico n. 9 mapa de influencias y dependencias de actores | 43 |
| Tabla n. 10 resultante del análisis mactor entre actores | 44 |
| 4.9 Objetivos estratégicos según el análisis mactor | 45 |
| Gráfico n. 9 – implicación de actores sobre objetivos | 45 |
| 4.10 Construcción de escenarios basados en las variables, actores y objetivos estratégicos resultantes. | 45 |
| 4.11 Hipótesis resultantes de la relación de variables, actores y objetivos | 46 |
| 4.12 Resultados del análisis de hipótesis. | 47 |
| Tabla n. 11 – probabilidad de los escenarios de acuerdo a las hipótesis valoradas por los expertos. | 47 |
| Gráfico 10 – histograma de extremos – escenarios más probables. | 47 |
| Gráfico n. 11 – histograma de influencias | 48 |
| Gráfico n. 12 – histograma de dependencias | 48 |
| 4.12 Estrategia de comunicación resultante | 49 |
| Conclusiones | 53 |
| Bibliografía | 56 |
| Anexos | 58 |

GLOSARIO

Acción promocional: Acción diseñada para crear apoyo comercial y estimular al consumidor a corto plazo.

Actores: Personas, grupos u organizaciones que tienen impacto significativo en la institución que se está analizando.

Análisis WEB: Revisión de datos online realizada a las métricas que ofrece determinado sitio web según su interacción con los usuarios.

Berlo: David K. Berlo, autor que define el emisor como un sujeto con un fin en el proceso de comunicación.

Canal: Vía a través de la cual se transmite la información en el proceso de comunicación.

DeFleur: Martin L. DeFleur, autor que entiende la comunicación como la codificación de información en señales que pueden ser comprendidas y su traslado a un receptor que responde asertivamente.

Efectividad: Grado en que un mensaje afecta a la persona que lo recibe en el proceso de comunicación.

Emisor: Interlocutor que enuncia el mensaje

Fiske: John Fiske, autor que destaca la importancia de la exactitud de los símbolos en el proceso de comunicación.

Godet: Michel Godet, autor que define la prospectiva como una disciplina intelectual que ilumina acciones presentes en función de los posibles futuros y tratar de proyectar futuros deseables.

Godin: Seth Godin es un autor, emprendedor y orador reconocido por su visión innovadora del marketing.

Hervas: Autor que distingue entre el emisor como el generador del mensaje y el receptor como el que decodifica el mensaje y lo define.

IAEN: Instituto de Altos Estudios Nacionales (Quito – Ecuador)

Jouvenel: Bertrand de Jouvenel es un politólogo y economista francés, reconocido por sus aportes a la prospectiva y los futuros posibles o futuribles.

Kotler: Philip Kotler es un economista estadounidense, reconocido como uno de los padres del marketing moderno.

Ladino: Pablo Ladino, autor que recopila las teorías sobre la comunicación desarrolladas a lo largo del siglo XX.

Manes: Juan Manes, autor que considera que el marketing educativo se basa en la satisfacción de los estudiantes.

Mensaje: Aquello que el emisor transmite.

Mojica: Francisco Mojica es un experto internacional en prospectiva. Asesor en las Naciones Unidas

Página web: Sistema de información global compuesto por documentos interconectados, accesibles a través de navegadores.

Permanencia: Se refiere a la cantidad promedio de tiempo que los usuarios pasan en un sitio web antes de abandonarlo.

Posicionamiento: Acción de establecer la imagen de una institución o programa educativo en el mercado.

Público objetivo: Grupo específico de personas a las que se dirigen los esfuerzos de comunicación y estrategias de marketing.

Rebote: Se produce cuando un visitante abandona un sitio web después de ver solo una página, sin realizar ninguna otra acción.

Receptor: Recibe el mensaje

Ríos: Elvis Ríos, autor que define la estrategia de comunicación como un conjunto de acciones diseñadas para dar respuesta a ciertas necesidades.

Shannon: Claude Shannon y Warren Weaver, autores que concibieron la comunicación como un proceso lineal a través de su modelo matemático de comunicación.

Site: Sitio web, puede entenderse como la integración de todas las páginas individuales que conforman la página web institucional del IAEN.

Tendencias: Direcciones en las que se mueven los eventos y procesos en un sistema o sector.

Weaver: Warren Weaver, autor que concibió la comunicación como un proceso lineal a través de su modelo matemático de comunicación.

1. INTRODUCCIÓN

La demanda por los programas de educación superior de cuarto nivel en nuestro país ha sido sensible a variaciones, en gran parte, por la pandemia del COVID 19, que significó cambios en las formas, aplicación y desarrollo de los programas educativos, colapso de empresas, microempresas, desempleo, sobre endeudamiento; pero también por deficiencias en las formas de comunicación y publicidad, considerando además que los programas de posgrado no son obligatorios, sino que representan una opción de crecimiento profesional que está a discreción del potencial consumidor. En ese marco las instituciones educativas han planteado soluciones emergentes, tales como descuentos, promociones, rebajas en los costos, planes de financiamiento y programas novedosos, saturando de contenido comercial espacios publicitarios y redes sociales con el fin de hacer más atractiva la oferta que se presenta semestralmente.

El desafío para la oferta de las instituciones de educación superior públicas es entonces, presentar programas prácticos, pertinentes y socialmente necesarios. Estar preparado además para competir con estrategias de publicidad comercialmente bien estructuradas, con adecuadas formas de segmentar el mercado, utilizando la inteligencia artificial y los algoritmos de publicidad online pagada, para llegar a los potenciales interesados, dando al cliente lo que busca: novedad, precio, facilidades y calidad.

La construcción de la imagen institucional, su difusión, el uso de canales adecuados y formas publicitarias atractivas y creativas podrían agruparse en una estrategia de comunicación prospectiva, que analice lo que podría presentar el mercado, que anticipe posibles escenarios y elimine incertidumbres.

Para desarrollar una herramienta metodológica que coadyuve a la mejora de la presentación y comercialización de los programas de posgrado, este trabajo desarrolla siete capítulos. Inicialmente, se presenta el marco teórico y conceptual que sustenta la investigación. Posteriormente, se realiza un diagnóstico detallado de la situación actual de la institución, incluyendo un análisis de la competencia y del público objetivo. A partir de este diagnóstico, se propone una estrategia de comunicación prospectiva que incluye un ejercicio práctico. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio y se discuten las implicaciones para la mejora de la gestión de la oferta educativa de posgrado.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Instituto de Altos Estudios Nacionales, de acuerdo a la Ley Orgánica de Educación Superior ecuatoriana, Disposición General Novena, es reconocida como la Universidad de Posgrado del Estado (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010.), cuya misión principal es la profesionalización del sector público, pero que también representa una importante opción para el sector privado.

Los programas de posgrado orientados a la gestión pública tienen como uno de sus objetivos principales formar tomadores de decisiones y generadores de políticas públicas, acordes a la realidad nacional; que mejoren la calidad del servicio público y bases sólidas que mejoren las capacidades de liderazgo y gestión en todos los niveles de las instituciones pertenecientes y afines al gobierno.

De acuerdo a cifras de la Comisión Permanente de Posgrados del Consejo de Educación Superior, en el Ecuador, hasta mayo de 2024 existían 2929 programas de posgrado vigentes (Consejo de Educación Superior, 2024), esto nos demuestra que el mercado de la oferta académica mueve varias opciones, en diversas ramas del conocimiento.

1.2 PREGUNTA

En referencia a lo mencionado y en consecuencia de la herramienta metodológica que planteamos en el presente trabajo, cabe la interrogante:

¿En qué podría sustentarse una estrategia de comunicación prospectiva para incrementar la demanda por los programas de posgrado que oferta el Instituto de Altos Estudios Nacionales? Sobre la base de los métodos prospectivos, ¿Cómo podríamos obtener insumos de valor para proyectar posibles escenarios que permitan a las autoridades universitarias tomar decisiones informadas en lo referente a la promoción de su oferta académica?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El tema de investigación es importante debido a los cambios constantes que se presentan en el campo de la educación de posgrado, impulsados por los avances en las tecnologías de la educación que, a través de la aplicación de herramientas de inteligencia artificial, simplifican procesos y mejoran el rendimiento de los sistemas. También se debe tener en cuenta los cambios que, en materia de educación virtual y nuevas tendencias pedagógicas, han influido las formas de impartir enseñanza, fortaleciendo así los espacios virtuales y acortando distancias.

Todos estos sucesos imponen, variaciones constantes en la oferta académica que las instituciones de educación presentan a los interesados; los retos son mayores en cuanto a estar al

día en el avance de la tecnología y la inteligencia artificial para no verse relegados y no perder competitividad.

El tema es relevante porque permite al IAEN y a las instituciones de educación superior en general, una mejor comprensión de cómo manejar procesos de promoción masivos, dándoles un alcance adecuado y acorde con su realidad y que les permitan acceder a un número de alumnos que garantice los ingresos financieros necesarios para el cumplimiento de sus actividades y el alcance de sus metas; además de presentar un insumo importante para otras investigaciones orientadas al rumbo de la educación superior en referencia al avance tecnológico y a la preferencia de los públicos objetivo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Plantear una estrategia de comunicación prospectiva que ayude a mejorar la demanda de programas de educación de cuarto nivel en el IAEN, en los próximos cinco años.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las causas que han influido en la falta de demanda por programas de educación de cuarto nivel en el IAEN.

a. Con el fin de establecer un plan de acción adecuado, es decir, previo a la oferta preparar el producto con los análisis comparativos y estudios de mercado correspondientes, con la definición de metas claras y con el planteamiento de objetivos comerciales reales y susceptibles de ser cumplidos de acuerdo a los esfuerzos y acciones planteadas.

2. Evaluar en qué medida fueron efectivas las estrategias de comunicación utilizadas.

a. Con el fin de establecer una estrategia de comunicación clara, que aproveche cada oportunidad, que llegue a cada sector de interés y que signifique el aporte que se espera para la venta y comercialización de la oferta académica.

3. Analizar en qué medida han significado una propuesta de valor los programas de cuarto nivel presentados en la oferta.

a. Este objetivo es muy importante con el fin de presentar programas atractivos a los potenciales clientes, caso contrario se convierte en una debilidad que difícilmente puede ser superada. La relación entre pertinencia, atractivo y costo de un programa debemos manejarla,

desde el punto de vista comunicativo, resaltando las ventajas y oportunidades que ofrece el producto.

4. Examinar en qué medida la amplitud de la oferta en general, con aproximadamente 2929 programas vigentes, incide en las bajas convocatorias en el IAEN.

a. Otro punto importante por determinar es si en realidad se ha reducido la demanda por programas de educación de cuarto nivel, o simplemente el incremento de programas en otras instituciones educativas, ha incidido en las bajas postulaciones. Actualmente se conoce que existe una cantidad importante de programas vigentes, que además poseen estrategias fuertes en cuanto a costos y facilidades de pago.

5. Determinar en un horizonte de cinco años, y con el objetivo de incrementar la demanda, ¿qué debemos comunicar?, ¿cómo debemos hacerlo? y ¿a quién debemos comunicarlo?

a. Si queremos actuar prospectivamente, debemos establecer fortalezas estratégicas que puedan presentarse a los públicos de interés, y asimismo debemos definir una ruta competitiva para hacerlo, optimizando recursos y manejo presupuestario.

1.5 METODOLOGÍA

La presente investigación se fundamenta en una metodología mixta, que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, para lograr una comprensión profunda y completa del problema de investigación. Se abordarán dos contextos: el teórico, a través de la revisión de bibliografía especializada en comunicación, marketing y prospectiva; y el empírico, mediante el análisis de datos proporcionados por el IAEN y la analítica digital, entrevistas a expertos y un ejercicio prospectivo. Con este fin hemos definido la metodología de esta manera:

- Revisión de bibliografía relacionada con el tema
- Búsqueda de información a través de papers ubicados en portales académicos
- Revisión de datos de ofertas académicas anteriores
- Revisión de la planificación estratégica institucional
- Revisión de redes de instituciones referenciales
- Análisis comparativo
- Contrastación de fuentes
- Entrevista a expertos
- Ejercicio prospectivo

- Evaluación de resultados

Las entrevistas a los expertos en comunicación, marketing y prospectiva, utilizarán los métodos MICMAC, MACTOR y SMIC PROB para, en primera instancia, plantear hipótesis de escenarios, sobre la base de la determinación previa de variables, actores y objetivos estratégicos, y así determinar tendencias futuras en el mercado educativo y su impacto en la estrategia de comunicación del IAEN.

El plan de trabajo se estructura en las siguientes etapas:

Revisión de bibliografía

- Recopilación de bibliografía relevante sobre comunicación, marketing y prospectiva.
- Elaboración de un marco teórico conceptual.

Recolección de datos secundarios

- Obtención de datos de ofertas académicas anteriores y planificación estratégica institucional del IAEN
- Acceso, análisis de datos de la analítica digital y recopilación de datos de la competencia.

Entrevistas a expertos

- Ejercicio prospectivo
- Identificación de escenarios futuros.

Conclusiones

- Conclusiones
- Recomendaciones

2. MARCO TEÓRICO

Una estrategia de comunicación bien diseñada es una herramienta valiosa para el éxito de todos los procesos institucionales. Debe ser bidireccional es decir orientada hacia adentro y hacia afuera y procurar a través de su aplicación, el máximo rendimiento de los recursos destinados para el efecto, logrando cumplir los objetivos planteados.

La comunicación en sí, debemos entenderla como ese proceso vital y presente en cada actividad cotidiana, necesaria para la cohesión de la sociedad y para la aplicación de toda actividad humana en el campo profesional, social, laboral, comercial, etc.

