



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL

ESCUELA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

**MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA  
CON ÉNFASIS EN MANEJO DE CRISIS**

**Estrategia de comunicación para el fortalecimiento de la identidad institucional, mediante  
los canales digitales utilizados en la Universidad de Panamá**

POR:

JOHANA SOLÍS RODRÍGUEZ

CÉDULA: 8-801-998

Directora: Dra. Ana Edilma Pérez Rodríguez

Trabajo de grado para optar por el título de  
Magíster en Comunicación Corporativa con  
énfasis en Manejo de Crisis

Panamá, 2026

### **Dedicatoria**

A mis padres, Juan y Ana, quienes son mi mayor ejemplo e inspiración. A mi hija Johana Alexandra, que ha sido mi compañera en este viaje y mi fortaleza en todo momento.

### **Agradecimientos**

A Dios, por permitirme seguir adelante a pesar de las adversidades. A la doctora Ana Edilma Pérez, por su acompañamiento incondicional. Igualmente, al doctor Juan Antonio Gómez, por sus consejos y su pasión por compartir el conocimiento.

A mis profesores cuyo compromiso y enseñanza han sido significativos en esta etapa académica.

A mis amigos, por estar siempre para mí.

## Índice General

<b>Índice de Tablas</b>	<b>7</b>
<b>Índice de Figuras</b>	<b>8</b>
<b>Resumen</b>	<b>9</b>
<b>Abstract</b>	<b>10</b>
<b>Introducción</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo I. Aspectos Generales del Proyecto de Intervención</b>	<b>13</b>
Denominación del proyecto	13
Presentación del proyecto	13
Antecedentes del problema	14
Análisis situacional	18
<i>Medios de comunicación institucionales</i>	<i>20</i>
<i>Aspectos sobre el proceso comunicacional de la Universidad de Panamá</i>	<i>21</i>
Planteamiento del problema	22
Objetivos del proyecto de intervención	27
<i>Objetivo general</i>	<i>27</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>27</i>
Justificación del proyecto	27
Cronograma de actividades	30
Presupuesto del proyecto de intervención	31
Conceptos claves del proyecto	31
Procedimientos para la elaboración del proyecto de intervención	34
<b>Capítulo II. Marco Teórico</b>	<b>40</b>
La comunicación en las instituciones de educación superior	40

Bases teóricas relacionadas al proyecto de intervención	43
Concepto de comunicación	43
Comunicación organizacional	44
Funciones de la comunicación organizacional	46
La comunicación institucional	47
Comunicación interna	48
Tipos de comunicación interna	51
Comunicación formal e informal	52
Tendencias en la comunicación interna	53
Uso de los canales digitales en la comunicación de las universidades	54
Canales digitales para la comunicación interna	55
Fundamentos teóricos de la identidad corporativa	58
Componentes de la identidad corporativa	60
Marco conceptual	60
Marco legal	63
<b>Capítulo III. Aspectos Metodológicos del Proyecto</b>	<b>65</b>
Justificación del estudio	65
Preguntas de investigación	65
Objetivos de investigación	66
<i>Objetivo general</i>	66
<i>Objetivos específicos</i>	66
Clase de estudio	67
Población y muestra	67
Instrumento de recolección de datos	69
Limitaciones	70
Resultados	71
Análisis de los resultados	80

Conclusiones	82
Recomendaciones	83
<b>Capítulo IV. Diseño de la estrategia de comunicación</b>	<b>85</b>
Diagnóstico comunicacional: FODA de la Universidad de Panamá	86
Objetivos de la estrategia de comunicación	87
<i>Objetivo general</i>	88
<i>Objetivos específicos</i>	88
Plan de acción de la estrategia de comunicación	93
Cronograma del desarrollo de la estrategia de comunicación	98
<b>Conclusiones</b>	<b>102</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>103</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>104</b>
<b>Anexos</b>	<b>112</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b>	Cronograma de actividades del proyecto de intervención	30
<b>Tabla 2.</b>	Presupuesto del proyecto de intervención	31
<b>Tabla 3.</b>	Matriz de la elaboración de mensajes para el personal administrativo de la Universidad de Panamá	90
<b>Tabla 4.</b>	Presupuesto de la estrategia de Comunicación	99
<b>Tabla 5.</b>	Cronograma de la estrategia de comunicación	100

## Índice de Figuras

Figura 1	Representación gráfica del árbol de problemas	26
Figura 2	Esquema para el desarrollo de la estrategia de comunicación	39
Figura 3	Distribución porcentual del personal administrativo de la UP, según sexo	71
Figura 4	Distribución porcentual del personal administrativo, según el tiempo de laborar en la UP	72
Figura 5	Distribución porcentual del estatus laboral del personal administrativo de la UP	72
Figura 6	¿Cuentan con algún medio para dar a conocer sus opiniones y sugerencias?	73
Figura 7	¿Cómo evalúa la divulgación de las actividades y proyectos institucionales a nivel interno?	74
Figura 8	¿Considera que la UP lo mantiene lo suficientemente informado de los procesos internos?	74
Figura 9	¿A través de qué medios se informa de las actividades institucionales?	75
Figura 10	¿Conoce la misión, visión y valores de la UP?	76
Figura 11	¿Reconoce los símbolos de identidad de la UP tales como el logo oficial, lema, himno, colores?	76
Figura 12	¿Considera que, en la UP, la misión, visión y valores están en un lugar visible?	77
Figura 13	¿Conoce las políticas de comunicación interna y externa?	78
Figura 14	¿En cuál de estos medios prefiere recibir información sobre proyectos y actividades de la UP?	78
Figura 15	¿Considera que una buena gestión de la comunicación contribuye al fortalecimiento de la identidad institucional entre el personal administrativo?	79
Figura 16	¿Considera que una mala gestión de la comunicación interna puede generar riesgos para la imagen de la institución?	80
Figura 17	Matriz FODA de la comunicación interna - UP	87
Figura 18	Esquema de las líneas estratégicas	94
Figura 19	Esquema de la estrategia de comunicación	95

## Resumen

En la actualidad, las universidades públicas se enfrentan a diversos desafíos para adaptarse al entorno digital, especialmente en la gestión de su comunicación institucional, tanto interna como externa. En este contexto, el presente proyecto tiene como objetivo diseñar una estrategia de comunicación orientada al fortalecimiento de la identidad institucional de la Universidad de Panamá, dirigida específicamente al personal administrativo. La relevancia de la propuesta radica en optimizar el uso de los canales digitales internos para garantizar una comunicación efectiva, oportuna y acorde al propósito de la universidad. En este sentido, el estudio se desarrolló bajo un diseño de investigación no experimental, de corte transversal y con un alcance descriptivo. Se adoptó una metodología cuantitativa, basada en la aplicación de una encuesta a 200 administrativos de la administración central, seleccionados mediante un muestreo aleatorio simple. De este modo, los datos recopilados evidenciaron la necesidad de una comunicación interna efectiva y adaptada a los medios digitales, con el propósito de consolidar el sentido de pertenencia. En consecuencia, se requirió llevar a cabo acciones que garanticen que el personal administrativo esté debidamente informado, así como identificar herramientas que optimicen los procesos comunicativos. Todo ello, cobra relevancia al considerar que dicho personal es el primer vocero de la institución y un pilar esencial en la gestión universitaria.

**Palabras clave:** canales digitales, comunicación institucional, estrategia de comunicación, identidad institucional, universidad pública.

**Línea de investigación:** Relaciones públicas, imagen y organización de eventos.

## Abstract

Currently, public universities face several challenges in adjusting to the digital world, particularly in handling their institutional communication, both internal and external. In this context, the purpose of this project is to design a communication strategy aimed at improving the institutional identity of the Universidad de Panamá, especially targeting administrative staff. The significance of this proposal lies in enhancing the use of internal digital channels to ensure effective, timely communication aligned with the mission of the university. In this regard, the study was managed using a non-experimental, cross-sectional research design with a descriptive scope. A quantitative methodology was adopted, based on the administration of a survey to 200 administrative employees the central administration, selected through simple random sampling. The collected data show the need for effective internal communication adapted to digital media, with the aim of strengthening the sense of belonging. Consequently, it is necessary to implement actions that ensure administrative staff are properly informed, as well as to identify tools that enhance communication processes. All of this becomes particularly relevant when considering that such personnel serve as the institution's primary representatives and are an essential part in university management.

**Keywords:** digital channels, institutional communication, communication strategy, institutional identity, public university.

**Research line:** Public relations, image, and event organization.

## Introducción

En las últimas décadas, la transformación digital se ha convertido en un recurso estratégico para las organizaciones, impactando sus estructuras, su funcionamiento y sus modelos de comunicación. En el ámbito de las instituciones de educación superior (IES), ha adquirido especial relevancia, debido a que las universidades enfrentan el desafío de adaptarse a entornos cada vez más complejos, interconectados y mediados por las herramientas digitales (Hilbert et al., 2021).

Sin embargo, la digitalización no se limita a la adopción de tecnologías, sino que implica cambios más profundos en los procesos institucionales, la cultura organizacional y la interacción con sus distintos públicos. En este sentido, la comunicación institucional desempeña un rol fundamental al facilitar los procesos de mejora continua, favorecer la alineación con los objetivos estratégicos y contribuir en la construcción del sentido de identidad entre los miembros de la comunidad universitaria.

En esta línea, la comunicación interna en las universidades resulta esencial para la articulación de los procesos organizacionales, la transmisión eficaz de la información y la consolidación del sentido de pertenencia. No obstante, a pesar de las ventajas que ofrecen las herramientas digitales, los procesos comunicativos también se ve desafiados por las nuevas dinámicas de interacción (Canul y López, 2023).

En lo que respecta a la Universidad de Panamá, se identifican oportunidades de mejora en el uso de los canales digitales para la comunicación interna, particularmente en lo relacionado a la gestión de la información y la generación de espacios que promuevan la transparencia y la

participación. Por ello, se hace necesaria una gestión estratégica de la comunicación interna que contribuya al fortalecimiento de la identidad institucional.

Dentro de este marco, el proyecto tiene como propósito diseñar una estrategia de comunicación que fortalezca la identidad institucional del personal administrativo de la administración central de la Universidad de Panamá, mediante el uso estratégico de los canales digitales internos, reconociendo la comunicación interna como un activo estratégico dentro de la gestión universitaria.

Asimismo, la propuesta considera el papel que desempeña el personal administrativo dentro de la estructura institucional, dado que sus funciones lo llevan a ser el primer punto de contacto con estudiantes, docentes, autoridades y público externo. Por lo tanto, este grupo cumple una responsabilidad significativa en la transmisión de mensajes, valores y prácticas que conforman la identidad universitaria.

Para el desarrollo del proyecto, en primer lugar, se elaboró un diagnóstico con el fin de conocer la situación actual de la comunicación interna dirigida al personal administrativo. Posteriormente, se identificaron estrategias orientadas a la divulgación y fortalecimiento de la identidad institucional. Finalmente, se proponen acciones que, a través de la optimización de los canales digitales, contribuyan a una gestión efectiva, coherente y participativa de la comunicación interna.

## **Capítulo I. Aspectos Generales del Proyecto de Intervención**

### **Denominación del proyecto**

Estrategias de comunicación para el fortalecimiento de la identidad institucional, mediante los canales digitales utilizados en la Universidad de Panamá.

### **Presentación del proyecto**

Este proyecto tiene como propósito, desarrollar acciones que contribuyan a fortalecer la identidad institucional del personal administrativo, reconociéndolo como un pilar fundamental dentro de la comunidad universitaria. Por ello, se busca mejorar y optimizar los canales digitales internos para garantizar una comunicación más efectiva, oportuna y que, a su vez, refuerce el sentido de pertenencia.

De modo que, la propuesta se centra en la importancia que tienen los canales digitales en el contexto actual de la comunicación institucional, particularmente, en la Universidad de Panamá (UP), donde se han introducido herramientas y medios digitales como elementos esenciales en la gestión administrativa. De esta manera, se plantea una intervención comunicacional que no solo facilite el flujo de información, sino que también, promueva la construcción y proyección de una identidad clara y acorde con la misión y valores de la Universidad.

Asimismo, este proyecto contribuye a la gestión de la comunicación interna en la institución, al ofrecer un diagnóstico adaptado a la realidad y a las necesidades del personal administrativo, así como también, proponer estrategias que favorezcan la participación y compromiso a través de los canales digitales.

## **Antecedentes del problema**

En los últimos años, la comunicación institucional ha cobrado mayor relevancia, lo que ha permitido a las entidades diseñar estrategias que transmitan su identidad, su misión y sus valores tanto a sus públicos internos como externos. Especialmente, tras la pandemia causada por el COVID-19 que, a pesar de la incertidumbre, llevó a las universidades a continuar con sus procesos académicos y administrativos a través de las plataformas digitales.

Al respecto, Medina-González, et al. (2021), realizaron un análisis sobre el contenido y las estrategias comunicativas en los sitios web de universidades de España y Brasil durante la crisis sanitaria. Sus hallazgos resaltan la importancia de los canales digitales para la comunicación institucional en las universidades, en contextos de incertidumbre. Puesto que estos canales no solo cumplen una función fundamental en la divulgación académica, sino también, son claves para fomentar la confianza en la comunidad universitaria y en la sociedad.

De igual manera, en la Universidad de Panamá se ha observado un incremento en el uso de las herramientas digitales para mantener la comunicación con los docentes, estudiantes, administrativos y la comunidad en general. Asimismo, se han sistematizados algunos de sus procesos y servicios. Sin embargo, la falta de recursos en las universidades públicas y la ausencia de una estrategia digital tanto interna como externa dificulta el uso efectivo de los canales digitales para la comunicación institucional (Simancas, 2022).

No obstante, aunque la UP no se encontraba preparada para asumir esta nueva forma de comunicar, tuvo que adaptarse y esforzarse por mantener el contacto con sus públicos a partir de la pandemia, mediante el uso de canales como el correo institucional, página web y algunas redes sociales. Pero a pesar de las múltiples ventajas que ofrecen estos canales también traen consigo

nuevos retos como lo es desarrollar estrategias de comunicación más participativas y adaptadas al contexto universitario (Aquino,2018).

Al igual que otras instituciones públicas, la UP también enfrenta diversos desafíos, que se suman a su compleja estructura organizacional que desde su fundación en 1935 ha ido evolucionando con el paso del tiempo. Si bien, dispone de una Dirección de Información y Relaciones Públicas, esta unidad se enfoca mayormente en la comunicación externa, además, su personal está más familiarizado a gestionar contenidos para los medios tradicionales lo que incide negativamente en el proceso comunicativo en los canales digitales, así como también, en la comunicación interna.

Referente a eso, Gómez y Zapata (2017), señalan que las universidades están avanzando hacia modelos más estratégicos en el entorno digital, de allí, la importancia de contar con profesionales de la comunicación comprometidos con los cambios institucionales. Además, de reconocer a la comunicación interna como una pieza clave para la transformación y modernización de las universidades.

En esa misma línea, Aburto (2019), sostiene que una de las debilidades de las universidades es la ausencia de estrategias de comunicación por lo que predomina la comunicación centrada en la difusión más que en transmitir valores y fomentar el sentido de pertenencia entre la comunidad universitaria. De allí, la importancia de mejorar la gestión y el uso de los canales de comunicación internos para contribuir en el fortalecimiento de la identidad institucional en el personal administrativo (Flores y Chafloque, 2019).

Cabe mencionar, el aporte presentado por la Oficina Regional Andina (2018), a través de la “Guía para la Gestión de la Comunicación en las Instituciones”, en la que se enfatiza que la

comunicación no debe considerarse solo como un proceso para la gestión de información, sino que es fundamental para fortalecer la identidad y el vínculo entre los miembros de una institución. Por eso, destacan la importancia de que las entidades deben conocer a sus públicos e integrar a la comunicación como un eje estratégico dentro de la planificación institucional.

Sin embargo, aunque las herramientas digitales se han consolidado como la principal vía de comunicación en la UP, se ha observado la ausencia de una planificación adecuada, dificultando la optimización de estos canales, lo que genera desinformación y falta de compromiso en los trabajadores. Por otro lado, los mensajes no se adaptan a los formatos digitales, al igual que carecen de una coherencia visual que promueva una identidad e imagen consistente de la Universidad.

De acuerdo con Vidal (2020), la falta de estrategias de la comunicación en línea provoca descoordinación y que no se aprovechen los canales digitales. Por tal motivo, las instituciones de educación superior deben adaptarse a las necesidades comunicativas que demanda la comunidad universitaria, así como también, diseñar políticas para mejorar la gestión comunicativa en el entorno digital.

En consecuencia, la planificación estratégica de los canales digitales es fundamental para gestionar efectivamente la imagen institucional, ofrecer contenidos valiosos y consolidar una relación con los diferentes públicos de la universidad (Aldás, 2022). Sin embargo, ante la ausencia de una planificación clara de la comunicación en los medios digitales de la UP, se limita el aprovechamiento de estas herramientas, así como también, se dificulta el establecimiento de canales internos más eficientes, lo cual es indispensable para fortalecer la identidad institucional.

Particularmente, la Universidad cuenta con un público diverso, ejemplo de ello está que a lo interno la integran tres estamentos: docentes, estudiantes y administrativos. Por lo cual, es fundamental identificar las necesidades comunicativas de cada uno de ellos y diseñar contenidos que se ajusten a sus necesidades y a los formatos digitales. De manera tal, que a través de la planificación de la comunicación institucional se construya una cultura más participativa y comprometida con el propósito de la universidad.

Tal como señala, Zambrano (2024), la ausencia de políticas y de recursos limita la efectividad de la comunicación en las instituciones educativas. En este sentido, la definición y aplicación de estrategias específicas para la gestión de los canales digitales, resulta esencial, ya que actualmente, estos constituyen el principal medio para la interacción interna. Además, la identidad de los trabajadores hacia la institución se construye mediante una comunicación interna clara y un flujo de información oportuno (Aparicio, 2020).

En este contexto, la transformación digital plantea nuevos desafíos y oportunidades para la comunicación institucional, especialmente en la adaptación a nuevos canales y gestión de información digital (Gereda y Zambrano, 2024). Por ello, resulta fundamental mejorar la comunicación en estos entornos e involucrar al personal administrativo, quien también desempeña un rol importante en la gestión de la comunicación tanto interna como externa de la universidad. Por lo tanto, el grado de sentido de pertenencia que el personal interno tenga hacia la institución es fundamental para lograr los objetivos y metas establecidas. (Universidad de Panamá, 2022).

## **Análisis situacional**

La Universidad de Panamá fue fundada mediante el Decreto Ejecutivo N.º 29 del 29 de mayo de 1935. Para esa fecha, inicia funciones con una matrícula de 175 estudiantes en el turno nocturno. A lo largo del tiempo, ha logrado consolidarse como referente de la educación superior en Panamá, siendo la institución pública con la mayor cantidad de estudiantes a nivel nacional. De acuerdo con el Departamento de Estadísticas de la UP, la cantidad de estudiantes es de 83,595 según las cifras actualizadas hasta el segundo semestre de 2024. Cuenta, además, con una planta docente de 4,741 profesores y 4,688 administrativos (Universidad de Panamá, 2024).

Para atender la demanda del sector educativo, ofrece una amplia oferta académica que contempla 349 carreras (188 de pregrado y 161 de postgrado) las cuales se imparten entre las diferentes facultades, centros regionales universitarios, extensiones universitarias y programas anexos.

En aras de cumplir con sus funciones sustantivas, la Ley 24 del 14 de julio de 2005, establece los siguientes objetivos institucionales:

- Difundir los aspectos culturales y promover la creación de una nueva cultura.
- Fomentar el respeto de los derechos humanos, el progreso social, el ambiente y el desarrollo sostenible.
- Fomentar el pensamiento crítico y el espíritu emprendedor.
- Fomentar la generación del conocimiento y su transferencia de manera crítica a la sociedad.
- Fomentar la evaluación de la calidad en la realización de sus funciones.

- Apoyar y estimular el sector público y privado en el proceso de actualización e innovación tecnológica, para contribuir al desarrollo nacional.
- Fomentar los principios de equidad y de justicia social.
- Inventar nuevos instrumentos ideológicos y estratégicos que puedan resolver las crisis sociales.

A continuación, se presenta la razón de ser de la universidad:

### ***Misión***

Formar profesionales y ciudadanos cimentados en los más altos estándares de calidad, íntegros, humanistas, innovadores, resilientes, con compromiso social, conciencia crítica e identidad nacional, que coadyuven en la transformación de una sociedad incluyente y equitativa, con orientación del desarrollo humano y con derecho a la multiculturalidad, la sostenibilidad ambiental y el principio de la educación superior como bien público social, derecho humano y deber del Estado.

### ***Visión***

Reafirmar la consolidación de la universidad como la principal institución de educación superior del país, líder en la formación de profesionales de calidad, asentada en un alto perfil docente, investigación pertinente, con la sociedad, innovación, internacionalización, producción científica, tecnológica y humanística, con una oferta académica acreditada y referente para el desarrollo nacional, afianzada como un espacio de encuentro y de reflexión de país.

