



**UNIDAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN Y MARKETING  
(III VERSIÓN)**

Tesis previa a la obtención del título de:

**“Magíster en Comunicación y Marketing”**

---

**“Plan Estratégico de Comunicación para el nuevo proceso de asignación de cupos  
en el Sistema Educativo Fiscal en los distritos 1 y 2 del cantón Cuenca”**

---

**Autora:** Lcda. Ma. Augusta Calle G.

**Director:** Mgt. Hernán Samaniego Pesántez

Cuenca, 13 de enero de 2016.

## Dedicatoria

Todo lo que hago en mi vida tiene sentido cuando ustedes sonríen. Sepan que en cada uno de mis esfuerzos, pienso en la infinita ternura de su mirada. Que mis logros sean insignificantes frente a los que ustedes alcancen algún día.

Cada letra es para Matías, Analiz y Juan Martín.

Con amor,

Mami.

## Agradecimiento

Quisiera que este espacio fuese el más grande de mi tesis para poder expresar mi profunda gratitud a todas las personas que me acompañaron durante cada línea en estos meses.

Pero sobre todo, quiero agradecerles a ellos, a mis papás: María Augusta y Lauro. Por su infinito amor, paciencia y dedicación para hacer de mí la mujer que soy. Por enseñarme que el famoso *verb* “*to be*” de la escuela, existe en ellos, ser y estar siempre ahí para mí.

A mi abuelito Alejandro, por la ternura con la que me mira y por todos los valores que lo hacen el mejor hombre del mundo. Aún recuerdo cuando me llevaba al jardín de infantes y me decía que los triunfos valen la pena cuando de por medio no solo existe esfuerzo sino amor.

A mí tío Néstor, por ser el mejor ejemplo de bondad, no me alcanzaría la vida para decirle: GRACIAS.

A mis hijos: Matías, Analiz y Juan Martín. Jamás olvidaré cuando me preguntaron qué es una tesis; ante ello respondí que es algo horrible pero necesario; y me dijeron: aaah, ¿como la sopa?; y, pues es algo así. Gracias mis tesoros por entender que cada minuto de ausencia trae consigo mil horas de recompensa.

A mi director y gran amigo, Hernán, por su cariño y su paciencia. Gracias de todo corazón.

A mis amigos de Quito y Cuenca, por cada libro que me prestaron y por sus insistentes preguntas para saber si ya terminaba este trabajo.

A mi amigo Fernando, por las largas charlas, las caminatas, los cafés y los libros. Por hablar de política y por creer en mí. Te admiro mucho Doctor.

A la vida, por ser la mejor representación de un sube y baja. Por enseñarme a disfrutar de quienes están en la subida y reír con los que están en la bajada.

A Dios, por ser mi compañero de vida, mi mejor amigo, el más fiel; y por permitirme tener para siempre en mi corazón al amor de mi vida, mi niño Juan Andrés, una meta más por los dos, te amo hasta el cielo.

A todos quienes siguen leyendo hasta acá para saber si los mencioné, gracias por estar siempre pendientes de mí, el cariño es correspondido en toda su plenitud.

Vamos por más, de seguro habrá más.

Magu.

## **Copyright**

Cada afirmación de la presente tesis es de absoluta responsabilidad de su autora.

Ma. Augusta Calle G.

## **Resumen**

La Comunicación Estratégica brinda la posibilidad de enfrentar situaciones de crisis mediante herramientas y tácticas prediseñadas que posibiliten su implementación a través de un plan que se ajuste a un público meta definido. Sin embargo, para su elaboración, es necesario contar antes con los resultados de una investigación tanto cualitativa como cuantitativa en los diferentes stakeholders para reducir el riesgo de fracaso en la ejecución de las estrategias que se propongan.

Asumir las diferencias socioeconómicas marca una brecha entre la comunicación ejercida antaño con la de hoy en día, su consideración será el punto de partida para la relación costo-beneficio durante la evaluación de un plan estratégico de comunicación en territorio.

Poner en práctica una política pública conlleva un análisis continuo del impacto en la sociedad con respecto al nivel de aceptación de su líder. Sin embargo, hay que considerar las diferencias existentes y reales entre las grandes urbes y los pequeños poblados para la consecución de los resultados.

## ABSTRACT

Strategic Communication provides the possibility of facing crises situations by means of predesigned tools and tactics that can be implemented through a plan in accordance to a defined target audience. However, previous to its application it is necessary to have the results of both qualitative and quantitative research on the various stakeholders so as to reduce the risk of failure when the strategies proposed are implemented.

Assuming socioeconomic differences marks a gap between communications as it was done in the past with how it is conducted today. This theme will be the starting point for the cost-benefit ratio during the evaluation of a strategic communications plan in territory.

Implementing a public policy entails continuous analysis of its impact on society in regard to the level of acceptance of its leader. However, in order to achieve results it is necessary to consider the existing and real differences between big cities and small towns.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## Índice

|                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Portada.....                                                                                          | 1   |
| Dedicatoria.....                                                                                      | i   |
| Agradecimiento.....                                                                                   | ii  |
| Copyright.....                                                                                        | iii |
| Resumen.....                                                                                          | iv  |
| Abstract.....                                                                                         | v   |
| Capítulo 1. Marco Teórico .....                                                                       | 4   |
| Capítulo 2. Análisis del nuevo proceso de asignación de cupos del sistema educativo del Ecuador ..... | 9   |
| 2.1    Antecedentes .....                                                                             | 9   |
| 2.2    Metodología .....                                                                              | 12  |
| 2.3    Alcance de la Investigación.....                                                               | 14  |
| 2.3.1 Cuestionario. ....                                                                              | 16  |
| 2.4    Presentación e interpretación de datos .....                                                   | 19  |
| 2.4.1 Grupo Focal.....                                                                                | 19  |
| 2.4.2    Entrevistas. ....                                                                            | 21  |
| 2.4.3    Encuestas. ....                                                                              | 23  |
| Capítulo 3. Plan Estratégico de Comunicación.....                                                     | 43  |
| 3.1 Concepto Comunicacional .....                                                                     | 43  |
| 3.2 Estilo Comunicacional .....                                                                       | 44  |
| 3.3 Líneas Discursivas.....                                                                           | 45  |
| 3.4 Estrategias de Comunicación Interna .....                                                         | 47  |
| 3.5 Estrategias de Comunicación Externa .....                                                         | 50  |
| 3.5.1 Estrategia de Publicidad. ....                                                                  | 51  |
| 3.6 Plan de Medios.....                                                                               | 53  |
| 3.6.1 Plan de medios .....                                                                            | 55  |
| 3.7 Estrategia de Relaciones Públicas .....                                                           | 57  |
| 3.7.1 Boletines de Prensa. ....                                                                       | 58  |
| 3.7.2 Ruedas de Prensa.....                                                                           | 59  |
| 3.7.3 Agenda de medios de comunicación.....                                                           | 61  |
| 3.7.4 Redes Sociales y canales Web. ....                                                              | 61  |
| 3.8 Tácticas de Comunicación Directa con los públicos meta .....                                      | 63  |

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.8.1 Perifoneo. ....                                                                                                  | 64  |
| 3.8.2 Voceros aliados. ....                                                                                            | 65  |
| 3.8.3 Mailing. ....                                                                                                    | 65  |
| 3.9 Marketing de Servicios en las Sedes de Atención.....                                                               | 66  |
| 3.10 Activaciones BTL .....                                                                                            | 67  |
| 3.11 Monitoreo de Medios y Redes Sociales .....                                                                        | 68  |
| Capítulo 4. Manejo de Crisis.....                                                                                      | 70  |
| 4.1 Fuerzas que inciden.....                                                                                           | 70  |
| 4.1.1 Sociedad. ....                                                                                                   | 70  |
| 4.1.2 Mercado.....                                                                                                     | 72  |
| 4.1.3 Legislación. ....                                                                                                | 73  |
| 4.1.4 Competencia.....                                                                                                 | 74  |
| 4.1.5 Gobierno.....                                                                                                    | 74  |
| 4.2 Estructuración de Variables y Construcción de Escenarios .....                                                     | 75  |
| 4.2.1 Combinación de Variables. ....                                                                                   | 77  |
| 4.3 Escenarios y Posibles Estrategias.....                                                                             | 81  |
| 3.3 Conclusiones .....                                                                                                 | 89  |
| Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.....                                                                        | 93  |
| 5.1 Con respecto al nuevo sistema de asignación de cupos en el Ecuador .....                                           | 93  |
| 5.2 Con respecto a la difusión del nuevo proceso de asignación de cupos en el Ecuador .....                            | 96  |
| 5.3 Con respecto a la importancia del adecuado uso de las Relaciones Públicas sobre la<br>Publicidad del proceso ..... | 100 |
| Bibliografía .....                                                                                                     | 102 |

## **Capítulo 1. Marco Teórico**

Durante el desarrollo de la presente tesis se expondrá criterios compartidos por varios autores referente a la construcción de un plan estratégico de comunicación, los mismos que servirán para validar las acciones sugeridas en el tema que concentra este trabajo.

En el capítulo tres, se construirá el plan de comunicación sugerido, al considerar que “la problemática comunicacional, pensada en sus vertientes educativa y multicultural, exige la presencia y estructuración de un conjunto de estrategias metodológicas que confluyan para la sistematización, comprensión y resolución de problemas concretos” (Universidad Central del Ecuador, 2009, p.27); se elaborará el presente plan, bajo diferentes aristas.

Tal como plantea Martínez Bargueño (1985, p. 17-18), la comunicación institucional es la que “trata de identificar y desarrollar al máximo las relaciones con la ciudadanía con vistas al reforzamiento del conocimiento que éstos poseen de la Administración y a procurar el consenso en torno a su gestión”

Además, “la planificación de la comunicación y de la gestión de la información es el punto de partida para decidir qué y cómo se va a comunicar, hacia quiénes se dirigen los mensajes, a través de qué medios y en qué contexto” (Arroyo, Rodríguez, & Pérez, 2009, p. 27).

Los autores hacen referencia al punto de partida para la ejecución de las acciones, herramientas y productos comunicacionales que serán el soporte para concretar los objetivos estratégicos.

Rafael Pérez(2001),plantea que la estrategia de comunicación, independientemente de su enfoque, debe procurar ser ante todo “anticipativa y establecer un marco referencial sobre el cual construir un discurso y una lógica de acción” (p. 128).

Olga Durich(2010), responsable de Responsabilidad Social Empresarial –RSE- en CriteriaCaixacorp, afirma que para comunicar de una forma efectiva se debe definir: el lenguaje y las herramientas.

La clave para llegar al stakeholders está en utilizar el lenguaje y canal adecuado con cada uno de ellos. Entendemos la comunicación responsable como comunicar más y mejor los asuntos que interesan a cada grupo. Por ello pensamos en cuál debe ser el lenguaje que accionistas, comunidad inversora, empleados, colaboradores, proveedores, medios de Comunicación y la sociedad en general quieren que utilicemos para dialogar con ellos. Intentamos satisfacer sus expectativas, para que la percepción de cada mensaje sea correcta y sea interiorizado tal y como lo tenemos en mente como emisores. Preguntamos a cada grupo de interés qué necesita de nosotros e intentamos proporcionárselo, explicándole lo que hacemos

en este sentido con un lenguaje adecuado y didáctico, el que nos pide, el que precisa y a través del canal al que mejor puede acceder en su día a día. (p. 23)

A lo largo del plan de comunicación se proporcionarán estrategias y tácticas que desembocan en una arista básica para su aplicación, como lo es la preparación del o los voceros que posicionarán la línea discursiva.

Ya es bastante difícil tener que hablar de temas complejos y que nos son la especialidad del vocero. Es, sin embargo, imposible hablar si no se tiene la más completa información. Los periodistas son increíblemente perceptivos para saber si alguien les miente y para saber si alguien sabe. Y cuando el relacionador público o el vocero no saben lo que está pasando en el Palacio o en el Gobierno, ellos buscan la información por otro lado, o se la inventan o van a lo más gráfico y escandaloso que hallen por ahí. Y éstas son las dos normas más importantes en la relación con los medios: estar informado y nunca mentir. Esto no significa que se deba saber todo o decir todo. Los periodistas saben y respetan cuando uno les dice “no lo sé” y respetan cuando uno no habla de más. (Izurietta, 2001, p. 226)

Como bien afirman Tironi & Cavallo (2008):

Es imprescindible encontrar espacios y oportunidades para llegar a los públicos que se persigue –y que, por lo general, buscan evitar los mensajes publicitarios-. Identificar estas oportunidades exige una sofisticada investigación del consumo de medios, y de los hábitos y costumbres de las audiencias. Una vez conseguida la

identificación de los soportes adecuados, se trata de colocar allí la dosis precisa de mensajes para alcanzar el nivel buscado de recordación. (p. 36)

Es importante recordar que:

Los medios, en realidad, son “la otra cara” de la opinión pública, la que no tiene expresión legítima u oficial y que sin embargo es capaz de desempeñar un gran papel. “La opinión pública”, cuyo interlocutor son los medios, es una unidad compuesta, muy distinta de las de los sondeos. Evidentemente se vincula con la opinión pública “oficial”, pero también guarda relación con una opinión pública más imprecisa, compuesta de actitudes disponibles; por último, es sensible a la opinión pública de los movimientos sociales que surgen de manera no oficial, incluso violenta.

Se considerar que:

Ante tal diversidad “de las opiniones públicas”, los periodistas desempeñan un gran papel en la interpretación y valorización de ciertos datos con respecto de otros, y en esto los periodistas no son simples informadores. Tienen un evidente y necesario papel de interpretación. (Ferry, Wolton, & otros, 1995, p. 191)

Así también, es importante considerar escenarios de crisis, pero por sobre ello, cómo no llegar a atravesarlos, como se explicará más adelante en el capítulo cuatro. Sin embargo, “los profesionales de las relaciones públicas nos basaremos en el plan estratégico que con anterioridad habremos desarrollado en el manual de crisis, aplicando aquel plan que resulte más próximo al suceso ocurrido” (BARQUERO & BARQUERO, 2010, p. 49).

## **Capítulo 2. Análisis del nuevo proceso de asignación de cupos del sistema educativo del Ecuador**

### **2.1 Antecedentes**

La Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES) ha dividido al Ecuador en 9 zonas para un mejor desempeño de las acciones de la política gubernamental; de esta manera, todos los ministerios del país, incluido el Ministerio de Educación –MinEduc-, tienen la misma distribución nacional. La Coordinación de Educación Zonal 6, abarca a las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, las cuales se encuentran divididas en distritos y circuitos. Hoy en día, cuenta con 17 sedes distritales distribuidas así: 8 en Azuay, 3 en Cañar y 6 en Morona Santiago.

El MinEduc es uno de los ministerios con mayor cobertura en el país; al abarcar a la comunidad educativa, no solamente toma en cuenta a los docentes y estudiantes sino también a los padres de familia; de esta forma, la mayoría de los ecuatorianos tiene relación directa con esta institución pública que tiene rectoría en la instrucción fiscal y privada.

Así también, la inclusión social y educativa se ve reflejada en la gratuidad de la educación, dotando a los estudiantes de uniformes, textos y desayunos escolares para eliminar las barreras de acceso a la educación pública en el país. Es así que, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos -INEC-(Padilla, 2010), el analfabetismo alcanza tan sólo el 6,75% de la población ecuatoriana y no se encuentra en los niños

sino en adultos que no tuvieron la oportunidad de acceder a la educación pública en años anteriores. Sin embargo, el actual gobierno ha implementado planes y proyectos para educar a los adultos analfabetas a escala nacional.

Por otro lado, el Ministerio de Educación, a partir del año 2013 inició un nuevo proceso de asignación de cupos con base en el reordenamiento territorial, que implica dividir al país en distritos y circuitos educativos, cabe mencionar que se optó por este sistema con el fin de que los estudiantes se eduquen en establecimientos dentro de su circuito de domicilio, una vez que el servicio educativo se estandarizó a nivel nacional. Así también, con el compromiso de asegurar un cupo para cada aspirante a ingresar al Sistema Educativo Fiscal, se ha acoplado la infraestructura con la que cuenta actualmente, pero también se han construido varios pabellones en los diferentes centros educativos para dotar de una atención digna a todos los estudiantes.

Es importante mencionar que este nuevo proceso consta de tres etapas o fases: cedulación, inscripción y asignación de establecimiento educativo.

Durante las dos ocasiones que se ha desarrollado el proceso en régimen Sierra en el país, se ha notado varias fallas en el mismo, tales como colapso del sistema, asignaciones fuera del circuito de domicilio, separación de los hermanos en diferentes centros educativos, así como en la calidad y cantidad del contenido informativo que recibieron las madres y padres de familia, cuyos hijos ingresarían por primera vez al

sistema educativo fiscal. Esto se evidenció en varios medios de comunicación y en redes sociales con tuits tales como:



**ElizabethLlumiquinga** @Cha... 08 ago  
@Leo\_eguiguren incluso una  
compañera demi trabajop que vive  
en guajalo salio aprovada en el  
consejo que indignacion



**ElizabethLlumiquinga** @Cha... 08 ago  
@Leo\_eguiguren cupo seguro mis  
dos hijitas les incribi y se les dio  
prioridad por vivir a ods cuadras y  
ahora a mi hijo lo mandan lejos inc



**ElizabethLlumiquinga** @Cha... 08 ago  
@Leo\_eguiguren disculpe pero  
porque me hacen esto, no recivo  
ayuda de nadie que voy a hacer  
por lo menos antes se les inscribia  
y se tenia



(Cuenta de

Elizabeth Llumiquinga, 2014)

## **2.2 Metodología**

Para el desarrollo de la presente tesis se llevará a cabo una investigación a través de métodos cuantitativos en base a encuestas, para determinar el nivel de conocimiento del proceso por parte de los padres de familia y los canales de comunicación más usados por ellos; y, métodos cualitativos como grupos focales y entrevistas semiestructuradas para construir escenarios de crisis con el objeto de prever las mismas durante el proceso de asignación de cupos; con estos resultados previos se aspira estructurar las encuestas y lograr el desarrollo del plan propuesto.

Las encuestas se efectuarán a padres de familia de la ciudad de Cuenca, de los distritos 1 y 2 (Cuenca Norte y Sur), en lugares de alta concentración como mercados, plazas, iglesias; así como en centros de nivel inicial.

Anteriormente, se realizará un grupo focal con padres de familia cuyos hijos ingresarán por primera vez al sistema educativo fiscal; así como entrevistas semiestructuradas a dos directivos de centros de educación inicial, uno matutino y otro vespertino; y finalmente, a un director distrital de Educación, para determinar el grado de información que se proporciona a los padres de familia durante el periodo de inscripciones y sus canales de comunicación e interacción más usados. Además, se realizará una entrevista semiestructurada a un periodista y un líder de opinión en la ciudad.

A través de los resultados obtenidos se podrá plantear estrategias que garanticen los objetivos esperados.

