

**90**  
AÑOS  
1928 - 2018



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE  
VALPARAÍSO**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE PERIODISMO  
MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN

**“COMMUNITY MANAGERS DE UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN DE  
VALPARAÍSO: ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES EN REDES SOCIALES  
INSTITUCIONALES”**

Trabajo de Graduación para optar al grado de Magister en Comunicación

Autora: CAMILA CORTEZ MUÑOZ

Profesor Guía: CLAUDIO ELÓRTEGUI GÓMEZ

Valparaíso, septiembre, 2018.

## INDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>PROBLEMA COMUNICACIONAL.....</b>	<b>6</b>
Universidades chilenas y digitalización.....	7
<b>DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>13</b>
<b>PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>23</b>
Instrumentos y procesos.....	25
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
Item “Community Manager”.....	30
Categoría Community Manager en la institución.....	30
Subcategoría Rol.....	30
Subcategoría Objetivo del Community Manager.....	30
Categoría Labores del Community Manager.....	31
Subcategoría Funciones y responsabilidades.....	31
Subcategoría Dinámica de trabajo.....	32
Subcategoría Comunidad digital.....	33
Ítem “Planes estratégicos y tácticas”.....	33
Categoría Estrategias.....	33
Subcategoría Comunicar en redes sociales.....	33
Subcategoría Objetivo de la estrategia.....	34
Subcategoría Públicos.....	36
Subcategoría Crisis comunicacionales.....	37
Subcategoría Medición de éxito.....	37
Subcategoría Flexibilidad de la estrategia.....	38
Subcategoría Monitoreo.....	39
Categoría Tácticas.....	40
Subcategoría Contenidos.....	40

Subcategoría Forma de expresión.....	41
Subcategoría Presentación de la publicación.....	41
Subcategoría Frecuencia de publicaciones.....	42
Subcategoría Indicadores semánticos.....	43
Subcategoría Control de comentarios.....	43
Subcategoría Redes sociales de la institución.....	44
Subcategoría Redes sociales externas.....	45
Ítem “Universidad y comunicación institucional”.....	45
Categoría: Institución.....	45
Subcategoría. Lineamientos institucionales.....	45
Subcategoría Plan de desarrollo institucional.....	47
Categoría: Vinculación con el Medio.....	47
Subcategoría Dependencia institucional.....	47
Subcategoría Acciones con Vinculación con el Medio.....	48
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>49</b>
Objetivos y funciones de los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso en las redes sociales institucionales .....	49
Planes estratégicos y tácticas que los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso utilizan en las redes sociales institucionales.....	51
Relación entre los planes estratégicos de los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso y los lineamientos institucionales de éstas.....	56
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>60</b>
Bibliografía.....	60
Anexos.....	64

Anexo 1: Propuesta - Manual de uso y estilo de redes sociales de universidades de la Región de Valparaíso

Anexo 2: Encuesta Nacional Bicentenario UC – GfK Adimark 2016

Anexo 3: Encuesta “Contexto digital: Alianza del Pacífico” BBVA Research 2016

Anexo 4: Universidades chilenas en Facebook y Twitter

Anexo 5: Universidades de la Región de Valparaíso en redes sociales

Anexo 6: Entrevista semiestructurada aplicada a Community Managers

Anexo 7: Procesamiento de datos

## **INDICE FIGURAS**

Figura 1: Gráfico Universidades chilenas en Facebook.....	9
Figura 2: Gráfico Universidades chilenas en Twitter.....	10
Figura 3: Gráfico Universidades de la Región de Valparaíso en redes sociales.....	11
Figura 4: Tabla Muestra.....	24
Figura 5: Imagen Proceso general de análisis de datos cualitativos.....	26
Figura 6: Ejemplo análisis pregunta 1, entrevista semiestructurada.....	28

## **RESUMEN**

La siguiente investigación buscó aproximarse a las estrategias comunicacionales que utilizan los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso en sus redes sociales institucionales. Lo anterior, identificando sus objetivos y funciones, describiendo los planes estratégicos y tácticas, y detallando la relación de los planes estratégicos y los lineamientos institucionales. A través de la consulta a Community Managers de seis universidades, por medio de una entrevista semiestructurada, se logró concluir que sus funciones se basan en difundir el quehacer institucional por medio de redes sociales, que manejan planes estratégicos consolidados por medio de tácticas específicas que responden a los objetivos planteados, y que dentro de ellos son considerados los lineamientos institucionales de cada universidad. Con este diagnóstico se proponen las bases de un futuro manual de uso y estilo de redes sociales para las universidades de la Región de Valparaíso.