## ***Valores***

Compromiso, equidad, Excelencia, Identidad nacional, Integridad, Justicia, Laboriosidad, Lealtad, Respeto, Responsabilidad, Tolerancia y Transparencia.

## ***Medios de comunicación institucionales***

### **Canales de comunicación internos:**

- Correo institucional
- Semanario La Universidad
- Murales informativos
- Boletines electrónicos

### **Canales de comunicación externos:**

- Web institucional: administrada por la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación (DITIC)
- Redes sociales (Instagram, X, Instagram, Facebook, Tik Tok, YouTube)
- Revista Hacia la Luz: se presenta en formato digital
- Noticiero universitario Hacia La Luz
- Diario Digital UP Informa

Además, la Universidad de Panamá cuenta con una Dirección de Información y Relaciones Públicas, que es la encargada de gestionar la comunicación interna y externa de la institución. Como una de sus principales funciones, está mantener informada a la comunidad universitaria sobre los diferentes proyectos, actividades y logros de la universidad.

A su vez, dispone de la Dirección de Protocolo y Ceremonial Universitario responsable de velar por la imagen de la universidad y la organización de los eventos institucionales. Esta unidad se encarga de establecer y supervisar el cumplimiento de los protocolos y procedimientos en las ceremonias, graduaciones, inauguraciones y demás actividades solemnes que tienen lugar en el campus.

### *Aspectos sobre el proceso comunicacional de la Universidad de Panamá*

- La Universidad de Panamá carece de un manual de identidad institucional a pesar de que el logo oficial fue aprobado en Consejo Académico, en reunión N.º 22-18 del 19 de diciembre de 2018 y luego inscrito en el Ministerio de Comercio e Industrias, bajo el Resuelto N.º 933 del 31 de enero de 2020. Sin embargo, la ausencia de normativas en este ámbito propicia que en los medios digitales e impresos no se utilice el logo oficial de la universidad o que se use de forma incorrecta.
- La Dirección de Información y Relaciones Públicas es la responsable de gestionar la comunicación institucional. Sin embargo, cuentan con pocos recursos tanto de talento humano como financieros para poder adquirir equipos o herramientas que les ayude en sus labores.
- Por otro lado, la Dirección de Protocolo y la unidad de Imprenta Universitaria, también gestionan la comunicación e imagen institucional. No obstante, estas unidades administrativas trabajan de manera aislada, lo que evidencia la falta de integración y objetivos compartidos entre estos.
- Se cuenta con un documento denominado “Manual de Comunicación” cuyo contenido requiere ser ampliado y actualizado con aspectos que estén dirigidos a cumplir con los objetivos institucionales.

- Al momento de divulgar las actividades universitarias no se tienen definidos los canales más adecuados para cada grupo de interés.
- Se hace poca divulgación de la filosofía institucional (misión, visión, valores) lo que provoca pérdida de la identidad y del sentido de pertenencia entre los grupos de interés.
- No se dispone de un plan de comunicación interna y los pocos canales dirigidos para este fin no se utilizan de manera óptima.
- Existen muchas cuentas de redes sociales lo que provoca que la información se disperse.
- Se evidencia que hace falta de una gestión integral de la comunicación institucional.
- En ocasiones, el personal administrativo ha mostrado su descontento porque consideran que la labor que realizan en sus departamentos no es divulgada o, por otro lado, no se les informa sobre temas que son de su importancia.
- El personal que está a cargo de gestionar la comunicación institucional está más familiarizado a comunicar a través de medios tradicionales.

### **Planteamiento del problema**

Tomando en cuenta que la Universidad de Panamá es la institución pública de educación superior con mayor trayectoria y relevancia del país. Desde su fundación en 1935, ha experimentado cambios significativos, tales como el crecimiento de su estructura organizacional e instalaciones físicas, así como también el aumento de la población estudiantil, además, de la creación de nuevos programas para responder a las necesidades que demanda la sociedad.

Cabe destacar que este proceso evolutivo, junto con las transformaciones globales y la incursión de las nuevas tecnologías, ha provocado modificaciones en diversos ámbitos de la universidad, entre ellos, la comunicación, que es una de las áreas que se ha visto afectada. En ese

sentido, las estrategias de comunicación han desempeñado un papel importante para realizar sinergias entre los gobiernos, la sociedad y la universidad (Hernández Guerra et al., 2021).

Sumado a esto, la crisis causada por la pandemia de COVID-19, hizo que la digitalización cobrara mayor importancia en todos los aspectos y áreas de la UP. Así, las herramientas digitales pasaron a ser un recurso importante para el funcionamiento general de la institución.

A pesar de que la universidad incorpora la tecnología en algunos de sus procesos, especialmente para comunicarse con su público, esta transición se da de forma muy rápida, lo que la lleva a hacer uso de las plataformas digitales con ciertas limitaciones y sin una debida planificación. Como resultado, esa necesidad de adaptarse al entorno digital da lugar a la creación desorganizada de cuentas de redes sociales sin una gestión adecuada.

Por otra parte, se observa que las diferentes facultades, vicerrectorías, institutos, centros regionales universitarios y extensiones universitarias tienen cierta autonomía que les permite crear canales digitales para difundir y promover sus actividades. Asimismo, estas unidades disponen de departamentos y del personal encargado de gestionar sus propios medios de comunicación, sin una debida coordinación lo que hace más complejo el proceso comunicativo.

Sin lugar a duda, la falta de lineamientos en la gestión de la comunicación tiene un impacto negativo en la proyección de una imagen coherente dentro y fuera de la universidad y, por ende, en la consolidación de la identidad institucional. Ese papel de la comunicación y de la información, como estrategia de fortalecimiento, deben ponerse en práctica para maximizar los resultados y la identidad de la institución (Briceño et al., 2010).

Como consecuencia de todo lo anterior, uno de los principales problemas identificados es que, pese a que la institución dispone de diversos canales digitales a fin de proyectar su imagen hacia el público externo. En particular, se observa una limitada vinculación con el personal administrativo, desaprovechándose una oportunidad para fomentar el sentido de pertenencia y una cultura institucional, que se construyen desde lo interno de la institución.

Debido a esta situación, este segmento no recibe información suficiente sobre temas de interés ni de aspectos relacionados a los procesos administrativos. Por tal motivo, esta falta de comunicación genera desinterés y desconocimiento de las actividades institucionales, lo que a su vez repercute negativamente en la participación y colaboración entre departamentos, afectando así, la calidad del servicio que se brinda a los distintos usuarios.

Además de esto, los mensajes que se difunden ya sean orales, escritos o audiovisuales, presentan claras diferencias en el lenguaje y en los elementos gráficos, tales como logotipos, íconos, colores, tipografías. Esto se debe a la ausencia de una línea comunicativa unificada. En este sentido, la comunicación visual es fundamental, ya que permite a las organizaciones informar, transmitir su identidad, motivar al personal y dar a conocer sus objetivos corporativos (Naranjo et al., 2016).

Cabe agregar que, cuando se requiere informar a toda la comunidad universitaria sobre un tema relevante, es la máxima autoridad de la institución quien transmite el mensaje a través de sus cuantas en redes sociales. Esta situación, evidencia una debilidad en la comunicación interna, ya sea por la ausencia de canales internos o porque no se aprovechan los existentes.

Todo lo anterior expuesto, ha desencadenado en algunas irregularidades que afectan el desempeño de una buena comunicación interna en los medios digitales, tales como:

- Multiplicidad de actores que gestionan la comunicación interna y externa
- Prevalcen los canales descendentes y unidireccionales, lo cual significa que la información fluye en un solo sentido. Es decir, que la información se envía a fin de que el personal la reciba, sin embargo, este no tiene la posibilidad de ejercer su participación.
- Hay tendencia a enfocarse más en la comunicación externa y no se optimizan los canales internos.
- Poca coordinación y colaboración entre los responsables de gestionar la imagen y comunicación institucional.
- La ausencia de planificación del proceso comunicativo genera inconsistencias y falta de uniformidad en los mensajes afectando la transmisión clara de la misión y los valores institucionales.

De allí, la importancia de atender la problemática que surge y que afecta la gestión de la comunicación a nivel interno. La comunicación institucional como parte de su política desde las perspectivas de su imagen y visibilidad, permite que se reconozcan sus logros para posesionarse en los procesos de desarrollo del país (COSUDE, 2014).

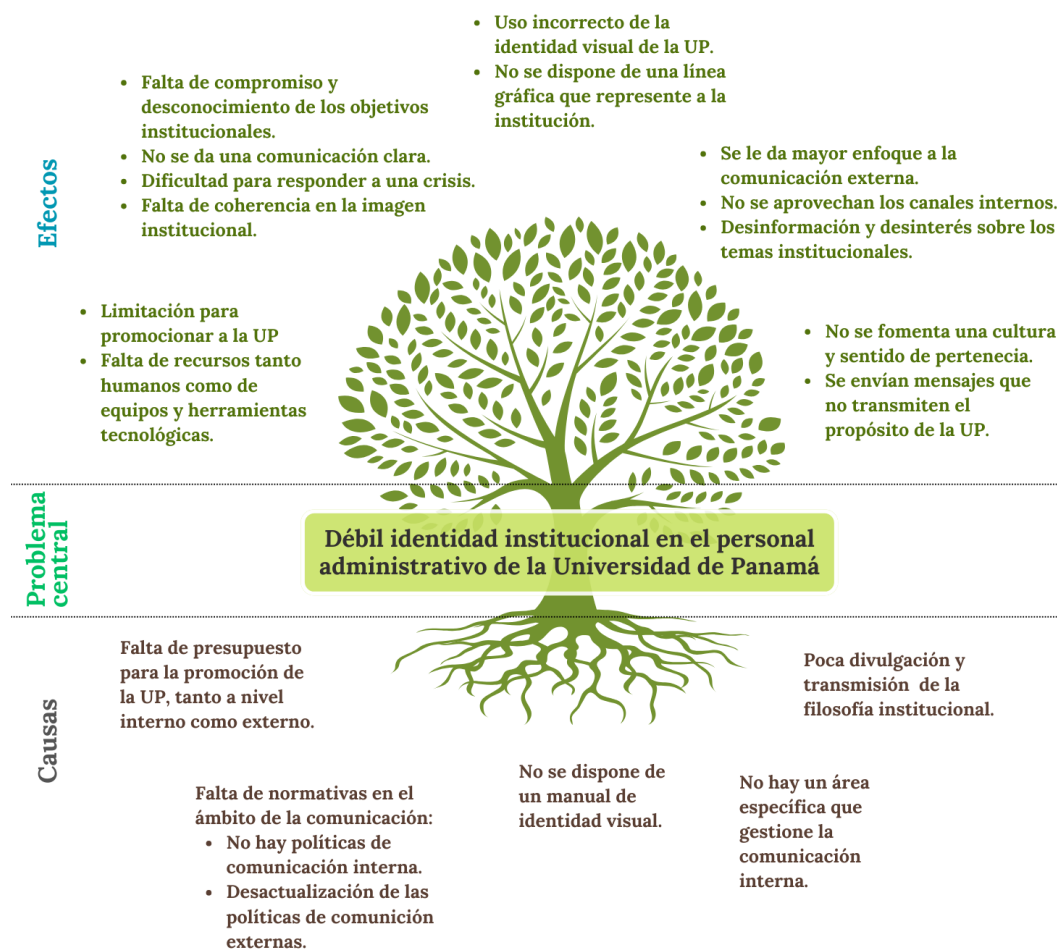
Al respecto, es necesario analizar la gestión actual de la comunicación de la Universidad de Panamá y cómo esta puede ser un medio para fortalecer la identidad de la institución en el público interno y externo. Además, identificar estrategias que consoliden el sentido de pertenencia entre los distintos grupos de interés y finalmente, proponer lineamientos y acciones para mejorar el ámbito de la comunicación institucional. Frente a esta premisa, Domínguez Menéndez (2018), señala que la pertinencia y buenas prácticas, mejora de manera constante los procesos, y permite la comunicación fructífera en el interior de la institución, si se identifica

claramente los públicos internos y externos con que esta se relaciona, en relación con los medios, comunicación y pertinencia.

Para comprender la problemática respecto al proceso de comunicación en la UP, se ha elaborado un esquema, mediante la técnica del árbol de problemas. Esta facilita la identificación del problema central y la determinación de las posibles causas que lo generan y los efectos que surgen de esta situación. Tal como se ilustra en la figura 1, el árbol de problemas permite el análisis de la situación actual.

### Figura 1.

#### Representación gráfica del árbol de problemas



Nota. Elaboración del autor

## **Objetivos del proyecto de intervención**

Seguidamente se detallan los objetivos del proyecto de intervención. Cada uno de los cuales ha sido diseñado para abordar necesidades específicas del personal administrativo y contribuir a la gestión de la comunicación interna de la (UP).

### ***Objetivo general***

- Diseñar estrategias de comunicación para fortalecer la identidad institucional del personal administrativo mediante los canales digitales utilizados en la Universidad de Panamá.

### ***Objetivos específicos***

- Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna dirigida al personal administrativo.
- Analizar las estrategias de comunicación que permitan transmitir y fortalecer la identidad institucional mediante los canales digitales internos.
- Proponer estrategias para optimizar la comunicación interna en los canales digitales disponibles en la institución.

## **Justificación del proyecto**

Desde su creación, la Universidad de Panamá ha cumplido con el rol de emisor y receptor de mensajes visuales a fin de divulgar los resultados de investigación y datos de educación, extensión, producción, servicios, cultura entre otros. Como primera casa de estudios superiores, con noventa años de trayectoria formando profesionales en distintas ramas del conocimiento, amerita implementar estrategias comunicacionales que estén alineadas con los objetivos institucionales del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) del 2022-2026.

Para lograrlo, es fundamental que los responsables de la comunicación, tanto interna como externa unan esfuerzos y trabajen de manera conjunta. Solo así será posible proyectar a la universidad como una institución reconocida, respetable y referente en educación superior, así como reafirmar el sentido de pertenencia entre el personal interno.

Asimismo, la UP asume el compromiso de ofrecer una educación de calidad y de posicionarse como una de las instituciones de educación más reconocidas de la región. Como parte de este compromiso, participa en rankings académicos, rinde cuentas a la sociedad y se somete de manera voluntaria a procesos de evaluación y acreditación de sus carreras.

Cabe señalar que, en la actualidad, las universidades enfrentan una sociedad cada vez más exigente que demanda servicios de calidad. En consecuencia, estas instituciones tienen el desafío de satisfacer las expectativas de sus diversos grupos de interés (Aparicio, 2020). En ese contexto, la comunicación interna juega un papel fundamental, ya que la mejora continua de sus procesos solo es posible mediante la participación de autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo (Silva, 2018).

Por ello, la comunicación institucional debe estar alineada con las estrategias y objetivos de la universidad e integrar al personal administrativo en su cumplimiento. Esta vinculación, no solo hace posible el logro de las metas institucionales, sino que también fortalece la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia entre la comunidad universitaria.

Al mismo tiempo, resulta esencial promover un clima laboral positivo, mediante una comunicación fluida en los distintos niveles organizacionales y en la promoción de los valores institucionales. Del mismo modo, es necesario aprovechar de manera estratégica los canales digitales internos para dar a conocer a la institución y visibilizar las diversas actividades que se

desarrollan en la universidad. Dentro de este marco, el uso adecuado de los canales digitales internos, junto con la adaptación del contenido a los distintos formatos resulta esencial para mantener una comunicación efectiva, clara y oportuna.

Asimismo, resulta fundamental considerar los elementos visuales, ya que estos facilitan que los mensajes sean más claros y fáciles de recordar. En este sentido, mantener una identidad visual constante y uniforme fortalece la percepción del público interno hacia la institución. Además, no solo permite que se vea visualmente atractivo, sino que también juega un papel clave en la transmisión del propósito de la universidad (Castro-Martínez et al., 2022).

Como respuesta a esta necesidad, se plantea la propuesta de diseñar estrategias de comunicación orientadas a fortalecer la identidad institucional del personal administrativo, a través de los canales digitales utilizados en la UP. Esta iniciativa tiene como objetivo apoyar la difusión de las actividades universitarias, eventos relevantes y logros destacados, aprovechando las ventajas que ofrecen las herramientas digitales. Así como también, promover que los empleados se sientan identificados con la institución.

Cuando el personal interno se mantiene debidamente informado, esto favorece la transparencia y el compromiso, a fin de que cada miembro de la institución se sienta parte importante de ella. Además, una gestión efectiva de la comunicación interna fortalece la relación con el personal administrativo, lo que, su vez, aporta beneficios al enfrentar situaciones de crisis, en la que la confianza en la institución juega un papel fundamental.

Cabe señalar que cada cinco años, la UP se somete voluntariamente a la acreditación de sus programas académicos, así como también, a la evaluación de su gestión interna. Dentro de este proceso, se evalúa la filosofía institucional, la identidad y la comunicación. Por lo tanto, es

necesario desarrollar proyectos que fortalezcan su vínculo con sus públicos internos y externos, promoviendo una imagen positiva de la institución ante la sociedad.

### Cronograma de actividades

A continuación, se muestra el calendario que detalla las actividades que se llevarán a cabo mediante un orden cronológico. De acuerdo con el plan de trabajo programado, la investigación se desarrollará en un periodo de diez meses.

**Tabla 1**

#### *Cronograma de actividades del proyecto de intervención*

Actividades/meses	2025												
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic			
Selección del tema	■												
Revisión bibliográfica	■	■											
Diseño del protocolo		■											
Registros de protocolo y formularios		■											
Diseño de instrumentos			■										
Aplicación de las encuestas			■										
Análisis e interpretación de los datos				■									
Presentación del primer informe borrador					■								
Revisión y corrección de la información					■								
Presentación del segundo borrador						■							
Revisión y corrección de la información						■							
Elaboración del documento final con la propuesta de intervención							■						
Corrección y revisión de estilo								■					
Entrega del documento final a la comisión revisora									■				
Sustentación del proyecto										■			

*Nota.* Elaboración del autor

## Presupuesto del proyecto de intervención

Definido el proyecto de investigación, se procederá a buscar las fuentes de financiamiento necesario para el desarrollo de las actividades previstas para la investigación, que en nuestro caso serán asumidos por recursos propios. A continuación, se presenta un cuadro con los gastos estimados que se necesitarán para el desarrollo del proyecto.

**Tabla 2**

*Presupuesto del proyecto de intervención*

No.	Tipo de gasto	Costos
1	Honorarios por servicios de terceros (revisión ortográfica, encuestador, estadístico)	150.00
2	Gastos de movilización (Combustible)	200.00
3	Papelería y útiles	150.00
4	Servicio de internet e impresiones	250.00
5	Servicio de electricidad	100.00
6	Impresiones de borradores b/n	150.00
7	Imprevisto (10%)	100.00
<b>TOTAL</b>		<b>1,100.00</b>

*Nota.* Elaboración del autor

## Conceptos claves del proyecto

### Canales digitales internos

Se refiere a aquellas herramientas y plataformas digitales utilizadas dentro de una empresa u organización para facilitar la transmisión de información, mejorar la comunicación interna y fomentar la colaboración entre sus miembros. Estos canales permiten el envío de información formal, así como también, mantener una comunicación más informal y espontánea.

Principalmente, la comunicación interna se lleva a cabo, mediante canales digitales como el correo corporativo, intranet, aplicaciones de mensajerías, plataformas como Microsoft Teams, redes sociales internas y carteleras digitales. Todos estos medios ofrecen diversas funciones y ventajas que las organizaciones aprovechan para promover una cultura digital, brindar acceso a la información en tiempo real, así como medir el impacto de las estrategias de comunicación.

### **Comunicación interna**

La comunicación interna se define como un sistema integral y estratégico que organiza y facilita el flujo de información dentro de una organización, con el fin de fortalecer la cohesión, fomentar el trabajo colaborativo y alinear a los empleados con los objetivos organizacionales. Más que transmitir información se orienta a promover la participación, sentido de pertenencia y un ambiente laboral positivo.

### **Comunicación institucional**

Proceso estratégico dentro de las instituciones, que busca facilitar la gestión de la información, transmitir valores, identidad para construir una imagen coherente y gestionar la reputación, mediante la articulación de la comunicación interna y externa como herramienta para el desarrollo institucional.

### **Comunidad universitaria**

Es aquella que está integrada por estudiantes, docentes y personal administrativo, quienes desempeñan un rol dentro de la universidad para el desarrollo de las funciones sustantivas de la institución. Desde un punto de vista amplio, esta comunidad trasciende lo físico y lo administrativo, implicando la formación de un vínculo especial de identidad y pertenencia en el

que un grupo de individuos se identifica y participa. Este desarrollo comunitario implica narrativas personales, valores, emociones y experiencias compartidas.