Los aspectos a investigar, serán los siguientes:

| <b>Método de Investigación</b>                   | <b>Ejes a investigar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grupos focales padres de familia                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de conocimiento del nuevo modelo de Georeferenciación aplicado por la Secretaría Nacional de Planificación (Senplades) a nivel nacional (zonas, distritos, circuitos)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            |
| Entrevistas semiestructuradas a directivos       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de conocimiento del nuevo modelo de asignación de cupos en el sistema de educación fiscal.</li> <li>- Incidencia de la información que reciben a través de medios tradicionales, no tradicionales y redes sociales.</li> <li>- Conocer cuáles son las razones de resistencia y rechazo al nuevo proceso, en caso de existir.</li> <li>- Recomendaciones para mejorar el nuevo sistema.</li> </ul>           |
| Entrevista semiestructurada a Director Distrital | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales de comunicación con los padres de familia (PP.FF.)</li> <li>- Desde qué mes los PP.FF. buscan información de inscripciones en los centros educativos.</li> <li>- Nivel de conocimiento de todos los docentes acerca del nuevo proceso de asignación de cupos en el Sistema Educativo Fiscal.</li> <li>- Nivel de conocimiento del cronograma de las etapas del proceso de asignación de cupos.</li> </ul> |

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de contingencia ante crisis (caída del sistema, exceso de demanda, asignaciones incorrectas del sistema).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Entrevista semiestructurada a líder de opinión y periodista especializado en el tema | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis del nivel de difusión emprendido por el MinEduc.</li> <li>- Capacidad de respuesta ante crisis.</li> <li>- Análisis del principal factor de oposición al nuevo sistema por parte de los padres de familia.</li> <li>- Nivel de exposición de los voceros.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |
| Encuesta                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de conocimiento del nuevo modelo de Georeferenciación aplicado por la Secretaría Nacional de Planificación (Senplades) a nivel nacional (zonas, distritos, circuitos)</li> <li>- Factores que los PP.FF. consideran positivos del nuevo proceso.</li> <li>- Factores que los PP.FF. consideran que deben cambiar para mejorar el proceso.</li> <li>- Aspectos que generan rechazo del nuevo sistema.</li> <li>- Canales de información más usados, medios y horarios.</li> </ul> |

### 2.3 Alcance de la Investigación

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (INEC,2010), en el último censo realizado en el Ecuador en el año 2010, en Azuay existen 28,603 niños y niñas entre 3 y 5 años, edad en la que ingresarán por primera vez al sistema educativo fiscal.

Sin embargo, la educación inicial no es obligatoria, por ello existe un alto índice de desertión de esta posibilidad de estudio, sobre todo en las áreas rurales por la carestía de

una amplia oferta en este nivel de estudio, acorde a la capacidad instalada con la que cuenta actualmente el Ministerio de Educación.

Además, también existirá un porcentaje considerable de niños cuyos padres opten por la educación privada. Es así, que tomando los resultados del año 2014 en régimen Sierra, en la cual se dieron 10.624 inscripciones de niños en esta edad con respecto a la cantidad existente de infantes; el 37,14% ingresó al sistema educativo fiscal. Por tanto, si se usan estos datos como referencia; para el año 2015 se espera que al menos ingresen la misma cantidad de niños y niñas. Es así que, la proyección de este estudio plantea llegar a al menos un representante por niño o niña.

Por tanto, si usamos la fórmula:

$$n = z^2 ((P \times Q) / e^2)$$

n = muestra

Z = nivel de confianza

P = Proporción de población objetiva (de acuerdo a información secundaria)

$$Q = 1 - P$$

e = margen de error

Entonces la cantidad de encuestas a realizar, surge así:

$$P = (10.624 \times 100) / 28.603$$

$$P = 37.14\%$$

$$Q = 100 - 37.14\%$$

$$Q = 62.86\%$$

$$e = 4\%$$

$$z = 95\% = 1.96 \text{ (constante)}$$

$$n = 1.96^2 ((37.14 \times 62.86) / 4^2)$$

$$n = 561 \text{ encuestas}$$

### **2.3.1 Cuestionario.**

Para el desarrollo de la investigación cuantitativa se trabajó con el siguiente cuestionario:

**ENCUESTA DE CONOCIMIENTO DEL NUEVO PROCESO DE ASIGNACIÓN  
DE CUPOS EN EL SISTEMA FISCAL DEL ECUADOR**

Estimado padre/madre de familia,

La presente encuesta tiene por objeto investigar cuál es el grado de conocimiento que la población cuencana tiene acerca del nuevo proceso de asignación de cupos en el sistema fiscal del Ecuador, así como su nivel de aceptación.

Sexo: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_

Edad: 20 – 25 \_\_\_\_ 26 – 30 \_\_\_\_ 31- 35 \_\_\_\_ 36 – 40 \_\_\_\_

1. ¿Sabía que en el Ecuador se aplica un nuevo proceso de asignación de establecimientos educativos en el sistema fiscal?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Está de acuerdo que la asignación de establecimientos sea según su lugar (circuito) de residencia?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué:

\_\_\_\_\_

3. ¿Sabía que el Ecuador está dividido en zonas, distritos y circuitos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es positiva, explique lo que conoce:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Considera que los cambios que han existido en el sistema educativo fiscal son:

(Marque con una X su respuesta)

- Altamente significativos \_\_\_\_\_

- Significativos \_\_\_\_\_
  - Insignificantes \_\_\_\_\_
5. Tomando en cuenta a los siguientes factores como característicos del nuevo proceso, ¿cuál es a su parecer el más positivo?
- Que la asignación se hace de acuerdo al lugar donde usted vive \_\_\_\_\_
  - Que ningún niño se quedará sin cupo \_\_\_\_\_
  - Que desaparecieron los “palanqueos” \_\_\_\_\_
  - Que ya no debe madrugar por varios días para conseguir un cupo \_\_\_\_\_
  - Que dispone de varias sedes de atención \_\_\_\_\_
  - Que el proceso se divide por etapas \_\_\_\_\_
  - Si hay alguna otra razón, explique por favor  
\_\_\_\_\_
6. ¿Qué es lo que le disgusta del nuevo proceso de asignación de cupos?  
\_\_\_\_\_
7. ¿En qué debería mejorar el nuevo proceso de asignación de cupos?  
\_\_\_\_\_
8. Califique del 1 al 5 el nivel de información que ha recibido del Ministerio de Educación al respecto, considerando a 1 de menor valor y 5 como el más alto valor. (Marque con una X)
- 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_ 5 \_\_\_\_
9. ¿Cuál es el medio de información que más utiliza?
- Televisión \_\_\_\_\_ Nombre del medio: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_
- Radio \_\_\_\_\_ Nombre del medio: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_
- Prensa Escrita \_\_\_\_\_ Nombre del medio: \_\_\_\_\_
- Redes Sociales \_\_\_\_\_ Twitter: \_\_\_\_\_ Facebook: \_\_\_\_\_

10. ¿En qué medio se transmite el noticiero que más ve o escucha y en qué horario?

Nombre del medio: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_

## **2.4 Presentación e interpretación de datos**

Luego de la implementación del cuestionario en el público meta, se obtuvo los siguientes resultados, de los cuales se partirá para la estructuración del plan estratégico de comunicación.

### **2.4.1 Grupo Focal.**

En el grupo focal puesto en marcha, participaron 7 madres y 5 padres de familia de la ciudad de Cuenca, cuyos hijos accederán por primera vez al sistema educativo fiscal. Con una duración de 45 minutos, se pudo obtener la siguiente información:

- Están de acuerdo con el nuevo sistema de asignación de establecimientos educativos pues el método es ordenado y el periodo de duración de cada etapa es prolongado.
- Consideran favorable la asignación de cupos por distritos y circuitos de residencia siempre y cuando la calidad de la educación no varíe frente a los establecimientos emblemáticos.

- Consideran que la asignación de los hermanos en otros centros educativos sería un fracaso del sistema.
- Su canal de información más usado es la radio. Sugieren implementar acciones de perifoneo en zonas de alta concentración ciudadana, así como el envío de un mensaje de texto con el resultado de la asignación, una vez que ya hayan inscrito a sus hijos.
- La mayoría afirma no conocer la extensión de los circuitos y distritos; por tanto, sugieren la entrega de material informativo en el que consten los nombres de los establecimientos educativos con los que cuenta cada circuito geográfico. Además, consideran que en los casos en los que la distancia entre el domicilio del estudiante y la institución asignada diste considerablemente, debería existir la oportunidad de una reubicación, pues esa es la mayor molestia que presenta el nuevo sistema.
- Aseveran que la creación de un *call center* evitaría el hacinamiento de padres de familia en las sedes de atención, una vez se tengan los resultados de la asignación de cupos.
- Otros canales que deberían proporcionarles información veraz y directa, serían las redes sociales.

- En las mañanas prefieren escuchar noticieros en medios radiales que televisivos, a partir de las 06:30 hasta las 08:00. En las noches, al contrario, tienen mayor apego a los noticieros televisivos entre las 19:00 y 20:00.
- Afirman que estarían mucho más de acuerdo con el nuevo sistema si los niños menores de cinco años solo estudiaran en jornada matutina.
- Proponen que se encadene establecimientos educativos para no volver a repetir el proceso cuando sus hijos abandonen la escuela para continuar el colegio.

#### **2.4.2 Entrevistas.**

Con el objeto de profundizar en la problemática que surge con la implementación del nuevo proceso de asignación de cupos en el Ecuador, se entrevistó a un líder de opinión, una periodista con enfoque en la materia, un director distrital y dos directores de establecimientos educativos; cuyos resultados fueron:

- Los padres de familia – PP.FF.- buscan información a partir de enero del año en que sus hijos iniciarán sus estudios en el sistema fiscal.

- No existe una comunicación adecuada entre los distritos educativos y los directivos de los establecimientos. No se les ha dado a conocer las líneas discursivas que se proyectan desde el nivel central.
- La logística que se emprende para la implantación de sedes de atención, comprende la búsqueda de establecimientos con cubierta, espacios amplios, señalética, cuenta con brigadistas, sillas para el público y nivel de conectividad óptimo.
- Los canales de difusión no llegan de manera adecuada a las áreas rurales, se opta por medios tradicionales de comunicación; sí se establece una retroalimentación con los usuarios de redes sociales que emiten consultas.
- Los errores del sistema son superados manualmente, no se corrigen todos los casos que presentan queja pues al superar la demanda la capacidad instalada en varios centros educativos, no permite que todos los aspirantes estén cerca de su domicilio pero sí dentro del circuito de residencia.
- Las quejas del sistema son constantes en los medios de comunicación, las mismas son atendidas en su mayoría por las autoridades distritales.

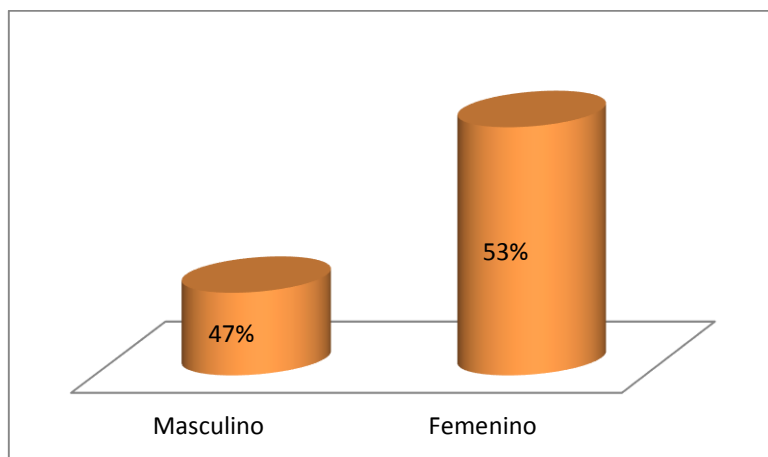
- Los entrevistados deducen que el sistema podría mejorar si los PP.FF. conocerían cuál es la extensión de cada circuito.
  
- Existe un plan de contingencias para situaciones de crisis con respecto a la caída del sistema, sobrepoblación en una sede de atención, quejas en redes sociales.
  
- A pesar de las repetidas quejas en la asignación de establecimientos educativos, el Ministerio de Educación no ha dado marcha atrás en la implementación del proceso pero sí ha mejorado varias falencias en el mismo.
  
- Se considera importante la capacitación previa a directivos de centros educativos, a demás miembros de la comunidad educativa y a periodistas, para evitar interpretaciones que se contrapongan a los objetivos del MinEduc.

### **2.4.3 Encuestas.**

Luego de aplicar las encuestas en los dos distritos educativos en los que se encuentra dividida la ciudad de Cuenca, priorizando espacios para su aplicación como

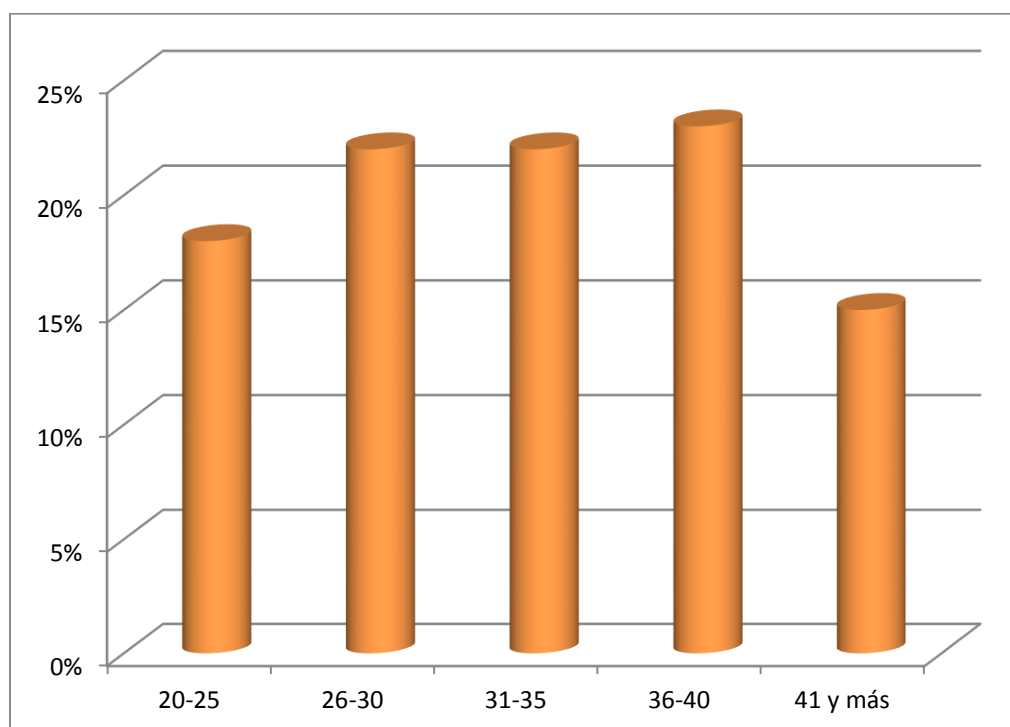
mercados, afueras de iglesias, parques y centros educativos, puesto que en su mayoría generan concentración de habitantes del sector; se obtuvo los siguientes resultados:

- Género de los encuestados



Se encuestó a 296 mujeres y 266 hombres de la ciudad de Cuenca que corresponden a madres y padres de familia cuyos hijos irán por primera vez al sistema educativo fiscal.

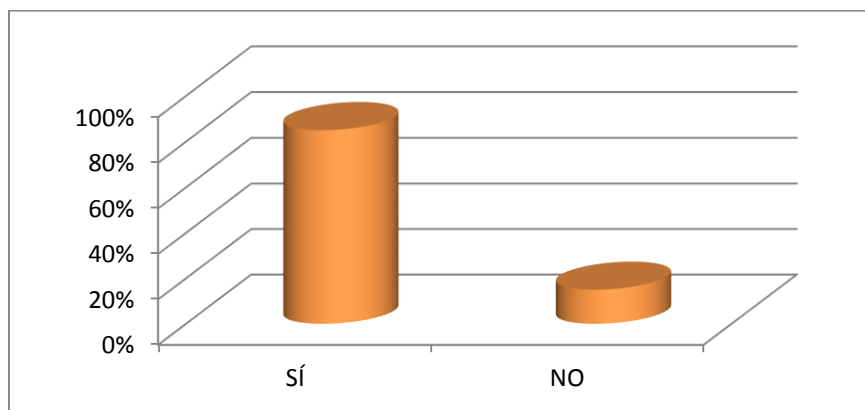
- Edad



Un 18% de los encuestados tiene entre 20 y 25 años, un 22% entre 26 y 30, otro 22% entre 31 y 35, un 23% entre 36 y 40; y, un 15% entre 41 y más.

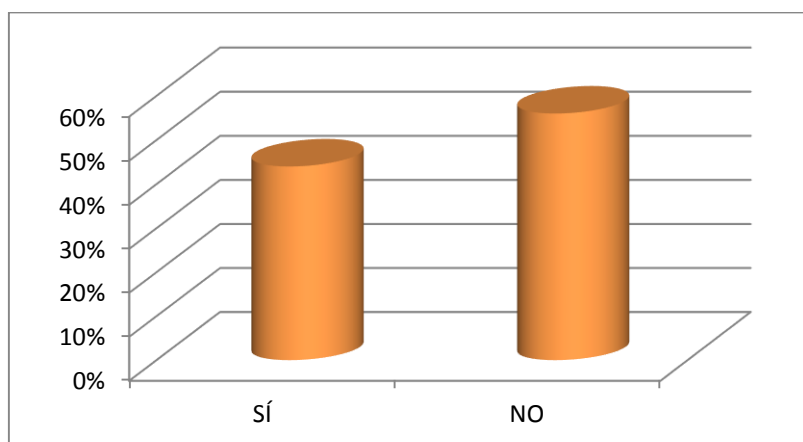
#### ***2.4.3.1 Resultado de las preguntas de la encuesta implementada.***

**1.**

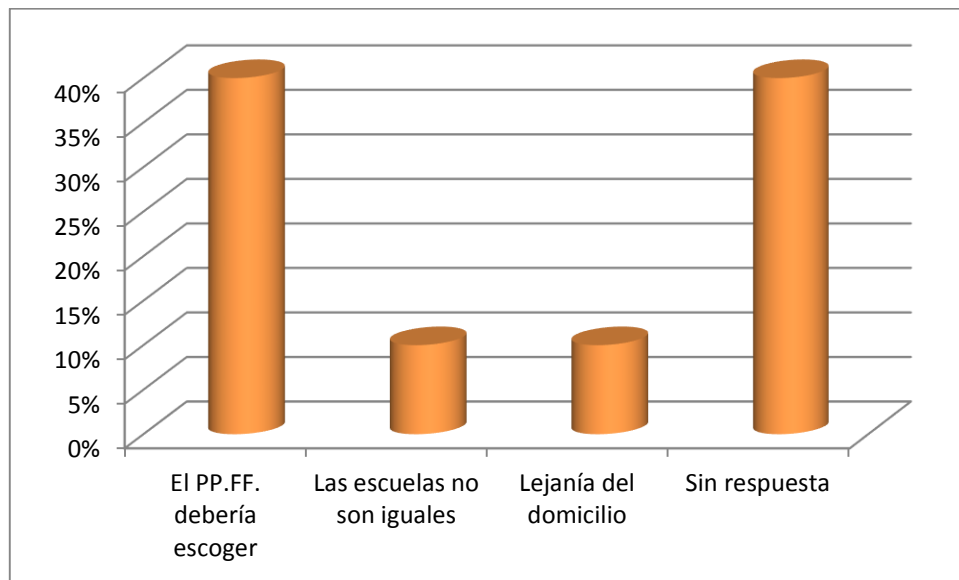


El 85% de los encuestados sabe que en el Ecuador se aplica un nuevo sistema de asignación de cupos en los establecimientos fiscales, versus un 15% que lo desconoce.