El propósito de este capítulo es dar, a través del enfoque de la comunicación, fundamento teórico a esta herramienta metodológica y articular la relación entre la comunicación y la prospectiva con el fin de propiciar insumos para decisiones estratégicas e informadas, capaces de adaptarse a los cambios e incertidumbres e influir directamente en el futuro que se pretende.

2.1 CONCEPTOS CLAVE

Asumimos en primera instancia, a la comunicación como un proceso de intercambio de información donde un emisor, a través de un canal, envía mensajes a un receptor, para posteriormente, ser retroalimentado. (Ladino, 2017)

Weaver y Shannon (1949) concibieron la comunicación como un proceso lineal a través de su modelo matemático de comunicación. La transmisión de mensajes a través de un canal, poniendo especial atención a los problemas: técnicos, relacionados con el nivel de exactitud de la información; semánticos, relacionados con la exactitud de los símbolos y de efectividad, es decir, cuánto afecta el mensaje a la persona que lo recibe (Fiske, 1984).

DeFleur (1993) entiende a la comunicación como codificar determinada información en señales que puedan ser comprendidas, y posteriormente, trasladadas a un receptor que responde asertivamente. (Ladino, 2017).

En función de este proceso y las partes que intervienen en el mismo, Shannon y Weaver (1949), definen el emisor como la fuente y al receptor como la llegada. Berlo (1987) define la fuente como un sujeto que tiene un fin. Hervas (1998), distingue el emisor como el generador del mensaje y al receptor como el que decodifica el mensaje; finalmente, define el canal, como las diversas formas en que se decodifica el mensaje.

Estos elementos se desarrollan en un determinado conjunto de circunstancias conocidas como contexto; al respecto, Serrano (1992) lo define como la interacción de factores de distinto orden que integran un entorno.

Conjunto de reglas o acciones que le permiten a un determinado actor alcanzar los objetivos de su proyecto tal como lo refiere Godet & Durance (2007). En referencia a la comunicación, entenderíamos una estrategia de comunicación como un conjunto de acciones diseñadas para dar respuesta a ciertas necesidades tales como posicionamiento, imagen e interacción con la sociedad, que se presentan en un entorno determinado (Ríos et al., 2020).

Según Godet & Durance (2007), la prospectiva es un esfuerzo para anticiparnos a posibles eventos futuros; una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para el futuro identificando factores clave que pueden influir en él, y a partir de eso construir escenarios futuros posibles. La prospectiva se basa en un enfoque sistemático que utiliza herramientas técnicas que incluyen el análisis estructural, el análisis de impacto cruzado, el análisis de las tendencias y el análisis de incertidumbre. Es una herramienta que puede ser utilizada por cualquier tipo de organización y es especialmente útil para aquellas que operan en entornos inciertos y cambiantes.

Michel Godet, se refiere a la prospectiva como una indisciplina intelectual que ilumina acciones presentes en función de los posibles futuros y tratar de proyectar futuros deseables. Según Mojica (1993), la prospectiva posibilita la visualización de un futuro probable, diferente de sucesos o condiciones fatales y que depende de las actividades que podamos plantear en base al conocimiento de la realidad. En tal virtud, para preparar acciones y enfrentar los posibles escenarios, se da la interacción entre prospectiva y estrategia.

Al referirnos a la educación superior y al incremento de demanda por programas educativos, debemos hacer referencia al concepto de marketing, que lo entendemos como una forma efectiva de comprender los deseos y necesidades de nuestros clientes para crear con ellos un vínculo o conexión, como lo sostiene Godin (2019), pero en forma más específica, orientado a la educación, como un proceso de investigación para desarrollar y promocionar servicios educativos encaminados a generar bienestar en nuestros públicos objetivo (Manes, 2004).

2.2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

En este apartado realizaremos la revisión teórica con relación al tema de nuestra investigación, considerando sus fundamentos y su relación con otras investigaciones, teorías y discusiones, en el campo de la comunicación, la prospectiva y el marketing.

El primer escalón de nuestro trabajo es la comunicación, entendida como un proceso complejo que consiste en la transmisión de información entre dos o más personas, y que ha sido estudiado por varios autores con diferentes enfoques, que tratan de explicar su funcionalidad y aprovechamiento en función de todas las actividades humanas. La obra “Teorías de la

comunicación” de Pablo Ladino recoge las distintas teorías desarrolladas a lo largo del siglo XX respecto a la comunicación y su importancia para el funcionamiento y la cohesión social.

Abordaremos también el concepto de estrategia de comunicación con las consideraciones de Elvis Ríos, Héverd Páez y Jairo Barbos en su obra “Estrategias de comunicación, diseño, implementación y seguimiento”.

El marketing educativo como una herramienta esencial para la venta y comercialización de los programas educativos de instituciones, que se basa en la satisfacción de los estudiantes, ya que son más propensos a recomendar la institución educativa a otros estudiantes. La obra de Juan Manes “Marketing para instituciones educativas: guía para planificar la captación y retención de alumnos” aporta información importante sobre el marketing en función de la comercialización de la educación superior.

También revisaremos conceptos generales aplicados al marketing y al marketing online con las obras de Seth Godín “Esto es marketing” y Thomas Russell, Ronald Lane y Karen Whitehill que en su obra “Kleppner publicidad” que reúnen consideraciones de Philip Kotler.

La prospectiva como una disciplina intelectual que ilumina acciones presentes en función de los posibles futuros y tratar de proyectar futuros deseables. Y que se centra en enfrentar los posibles escenarios, será abordada en la obra de Michel Godet y Philippe Durance “Prospectiva estratégica, problemas y métodos”. La prospectiva se centra en la anticipación de escenarios futuros y la identificación de tendencias que puedan impactar la demanda de programas de posgrado.

En resumen, la integración de los conceptos proporciona una base sólida para el estudio previo en el tema de investigación sobre la estrategia de comunicación prospectiva para incrementar la venta de programas de posgrado en una universidad pública.

2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La comunicación es un proceso complejo que implica la transmisión de información entre dos o más personas. A lo largo del siglo XX, varios autores han desarrollado teorías sobre la comunicación y su importancia para el funcionamiento y la cohesión social. Weaver y Shannon (1949) concibieron la comunicación como un proceso lineal que involucra la transmisión de mensajes a través de un canal, considerando problemas técnicos, semánticos y de efectividad. DeFleur (1993) entiende la comunicación como la codificación de información en señales que pueden ser comprendidas y su traslado a un receptor que responde asertivamente. Berlo (1987)

define el emisor como un sujeto con un fin, y Hervás (1998) distingue entre el emisor como el generador del mensaje y el receptor como el que decodifica el mensaje y lo define.

En relación con la estrategia de comunicación, se entiende como un conjunto de acciones diseñadas para dar respuesta a ciertas necesidades, como el posicionamiento, la imagen y la interacción con la sociedad, en un entorno determinado. Ríos et al. (2020) consideran que la estrategia de comunicación es un proceso que implica la planificación, el diseño, la implementación y el seguimiento de acciones para alcanzar objetivos específicos.

La prospectiva es un enfoque sistemático que se centra en anticipar posibles eventos futuros y prepararse para ellos. Godet & Durance Philippe (2007) definen la prospectiva como una disciplina intelectual que ilumina acciones presentes en función de los posibles futuros y tratar de proyectar futuros deseables. La prospectiva se basa en herramientas técnicas como el análisis estructural, el análisis de impacto cruzado, el análisis de las tendencias y el análisis de incertidumbre.

En el contexto de la educación superior, el marketing es una herramienta esencial para la venta y comercialización de programas educativos. Manes (2004) considera que el marketing educativo se basa en la satisfacción de los estudiantes, ya que son más propensos a recomendar la institución educativa a otros estudiantes. Godín (2019) define el marketing como una forma efectiva de comprender los deseos y necesidades de los clientes para crear un vínculo o conexión con ellos.

La integración de estos conceptos proporciona una base sólida para el estudio previo en el tema de investigación sobre la estrategia de comunicación prospectiva para incrementar la venta de programas de posgrado en una universidad pública. La prospectiva se centra en la anticipación de escenarios futuros y la identificación de tendencias que puedan impactar la demanda de programas de posgrado. Al combinar la comunicación, la estrategia de comunicación y la prospectiva, se puede desarrollar una estrategia efectiva para atraer a estudiantes y aumentar la demanda de programas de posgrado en una universidad pública.

2.4 CONTRIBUCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

El presente marco teórico contribuye a la investigación delineando el significado específico e integrando los conceptos que lo componen, es decir, teorías de la comunicación, marketing educativo, comunicación estratégica y prospectiva.

Estos aportes permiten contextualizar la relevancia del tema de investigación y los objetivos que se persiguen en el ámbito educativo y su impacto en la captación de estudiantes.

Este aporte teórico permite comprender la importancia de generar estrategias que aporten competitividad para incrementar la captación en los programas de posgrado.

La incorporación de la prospectiva, tal como la aborda Michel Godet y Francisco Mojica, permitirá anticipar escenarios futuros y tendencias que puedan impactar la demanda. Esta perspectiva enriquece la investigación al proporcionar herramientas para analizar el futuro y tomar decisiones informadas en un entorno en constante cambio como lo es actualmente el mercado de la educación de posgrado.

2.5 LIMITACIONES DEL MARCO TEÓRICO

En la creación de una estrategia de comunicación prospectiva para incrementar la demanda por los programas académicos del IAEN hay que definir las limitantes:

La presencia de muchas universidades en el mercado educativo genera una competencia intensa, lo que dificulta la diferenciación de las instituciones y la atracción de estudiantes. En este sentido vamos a definir instituciones que sirvan como referentes utilizando como modelo la calidad de los programas.

La comunicación puede verse afectada por elementos como la temporalidad, direccionamiento, mix de medios y otras barreras como la distorsión del mensaje, información confusa e innecesaria, para tal efecto, vamos a definir la ruta final en donde convergen todos los canales de marketing y comunicación, tanto tradicionales como digitales, para el inicio y finalización el proceso de inscripción y matrícula.

El mundo comercial y educativo actual se encuentra en constante cambio, tanto en propuestas como en formas, lo que puede dificultar la implementación de estrategias de comunicación comunes y hacen necesario el uso de prospectiva basada en el análisis de situación actual, pero apuntando a un horizonte temporal no tan extenso.

La implementación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) puede enfrentar limitaciones como la falta de acceso a recursos tecnológicos, condicionado por presupuestos, y la falta de ductilidad en el manejo de la tecnología en nuestros públicos objetivo.

La comunicación organizacional puede verse afectada si no hay procesos bien cohesionados y coordinados, lo que puede dificultar la implementación de una estrategia de comunicación prospectiva.

La existencia de número bastante nutrido de propuestas en el mercado puede significar una seria limitación, por ejemplo, en cuanto a la disponibilidad de información.

Para abordar estas limitaciones, será importante considerar la relevancia de la investigación, la validación de los conceptos clave que estamos utilizando, el análisis de

contextos específicos y la implementación de estudios prospectivos que nos ayuden a entender y anticipar las particularidades de cada situación y mercado para una correcta y satisfactoria aplicación de una estrategia de comunicación prospectiva.

2.6 CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO

De lo revisado en el marco teórico, podemos concluir la importancia de, en primer lugar, comprender a la comunicación como un proceso vital en la sociedad a través del cual se realizan todas las actividades humanas. Su presencia como tal fortalece los procesos humanos, sociales, políticos, educativos, comerciales, etc. También en las organizaciones, para generar sentido de pertenencia y para lograr el involucramiento de todos los miembros. En este sentido una estrategia de comunicación la entenderemos como un conjunto de acciones que nos permitan la consecución de los objetivos planteados con el máximo aprovechamiento de recursos, generando interacción y respuesta en los públicos, y en un tiempo óptimo. A esto debemos agregarle el marketing y la publicidad que actúan sobre las necesidades específicas del público meta, y la propuesta de valor del producto que estamos ofertando.

En vista de las desventajas competitivas, que son consecuencia de la desigualdad entre instituciones públicas y privadas, la prospectiva deberá actuar como una herramienta que ayude a solventar este y otros problemas, que a través de su metodología podamos construir una hoja ruta que apunte a escenarios seguros, consecuencia de decisiones informadas, capaces de aprovechar mejor los recursos.

Una estrategia de comunicación prospectiva requiere, a nivel institucional, la participación y el involucramiento de todos los actores internos que inciden en el proceso de promoción y venta de un programa de posgrado, y en este sentido es fundamental que la misma sea entendida a fin de que puedan participar activa y positivamente en la consecución de las metas.

3. DIAGNÓSTICO

3.1 ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL VIGENTE.

El Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) fue creado en el año de 1972, con la intención de que se constituya en alto asesor del Estado ecuatoriano, sobre todo, en temas relacionados con la seguridad nacional al más alto nivel. En 1996 es reconocido por el congreso como “entidad académica superior de posgrado”. Posteriormente, en el año 2008 se amplía su misión a Escuela de Gobierno y Administración Pública del Estado y como un centro especializado en análisis estratégico. El proceso de cambio se consolida en la Disposición General Novena de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), que confiere al IAEN el rango de la Universidad de Posgrado del Estado. (Asamblea Nacional, 2010).