### **Estrategia de comunicación**

Es un conjunto de acciones diseñadas para comunicar mensajes claves a un público específico de manera efectiva. Permite transmitir información, ideas y emociones de forma atractiva y comprensible para el receptor. Una estrategia de comunicación incluye una planificación que facilita la selección de canales, definición de objetivos, análisis del público y medición continua para asegurar su eficacia y adaptarse a los cambios del entorno. Además, debe ser coherente, alineada con los objetivos de la organización.

### **Identidad corporativa**

La identidad puede definirse como la razón de ser de la institución, es el conjunto de rasgos o principios fundamentales diferenciadores que los lleva a interactuar con los públicos internos y externos, mediante cualquier acción de comunicación corporativa (Apolo et al.,2017).

De tal manera que, la identidad de una empresa, organización o institución se refiere a las características que la distinguen y que abarcan no solo los aspectos visibles como la imagen gráfica o símbolos representativos. Sino también, los aspectos intangibles como la misión, valores, historia, comunicación interna, cultura y creencias que la definen de manera singular.

### **Identidad visual**

Conjunto de signos y elementos gráficos que representan de manera visual la personalidad y valores de una organización o marca. La identidad visual debe ser clara y coherente para diferenciarse de otras, así como también generar una conexión emocional con el

público. Esta está conformada por elementos tales como: logotipos, colores y símbolos que proyectan la identidad corporativa.

### **Sentido de pertenencia**

Se refiere a la conexión emocional y psicológica que sienten los trabajadores con la empresa, organización o institución para la que trabajan. Este sentimiento implica que los empleados se identifican con los valores, la misión y la visión de la organización, sintiéndose parte integral de la misma. Cuando los empleados tienen un fuerte sentido de pertenencia, tienden a estar más comprometidos con su trabajo, son más leales a la empresa, se esfuerzan por contribuir al éxito de la organización y se sienten más motivados a dar lo mejor de sí mismos en su desempeño laboral.

De igual manera, el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización también se manifiesta en la forma en que se relacionan con sus colegas, superiores y clientes. Los empleados que se sienten parte de un equipo cohesionado y valorado dentro de la empresa tienden a colaborar más efectivamente, comunicarse de manera más abierta y constructiva, y trabajar en conjunto hacia metas comunes.

### **Procedimientos para la elaboración del proyecto de intervención**

Se considera el plan de comunicación digital como un documento donde se define cómo, cuándo y de qué manera se va a relacionar la (UP) con su público interno, con el fin de cumplir los objetivos en torno a la comunicación interna por medios de uso de canales digitales.

Por consiguiente, esta herramienta contribuye a trazar la ruta hacia dónde y cómo se va a dirigir la comunicación. En este documento se establecen las metas, el público objetivo, se

desarrollan las estrategias a seguir y se miden los resultados, luego de haber realizado un análisis de las redes sociales de la universidad.

### ***Fases para el desarrollo del proyecto***

#### **Fase de diagnóstico de la comunicación interna**

En esta fase se lleva a cabo un diagnóstico y un análisis comunicacional de la UP en relación con el proceso de comunicación dirigido al personal administrativo de la administración central. De manera tal, que se podrán identificar las principales necesidades de la UP, además de las fortalezas y debilidades de comunicación a través de un análisis FODA.

Por otro lado, se buscará conocer que tan identificados está el personal administrativo con la institución. Posteriormente, realizar el diagnóstico y tras obtener los resultados, desarrollar las estrategias que brindarán una solución a las necesidades identificadas.

#### **Fase de diseño y planificación**

Dentro de la fase de planificación, se presenta una visión integral de todas las actividades de comunicación previstas a lo largo del proyecto. Es decir, se establecen los objetivos de comunicación, los públicos objetivo, los mensajes clave, los canales y las herramientas a utilizar, los responsables de la ejecución, así como un cronograma de las acciones a realizar.

#### ***Definición del público objetivo***

Como parte del diseño del proyecto, se define el público objetivo al que va a dirigida la propuesta. En este caso, se ha considerado como beneficiarios del plan de comunicación digital al personal administrativo de la Universidad de Panamá, quienes forman parte de la

administración central. Este grupo de empleados administrativos desempeña un papel fundamental en el funcionamiento diario de la universidad.

Al enfocar los esfuerzos de comunicación en este segmento, se busca mejorar el flujo de información, optimizar la divulgación interna y fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso del personal administrativo con los objetivos y la misión de la (UP).

### ***Formulación de los objetivos de la estrategia de comunicación***

Una vez analizada la situación, y con la información sobre el diagnóstico, se procederá a definir los objetivos, los cuales determinan lo que se quiere conseguir con la elaboración del plan de comunicación digital. Tomando como base lo estipulado en el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2025 de la (UP) y considerando las conclusiones de los análisis previos. De manera general, el Plan de comunicación digital establece objetivos que pretenden lograr los siguiente:

- Potenciar la comunicación interna a través de la transmisión de información
- Establecer canales de comunicación que sean adecuados al personal interno
- Fortalecer el sentido de pertenencia entre la comunidad universitaria
- Fomentar la participación de personal interno.

### ***Definición del mensaje***

A través del mensaje se busca conseguir credibilidad en la comunicación y que dichos mensajes sean entendidos, lo que es primordial en el desarrollo de la comunicación interna. Para ello, es importante desarrollar mensajes claros ya que estos han de ser usados constante y consistentemente a lo largo de la implementación de la estrategia de comunicación.

El mensaje estaría dirigido a mostrar la esencia de la universidad y lo que representa. Con un lenguaje formal, pero cercano, destacando a su vez, la labor que realizan los trabajadores para realizar que son parte importante para la consecución de los objetivos de la entidad.

### ***Selección de los canales***

Sobre los canales de comunicación interna por donde se debe informar al personal administrativo acerca del acontecer de la universidad, se encuentran las herramientas digitales. Si bien, no se pretende dejar de lado algunos medios tradicionales, este proyecto se enfoca en la utilización y optimización de recursos tecnológicos.

En este sentido, se debe tomar en cuenta los medios más utilizados por los administrativos, considerando aquellos que sean adecuados para este público interno, ya sean medios existentes o que se requiera la implementación de nuevos canales.

### ***Identificación de recursos y responsables***

Este programa deberá ser responsabilidad de la Dirección de Información y Relaciones Públicas (DIRP), que se encargará de la planificación, implementación y monitoreo de las actividades relacionadas con la difusión de información y la gestión de las relaciones públicas de la institución. Además, contará con el apoyo de la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH), que brindará asesoramiento y recursos en temas de comunicación interna, capacitación y desarrollo de habilidades del personal. Por último, la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación (DITIC), proporcionará el soporte técnico y la infraestructura necesaria para garantizar la efectividad de los canales de comunicación digital y la gestión de la información.

### **Fase de ejecución del proyecto**

Una vez realizado el análisis comunicacional de la (UP), así como también haber establecido los objetivos del plan, identificado al público objetivo, definido el mensaje, los canales que se van a utilizar, evaluado los recursos y el presupuesto, se pone en práctica las acciones que conducen al cumplimiento los objetivos. Por consiguiente, se establecen las líneas de acción que contribuyen a alcanzar cada uno de los objetivos y prioridades establecidos.

De acuerdo con cada línea de acción establecida, se incluyen una serie de acciones específicas que posibilitan llevar a cabo las estrategias. Estas pueden estar vinculadas a la divulgación de información institucional, al fortalecimiento de la cultura organizacional y el sentido de pertenencia, así como también de los canales de comunicación internos.

### **Fase de seguimiento y evaluación**

Es fundamental efectuar un seguimiento del alcance que tiene cada acción, además de analizar si se cumplieron con los objetivos y las expectativas propuestas. Los métodos de evaluación a utilizar tras la aplicación del plan son los siguientes: encuestas, entrevistas en profundidad, grupos de discusión y objetivos cuantificables.

Por último, el análisis de los datos proporcionará un conocimiento sobre los resultados y también dará información de base para la puesta en marcha de otras acciones, ya que permitirá conocer qué funciona y qué no, y por qué para luego realizar los ajustes necesarios.

### **Esquema de la estrategia de comunicación**

La estrategia de comunicación se desarrolla en cuatro fases fundamentales las cuales detallamos de la siguiente manera. En la primera fase se identifican las necesidades, en la

segunda se establecen los objetivos de comunicación, las tácticas y canales a utilizar, en la tercera fase se llevan a cabo las actividades planificadas y finalmente, en la cuarta fase para miden los resultados y se realizan los ajustes necesarios.

## Figura 2

*Esquema para el desarrollo de la estrategia de comunicación*



*Nota.* Elaboración del autor

## Capítulo II. Marco Teórico

### La comunicación en las instituciones de educación superior

A continuación, se presenta el marco teórico que proporciona la base conceptual y teórica sobre la cual se construye el proyecto de intervención. De modo que, en esta sección, se presentan teorías y conceptos relevantes que contextualizan el problema de estudio y establecen la relevancia del trabajo.

Respecto a las universidades, estas han tenido que adaptarse a los cambios sociales, culturales y tecnológicos, lo que ha significado una evolución en cuanto a su comunicación corporativa, desde los gabinetes de prensa, la comunicación interna, hasta el mercadeo y la responsabilidad social. Por ello, han integrado a la comunicación como un elemento estratégico dentro de la institución (de Aguilera et al., 2010).

Ante los nuevos contextos, las instituciones de educación superior han tenido que aplicar modelos de comunicación estratégica que les permita construir una imagen institucional, utilizando canales y acciones adaptadas a la realidad que enfrentan actualmente.

No obstante, aunque las universidades han optado por fortalecer la identidad institucional, apoyándose de herramientas de comunicación como redes sociales y plataformas digitales, la diversidad de usos y de públicos dificulta la toma de decisiones estratégicas. Además, muchas universidades no están preparadas para enfrentar los retos de la era digital (Alcolea-Parra, 2024).

Por su parte, Simancas-González y García-López (2017), agregan que los departamentos de comunicación de las universidades públicas gestionan la comunicación institucional desde un

modelo de comunicación vertical y centrado en la difusión, lo que impide contar con espacios para el diálogo y la participación de la comunidad universitaria.

Conviene destacar que, la comunicación institucional ha adquirido un rol importante en la gestión de las universidades, al considerarse esencial para los procesos internos y externos de la institución. Permitiendo el desarrollo de estrategias para fortalecer los vínculos con los diferentes públicos (García et al., 2022)

Sin embargo, Brito et al. (2012), sostienen que, las universidades aún carecen de estrategias, sobre todo en el uso de las redes sociales. Por ello, proponen un enfoque crítico y reflexivo para gestionar adecuadamente estos canales de comunicación, a fin de que no solo se utilicen con fines educativos, sino que también sean una herramienta útil para construir la identidad de las universidades entre sus miembros y la sociedad.

Por su parte, Pérez-Rivera et al., (2020), afirma que las instituciones de educación superior deben crear propuestas concretas de identidad universitaria a través de sus departamentos de comunicación o bien, desarrollar un programa institucional con el objetivo de fomentar los valores, la cultura y el sentido de pertenencia.

Agregando a lo anterior, Álvarez (2021), destaca que los activos intangibles como lo son la identidad visual, la comunicación, la cultura y el comportamiento, refuerzan la proyección social, la imagen y reputación de las universidades. Asimismo, impulsan su posicionamiento en un entorno de desafíos como la calidad, la excelencia académica, la virtualidad, la investigación, la internacionalización y la transferencia de conocimiento.

Tal como lo expresan Solorzano y Bravo (2023), la capacidad de las universidades para comunicar de manera efectiva su propósito, logros y valores es un factor importante para su

éxito. En este sentido, es esencial adoptar estrategias de comunicación que fomenten la visibilidad y la reputación a nivel internacional. Así como también, promover una cultura sólida de la comunicación, donde participen todos los miembros de la comunidad universitaria.

Algunos estudios muestran que las plataformas digitales se han convertido en herramientas que facilitan principalmente el proceso de enseñanza-aprendizaje en las universidades. Además, constituyen un medio efectivo para divulgar al público general sobre los programas académicos y las actividades universitarias.

Como lo indican González y Muñoz (2016), la introducción de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el ámbito educativo ha generado nuevas expectativas hacia las instituciones y la sociedad en general. Esto implica que las universidades no solo deben adaptarse a las nuevas tecnologías, sino que también deben integrarlas estratégicamente para diseñar programas comunicacionales adaptados al entorno digital.

Actualmente, las universidades deben adaptarse a los cambios constantes y a los entornos de incertidumbre por lo que se requiere la aplicación e implementación de herramientas tecnológicas que pueden incorporarse como instrumentos interactivos para la comunicación, el desarrollo y la evaluación de los procesos de enseñanza (Tejada et al., 2022).

Mientras tanto, Pedrechi y Nieto (2022), proponen que la adopción de estrategias de comunicación como el *Email Marketing* resulta útil para que las universidades informen de forma rápida y atractiva a estudiantes, profesores y personal administrativo, a través del correo electrónico como canal principal.

Sin lugar a duda, a raíz de la crisis provocada por la COVID-19, los medios digitales se han convertido en un recurso indispensable para la gestión y promoción del conocimiento en las

universidades. Por ende, la gestión efectiva de estas plataformas es fundamental para que las universidades puedan mostrar una imagen de transparencia ante los públicos, así como monitorear y evaluar la comunicación institucional (Mediana-González et al., 2021).

## **Bases teóricas relacionadas al proyecto de intervención**

### ***Concepto de comunicación***

Para Robins y Coulter (2005), la comunicación es la transferencia y comprensión de significados. Es decir que no solo implica la transmisión de mensajes, sino también la interpretación y comprensión por parte de quien lo recibe, de lo contrario, no se ha llevado a cabo el proceso de la comunicación.

Según García (1996), la comunicación no solo se centra en la transmisión de información, sino que también juega un papel fundamental en la construcción de relaciones interpersonales, el desarrollo de la cultura, la difusión de conocimiento y la transmisión de valores y normas sociales. En tanto, la efectividad de la comunicación implica transmitir y recibir mensajes de manera clara, precisa y comprensible.

Asimismo, las organizaciones se comunican interna y externamente. La excelencia de esta interacción simbólica es un activo intangible, por lo tanto, para garantizar su eficacia, la institución no puede dejar a la improvisación la transmisión de mensajes a sus diferentes audiencias (Cardozo y Vásquez, 2014).

En la actualidad, la comunicación ha ido cambiando, pero está presente en todos los aspectos de la sociedad contemporánea. Estos cambios son también el resultado de los diferentes

medios de comunicación que moldean y transforman no solo el contenido de los mensajes, sino también la percepción de las audiencias.

Según, Kaplún (1998), la comunicación debe concebirse como un proceso centrado en la participación y el diálogo donde todos los actores intervienen activamente. Este enfoque se diferencia del modelo unidireccional, en el cual un emisor transmite información a un receptor pasivo, para dar paso a una comunicación horizontal donde todas las personas involucradas dialogan, aportan y construyen conocimiento de manera conjunta.

Desde esta perspectiva, la comunicación institucional debe asumirse como un proceso educativo y participativo, en donde los mensajes no se transmiten de manera vertical, sino que se construyen colectivamente a partir del diálogo y la interacción. De esta manera, se promueven espacios de colaboración que fortalezcan la identidad institucional, al reconocer el valor de las opiniones y conocimientos de los miembros de una organización.

Este planteamiento, define que la comunicación en las instituciones educativas debe promover el acceso a la información, la colaboración y el sentido de pertenencia entre sus integrantes, convirtiéndose en un proceso que educa y construye comunidades.

### ***Comunicación organizacional***

Desde una perspectiva, la comunicación organizacional es considerada como un elemento que garantiza la promoción, el desarrollo y el posicionamiento de las organizaciones mediante la interacción con sus diferentes públicos. De modo que, contempla la comunicación interna y externa, así como, el flujo de información, las relaciones interpersonales, la cultura organizacional y la estructura comunicativa de una empresa. (D'Armas et al., 2020).

Sumado a esto, la comunicación organizacional también depende de aspectos como: la comprensión de las políticas y objetivos de la empresa, los establecimientos de rutinas eficientes de trabajos, los sistemas de documentación y el flujo dinámico de información entre los niveles de la empresa.

En este sentido, es considerada una necesidad en un entorno en el que los valores intangibles como la marca, la calidad, el control ambiental, el trabajo en equipo, las relaciones, la identidad, la innovación, la creatividad y la inteligencia empresarial desempeñan un papel fundamental en las organizaciones (Valle, 2003).

Puertas y Barajas (2024), expresan que la comunicación organizacional es más que intercambio de información dentro de las instituciones. Por el contrario, es un proceso dinámico que favorece el sentido de pertenencia y el compromiso interno, reconociendo la comunicación como un elemento fundamental en la construcción de la identidad y la cultura organizacional.

De acuerdo con Schein (2004), la cultura organizacional es un sistema de significados que orienta el comportamiento de los miembros de una institución y se expresa mediante símbolos, valores, normas y prácticas comunicativas. Desde su teoría, el autor se refiere a tres niveles de la cultura que se relacionan entre sí, las cuales son:

- *Artefactos visibles*: Son aquellos aspectos visibles y tangibles de la cultura de una organización como el lenguaje, el diseño de los espacios físicos, los símbolos representativos, las tecnologías utilizadas, el código de vestimenta y el comportamiento.
- *Valores declarados*: Representan las creencias y normas compartidas por los miembros de la organización. Estos determinan cómo deben comportarse las personas cuando

interactúan y se formalizan a través de los objetivos, las estrategias, las políticas y la filosofía organizacional.

- *Supuestos básicos:* Se consideran como la base sobre la que se constituyen los artefactos visibles y los valores declarados. Son creencias, percepciones y sentimientos que tienen los miembros de una organización.

En el contexto de las instituciones de educación superior, la teoría de Schein ayuda a analizar cómo la comunicación contribuye al fortalecimiento de la identidad y el sentido de pertenencia. Asimismo, se pueden relacionar con el significado que la comunidad universitaria tiene acerca de la institución, cómo perciben su misión, visión, valores, y cómo se espera que las personas interactúen y se comuniquen.

### ***Funciones de la comunicación organizacional***

La comunicación organizacional ayuda a una empresa en muchos aspectos, así que vale la pena tener en cuenta las funciones de este proceso para que puedas aplicarlas en todo lo que tenga que ver con tu negocio.

- **Informa y difunde.** Al ser un proceso comunicativo, una de las principales funciones es la de informar y difundir los diversos aspectos de la compañía: procesos, resultados, metas, mensajes estratégicos y contenidos hacia el exterior e interior de la compañía.
- **Explica y capacita.** Con la comunicación organizacional puedes hacer mejores descripciones y explicaciones de las campañas, así como contribuir con mejores capacitaciones para los colaboradores o incluso para los clientes.
- **Propicia la interacción.** Esta es una de las tareas más relevantes de la comunicación organizacional, debido a que la interacción propicia mejores relaciones entre los

colaboradores, entre la organización y sus partes interesadas, y de la marca con los usuarios y clientes.

- **Busca una respuesta.** La comunicación organizacional también tiene una función apelativa, con la cual busca obtener una respuesta ante un mensaje, así como la retroalimentación como parte de los flujos de trabajo. Esto siempre ayudará a recopilar datos y opiniones que contribuyan a mejorar la compañía en sus procesos internos y sus acciones hacia el exterior.
- **Agiliza los flujos.** Todos los flujos al interior de la empresa y los protocolos hacia el exterior circularán de forma más eficiente, ya que la comunicación organizacional ayuda a agilizar los flujos para cumplir con los objetivos de negocio.
- **Integra y motiva.** Con la comunicación organizacional se integran más los equipos de trabajo y se crea un entorno motivante para los colaboradores. Se generan acciones para contar con mejores entornos de trabajo basados en la empatía, la escucha y el entendimiento de las necesidades de los demás.

### ***La comunicación institucional***

Según Rodrich (2012), la comunicación institucional es un conjunto de acciones estratégicas que deben ser consideradas en las actividades internas y externas de una organización, con el objetivo de mantener una reputación favorable ante sus diferentes públicos. Además, destaca que la comunicación institucional es más que difusión de mensajes y juega un papel clave en la proyección y construcción de la identidad organizacional.

Por lo tanto, cada acción y cada mensaje que transmite una institución tiene un valor comunicativo. De allí, la importancia de comprender a profundidad aquellos aspectos intangibles

como la misión, valores y objetivos institucionales, los cuales dan personalidad y coherencia a la institución, contribuyendo en una imagen positiva y de confianza frente al público.

Asimismo, en el contexto de las entidades de educación superior la comunicación institucional beneficia la gestión de los elementos intangibles como la imagen y la reputación. Por ello, resulta esencial adoptar modelos de gestión que se ajustan a las características propias de cada universidad y al entorno en que se encuentre. (Álvarez, 2022).