**Palabras clave:** redes sociales, Web 2.0, comunicación institucional, Community Manager, universidades

## **PROBLEMA COMUNICACIONAL**

El surgimiento de internet y el auge de las redes de comunicación en la década de los sesenta, ha implicado desde sus inicios una serie de cambios y nuevos escenarios para el desarrollo de la sociedad. Sus avances lo han posicionado como un medio para las empresas, organizaciones e instituciones en general, utilizado principalmente para el desarrollo estratégico a nivel de procesos, considerando que hoy muchas de las labores internas se llevan a cabo en base a soportes tecnológicos y requieren de conexión a internet. Sin embargo, a medida que la misma sociedad ha cambiado, los usos de la red han ido mutando y ampliándose.

Las tecnologías sociales, que permiten la participación de los usuarios, han cambiado la manera en que las personas se comunican y relacionan, y ante esto el entorno organizacional no permanece aislado, identificando la importancia de comprender el impacto de internet (Celaya, 2008).

Somos testigos de la creación de nuevas dinámicas de trabajo a partir del nuevo escenario que presenta el desarrollo de internet y de la Web 2.0. Las nuevas interacciones sociales que tienen lugar en el contexto digital actual proveen de información y datos sobre temas que le interesan a la audiencia. La Web 2.0, y las redes sociales como su principal herramienta, supone un cambio en el modelo comunicativo, un escenario donde todos tienen acceso a los mismos contenidos y servicios (Marín de la Iglesia, 2010), lo cual define nuevos desafíos al desarrollo organizacional y sus objetivos.

En Chile la digitalización y el uso masivo de redes sociales es un hecho que ya es medido por encuestas profesionales. La Encuesta Nacional Bicentenario UC – GfK Adimark 2016, concluyó que las redes sociales tienen un alto grado de conocimiento y uso en nuestro país en el segmento de edad que va desde los 18 a los 44 años, siendo WhatsApp y Facebook las más conocidas y usadas. Lo anterior, tomando en cuenta que un 82% de los encuestados conoce Facebook y un 81% lo usa frecuentemente y/o ocasionalmente. Twitter también es conocido, incluso más que Instagram, pero menos usada, tomando en cuenta que un 55% de los encuestados conoce Twitter y un 37% lo usa frecuentemente y/o ocasionalmente (Ver Anexo 2).

Según la encuesta “Contexto digital: Alianza del Pacífico” BBVA Research 2016, Chile encabeza el grupo de la Alianza del Pacífico en todas las dimensiones del índice de digitalización, y el uso de redes sociales entre los usuarios de internet está más extendido en la Alianza del Pacífico que en países avanzados como Estados Unidos y Reino Unido (Ver Anexo 3).

Se trata de un escenario donde prima la digitalización y el uso de las redes sociales de manera extendida, realidad que aprovechan las instituciones para enriquecer sus procesos de comunicación y sus planificaciones de acuerdo con este contexto, y que exige que las estructuras organizativas se alineen con él para seguir existiendo.

Esto da cuenta del camino que ha llevado a internet a posicionarse en la sociedad, de manera que hablemos de “organizaciones virtuales” (Arias y Gene, 2003), que asumen la necesidad de cambiar o actualizar sus procesos de gestión mas no sus lineamientos, es decir, que integran el internet y las Tecnologías de la Información y la Comunicación dentro de sus estrategias generales y comunicacionales, pero manteniendo sus bases y objetivos institucionales. Esto permite que las labores de las organizaciones se apoyen en las herramientas que proporciona la Web 2.0, como lo son las redes sociales, y éstas ayuden en la consecución de metas. En este sentido, las universidades, como instituciones de Educación Superior generadoras de conocimiento que están al servicio de la sociedad, también se empiezan a apoyar en la virtualidad y digitalización de sus procesos.

### **Universidades chilenas y digitalización**

La Educación Superior en Chile se divide en cuatro tipos de instituciones: universidades, institutos profesionales, centros de formación técnica, y establecimientos de Educación Superior de las Fuerzas Armadas y de Orden. Las universidades son instituciones que pueden impartir carreras profesionales y técnicas de nivel superior, y a ellas se reserva la posibilidad de otorgar los grados académicos de Licenciado, Magíster y Doctor, además de títulos profesionales que requieren licenciatura previa (Ministerio de Educación, 2017).

Actualmente se encuentran operando 56 universidades en Chile, las cuales se dividen en: Estatales, instituciones que fueron creadas por ley, y que por lo tanto pertenecen al Estado de Chile; Particulares con Aporte del Estado, privadas creadas antes del año 1980 o que

derivan de ellas; y Privadas, que son todas las instituciones de Educación Superior creadas después de 1980, a partir de lo establecido en el DFL 1 de 1980 o la Ley 18.962 de 1990 (Ministerio de Educación, 2017).