La misión del IAEN es: “Formar, capacitar y brindar educación continua, principalmente, a las y los servidores públicos; investigar y generar pensamiento estratégico con visión prospectiva sobre el Estado, gobierno y la administración pública; desarrollar e implementar conocimientos, métodos y técnicas relacionados con la planificación, diseño, coordinación, dirección, ejecución y evaluación de las políticas y la gestión pública”. Y su visión: “Ser la Universidad líder en la región en educación de posgrado en torno a áreas temáticas de Estado, gobierno y administración pública; en formación y capacitación de los servidores públicos; y en el desarrollo de investigación y difusión de pensamiento estratégico y prospectivo para el Estado, con miras al mejoramiento continuo de la administración pública, la consolidación del Estado constitucional de derechos y la democracia radical” (Estatuto del Instituto de Altos Estudios Nacionales, 2015).

El mapa de procesos del IAEN, que consta en su reglamento orgánico por procesos y en la planificación estratégica vigente hasta el año 2025 (Anexo 1, p. 23), refleja los cuatro procesos fundamentales de su gestión: Docencia, vinculación con la sociedad, investigación y gestión académica.

El IAEN apunta a la profesionalización del sector público, condición que sugeriría la existencia de un importante mercado cautivo, sin embargo, hay que considerar el crecimiento de la oferta de posgrados, que actualmente, según el Consejo de Educación Superior, presenta hasta mayo de 2024, 2990 programas de posgrado activos y disponibles en el mercado educativo ecuatoriano (Consejo de Educación Superior, 2024). La oferta se ha intensificado a través de las redes sociales, incluso con universidades y escuelas de posgrado extranjeras, que, aprovechando las facilidades de la educación virtual, compiten incluso a distancia por captar alumnos.

El análisis PESTALE del IAEN (Anexo 1, p. 30) revela un entorno externo complejo para la educación superior. Políticamente, las regulaciones estatales limitan la autonomía universitaria y la asignación de recursos es reducida. Económicamente, la disminución de la recaudación estatal impacta directamente en el financiamiento de la educación superior. Socialmente, el endeudamiento y la falta de gratuidad en los posgrados son factores de aparente desmotivación.

Tecnológicamente, la educación virtual ha revolucionado el sector, pero también plantea nuevos retos que implican disponibilidad presupuestaria. La necesidad de políticas públicas ajustadas a la realidad, en todos los ámbitos de la sociedad, abre oportunidades para la formación de posgrado; lamentablemente, la inestabilidad política y los frecuentes cambios en los gobiernos afectan la gestión universitaria, que, a pesar de su autonomía, ve limitada su capacidad de acción.

Educativamente se descubren nuevos horizontes, la internacionalización, las nuevas modalidades virtuales y la competencia por captar estudiantes se tornan en desafíos constantes. En resumen, el sector de la educación superior enfrenta un entorno dinámico y desafiante, marcado por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales y educativos altamente cambiantes, que influyen en su desarrollo y crecimiento.

El análisis FODA del IAEN (Anexo 1, p. 46) revela un panorama mixto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Fortalezas: El IAEN destaca por su planta docente calificada, capacidad de innovación académica, infraestructura tecnológica, y sólidas relaciones interinstitucionales. Su posicionamiento como referente en investigación y su organización administrativa son otros puntos fuertes.

Oportunidades: La institución debe aprovechar la demanda de educación de posgrado, especialmente de instituciones pública y áreas relacionadas con el Estado y la administración pública. También debe apuntar a alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional, así como la internacionalización de sus programas para expandir su alcance y recursos.

Debilidades: Entre las debilidades se encuentran la falta de vinculación con la sociedad, una débil comunicación interna, y una excesiva burocracia. Además, se observa una débil estructuración de la comunidad universitaria y un exceso de normativa que podría limitar la flexibilidad y la innovación.

Amenazas: El entorno externo presenta desafíos como la inestabilidad política, la reducción del presupuesto público, y la competencia de otras instituciones educativas. La volatilidad de las normativas legales y la brecha digital son otras amenazas a considerar.

Las fortalezas existentes pueden ser aprovechadas para superar las debilidades y capitalizar las oportunidades; mientras que las amenazas deben ser mitigadas para garantizar la sostenibilidad de la institución.

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas indicadas son factores que inciden en la capacidad para cumplir la misión y los objetivos. Las fortalezas, como una planta docente de alta calidad, pueden ayudar a las universidades a atraer estudiantes y profesores de alto nivel, y a ofrecer programas educativos de excelencia. Las debilidades, como una débil vinculación con la sociedad, pueden limitar la capacidad de las universidades para responder a las necesidades del entorno y para contribuir al desarrollo de la sociedad. Las oportunidades, como la demanda insatisfecha del mercado en educación de posgrado, pueden ayudar a la universidad a ampliar su oferta académica y atraer a nuevos estudiantes; y las amenazas, a través de la inestabilidad, pueden afectar gravemente la gestión académica, situación que incidirá en el desarrollo institucional.

De acuerdo con la Planificación Estratégica Institucional (Anexo 1, p. 45), se identifican diversos actores clave que tienen un impacto significativo en su gestión y funcionamiento.

ACTORES RELACIONADOS CON LA GESTIÓN ACADÉMICA

Senescyt, Consejo de Aseguramiento de la Calidad y Educación Superior, Consejo de Educación Superior, universidades nacionales e internacionales, organismos de cooperación nacional e internacional e instituciones públicas.

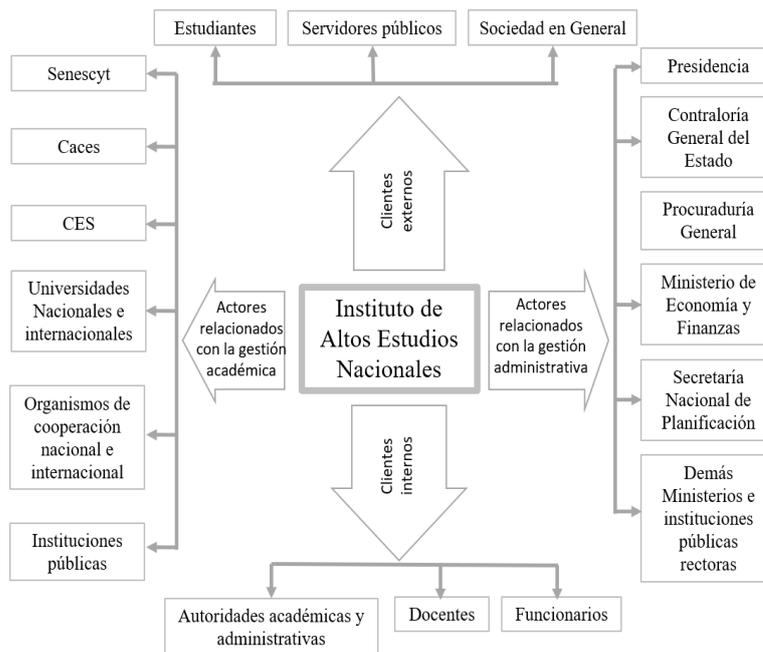
ACTORES RELACIONADOS CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Presidencia de la república, Contraloría General del Estado, Procuraduría General, Ministerio de Economía y Finanzas, Secretaría General de Planificación, demás ministerios e instituciones públicas rectoras (Anexo 1, p. 46)

CLIENTES EXTERNOS. - Estudiantes, servidores públicos y sociedad en general.

CLIENTES INTERNOS. - Autoridades académicas y administrativas, docentes y funcionarios.

GRÁFICO N. 1 – MAPA DE ACTORES DEL IAEN



Fuente: (Planificación Estratégica Institucional, 2023, p 46)

La determinación de los actores permite identificar las necesidades y expectativas de cada uno de ellos, lo cual es fundamental para desarrollar estrategias que mejoren el rendimiento de la universidad. En particular, identificar a los actores que definen la gestión académica y administrativa, así como a los clientes internos y externos, ayuda a detectar oportunidades de mercado. Sin embargo, esta identificación también revela una dependencia de las instituciones gubernamentales y públicas, lo que en periodos de inestabilidad política impide la elaboración de planes a largo plazo.

Los objetivos del IAEN están alineados con su misión y visión institucional con el fin de cohesionar un plan estratégico armónico, orientado por la gestión académica, que apunte a la excelencia y que debe alcanzar también una gestión comercial eficiente que garantice la provisión adecuada de recursos para planes y proyectos sostenibles. Entre estos objetivos se encuentran:

1. Incrementar e innovar la educación de cuarto nivel, capacitación y educación continua para profesionales de los sectores público, privado y sociedad civil, con enfoque en la transformación del estado y la sociedad.
2. Incrementar la investigación, sobre la generación, gestión e impacto de las políticas públicas del Estado y su administración, con alcance prospectivo y estratégico.
3. Incrementar la participación del IAEN en el debate de las políticas públicas, mediante procesos de vinculación con la sociedad que permitan crear espacios de reflexión académica en conjunto con el sector público y actores sociales.

4. Fortalecer las capacidades institucionales en todos los niveles

Para alcanzar estos objetivos se han planteado diversas estrategias que buscan satisfacer las necesidades del mercado, en fortalecer la interrelación de las funciones sustantivas, implementar procesos innovadores de enseñanza y optimizar los procesos de gestión académica, aprovechar nuevas tecnologías y posicionar a la institución internacionalmente en lo referente a la investigación y asistencia especializada en el campo de las políticas públicas (Planificación Estratégica Institucional IAEN, 2023).

3.2 DETERMINACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

La determinación precisa del público objetivo es fundamental para el éxito de cualquier campaña publicitaria. Russell et al. (2005) enfatizan la importancia de comprender a fondo las características, necesidades y comportamientos de este grupo.

En el caso del IAEN, según cifras de la Dirección de Admisiones y Bienestar institucional (Anexo 2), el público objetivo se compone principalmente de servidores públicos (65 -70 %) y, en menor medida, de profesionales del sector privado. Además, se observa una significativa participación de estudiantes provenientes de provincias, especialmente Guayas.

Los datos proporcionados por la Dirección de Comunicación Social del IAEN indican que es reconocido por su excelencia académica y las oportunidades de crecimiento personal (Anexo 3) que ofrece. Sin embargo, las formas de financiamiento podrían ser un factor limitante para algunos potenciales estudiantes que a pesar de haber pagado su inscripción, al final desisten como se refleja en las agendas del grupo de venta de la oferta 2024 del IAEN (Anexo 4).

Diseñar estrategias de comunicación específicas para cada segmento del público objetivo, considerando sus necesidades y preferencias es crucial. Asimismo, es necesario explorar opciones para mantener programas en modalidades en línea e híbrida para atender a la demanda de estudiantes de provincia.

En conclusión, el análisis del público objetivo sugiere las acciones a desarrollar, por ejemplo, segmentación eficaz, incremento del alcance, visibilización de la propuesta de valor, mejorar la experiencia de los usuarios (postulantes), para tener un rendimiento acorde de la

estrategia de comunicación y campañas de marketing, y posicionar al IAEN como una institución educativa de excelencia.

3.3 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

El análisis del producto es crucial para determinar la competitividad de una universidad. Al identificar las fortalezas y debilidades de cada programa, se pueden diseñar estrategias de marketing más efectivas, generales, individualizadas y personalizadas.

La calidad de un programa de posgrado se mide por la calidad de sus docentes, la gestión académica y su pertinencia. La disponibilidad de diferentes modalidades (en línea, híbrido, presencial), una gestión administrativa eficiente y las oportunidades profesionales que representará para los estudiantes también son factores clave.

Es importante encontrar un equilibrio entre la homogenización y la diferenciación de la marca. La primera fortalece la imagen general de la institución, mientras que la segunda, destaca las características únicas de cada programa.

El IAEN tiene seis escuelas (Estatuto del Instituto de Altos Estudios Nacionales, 2023) que analizan, diseñan, presentan y ejecutan programas de posgrado, según la pertinencia y necesidad de la sociedad ecuatoriana:

- Escuela de Derechos y Justicia.
- Escuela de Gobierno y Administración Pública.
- Escuela de Seguridad y Defensa.
- Escuela de Relaciones Internacionales.
- Escuela de Economía Pública y Sectores Estratégicos.
- Escuela de Doctorados.

Actualmente los programas más demandados son los de la Escuela de Derechos y Justicia, de la Escuela de Gobierno y Administración Pública, y la Escuela de Seguridad y Defensa. Los de relaciones internacionales y economía pública se han visto relegados y sugieren una posible necesidad de actualización. Estar al día en las preferencias requiere, precisamente, revisar el significado del programa para el momento y el entorno, y de ser necesario rediseñar los mismos para mantenerse dentro de la consideración de los estudiantes.

TABLA N. 1 – ESTUDIANTES DESDE EL AÑO 2018 AL 2022

| AÑO | POSTULANTES | ADMITIDOS | MATRICULADOS |
|------------|--------------------|------------------|---------------------|
| 2018 | 1575 | 523 | 448 |
| 2019 | 1100 | 495 | 351 |
| 2020 | 605 | 438 | 354 |
| 2021 | 942 | 711 | 570 |
| 2022 | 721 | 533 | 426 |

Fuente: Dirección de Bienestar Institucional del IAEN (Anexo5)

En la tabla 1 podemos observar las cifras de postulantes, admitidos y matriculados, notando una importante diferencia de estudiantes que se eliminan en el proceso

TABLA N.2 – PROMEDIO DE MATRICULADOS POR PROGRAMA ENTRE EL 2019 Y 2023

| ESCUELA | NÚMERO DE PROGRAMAS 2019 – 2023 | PROMEDIO DE MATRICULADOS POR PROGRAMA 2019 - 2023 | PROGRAMAS -10 ALUMNOS 2019 - 2023 |
|--|--|--|--|
| Derechos y Justicia | 23 | 43.8 | 2 |
| Gobierno y Administración Pública | 25 | 17.76 | 6 |
| Seguridad y Defensa | 21 | 18.19 | 2 |
| Economía Pública y Sectores Estratégicos | 19 | 12.36 | 10 |
| Escuela de Relaciones Internacionales | 16 | 7.81 | 10 |

Fuente: Dirección de Bienestar Institucional del IAEN (Anexo 6)

Un análisis detallado del producto, antes de lanzar una campaña de marketing, permite conectar con el público objetivo, generar confianza y lealtad, que repercutirá directamente a la sostenibilidad financiera de la institución a largo plazo. En la tabla 2 vemos el promedio de alumnos matriculados por programa desde el año 2019.