En esa misma línea, García (2022), resalta cómo la diferencia entre la comunicación institucional universitaria y la comunicación empresarial. Explica que, las empresas se enfocan en el aspecto comercial para ofrecer productos y servicios, mientras que las universidades se distinguen por su rol social, por eso, la comunicación en estas instituciones debe estar orientada a fortalecer la identidad, la cultura y su legitimidad como institución educativa.

En tanto, Simancas (2019), propone un enfoque de comunicación institucional participativo que involucre a toda la comunidad universitaria en el proceso de comunicación. Por lo tanto, se requiere del compromiso de todos sus miembros para gestionar la comunicación desde una visión inclusiva y colaborativa. Especialmente, en un entorno en que las herramientas digitales son los principales canales de interacción, lo que a su vez facilita la participación y el intercambio de ideas entre los miembros de una organización.

### ***Comunicación interna***

Teniendo en cuenta que la comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, se puede decir que los factores que influyen y afectan esas relaciones involucran básicamente a tres actores: las personas, la empresa y el entorno. Esta se considera un elemento importante para el cumplimiento de los objetivos

organizacionales y la generación de motivación, el sentido de pertenencia y la integración de todo el personal.

Debido a que la interacción con el público interno resulta crucial para generar, afianzar e implementar cambios en la cultura organizacional, lo cual tiene un impacto directo en la comunicación global de la empresa (Cuervo, 2008).

De igual manera, la comunicación interna es el conjunto de actividades realizadas por una organización para crear y mantener buenas relaciones entre sus miembros, mediante el uso de diferentes medios de comunicación para mantenerlos informados e involucrados, así como motivados, a fin de apoyar con su trabajo el alcance de los objetivos organizacionales; asimismo es considerada como el intercambio de información, contenido y conocimiento que acontece en la dinámica del desarrollo de una organización.

Por su parte, Capriotti (1998), destaca que la comunicación interna efectiva no se limita a la mera transferencia de datos o instrucciones, sino que debe promover la participación y el involucramiento de los miembros de la organización. Cuando los empleados se sienten parte activa de los procesos de la empresa, se incrementa su motivación, compromiso y sentido de pertenencia, lo cual repercute positivamente en el desempeño general de la organización.

En este sentido, se enfatiza que la comunicación interna va más allá de los canales formales, e implica fomentar una cultura de diálogo, participación y colaboración en todos los niveles de la empresa.

Es por ello, que una comunicación interna efectiva permite que el personal tenga acceso a información relevante sobre la organización, sus procesos, sus metas y su dirección. De igual

manera, facilita la coordinación y colaboración entre los diferentes departamentos y equipos, fomentando un ambiente de trabajo más cohesionado y productivo.

Es conveniente destacar que, en la era de comunicación y la información, es oportuno potenciar la comunicación interna en las organizaciones por medio de las redes sociales, la intranet, la internet. Tal es así que estas herramientas posibilitan la creación virtual de un portal del colaborador que sintetice tres características básicas para consolidar un modelo de liderazgo e impulsar la comunicación interna con: inmediatez, interactividad y un estilo coloquial. Para la organización, la intranet tiene una serie de ventajas porque permite la comunicación interna y la información es transversal.

Por ello, la información interna persigue optimizar los recursos humanos y las relaciones entre los diferentes departamentos. Las organizaciones buscan en todo momento maximizar sus recursos y minimizar sus costos, todo ello orientado a satisfacer las expectativas de los distintos públicos. En consecuencia, la comunicación interna de la organización debe ser planificada, implementada y evaluada sus resultados continuamente.

En los últimos años es más frecuente encontrar definiciones con un enfoque contemporáneo, que implican la participación de todos, en las cosas que la organización hace, bajo esta perspectiva la comunicación es multidireccional.

De esta idea, se deduce que la comunicación interna efectiva no solo debe ser directa, sino también de persona a persona entre todos los miembros de la organización. Este enfoque implica el intercambio de información entre todos los niveles organizativos, lo que permite transmitir el conocimiento a través de toda la organización. El éxito de este enfoque se ve

reforzado por el auge de las nuevas tecnologías y la creación de redes sociales, que han extendido la idea de conectividad en el contexto empresarial.

Visto de esta forma, la comunicación interna efectiva, apoyada en las nuevas tecnologías, se ha convertido en una herramienta estratégica clave para promover la colaboración, la transparencia y la alineación de todos los miembros de la organización hacia un objetivo común.

Por supuesto, a partir del momento en que la organización genere un plan anual de comunicaciones que contemple estrategia de medios y cronograma de trabajo, entonces, la comunicación interna comienza a ser estratégica con una emisión de mensajes alineados a los intereses generales de la organización.

Dentro de este marco, la comunicación en las entidades públicas debe adaptarse al mundo actual, que es cambiante y competitivo. Debe ser una comunicación sistémica e interactiva, que escuche a los empleados y transmita igualdad y conexión. Es decir, que la comunicación oficial debe llegar primero a los trabajadores para reducir el impacto de los rumores y la comunicación informal.

Como señala, Álvarez (2007), la comunicación interna en las organizaciones persigue diversos objetivos clave, como: mejorar la imagen de la empresa entre los empleados, aumentar el conocimiento acerca de la misma, fomentar la cohesión y la cultura corporativa, mitigar los rumores, abordar situaciones de crisis, promover la innovación y la calidad del proceso productivo, y facilitar el éxito de los cambios internos.

### ***Tipos de comunicación interna***

Existen diversas clasificaciones de la comunicación interna, sujetas a diversos enfoques y conceptos, las cuales se detallan a continuación:

- **Comunicación descendente.** Es toda comunicación que fluye desde los altos mandos de una organización hacia los niveles inferiores. Los mensajes se originan en la parte superior de la jerarquía y se transmiten hacia abajo. Este tipo de comunicación tiene varias ventajas, como mantener una disciplina organizativa y jerárquica, asegurar una mayor eficiencia, ya que las instrucciones provienen de las fuentes de mayor nivel. Sin embargo, presenta desventajas como la posible distorsión del mensaje a medida que pasa por diferentes niveles de la organización.
- **Comunicación ascendente.** En este tipo de comunicación, la información y los mensajes se originan en la base de la jerarquía organizacional y se transmiten hacia arriba. Este tipo de comunicación fomenta la retroalimentación y las opiniones, fortaleciendo la confianza y las relaciones entre empleados y directivos. Sin embargo, sus desventajas incluyen la posibilidad de que los mensajes sean desatendidos, distorsionados o retrasados en su recorrido ascendente.
- **Comunicación horizontal.** Se refiere a la transmisión de información entre personas, divisiones, departamentos o unidades dentro del mismo nivel jerárquico. Una gran ventaja es que reduce los malentendidos entre departamentos que colaboran en el mismo proyecto, aumentando así la eficiencia y productividad. Además, facilita el trabajo en equipo y mejora la satisfacción laboral y la motivación. No obstante, para los altos mandos, puede ser un desafío controlar el flujo y la calidad de la información en este tipo de comunicación.

### ***Comunicación formal e informal***

Tanto la comunicación formal como la informal son igual de importantes, sin embargo, tienen características distintivas. En el caso de la comunicación formal tiene un carácter más

serio, estructurado y protocolario, y se utiliza en contextos como reuniones de trabajo, presentaciones, correspondencia oficial, entre otros. Por el contrario, la comunicación informal es más flexible, espontánea y se da en interacciones más relajadas, como charlas de pasillo o conversaciones casuales.

Si bien la comunicación formal recibe mayor énfasis en el plan de comunicación de cualquier empresa, ya que establece los protocolos y canales adecuados para las comunicaciones a los trabajadores, la comunicación informal también desempeña un papel importante. Permite una mayor fluidez en el intercambio de información, fomenta las relaciones interpersonales y puede ser un valioso complemento a la comunicación formal, especialmente para transmitir mensajes más personales o generar un ambiente de trabajo más cercano.

Por lo tanto, se recomienda que el plan de comunicación busque un equilibrio entre ambos tipos de comunicación, adaptándolos a las necesidades y la cultura de la organización. Así, se podrá garantizar una comunicación efectiva y fluida en todos los niveles.

### ***Tendencias en la comunicación interna***

Actualmente, la comunicación informal a través de plataformas como WhatsApp y otros canales digitales ha ganado más espacio dentro de las organizaciones por lo que es probable que éstas no controlen todos los canales de comunicación. En este sentido, los grupos de chat entre colegas, las conversaciones espontáneas por videollamada y el intercambio de información por redes sociales internas, son ejemplos de ello. Por lo que, este hecho representa un reto importante para los equipos de comunicación, quienes deben aprender a monitorear, canalizar y aprovechar estas nuevas dinámicas comunicativas.

Paralelamente, las organizaciones también se han visto obligadas a reforzar activamente la imagen y el posicionamiento de su marca hacia el interior de la empresa. Esto, con el objetivo de generar mayor sentido de pertenencia, compromiso y alineamiento entre los colaboradores con respecto a los valores, la cultura y los objetivos corporativos.

### *Uso de los canales digitales en la comunicación de las universidades*

Actualmente, las empresas e instituciones públicas como las universidades precisan de las herramientas digitales para su gestión, así como también para comunicarse con sus diferentes públicos. Ante este panorama, la comunicación a través de los medios digital cobra mayor relevancia, ya que permiten que el proceso comunicativo sea más rápido y de mayor alcance.

Por su parte Viveros et al. (2022), sostienen que los canales digitales han transformado la manera en que las universidades gestionan sus procesos de comunicación. En este sentido, se han convertido en herramientas esenciales para la interacción académica y administrativa. Estos cambios no solo implican el uso de las herramientas tecnológicas, sino que conllevan un cambio cultural en el contexto universitario.

De allí, la importancia de incorporar prácticas comunicativas que promuevan la interacción de la comunidad universitaria, facilitando el acceso a la información, la colaboración y participación. Así como también, utilizar estratégicamente los canales digitales, no solo como medios de difusión, sino como espacios para consolidar la cultura organizacional.

En el ámbito académico, las redes sociales permiten una comunicación constante y acceso a la información en tiempo real. Estas mantienen informada no sólo a la comunidad universitaria, sino también al público externo a través de la página web, boletines de prensa, boletines informativos, experiencias digitales, blog, entrevistas, podcast, eventos e historias de

éxito (Proyecto PIDA, 2022-2023), para que se conozcan las actividades académicas, sociales y de producción que desarrollan las universidades.

Desde la perspectiva de Castell (2009), el proceso comunicativo se encuentra condicionado por las redes digitales y las innovaciones tecnológicas, las cuales han generado una amplia diversidad de medios y públicos. Por lo tanto, ha provocado un cambio de paradigma en la manera en que se transmite la información, brindándole a las audiencias un rol más activo en la difusión de mensajes.

Ante este contexto, las organizaciones enfrentan nuevos retos para adaptarse a las nuevas formas de comunicar. Sin embargo, estas deben adaptarse para aprovechar las ventajas que ofrecen las herramientas digitales como escuchar a sus audiencias, optimizar la transmisión de mensajes y alinear la comunicación a los objetivos organizacionales.

De este modo, se comprende que las redes digitales han contribuido a descentralizar los procesos de comunicación dentro de las organizaciones. Por ello, resulta necesario diseñar estrategias comunicacionales que permitan aprovechar las ventajas de los canales digitales, mediante la creación de espacios que favorezcan la interacción de sus miembros y optimicen la transmisión de mensajes, con el propósito de fortalecer la cohesión institucional.

### ***Canales digitales para la comunicación interna***

Se debe tener en cuenta que una buena comunicación interna tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés. Por ende, la creación de canales por los que circule la comunicación a todos los niveles sirve para favorecer esa participación.

Dentro de los canales de comunicación interna más utilizados en la comunicación interna de las organizaciones se encuentran los afiches, carteleras y la revista interna. Estos métodos tradicionales de comunicación siguen siendo efectivos para llegar a los empleados y transmitir mensajes importantes.

Sin embargo, los vehículos digitales como correos electrónicos, Intranet o boletines digitales están avanzando notoriamente y han tomado casi la misma importancia que los gráficos. Esto se debe no solo al avance de la tecnología, sino también a que permiten una importante optimización de recursos y superan ampliamente la velocidad de llegada de los mensajes. Además, los medios digitales ofrecen la posibilidad de interacción y retroalimentación, lo que los convierte en herramientas muy valiosas para mantener una comunicación fluida y constante con los empleados.

Es importante destacar que la combinación de los vehículos gráficos y digitales puede resultar en una estrategia de comunicación interna más integral y efectiva. Cada medio tiene sus fortalezas y permite llegar a diferentes segmentos de la población laboral, por lo que la utilización de ambos tipos de herramientas puede potenciar la eficacia de la comunicación y contribuir a una mayor cohesión y compromiso de los empleados con la organización.

Comprender la importancia de la comunicación interna es fundamental para las empresas. Y más aún con las nuevas tecnologías que ofrecen una amplia gama de herramientas para optimizar la comunicación interna en las empresas, como se detalla a continuación:

- **Intranet.** En la época de las nuevas tecnologías y el Big Data una buena intranet ayuda a establecer contenido categorizado y facilita la búsqueda de importante y valiosa información.

- **Boletines digitales.** Indispensables en la rutina de las empresas. Son ideales para enviar a tus empleados noticias interesantes sobre el sector para que se mantengan al día, eventos a los que asiste la empresa, valores o conceptos que quieres transmitir, testimonios o novedades en la empresa.
- **Redes sociales corporativas.** Esta herramienta ayuda a los empleados a interactuar y colaborar, provocando un acercamiento entre ellos. Además de permitirles de forma más rápida y eficaz la comunicación, con la posibilidad de abrir grupos de conversación por equipos.
- **Buzón de sugerencias.** Esta nos ayuda a recoger las ideas, retroalimentación u opiniones de los empleados, sabiendo cosas que pueden ser de gran ayuda para la empresa. Puede ser en formato físico o virtual. La opinión del empleado es vital para la evolución y el desarrollo de la empresa.
- **Reuniones.** Es una de las herramientas de comunicación más utilizada por los empresarios. Sirve para que los altos cargos interactúen con el personal, y así acercarse al equipo. Pudiendo informar, capacitar, motivar o coordinar nuevos
- **Apps.** Si es posible, puedes desarrollar aplicaciones específicas para tu empresa o utilizar algunas que ya existan para la gestión de información, realizar capacitaciones, compartir recursos y herramientas, entre otras.
- **Chat interno.** Puedes implementar algún chat interno para que los empleados y colaboradores estén conectados y puedan hablar entre sí. Especifica cuál es la función del chat para que sea utilizado con ese fin. Puede ser un chat general, interno, en grupos, por áreas, equipos, entre otros.

- **Podcast.** Siendo una herramienta innovadora en los últimos años, se ha convertido en la favorita de las corporaciones, ya que pueden generar contenido relevante sobre áreas y temáticas del negocio. Incluso, puedes tener invitados especiales referentes en tu sector.

### *Fundamentos teóricos de la identidad corporativa*

Según Costa (2006), la identidad corporativa se compone de varios elementos que configuran la percepción tanto interna como externa de la organización. En este sentido, resulta fundamental comunicar la identidad, ya que permite transmitir la misión, la visión y los valores que caracterizan y diferencian a una empresa.

Esto quiere decir, que la identidad corporativa desempeña un papel esencial en la manera en que una organización se presenta y se proyecta ante el entorno exterior. De allí, la importancia de alinear la cultura organizacional desde el ámbito interno para lograr proyectar una imagen positiva hacia el exterior. Esta cohesión en la comunicación corporativa es clave, ya que contribuyen a fortalecer confianza y lealtad de los públicos hacia la organización.

Desde esta perspectiva, la identidad no se limita únicamente a los elementos visuales y gráficos, como el logotipo, los colores o la tipografía, sino que también integra los valores, la personalidad y la filosofía que sustentan a la organización. Además, es una herramienta estratégica que evoluciona con el tiempo en función de los cambios del entorno o propios de la empresa.

En esta misma línea, Villafañe (2008), sostiene que la identidad corporativa se define como el conjunto de rasgos y atributos permanentes que reflejan la esencia de una organización y que la diferencia de las demás. Estos atributos pueden ser tanto visibles como intangibles, e incluyen aspectos como la historia, la cultura organizacional, el comportamiento y la identidad

visual. Conjuntamente, estos elementos constituyen la base para la gestión de la imagen corporativa, contribuyendo a la construcción de una reputación a largo plazo.

De manera complementaria, Capriotti (2009), plantea que la identidad corporativa es un conjunto de elementos claves, entre los que destacan la cultura corporativa, filosofía organizacional y la identidad visual. Estos elementos permiten que las organizaciones construyan su identidad desde el interior, proyectando una imagen coherente y alineada con sus valores y objetivos organizacionales.

Por lo tanto, la comunicación cumple un papel fundamental ya que a través de esta se transmite la identidad de una empresa de lo contrario, el público no la percibirá como realmente es. Como resultado este público se crea una percepción de la organización, que es lo que se define como imagen corporativa, por lo tanto, la identidad es un activo estratégico para posicionar a la organización.

En el contexto universitario, Pérez et al. (2020), definen la identidad universitaria como el conjunto de elementos que fortalecen el sentido de pertenencia entre las autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo. En este sentido, se hace referencia a seis dimensiones que la confirman: académica, lingüística, infraestructural, simbólica, de relaciones humanas y elementos intangibles.

Desde esta perspectiva las instituciones de educación superior pueden diseñar estrategias que integren tanto los factores tangibles como los símbolos, la infraestructura, así como los intangibles entre ellos, los valores, la cultura y la comunicación favoreciendo que las acciones institucionales sean coherentes con su propósito.

### ***Componentes de la identidad corporativa***

- **Cultura corporativa.** Es el estilo de conducta que da personalidad a la empresa y que constituye una forma relacional entre sus empleados y de ellos hacia el público externo. Es decir que la cultura corporativa es el conjunto de valores, creencias, tradiciones y formas de comportamiento que definen la personalidad y la identidad de una organización.
- **Filosofía corporativa.** Responde fundamentalmente, tres preguntas esenciales que guían el accionar de las organizaciones: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? y ¿A dónde quieren llegar? En función de estos tres cuestionamientos, se establece que la filosofía corporativa se compone de tres aspectos básicos: la misión, la visión y los valores. Por lo tanto, la filosofía corporativa se convierte en la herramienta que orienta a la organización y le permite mantenerse enfocada en el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

### **Marco conceptual**

El marco conceptual permitió conocer el problema teniendo como base un conjunto de términos, enfoques y desarrollos teóricos, ofreciendo una conceptualización ajustada a los conceptos que se utilizarán durante la exploración del tema a tratar.

- **Canales internos.** Son los medios y herramientas utilizados para facilitar la comunicación y el intercambio de información entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas de la organización. Estos canales pueden incluir correos electrónicos, intranets, reuniones, redes sociales internas, herramientas de mensajería instantánea, paneles informativos, boletines internos, entre otros. Su propósito es mejorar la colaboración, la

coordinación de actividades, la transmisión de mensajes clave, y fortalecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los empleados.

- **Canales digitales.** Se trata de una plataforma que se utiliza para distribuir contenido digital, tales como video, audio, imágenes, publicidad, entre otros. Estas plataformas son uno de los medios de comunicación que brinda acceso a contenido específico de manera ágil y eficaz.
- **Comunicación digital.** Se define la comunicación digital como el intercambio de información y conocimiento mediante cualquier medio codificado en un formato legible por un dispositivo electrónico. No obstante, con el paso del tiempo, este concepto ha ido evolucionando debido a la evolución tecnológica y la difusión de internet.
- **Comunicación institucional.** La comunicación institucional engloba las actividades orientadas al desarrollo de la comunicación en términos de imagen y mensajes. Se puede desglosar en comunicación interna y comunicación externa. Su principal objetivo radica en transmitir los valores de una organización a sus diferentes públicos.
- **Comunicación organizacional.** La comunicación organizacional es un proceso social en el cual se envía y se recibe información entre individuos que forman parte de la institución u organización con el objetivo de cumplir o alcanzar alguna meta determinada.
- **Comunicación interna.** El sistema de comunicación interna es el conjunto articulado e integrado de elementos (emisores, códigos, mensajes, canales y receptores) que intervienen en el proceso comunicativo de la organización, hacia su propio público interno.