Del total de universidades chilenas 25 pertenecen al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), entidad encargada de velar por la excelencia académica y el desarrollo de investigación y extensión universitaria, y que agrupa a instituciones Estatales y Particulares con Aporte del Estado, que se encuentran adscritas al Sistema Único de Admisión.

Las instituciones son entes generadores de contenido a partir de las actividades que realizan, servicios que prestan e informaciones que difunden, situación donde se observa la necesidad de comunicar aquello que están llevando a cabo. La comunicación institucional entrega el soporte de conocimiento e innovación para que las organizaciones puedan desenvolverse en el escenario comunicativo actual, que exige la mantención de vínculos con los públicos con los que se relaciona (Aguilera, 2008).

En base a esta necesidad de comunicar, las universidades (e instituciones en general) desarrollan estrategias de comunicación definidas para cada público con diferentes herramientas particulares, las cuales se entroncan en planes generales de comunicación (Álvarez y Castillo, 2014). En este escenario, internet juega un rol fundamental en el desarrollo de procesos y planificaciones, y el área comunicativa no está ajena a ello. En este sentido, el ámbito digital corresponde a una línea de desarrollo actual que entrega diversas herramientas que colaboran con los objetivos comunicacionales de las instituciones (Celaya, 2008).

La virtualización de la comunicación en las universidades y la apertura a este nuevo campo de acción hace que la comunicación institucional se vea influenciada y se adapte a estas nuevas herramientas comunicativas, como es el caso de las redes sociales, las cuales se integran en las estrategias de difusión y posicionamiento. Se trata de una manera actual de comunicarse con los diferentes públicos con los que una universidad se relaciona, que van desde sus estudiantes y cuerpo académico y administrativo, futuros alumnos y sociedad en general. Esto, dada la gran variedad de contenidos que se generan en ella, de modo que se hace necesario relacionarse con los públicos a través de estas nuevas tecnologías, lo que supone una



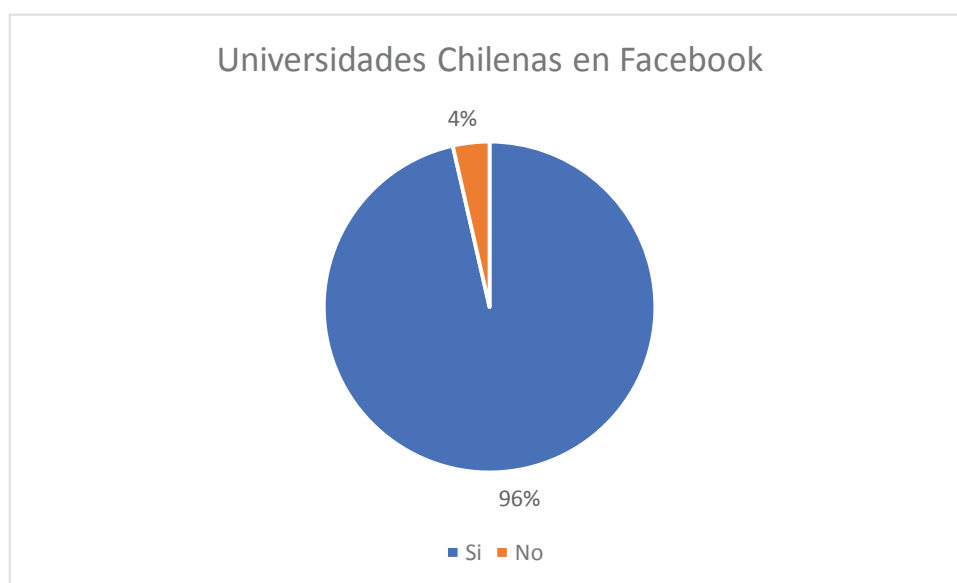
adaptación de la comunicación corporativa y la transformación de las instituciones en entes más lineales y transparentes (Celaya, 2008).

El cambio en los procesos que determina la irrupción de las redes sociales en las instituciones y, particularmente, en los planes de comunicación que llevan a cabo, supone un nuevo escenario comunicativo que, a modo de investigación, aportaría diversos elementos a la discusión teórica y metodológica.

En el caso particular de las universidades, instituciones de Educación Superior que interactúan con diversos públicos internos y externos, además de ser organizaciones que desarrollan planes de educación de pregrado, investigación, vinculación con el medio, postgrado, servicios a la comunidad, entre otros, éstas también muestran una alta tendencia a posicionarse en redes sociales.

En una recopilación de datos desarrollada en el contexto de la investigación, se determinó que del total de 56 universidades chilenas que actualmente se encuentran operando, solo dos no tienen Facebook corporativo, y una no tiene Twitter, dos de las redes sociales más utilizadas en Chile. Así, se devela la presencia de las universidades en cada plataforma de un 96% y 98%, respectivamente (Ver Anexo 4).