**2.**

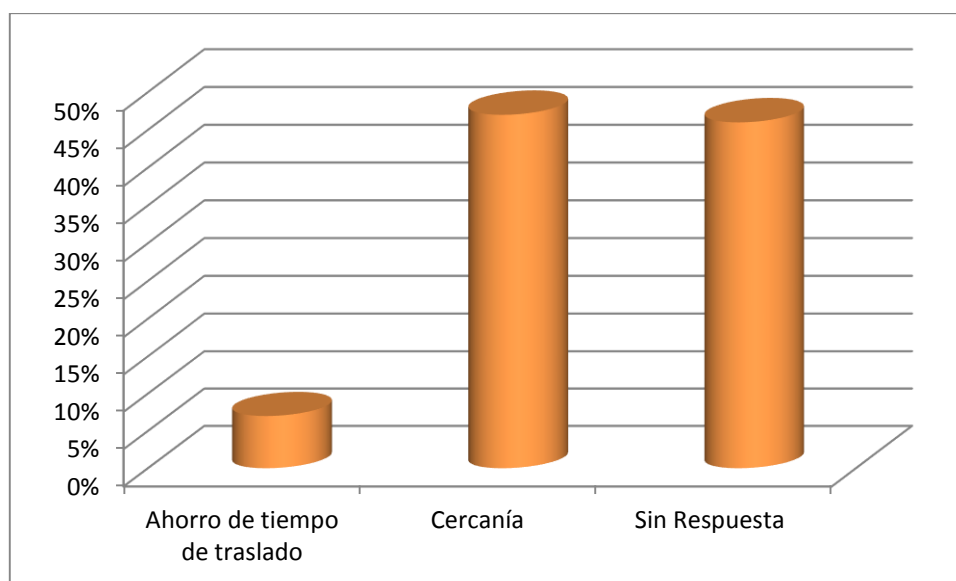


El 56% de los encuestados no están de acuerdo con la asignación de establecimientos según su lugar de residencia, por las siguientes razones:



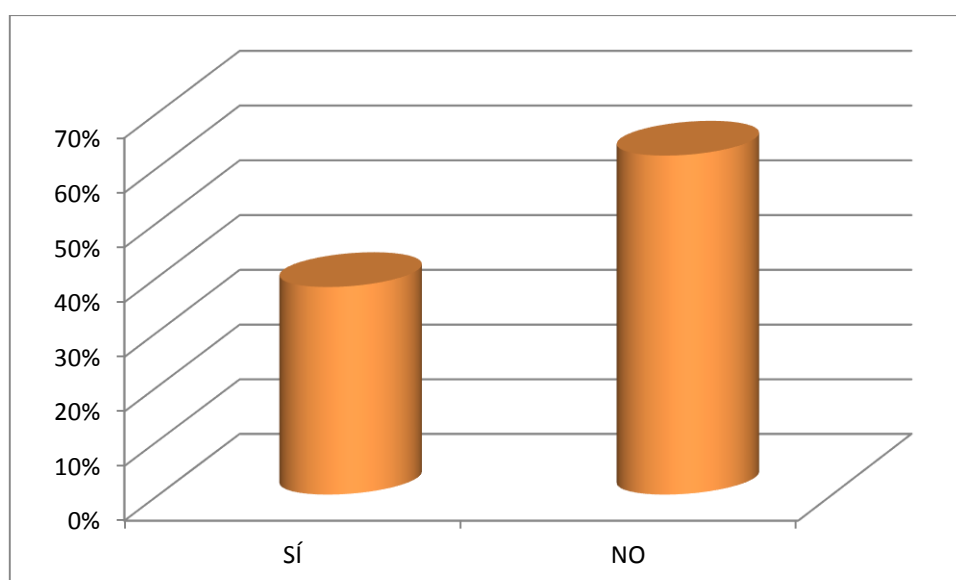
Un 40% opina que ellos deberían escoger el establecimiento educativo, otro 40% prefirió no responder el por qué, un 10% manifestó que no todas las instituciones son iguales; y, un último 10% considera que la asignación es muy distante de los hogares de los estudiantes.

Por otro lado, el 44% de los padres de familia que están de acuerdo con que la asignación de establecimientos educativos sea de acuerdo al circuito de residencia, lo hizo por las siguientes razones:

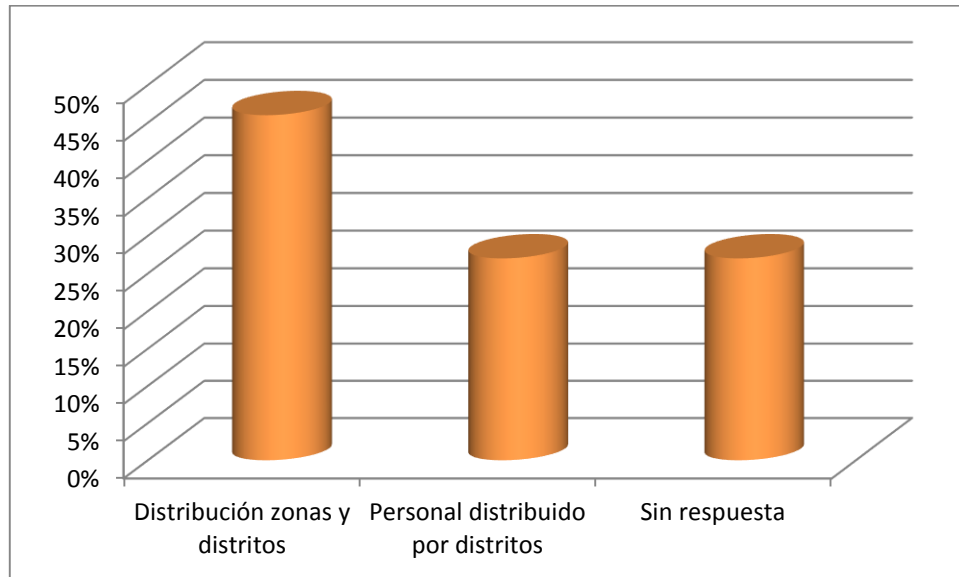


Un 7% manifiesta que existe un ahorro de tiempo de traslado. Un 47% considera que sí existe cercanía entre el domicilio del estudiante y el establecimiento asignado y un 46% se abstiene de responder la razón de su afirmación.

3.

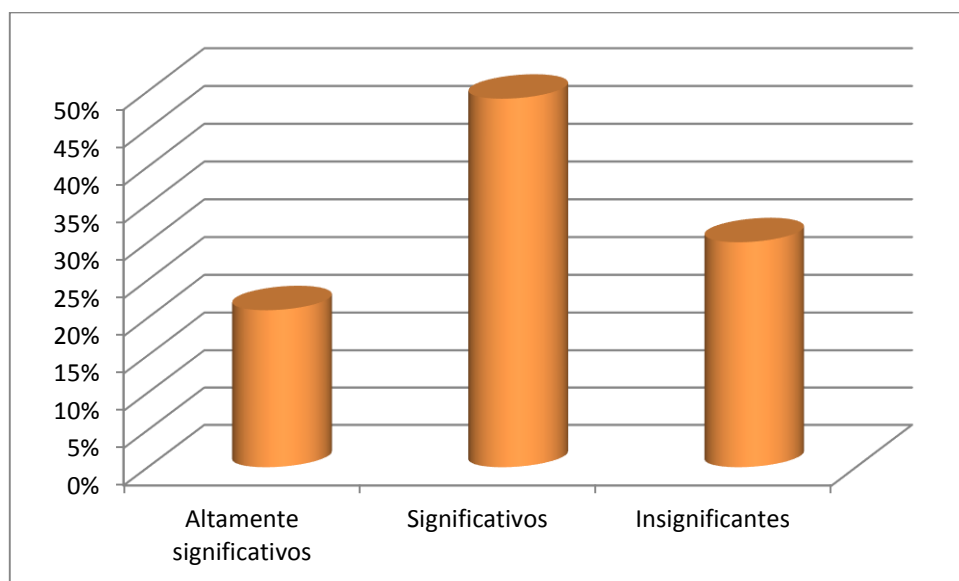


El 62% de los padres de familia encuestados afirma desconocer que el país está dividido en zonas, distritos y circuitos; el 38% restante respondió afirmativamente que tiene el siguiente conocimiento al respecto:



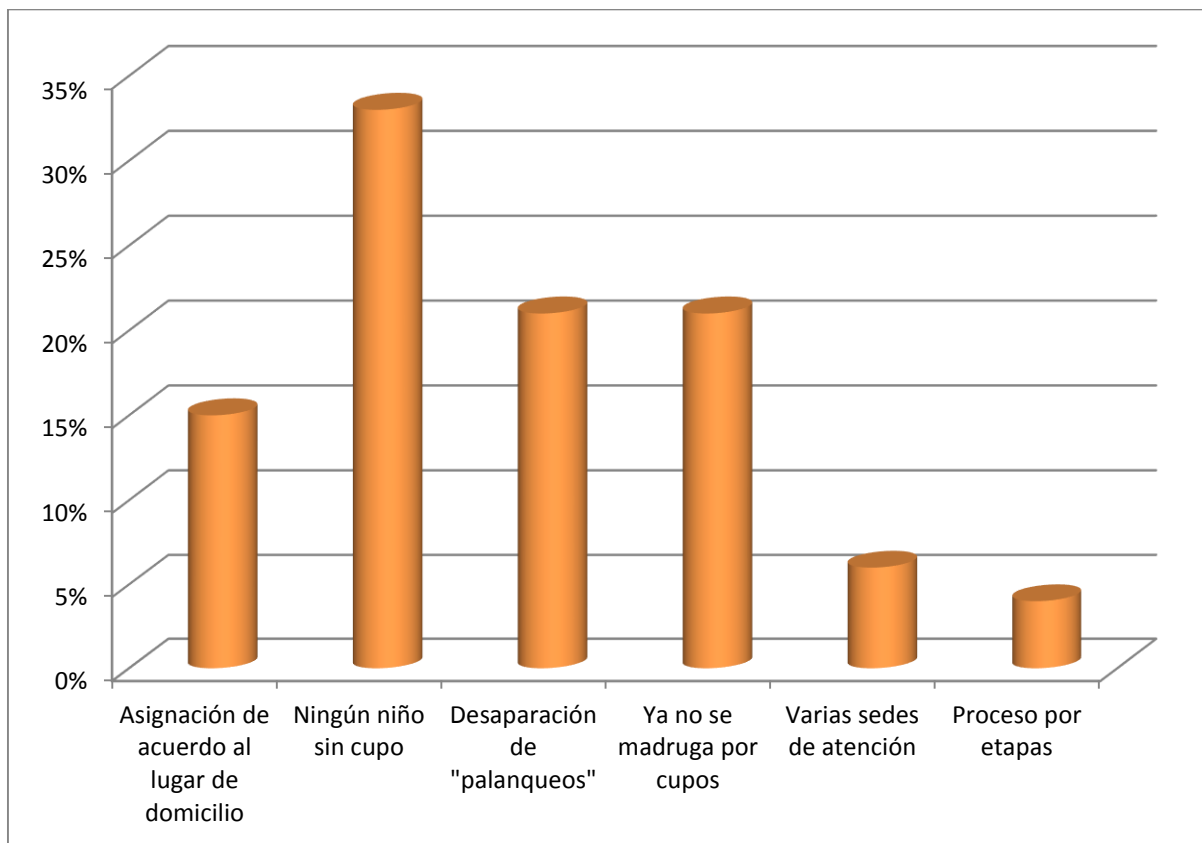
Un 46% conoce que existen zonas y distritos dentro de la administración, un 27% sabe que se cuenta con personal distribuido por distritos para atención únicamente en esa jurisdicción; y, un 27% prefirió no responder qué conoce de este particular.

#### 4.



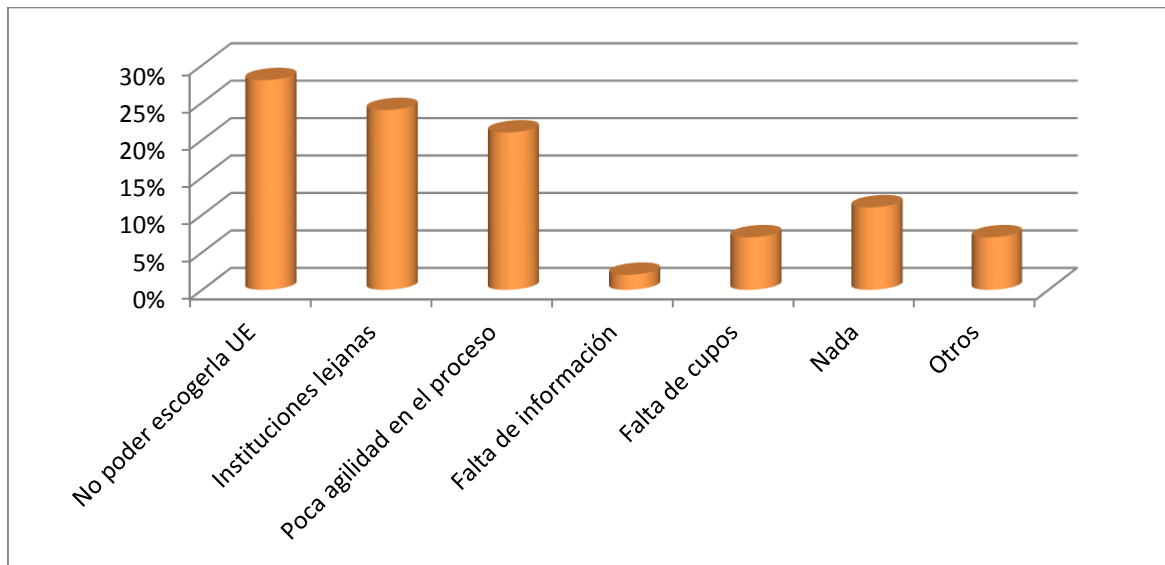
Un 21% de los encuestados considera que los cambios que han existido en el sistema educativo fiscal son altamente significativos, un 49% piensa que son significativos; y, un 30% los califica como insignificantes.

5.



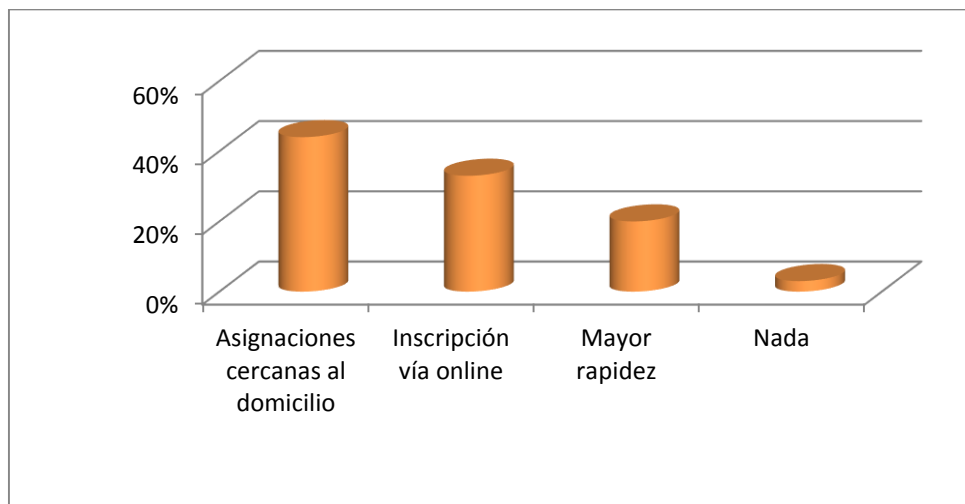
Un 15% de los encuestados considera como lo más positivo del proceso que las asignaciones se realizan de acuerdo al lugar de residencia; un 33% se inclina a pensar que es que ningún niño se quedará sin cupo, un 21% a que desaparecieron los palanqueos, otro 21% a que ya no se debe madrugar por varios días para conseguir un cupo, un 6% a que se dispone de varias sedes de atención; y, un 4% a que el proceso se divide por etapas.

6.



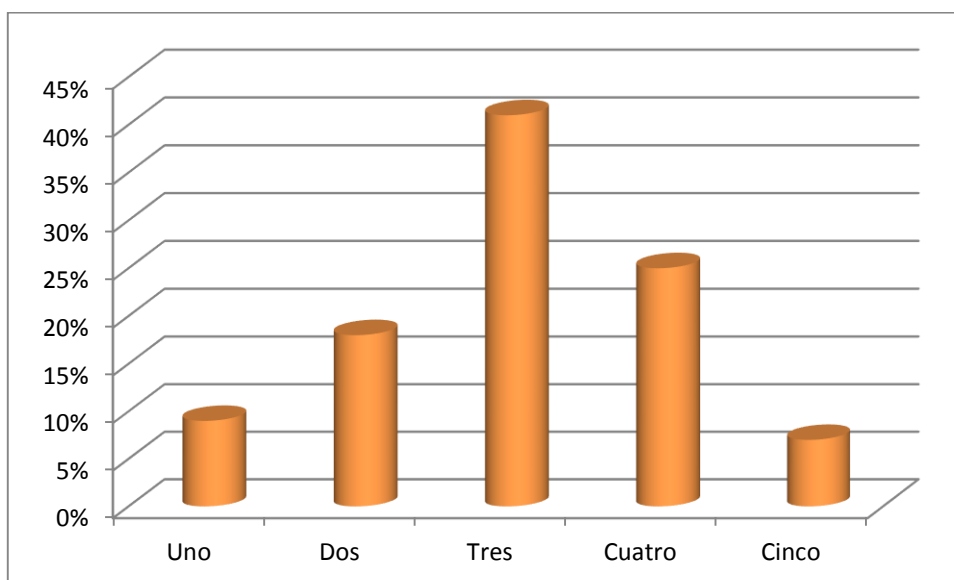
Un 28% de los encuestados afirmó que lo que más le disgusta del proceso de asignación de cupos es no poder escoger la Unidad Educativa, un 24% inclinó su respuesta a los lugares lejanos a los que son asignados los estudiantes, un 21% a la falta de agilidad en el proceso de asignación de cupos, apenas un 2% a la falta de información, un 7% a la falta de cupos, un 11% respondió que no le disgusta nada; y un 7% se inclinó por otras respuestas.

7.



El 44% de los padres de familia consultados afirma que si la asignación de cupos se realizaría más cercana a los domicilios de los estudiantes, el proceso mejoraría; por otro lado, el 33% manifestó que sería mejor si fuese online, un 20% se refirió a la rapidez del mismo; y, un 3% piensa que no debería cambiar en nada.

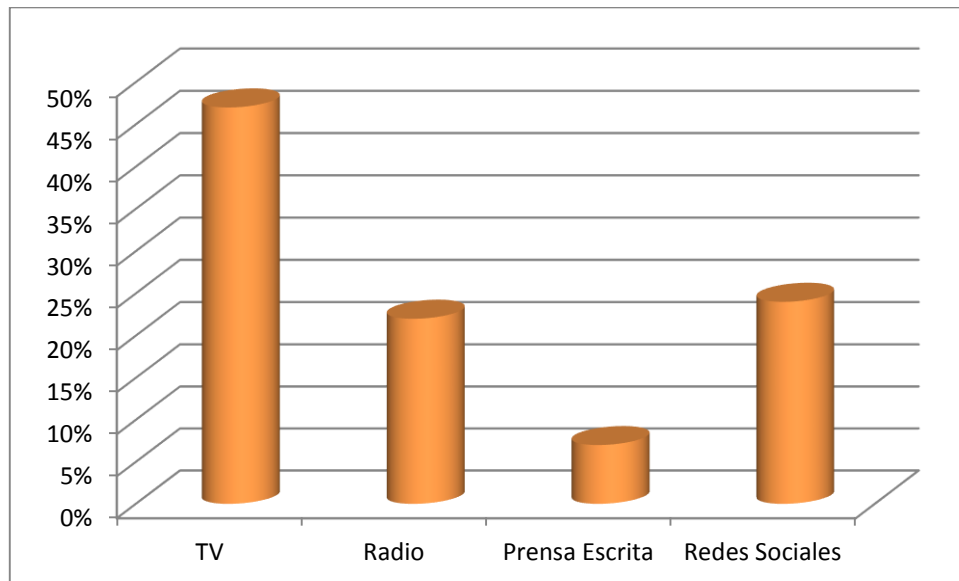
8.



En un rango del 1 al 5, considerando a 1 de menor valor y 5 de mayor; el 9% de los encuestados califica con 1 el nivel de información que ha recibido del MinEduc al

respecto del proceso de asignación de cupos; el 18% lo califica con 2, el 41% con 3, un 25% con 4; y, finalmente un 7% con 5. En otras palabras, la mayoría está en la zona media baja.