- **Estrategia de comunicación.** Es el conjunto de acciones fundamentales en el análisis y el diagnóstico de una problemática comunicacional previamente identificada. Según Pérez (2011), este proceso no solo se limita a la planificación de acciones futuras, sino que también reflexiona sobre las acciones pasadas de una organización. Por ello, las estrategias desde la comunicación deben concebirse como un elemento que integra análisis, diagnóstico y acción, en un contexto donde los actores se enfrentan a situaciones diversas y dinámicas. Esto posibilita la planificación de acciones claras que, a su vez, se ajustan continuamente para responder a las circunstancias cambiantes que se presentan.
- **Identidad corporativa:** Conjunto de rasgos y atributos que definen la esencia de una organización. Se puede entonces considerar como un conjunto de características que la hace diferente del resto, es toda aquella información que la organización ofrece de sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo (Cerna, 2018).
- **Identidad institucional:** según Cortés (2011), la identidad institucional universitaria tiene como referencia primera el espacio físico en el cual la identidad cobra forma, se constituye y adquiere explicación: sus instalaciones. Asimismo, se encuentra inscrita en la manera como la institución se define a sí misma y actúa en un contexto determinado; se encuentra también en sus marcos valorativos, en sus repertorios culturales y en sus formas de organización; en sus antecedentes históricos, así como en los elementos que son parte integrante y dan sentido a su definición, como el proyecto de Estado, el reconocimiento de su autonomía o los proyectos de internacionalización que sirven de guía a sus tareas; y, por supuesto, en su responsabilidad social.
- **Imagen:** se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno

de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo.

- **Reputación:** es la percepción general que el público tiene hacia una empresa, organización e institución. Todo ello, basada en su conducta, acciones, productos y servicios. Es el reflejo de la imagen, credibilidad y confianza que genera en sus grupos de interés. Para construir una buena reputación, se debe realizar una gestión transparente, ética y responsable, y puede ser un activo invaluable que impacta en la percepción de su marca y en su éxito a largo plazo.
- **Sentido de pertenencia:** se refiere al vínculo emocional y psicológico que sienten los empleados con la organización para la que trabajan. Cuando los trabajadores se identifican con los valores, la misión y la visión de la empresa, se sienten parte integral de ella. Este fuerte sentido de pertenencia lleva a los empleados a estar más comprometidos, ser más leales, esforzarse por contribuir al éxito de la organización y estar más motivados en su desempeño.

### **Marco legal**

Conforme a la estructura del proyecto, es conveniente citar referencias constitucionales, legales, reglamentarias dirigidas a sustentar las posiciones frente a la problemática que se estima existe en la Universidad de Panamá.

De esta manera el marco legal del proyecto se sustenta en las siguientes normativas:

- Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026 de la Universidad de Panamá, aprobado en Consejo General Universitario N.º1-22 de 20 de abril de 2022.

- Consejo Académico, reunión N° 22-18, del 19 de diciembre de 2018. Aprobación del registro del logo oficial de la Universidad de Panamá.
- Consejo General Universitario, reunión N° 4-21 del 15 de diciembre de 2021.  
Reglamento sobre uso, registro y explotación del nombre, logos, emblemas y demás signos distintivos de la Universidad de Panamá.
- Ley N° 52 de 26 de junio de 2015 de 30 de junio de 2015: Que crea el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria de Panamá, y deroga la Ley 30 de 2006.
- Ley 30 del 20 de julio de 2006. Por la cual se crea el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá (CONEAUPA).

### **Capítulo III. Aspectos Metodológicos del Proyecto**

#### **Justificación del estudio**

Mediante la realización del diagnóstico de la comunicación interna dirigida al personal administrativo de la Universidad de Panamá es posible obtener información sobre la gestión comunicacional en los canales digitales utilizados en el ámbito institucional. En este sentido, el proceso de recolección de datos permite evaluar la difusión de contenidos dirigidos a la población de estudio, así como analizar el nivel de conocimiento que tienen sobre los elementos de identidad visual y la filosofía institucional.

Asimismo, los resultados facilitaron la identificación de los principales medios utilizados por este público para mantenerse informado, así como también, la percepción que poseen acerca las acciones comunicativas desarrolladas dentro de la institución.

A partir de ello, se considera fundamental que, en la Universidad de Panamá, se realicen diagnósticos y estudios que aporten información valiosa sobre la gestión de la comunicación, tanto interna como externa. Estos insumos permiten conocer la situación actual, y a partir de ello, desarrollar acciones estratégicas que promuevan buenas prácticas comunicativas orientadas a la gestión efectiva de información y al fortalecimiento de la identidad institucional.

#### **Preguntas de investigación**

Con el propósito de orientar el camino a seguir para la fase de investigación a continuación, se presentan una serie de preguntas sobre el proceso de comunicación interna a través de los canales digitales.

- ¿Cómo beneficiaría el diseño de estrategias de comunicación para el fortalecimiento de la identidad institucional del personal administrativo, mediante los canales digitales utilizados en la UP?
- ¿Qué opina el personal administrativo sobre el manejo actual de la comunicación interna en la UP?
- ¿Qué estrategias de comunicación podrían aplicarse a través de los canales digitales internos para fortalecer la identidad institucional en el personal administrativo?

### **Objetivos de investigación**

A continuación, se formulan los objetivos de investigación, que consisten en los resultados esperados y, al mismo tiempo, respaldan y orientan el desarrollo del proyecto.

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

- Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la comunicación interna y su relación con el nivel de identidad institucional del personal administrativo de la Administración Central de la UP.

#### ***Objetivos específicos***

- Identificar la opinión del personal administrativo sobre la comunicación interna y los canales que utilizan para informarse.
- Determinar los aspectos de la comunicación interna que se requieren mejorar para el fortalecimiento de la identidad institucional.
- Recopilar las sugerencias del personal administrativo para optimizar el proceso de divulgación y flujo de información interna.

## **Clase de estudio**

### ***Enfoque de la investigación***

El enfoque de la investigación es de carácter exploratorio descriptivo cuantitativo. Dado que la investigación representa proporciona datos que permiten llevar a cabo un análisis cuantitativo que permite especificar y analizar los resultados de la encuesta para diseñar y planificar las estrategias de comunicación para fortalecimiento de la identidad institucional de la UP en el personal administrativo, lo que hace de la investigación un estudio innovador con aportes relevantes para tomar decisiones.

### ***Tipo de investigación***

El tipo de diseño de investigación es no experimental. Hernández et al. (2014), indica que la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, que los sujetos de estudio no se exponen a ningún estímulo, lo que se busca es observar un hecho específico de la realidad para luego analizarlo.

Adicionalmente, se considera de tipo transversal porque se realizará en un periodo determinado de un año a partir de 2025. Además, de acuerdo con el alcance de la investigación, se considera descriptiva porque se detallará la realidad de una situación que se pretende abordar.

## **Población y muestra**

### ***Población***

La población estuvo conformada por 784 empleados que forman parte de la administración central de la (UP), tanto personal eventual como permanente. De esta población se obtuvo una muestra representativa de los administrativos que forman parte de la administración central de la universidad.

### ***Muestra***

Fernández (2005), define el muestreo como una secuencia de pasos con la finalidad identificar la muestra. Para el estudio se realizó el muestreo aleatorio simple a fin de obtener una muestra representativa de la población.

El tamaño muestral para una población de ( $N = 784$ ), con un nivel de confianza de 90% ( $Z=1.645$ ), con un margen de error de ( $e = 0.05$ ) y una varianza de la población de ( $a = 0.5$ ).

La muestra se extrajo mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{784 * 0.5^2 * 1.645^2}{0.05^2(784 - 1) + 0.5^2 1.645^2}$$

Donde;

$$n = 200.36$$

Después de realizar el cálculo de la fórmula estadística, se determinaron 200 trabajadores de la administración central como muestra a utilizar. Este tamaño de muestra permitirá obtener un margen de error mínimo de 0.05, lo que significa que los resultados obtenidos a partir de esta muestra tendrán una alta confiabilidad y representatividad de la población total de trabajadores de la administración.

### ***Fuentes de información***

Para obtener información documental fue necesario recurrir a fuentes primarias y secundarias. En este sentido, la fuente primaria consistió en recabar información y datos

cuantitativos a partir de una encuesta que se le aplicará al personal administrativo y del análisis FODA de la gestión comunicacional de la UP.

Las fuentes secundarias consistieron en la consulta de trabajos de investigación sobre la identidad institucional en universidades públicas y bibliografía sobre el tema abordado. Adicionalmente, se consultaron documentos institucionales, como planes estratégicos, estatuto universitario, reglamentos internos, informes anuales y materiales de difusión.

### **Instrumento de recolección de datos**

Para la recopilación de información sobre la percepción del personal administrativo respecto a la gestión de la comunicación interna y su nivel de identidad institucional, se empleó la técnica de la encuesta. Este método permitió obtener datos relevantes y perspectivas significativas de los administrativos, quienes constituyen actores clave en el proceso de comunicación dentro de la institución.

Para ello, el instrumento se elaboró a partir de un cuestionario puesto en línea diseñado en la plataforma Google Forms, que facilitó el procesamiento y análisis de los datos obtenidos. Dicho cuestionario estuvo conformado por una serie de preguntas cuidadosamente estructuradas, que incluyeron tanto preguntas cerradas de selección múltiple como preguntas dicotómicas. Cada una de estas fue formulada con el propósito de dar respuesta a los objetivos específicos del estudio.

De esto modo, las figuras 3,4 y 5 presentan información de carácter general relacionada con las características de los encuestados. Por su parte, las figuras 7, 8, y 9 se vincularon con el objetivo N.º 1, ya que permitió hacer un diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna dirigida al personal administrativo.

En cuanto a las figuras 10,11 y 12, estas aportaron información correspondiente al objetivo N.º 2, al presentar datos que posibilitaron el análisis de las estrategias de comunicación orientadas a fortalecer la identidad institucional a través de los canales digitales internos.

Finalmente, las figuras 13, 14, 15 y 16 se relacionaron con el objetivo N.º 3, proporcionando información que facilitó la identificación de los aspectos fundamentales para diseñar y planificar estrategias de comunicación interna en los medios digitales de la institución.

Cabe destacar que, antes de su aplicación, la encuesta fue validada por la magíster Dolores Hernández, jefa del Departamento de Estadística de la Universidad de Panamá, con el fin de garantizar la pertinencia y coherencia de las preguntas.

### **Limitaciones**

Durante la elaboración de este estudio, surgieron algunos aspectos fuera del alcance, como se detalla a continuación:

- El tiempo destinado a la dedicación y culminación del estudio ha resultado ser importante ya que demanda dedicación la búsqueda de información, construcción, validación y análisis de los resultados de la encuesta.
- Los procesos de gestión administrativas en la universidad y el acceso de la población objeto de estudio ha requerido de permisos que se han tenido que tramitar.
- Pocos estudios sobre la comunicación interna en instituciones de educación superior.
- La disposición de colaboración por parte de algunos administrativos ha requerido tiempo para explicarles la importancia que tiene el estudio.

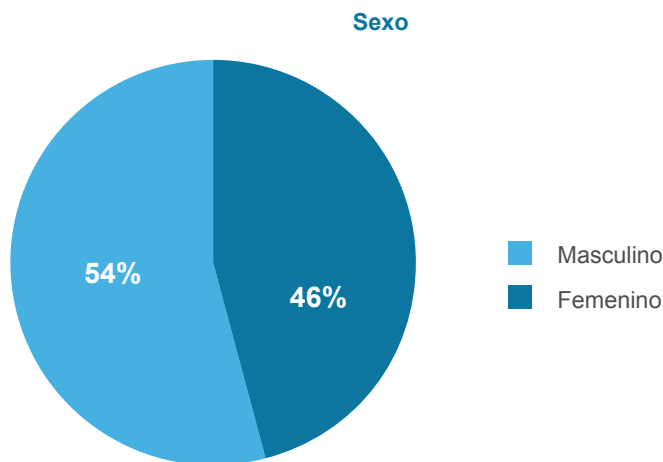
## Resultados

A continuación, se presentan una serie de figuras, que muestran los datos obtenidos con base en la aplicación de la encuesta al personal administrativo. Estas figuras permitieron comparar los resultados y sacar conclusiones para la toma de decisiones. De modo que, al indagar la percepción de la población de estudio, se exponen los siguientes datos.

Tal como se puede ver en la figura 3, el personal de la administración central de la Universidad de Panamá presentó una distribución de un 54% de hombres y un 46% de mujeres. Lo que sugiere una representación bastante equilibrada entre ambos sexos en el entorno laboral de la institución.

### Figura 3

*Distribución porcentual del personal administrativo de la (UP) según sexo*

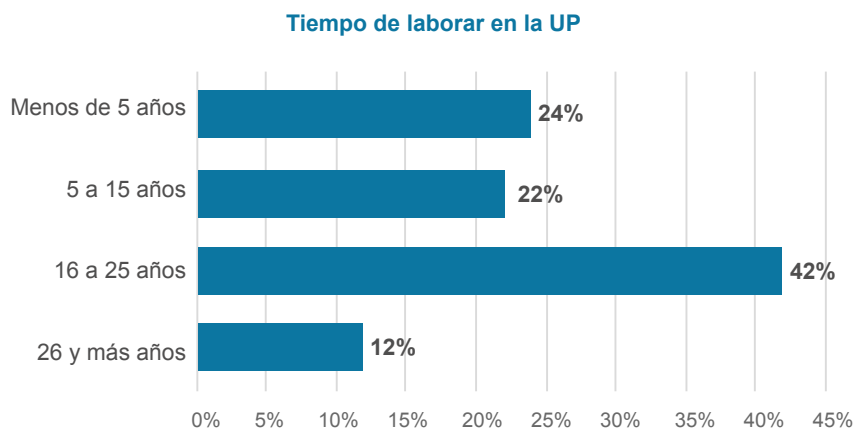


*Nota.* Elaboración del autor

Desde otra variable, un 24% del personal administrativo afirma tener menos de 5 años de laborar en la UP. Por su parte, el 42% indica tener entre 5 a 15 años trabajando en la institución, mientras que el 22% señala tener entre 16 a 25 años. Por otro lado, un 12% afirma tener más de 26 años de antigüedad, tal como se observa en la figura 4 a continuación.

### Figura 4

*Distribución porcentual del personal administrativo, según el tiempo de laborar en la UP*

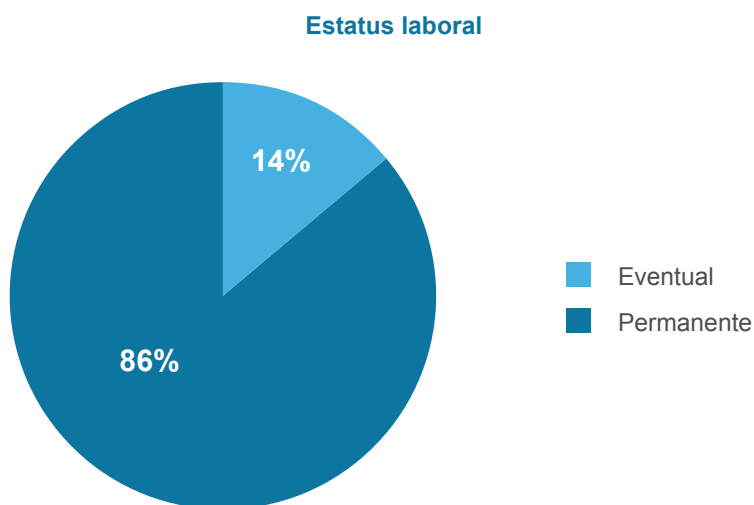


*Nota.* Elaboración del autor

A su vez, como se muestra en la figura 5, el 86% del personal administrativo mostró tener un estatus laboral permanente. Mientras que 14% restante presentó un estatus eventual.

### Figura 5

*Distribución porcentual del estatus laboral del personal administrativo de la UP*

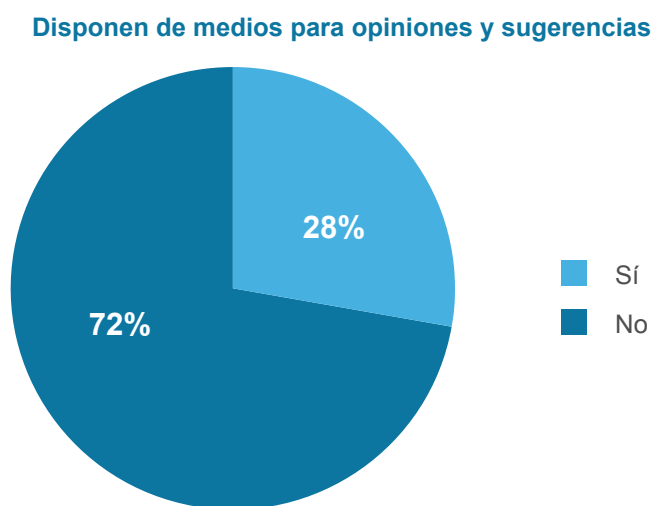


*Nota.* Elaboración del autor

Como se observa en la figura 6, en lo referente a la existencia de canales de comunicación a través de los cuales el personal administrativo puede emitir sus opiniones, el 72% de los encuestados afirmó que no dispone de ningún medio para que sus opiniones y sugerencias sean escuchadas. Por su parte, un 28% de los encuestados señala que sí cuentan con algún medio para expresar sus ideas.

**Figura 6**

*¿Cuentan con algún medio para dar a conocer sus opiniones y sugerencias?*

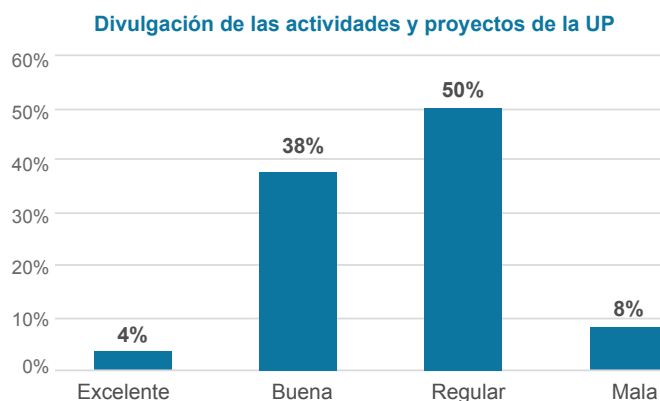


*Nota.* Elaboración del autor

En cuanto a la valoración que se le da a la divulgación de las actividades y proyectos de la UP, el 4% del personal administrativo la califica como excelente. Por otro lado, un 38% afirmó que es buena, mientras que el 50% de los encuestados opina que la divulgación es regular. Finalmente, un 8% la califica como mala, tal como se ilustra en la figura 7 que se presenta a continuación.

## Figura 7

*¿Cómo evalúa la divulgación de las actividades y proyectos institucionales a nivel interno?*

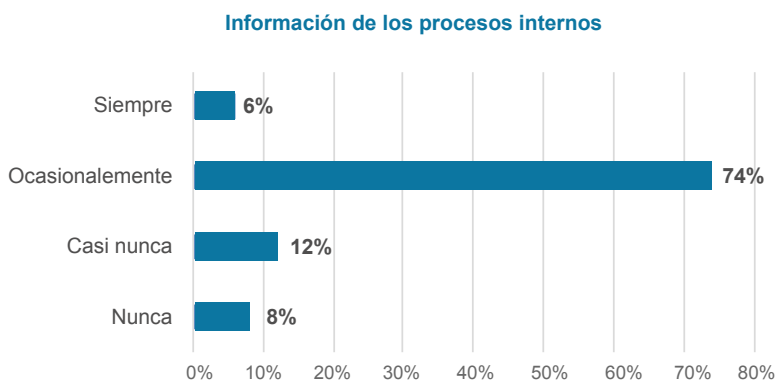


*Nota.* Elaboración del autor

Cuando se le consultó al personal administrativo si consideran que en la UP se les mantiene suficientemente informados sobre los procesos internos de la institución. En este sentido, los resultados presentados en la figura 8 revelaron que un 6% afirmó que siempre se les mantiene informados. Por su parte, el 74% indicó que ocasionalmente reciben información sobre los asuntos internos. Mientras el 12% de los trabajadores opinó que casi nunca son informados y un 8% manifestó que nunca reciben información.

## Figura 8

*¿Considera que la UP lo mantiene lo suficientemente informado de los procesos internos?*

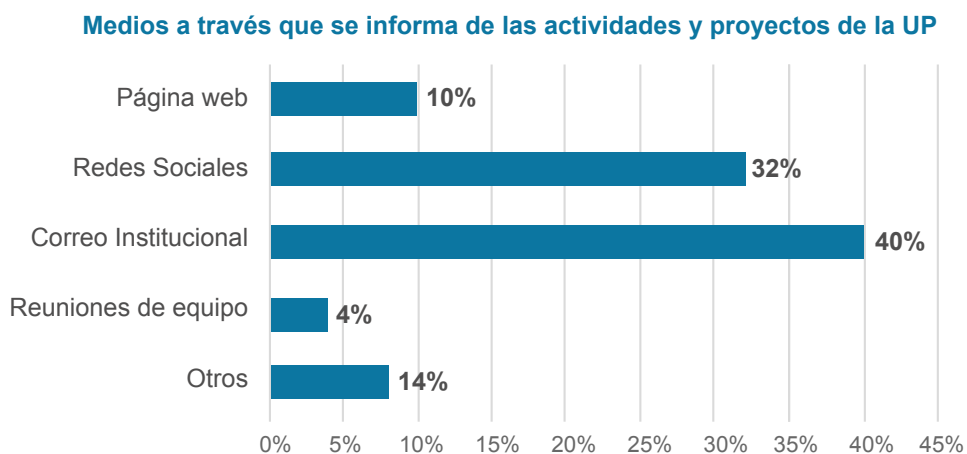


*Nota.* Elaboración del autor

Sobre los medios a través de los que se informa el personal administrativo, la figura 9 evidenció que el 10% lo hace a través de la página web de la UP. Por otra parte, el 32% por medio de las redes sociales, el 40% mediante el correo electrónico institucional, el 4% en las reuniones de equipo y un 14% indicó que se informa por otros medios.