3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Kotler (2012) destaca la importancia de conocer a la competencia para poder diferenciarse de ella y crear una ventaja competitiva. Barney (1997) destaca la importancia de dicha ventaja competitiva sea sostenible, además, cómo el análisis de la competencia puede ayudar a identificar las ventajas competitivas y a desarrollar estrategias para mantenerlas y potenciarlas.

Tomando en cuenta estas consideraciones, y con datos actualizados del Consejo de Educación Superior en cuanto a oferta académica de posgrado vigente a mayo del 2024 (Consejo de Educación Superior, 2024), hemos determinado realizar un análisis comparativo en tres segmentos diferentes:

- Instituciones de educación superior de posgrado.
- Universidades públicas de pregrado y posgrado.
- Universidades privadas de pregrado y posgrado.

En el caso de las universidades de posgrado, según la similitud en la propuesta académica, lo haremos con:

- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), 35 programas de posgrado vigentes.
- Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), 83 programas vigentes.

En una segunda instancia hemos realizado el mismo análisis comparando al IAEN con universidades públicas de pregrado y que ofrecen también programas de posgrado de Quito, Guayaquil y Cuenca, referenciándonos específicamente en la oferta de cuarto nivel en el período comprendido entre los meses de abril y junio de 2024.

- Universidad Central del Ecuador (UCE), 97 programas de posgrado vigentes.
- Universidad de Cuenca (UC) 75 programas de posgrado vigentes.
- Universidad de Guayaquil (UG) 73 programas de posgrado vigentes.

Finalmente realizaremos una tercera comparativa entre el IAEN y universidades de pregrado y posgrado privadas, en el mismo período indicado anteriormente, es decir, de abril a

junio del 2024, con universidades tradicionales en el sector privado de Quito, Guayaquil y Cuenca, entre ellas:

- Universidad de las Américas (UDLA) – 52 programas vigentes.
- Universidad Católica Santiago de Guayaquil (UCSG) – 50 programas vigentes.
- Universidad Católica de Cuenca (UCACU) – 37 programas vigentes.
- Pontificia Universidad Católica de Quito (PUCE) – 190 programas vigentes.

El análisis de tráfico web se ha realizado utilizando la herramienta SimilarWeb (Anexo 7), en el período comprendido entre enero y marzo de 2024, en el caso de las universidades de posgrado; y en el período abril y junio 2024 en el caso de las universidades públicas y privadas de pregrado y posgrado. Los datos obtenidos se han comparado para identificar las similitudes y diferencias.

TABLA N.3 - TRÁFICO AL SITIO WEB UNIVERSIDADES DE POSGRADO

| TRAFICO WEB – UNIVERSIDADES DE POSGRADO | IAEN | UASB | FLACSO |
|--|-------------|---------------|---------------|
| VISITAS ENERO-MARZO 2024 | 147.52 4 | 1.536.0 00 | 311.3 49 |
| VISITAS DESDE PC | 82,20 % | 52,90% | 52,70 % |
| VISITAS DESDE UN MOVIL | 17,80 % | 71,10% | 47,30 % |
| VISITAS DIRECTAS | 62,81 % | 30,30% | 33,03 % |
| VISITAS ORGÁNICAS | 35,52 % | 66,64% | 60,03 % |

(«iaen.edu.ec Website performance», 2024)

TABLA N. 4 - TRÁFICO AL SITIO WEB UNIVERSIDADES DE PREGRADO Y POSGRADO PÚBLICAS

| TRAFICO WEB – UNIVERSIDADES DE PREGRADO Y POSGRADO PÚBLICAS | IAEN | UCE | UC | UG |
|--|-------------|------------|-----------|------------|
| TOTAL DE VISITAS ABRIL - JUNIO 2024 | 121.166 | 7'488.000 | 2'734.000 | 14'660.000 |
| VISITAS DESDE PC | 81,9% | 51,6% | 71,4% | 53,7% |
| VISITAS DESDE UN MOVIL | 18,1% | 48,4% | 28,6% | 46,3% |
| VISITAS DIRECTAS | 56,75% | 50,8% | 47,67% | 61,3% |
| VISITAS ORGÁNICAS | 40,83% | 41,57% | 47,78% | 33,20% |

(«iaen.edu.ec Website performance», 2024)

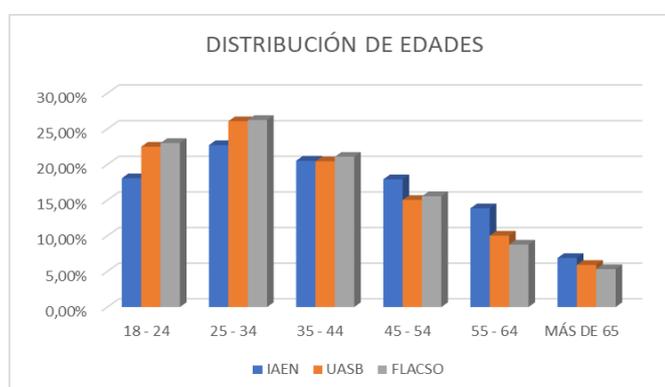
TABLA N. 5 - TRÁFICO AL SITIO WEB UNIVERSIDADES DE PREGRADO Y POSGRADO PRIVADAS

| TRAFICO WEB – UNIVERSIDADES DE PREGRADO Y POSGRADO PRIVADAS | IAEN | UDLA | UCSG | UCACU | PUCE |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| TOTAL DE VISITAS ABRIL - JUNIO 2024 | 12.166 | 1'469.000 | 2'685.000 | 2'554.000 | 3'657.000 |
| VISITAS DESDE PC | 81,9% | 73,1% | 65,3% | 77,1% | 61,2% |
| VISITAS DESDE UN MOVIL | 18,1% | 26,9% | 34,7% | 22,9% | 38,8% |
| VISITAS DIRECTAS | 56,75% | 40,81% | 50,20% | 64,47% | 37,34% |
| VISITAS ORGÁNICAS | 40,83% | 51,61% | 44,17% | 31,27% | 35,95% |

(«iaen.edu.ec Website performance», 2024)

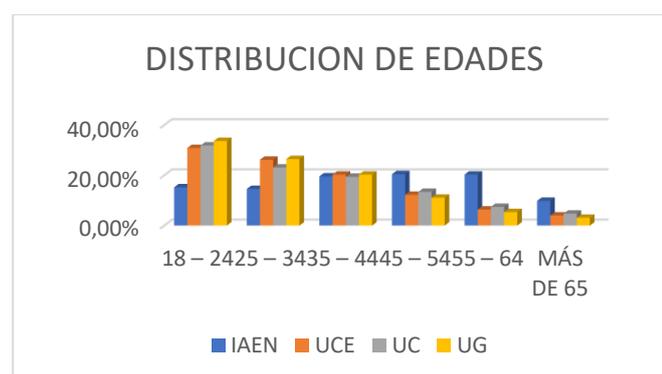
- Visitas totales. – Todos los ingresos realizados al sitio web en un período de tres meses.
- Visitas desde una PC y visitas desde un móvil. – Porcentaje de usuarios que acceden desde su computador y que acceden desde su teléfono celular.
- Visitas directas. – Porcentaje de visitas que acceden desde el buscador, generalmente aquellos que conocen la propuesta a través de acciones de marketing tradicional.
- Visitas orgánicas. – Son aquellas generadas desde las redes sociales, o que buscan el sitio en buscadores, es decir, sin publicidad pagada.

GRÁFICO N. 2 – DISTRIBUCIÓN DE EDADES DE LOS VISITANTES AL SITIO WEB, UNIVERSIDADES DE POSGRADO



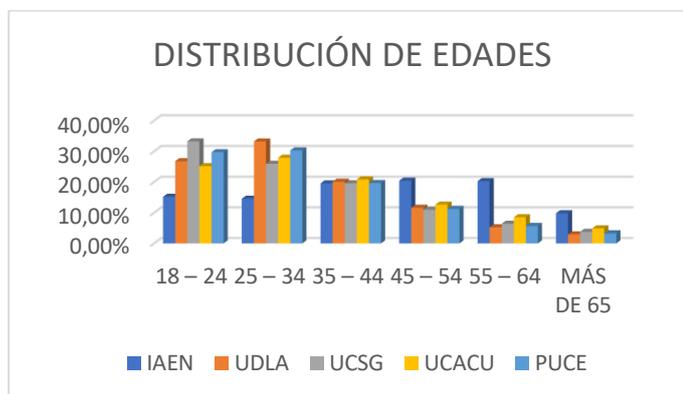
(«iaen.edu.ec Website performance», 2024)

GRÁFICO N. 3 - DISTRIBUCIÓN DE EDADES DE LOS VISITANTES AL SITIO WEB, UNIVERSIDADES DE PREGRADO Y POSGRADO PÚBLICAS



(«iaen.edu.ec Website performance», 2024)

GRÁFICO N. 4 – DISTRIBUCIÓN DE EDADES DE LOS VISITANTES AL SITIO WEB, UNIVERSIDADES DE PREGRADO Y POSGRADO PRIVADAS



(«iaen.edu.ec Website performance», 2024)

Los gráficos reflejan visitantes al sitio web, desde 18 años en adelante, incluso superior a 65 años de edad.

TABLA N.6 - PERMANENCIA, PÁGINAS DESPLEGADAS EN EL SITE Y REBOTE, UNIVERSIDADES DE POSGRADO

| COMPARATIVA CON UNIVERSIDADES DE POSGRADO (ENERO A MARZO 2024) | | | | | | | |
|--|--------|--------|--------|-------------------|--------|--------|--------|
| SEGMENTO MASCULINO | IAEN | UASB | FLACSO | SEGMENTO FEMENINO | IAEN | UASB | FLACSO |
| PERMANENCIA | 11'08" | 5'27" | 4'32" | PERMANENCIA | 12'57" | 5'58" | 4'19" |
| PAGINAS VISITADAS | 10,2 | 4,55 | 4 | PAGINAS VISITADAS | 11,59 | 4,31 | 3,2 |
| REBOTE | 27,65% | 50,94% | 40,67% | REBOTE | 22,45% | 53,84% | 49,26% |

(«iaen.edu.ec Website performance», 2024)

TABLA N.7 PERMANENCIA, PÁGINAS DESPLEGADAS EN EL SITE Y REBOTE, UNIVERSIDADES DE PREGRADO Y POSGRADO PÚBLICAS

| COMPARATIVA CON UNIVERSIDADES DE PREGRADO Y POSGRADO PÚBLICAS (ABRIL A JUNIO 2024) | | | | | | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|-------------------|--------|--------|--------|--------|
| SEGMENTO MASCULINO | IAEN | UCE | UC | UG | SEGMENTO FEMENINO | IAEN | UCE | UC | UG |
| PERMANENCIA | 10'29" | 10'09" | 8'15" | 12'22" | PERMANENCIA | 11'46" | 10'10" | 7'45" | 13'25" |
| PAGINAS VISITADAS | 6,65 | 11,21 | 6,75 | 12,32 | PAGINAS VISITADAS | 7,69 | 10,54 | 7,08 | 12,53 |
| REBOTE | 26,24% | 18,76% | 31,12% | 12,91% | REBOTE | 20,93% | 18,91% | 30,60% | 11,75% |

(«iaen.edu.ec Website performance», 2024)

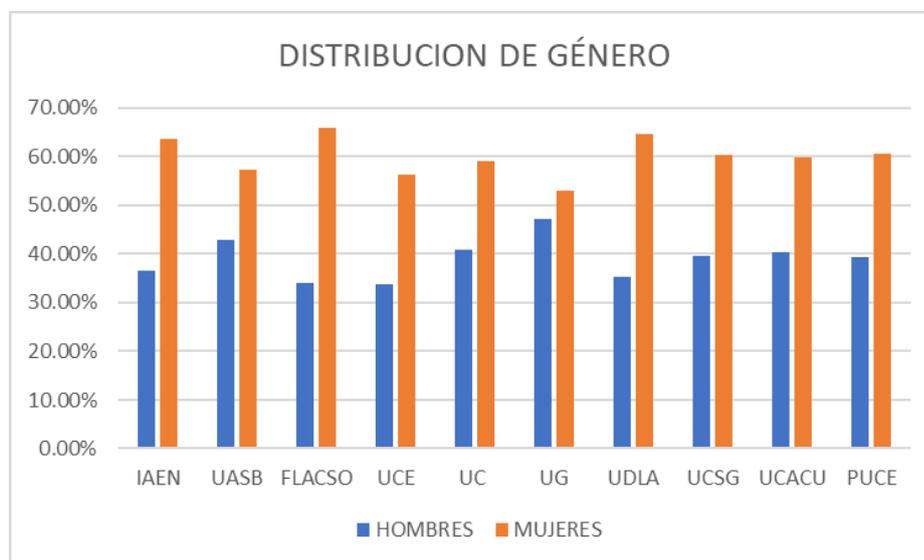
TABLA N. 8 - PERMANENCIA, PÁGINAS DESPLEGADAS EN EL SITE Y REBOTE, UNIVERSIDADES DE PREGRAO Y POSGRADO PRIVADAS

| COMPARATIVA CON UNIVERSIDADES DE PREGRAO Y POSGRADO PRIVADAS (ABRIL A JUNIO 2024) | | | | | | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| SEGMENTO MASCULINO | IAEN | UDLA | UCSG | UCACU | PUCE | SEGMENTO FEMENINO | IAEN | UDLA | UCSG | UCACU | PUCE |
| PERMANENCIA | 10'29" | 4'26" | 9'27" | 9'21" | 11'30" | PERMANENCIA | 11'46" | 5'43" | 11'53" | 9'19" | 12'17" |
| PAGINAS VISITADAS | 6,65 | 4,23 | 8,79 | 8,15 | 11,51 | PAGINAS VISITADAS | 7,69 | 4,86 | 10,05 | 8,13 | 11,78 |
| REBOTE | 26,24% | 49,85% | 30,90% | 19,59% | 18,70% | REBOTE | 20,93% | 46,25% | 23,52% | 20,12% | 18,45% |

(«iaen.edu.ec Website performance», 2024)

- La información contenida estas tablas refleja la permanencia de los visitantes a la página web institucional, tanto del IAEN como de las otras opciones.
- La cifra de páginas visitadas, hace referencia a las páginas recorridas en la navegación del usuario dentro del sitio web.
- El porcentaje de rebote se refiere a los usuarios que ingresan al sitio y se retiran del mismo sin realizar ninguna acción.