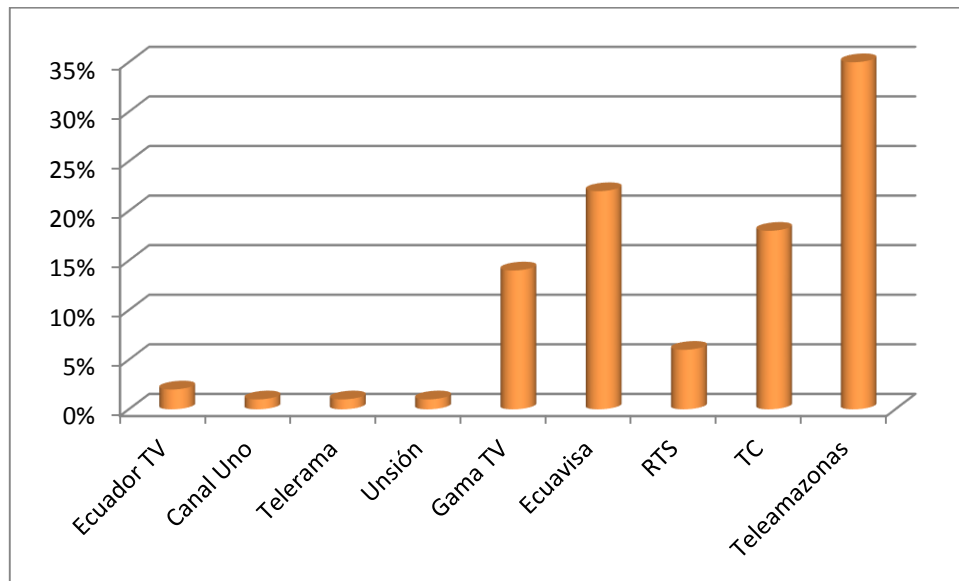
9.



El 47% de los encuestados afirma que el medio de comunicación que más utiliza es la Televisión, el 22% la radio, el 7% la prensa escrita y el 24% las redes sociales, lo que nos da la pauta para fortalecer la estrategia digital.

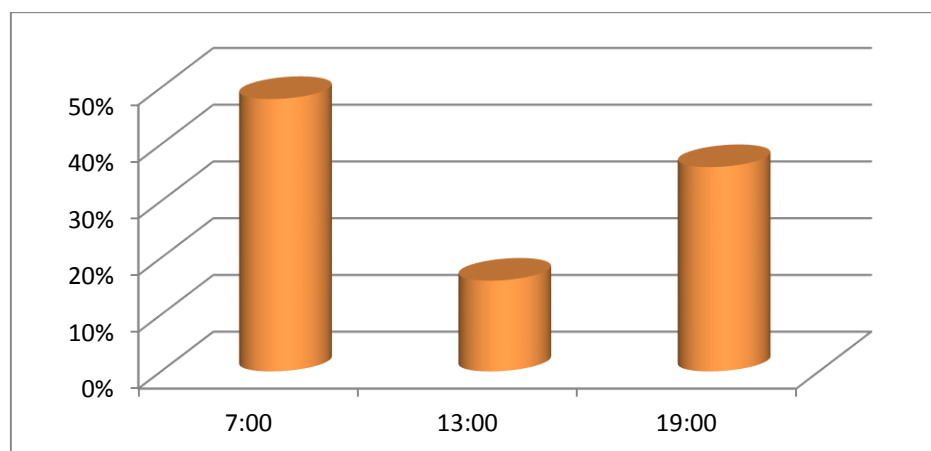
Con respecto a los medios más vistos, escuchados, leídos y los horarios de mayor impacto, se obtuvo los siguientes datos:

- **Televisión**



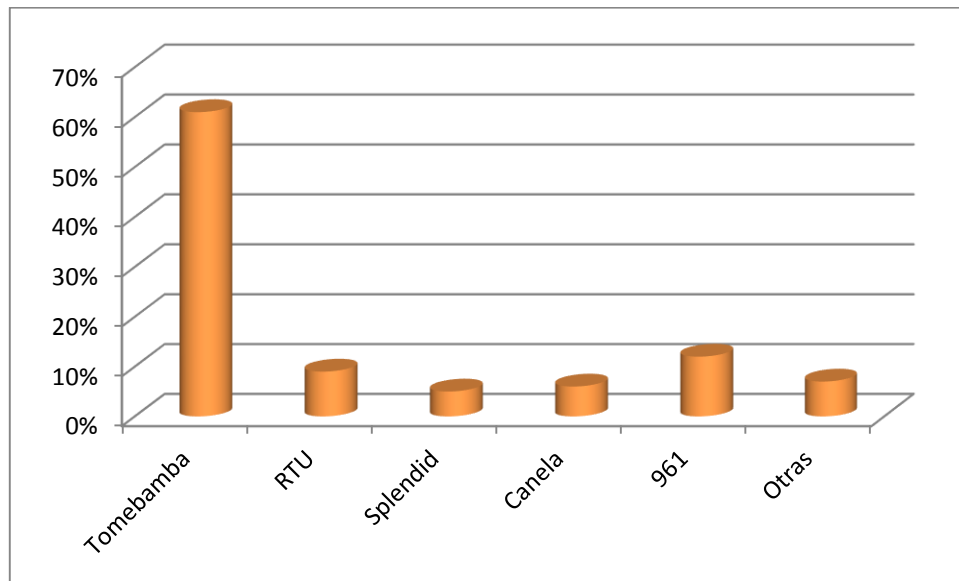
El 2% de los encuestados afirma que el medio televisivo que más ve es Ecuador TV, el 1% dice que es Canal Uno; otro 1%, Telerama; un 1% más, Unión; un 14%, Gama TV; un 22%, Ecuavisa; un 6%, RTS; un 18%, TC Televisión; y, un 35%, Teleamazonas, resultado que definirá el plan de medios nacional.

Los horarios en que aseveran ver televisión con mayor tendencia son:



El 48% lo hace alrededor de las 07:00, el 16% a las 13:00; y, el 36% a las 19:00.

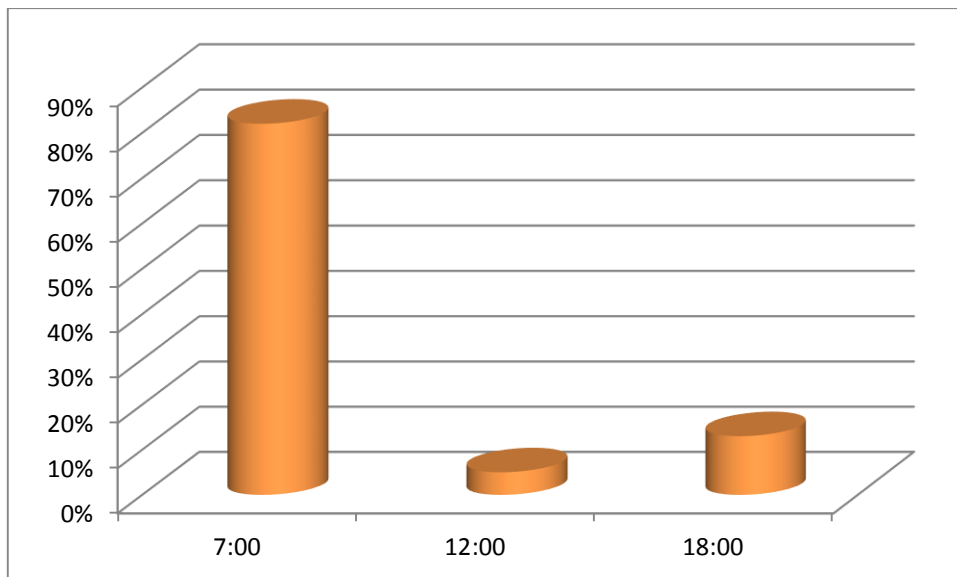
- **Radio**



Entre los usuarios consultados que prefieren informarse a través de la radio, el 61% opta por radio La Voz del Tomebamba; el 9% por radio RTU, el 5% por Splendid, el 6% por Canela, el 12% por 961 y el 7% por otras radios, resultados que servirá de base para definir el plan de medios local.

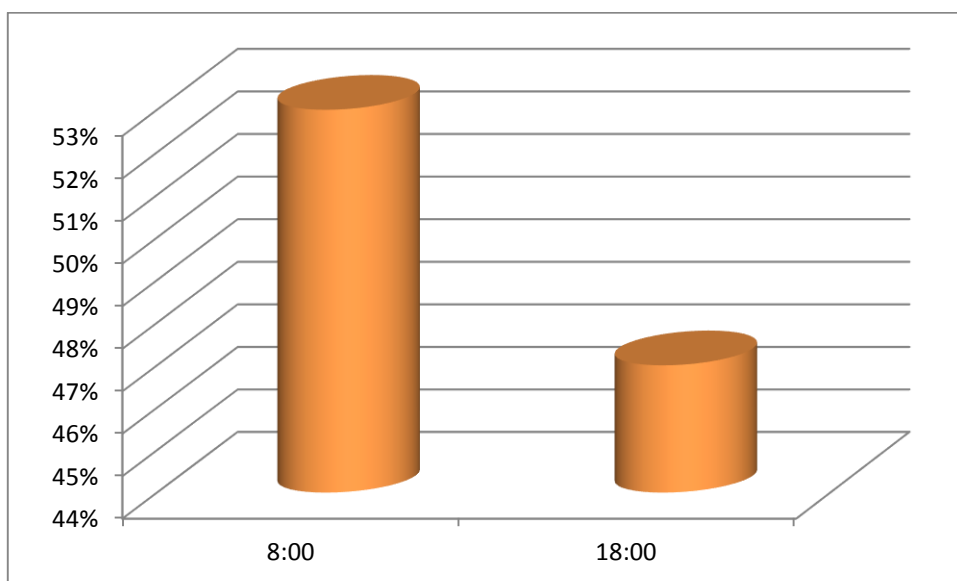
Además, se indagó los horarios en los que más se escucha estos medios, cuyos resultados en las dos radios de mayor impacto, fueron:

- La Voz del Tomebamba



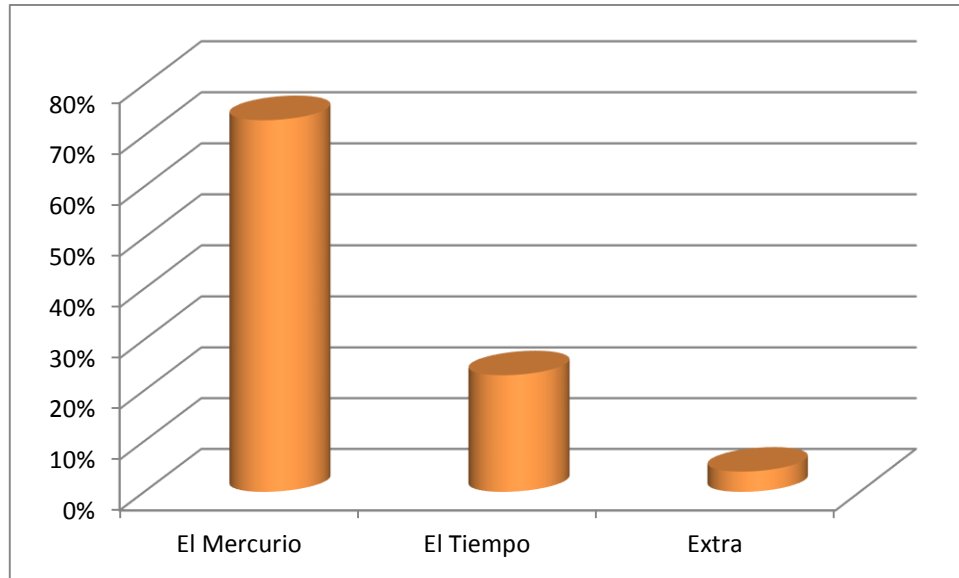
El 82% de los encuestados que afirmaron escuchar radio La Voz del Tomebamba, lo hace a las 07:00; el 5% a las 12:00; y, el 13% a las 18:00.

- Radio 961



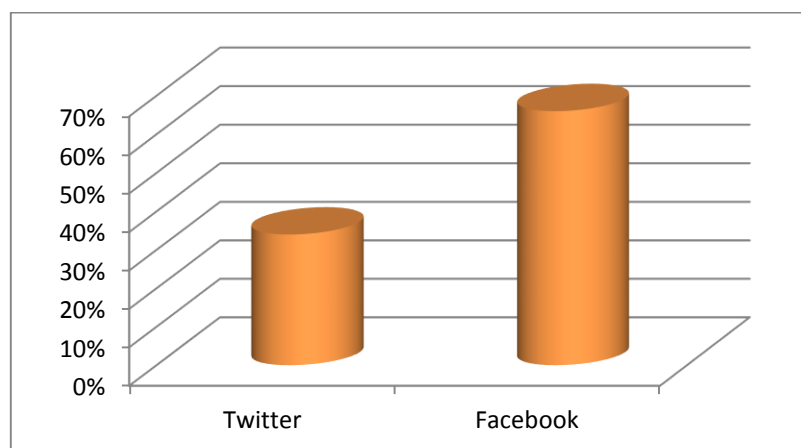
El 53% de los radioescuchas de radio 961, encuestados, prefieren el horario que bordea las 08:00; versus, el 47% que se inclina hacia las 18:00.

- **Prensa Escrita**



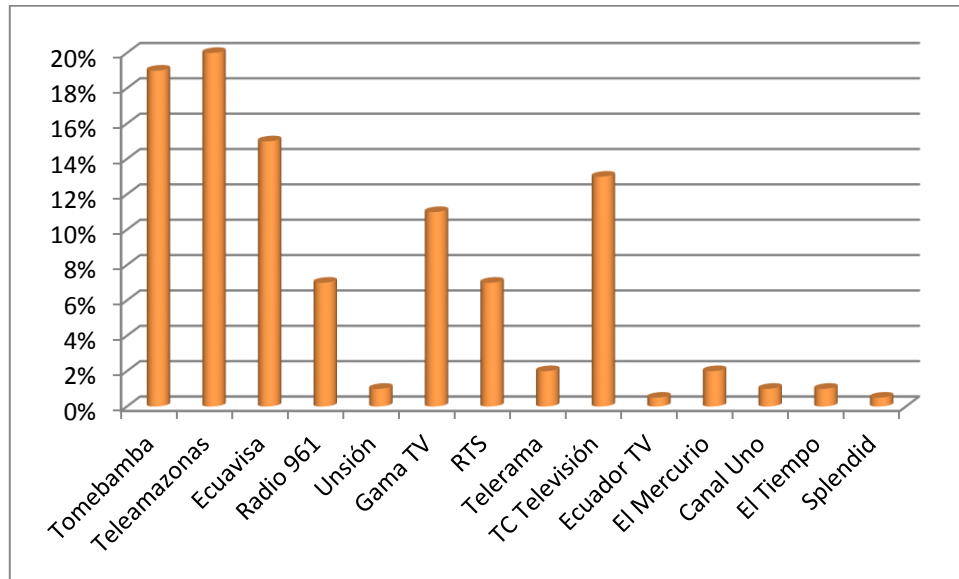
El 73% de quienes optan por informarse a través de la prensa escrita, prefiere El Mercurio; el 23%, El Tiempo; y, finalmente, el 4% opta por el Extra.

- **Redes Sociales**



El 34% de quienes se informan a través de redes sociales lo hacen vía Twitter; y, el 66% vía Facebook, dato de mucha importancia para la estrategia digital.

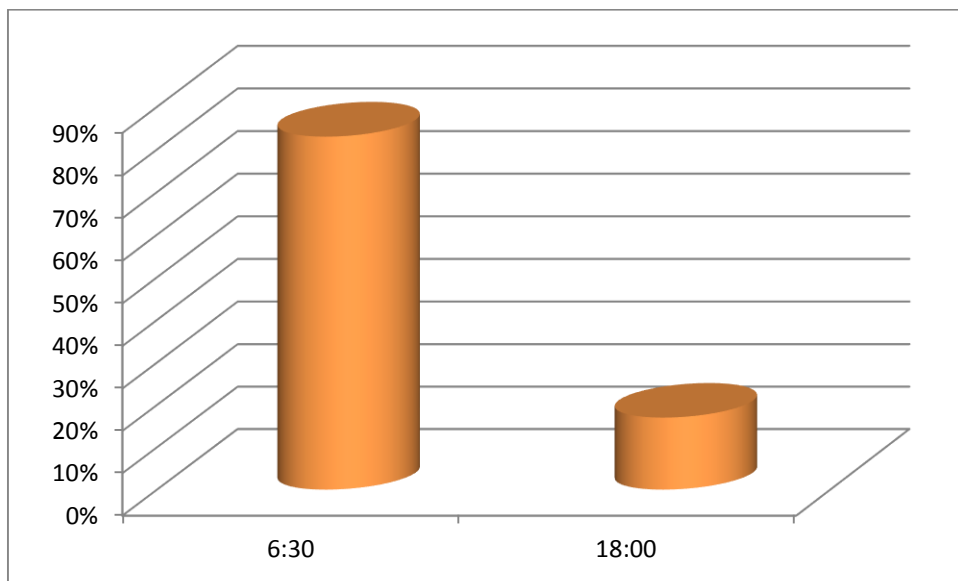
10.



El 19% de los consultados contestó que el medio que transmite el noticiero que más escucha lo transmite radio La Voz del Tomebamba, el 20% lo ve en Teleamazonas, el 15% en Ecuavisa, el 7% lo escucha en radio 961, el 1% lo ve en Unión, el 11% en Gama TV, el 7% en RTS, el 2% en Telerama, el 13% en TC Televisión, el 0,5% en Ecuador TV, el 2% prefiere leer El Mercurio, el 1% El Tiempo, otro 1% ve Canal Uno y el 0,5% escucha Splendid.