### Figura 9

*¿A través de qué medios se informa de las actividades institucionales?*

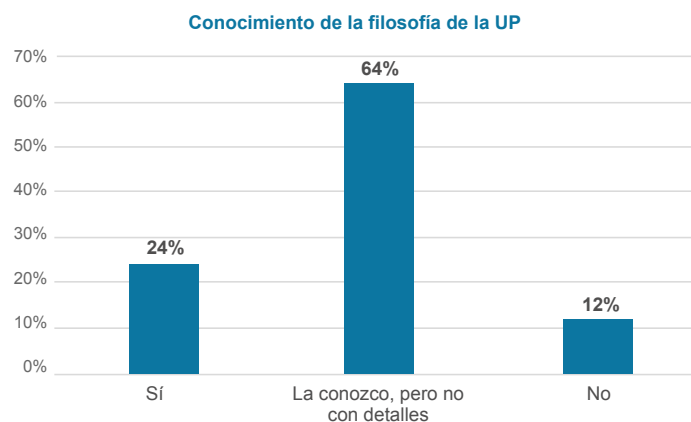


*Nota.* Elaboración del autor

Respecto al conocimiento de la filosofía de la UP, la figura 10 mostró que el 24% de los encuestados conoce la misión, visión y valores de la institución. Mientras que el 64% aseguró tener cierto conocimiento de la filosofía institucional y un 12% afirma no conocerla.

## Figura 10

*¿Conoce la misión, visión y valores de la UP?*

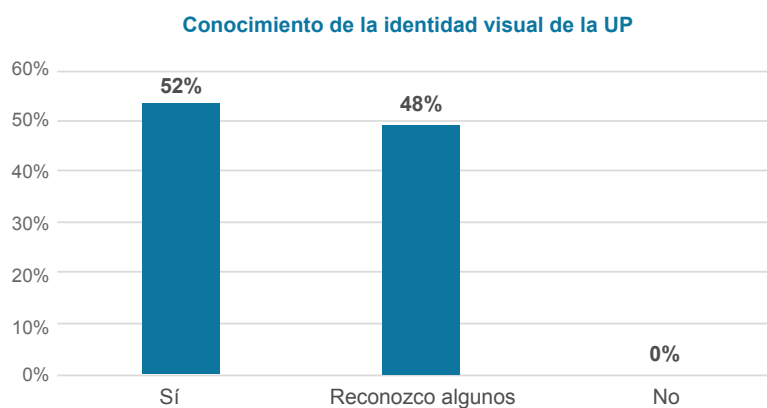


*Nota.* Elaboración del autor

En cuanto al reconocimiento de los símbolos de identidad, los resultados de la figura 11 revelaron que, un 52% del personal administrativo afirmó reconocer estos símbolos. Por otro lado, un 48% de este grupo indicó que solo reconoce algunos de los símbolos de identidad institucional.

## Figura 11

*¿Reconoce los símbolos de identidad de la UP tales como el logo oficial, lema, himno, colores?*

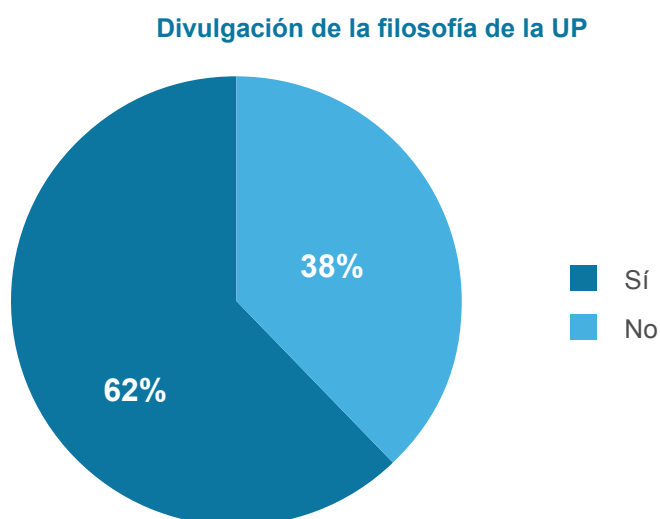


*Nota.* Elaboración del autor

Mientras tanto, en lo que respecta a la visibilidad de la filosofía institucional, se observa, en la figura 12 que el 62% de los administrativos consideraron que la misión, visión y valores se encuentran en un lugar visible. Por otro lado, el 38% afirmó que no están en un lugar donde se puede visualizar.

### Figura 12

*¿Considera que, en la UP, la misión, visión y valores están en un lugar visible?*

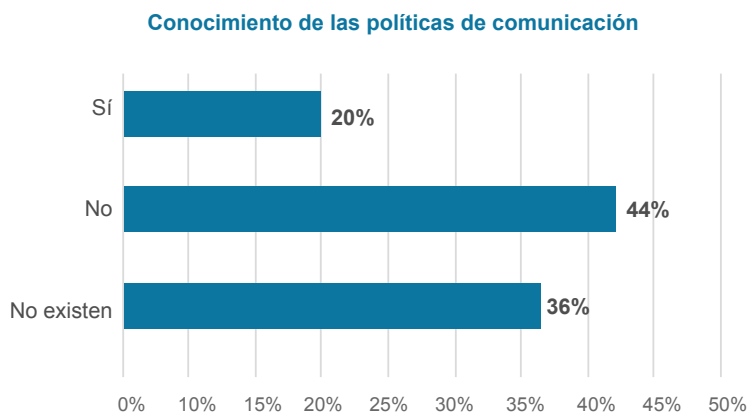


*Nota.* Elaboración del autor

Según los datos presentados en la figura 13 sobre el conocimiento de las políticas de comunicación de la UP, el 20% de los encuestados aseguraron que sí las conoce. En tanto, el 44% afirmó no conocerlas y el 36% señaló que estas políticas no existen.

**Figura 13**

*¿Conoce las políticas de comunicación interna y externa?*

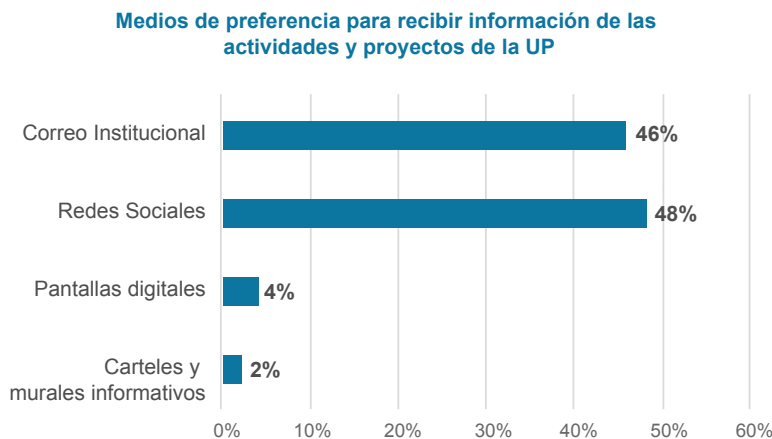


*Nota.* Elaboración del autor

De igual manera, se le consultó al personal administrativo acerca de los medios en los que prefiere recibir información de las actividades y proyectos de la UP. Se puede observar en la figura 14 que el 46% afirmó que su medio preferido para recibir información es el correo electrónico. Por otro lado, un 48% se inclinaron por las redes sociales de la institución, un 4% por las pantallas digitales y un 2% eligió los medios tradicionales.

**Figura 14**

*¿En cuál de estos medios prefiere recibir información sobre proyectos y actividades de la UP?*

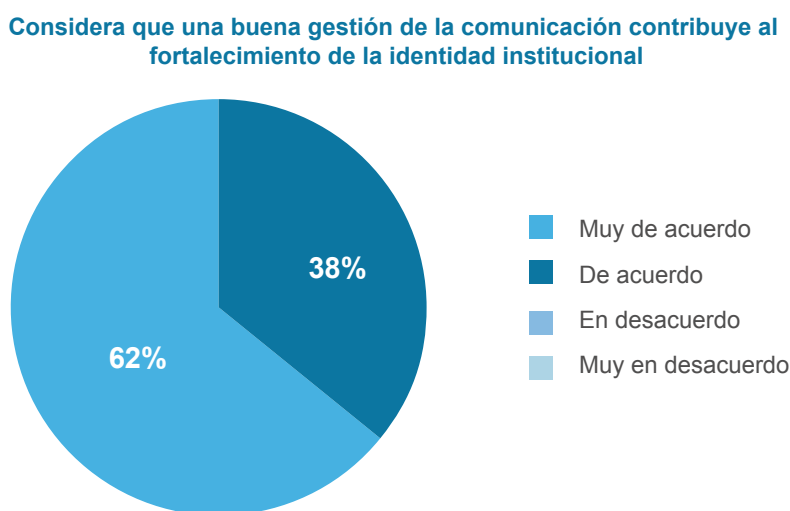


*Nota.* Elaboración del autor

Desde otra perspectiva, al observar la figura 15 se evidenció que el 62% del personal administrativo señaló estar muy de acuerdo en que una buena gestión de la comunicación contribuye al fortalecimiento de la identidad institucional. Del mismo modo, el 38% indicó estar de acuerdo con esta afirmación.

### Figura 15

*¿Considera que una buena gestión de la comunicación contribuye al fortalecimiento de la identidad institucional entre el personal administrativo?*

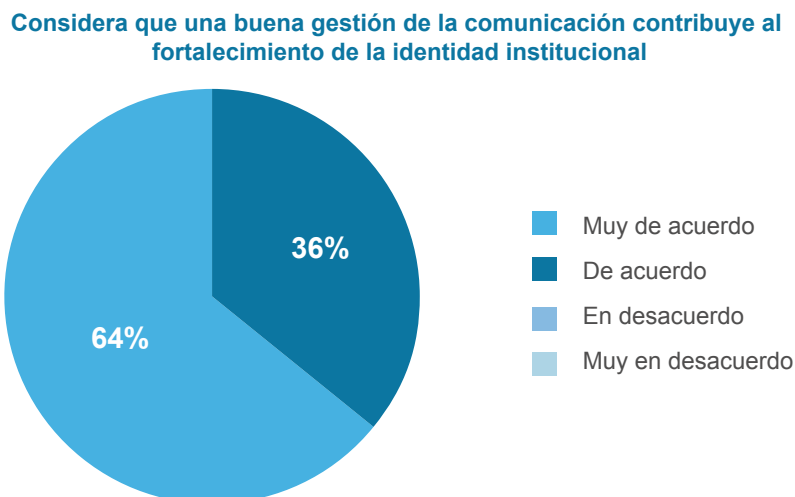


*Nota.* Elaboración del autor

Cuando se le preguntó al personal administrativo si considera que una mala gestión de la comunicación interna puede generar riesgos para la imagen de la UP. Se puede observar en la figura 16 que el 64% de los encuestados aseguró estar muy de acuerdo en que un mal manejo de la comunicación sí representa riesgos para la imagen de la universidad. Asimismo, el 36% estuvo de acuerdo en que una comunicación deficiente puede afectar la imagen institucional.

**Figura 16**

*¿Considera que una mala gestión de la comunicación interna puede generar riesgos para la imagen de la institución?*



*Nota.* Elaboración del autor

### **Análisis de los resultados**

A partir de la información recopilada, se identifican aspectos fundamentales que permiten comprender la situación actual de la comunicación interna dirigida al personal administrativo de la administración central de la Universidad de Panamá. En este sentido, se evidencia que la comunicación interna requiere una mayor atención para fortalecer el vínculo institucional con dicho grupo, así como una planificación más efectiva en el uso de los canales internos de difusión, en este contexto, se presentan los principales resultados del estudio.

Primeramente, los datos revelan que, en cuanto a la gestión actual de comunicación interna, la Universidad de Panamá no cuenta con un canal formal que permita al personal

administrativo expresar sus ideas o sugerencias. Según los resultados, la mayoría de los encuestados señaló la ausencia de un medio de retroalimentación. Además, evaluaron como regular la divulgación de las actividades y proyectos institucionales, lo que evidencia una deficiencia en la transmisión de información hacia el público interno.

Por otra parte, se confirma que el personal administrativo utiliza principalmente canales digitales tales como la página web, el correo electrónico y las redes sociales, para informarse sobre los asuntos de la universidad. Entre estos medios, el correo electrónico destaca como el más utilizado, lo que indica que la comunicación interna se concentra en un solo canal, situación que podría limitar la efectividad del proceso comunicativo y generar sobrecarga de mensajes. No obstante, aunque se observa una transición progresiva del uso de los medios tradicionales hacia los digitales, los encuestados manifiestan que ocasionalmente reciben información relevante para su labor o para conocer las actividades de la universidad, lo cual señala la necesidad de fortalecer la planificación y gestión de la comunicación en estos canales.

En relación con la identidad institucional, los resultados muestran que el personal administrativo posee un conocimiento general de la misión, visión y valores que orientan a la Universidad, así como de algunos elementos de su identidad visual. Esto demuestra que se han realizado esfuerzos por comunicar y difundir estos aspectos en los espacios de trabajo. No obstante, se considera necesario promover estrategias que fomenten una mayor interiorización y práctica de estos valores como parte de la cultura universitaria.

Finalmente, los resultados permiten identificar acciones orientadas a mejorar la gestión de la comunicación interna. De este modo, se observa que los encuestados prefieren recibir información a través de los medios digitales, lo que evidencia la importancia de centrar la planificación comunicacional en este entorno. Asimismo, los datos reflejan un desconocimiento

general de las políticas de comunicación por parte del personal administrativo, lo cual constituye una debilidad que limita la eficiencia del proceso comunicativo y propicia la improvisación en la comunicación institucional.

A pesar de estas problemáticas, la mayoría de los encuestados reconoce que una gestión adecuada de la comunicación interna contribuye de manera significativa a la transmisión de la identidad institucional. De igual manera, consideran que una gestión deficiente puede afectar negativamente la imagen y reputación de la institución. Estas percepciones reflejan un interés y una disposición hacia el fortalecimiento de los procesos comunicativos.

Lo anterior evidencia la necesidad de consolidar la gestión de la comunicación interna en la Universidad de Panamá, especialmente en términos de la planificación estratégica, participación del personal administrativo y aprovechamiento de los canales digitales. Estos datos sirven como base para el diseño de estrategias que optimicen la comunicación interna y fomentar un mayor sentido de pertenencia entre el personal administrativo.

## **Conclusiones**

- La comunicación interna dirigida al personal administrativo presenta debilidades tales como la ausencia de una estructura formal que garantice una difusión planificada, coherente y participativa de la información institucional. Esto se evidencia al no contar con canales formales para fomentar una comunicación más participativa y bidireccional.
- Por su parte, la divulgación de la información institucional es percibida como regular, lo que pone de manifiesto las deficiencias en la planificación de los mensajes dirigidos al personal administrativo.

- Para la difusión de información oficial, el correo institucional se posiciona como el medio más utilizado; sin embargo, su uso predominante evidencia que la comunicación interna se concentra en un solo canal, generando saturación informativa y limitaciones en el proceso comunicativo.
- A pesar del uso de la integración de los canales digitales para la comunicación institucional, el personal administrativo indica que ocasionalmente recibe información relevante y oportuna, lo que pone de manifiesto la necesidad de optimizar la gestión de los contenidos en estos medios.
- Respecto al conocimiento de la misión, visión y valores e identidad visual de la universidad, se evidencian avances en su divulgación. No obstante, es fundamental promover la interiorización y puesta en práctica como parte de la cultura organizacional.
- Pese a las debilidades identificadas, el personal administrativo reconoce la importancia de la comunicación para la gestión de la imagen y reputación universitaria.

### **Recomendaciones**

- Establecer un canal formal de retroalimentación que facilite la participación del personal administrativo, promueva la escucha activa y contribuya a una comunicación más participativa y bidireccional.
- Diseñar y ejecutar una planificación de la comunicación interna que garantice una difusión clara y oportuna de los proyectos, actividades y mensajes institucionales dirigidos al personal administrativo.

- Complementar el correo electrónico con otros medios digitales internos con el propósito de mejorar la efectividad de la comunicación interna y evitar la sobrecarga informativa en un solo canal.
- Fortalecer la gestión de los contenidos en los canales digitales priorizando la información relevante para la labor administrativa y divulgar información institucional de manera eficiente y organizada.
- Implementar estrategias orientadas a fortalecer la identidad institucional, mediante campañas formativas internas y la elaboración de contenidos que promuevan la interiorización de la misión, visión y valores de la universidad.
- Elaborar y difundir políticas de comunicación interna, con el fin de mejorar la coordinación y alineación de la gestión comunicacional con los objetivos institucionales.

#### **Capítulo IV. Diseño de la estrategia de comunicación**

Con el propósito de gestionar adecuadamente la comunicación dirigida al personal administrativo, se propone una estrategia de comunicación para los canales digitales internos que permita abordar las debilidades identificadas, tales como la falta de medios efectivos para la participación del público, la limitada planificación comunicativa y la necesidad de fomentar el interés y el conocimiento del personal administrativo sobre los proyectos y actividades institucionales.

Considerando que los canales digitales constituyen los medios más utilizados en la comunicación institucional, se evidencia la importancia de aprovechar las ventajas que ofrecen estas herramientas. Ya que estas no solo facilitan la transmisión de información, sino que también promueven el intercambio de conocimientos, la transparencia institucional y el fortalecimiento del sentido de comunidad y pertenencia.

A partir del análisis de la situación actual, se ha diseñado la propuesta de comunicación fundamentada en los objetivos y valores de la universidad, cuyo propósito es optimizar los canales digitales internos, generar contenidos adaptados a estos medios y fomentar la participación del personal administrativo. Este proceso contempla la identificación estratégica del público objetivo, la selección de los canales internos y la definición del tipo de mensaje a comunicar.

Para el diseño de la estrategia de comunicación se ha realizado un diagnóstico de la gestión de la comunicación interna, mediante la matriz FODA con el propósito de identificar los factores que influyen directa e indirectamente en el proceso comunicativo.

### **Diagnóstico comunicacional: FODA de la Universidad de Panamá**

Mediante este diagnóstico se pudo identificar fortalezas importantes, entre las cuales destacan la amplia trayectoria de la Universidad de Panamá, la estabilidad laboral de su personal y la adopción progresiva de las herramientas digitales en los procesos académicos, administrativos y en la comunicación institucional. No obstante, se identificaron factores internos que dificultan una gestión efectiva de la comunicación institucional, como la ausencia de una planificación estratégica para la divulgación del quehacer universitario, lo que implica que este proceso se ha desarrollado de manera improvisada.

Adicionalmente, la carencia de políticas de comunicación claras que establezcan lineamientos para la comunicación interna y la disposición de pocos canales limita la coherencia y adaptación de los mensajes de acuerdo con el público que se quiere dirigir. Del mismo modo, al no considerarse la comunicación, como un elemento clave en el éxito institucional, limita el desarrollo y ejecución de proyectos comunicativos. En consecuencia, se evidencia una falta de capacitación en el ámbito comunicativo tanto para el personal de comunicación, como para el público interno.

En cuanto a los factores externos, se reconocen oportunidades importantes para fortalecer la gestión comunicacional, como la capacidad de influir en la opinión pública y mantener vínculos estratégicos con los medios de comunicación. Por otro lado, las principales amenazas identificadas incluyen la percepción que el público externo pueda tener sobre la institución y los asuntos presupuestarios, lo cuales pueden generar incertidumbre dentro de la comunidad universitaria y afectar la gestión de proyectos institucionales.

Para la comprensión de la situación actual de la comunicación interna, a continuación, la figura 17 representa gráficamente el análisis FODA.

**Figura 17**

*Análisis FODA de la UP*



*Nota.* Elaboración del autor

## Objetivos de la estrategia de comunicación

Teniendo en cuenta el análisis anterior, se formulan los objetivos que guían la planificación y ejecución de la estrategia de comunicación, así como las acciones a emprender.

### ***Objetivo general***

- Desarrollar estrategias para una adecuada gestión de la comunicación interna a través de los canales digitales.

### ***Objetivos específicos***

- Optimizar el uso de los canales digitales internos.
- Transmitir la identidad institucional mediante contenidos relevantes, oportunos y pertinentes para el personal administrativo.
- Fomentar la participación mediante acciones que promuevan el diálogo y sentido de pertenencia.
- Evaluar la estrategia para conocer su impacto y realizar los ajustes necesarios.