GRÁFICO N. 5 – DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO DE LOS VISITANTES A LA WEB



(«iaen.edu.ec Website performance», 2024)

El gráfico número 5 nos revela la distribución de género a los visitantes del sitio web.

3.4.1 CONSIDERACIONES SOBRE LOS RESULTADOS

El análisis del sitio web se convierte en un elemento central de la estrategia de comunicación hoy en día. Es el punto de convergencia de estrategias tradicionales, digitales y es, además, donde se concreta la acción final: postulación, admisión y matriculación de los estudiantes. A través de este análisis podemos evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación y marketing, optimizar el rendimiento del proceso de admisión y mejorar la experiencia del usuario.

De acuerdo a lo que podemos observar en el ejercicio realizado las anotaciones importantes son las siguientes:

- En cuanto al número de visitas en el segmento de las universidades de posgrado, el IAEN recibe menos visitantes que las otras instituciones, situación que se mantiene con las públicas y las privadas, sin embargo, su porcentaje de rebote relativamente bajo, sobre todo en comparación con las universidades de posgrado, es decir, aproximadamente el 25% promedio y la permanencia es de 12 minutos, lo que significa un mayor interés manifiesto por usuarios que ingresan y revisan la información correspondiente a los programas ofertados.

- Muchas universidades de pregrado, tanto públicas como privadas tienen incorporado su campus estudiantil a la web principal y esa es la razón por la que el porcentaje de rebote bajo y tiempo de permanencia es mayor, sin embargo, el IAEN maneja un buen promedio.

- El número de páginas visitadas en el caso del IAEN supera las 10 en promedio, muy superior al de las otras opciones de posgrado. En comparación de las públicas y las privadas se mantiene con un promedio competitivo. Esto guarda concordancia con la permanencia, es decir, los usuarios revisan con mayor atención las diferentes secciones de la página web institucional.

- Lo anteriormente citado refiere que la página web del IAEN es amigable y de fácil comprensión y navegación, sobre todo en visitantes que superan los 35 años de edad.

- En cuanto a porcentajes en lo referente a edades, a partir del segmento de 35 años en adelante, el IAEN equipara el interés de los usuarios y a partir de los 45 años supera a las otras opciones, esto en todos los segmentos.

- En el caso del IAEN los interesados visitan la web, en mayor cantidad desde un ordenador y muy pocos desde un teléfono móvil.

- El bajo porcentaje de acceso vía dispositivos móviles sugiere que hay que trabajar en una aplicación de teléfono que sea más amigable con los usuarios.
- El tráfico directo en el caso del IAEN es alto, en este sentido se asume que las acciones institucionales tales como visitas, charlas y conferencias, digitación del nombre en buscadores, así como otros métodos de marketing tradicional contribuyen a que esta opción mantenga un índice importante, muy superior incluso al de las otras opciones.
- Las visitas orgánicas superan un tercio del porcentaje y engloban todo el trabajo orgánico realizado a través de las redes sociales y demás medios electrónicos del IAEN. Es importante considerar que, de acuerdo a las preferencias sobre los 45 años, en muchos casos las publicaciones generan también visitas directas.
- Hay que mencionar que en el período analizado el IAEN no realizó pauta SEM, es decir pauta pagada a través de medios electrónicos y redes sociales. Todo el trabajo realizado fue orgánico a través de etiquetado y hashtags.
- El porcentaje de visitantes de sexo femeninos es considerablemente mayor al porcentaje de visitantes de sexo masculino, en todos los segmentos analizados

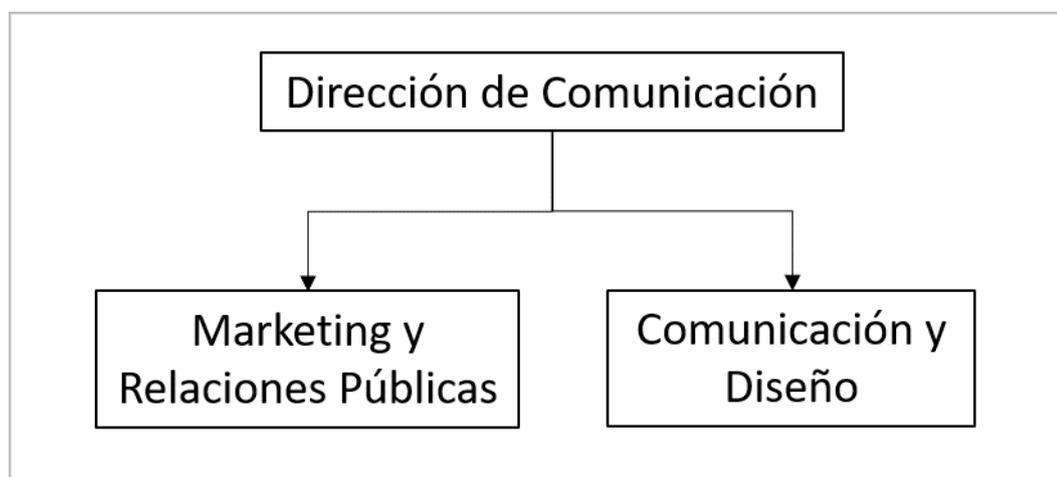
La información revisada presenta un importante insumo para generar una estrategia de comunicación orientada a un segmento de mercado que pueda acercarse en mejor proporción a la realidad y a las necesidades, y que, en ese sentido, se pueda determinar las herramientas adecuadas para optimizar los resultados finales, facilitando tomar decisiones informadas en cuanto a medios, presupuesto, estrategias, y acciones para alcanzar las metas institucionales.

4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PROSPECTIVA PARA INCREMENTAR LA DEMANDA EN LA OFERTA ACADÉMICA EN EL IAEN.

4.1 ¿ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN O PLAN DE MARKETING?

Resulta necesario aclarar que una estrategia de comunicación es un concepto más amplio que un plan de marketing. En el caso del IAEN, al ser una institución pública y no contar con dirección de marketing, está incluido, según el Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos del IAEN (Anexo 8), como uno de los procesos que realiza la Dirección de Comunicación.

GRÁFICO N. 6 - ESTRUCTURA BÁSICA DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN DEL IAEN



(Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos, 2016)

La estrategia de comunicación y el plan de marketing son herramientas complementarias pero distintas. Estrategia de Comunicación: Define el "qué" y el "por qué" de la comunicación organizacional. Su objetivo es construir una imagen positiva, fortalecer relaciones con los públicos y alinear la comunicación con los objetivos estratégicos, según Van Riel (1997), abarca la comunicación de dirección, marketing y organizativa.

Un plan de marketing es más ejecutivo, detalla el "cómo" alcanzar los objetivos de comunicación. Se enfoca en promover productos o servicios, generar ventas y lograr cambios en el comportamiento del público objetivo. Utiliza técnicas como investigación de mercado, segmentación y análisis de datos.

En el contexto del IAEN, la estrategia de comunicación busca posicionar al instituto como una institución de excelencia académica, fortalecer su relación con servidores públicos y el sector privado, y promover sus programas de posgrado. El plan de marketing se concreta en acciones específicas como charlas, conferencias y campañas publicitarias para atraer estudiantes y generar demanda. Rodríguez Ardura (2020) lo asume como un sistema que integra datos y análisis para optimizar las estrategias y construir relaciones duraderas.

La comunicación busca construir imagen, mientras que el marketing busca generar ventas a través la promoción de productos o servicios, ambas comparten algunas herramientas, pero el marketing utiliza técnicas más específicas como la segmentación de mercado y el análisis de datos.

Tanto la estrategia de comunicación como el plan de marketing son fundamentales para el éxito de una institución, en tal virtud, se debe articular el funcionamiento de ambos dentro de un sistema coherente que funcione de manera coordinada, permitiendo presentar una imagen sólida y fortaleciendo la relación con los públicos para alcanzar los objetivos comerciales.

4.2 ENFOQUE Y OBJETIVOS

La estrategia de comunicación se centra en transmitir mensajes y mejorar la imagen de la marca, mientras que el plan de marketing busca oportunidades de venta y se enfoca en aspectos como el producto, precio, plaza y promoción como lo refiere Catucci (2023). Ambos enfoques son interdependientes y se complementan para lograr un objetivo común: el éxito de la marca. La comunicación efectiva refuerza la propuesta de valor del producto y facilita la conexión emocional con el consumidor, mientras que el marketing proporciona las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos comerciales.

4.3 PÚBLICO Y MENSAJES

La estrategia de comunicación se dirige a transmitir mensajes del emisor al receptor, trabajando en la imagen de marca y la reputación, mientras que el plan de marketing se enfoca en lograr una compra específica y en la promoción de productos o servicios («Diferencias entre un plan de comunicación y un plan de marketing para tu empresa», 2020).

4.4 MEDICIÓN Y RESULTADOS

La estrategia de comunicación y el plan de marketing deben estar estrechamente alineados para garantizar la solidez y la eficacia de las acciones de marketing. La comunicación, al establecer identidad y promesa de valor de la marca, sienta las bases para el desarrollo de un

plan de marketing efectivo. A su vez, el plan de marketing proporciona un marco estratégico para la comunicación, definiendo los públicos objetivo, los mensajes clave y los canales a utilizar. La medición de resultados es esencial para evaluar el desempeño de ambas estrategias y asegurar que estén contribuyendo al logro de los objetivos comerciales a corto y largo plazo.

Para lograr los objetivos, es fundamental establecer encuadrarlos en la estrategia SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) que estén directamente vinculados a los objetivos generales de la empresa, que tengan indicadores bien definidos para ser revisados constantemente. Estos deben ser cuantificables y permitir medir el progreso de manera precisa.

Por ejemplo, si el objetivo general es aumentar la cuota de mercado en un 10% en un año, un objetivo SMART de comunicación podría ser 'Aumentar el conocimiento de marca en un 20% entre el público objetivo X en los próximos seis meses a través de una campaña de redes sociales'. Al establecer objetivos claros y medir su cumplimiento, las empresas pueden tomar decisiones más informadas y optimizar sus estrategias de marketing y comunicación.

4.5 COMUNICACIÓN PROSPECTIVA

La prospectiva es una herramienta con la que pretendemos, anticipar futuros posibles y tomar decisiones estratégicas más informadas. Al analizar tendencias, eventos y factores, se pueden identificar oportunidades y amenazas, y desarrollar estrategias de comunicación más efectivas.

Beneficios de aplicar la prospectiva en la comunicación:

- Mejora la toma de decisiones al anticipar los posibles escenarios futuros.
- Aumenta la eficacia de las campañas que se adapten mejor a las necesidades de las audiencias.
- Reduce riesgos anticipando y mitigando amenazas potenciales.
- Promueve la innovación explorando nuevas ideas y soluciones.

Métodos para implementar la prospectiva:

- Análisis de tendencias: Identificar y analizar tendencias sociales, económicas, tecnológicas y políticas que inciden en la oferta académica.
- Escenarios: Desarrollar diferentes escenarios futuros posibles.
- Método Delphi: Consultar a expertos para obtener opiniones sobre el futuro.
- Herramientas de análisis prospectivo: Utilizar software especializado para analizar variables y escenarios.

4.6 EJERCICIO PROSPECTIVO - ANÁLISIS DE VARIABLES, RELACIÓN DE ACTORES, OBJETIVOS Y CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS.

Para el ejercicio prospectivo hemos aplicado la visión de Godet (2007), que, a través de métodos desarrollados de acuerdo a sus estudios en prospectiva, se puede alcanzar una visión holística de sistemas complejos proporcionando un marco integral que mejore la toma de decisiones. En tal virtud, hemos solicitado la colaboración de expertos que nos aporten con sus valoraciones y poder obtener así la relación de variables, influencias, actores y objetivos, para luego revisar los posibles escenarios que se podrían presentar en los próximos cinco años.