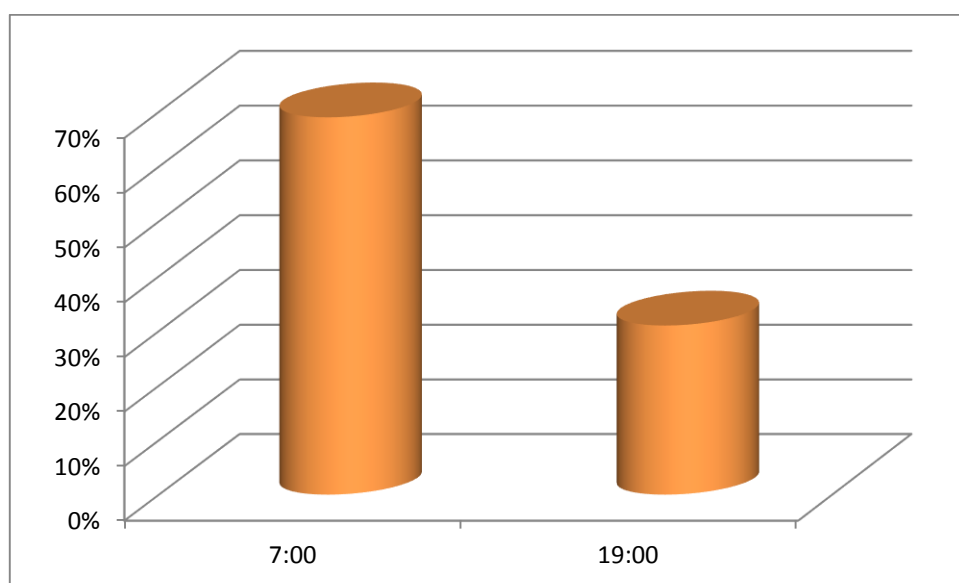
Entre los 6 medios con mayor audiencia, los horarios de preferencia son:

- La Voz del Tomebamba



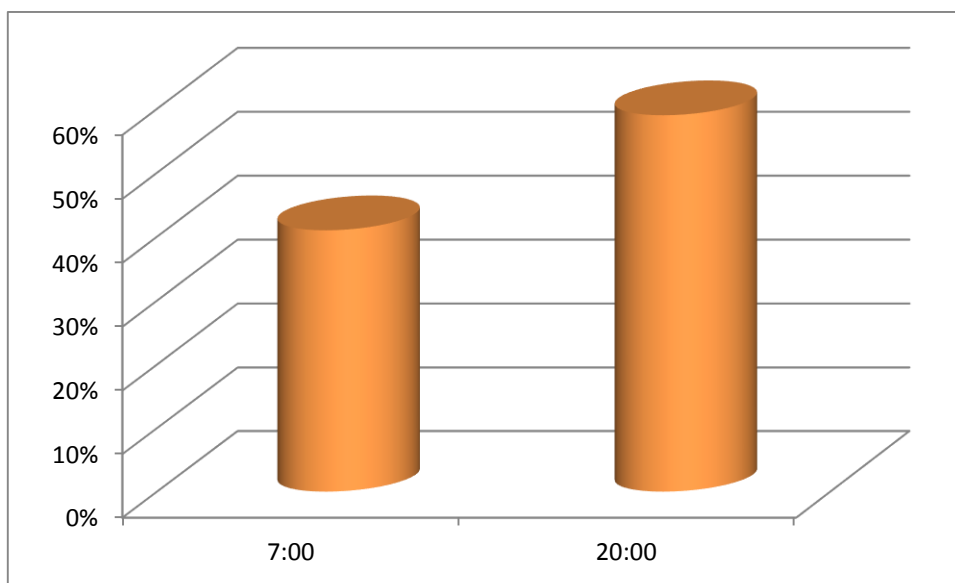
El 83% de los encuestados que prefieren escuchar los noticieros de radio La Voz del Tomebamba, lo hacen alrededor de las 06:30; mientras que, el 17% restante lo hace a partir de las 18:00.

- Teleamazonas



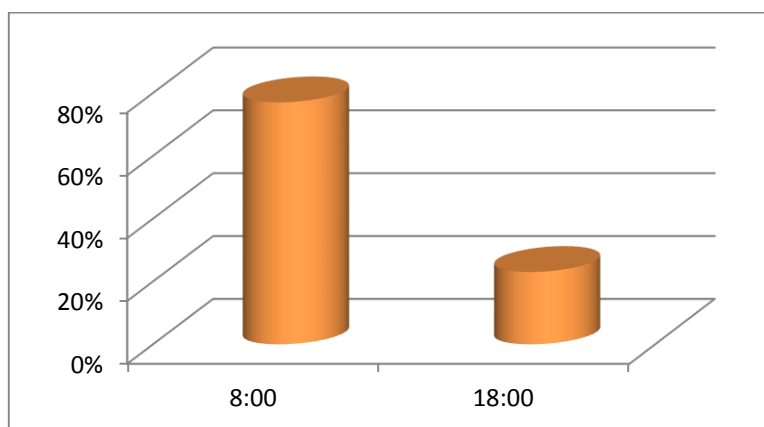
El 69% de quienes prefieren los noticieros de Teleamazonas, lo miran a las 07:00; el 31% restante lo hace a las 19:00.

- Ecuavisa



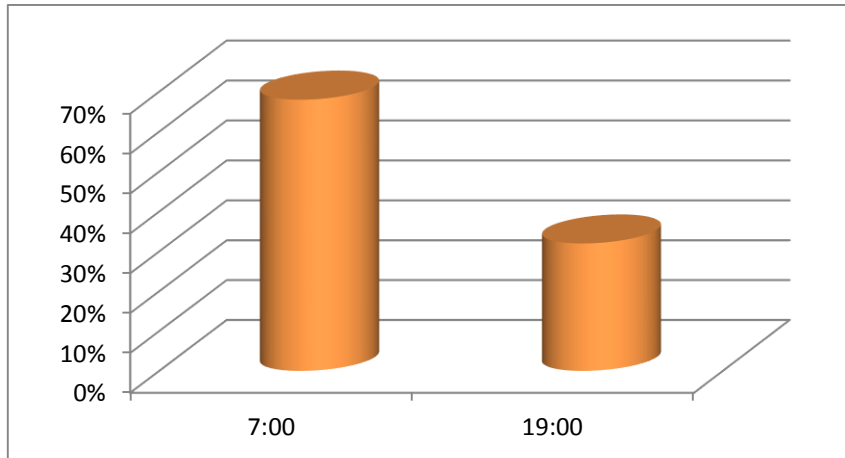
El 41% de los televidentes de Ecuavisa, mira sus noticieros a las 07:00; mientras que el 59% lo hace alrededor de las 20:00.

- Radio 961



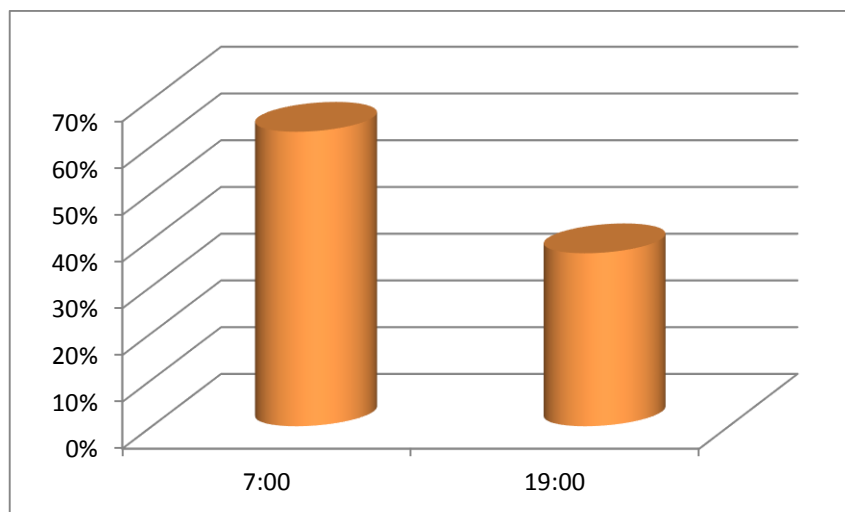
El 77% de los radioescuchas de radio 961, lo hacen a las 08:00; y, el 23% restante a las 18:00.

- Gama TV



El 68% de quienes ven los noticieros de Gama TV, prefieren el horario de las 07:00; y, el 32% lo mira a las 19:00.

- TC Televisión



Por su parte, el 63% de quienes ven los noticieros de TC Televisión, lo hacen a las 07:00; mientras que, el 37% adicional lo hace a las 19:00.

## **2.5 Conclusiones**

Los resultados de esta investigación profunda, garantizará una estructura adecuada del plan de comunicación a proponerse. Datos como el poco conocimiento de los padres de familia con respecto al reordenamiento territorial o el desarrollo del proceso como tal serán la pauta para la generación de estrategias.

El hecho de conocer el apego hacia determinados canales de comunicación y horarios en los que se accede a ellos, optimizará esfuerzos y recursos en la campaña de comunicación. Los resultados nos permiten evidenciar que la televisión y las redes sociales son los mejores canales para llegar al público meta. Es así que medios como La Voz del Tomebamba o Teleamazonas deberán incluirse en el plan de medios para garantizar un impacto mayor.

Así también, es importante considerar que el posicionamiento positivo de los cambios realizados en el sistema educativo va a la par con el negativo. Sin embargo, este punto puede considerarse como una oportunidad para generar mayor información de la inversión y beneficios que actualmente entrega esta cartera de Estado en territorio; y es precisamente este proceso, un medio para lograrlo siempre y cuando se desarrolle de manera adecuada.

Finalmente, luego de haber entrevistado un líder de opinión, así como a directivos y padres de familia, es importante definir voceros de manera estratégica, pues su nivel de credibilidad en la ciudadanía ahorrará esfuerzos en la implementación de estrategias de comunicación.

### **Capítulo 3. Plan Estratégico de Comunicación**

#### **3.1 Concepto Comunicacional**

El concepto comunicacional es el punto de partida para diseñar un plan estratégico; el qué se va a comunicar es lo primero a definir y de ello dependerán las estrategias y tácticas a implementar, tal como se afirma en el capítulo uno.

El cambio y la adaptación al nuevo sistema de asignación de cupos en el sector fiscal de educación, han generado fuertes molestias en los padres y madres de familia y a través de la investigación, se ha comprobado que en gran medida se debe a la falta de conocimiento específico en cuanto a este tema. ¿Qué comprende un distrito?, ¿cuántos circuitos tiene un distrito?, ¿qué es un circuito?; entre otras, son las interrogantes de los padres de familia. Es por ello que el concepto comunicacional debe desmenuzarse de tal forma que abarque temas desde lo intrínseco hasta lo holístico.

La Secretaría Nacional de Planificación – SENPLADES-, dividió al país en zonas, distritos y circuitos, pero no se difundió e informó tal hecho de manera adecuada, desde cuándo, con qué objeto y qué resultados tendría esta nueva forma de mirar a la nación.

Por ello, el concepto comunicacional a manejarse deberá estar enfocado en la cantidad de establecimientos educativos que se encuentran en cada circuito de los

distritos Cuenca Norte y Sur, en los cuales los niños y niñas serán asignados. Así también, esta información deberá enmarcar detalles importantes como la etapa del proceso de inscripción y los requisitos necesarios; dicha información deberá entregarse a los padres de familia en formato de dípticos, una vez que se acerquen a inscribir a sus hijos, en la segunda etapa del proceso, con ello se garantiza el conocimiento de manera directa.

### **3.2 Estilo Comunicacional**

El estilo es uno de los factores más importantes para alcanzar el nivel de respuesta esperado. Mucho dependerá del público meta y sus características propias. No es lo mismo comunicar a un público elitista que a un segmento C-. Sin embargo, a pesar de identificar al público meta, también se deberán definir diferentes estrategias para llegar a toda la población tanto en el sector urbano como en el rural.

El estilo a usarse será amigable, con léxico de fácil entendimiento, poco texto y muchos datos.

Nada como leer o escuchar lo que queremos y necesitamos saber. Allá debe apuntar el estilo dentro de las líneas discursivas. Sin olvidar que como afirma Aprile(2000), “la creatividad tiene que tomar en consideración los condicionamientos culturales”. (p.184)

Además, el uso del léxico debe evitar tecnicismos que conlleven a interpretaciones erróneas por parte de la ciudadanía, recordemos que “sin duda el aporte mayor de la teoría del “lenguaje ordinario” es el empeño en liberar el estudio de las lenguas de la tentación logicista, de su equiparación a los leguajes técnicos, artificiales” (Barbero, 1978, p. 101).

### **3.3 Líneas Discursivas.**

Es en este punto en el que se debe enmarcar el discurso de todas las autoridades del MinEduc a nivel nacional, ya sea el Ministro, Coordinadores Zonales, Directores Provinciales e inclusive digitadores del proceso que tendrán permanente contacto con los padres de familia; y, especialmente directivos y docentes en todos los niveles educativos.

Estandarizar un proceso a nivel nacional, también involucra ajustar el discurso de todos los voceros en territorio. Es inadmisibile la generación de opiniones diversas en las cabezas del proceso.

Cuando los voceros son entrenados para difundir adecuadamente la línea discursiva, es entonces que “los medios de comunicación se presentan como meros transmisores de información” (Alsina, 1996, p. 37).

Para el caso en estudio, las líneas discursivas tendrán apego a las que se están usando actualmente por los voceros del MinEduc, con refuerzos que se evidencian a continuación:

| ANTES                                                                                                                                                                                                             | AHORA                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| En gobiernos anteriores, para estudiar se exigían 25 dólares por niño, quien no tenía ese dinero estaba condenado a quedarse sin estudios, sin futuro.                                                            | Ahora, se han eliminado las barreras de acceso a la educación, la educación es absolutamente gratuita.                                                                                                                                                              |
| Los padres de familia peregrinaban en busca de un cupo para la educación, deslindando al Estado de esa responsabilidad.                                                                                           | El MinEduc ejerce la rectoría del sistema educativo para garantizar un cupo en una institución educativa desde el momento en que una persona nace.                                                                                                                  |
| Realizaban largas filas e incluso pasaban la noche fuera de las instituciones educativas para obtener un cupo.                                                                                                    | Se instalarán cientos de sedes de inscripción a nivel nacional. Los operadores brindan a los usuarios un servicio rápido y eficiente en lugares cómodos.                                                                                                            |
| Eran víctimas de personas inescrupulosas que vendían y tramitaban cupos para los establecimientos educativos públicos.                                                                                            | La implementación del sistema para asignar estudiantes a instituciones educativas asegura la transparencia en la asignación e igualdad de oportunidades para todos y todas.                                                                                         |
| La asignación de establecimientos educativos no se realizaba con base en la sectorización y los padres tenían que pelear por un cupo.                                                                             | La asignación a instituciones educativas se realiza pensando en las facilidades de movilidad de los estudiantes y con base en el circuito de residencia.                                                                                                            |
| En el pasado existían establecimientos emblemáticos que recibían una dotación de beneficios por encima de otros; o, a su vez ofertaba servicios extras que no podían brindar todos los establecimientos fiscales. | Hoy en día, todos los establecimientos educativos del sistema fiscal, ofertan los mismos servicios, brindando el mismo beneficio con equidad y justicia social. Además se les entrega gratuitamente a todos los estudiantes, los mismos libros para su aprendizaje. |

El ingreso de la información manual por parte de los digitadores con errores de tipeo en la dirección, nombres, número de cédula, año de nacimiento, ocasionó inconvenientes en la asignación de cupos de años anteriores.

Trabajamos con el Registro Civil en la fase de registro o enrolamiento y los datos del estudiante se obtienen de su base de datos y con ello su historial actualizado y veraz.

---

### 3.4 Estrategias de Comunicación Interna

La comunidad educativa abarca a cuatro públicos internos: estudiantes, docentes, directivos y padres de familia; quienes juntos, representan un amplio sector de la sociedad que bien informado podría ser el motor de la difusión del nuevo proceso de asignación de cupos en el país. A pesar de ser los entes principales para desarrollar la actividad educativa, muchas de las veces, varios de ellos son los últimos en conocer de manera directa acerca de los procesos que lleva el gobierno.

“Según Abeg, la comunicación tiene cuatro funciones dentro de la organización: regular, persuadir, informar e integrar” (Van Riel, 1997, p. 19).

Por ello, este plan propone en primera instancia la creación de estrategias para alcanzar un alto impacto en la comunidad educativa, a través de tácticas que mantengan informados a todos los miembros de cada nivel escolar.

Es así que, se propone:

**Estrategia Uno:** Informar a los directivos institucionales para convertirlos en multiplicadores de difusión.

**Tácticas:**

- *E-mailing* a los directivos de todas las instituciones educativas con información acerca del proceso, fechas, requisitos, lugares de atención, línea discursiva y sobre todo los objetivos que se espera alcanzar.
- Reunión con los directivos por distritos, exposición del nuevo proceso y de todas sus aristas, así como de reacción en caso de crisis; empatar el discurso.
- Creación de una cuenta institucional para solventar las inquietudes de los directivos y receptar sus alertas durante el proceso.

**Estrategia Dos:** Lograr que los docentes se conviertan en canales de información directa con los padres de familia de los nuevos estudiantes del sistema fiscal.

**Tácticas:**

- Diseñar un manual virtual de información para todos los docentes, en el cual puedan encontrar cada detalle del proceso, línea discursiva y formulario de preguntas y respuestas frecuentes para solventar las inquietudes ciudadanas.
- Disponer a los directivos de cada establecimiento, mantener una reunión en cada una de las tres etapas de la asignación con los docentes, para aclarar las particularidades de cada una de ellas.

**Estrategia Tres:** Convertir a los padres de familia en difusores externos.

**Tácticas:**

- Envío de cartas a los padres de familia acorde a la información que se deba difundir, etapa por etapa del proceso. El canal será cada estudiante del sistema educativo fiscal en todos los niveles.
- Reunión masiva con padres y madres de familia para exponerles todos los detalles del nuevo proceso, objetivos de su implementación y la importancia del conocimiento masivo en la sociedad.

- Informar a los estudiantes en la hora cívica de cada lunes, detalles del proceso de asignación de cupos: fechas y requisitos, entre otros.

### **3.5 Estrategias de Comunicación Externa**

A través de varias tácticas y técnicas de comunicación, se prevé llegar a la mayor cantidad de la población mediante su puesta en marcha.

El Ecuador, al ser un país diverso en cuanto a sus múltiples culturas y diferencias socioeconómicas, también da paso al uso de diferentes herramientas y canales para llegar a sus habitantes. Es así que, uno de los fundamentos principales de este plan, es proponer un proceso de comunicación de gran impacto en medio de la diversidad cultural.

Además, al considerar que los medios tradicionales de comunicación constituyen una de las vertientes que inciden mayoritariamente en la creación de la opinión pública, se debe estructurar los mensajes a difundir sin dejar de considerar la manera en que los “fabricantes de la noticia comprenden realmente lo que está pasando, y cómo estas comprensiones dan finalmente forma a los textos periodísticos que ellos producen” (Van Dijk, 1990, p. 251).

### **3.5.1 Estrategia de Publicidad.**

Hoy en día, la publicidad en el sector público, es de vital importancia para capitalizar las acciones que realiza un gobierno. De esta forma, factores como la segmentación de los públicos o definición de stakeholders, son determinantes a la hora de su ejecución. Sin embargo, al ser un proceso de interés colectivo, se dividirá a la gran masa en sector urbano y rural, por un lado; y, medios de comunicación y periodistas por otro.

En el primer caso, la georeferenciación y el alcance que tengan los medios de comunicación delimitarán los esfuerzos de difusión que en su mayoría deberán plasmarse en acciones *AboveThe Line –ATL-*, pero sin dejar de lado las activaciones *BelowThe Line –BTL-*, que permitan un acercamiento mayor a la ciudadanía en puntos estratégicos como mercados, plazas y parques, considerando días y horas específicas que garanticen un mayor impacto.

#### ***3.5.1.1 Diseño y uso de productos publicitarios.***

Para la elaboración de piezas impresas, se considerará un color que diferencie a cada etapa, tomando como referencia a los del semáforo; rojo para la primera (enrolamiento), amarillo para la segunda (inscripción) y verde para la tercera (verificación).

El diseño debe ser amigable, fácil de comprender, sobrio; cuyo contenido satisfaga la necesidad de información de la ciudadanía, respondiendo las preguntas básicas: qué, cómo, cuándo, dónde.

El material POP deberá colocarse en lugares de gran afluencia, afueras de iglesias, en parques, unidades educativas fiscales, buses urbanos e interparroquiales, tiendas de barrio, mercados y salas de espera de instituciones públicas como hospitales y centros de salud, tenencias políticas, entre otras.

Así también, se debe difundir los spots y cuñas publicitarias en *infochannels* y megáfonos de los diferentes distritos educativos; como de otras instituciones del sector social con una importante afluencia del público meta, ya sean Centros Infantiles del Buen Vivir – CIBVs-, centros de atención ciudadana, u otras.

#### ***3.5.1.2 Branding de las sedes de atención.***

Durante las etapas dos y tres del proceso, es decir durante la inscripción y verificación de asignación de establecimiento educativo, respectivamente, (la primera es la obtención del número de cédula en el Registro Civil); será de extrema importancia la ubicación y puesta en servicio de sedes de atención para los padres de familia que deberán oficiar la inscripción de sus hijos y luego verificar los

resultados de la asignación por circuito educativo acorde al nuevo modelo de gestión del MinEduc.