Una vez definidos los objetivos de la estrategia de comunicación, se identifica el público al que se desea impactar. Esta fase permite comprender sus características, necesidades y problemáticas en relación con la comunicación interna.

### ***Público objetivo***

En ese sentido, la propuesta de comunicación está dirigida al personal administrativo de la administración central, quienes son parte de la comunidad universitaria y, por tanto, desempeñan roles fundamentales para el logro de los objetivos institucionales. Por lo tanto, es importante que este grupo se mantenga debidamente informado, motivado y con acceso a contenidos pertinentes y oportunos.

Este público se informa principalmente, a través de los canales digitales disponibles para la difusión interna. Sin embargo, se identifica la necesidad de una planificación más eficiente de

los contenidos, a fin de garantizar la selección de información relevante que les permita conocer las actividades y proyectos que desarrolla la universidad y propicie espacios de diálogo y participación. Todos estos factores favorecen la apropiación de la identidad institucional y fortalecen el sentido de pertenencia.

A partir de los intereses identificados en el público objetivo, se establecen los mensajes que servirán como guía para la elaboración de los contenidos. Su aplicación permite mantener una comunicación consistente y garantizar la coherencia en los mensajes difundidos a través de los canales digitales internos.

### ***Definición de los mensajes***

Los mensajes propuestos reflejan los valores institucionales de compromiso, respeto, transparencia y excelencia, manteniendo un tono inclusivo, empático y motivador, acorde con la identidad universitaria. Asimismo, buscan garantizar la claridad y promover la bidireccionalidad, adaptándose a las necesidades comunicativas del personal administrativo.

Con el propósito de transmitir la identidad y reforzar el sentido de orgullo y de pertenencia se emplearán los siguientes mensajes: “Somos parte de una universidad con vocación de servicio”, “Somos UP y contribuimos al desarrollo del país”, “Nuestra identidad se construye con compromiso y vocación por la gestión universitaria”.

Estos mensajes tienen la intención de resaltar el rol del personal administrativo dentro de la institución, resaltando el propósito de su labor, orientado al servicio y al bienestar de la comunidad.

Para mantener el principio de la transparencia, promover la circulación y accesibilidad a la información se utilizarán los mensajes siguientes: “Una comunicación clara y oportuna

fortalece la confianza y mejora nuestra gestión”, “Mantenernos informados nos permite construir una universidad más eficiente y participativa”, “Avanzando hacia una universidad más transparente y participativa”.

Finalmente, con el objetivo de motivar la interacción e intercambio de ideas en los canales digitales, así como la colaboración entre unidades administrativas, se incorporan los mensajes: “Somos UP, tu voz cuenta”, “Tu participación fortalece la comunidad universitaria”. “Juntos hacemos posible una gestión más eficiente”. Estos mensajes orientan el contenido y el tono que se emplea en los medios digitales internos, garantizando consistencia y coherencia con los valores y objetivos institucionales.

**Tabla 3**

*Matriz de la elaboración de mensajes para el personal administrativo de la UP*

Público	Propósito comunicativo	Mensaje	Tono
	Reforzar el sentido de pertenencia y orgullo institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos UP, tu voz cuenta</li> <li>• Tu participación fortalece la comunidad universitaria.</li> <li>• Juntos hacemos posible una gestión más eficiente.</li> </ul>	Respetuoso, inclusivo, empático y motivador acorde con la identidad universitaria.
<b>Personal administrativo</b>	Fomentar la circulación transparente y accesible de la información institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una comunicación clara y oportuna fortalece la confianza y mejora nuestra gestión.</li> <li>• Mantenernos informados nos permite construir una universidad más eficiente y participativa.</li> <li>• Avanzando hacia una universidad más transparente y participativa.</li> </ul>	Estilo: Amable y cordial
	Fomentar la participación y colaboración en los procesos internos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos UP, tu voz cuenta</li> <li>• Tu participación fortalece la comunidad universitaria</li> <li>• Juntos hacemos posible una gestión más eficiente.</li> </ul>	El lenguaje utilizado será formal e informal dependiendo del contexto para generar cercanía con el personal administrativo.

*Nota.* Elaboración del autor

### ***Lineamientos gráficos de la estrategia***

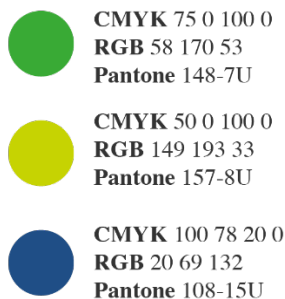
Para fortalecer los mensajes y garantizar una coherencia visual en la comunicación, se establecen lineamientos que aseguran una imagen consistente y alineada con la identidad de la Universidad de Panamá. Estos criterios orientan la divulgación de información, la producción de los contenidos y el diseño de las piezas comunicacionales en los medios digitales, de modo que sean percibidos, comprendidos y recordados por el personal administrativo.

En cuanto a los elementos visuales se debe utilizar el logotipo oficial de la universidad y la paleta de colores institucionales. Adicionalmente, se recomienda el uso de recursos visuales como videos breves, encabezados en el correo electrónico, uso de tipografías adecuadas para los medios digitales e imágenes propias de la institución, tales como la infraestructura, actividades o eventos, así como fotografías que reflejen el compromiso y profesionalismo del personal.

#### **Identidad visual**



#### **Paleta de colores institucionales**




---

#### **Tipografía: PTSans**

A b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z  
 A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z  
 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 . , - / ( ) @ \* % ¿ ? ¡ !

---

**Tipografía recomendada para los contenidos:** Fuentes San Serif tipo Arial, Helvética, Calibri y utilizar las fuentes cursivas solo para destacar frases en campañas específicas. También se permite complementar los mensajes con el uso de iconografías institucionales.

### ***Selección de los canales digitales internos***

A continuación, se describen los canales digitales seleccionados para la estrategia de comunicación interna, tomando en cuenta las características y necesidades comunicativas del personal administrativo, así como también el tipo de mensaje a comunicar según la utilidad de cada uno de estos medios, tal como se detalla a continuación:

- **Correo electrónico:** Es un canal formal que facilita la difusión de información institucional y es el más utilizado por el personal administrativo. Además, permite enviar comunicados oficiales, normativas, circulares, invitaciones y documentos institucionales, entre otros. Por otro lado, posibilita la segmentación del público para enviar contenidos a un grupo o departamento específico.
- **Aplicación de mensajería instantánea (WhatsApp):** Su uso es frecuente en el entorno administrativo por su inmediatez y accesibilidad. Aunque no es considerado como un canal oficial, es altamente utilizado, ya que permite el diálogo más fluido entre las unidades administrativas facilitando el envío de avisos urgentes, recordatorios y divulgación de las actividades internas.
- **Plataformas de comunicación y colaboración (Microsoft Teams):** Esta herramienta se utiliza principalmente para las capacitaciones del personal administrativo, la realización de reuniones virtuales y, en ocasiones, para la edición colaborativa de documentos institucionales.

Con el propósito de optimizar la comunicación dirigida al personal administrativo se propone la integración de otros canales digitales que complementan los medios actuales para facilitar la participación y el acceso oportuno a la información institucional.

- **Boletín electrónico:** Es un medio útil para informar al personal administrativo sobre temas relevantes y visibilizar el quehacer universitario. Su estructura permite divulgar las iniciativas desarrolladas por diferentes departamentos. Asimismo, se pueden incluir historias de éxito, buenas prácticas laborales y mensajes motivadores sobre la universidad. Además, es un espacio para difundir políticas institucionales, valores, proyectos y oportunidades de formación.
- **Chatbot institucional:** Es un canal automatizado que facilita el acceso inmediato a información relevante reduciendo el tiempo de búsqueda. Esta innovación en la gestión administrativa le permite al personal administrativo consultar documentos internos, normativas, reglamentos, procedimientos y otros recursos institucionales. Además, puede responder preguntas frecuentes, orientar sobre procesos administrativos y ofrecer enlaces directos a formularios o plataformas internas.
- **Buzón de sugerencias digital:** Constituye una herramienta virtual diseñada para recopilar opiniones, inquietudes, propuestas y comentarios del personal administrativo respecto a diversos aspectos de la gestión institucional. De igual manera, promueve la participación del personal y facilita la recopilación de información que permiten identificar áreas de mejoras dentro de la institución.

### **Plan de acción de la estrategia de comunicación**

A continuación, se explican las tres líneas estratégicas que guían el desarrollo de la estrategia. En este sentido, cada línea estratégica responde a las necesidades identificadas en el diagnóstico e integran los componentes informativos, motivacionales y participativos que fortalecen la comunicación dirigida al personal administrativo.

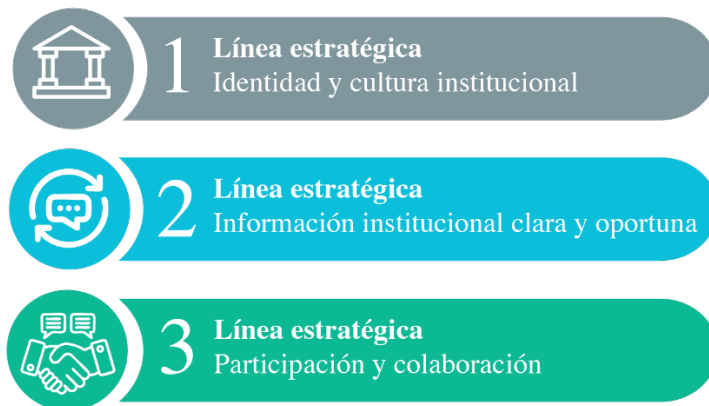
En primer lugar, la línea estratégica de *Identidad y cultura institucional* busca fortalecer el sentido de pertenencia y la identificación del personal administrativo con el propósito de la universidad, así como el rol que desempeña para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Su propósito es promover la interiorización de la misión y los valores a través de contenidos que favorezcan la cohesión y el orgullo de pertenecer a la institución.

Por su parte, la segunda línea estratégica denominada *Información institucional clara y oportuna*, se enfoca en mantener un flujo de información oportuna, clara y adaptada a los medios digitales. De este modo, permite que el personal administrativo tenga acceso a contenidos relevantes tales como procesos administrativos, normativas, proyectos, entre otros.

Finalmente, la línea estratégica *Participación y colaboración* tiene como objetivo crear espacios que favorezcan la participación y el trabajo colaborativo entre los administrativos. De esta manera, la aplicación de estas tres líneas permitirá transmitir la identidad institucional, fomentar la transparencia y promover la participación del personal administrativo, pilares esenciales para fomentar una cultura organizacional colaborativa y orientada al servicio.

## Figura 18

*Esquema de las líneas estratégicas*

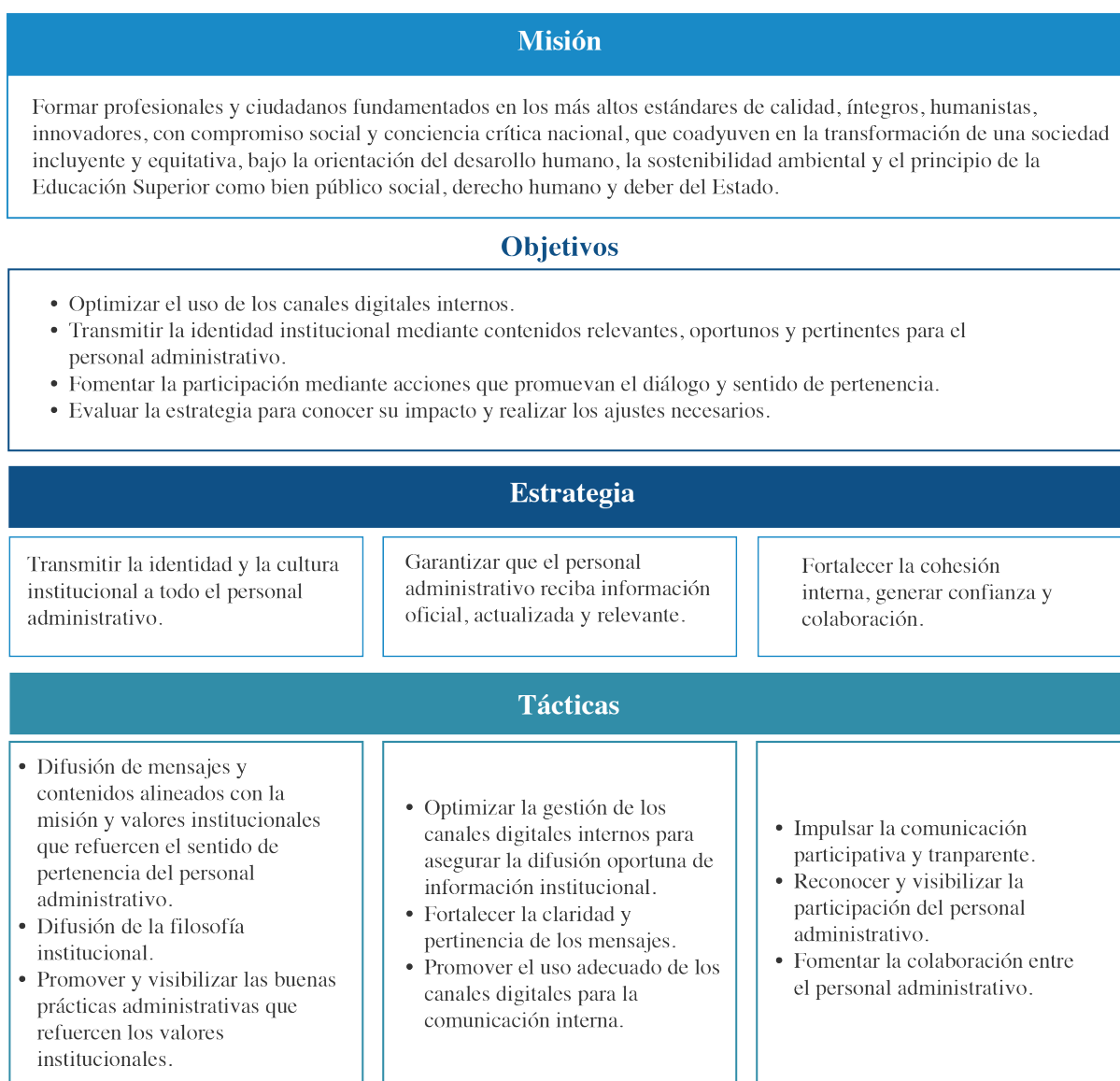


*Nota.* Elaboración del autor

Para el desarrollo de la estrategia, es necesario alinear los objetivos de comunicación con las líneas estratégicas, de manera que las estrategias y las tácticas se correlacionen durante su implementación. En este sentido, la siguiente representación visual sintetiza de forma clara los elementos que orientan estrategia diseñada.

**Figura 19**

*Esquema de la estrategia de comunicación interna*



*Nota.* Elaboración del autor

## Matriz de la estrategia de comunicación para el personal administrativo

### Línea estratégica 1. Identidad y cultura institucional

**Objetivo:** Fortalecer la identificación del personal administrativo con la misión, visión y valores de la Universidad de Panamá, promoviendo el sentido de pertenencia.

Estrategia	Tácticas	Acciones	Indicadores	Responsable
Transmitir la identidad y la cultura institucional a todo el personal administrativo.	Difusión de mensajes y contenidos alineados con la misión y valores institucionales que refuercen el sentido de pertenencia del personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de piezas gráficas y mensajes con el lema y colores de la UP para reforzar la identidad.</li> <li>• Crear una plantilla institucional estandarizada que garantice la uniformidad en la comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de piezas gráficas diseñadas.</li> <li>• Cantidad de mensajes elaborados con la plantilla institucional.</li> </ul>	RRPP DITIC DIGEPLEU RRHH
	Difusión de la filosofía institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de la campaña “Orgullo UP”.</li> <li>• Publicar cápsulas informativas sobre la historia de la UP, el significado de sus símbolos y logros importantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de las campañas realizadas.</li> <li>• Reproducciones de las cápsulas audiovisuales.</li> <li>• Resultados de encuestas de percepción sobre el sentido de pertenencia y de la filosofía institucional.</li> </ul>	
	Promover y visibilizar las buenas prácticas administrativas que refuercen los valores institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de cápsulas audiovisuales sobre la aplicación de los valores institucionales.</li> <li>• Publicación de “Historias que nos unen” con testimonios y logros del personal administrativo que reflejen el compromiso con la misión institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de participantes en las campañas.</li> <li>• Reproducciones de las cápsulas audiovisuales.</li> </ul>	

## Línea estratégica 2: Información institucional clara y oportuna

**Objetivo.** Mantener informado al personal administrativo sobre novedades, procesos, políticas y oportunidades, garantizando la transparencia y acceso a la información relevante.

Estrategia	Tácticas	Acciones	Indicadores	Responsable
Garantizar que el personal administrativo reciba información oficial, actualizada y relevante.	Optimizar la gestión de los canales digitales internos para asegurar la difusión oportuna de información institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un calendario de contenidos oficiales.</li> <li>• Disponer de nuevos canales digitales internos: boletín digital, creación de chatbot institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de satisfacción del personal sobre la divulgación de información.</li> <li>• Número de boletines enviados.</li> <li>• Cantidad de consultas realizadas al chatbot institucional.</li> </ul>	RRPP DITIC RRHH
	Fortalecer la claridad y pertinencia de los mensajes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar mensajes adaptados a cada canal.</li> <li>• Integrar piezas visuales estandarizadas que refuercen la identidad institucional.</li> <li>• Establecer un protocolo para la elaboración de contenidos.</li> <li>• Envío del boletín digital NotiUP “La voz administrativa”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de canales disponibles.</li> <li>• Porcentaje de apertura de los correos electrónicos</li> <li>• Número de publicaciones enviadas según el calendario.</li> <li>• Tasa de aperturas del boletín digital.</li> </ul>	
	Promover el uso adecuado de los canales digitales para la comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar capacitaciones para reforzar el uso de los canales digitales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participantes en las jornadas de capacitación.</li> </ul>	

### Línea estratégica 3: Participación y colaboración

**Objetivo.** Fomentar la participación, interacción y colaboración del personal administrativo.

Estrategia	Tácticas	Acciones	Indicadores	Responsable	
Fortalecer la cohesión interna, generar confianza y colaboración.	Impulsar la comunicación participativa y transparente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un buzón digital.</li> <li>• Elaborar un protocolo para la gestión de opiniones y sugerencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de comentarios y sugerencias.</li> <li>• Número de inquietudes atendidas y comunicadas al personal.</li> <li>• Encuesta sobre el conocimiento del protocolo de atención de opiniones y sugerencias.</li> </ul>	RRPP DITIC RRHH	
		Reconocer y visibilizar la participación del personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resaltar las buenas prácticas y logros del personal administrativo mediante la difusión de testimonios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de testimonios</li> </ul>	
		Fomentar la colaboración entre el personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar capacitaciones sobre el uso de las herramientas colaborativas como Microsoft Teams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de capacitaciones</li> <li>• Cantidad de participantes</li> </ul>	

### Cronograma del desarrollo de la estrategia de comunicación

A continuación, el siguiente cronograma define las acciones a realizar para el desarrollo de la estrategia de comunicación. De este modo, se contempla el tiempo estimado para la planificación, ejecución y evaluación.

**Tabla***Cronograma de actividades para el desarrollo de la estrategia de comunicación*

Fases	Meses					
	1	2	3	4	5	6
<b>Fase 1. Diagnóstico de la situación de la comunicación interna de la UP</b>						
Análisis FODA						
<b>Fase 2. Diseño y planificación</b>						
Formulación de objetivos						
Planificación de las acciones						
Establecimiento de calendario						
Identificación de recursos						
<b>Fase 3. Ejecución</b>						
Puesta en marcha del plan de comunicación						
Ejecución de las acciones previstas en la planificación						
<b>Fase 4. Seguimiento y evaluación</b>						
Seguimiento a las acciones						
Medición de los resultados						
Realizar ajustes						

*Nota.* Elaboración del autor

**Identificación de recursos*****Talento humano***

Para la realización del proyecto se ha considerado el equipo de trabajo considerando aquellos actores que pueden influir y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para la estrategia de comunicación. En este sentido, es necesaria la colaboración del personal de la Dirección de Información y Relaciones Públicas, quienes son responsables de informar sobre las actividades de la UP. Igualmente, a la Dirección Tecnología de la Información y comunicación,

la Imprenta Universitaria (Diseñadores gráficos) velan por la correcta utilización de la identidad institucional y la Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria.

### ***Presupuesto***

Para la implementación de la estrategia de comunicación se presentan los costos mínimos, tomando en cuenta los recursos con los que dispone la institución, así como la producción de contenidos, herramientas digitales y evaluación, garantizando la efectividad del proyecto.