Los profesionales académicos que han colaborado en este trabajo son las siguientes personas:

- **Dra. Natalia Angulo** – Ph.D. en ciencias sociales, magister en ciencias sociales con mención en desarrollo y licenciada en comunicación social, coordinadora general de investigación del Instituto de Altos Estudios Nacionales y docente en la Universidad Central del Ecuador.
- **Mgs. Arturo Estrella** – Magíster en planificación estratégica, ingeniero en marketing, docente en la Universidad Central del Ecuador
- **Mgs. Johanna Gualavisí** – Magíster en sociología, licenciada en comunicación social y docente Universidad Central del Ecuador
- **Dr. Gabriel Cevallos** – Ph.D. en educación, magíster en tecnologías para la educación y la práctica docente, ingeniero en electrónica y telecomunicaciones
- **Mgs. Patricio Jiménez** – Comunicador social, Universidad del Carchi

4.7 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO MICMAC – RELACIÓN DE VARIABLES

El método MICMAC (matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación) según Godet (2007), permite analizar la estructura de un sistema a través de la reflexión colectiva; este método tiene como función identificar variables esenciales en el funcionamiento de un sistema. A través de este método hemos tabulado la opinión de los expertos consultados en este apartado son: la Dra. Natalia Angulo, la Mgs. Johanna Gualavisí, el Mgs. Arturo Estrella y el Dr. Gabriel Cevallos (perfiles ver anexo 9, 10).

Según lo manifestado y una vez tabulados los resultados obtenidos (reporte completo MICMAC en anexos) por los cuatro expertos, en entre un grupo de variables constituidas por al análisis FODA que consta en la planificación internacional y puntos resultantes del desarrollo

del presente trabajo (ver anexos) se ha podido determinar las relaciones entre las diferentes variables que aportan información de acuerdo a su influencia o dependencia en el sistema.

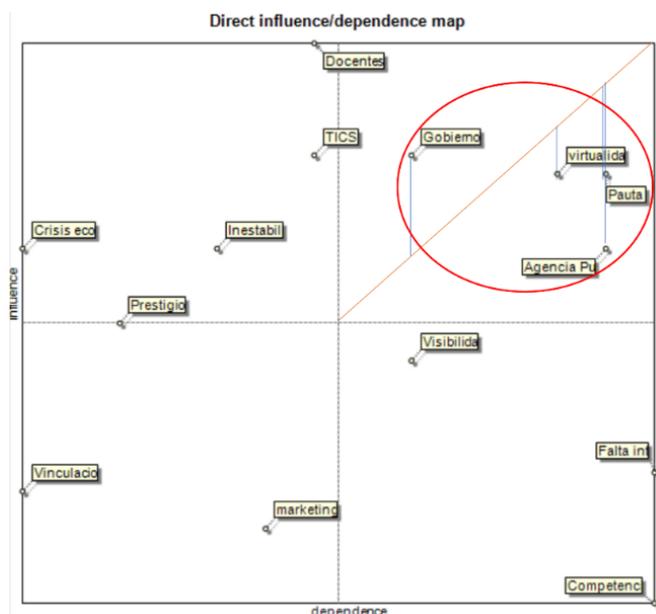
TABLA N. 9 - RESULTANTE DEL ANÁLISIS DE VARIABLES MICMAC

| VARIABLES DE INFLUENCIA | | VARIABLES DETERMINANTES | |
|-------------------------|-------------|-------------------------|--------------|
| Virtualidad | Estratégica | Docentes | Determinante |
| Pauta | Estratégica | TICS | Determinante |
| Gobierno | Estratégica | Inestabilidad | Determinante |
| Agencia de publicidad | Reguladora | Prestigio | De entorno |
| VARIABLES AUTÓNOMAS | | VARIABLES DE RESULTADO | |
| Marketing | excluída | Visibilidad | De resultado |
| Vinculación | excluída | Falta de interés | De resultado |
| | | Competencia | De resultado |

Fuente: Análisis MICMAC

De lo revisado es importante condensar la información en cuatro variables estratégicas, mismas que utilizaremos para construir los posibles escenarios.

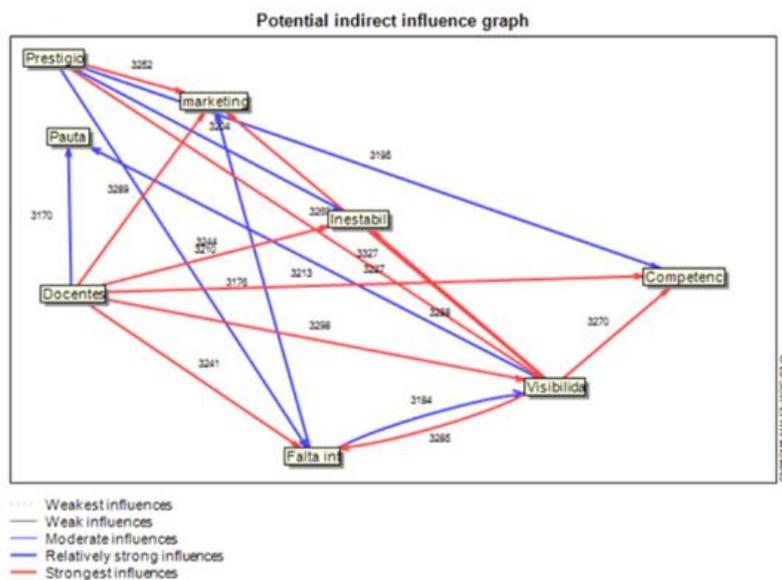
GRÁFICO N. 7 – MAPA DE INFLUENCIAS DIRECTAS ENTRE VARIABLES



Fuente: Reporte MICMAC IAEN

Las cuatro estrategias identificadas son cruciales para el desarrollo del sistema. Al gestionar eficazmente estas variables y considerar las determinantes, el IAEN puede posicionarse como una institución líder en educación superior.

GRAFICO N. 8 - PLANO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS



Fuente: Reporte MICMAC IAEN

A nivel de influencias indirectas vemos que la variable “docentes” influye fuertemente el sistema. En tal situación, las variables identificadas como las de mayor incidencia en el sistema son:

1. Virtualidad (alta influencia y alta dependencia)

Aumento de interés por programas en línea

Invertir en tecnologías de educación en línea, mejorar las plataformas de educación virtual y capacitar a los docentes en el uso de herramientas virtuales. Promocionar la oferta educativa virtual del IAEN como una ventaja competitiva.

2. Pauta (alta influencia y alta dependencia)

Dificultades para contratar pauta

Desarrollar campañas publicitarias dirigidas y utilizar diversas plataformas digitales impulsadas por herramientas de inteligencia artificial (redes sociales, Google Ads, medios tradicionales) para alcanzar al público objetivo.

3. Gobierno (alta influencia y alta dependencia)

Apoyo del gobierno a educación

Mantener una relación cercana y colaborativa con las entidades gubernamentales. Asegurarse de que las políticas del IAEN estén alineadas con las directrices gubernamentales y aprovechar cualquier oportunidad de financiamiento o apoyo.

4. Agencia de publicidad (alta influencia y alta dependencia)

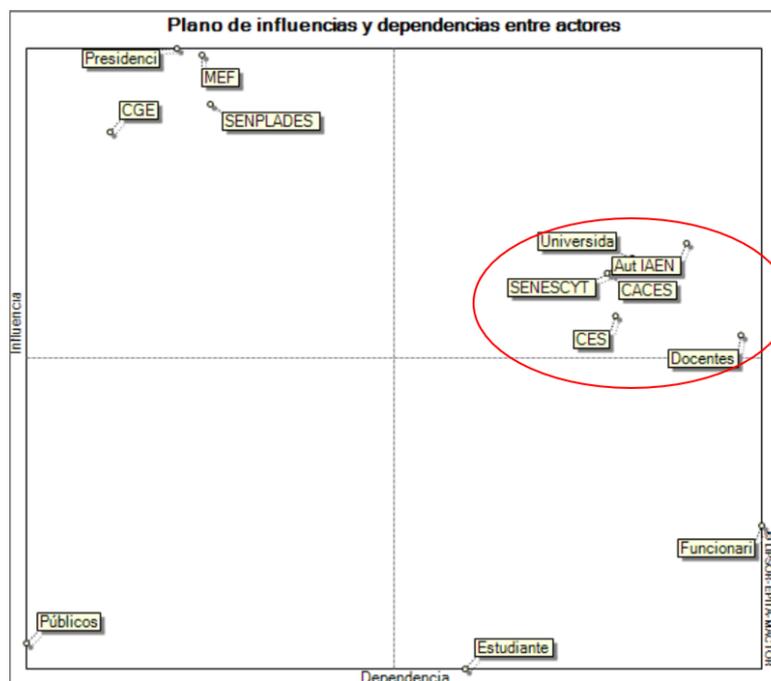
Altos costos de agencias de publicidad

Seleccionar una agencia de publicidad con experiencia en el sector educativo o desarrollar formas propias para concentrar el gasto publicitario y que este sea manejado por personal interno, previamente capacitado en temas de marketing digital y experiencia del usuario.

4.8 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO MACTOR – RELACIÓN DE ACTORES Y OBJETIVOS.

El método de análisis MACTOR (matriz de análisis de juego de actores) según Godet (2007) establece las relaciones de fuerza, convergencia y divergencia entre actores y objetivos; los mismos han sido tomados de la Planificación Estratégica Institucional vigente del IAEN.

GRÁFICO N. 9 MAPA DE INFLUENCIAS Y DEPENDENCIAS DE ACTORES



Fuente: Reporte MACTOR IAEN

TABLA N. 10 RESULTANTE DEL ANÁLISIS MACTOR ENTRE ACTORES

| ACTORES DE ENLACE | ACTORES DE DOMINIO |
|---|---|
| ALTA INFLUENCIA Y ALTA DEPENDENCIA | ALTA INFLUENCIA Y BAJA DEPENDENCIA |
| Universidades | Presidencia |
| Autoridades del IAEN | Ministerio de Economía y Finanzas |
| SENESCYT | Contraloría General del Estado |
| CES | SENPLADES |
| CACES | |
| Docentes | |
| ACTORES AUTÓNOMOS | ACTORES DOMINADOS |
| BAJA INFLUENCIA Y BAJA DEPENDENCIA | BAJA INFLUENCIA Y ALTA DEPENDENCIA |
| Públicos | Funcionarios |
| | Estudiantes |

Fuente: Reporte MACTOR IAEN

En este caso, aplicado a los mismos expertos y luego de haber realizado la relación de los resultados de cada uno de ellos, podemos apreciar, en cuanto a actores que ejercen influencia y dominio en el sistema, y objetivos estratégicos que guardan relación directa con la gestión del IAEN y el proyecto de construir una estrategia de comunicación prospectiva para incrementar la demanda de alumnos lo siguiente:

1. Autoridades IAEN. - Las autoridades académicas y administrativas del IAEN son las encargadas de dirigir y gestionar los procesos académicos y administrativos de la institución.

2. Universidades nacionales e internacionales. - Instituciones de educación superior a nivel nacional e internacional que se dedican a la venta y comercialización de programas educativos, en este caso de posgrado.

3. Senescyt. - Encargado de rectorar la política pública en materia de educación superior, ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales.

4. Caces. - Encargado de garantizar la calidad de la educación superior en el país y promover el desarrollo de una educación superior de calidad para todos.

5. CES. – Es el organismo planificador, regulador y coordinador del Sistema Nacional de Educación Superior de la República del Ecuador. La entidad tiene como domicilio la ciudad de Quito.

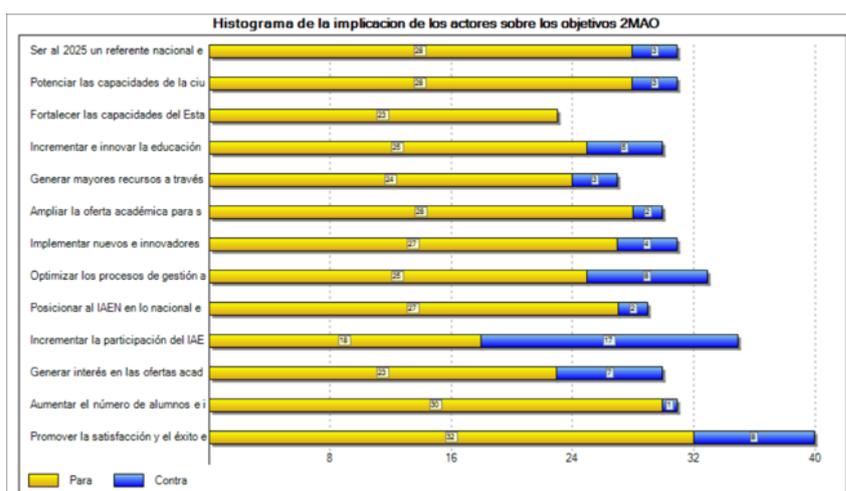
6.- Docentes. - Son profesionales altamente calificados y experimentados en diversas áreas del conocimiento que se encargan de impartir clases, dirigir investigaciones, asesorar a

estudiantes y contribuir al desarrollo del conocimiento en sus respectivas áreas de especialización

4.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN EL ANÁLISIS MACTOR

1. Aumentar el número de alumnos e ingresos financieros.
2. Ser al 2025 un referente nacional en cuanto a educación de posgrado.
3. Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.
4. Posicionar al IAEN en lo nacional e internacional.
5. Promover la satisfacción y el éxito estudiantil.

GRÁFICO N. 9 – IMPLICACIÓN DE ACTORES SOBRE OBJETIVOS



Fuente: Reporte MACTOR IAEN

El gráfico muestra la disposición de los actores, tanto a favor como en contra de los objetivos y en consecuencia nos proporciona los objetivos estratégicos listados previamente.

4.10 CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS BASADOS EN LAS VARIABLES, ACTORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RESULTANTES.