Por ello, es fundamental continuar con el *brandeode* los establecimientos educativos que sirvan para este efecto, con material que diferencie a ese centro de otro que no es sede, en donde se informe el nombre de la etapa, requisitos, periodo de duración de la fase y horarios de atención; resaltando siempre el logo del ministerio y su slogan con el objeto de capitalizar las acciones gubernamentales *in situ*; y de esta forma, resaltar que este proceso es llevado a cabo por el MinEduc y no por un establecimiento educativo en particular, puesto que al servir como sede puede darse a entender que será el centro educativo al que asistirán los estudiantes inscritos en el mismo.

Además, no se puede descuidar la señalética bajo el mismo concepto y línea gráfica. Las madres, padres y representantes deben percibir que el proceso está completamente coordinado y sin duda la limpieza, el orden y la información adecuada denotarán la calidad del servicio público, factor que representará una diferencia frente a la atención en años anteriores en instituciones del sector público.

### **3.6 Plan de Medios**

El diseño del plan de medios es determinante al momento de posicionar un mensaje; más aún, cuando la importancia del mismo es de interés colectivo, partiendo

del criterio de que cada padre de familia que desconozca el proceso, equivale a que uno o más niños podrían perder su derecho a estudiar desde el nivel inicial que oferta el MinEduc.

Por ende, con base en los resultados de la investigación, se recomienda pautar en los medios de mayor alcance, únicamente en horario *prime time* y combinar este esfuerzo con una agenda de medios que aterrice los objetivos de comunicación dentro de cada etapa (obtención del número de cédula, inscripción y verificación), con aproximadamente un mes de duración cada una. En la ciudad de Cuenca, se recomienda un *flowchart* durante cada etapa, así:

#### FLOWCHART

| MEDIO                | SEMANA<br>1 | SEMANA<br>2 | SEMANA<br>3 | SEMANA<br>4 |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| La Voz del Tomebamba |             |             |             |             |
| 961                  |             |             |             |             |
| La Roja              |             |             |             |             |
| W Radio              |             |             |             |             |
| Cómplice             |             |             |             |             |
| Diario El Mercurio   |             |             |             |             |

El pautaje en medios debe responder a una estrategia de posicionamiento. No es recomendable pautar en todos al mismo tiempo ni durante similares periodos. Más bien, se debe considerar tres etapas que bajo mi juicio existen en un proceso de difusión: inicio, pico y declive.

Bien lo decía décadas atrás (Schramm, 1965), “conforme prosiga la campaña cambiará la naturaleza del mensaje, y se requerirán más canales o combinación de canales (...). Así los planificadores de las campañas de desarrollo descubren que están pensado en sistemas de comunicación antes que en medios”(p. 30).

### **3.6.1 Plan de medios**

Con base en el flowchart planteado y a las otras herramientas a aplicarse, se deduce el siguiente presupuesto para la ejecución de la campaña de difusión del proceso de asignación de cupos en la ciudad de Cuenca.

Ministerio de Educación

Matriz de Programación Presupuestaria para Asignación de Establecimientos Educativos

Dependencia a la que pertenece: División de Comunicación Social, Coordinación de Educación

Zonal 6

Distritos 01D01 y 01D02

| ACTIVIDADES | DETALLE                                                                                                                             | PRESUPUESTO |          |                    |            |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|--------------------|------------|
| TAREAS      |                                                                                                                                     |             |          |                    |            |
| RUBROS      |                                                                                                                                     |             |          |                    |            |
| ACTIVIDAD   | Campaña de Comunicación<br>Proceso de Asignación de<br>establecimientos educativos                                                  | UNIDAD      | CANTIDAD | PRECIO<br>UNITARIO | TOTAL      |
| TAREA       | Difusión de las diferentes fases:<br>Enrolamiento, Inscripción y<br>Verificación.                                                   |             |          |                    |            |
| RUBRO       | Brandeo de varios<br>establecimientos educativos e<br>instituciones públicas (lonas<br>informativas) (28 sedes en dos<br>distritos) | Servicio    | 28       | \$ 23,00           | \$ 644,00  |
| RUBRO       | Impresión de volantes/dípticos                                                                                                      | Servicio    | 50.000   | \$0.03             | \$1.500,00 |
| RUBRO       | Pautaje radio La Voz del<br>Tomebamba                                                                                               | Servicio    | 3        | \$ 560,00          | \$1.680,00 |
| RUBRO       | Pautaje Radio 961                                                                                                                   | Servicio    | 3        | \$ 800,00          | \$2.400,00 |

|                          |                                                                     |          |        |           |                    |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------|--------|-----------|--------------------|
| RUBRO                    | Pautaje Radio Cómplice                                              | Servicio | 3      | \$ 500,00 | \$1.500,00         |
| RUBRO                    | Pautaje W Radio                                                     | Servicio | 3      | \$ 530,00 | \$1.590,00         |
| RUBRO                    | Radio La Roja                                                       | Servicio | 3      | \$ 480,00 | \$1.440,00         |
| RUBRO                    | Insertos Diario El Mercurio                                         | Servicio | 10.000 | \$ 0,13   | \$1.300,00         |
| RUBRO                    | Afiches                                                             | Unidad   | 1.500  | \$ 0,15   | \$ 225,00          |
| RUBRO                    | Lonas direcciones distritalesy<br>sede del Registro Civil           | Unidad   | 3      | \$ 40,00  | \$ 120,00          |
| RUBRO                    | Elaboración roll ups para<br>distritos y sede del Registro<br>Civil | Unidad   | 3      | \$ 50,00  | \$ 150,00          |
| <b>TOTAL PRESUPUESTO</b> |                                                                     |          |        |           | <b>\$12.549,00</b> |

Cabe mencionar que los costos no incluye la repartición del material impreso pues usualmente lo realiza personal de los distritos educativos.

### 3.7 Estrategia de Relaciones Públicas

Hoy en día, las Relaciones Públicas –RR.PP.-, se han convertido en una de las herramientas más importantes de difusión dentro del sector público; mucho más cuando el Estado se encuentra en un periodo de austeridad económica, en el cual la inversión realizada debe rendir un resultado significativo y medible. Los Directores de

Comunicación –DirComs-, deben ejecutar las acciones más adecuadas para llegar a las masas optimizando los recursos.

Por ello, entre las tácticas de relacionamiento, se recomiendan las siguientes:

### **3.7.1 Boletines de Prensa.**

Los boletines de prensa –BP-, se constituyen en el discurso oficial de una entidad pública o privada; por ello, en su redacción se debe considerar cifras y datos de importancia que permitan a los medios de comunicación difundir información de interés colectivo. A su vez, a lo largo de su cuerpo es recomendable evitar la retórica; constituyendo así un producto que capitalice las acciones de una cartera de Estado en territorio.

Es recomendable oficializar las acciones del gobierno nacional a través de boletines antes, durante y después de una campaña de comunicación; es muy importante que los medios se informen de primera mano con datos y cifras reales, que acompañados de fotografías, posicionen el proceso de asignación de cupos en cada una de sus etapas.

No existe una cantidad de boletines recomendable, se deben emitir los necesarios acorde a la coyuntura y a la necesidad de posicionar la información correcta en el público meta. Sin embargo, el proceso de RR.PP. ejercido en los medios de comunicación, debe lograr la difusión y réplica de cada boletín, ya sea en medios ATL o en redes sociales. La viralización de un BP es fundamental para alcanzar los objetivos en cuanto a *freepressy* posicionamiento temático.

La redacción ideal de un BP, debe constar de un *lead* que responda fácilmente las preguntas: qué, quién, cuándo, dónde; para luego proceder a proporcionar detalles relevantes del proceso sin descuidar la comunicación política de las acciones emitidas por el gobierno actual en comparación a anteriores, así como de asignaciones actuales versus la de años pasados. La Estadística es una gran herramienta a la hora de posicionar acciones y decisiones gubernamentales. Finalmente, un BP debe terminar con un dato o una cifra, con ello se garantiza que el texto enteramente se convierta en una fuente de información para los medios de comunicación.

### **3.7.2 Ruedas de Prensa.**

Las ruedas de prensa son la herramienta más útil para lanzar un proceso de interés nacional por parte del Ejecutivo. De esta manera, podrán aclarar las dudas de los periodistas y a su vez lograr que la mayor cantidad de medios de comunicación transmitan al unísono la información que se desea difundir a lo largo del territorio nacional.

Lo recomendable es preparar al vocero con una ayuda memoria que comprenda antecedentes, objetivos, datos, cifras y la línea política discursiva que garantice la retroalimentación y capitalización esperada en la población. Siempre una figura amigable tendrá mayor apertura, además mientras más alto sea el nivel jerárquico del vocero, mayor será el nivel de confianza de los públicos meta.

Para el caso en estudio, se recomienda lanzar el proceso mediante una rueda de prensa del Ministro de Educación, con réplica de los Coordinadores Zonales y Directores Distritales, para abarcar de esta manera todos los rincones del país. Para ello, es importante empatar el discurso de los voceros autorizados, con el objeto de evitar confusión en la ciudadanía.

En el Cuenca, se recomienda una rueda de prensa del Coordinador Zonal de Educación luego de la que ofrezca el Ministro de Educación; el plus será proporcionar datos locales como lugares en los que se ubican las sedes de atención y capacidad instalada; para luego reforzar información relacionada por fechas y horarios de atención, requisitos y detalles referentes a cada etapa que comprende el proceso de asignación de cupos.

### **3.7.3 Agenda de medios de comunicación.**

Luego de desarrollar una rueda de prensa y de enviar el boletín de prensa de lanzamiento del proceso, se recomienda reforzar la difusión a través de una agenda de medios tanto radiales como televisivos y prensa escrita, para garantizar un adecuado posicionamiento temático en cada etapa. Para ello, se debe considerar los medios con mayor alcance en los horarios de mayor impacto, independientemente si la posición del medio o del periodista es a favor, en contra o neutral frente al gobierno nacional. El objetivo principal es la difusión masiva al despejar dudas ciudadanas en tribunas colectivas de los micrófonos abiertos a los que tiene acceso el público meta.

De igual manera, se deberá preparar al vocero tanto en el tema a difundir cuanto en otros de carácter coyuntural que puedan opacar el proceso o desviar la atención esperada en la ciudadanía. La seguridad que proyecte la figura aportará en la construcción de un clima de opinión pública favorable.

### **3.7.4 Redes Sociales y canales Web.**

Las redes sociales, sin lugar a dudas, son el canal más instantáneo para difundir información. Su uso se extiende a lo largo del mundo, constituyéndose en una herramienta básica para interactuar con los ciudadanos, atender sus inquietudes pero sobre todo *viralizar* de manera gratuita e inmediata, información de interés colectivo.

Plataformas como *Facebook* o *Twitter* deben ser alimentadas constantemente durante cada una de las etapas, varias veces al día en los horarios con porcentajes más altos de visitas.

Sin embargo, ésta será una estrategia paralela frente a la difusión en medios tradicionales, pues el público meta abarca segmentos C+ y C- que no necesariamente disponen de cuentas en redes sociales sino se informan a través de medios ATL; de hecho, según la investigación, el 25% de los PP.FF. disponen de una; sin embargo será un soporte importante acorde a las nuevas tendencias de comunicación que puede convertirse en una oportunidad para incrementar el número de seguidores en redes así como la cantidad de personas que inicien su actividad a través de estas vías.

De esta manera, se sugiere proporcionar información puntual de cada aspirante a ingresar al sistema de educación pública a través de Facebook, durante cada una de las fases del proceso. Con ello, se aportará a descongestionar las sedes de atención y se incrementará una cultura informática en la ciudadanía que conlleve una mejora sustancial en los servicios públicos al menos en un nicho de mercado.

Por otro lado, la página web del MinEduc debe ser un canal de información completa y veraz, que contribuya en la difusión de la misma. Se debe garantizar que esta plataforma soporte la cantidad de visitas de millones de madres y padres de familia o representantes, pues su colapso podría generar caos, incremento de rumores mal

fundados y confusión. Por ello, antes de lanzar la primera etapa, deberá comprobarse la dotación óptima de cada servicio.

Así también, se recomienda la creación de una aplicación para teléfonos inteligentes, en la cual se pueda desarrollar la tercera fase que comprende la verificación de la asignación de establecimientos educativos. Con ello, es un hecho que disminuirá considerablemente el hacinamiento en las sedes de atención y optimizará los recursos destinados para esta etapa.

### **3.8 Tácticas de Comunicación Directa con los públicos meta**

Éste es uno de los puntos más importantes dentro de la presente tesis al considerar la diversidad de públicos y sus características socioeconómicas y culturales. La gran mayoría tiene acceso a medios de comunicación tradicionales; sin embargo, existe una importante porción de la población que reside en el sector rural de Cuenca, que comprende 21 parroquias; cuyos habitantes desempeñan actividades desde muy tempranas horas que les impide escuchar, ver o leer medios ATL, según lo he podido comprobar en visitas de campo.

Uno de los más grandes desafíos del proceso de difusión, es llegar a dicho segmento de mercado. Para lograr ese objetivo, se proponen las siguientes tácticas.

### **3.8.1 Perifoneo.**

Si bien, el perifoneo se ha aplicado durante décadas tanto en el sector rural como en el urbano; también es cierto, que el desarrollo y crecimiento en ambos ha sido desproporcionado, lo que marca una desigualdad en la sociedad y la pauta para diseñar los canales directos de difusión en el área rural en donde se tiene poco o nulo acceso a redes sociales e inclusive a medios tradicionales.

La diversidad socioeconómica es el factor del cual parten diferentes estrategias de comunicación. Por ello, se propone el desarrollo de perifoneo en días de alta concentración en el sector rural, como son los domingos en donde la práctica de la fe religiosa reúne a los ciudadanos fuera de iglesias y parques, generando movimiento también en los mercados.

Sin embargo, el perifoneo no debe aplicarse solo, sino se propone la instalación de una carpa explicativa en el lugar de mayor concentración, para que los ciudadanos despejen sus inquietudes con información veraz, a través de un cuerpo de brigadistas que se encarguen de socializar el proceso de asignación de cupos.

Esta actividad debe acompañar todo el proceso para garantizar el ingreso de todos los niños al sistema educativo que en este sector es netamente fiscal, según datos del MinEduc.

### **3.8.2 Voceros aliados.**

El nivel de confianza en territorio incrementa cuando el vocero goza de credibilidad en el grupo que representa. Será muy importante, que todo el cuerpo político en la ciudad aporte en la difusión, desde el gobernador, jefe y tenientes políticos; así como sacerdotes de parroquias, docentes de sectores rurales y otros líderes comunitarios que inspiren confianza en el público meta y que estén dispuestos a colaborar en el proceso de difusión.

Pero sobre todo, se buscará aliados como líderes de opinión ya sea conductores de noticieros o tenderos de barrios, a quienes se capacitará de manera individualizada para despejar todas sus inquietudes y lograr un alto conocimiento del tema.

Se propone realizar una socialización a líderes comunitarios en donde se los capacite en cada detalle que comprende la asignación de establecimientos educativos para convertirlos en entes multiplicadores de la información oficial.

### **3.8.3 Mailing.**

A pesar que en la actualidad el mailing se propaga vía correo electrónico; en este caso se recomendará hacerlo de manera convencional. Se propone el envío de una carta a todos los padres de familia del sistema educativo fiscal en la ciudad de Cuenca, al

inicio y una semana antes de que culmine cada etapa de la asignación de establecimientos educativos.

De esta manera se logrará que un porcentaje considerable de la población conozca de manera oficial detalles del proceso y se convierta en replicador de dicha información.

### **3.9 Marketing de Servicios en las Sedes de Atención**

Años atrás la atención que ofertaba el sector público difería sobremanera del que brindaba el sector privado. Hoy en día, ese *insight* se puede vencer al aplicar tácticas de marketing de servicios que conlleven a posicionar una imagen renovada del sistema de educación pública.

Para ello, es fundamental mantener la asepsia de las sedes de atención que deberán disponer de una cubierta, sillas, baterías sanitarias en buen estado que cuenten con dispensadores de jabón, papel y toallas.

De igual manera, el horario de atención debe iniciar desde muy temprano en la mañana, de 06:00 a 18:00, de lunes a sábado; así como también para reducir el riesgo de congestionar las sedes, se recomienda atender a los padres de familia de acuerdo al último dígito de su cédula como se ha venido desarrollando hasta ahora. Lunes 1 y 2, martes 3 y 4, miércoles 5 y 6, jueves 7 y 8; y, viernes 9 y 0. Los sábados se atenderá a

todos los dígitos. Sin embargo, a través de redes sociales, se propone atenderá las inquietudes de todos los padres de familia o representantes, independientemente del último número de su cédula de identidad.

Por otro lado, se recomienda que todos los brigadistas de atención porten una camiseta con un diseño estandarizado para todas las sedes. Pero sobre todo, es muy importante capacitarlos acerca de la Ley Orgánica de Educación Intercultural – LOEI-, en este tema en particular; así como en la calidad del servicio derivada de la calidez y agilidad con la que se lo brinde. La imagen que proyecte el MinEduc será el resultado de la atención que los brigadistas brinden en cada sede.

### **3.10 Activaciones BTL**

Las activaciones BelowThe Line –BTL-, cumplen un rol importante que permite alcanzar resultados óptimos en una población que recibirá una inducción más profunda acerca de cada fase o etapa del proceso.

Para este fin, se recomienda aplicar actividades lúdicas que conlleven el involucramiento de la ciudadanía para garantizar un grado importante de recordación. Estas activaciones deben desarrollarse en días y lugares de alta concentración del público meta, como mercados, plazas y parques tanto en el área urbana como en la rural. Actividades como juegos de memoria con datos del proceso, unir con colores los

misimos con la fase a la que corresponda, títeres que atraigan a niños y sus padres con un acto que incluya toda la información al respecto.

### **3.11 Monitoreo de Medios y Redes Sociales**

El monitoreo de medios es esencial para la toma de decisiones en cuanto a la vocería. A través de él se pueden medir los resultados y la retroalimentación que obtuvieron las declaraciones de las autoridades del MinEduc en territorio o a su vez las connotaciones de la difusión de boletines de prensa. Luego de un seguimiento exhaustivo tanto de medios tradicionales como de redes sociales se puede identificar el clima de opinión pública generado por a la coyuntura temática posicionada

Actualmente, la Ley de Comunicación en su artículo 23 permite el derecho a la rectificación en caso de que el medio hubiese errado en la información oficial o a su vez en su artículo 24 nos permite replicar declaraciones acerca del proceso de asignación de cupos que contradigan la versión oficial (Asamblea Nacional, 2013, p. 27-29).

Así también, a través del monitoreo de medios, se determina alertas de posibles crisis que puedan presentarse o de equivocaciones o faltas que pudiesen enmendarse para mejorar el servicio establecido.

El *Community Manager* o el Analista de Comunicación encargado del monitoreo, deberá tener el criterio esperado para plantear estrategias de reacción oportuna en caso

de detectar alertas en medios tradicionales o redes sociales. Sin embargo, es importante considerar que no a todo se debe responder, puesto que al existir cuentas falsas o *trolls*, no se puede cometer el error de caer en provocaciones o insinuaciones. De igual forma, se debe analizar la incidencia de las publicaciones negativas.

## **Capítulo 4. Manejo de Crisis**

La palabra “crisis” proviene del griego que la interpreta como “decisión”.

Liliana Guevara Soto (2003), la define como “cambio repentino que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización y como un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma adversa a la integridad del producto, a la reputación o la estabilidad financiera de la organización; o a la salud o bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general”.

Además, se debe considerar que “la imagen es un instrumento potente pero a la vez frágil porque es vulnerable. Pero ese riesgo no debe preocuparle si el Director de Comunicación ha diseñado un Plan Estratégico que sepa prever qué hacer y qué decir en situaciones de emergencia”. (Costa, 1998, p. 266)

### **4.1 Fuerzas que inciden**

Se analizará cinco fuerzas que a mi criterio son las que inciden en mayor medida en la toma de decisiones del MinEduc en materia del nuevo proceso de asignación de cupos.