**Tabla 5**

#### *Presupuesto de la Estrategia de Comunicación*

<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>
Diseño gráfico digital	350.00
Producción de material audiovisual básico	400.00
Herramientas digitales colaborativas (Microsoft 365)	300.00
Software para el chatbot institucional	200.00
Promoción de campañas internas mediante los canales digitales	300.00
Boletín digital interno	250.00
Capacitación del personal administrativo	300.00
Capacitación del personal de comunicación	400.00
Evaluación y seguimiento (análisis y elaboración de informes)	200.00
Imprevisto (10%)	
<b>TOTAL</b>	<b>2,700.00</b>

### **Monitoreo y evaluación de la estrategia de comunicación**

#### ***Fase de monitoreo***

Con el propósito de recopilar y analizar la información pertinente para medir la estrategia de comunicación se realizará un monitoreo trimestral de las actividades a desarrollar. Para ello, se consideran los siguientes indicadores.

**Indicadores de medición:**

- Número de contenidos difundidos sobre la identidad institucional
- Número de campañas internas realizadas
- Cantidad de participantes en las campañas institucionales
- Resultados de las encuestas de percepción sobre el sentido de pertenencia y filosofía institucional
- Encuestas de satisfacción sobre la divulgación de información
- Cantidad de canales disponibles para la comunicación interna
- Cantidad de participantes en las jornadas de capacitación sobre el uso de los canales digitales internos
- Cantidad consultas, comentarios y sugerencias recibidas
- Número de inquietudes y sugerencias atendidas.

***Fase de evaluación***

Para medir la efectividad de la estrategia de comunicación se realizará una evaluación al final de la ejecución del proyecto, con el fin de revisar los resultados obtenidos en cada una de las líneas estratégicas y el cumplimiento de los objetivos. lo que es necesario cambiar o mejorar. En este sentido, el monitoreo y la evaluación permitirán realizar los ajustes necesarios como parte de la mejora continua.

## Conclusiones

- El presente proyecto permite analizar la situación actual de la comunicación interna dirigida al personal administrativo de la administración central de la Universidad de Panamá. En este sentido, se pudo evidenciar la necesidad de fortalecer la comunicación interna como un factor clave en la gestión institucional.
- A pesar de la incursión de los canales digitales, se identificaron debilidades en la divulgación de las actividades y proyectos; lo que genera una percepción desfavorable sobre el proceso comunicativo interno. Además, los resultados evidenciaron que la institución no dispone de un canal formal que fomente la participación de sus públicos.
- Respecto al uso de los canales digitales, se identificó que el correo electrónico es el canal principal para la comunicación interna. Demostrando la ausencia de otros canales para este propósito; por ello, se hace necesaria una planificación que contribuya en la selección de otros medios adecuados para una comunicación interna eficaz.
- En cuanto a la identidad institucional, se evidenció que el personal administrativo posee un conocimiento general de la filosofía de la universidad. No obstante, dicho conocimiento no necesariamente se traduce en una práctica diaria. Por ello, resulta fundamental diseñar estrategias que promuevan la interiorización de estos valores como parte de la cultura organizacional.
- Por último, resulta beneficioso que el personal administrativo considere que la comunicación constituye un factor clave para la gestión de la imagen y reputación de la universidad. Debido a que esto facilita el diseño y la implementación de proyectos de comunicación alineados con los objetivos institucionales.

## Recomendaciones

Como aporte para la optimización de la comunicación interna dirigida al personal administrativo de la Universidad de Panamá se presentan las siguientes recomendaciones:

- A nivel institucional, se recomienda integrar a la comunicación institucional como un componente estratégico dentro los objetivos institucionales, lo que permitirá alinear los procesos comunicacionales con la misión, visión y valores de la universidad, garantizando la consistencia en los procesos comunicativos.
- De igual manera, resulta fundamental fortalecer la comunicación interna como un proceso esencial para la gestión institucional, reconociendo su relación con la identidad y el sentido de pertenencia.
- Por otra parte, se recomienda diversificar los canales digitales internos para mejorar la divulgación de información. Así como también, elaborar manuales y brindar capacitaciones para el uso correcto de estos medios.
- Asimismo, se sugiere crear espacios para la retroalimentación y participación del personal administrativo, a fin de fomentar la comunicación bidireccional.
- Para futuros estudios, se pueden desarrollar proyectos para otros públicos internos como docentes y estudiantes, con el propósito de tener una visión más integral de la comunicación interna en la universidad.

### Referencias Bibliográficas

- Aburto, G. M. J. (2019). La comunicación interna como herramienta para fomentar la identidad institucional de las universidades: caso aplicado al Campus “María Zambrano”, de la Universidad de Valladolid, en Segovia. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/37293>
- Alcolea-Parra, M. (2024). Análisis y evolución de los gabinetes de comunicación digitales de las universidades privadas de la Comunidad de Madrid. Estudio de casos, aplicación práctica estratégica y potencial de futuro. *Doxa Comunicación. Revista Interdisciplinar de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales*, 38, 501-502.  
<https://revistascientificas.uspceu.com/doxacomunicacion/article/view/2141>
- Aldás, V. S. L. (2022). Plan de Comunicación Digital para la Universidad Técnica De Ambato.  
<http://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/30001>
- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. Razón y palabra, (56).  
<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520729023>
- Álvarez, M. (2021). La identidad corporativa, cultura y comunicación institucional universitaria. *A3manos*, 8(15), pp. 24–29.<https://a3manos.isdi.co.cu/index.php/a3manos/article/view/70>
- Álvarez, M. (2022). La comunicación institucional universitaria y los activos intangibles imagen y reputación corporativa. *Yachana*, 11(2), 15–28.  
<https://doi.org/10.62325/10.62325/yachana.v11.n2.2022.786>
- Aparicio, P. C. (2020). Identidad corporativa y la comunicación interna de los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas, 2019. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41594>

- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. y Pasquel, G. (2017): “Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica”. *Revista Latina de Comunicación Social*. <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1177/27es.html>
- Aquino, G. (2018). Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea: evolución y retos en la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación (2012-2017). <https://addi.ehu.es/handle/10810/32183>
- Briceño, B. M. J., y Neves, M. F. (2010). Estrategias de comunicación institucional en organizaciones agroindustriales: caso UNICA. *Visión gerencial*, (2), 332-347.
- Brito, J. G., Laaser, W., y Toloza, E. A. (2015). El uso de redes sociales por parte de las universidades a nivel institucional. Un estudio comparativo. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, (32). <https://revistas.um.es/red/article/view/233071>
- Canul, J., y López, G. (2024). La comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior: una revisión sistemática (2012-2022). *Revista panamericana de pedagogía*, (37), 54-71. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, diciembre 1998, pp. portada y 5-7.
- Capriotti, P. (2009). *Brandig Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección Dircom.

- Cardozo, V. S. y Vásquez, M. (2014). Herramientas de comunicación interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo. *Visión gerencial*, (1), 63-80.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545896003>
- Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P. y Pérez-Ordóñez, C. (2022). Nuevas estrategias de gestión corporativa: la cultura visual como elemento de la comunicación interna y la felicidad laboral. *Methaodos. Revista de Ciencias Sociales*, 10(2), 379-392
- Cerna, M. (2018). Relación entre las estrategias de Comunicación y la Identidad Corporativa en los colaboradores de Martell SAC, Los Olivos, 2017.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12727/4150>
- Cortés, V. D. (2011). Aportes para el estudio de la identidad institucional universitaria. El caso de la UNAM. *Perfiles educativos*, 33, 78-90.  
<https://www.redalyc.org/pdf/132/13221258008>
- Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. 3ra. Edición. La Crujía.
- COSUDE (2014). *Comunicación para el desarrollo. Una guía práctica*. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación. 64 p.
- Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. *Ensayos*, (28), 61-70.
- D'Armas, R. M., Zamora Ch. M., Castillo S. L., y Arévalo C. F. (2020). La comunicación organizacional: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana. *Journal of Science and Research*, 5(CININGEC), 856–872.  
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1043>

- de Aguilera, M., Farias, P., y Baraybar, A. (2010). La Comunicación Universitaria. Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con los públicos. *Revista ICONO 14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8(2), 90-124.  
<https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.248>
- Domínguez Menéndez, J. D. (2018). *Buenas prácticas: estrategia de comunicación institucional*. Vol. 5 / Número Especial pp. 1072-1087
- Flores, Y. A. N., y Chafloque, A. D. A. (2019). Gestión de los canales de comunicación interna e identidad corporativa en los trabajadores administrativos de la UGEL Santa.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/44588>
- García, M. (1996). Comunicación y relaciones interpersonales.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2790951>
- García, V., Orrala, L. y Pacheco, I. (2022). La comunicación institucional dentro de la gestión universitaria. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5, 186-192.
- Garrido, F. (2007). Empresa, Estrategia y Comunicación. Razón y palabra, (55).  
<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520735022>
- Gereda, J. y Zambrano, K. (2024). La Comunicación Institucional en el proceso de transformación digital de la Universidad San Gregorio de Portoviejo. *Revista San Gregorio*, 1(59), 79–89. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i59.2588>
- Gómez, Q. A. y Zapata, P. L. (2017). El estado de la comunicación institucional interna en las universidades de la comunidad de Madrid: Estudio comparativo entre universidades

públicas y privadas. *Derecom*, (23), 3.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6283323>

González, C. y Muñoz, L. (2016). Redes Sociales su impacto en la Educación Superior: Caso de estudio Universidad Tecnológica de Panamá. *Campus Virtuales*, 5(1), 84-90.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5400593>

Hernández, G. M. U., Márquez, M. J. L., Pérez, V. V. M. y Rojas, V. A. (2021). Estrategia para la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local. *COODES Vol. 9 (1)* pp. 155-178.

Hernández S., R., Fernández, C., Baptista L. (2014). *Metodología de la investigación*. 1ª Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A.

Hilbert, M., Jalife, S., Rodríguez, C., Ruiz, P., Llorens, F., y Sánchez, C. (2021). *Estrategia y transformación digital de las universidades: un enfoque para el gobierno universitario*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Medina-González, V., Puerta-Díaz, M., y Almansa-Martínez, A. (2021). Comunicación de información y conocimiento sobre COVID-19: Análisis de sitios web de universidades españolas y brasileñas. *Observatorio (OBS\*)*, 15(2).

Oficina Regional Andina (2018). Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones.

Pedrechi, J., y Nieto, O. (2022). El Email Marketing como estrategia de comunicación en la Extensión Universitaria de Aguadulce. *Centros: Revista Científica Universitaria*, 11(2), 79-91.

Pérez, R. (2011). Estrategias de Comunicación. *Razón y Palabra*, núm. 75, febrero-abril, 2011.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19951870>

Pérez-Rivera, J., Tarango, J., y González-Quiñones. (2020). Caracterización de la identidad universitaria y su importancia en el desarrollo institucional. *Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa. RECIE. Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa*, 5(1), 329-341.

Proyecto PIDA. (2022-2023). Estrategia de comunicación. TrustForTheAmericas.org 1809 Constitution Avenue NW. Washington, D.C. 20006. 17 p.

Puertas, M. L.L, y Barajas, V. J. I. (2024). Comunicación organizacional interna en Instituciones de Educación Superior: propuesta metodológica. *Nau Yuumak Avances de Investigación en Organizaciones y Gestión*, 3(6), 78-94.

<https://nau.unison.mx/index.php/nau/article/view/56/60>

Ríos, E., Páez, H., Barbos, J. (2020). Estrategias de Comunicación. Diseño, Ejecución y Seguimiento. Obtenido de: <https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). Pearson Educación.

Rodrich, P. R. (2012). Fundamentos de la comunicación institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 11(1), 212–234. *Universidad de Piura*. <https://revistadecomunicacion.com/pdf/2012/Art212-234>

Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Editorial Gedisa S.A. Barcelona, España.

Simancas G. E. y García L. M. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. *Profesional De La información*, 26(4), 735–744.

<https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>

Simancas G. E. y García L. M. (2019). Reformulando la comunicación institucional de la universidad pública española desde el enfoque de la comunicación participativa.

Silva, A. H. F. (2018). La comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una universidad pública, 2017.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/15898>

Simancas González, E., & García López, M. (2022). La comunicación de las universidades públicas españolas: situación actual y nuevos desafíos.

Solorzano, R., y Bravo, I. (2023). Comunicación universitaria en la era de la globalización: estrategias para el posicionamiento internacional. *Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(4), 564-584.

Tejada, M., Batista, D., y Dilia, V. (2022). Las redes sociales como herramientas interactivas a nivel superior. *Societas*, 24(2), 108-127.

Universidad de Panamá (2022). *Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026*.

<https://www.up.ac.pa/transparencia> (21 de julio de 2025).

Universidad de Panamá (2024). *Boletín de Estadística N° 105*. <https://www.up.ac.pa>

Valle, M. (2003). La Comunicación organizacional de cara al Siglo XXI. *Razón y Palabra*.

*Primera revista electrónica en América Latina especializada en comunicación*. N° 32.

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>

Vidal, F. P. (2020). Gestión de la comunicación digital en la universidad pública ecuatoriana.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=292000>

Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones

Pirámide.

Viveros A. L. H., Miranda R. J. H., y Yandún V. M. A. (2022). Uso de canales digitales en la

Educación Superior. *Tierra Infinita*, 8(1), 164-176.

<https://doi.org/10.32645/26028131.1161>

## Anexos

### Anexo 1. Instrumento aplicado al personal administrativo de la administración central.

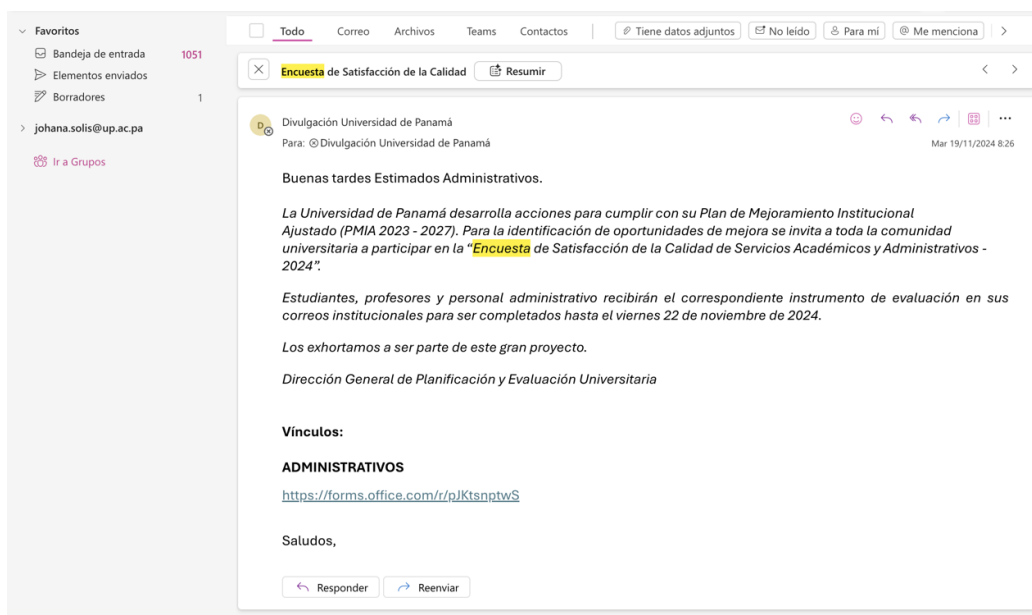
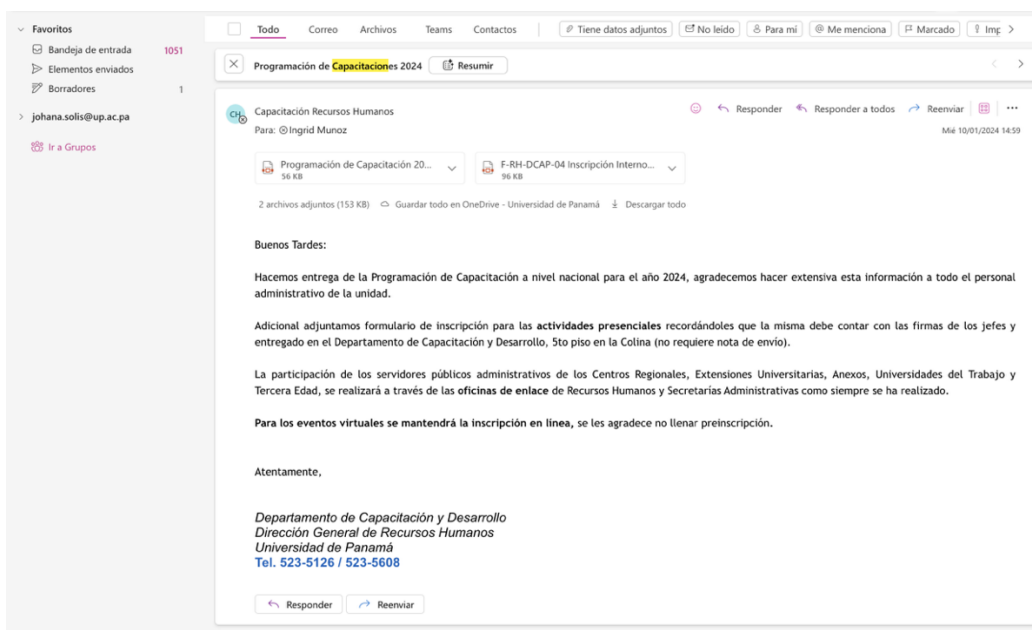


**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**  
 Facultad de Comunicación Social  
 Maestría en Comunicación Corporativa con énfasis en Manejo de Crisis

<b>Nombre de la Encuesta:</b>		Diagnóstico de la comunicación interna en los canales digitales de la Universidad de Panamá			
<b>Objetivo:</b>		Elaborar un diagnóstico de la situación actual en cuanto a la gestión de la comunicación interna respecto al personal administrativo y su nivel de identidad institucional hacia la Universidad de Panamá.			
<b>Preguntas generales</b>					
<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>			
1	Sexo	F	M		
2	Tiempo de laborar en la Universidad de Panamá	-5 años	5-15 años	16-25 años	+26 años
3	Estatus laboral dentro de la UP	Eventual	Permanente		
<b>Preguntas específicas</b>					
<i>Sección: Identidad institucional</i>					
4	¿Conoce la misión, la visión y los valores de la UP?	Sí los conozco	No estoy seguro (a)	No los conozco	
5	¿En la UP, la misión, visión y valores están en un lugar visible?	Sí	No	No estoy seguro (a)	
6	Reconoce los símbolos de identidad de la UP (logo oficial, lema, himno, colores)	Sí los reconozco	Solo reconozco algunos	No los conozco	
<b>Preguntas específicas</b>					
<i>Sección: Comunicación interna</i>					
7	¿En su departamento cuentan con algún medio para dar a conocer sus opiniones y sugerencias?	Sí	No		
8	¿Sabe usted si la UP dispone de políticas de comunicación interna y externa?	Sí	No	No estoy seguro (a)	
9	¿Cómo califica la divulgación de las actividades y proyectos institucionales a nivel interno?	Excelente	Buena	Regular	Mala
10	¿Considera que la UP lo mantiene informado de los procesos internos?	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Siempre
11	¿A través de qué medios se informa de las actividades institucionales?	Página web	Redes sociales	Correo institucional	Reuniones de equipo
12	¿En cuál de estos medios prefiere recibir información sobre proyectos y actividades de la UP?	Correo institucional	Redes sociales	Pantallas digitales	Carteles y volantes

13	¿Considera que una buena gestión de la comunicación contribuye al fortalecimiento de la identidad institucional entre el personal administrativo?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
14	¿Considera que una mala gestión de la comunicación interna puede generar riesgos para la imagen de la institución?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

## Anexo 2. Capturas de correos electrónicos



**Anexo 3.** Nota de revisión por el especialista de español**Constancia de Revisión del Especialista o Profesor de Español**

Señores

**Universidad de Panamá**

**Vicerrectoría de investigación y posgrado**

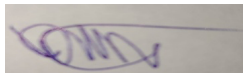
**Facultad de Comunicación Social**

Escuela de Comunicación Corporativa

Ciudad de Panamá

Yo, Omaira M. Concepción Miranda con cédula de identidad No. 4-285-601 hago constar que he revisado los aspectos de redacción, ortografía y estilo, de la investigación titulada: "**Estrategia de comunicación para el fortalecimiento de la identidad institucional, mediante los canales digitales utilizados en la Universidad de Panamá**", realizada por: JOHANA SOLÍS RODRÍGUEZ con cédula: 8-801-998, para optar al título de: MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA CON ÉNFASIS EN MANEJO DE CRISIS, y, a su vez, doy fe que el documento cumple satisfactoriamente con todos los requisitos formales de ortografía y de redacción exigidos por el idioma español.

Constancia que emito a petición de la parte interesada a los 6 días del mes de enero del 2026.



Omaira M. Concepción M.

**Firma del especialista o profesor de español**

Teléfono: 64269414

**Adjunto:** Copia de Diploma que lo acredita como profesor de español y copia de la cédula de identidad personal.

Anexo 4. Copia de diploma y cédula del especialista de español