La construcción de escenarios se basa en la valoración de hipótesis resultantes en los ejercicios realizados previamente con los métodos MICMAC y MACTOR, es decir, variables estratégicas, actores estratégicos y objetivos estratégicos. Para ello vamos a utilizar el método

Smic Prob Expert (sistema de matrices de impactos cruzados), que, según Godet (2007) ayuda a determinar la posibilidad de ocurrencia de escenarios futuros.

Los expertos que participaron en este ejercicio son:

- Dra. Natalia Angulo, coordinadora general de investigación del IAEN, Ph.D. En sociología, magíster en sociología y licenciada en comunicación social.
- Dr. Gabriel Hidalgo, docente del IAEN, magister en derecho empresarial, magister en derecho constitucional, magister en ciencias políticas y abogado.
- Mgs. Patricio Jiménez, docente de la Universidad del Carchi, magíster en marketing digital y licenciado en comunicación social.
- Mgs. Josefa Paredes, docente de la Universidad Central del Ecuador, magister en comunicación y opinión pública, y licenciada en comunicación social.

4.11 HIPÓTESIS RESULTANTES DE LA RELACIÓN DE VARIABLES, ACTORES Y OBJETIVOS

1. **Aumento de la Virtualidad:** El IAEN mejora su plataforma de educación virtual y ofrece programas en línea de alta calidad, lo que significa aumento significativo en la matrícula de estudiantes que buscan flexibilidad en sus estudios.

2. **Estrategias de Pauta Efectivas:** Se implementan campañas publicitarias dirigidas a través de herramientas de inteligencia artificial. Se intensifica la presencia del IAEN en redes sociales, buscadores, plataformas digitales lo que ayuda a incrementar la visibilidad del IAEN, resultando en un aumento en las matrículas anuales.

3. **Colaboración con el Gobierno:** El IAEN establece alianzas estratégicas con entidades gubernamentales para recibir financiamiento y apoyo. Esto facilita la creación de programas innovadores, que atraen más estudiantes.

4. **Optimización de Costos Publicitarios:** El IAEN desarrolla capacidades internas para gestionar su publicidad, reduce costos e incrementa la efectividad de las campañas, lo que se traduce en un aumento en la captación de alumnos.

5. **Fortalecimiento del Cuerpo Docente:** Se contratan docentes altamente calificados en áreas relevantes, se introducen programas innovadores y de alta demanda en el mercado laboral esto mejora la reputación del IAEN y atrae a estudiantes que buscan una educación de calidad, aumentando la captación de estudiantes.

6. **Posicionamiento Institucional:** El IAEN incrementa su participación en el debate de políticas públicas, esto mejora su imagen a nivel nacional e internacional, logrando atraer a estudiantes de provincia y extranjeros, aumentando su captación de matrícula.

4.12 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE HIPÓTESIS.

Una vez realizado el análisis de las hipótesis para la conformación de escenarios se ha obtenido la siguiente probabilidad de ocurrencia:

TABLA N. 11 – PROBABILIDAD DE LOS ESCENARIOS DE ACUERDO A LAS HIPÓTESIS VALORADAS POR LOS EXPERTOS.

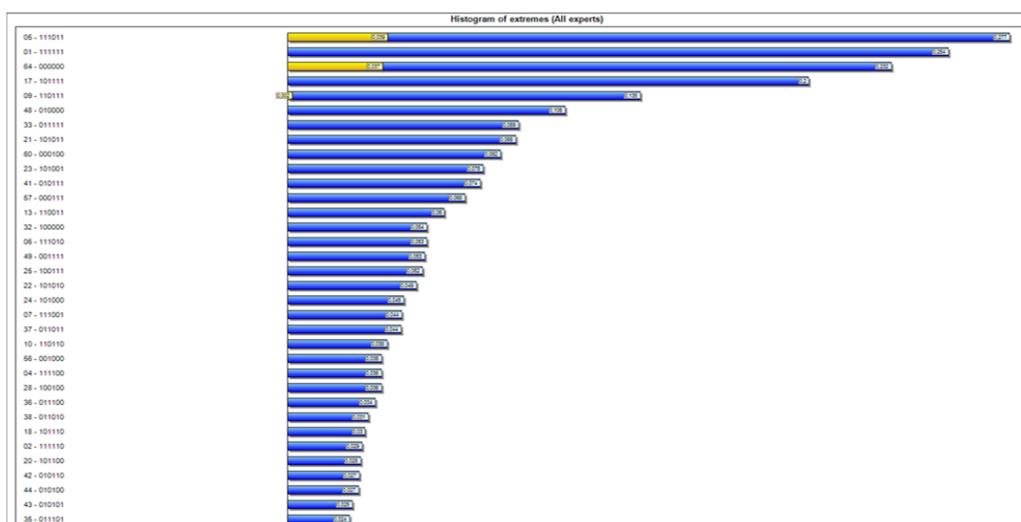
| SMIC PROB | VIRTUALIDAD | PAUTA | GOBIERNO | PUBLICIDAD | DOCENTES | POSICIONAMIENTO | P (0 – 1) |
|-------------|-------------|-------|----------|------------|----------|-----------------|-----------|
| ESCENARIO 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0,27 |
| ESCENARIO 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,25 |
| ESCENARIO 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,23 |
| ESCENARIO 4 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,20 |

Fuente: Análisis SMIC PROB EXPERT – IAEN (Anexo) – (1 se realiza – 0 no se realiza)

En la tabla anterior podemos apreciar los cuatros escenarios probables, de acuerdo al cálculo realizado según la opinión de los expertos. El primer escenario nos plantea la posibilidad de que se cumplan todas las hipótesis, excepto la que se refiere a publicidad. En porcentaje cercano el segundo nos plantea la posibilidad de que se cumplan las seis hipótesis; el tercero plantea la posibilidad de que no se cumpla ninguna y el cuarto, que no se cumpla la que guarda referencia con la pauta.

Si cruzamos los 4 escenarios, que juntos representan la mayor probabilidad de ocurrencia, las hipótesis que se cumplen en menor medida son las que se refieren a pauta y publicidad.

GRÁFICO 10 – HISTOGRAMA DE EXTREMOS – ESCENARIOS MÁS PROBABLES.



Fuente: Análisis SIMC PROB EXPERT – IAEN (Anexo)

Tal como lo refiere el histograma, vemos los posibles escenarios según su probabilidad de cumplimiento, expresados en código binario entre 0 (no se cumple) y 1 (se cumple).

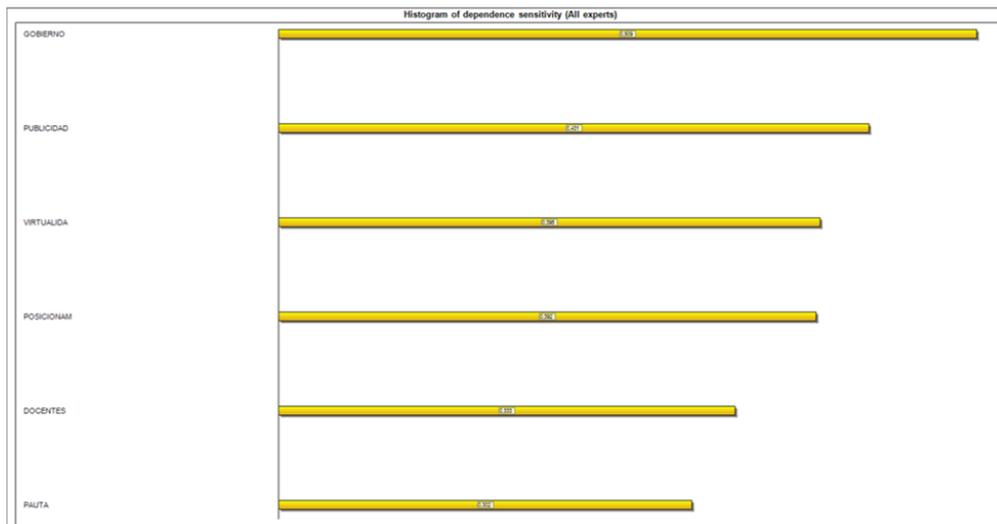
Otro dato relevante es el que nos muestran los histogramas de influencia, reflejando la alta influencia que ejerce en el sistema la hipótesis Docentes

GRÁFICO N. 11 – HISTOGRAMA DE INFLUENCIAS



Fuente: Análisis SMIC PROB EXPERT – IAEN (Anexo)

GRÁFICO N. 12 – HISTOGRAMA DE DEPENDENCIAS



Fuente: Análisis SMIC PROB EXPERT – IAEN (Anexo)

De la misma manera podemos apreciar la alta dependencia del sistema de la hipótesis Gobierno.

4.12 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN RESULTANTE

Según Jouvenel (1967) los futuros posibles o futuribles, pueden presentarse como consecuencia de la acción humana, es decir, el futuro no es una realidad fija, se puede construir a través de decisiones y acciones presentes, identificando oportunidades y retos para influir en el curso de los acontecimientos.

En el caso del IAEN, una estrategia de comunicación prospectiva deberá establecer claramente ¿Qué debemos comunicar?, es decir, enfocarse en resaltar las hipótesis con mayor probabilidad de cumplimiento, para aumentar la captación de estudiantes y mejorar la reputación del IAEN en un horizonte de 5 años, garantizando un crecimiento sostenible y un impacto positivo a nivel de las metas institucionales. Así mismo, debe plantearnos ¿Cuál es la vía para comunicar?, en este caso nos remite a prestar atención a aspectos vitales que quedan relegados en el sistema y que exigen un urgente desarrollo de capacidades, sobre todo por los avances constantes en las tecnologías de la comunicación y uso eficiente de entornos virtuales y que actualmente significan una desventaja competitiva; y finalmente, ¿a quién debo comunicarlo? Es decir, servidores públicos, pero también trascender y ampliar la oferta a través de segmentaciones más amplias, que puedan adaptarse a las tendencias y maximizar rendimiento, aprovechando los alcances de la inteligencia artificial asociada al marketing digital

El plan de comunicación deberá enfocarse en estrategias específicas y acciones que resalten la virtualidad y la docencia, fortaleciéndose en los espacios generados por la relación con el gobierno y las instituciones públicas; y potenciado por un manejo eficiente de los entornos virtuales. En este sentido, los públicos objetivo para tomar decisiones y encaminar procesos son:

- Estudiantes potenciales (nacionales e internacionales)
- Docentes y profesionales del sector público.
- Entidades gubernamentales y financieras.
- Empresas y organizaciones del sector público y privado.
- Medios de comunicación y opinión pública.

Así mismo, los objetivos, tanto institucionales como comunicativos, deben orientarse de acuerdo a las hipótesis determinantes de los posibles escenarios:

- Gestión administrativa para sustentar las condiciones necesarias que requieren los escenarios.
- Incrementar la matrícula a través de la promoción de programas en línea de alta calidad.

- Incrementar la imagen institucional a través de la promoción de actividades académicas de relevancia en cuanto al debate público o cooperación con entidades de gobierno.
- Posicionar al IAEN a través de:
 - Promoción de fortalezas tales como la mejora constante del cuerpo docente, con profesionales de primer orden.
 - Divulgación de artículos de investigación de alto impacto en revistas indexadas.
 - Testimonios de los estudiantes que hagan referencia a la calidad de los programas, tanto en contenido como en aplicación de los mismos.
 - Conversatorios y conferencias, tanto presenciales, como a través de los medios electrónicos del IAEN.
 - Mejora de las plataformas de educación virtual, página web, campus virtual y aplicación móvil.

Se debe también plantear acciones que apoyen estos objetivos:

- Realizar una evaluación de las necesidades tecnológicas y educativas para mejorar la plataforma de educación virtual, más orientada a mejorar la experiencia del usuario.
- Realizar auditorías frecuentes de funcionamiento al sitio web, aplicación móvil y campus virtual, aplicando diseño centrado en el usuario para mejorar la experiencia de usabilidad y rendimiento.
- Integrar herramientas de inteligencia artificial y analítica, tanto para procesos de aprendizaje, como para procesos de promoción y publicidad; y personalizar la experiencia de usuario, mejorar la adaptación a diferentes públicos y segmentar adecuadamente en fin de aprovechar mejor los recursos.
- Desarrollar capacidades para implementar con personal propio campañas de marketing digital para promocionar los programas en línea en redes sociales, plataformas educativas y foros especializados.
- Mejorar la utilización de plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn y YouTube para promover los programas en línea y productos académicos mediante anuncios dirigidos y contenido orgánico.

Marketing Digital potenciado con inteligencia artificial:

Capacitación continua al personal encargado de la promoción de la oferta académica sobre técnicas de marketing digital relacionadas con herramientas de inteligencia artificial y su utilidad en:

- Optimización de sitios y aplicaciones móviles, en cuanto a usabilidad y rendimiento.
- Segmentación mejor orientada con criterios demográficos y psicosociales.
- Manejo de datos con predicciones precisas para detectar tendencias.
- Chatbots inteligentes para mejorar la atención al cliente.
- Estrategias SEO y SEM para mejorar la pauta orgánica y pagada, con el fin de mejorar la ubicación por buscadores.
- Monitoreo referencial del rendimiento web.
- Análisis de contenido relevante y tendencias relacionadas al público objetivo.
- Adaptación de la gramática y el estilo en referencia a los usuarios.
- Obtener datos relevantes de los públicos objetivo para mejorar el mensaje.
- Automatización de las campañas.
- Revisión de indicadores para maximizar el rendimiento.