#### **4.1.1 Sociedad.**

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador en su Art. 28, “La Educación responde al interés público, motivo por el cual se garantiza su acceso y

obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente” (Ecuador, 2008). El nuevo marco legal permitió al Gobierno Nacional brindar la gratuidad de la educación pública mediante la eliminación de la matrícula y la entrega de recursos como uniformes y textos escolares, eliminando así las barreras de acceso a la educación.

Si bien esto lo consideramos como positivo en comparación a años anteriores al 2007, en el que muchos niños y jóvenes se privaban de acceder a la educación porque sus padres o representantes no tenían los recursos para cubrir dichos valores, en la actualidad estos aspectos ya no son pretexto para que su derecho a recibir educación se vea obstaculizado; sin embargo, cabe mencionar que la ciudadanía exige cada vez más en cuanto a la oferta educativa, demanda y compara servicios que la educación privada brinda a quienes pertenecen a la misma.

Este artículo también menciona el derecho de toda persona y comunidad para interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende, por tal motivo es importante mencionar que nuestra sociedad hoy en día mantiene otra visión pues es más inclusiva, de esta forma brinda mayores oportunidades para quienes antes no las tenían, pues una sociedad que no aprende y no se educa difícilmente podría progresar.

Así también, podemos señalar cómo los avances tecnológicos han repercutido en la educación, pues somos testigos de cómo la educación ha cambiado por la implementación de equipos electrónicos, internet y creación de redes sociales que

influyen tanto positiva como negativamente en nuestra sociedad y de manera directa en la educación.

#### **4.1.2 Mercado**

En las dos últimas décadas hemos presenciado la creación y proliferación de guarderías, escuelas, colegios y hasta universidades a bajo costo, los mismos que en su mayoría han albergado una cantidad significativa de niñas, niños y jóvenes, con una oferta académica deficiente pues a muchas de estas instituciones les ha resultado difícil mantenerse por sí solas de acuerdo a las pensiones estipuladas.

Por otra parte y como un punto positivo, se puede mencionar la creación de las Unidades Educativas del Milenio, las mismas que buscan ofrecer educación digna y de calidad, con una infraestructura adecuada; siendo muchas las provincias del Ecuador que ya cuentan con estos establecimientos, pues lo que se busca es ser un modelo de educación en Latinoamérica, lo que tomará años si tomamos como referencia a Finlandia, cuyo modelo tuvo resultado en 20 años de aplicación, hasta obtener la primera promoción de bachilleres y su adaptación al quehacer universitario.

#### **4.1.3 Legislación.**

Como ya habíamos mencionado, la educación obedece a un interés público, y como se menciona en la Constitución de la República del Ecuador (2008), en su Art. 348, en apoyo además de la educación fiscomisional, artesanal, y comunitaria.

Además el Presidente, Rafael Correa, en el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Decreto N° 1.241 señala que:

Con la intención de garantizar, desarrollar y profundizar los derechos y obligaciones constitucionales en el ámbito educativo, se expidió la Ley Orgánica de Educación Intercultural, la cual fue publicada en el segundo suplemento del Registro Oficial 417 del 31 de marzo de 2011; esta Ley, en correspondencia con su propósito, también define los principios y fines que orientan la educación en el marco del Buen Vivir, de la interculturalidad y de la plurinacionalidad, y contiene la regulación esencial sobre la estructura, los niveles, las modalidades y el modelo de gestión del Sistema Nacional de Educación, así como la participación de sus actores. (Educación de Calidad, 2012).

Esta normativa es la que nos permite contar con el sistema educativo actual, por lo que si se realizara cambios en la ideología del gobierno o en la legislación, la educación se vería afectada, ya sea positiva o negativamente, con las modificaciones que se impusieran por las autoridades rectoras del mismo.

#### **4.1.4 Competencia.**

El Ministerio de Educación es el ente que se ocupa de velar por la educación fiscal; sin embargo, es criticada y comparada con la educación particular tanto en su oferta académica, nivel profesional de docentes, infraestructura y servicios adicionales que se imparten en estos centros educativos.

Estos son motivos que hacen que un porcentaje de padres de familia y estudiantes comparen la educación fiscal con la particular; aunque, se está viviendo una transformación en este sistema, ya que hoy en día la educación pública cuenta con docentes preparados y evaluados constantemente, recursos tecnológicos, físicos y didácticos que facilitan el aprendizaje.

#### **4.1.5 Gobierno.**

El gobierno mediante el Ministerio de Educación ha generado un nuevo sistema de asignación de cupos sectorizado en base a circuitos en los cuales se divide cada distrito, este sistema ha sido polemizado por varios sectores e involucrados ya sea por falta de conocimiento o cierto nivel de insatisfacción, así también ha tenido que afrontar varios problemas que se han generado en el transcurso de su ejecución. Sin embargo, al ser parte de la política pública, se han diseñado fases para llevar a cabo este proceso de manera más organizada, incrementando su nivel de aceptación en la ciudadanía.

## 4.2 Estructuración de Variables y Construcción de Escenarios

Las crisis son episodios que pueden generarse de un momento a otro de manera previsible o no y que en muchos de los casos conllevan planes de acción improvisados con suertes diferentes en cuanto a su desenlace. En este capítulo, centraré mis esfuerzos en el diseño de escenarios de posibles crisis que afecten al Ministerio de Educación, en la ejecución de este nuevo proceso; con el objeto de reaccionar de manera adecuada ante variables que acorde a la experiencia en procesos anteriores, considero que pueden presentarse. Sin embargo, lo ideal es centrar los esfuerzos necesarios para evitar llegar a una crisis que en muchos de los casos requiere acciones que no son comunicacionales precisamente.

| VARIABLES                            | POSITIVA                                                                         | NEUTRAL                                         | NEGATIVA                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reacción de padres de familia</b> | Son voceros testimoniales de satisfacción con la asignación de cupos             | Aceptan sin cuestionamiento asignación de cupos | Rechazan asignación de cupos, y manifiestan reclamos a través de medios masivos, por horarios, asignación equivocada de institución, el sistema está lento, deben volver o se demoran mucho. |
| <b>Ley de Educación</b>              | Creación de acuerdos ministeriales compensatorios, al mínimo de edad por ejemplo | Se mantiene la ley actual                       | Cambia completamente porque el modelo propuesto es rechazado eufóricamente en medios masivos o a través de plantones.                                                                        |
| <b>Posición de Medios de</b>         | Recalcan las ventajas del nuevo sistema,                                         | Simplemente informan los                        | Ataque directo al sistema, por las constantes quejas de los padres de                                                                                                                        |

|                                                                         |                                                                                                                             |                                                                                                                    |                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Comunicación</b>                                                     | convirtiéndose en promotores.                                                                                               | avances del proceso con total objetividad                                                                          | familia y descontento general.                                                                                                   |
| <b>Líderes políticos de la oposición</b>                                | Reconocen la efectividad del modelo con leves observaciones.                                                                | Se mantienen al margen del tema y no emiten pronunciamientos.                                                      | Pronunciamientos de ataque al modelo propuesto. Posición negativa, insidiosa y burlesca.                                         |
| <b>Sistema Electrónico de Asignación de establecimientos educativos</b> | Sobrepasa la expectativa de funcionamiento, tornándose veloz.                                                               | Funcionamiento normal buena cobertura de internet y agilidad de los brigadistas al ingresar a los niños inscritos. | Colapsa por falta de internet, el proceso se vuelve lento, la gente se queja, deben regresar, las filas aumentan desmedidamente. |
| <b>Demanda de cupos</b>                                                 | Se mantenga con la proyección actual sin ningún incremento. Se cuenta con la capacidad adecuada según la demanda requerida. | Se da un incremento razonable y manejable.                                                                         | Exista sobredemanda y no se puede solventar en infraestructura y docentes.                                                       |

## 4.2.1 Combinación de Variables.

| VARIABLES                                                               | POSITIVA                                                               | NEUTRAL                                                                                                            | NEGATIVA                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reacción de padres de familia</b>                                    | Son voceros testimoniales de satisfacción con la asignación de cupos.  | Aceptan sin cuestionamiento asignación de cupos.                                                                   | Rechazan asignación de cupos, y manifiestan reclamos a través de medios masivos, por horarios, asignación equivocada de institución, el sistema esta lento les toca volver o se demoran mucho. |
| <b>Posición de Medios de Comunicación</b>                               | Recalcan las ventajas del nuevo sistema, convirtiéndose en promotores. | Simplemente informan los avances del proceso con total objetividad.                                                | Ataque directo al sistema, por las constantes quejas de los padres de familia y descontento general.                                                                                           |
| <b>Sistema Electrónico de Asignación de establecimientos educativos</b> | Sobrepasa la expectativa de funcionamiento, tornándose veloz.          | Funcionamiento normal buena cobertura de internet y agilidad de los brigadistas al ingresar a los niños inscritos. | Colapsa por falta de internet el proceso se vuelve lento, la gente se queja, deben regresar, las filas aumentan desmedidamente.                                                                |

| VARIABLES                                 | POSITIVA                                                               | NEUTRAL                                                            | NEGATIVA                                                                                                              |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Líderes políticos de la oposición</b>  | Reconocen la efectividad del modelo con leves observaciones.           | Se mantienen al margen del tema y no emiten pronunciamientos.      | Pronunciamientos de ataque al modelo propuesto. Posición negativa, insidiosa y burlesca.                              |
| <b>Posición de Medios de Comunicación</b> | Recalcan las ventajas del nuevo sistema, convirtiéndose en promotores. | Simplemente informan los avances del proceso con total objetividad | Ataque directo al sistema, por las constantes quejas de los padres de familia y descontento general.                  |
| <b>Ley de Educación</b>                   | Creación de acuerdos compensatorios al mínimo de edad por ejemplo.     | Se mantiene la ley actual.                                         | Cambia completamente porque el modelo propuesto es rechazado eufóricamente en medios masivos o a través de plantones. |

| VARIABLES                                                               | POSITIVA                                                                                                                    | NEUTRAL                                                                                                            | NEGATIVA                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sistema Electrónico de Asignación de establecimientos educativos</b> | Sobrepasa la expectativa de funcionamiento, tornándose veloz.                                                               | Funcionamiento normal buena cobertura de internet y agilidad de los brigadistas al ingresar a los niños inscritos. | Colapsa por falta de internet el proceso se vuelve lento, la gente se queja, les toca regresar, las filas aumentan desmedidamente.                                                           |
| <b>Demanda de cupos</b>                                                 | Se mantenga con la proyección actual sin ningún incremento. Se cuenta con la capacidad adecuada según la demanda requerida. | Se da un incremento razonable y manejable.                                                                         | Exista sobredemanda y no se puede solventar en infraestructura y docentes                                                                                                                    |
| <b>Reacción de padres de familia</b>                                    | Son voceros testimoniales de satisfacción con la asignación de cupos.                                                       | Aceptan sin cuestionamiento asignación de cupos.                                                                   | Rechazan asignación de cupos, y manifiestan reclamos a través de medios masivos, por horarios, asignación equivocada de institución, el sistema está lento, deben volver o se demoran mucho. |

| VARIABLES                                                               | POSITIVA                                                                          | NEUTRAL                                                                                                            | NEGATIVA                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Posición de Medios de Comunicación</b>                               | Recalcan las ventajas del nuevo sistema, convirtiéndose en promotores.            | Simplemente informan los avances del proceso con total objetividad.                                                | Ataque directo al sistema, por las constantes quejas de los padres de familia y descontento general.                               |
| <b>Sistema Electrónico de Asignación de establecimientos educativos</b> | Sobrepasa la expectativa de funcionamiento, tornándose veloz.                     | Funcionamiento normal buena cobertura de internet y agilidad de los brigadistas al ingresar a los niños inscritos. | Colapsa por falta de internet el proceso se vuelve lento, la gente se queja, les toca regresar, las filas aumentan desmedidamente. |
| <b>Ley de Educación</b>                                                 | Creación de acuerdos ministeriales compensatorios, al mínimo de edad por ejemplo. | Se mantiene la ley actual.                                                                                         | Cambia completamente porque el modelo propuesto es rechazado eufóricamente en medios masivos o a través de plantones.              |

### **4.3 Escenarios y Posibles Estrategias**

- **Escenario 1:**

Los padres de familia rechazan la asignación de establecimientos educativos, por jornada “vespertina”, asignación errónea de circuito por falla del sistema, lentitud del mismo, deben volver varias veces o se demoran mucho, por tanto manifiestan reclamos a través de medios masivos. Los medios simplemente informan los avances del proceso con total objetividad. Sistema electrónico de asignación de establecimientos educativos colapsa por falta de internet, el proceso se vuelve lento, la gente se queja, regresan varias veces, las filas aumentan desmedidamente.

#### **Estrategia**

Ampliar el tiempo de inscripciones por los inconvenientes tecnológicos, mejorar la infraestructura del sistema permitiendo que el programa para inscribir funcione sin internet y en la noche conectar cada equipo al servidor para que se carguen al sistema los datos de los niños inscritos, así en el día se agiliza la atención; por otro lado, mejorar aspectos logísticos al aumentar el número de operadores de inscripción; además adecuar los espacios de espera de los padres de familia, con sillas y carpas de ser necesario para que su espera sea menos agotadora. El Ministro y Coordinadores Zonales deben dar declaraciones en rueda de prensa, con datos actualizados de la población atendida, así también reiterar que ningún niño o niña se quedará sin cupo y recalcar que la asignación

se realizará en dos jornadas, matutina y vespertina para optimizar los recursos físicos y dotar de educación a toda la demanda de estudiantes.

- **Escenario 2:**

Líderes políticos de la oposición se pronuncian atacando al modelo propuesto, con declaraciones negativas, insidiosas y burlescas. Los medios de comunicación simplemente informan los avances del proceso con total objetividad. Con respecto a la Ley de educación, se crean acuerdos compensatorios al mínimo de edad de ingreso a Educación Inicial y Primero de Educación General Básica (EGB).

### **Estrategia**

Activar la vocería del Ministro y Coordinadores Zonales, en las que se explique a la ciudadanía la razón de los cambios impuestos, de manera objetiva y clara con argumentación basada en un esquema retrospectivo, antes y después, para desbaratar el discurso opositor. Además, se debe manifestar que el rango de edad es sumamente importante para el desarrollo y rendimiento adecuado de los niños que van a ingresar al sistema educativo tanto a nivel inicial como a Primer año de EGB. Procurar que la difusión de este mensaje se dé en la mayoría de medios de comunicación del país. Así también, se instalarán stands de atención en todas las sedes de inscripción para dilucidar las inquietudes ciudadanas. Además, se activará como voceros a padres de familia satisfechos.

- **Escenario 3:**

Sistema electrónico de asignación de establecimientos educativos colapsa por falta de internet, el proceso se vuelve lento, la gente se queja, los padres de familia deben regresar varias veces, las filas aumentan desmedidamente. Se da un incremento razonable y manejable en la demanda de cupos. Los padres de familia rechazan la asignación de establecimientos educativos, por jornada “vespertina”, asignación errónea de circuito por falla del sistema, lentitud del mismo, por tanto manifiestan reclamos a través de medios masivos.

### **Estrategia**

El Ministro debe asumir la responsabilidad de la falla tecnológica y disponer el uso del sistema fuera de línea durante el día para atender a la población. Además, se deberá duplicar o triplicar la cantidad de operadores de inscripción para agilizar el proceso, a quienes se tendrá que capacitar exhaustivamente antes de exponerlos al contacto con el público; asimismo, se recomienda informar novedades o resultados constantemente a través de comunicados de prensa y redes sociales. Finalmente, el ministro, los coordinadores zonales y directores distritales deben recorrer diariamente varias sedes para demostrar su preocupación y nivel de gestión en pro de mejorar la calidad del nuevo sistema de asignación de cupos.

- **Escenario 4:**

**Posición de medios de comunicación:** atacan directo al sistema, por las constantes quejas de los padres de familia y descontento general por asignaciones erróneas.

**Sistema electrónico de asignación de establecimientos educativos:** funciona normalmente, tiene buena cobertura de internet y agilidad de los brigadistas al ingresar los datos de los niños inscritos. Sin embargo, la **ley de educación** se modifica a través de acuerdos ministeriales debido a que el modelo propuesto es rechazado eufóricamente por los padres de familia y se expanden las protestas en los medios masivos o a través de plantones.

### **Estrategia**

Esta es una crisis bastante fuerte en la que se debe solicitar a la Secretaría Nacional de Comunicación que el Presidente tome las riendas del tema mediante un conversatorio de medios, reconozca la falencia de esta nueva propuesta educativa, pida disculpas a la ciudadanía anunciando que se tomarán los correctivos necesarios para mejorar el sistema educativo en general, además difundir la cantidad de niños que tendrán acceso al sistema educativo fiscal de acuerdo a las inscripciones realizadas.

Asimismo, en todos los escenarios, se recomienda el uso adecuado y oportuno de redes sociales para comunicar con inmediatez las decisiones gubernamentales.

| ESCENARIOS                                                                                                                                 | ACCIONES COMUNICACIONALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ACCIONES NO COMUNICACIONALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ESCENARIO 1:</p> <p>-Difundir extensión de fecha para inscripciones.</p> <p>-Solventar problemas del sistema por falta de internet.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ -Cuñas radiales, spots televisivos.</li> <li>✓ Volantes para entregar en: mercados, iglesias, parques, lugares públicos.</li> <li>✓ Perifoneo en lugares públicos urbanos y rurales..</li> <li>✓ Agenda de Medios (Ministro y Coordinadores Zonales).</li> <li>✓ Publicaciones en diarios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan de contingencia, si se va el sistema tener el formato offline.</li> <li>✓ Adecuar el sistema para que funcione sin internet y en las noches conectar al servidor para que la información se actualice en la plataforma informática.</li> <li>✓ Sede adecuada para recibir a los padres de familia, establecimientos educativos con: sillas, cubierto por si llueve o hace mucho sol, estación de agua,</li> </ul> |

|                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>baños limpios con dispensadores de papel y jabón.</p> <p>✓ Personal capacitado para atender a padres de familia, priorizando a los conflictivos para que no causen mayores inconvenientes y abandonen el lugar en el menor tiempo posible.</p> |
| <p>ESCENARIO 2</p> <p>- Concienciar a la ciudadanía sobre la importancia de la edad para un correcto desarrollo de los niños.</p> | <p>✓ Spot publicitario</p> <p>✓ Cuñas</p> <p>✓ Entrevistas (Ministro y Coordinadores)</p> <p>✓ Activaciones en parques y lugares públicos para dar a conocer información relevante, a través de psicólogos educativos.</p> <p>✓ Activar como voceros en medios a padres de familia satisfechos y a psicólogos educativos.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                   |

ESCENARIO 3:

- Asumir la falla tecnológica del sistema educativo.

- ✓ Rueda de prensa desde el Ministerio de Educación.
- ✓ Agenda de medios.