Acciones de marketing tradicional que se fundamentan en la interacción en espacios físicos:

- Medios de comunicación tradicional como la radio, tanto para promoción como para entrevistas de docentes del IAEN.
- Mantener e incrementar la cooperación eficaz y convenios de cooperación con entidades públicas y de gobierno, y actividades de vinculación con la sociedad, que destaquen los beneficios mutuos.
- Participar, organizar y promocionar eventos académicos, conferencias magistrales, conversatorios y foros gubernamentales para establecer y fortalecer relaciones con actores clave.
- Analizar formas de financiamiento directo más amigables con los públicos objetivo
- Establecer alianzas con universidades y centros de investigación internacionales para atraer a estudiantes extranjeros.
- Fortalecimiento del cuerpo docente con los mejores profesionales de acuerdo a los campos de enseñanza.
- Introducción de Programas Innovadores, realizar estudios de mercado para identificar áreas de alta demanda laboral y desarrollar programas educativos en estas áreas.

- Establecer alianzas con empresas públicas y organizaciones para co-diseñar programas educativos que se alineen con las necesidades del mercado laboral.
- Fomentar la publicación de investigaciones y estudios realizados por el IAEN en revistas académicas y medios de comunicación.
- Organizar y participar en foros, conferencias y debates sobre políticas públicas para aumentar la visibilidad del IAEN.

Los procesos sustantivos del IAEN son: docencia, investigación y vinculación con la sociedad, pero la gestión administrativa juega un rol fundamental para, a través de sus decisiones, se posibilite el cumplimiento, mejoramiento y optimización de la gestión académica.

La comunicación es el nexo con su audiencia, que posibilita que esta asimile todo lo que la institución tiene para ofrecer a la sociedad, tanto en la formación de tomadores de decisión y generadores de políticas públicas. También, un ente comprometido con la sociedad ecuatoriana a través de una participación activa en el debate público y en temas de gobierno y administración pública.

La construcción de un futuro próspero para el IAEN demanda una estrategia integral que integre la gestión administrativa, la academia y la comunicación. Al igual que señala Jovenel (1967) el futuro se moldea a través de las acciones presentes; esto implica una gestión administrativa eficiente que sustente las iniciativas académicas y una estrategia de comunicación bien diseñada, que posicione a la institución como un referente en la formación de líderes y en el análisis de políticas públicas, en concordancia con las hipótesis de mayor influencia y dependencia en el análisis realizado, la docencia y la relación con el gobierno y sus instituciones.

La propuesta aquí presentada busca dotar al IAEN de insumos para tomar decisiones, tales como fortalecer sus capacidades en educación virtual, su calidad docente y su compromiso con la sociedad, y al mismo tiempo, abordar los desafíos que plantea un entorno cada vez más competitivo y digital. Al combinar acciones de marketing digital con iniciativas tradicionales, el IAEN podrá aumentar su visibilidad, atraer a nuevos estudiantes y fortalecer su reputación.

Es fundamental destacar que esta estrategia no solo busca incrementar la matrícula y los recursos financieros, sino también mejorar la calidad educativa y fortalecer la relevancia del IAEN en el debate público. Al hacerlo, la institución no solo estará contribuyendo a su propio crecimiento, sino también al desarrollo del país.

CONCLUSIONES

La propuesta presentada a través del presente trabajo de investigación pretende, a través una estrategia de comunicación prospectiva, en primera instancia determinar las causas de las bajas convocatorias, y buscar fortalezas para, en un horizonte de cinco años, incrementar la captación de alumnos a través de acciones de comunicación dirigidas a llenar las expectativas del público objetivo.

Al remitirnos a los objetivos específicos, refiriéndonos al primero: causas que han influido en la disminución de la demanda por los programas de posgrado en el IAEN. Debemos notar que la mayoría de los programas en los últimos cinco años, no lograron llegar al promedio de 18 alumnos, eso habla de una necesidad urgente de replantear o renovarlos, con base en las nuevas necesidades laborales y de la administración pública, que responden a los desafíos de los avances tecnológicos.

Una segunda causa es la falta de usabilidad efectiva los entornos virtuales; la analítica web refleja un importante segmento de interés que sitúa a los usuarios del IAEN por encima de los 45 años, en ese caso es necesario contar con plataformas que se adapten en mejor medida al diseño centrado en ese tipo de usuarios.

Una tercera causa es una estrategia de comunicación que no trasciende los entornos inmediatos, limitando seriamente el público objetivo, esto se refleja en la comparativa general de interés, ubicando al IAEN muy por detrás de las otras opciones en el mercado.

En relación al segundo objetivo específico, y continuando con las estrategias de comunicación utilizadas, estas han proporcionado un escenario tendencial, que mantiene un cierto nivel regular de interés, según lo refiere la analítica web. Si bien las acciones de marketing tradicional, y trabajo digital orgánico, han ayudado a mantener el interés, este tiende a disminuir gradualmente, lo que se puede apreciar en las convocatorias de los últimos cinco años. En ese caso es necesario fortalecer las capacidades del IAEN para el manejo de entornos virtuales, redes sociales y marketing digital potenciado con inteligencia artificial, para maximizar los alcances.

El tercer objetivo específico cuestiona: en qué medida los programas del IAEN son considerados un factor influyente, ya hemos hecho referencia a la necesidad urgente de actualizarlos o replantearlos con criterio prospectivo, anticipando las necesidades sociales y del Estado ecuatoriano en cuanto a tomadores de decisión y gestores de políticas públicas.

En relación al cuarto objetivo específico, se afirma la incidencia de la amplitud de la oferta académica vigente, incrementada por la propuesta de universidades extranjeras que manejan eficientemente los entornos digitales, abriendo un abanico interminable de opciones en un mercado que no crece en la misma proporción. En tal virtud, es preciso reforzar las fortalezas

institucionales para construir ventajas competitivas y mantener la consideración de los interesados por estudiar un posgrado.

Es preciso mencionar también que los costos de colegiatura no se presentan como una de las causas urgentes, esto debido a que los públicos asumen al IAEN como una opción de prestigio y crecimiento profesional; si bien es cierto, hay casos que no concretan matrícula por incapacidad de pago, la incidencia es regular (Anexo 4, agendas de vendedores proceso 2024).

El sobreendeudamiento post COVID no resulta una causa determinante y más bien, la educación virtual que llegó con la pandemia emerge como una de las acciones estratégicas a fortalecer como prioridad de la gestión administrativa y para una estrategia de comunicación fuerte.

Según los resultados del ejercicio prospectivo asentado en la opinión del grupo de expertos consultado, está claro que las decisiones apuntan, a nivel institucional, a potenciar la educación virtual, no como una herramienta, sino como un sistema que mejore constantemente, adaptándose a las necesidades de los usuarios.

Fortalecer la docencia, en cuanto a responder las expectativas de los interesados contando con profesionales de alto nivel; divulgar con criterio las investigaciones de impacto en revistas académicas indexadas; y programas de maestría que despierten el interés social, que sean necesarios para los mercados laborales actuales y futuros.

La pauta y las capacidades para el marketing digital representan ese llamado de atención urgente a buscar formas de superar las dificultades y estar en condiciones de competir con universidades del mundo entero, que asumen la internacionalización como un reto que se materializa en un uso agresivo del entorno virtual.

La relación con el gobierno y las entidades públicas representa también un punto importante en el desarrollo del sistema. La relación directa a través de convenios de cooperación, la participación en el debate público, la realización de actividades académicas conjuntas, debe resaltarse y promocionarse para reforzar la imagen de prestigio que perciben los públicos a través de todas las plataformas y medios oficiales institucionales.

Lo mencionado representa el desafío para las Autoridades del IAEN, que son el otro actor que destaca el sistema. Una estrategia de comunicación prospectiva, debe actuar en consecuencia de la gestión administrativa y facilitarle la ruta para tomar decisiones estratégicas estableciendo claramente ¿qué comunicar?, ¿a quién? y ¿por qué medios?, maximizando alcances, afianzándose en los verdaderos nichos de interés, aprovechando tendencias en base a las fortalezas estratégicas, resaltando logros y construyendo realidades. Acciones que resultarán en

el incremento de alumnos y recursos financieros, que permitan el desarrollo del proyecto institucional y gestión académica en beneficio de la sociedad ecuatoriana y mundial.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea, N. (s. f.). *Ley Orgánica de Educación Superior*.

Barney, J. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage* (1.^a ed.). Addison-Wesley.

Catucci, A. (2023). Diferencias entre plan de marketing y comunicación. *Marketing Insider Review*. <https://marketinginsiderreview.com/diferencias-plan-comunicacion-plan-marketing/>

Consejo de Educación Superior. (2024, mayo 30). *Oferta académica vigente del SES (filtrada)*. <https://www.ces.gob.ec>

Diferencias entre un plan de comunicación y un plan de marketing para tu empresa. (2020). *Avance Comunicación*. <https://www.avancecomunicacion.com/diferencias-entre-un-plan-de-comunicacion-y-un-plan-de-marketing-para-tu-empresa/>

Estatuto del Instituto de Altos Estudios Nacionales, (2015). <https://www.iaen.edu.ec>

Fiske, J. (1984). *Introducción a estudio de la comunicación*. Norma.

Godet, M., & Durance Philippe. (2007). *Prospectiva estratégica: Problemas y métodos* (2.^a ed.). Prospektiker.

Godin. (2019). *Esto es marketing* (5.^a ed.). Alienta.

IAEN. (2023). *Planificación estratégica institucional 2021—2025*. <https://www.iaen.edu.ec>

IAEN, W. (s. f.). Historia del IAEN [Institucional]. *Página web del IAEN*. <https://www.iaen.edu.ec/la-universidad/historia/>

Iaen.edu.ec Website performance. (2024). [Web site analysis]. *SimilarWeb*. https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/*/999/3m?webSource=Total&key=iaen.edu.ec

- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Ladino, P. (2017). *Teorías de la comunicación* (1.^a ed.). AREANDINA.
- Manes, J. (2004). *Marketing para instituciones educativas: Guía para planificar la captación retención de alumnos* (2.^a ed.). Granica.
- Mojica, F. (1993). *La prospectiva: Técnicas para visualizar el futuro* (2.^a ed.). LEGIS Editores.
- Plan de marketing vs plan de comunicaciones. (2019). *Comunicare*.
<https://www.comunicare.es/plan-de-marketing-vs-plan-de-comunicaciones/>
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2.^a ed.).
- Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos, RES-S043-No.0154/2106 58 (2016).
<https://www.iaen.edu.ec>
- Ríos, E., Páez, H., & Barbos, J. (2020). *Estrategias de comunicación. Diseño, ejecución y seguimiento* (1.^a ed.). REDIPE.
- Rodríguez Ardura, I. (2020). *Marketing digital y comercio electrónico* (2.^a ed.). Pirámide.
- Russell, T., Lane, R., & Whitehill, K. (2005). *Kleppner publicidad* (16.^a ed.). Pearson Educación.
- Van Riel, C., Cerdá, E., Cisneros, G., & Barrio, O. (1997). *Comunicación corporativa* (1.^a ed.). Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1 – Planificación Estratégica Institucional del IAEN 2021 – 2025. Link:

https://drive.google.com/file/d/1UZucVnTtJcvhXftkyJC6WYNxbgr-f_uW/view?usp=sharing

Anexo 2 – Postulantes – tipos de trabajo, proporcionado por la Dirección de Bienestar Institucional y Admisiones del IAEN. Link:

<https://drive.google.com/file/d/1-rka9MolFRgDndvUDfqcCwvbFKM2LJ8c/view?usp=sharing>

Anexo 3 – Encuesta de comunicación, proporcionado por la Dirección de Bienestar Institucional y Admisiones del IAEN. Link:

<https://drive.google.com/file/d/1IliK12BKWtGNSw9857FGWjv0TMBzYo2F/view?usp=sharing>

Anexo 4 – Agendas de vendedores, oferta 2024 (Esteban Valenzuela, Omar Toalombo, Marlon Jácome). Link:

https://drive.google.com/file/d/1bMB_HDNTAvZOHTwCarLdsy1uaA6nrjPs/view?usp=sharing

Anexo 5 – Informe – datos. Proporcionado por la Dirección de Bienestar Institucional y Admisiones del IAEN. Link:

<https://drive.google.com/file/d/1wx0VdlnVn0GGkUeKEiI1kJfIE65EVv0M/view?usp=sharing>

Anexo 6 – Análisis de programas por número de matriculados. Proporcionado por la Dirección de Bienestar Institucional y Admisiones del IAEN. Link:

<https://drive.google.com/file/d/1qgTMMtJa-awhgb17GvJ9KYnBdqCdeFqm/view?usp=sharing>

Anexo 7 – Analítica web IAEN y Universidades. Proporcionado por SimilarWeb. Link:

<https://drive.google.com/file/d/1eyPyRJZ8wvJVukJ1Tqs1B7yo4iiaXn1v/view?usp=sharing>

Anexo 8 – Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos del IAEN. Link:

<https://drive.google.com/file/d/1W1jTpqGcpxguOKecrbIbO7dTnXi1ecxw/view?usp=sharing>

Anexo 9 – Reporte final MICMAC IAEN. Link:

<https://drive.google.com/file/d/1ocUnVQx6poJNkvZ7Yc7ljXmveudwxfm1/view?usp=sharing>

Anexo 10 – Reporte final MACTOR IAEN. Link:

<https://drive.google.com/file/d/1kGZIDlwhNDCn5QahzNzIVlluzXQDVzCw/view?usp=sharing>

Anexo 11 – Reporte final SMIC PROB IAEN. Link:

<https://drive.google.com/file/d/1NpllErNORuIRQZhVZ0WHyNpdD-JeQyIJ/view?usp=sharing>

Link general de la carpeta de anexos que contiene además el folder: matrices individuales de los expertos:

https://drive.google.com/drive/folders/11_PYkjO4OKYsl7lgqBOrmcKE03Le_kYX?usp=sharing