- ✓ Ampliar el plazo para inscribir a los niños.
- ✓ Contratar a más brigadistas para solventar las demoras.
- ✓ Plan de contingencia, si se va el sistema tener el formato offline.
- ✓ Adecuar el sistema para que funcione sin internet y en las noches conectar al servidor para que la información se actualice en la plataforma informática.
- ✓ Sedes cómodas, limpias para atender a los padres de familia.
- ✓ Sede adecuada para

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                          |                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <p>recibir a los padres de familia,</p> <p>establecimientos educativos con: sillas, cubiertos por si llueve o hace mucho sol, estación de agua, baños limpios con dispensador de papel y jabón.</p> <p>✓ Personal capacitado para atender a padres de familia, priorizando a los conflictivos para que no causen mayores inconvenientes y abandonen el lugar en el menor tiempo posible.</p> |                                                          |                               |
| <p>ESCENARIO 4:</p> <p>- Se solicitará a la SECOM que</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>✓ Conversatorio de medios con el Presidente de la</p> | <p>✓ Creación de acuerdos</p> |

|                  |                            |                      |
|------------------|----------------------------|----------------------|
| el Presidente    | República.                 | ministeriales que    |
| informe sobre el | ✓ El Ministro replantea    | brinden un           |
| desarrollo del   | nuevamente el sistema      | beneficio colectivo, |
| proceso, pida    | con soluciones             | sin perder el        |
| disculpas por    | inmediatas, y lo socializa | concepto del nuevo   |
| los conflictos   | a través de comunicados    | sistema de           |
| causados por el  | de prensa, redes sociales  | asignación de        |
| sistema y        | y brigadistas de atención  | cupos.               |
| replantee el     | en los puntos de           |                      |
| sistema de       | inscripción.               |                      |
| educación.       |                            |                      |

### 3.3 Conclusiones

Durante décadas en el Ecuador se desarrolló un proceso desordenado de obtención de cupos. Quienes estudiaron en instituciones públicas y tienen más de 18 o 20 años recordarán a sus padres realizando largas colas para poder inscribirlos, no precisamente en el sistema educativo fiscal como tal, sino sobre todo en los establecimientos emblemáticos de “renombre” en los noventa o a inicios de los años dos mil.

De acuerdo a la actual política pública, y luego de haber realizado inversiones fuertes para eliminar las barreras de acceso a la Educación con la dotación gratuita de textos, desayunos e incluso uniformes escolares, así como la gratuidad misma de la Educación y el inicio de la estandarización de la infraestructura de los establecimientos

educativos; el Ecuador consta ya de un proceso ordenado de asignación de cupos que responde a la sectorización del espacio territorial nacional con base en los circuitos en los cuales se dividen los distritos de cada provincia.

Sin embargo, para la ciudadanía la palabra “circuito” aún es desconocida, sobre todo en cuanto a la extensión real del mismo. Muchas de las veces el descontento de los padres de familia, surge precisamente porque no conocen en qué circuito se encuentra su domicilio y cuántos establecimientos educativos existen en el mismo, constituyéndose todos, por igual, en una opción válida a la cual su hijo, hija o representado será asignado.

En este sentido, también sería erróneo afirmar que la asignación se realizará “cerca de su domicilio”, puesto que al considerar la extensión real de un circuito, no exime la posibilidad del uso del transporte público o privado para llegar al establecimiento educativo.

Sin duda alguna, un cambio de política pública o la generación de una nueva, causará un impacto fuerte en la ciudadanía, activando la resistencia de muchos ciudadanos así como la aceptación de otros. El error en su aplicación, está en la incorrecta socialización o falta de ella, la misma que no precisamente deba generar debates que determinen o no su puesta en marcha, sino que debe ser entendida desde el

beneficio colectivo a través de estrategias adecuadas de comunicación directa y relacional, activando a líderes comunitarios como voceros en sus territorios.

En el Ecuador, como en muchos o en la mayoría de países, los medios de comunicación son la fuerza que mayor incidencia tiene en la ciudadanía. Por ello, la importancia de mantener una agenda de medios amplia con el ministro y coordinadores zonales como voceros, así como otros aliados planteados en el capítulo anterior, que fortalezca con argumentos las decisiones gubernamentales. La preparación de los voceros es fundamental para crear un clima positivo de opinión pública en el cual pueda desarrollarse, sin complicaciones mediáticas, la generación de una nueva política pública.

Así también, el nivel de interacción con los padres de familia debe dirigirse al uso adecuado de herramientas digitales en redes sociales. Si bien es cierto, la cantidad de usuarios (beneficiarios – público meta) que tiene el gobierno central es superior a la de cualquier empresa privada, también es válido afirmar que estos canales – redes sociales- resultan eficientes cuando su manejo es adecuado y sus respuestas satisfacen a la ciudadanía. De esta forma, se podría reducir los conglomerados enardecidos fuera de las sedes del MinEduc. Entiéndase por satisfacción la confianza que genere la respuesta, más allá de complacer el deseo de cada usuario. Además, cabe mencionar que un gran porcentaje del público meta no tiene acceso a internet, por tanto no será imposible atender a quienes sí dispongan del mismo.

La conclusión más relevante, recae precisamente en una recomendación que recae en superar una crisis sin dejar de asumir el riesgo que conlleva la aplicación de una nueva política pública, cuyo estudio previo demuestre que su implementación dará resultados positivos en un tiempo determinado. En otras palabras, un gobierno no puede dar marcha atrás a una decisión por la presencia de una crisis, a lo sumo debe realizar modificaciones para mejorar el nivel de regulación y el proceso de implementación, pero no su autocensura.

## **Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1 Con respecto al nuevo sistema de asignación de cupos en el Ecuador**

La construcción de una nueva política pública debe estar enmarcada en el beneficio colectivo con miras al desarrollo de los pueblos. Si bien es cierto, el nuevo sistema de asignación de cupos en el Ecuador fue creado con el objeto de que la misma se realice con igualdad de derechos en todo el territorio nacional; también, es innegable que su implantación causó mucho descontento en la ciudadanía. De igual manera, es cierto que todo cambio produce resistencia; sin embargo, en este caso no falló la ideología, sino la creación de un sistema que considere variables de extrema importancia para la asignación de un establecimiento educativo; pues, al existir errores logarítmicos en su creación, la afectación involucró varios dramas humanos, al existir inclusive dos horas de transporte entre el domicilio del estudiante y la unidad educativa, por ejemplo; esto debido a que el sistema no era capaz de divisar un río o una montaña entre un lugar y otro.

Así también, no existió un adecuado diseño del procedimiento de atención ciudadana y los periodos necesarios para que los padres de familia se enteren de la existencia de este nuevo sistema a través de socializaciones in situ.

Por otro lado, los brigadistas que se encuentren en cada sede de atención deben estar especialmente capacitados, no solo en el manejo del software sino de manera

integral en todo el proceso de inscripción. A ello, se debe acompañar de lugares adecuados para realizar las inscripciones, que brinden la comodidad y seguridad necesaria, con el objeto de reducir el malestar ciudadano y más bien posicionar una imagen diferente a los años anteriores. Por ende, no se puede, o al menos no se debe implementar un nuevo sistema que involucre a la mayor cantidad de niños y niñas que ingresarán por primera vez a la educación pública; sin antes probarlo y testarlo en todas sus aristas.

La creación de acuerdos ministeriales en los cuales se garantice el enlace de hermanos en una misma institución educativa dentro del circuito de residencia, debe tener correlación con lo que en realidad se produce en el sistema digital, para evitar poner en duda o tela de juicio el nivel de confianza del discurso del primer vocero a nivel nacional que es replicado por sus representantes en territorio.

Los directivos de los establecimientos educativos que se convierten en sedes de atención, deben estar capacitados con miras a que se conviertan en anfitriones del proceso y agilicen el desarrollo del mismo.

Ninguna política pública a nivel nacional puede llevarse a cabo sin el compromiso de todos los involucrados en su puesta en práctica. Cada persona que sea parte del mismo, es fundamental para crear una opinión pública favorable y construir un clima positivo que beneficie a una institución.

La coordinación interinstitucional es de vital importancia para que el desarrollo del proceso sea saludable y se evite al máximo una crisis comunicacional. En este caso mucho más, puesto que la primera fase del nuevo sistema se desarrolla en el Registro Civil, siendo fundamental que los operadores de esta institución pública conozcan el proceso de manera integral para que proporcionen información real y efectiva a los usuarios. Sin embargo, el software del MinEduc debe incluir un enlace directo con el del Registro Civil para obtener de manera más ágil la información relevante de esta institución evitando así una fase del proceso para una gran parte de la población.

Por su lado, el alcance de los objetivos dependerá de la coordinación y cooperación de todas las unidades departamentales del MinEduc, ya que se entrelazan entre sí para que el nuevo sistema marche de manera adecuada. Es así que, de la Dirección de Planificación se debe obtener la georeferenciación acerca de la ubicación territorial de los establecimientos educativos para velar por la correcta utilización de la capacidad instalada; de la Dirección de Apoyo y Seguimiento, se debe garantizar que la normativa del sistema se cumpla; la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación –TICs-, debe dotar del sistema y redes necesarias para su desarrollo; y, la Dirección de Comunicación, debe difundir el proceso en cada una de sus etapas. La falta de retroalimentación podría ser fatal dentro del desarrollo del nuevo sistema propuesto.

Si bien es cierto, hoy en día la implementación de una nueva política pública, involucra a toda la nación; pero no por ello se puede estandarizar las reacciones y nivel de involucramiento entre una región y otra e inclusive entre una ciudad y otra; tejiendo

más fino, ni siquiera el área urbana con la rural de un mismo cantón responden de manera similar.

La investigación antes de la puesta en marcha de una nueva política pública en cada una de sus aristas es fundamental; es un error, iniciar un proceso sin haber testeado sus resultados. Los objetivos serán alcanzables en la medida en que la implementación de las estrategias surta efecto; pero antes, para su diseño, deben ser considerados aspectos que puede afectar al nivel de aceptación del régimen al respecto.

Recordemos que “el mandato subsiste en la medida en que el líder cumple con las expectativas que –real o imaginariamente- sus seguidores tejen alrededor de él” (García, Castorina, Emiliozzi, & Unzué, 2004, p. 75).

## **5.2 Con respecto a la difusión del nuevo proceso de asignación de cupos en el Ecuador**

Durante el gobierno de la Revolución Ciudadana la comunicación y los comunicadores hemos jugando un rol muy importante para la difusión de la gestión gubernamental, acoplándonos a las nuevas tendencias mundiales que han convertido a las autoridades en verdaderos gobernantas en medio del cyber espacio para llegar a las masas en el menor tiempo posible como resultado de la necesidad de la inmediatez en la difusión masiva de la información.

Sin embargo, no se debe confundir entre la comunicación ejercida sobre la actividad presidencial con la comunicación ejercida por cada uno de los entes gubernamentales y menos aún desde cada ente desconcentrado. He ahí el gran fundamento de esta tesis, lograr que cada institución difunda sus acciones, programas y proyectos enfocados en las diferencias culturales en cada uno de sus territorios. Esto incluye un cambio de mentalidad, pero no precisamente desde estas instancias sino desde las superiores, desde la planta central, con el objeto de diseñar estrategias marco con tácticas a nivel desconcentrado.

Dentro del desarrollo del nuevo sistema fiscal de asignación de cupos en el Ecuador, una pieza fundamental es la difusión adecuada que se realice del mismo en cada distrito de la nación, partiendo de las diferencias culturales y socioeconómicas que caractericen a la población, pues serán estas aristas las que determinan las estrategias del plan de comunicación a implementar.

Tan diversos son los pueblos de nuestra nación, que a su vez establecen la creación de la cantidad de tácticas que fueren necesarias para llegar de manera efectiva con el mismo mensaje a nivel nacional. En este sentido, Paúl Capriotti define Comunicación Corporativa, a “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos”(Capriotti, 1999, p. 72). En el caso de Cuenca, existen sectores en los cuales no se requerirá de mayores esfuerzos para difundir mensajes; pero también existen polos en el área rural, en los

cuales hemos concluido que la mejor forma de obtener resultados son los más convencionales posibles como el perifoneo o el puerteo.

Precisamente, el hecho de entender las diferencias socioeconómicas dará paso a la implementación adecuada del plan de comunicación propuesto.

A pesar de lo expuesto, no se puede confundir la crisis de la puesta en marcha del nuevo sistema, con deficiencias de comunicación; en este caso, como en muchos otros, poco tiene que ver lo uno con lo otro. Los esfuerzos de comunicación deben iniciarse luego de constatar que el objeto de difusión sea verídico y esté probado para lograr confianza en el público meta. Por ende, deducimos que la difusión del nuevo sistema debió haberse llevado a cabo luego de testearlo y probarlo varias veces. De ello dependerán los resultados.

El diseño de escenarios de crisis es fundamental para dar respuestas que generen un clima de opinión pública favorable, sobre todo en el sector público. Sería un error reaccionar de manera visceral en la marcha de la crisis; las estrategias deben estar atadas a escenarios negativos para poder reaccionar con efectividad.

Una de las aristas vitales para la consecución de los objetivos es preparar a voceros bajo el conocido y acertado modelo de Aristóteles: Ethos, Pathos y Logos

(Credibilidad, Emotividad y Lógica); los resultados mucho dependerán de quién informe, cómo y cuándo lo haga. El presidente Rafael Correa, ha logrado que su discurso sea efectivo aplicando esta receta en su discurso retórico. Sin embargo, para su réplica en territorio, será fundamental la capacidad innata de cada vocero, para alcanzar el dominio de estos tres factores y será responsabilidad del asesor de comunicación potenciarlos a través de un entrenamiento constante.

Son varias las estrategias y tácticas de comunicación pero no siempre es necesario implementar todas a la vez o las mismas en cada lugar. He ahí la labor del DirCom para definir cuáles serán las más efectivas optimizando los recursos; en el caso de estudio, las estrategias y tácticas planteadas en el capítulo tres se deberán dividir tanto para el área urbana: ATL, BTL, POP, mailing; cuanto para el área rural; perifoneo, puerteo, activación de voceros aliados en territorio, entre otras ya sugeridas, pues de acuerdo a la investigación se concluye que el 85% de los encuestados conocen que en el Ecuador se desarrolla un nuevo proceso de asignación de cupos; la mayoría, el 47%, afirma que el medio de comunicación que más utiliza es la televisión, en sí el canal Teleamazonas, que tendría importancia en el plan de medios nacional; siendo a nivel local radio La Voz del Tomebamba, el medio con mayor impacto; por ende se deduce que pautar en dichos medios optimizará los recursos y garantizará un mayor impacto.

Otro de los puntos fundamentales en la aplicación de un plan estratégico es la medición bajo indicadores que permitan modificar o reforzar las acciones implementadas para alcanzar los objetivos deseados; sobre todo cuando se trata de un

proceso con réplica constante como la asignación de cupos en el sistema educativo fiscal, que se da dos veces al año acorde a los regímenes de estudio: Costa y Sierra. Indicadores como: nivel de conocimiento de los padres de familia, grado de aceptación del nuevo proceso, características del proceso que disgusten a los PP.FF y que puedan convertirse en una para generar mayor aceptación mediante su cambio o modificación.

### **5.3 Con respecto a la importancia del adecuado uso de las Relaciones Públicas sobre la Publicidad del proceso**

Un asesor de comunicación debe y sabe diferenciar entre la aplicación de Publicidad y la de Relaciones Públicas –RR.PP.- (que de hecho, a mi criterio, deberían llamarse “Relaciones con los Públicos”). Por lo general, el presupuesto para difusión es limitado tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas, es en ese punto en donde la creatividad limita su alcance y a la vez se maximiza para optimizar los recursos económicos.

Puedo afirmar que la Publicidad consigue niveles de difusión masiva acorde al *flowchart* pautado en medios de comunicación o en acciones no convencionales, BTL (*BelowThe Line*). Su objeto es que la información llegue al público meta de manera atractiva para motivarlos a actuar de la forma esperada. Por su parte, las Relaciones Públicas van más allá, no tan solo logran informar al público meta, sino que alcanzan vincular a una figura que representa a una institución, con sus grupos de interés. Al cumplir una agenda de medios, se desarrolla un acercamiento de la autoridad (en el caso del sector público), con los ciudadanos, proceso que genera credibilidad y libera de dudas que la sola Publicidad puede acarrear; esto siempre y cuando se desarrolle

adecuadamente el entrenamiento del vocero. Las RR.PP. son la mejor forma de comunicación para legitimar social y políticamente acciones de gobierno, pues ayudan a resaltar los beneficios cotidianos de la política pública porque vuelven sencillo al mensaje y son uno de los mejores puentes globales de encuentro y entendimiento entre las autoridades políticas y los ciudadanos.

El factor más atractivo de las RR.PP. es su gratuidad o *freepress*. Tanto los medios de comunicación cuanto las instituciones públicas se necesitan mutuamente; los primeros para conseguir información de importancia colectiva y los segundos para difundir la misma de manera efectiva con los objetivos que se esperan alcanzar. A pesar de ello, su gratuidad no conlleva un uso indiscriminado; sino una aplicación necesaria en el momento adecuado. Estar en un medio de comunicación no es difícil, lo difícil es proyectar credibilidad a través de recursos discursivos emotivos con un mensaje que conlleve lógica.

En conclusión, la relación con los públicos de manera masiva y sin costo, es el rasgo diferenciador de las RR.PP.

Finalmente, culmino esta tesis con la convicción de que la aplicación de un plan estratégico es posible cuando el compromiso y la voluntad del gerente institucional van de la mano con la asignación presupuestaria. Los milagros existen en la religión, no en la comunicación.

## Bibliografía

- Educación de Calidad*. (26 de julio de 2012). Recuperado el 02 de febrero de 2015, de  
Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural:  
<http://educaciondecalidad.ec/ley-educacion-intercultural-menu/reglamento-loei-texto.html>
- Cuenta de Elizabeth Llumiquinga*. (8 de agosto de 2014). Recuperado el 21 de diciembre de 2014, de Twitter: [https://twitter.com/Chachi\\_Eli/with\\_replies](https://twitter.com/Chachi_Eli/with_replies)
- Alsina, M. R. (1996). *La construcción de la noticia*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- APRILE, O. (2000). *La Publicidad Estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- ARROYO, S., RODRÍGUEZ, M., & PÉREZ, R. (2009). *Gestión de la información y comunicación en emergencias y desastres*. Washington, D.C.
- Asamblea Nacional. (2013). *Ley Orgánica de Comunicación*. Quito.
- BARBERO, J. (1978). *Discurso y Poder*. Quito: Época.
- BARQUERO, J. D., & BARQUERO, M. (2010). *Marketing relacional y comunicación para situaciones de crisis*. Barcelona: Profit Editorial.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel.
- COSTA, J. (1998). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires: Machi.
- Durich, O. (2010). *La aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE*. Barcelona: Mediasresponsable.
- Ecuador, A. N. (2008). Constitución de la República del Ecuador. En A. N. Ecuador. Montecristi-Ecuador.

- FERRY, J.-M., WOLTON, D., & y otros. (1995). *El Nuevo Espacio Público*. Barcelona, España: Gedisa.
- GARCÍA, A. M., CASTORINA, E., EMILIOZZI, S., & UNZUÉ, M. (2004). *Del poder del discurso al discurso del poder*. Buenos Aires: Universitaria de Buenos Aires.
- GUEVARA SOTO, L. (2003). *La Comunicación en Situaciones de Crisis*. Quito: Conferencia Internacional. CIESPAL.
- INEC. (2010). *CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2010*. Recuperado el 6 de diciembre de 2014, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:  
<http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- IZURIETA, R. (2001). *Estrategias de Comunicación para Gobiernos*. Quito, Ecuador: Ecuador.
- MARTÍNEZ BARGUEÑO, M. (1985). *Información Administrativa un derecho constitucional*. Valencia: Generalitat Valenciana.
- PADILLA, D. (2010). *El Analfabetismo*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2014, de Revista E-Análisis: <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/e-analisis5.pdf>
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel.
- SCHRAMM, W. (1965). *Desarrollo de la Comunicación y Desarrollo Económico*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA.
- TIRONI, E., & CAVALLO, A. (2008). *Comunicación Estratégica*. Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Universidad Central del Ecuador. (2009). Textos y Contextos. *Investigación de la Comunicación*, 27.
- VAN DIJK, T. (1990). *La noticia como discurso*. Barcelona: Paidós.

Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice-Hall.