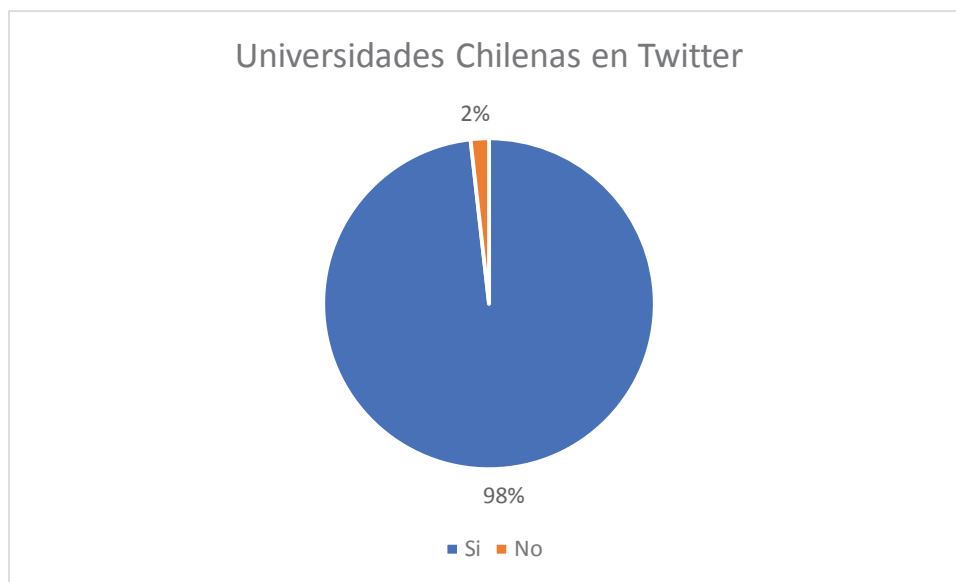
**Figura 1: Gráfico Universidades chilenas en Facebook**



*Fuente: elaboración propia.*

**Figura  
Gráfico**

**2:**



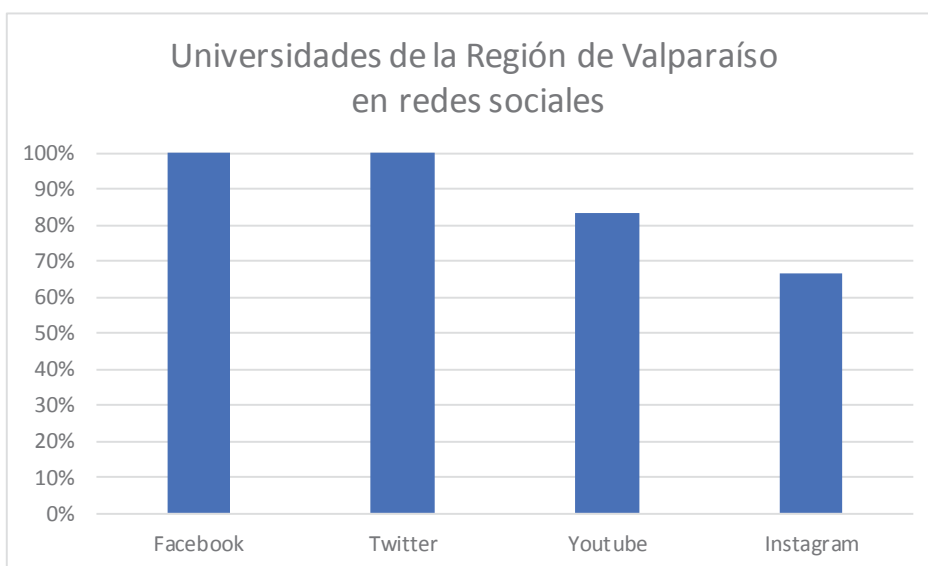
**Universidades chilenas en Twitter**

***Fuente: elaboración propia.***

Respecto a las 12 universidades de la Región de Valparaíso, todas cuentan con Facebook y Twitter institucionales. Además, diez de estas universidades poseen Youtube (83%) y ocho cuentan con Instagram (67%) (Ver Anexo 5). Este 100% de presencia en

Facebook y Twitter remite a un escenario que ofrece un amplio espectro de contenidos para poder desarrollar investigación en comunicación digital. Los datos anteriormente mencionados dan cuenta que las redes sociales son un elemento relevante dentro de las estrategias comunicacionales que llevan a cabo las universidades en el país y en la Región de Valparaíso.

**Figura 3: Gráfico Universidades de la Región de Valparaíso en redes sociales**



*Fuente: elaboración propia.*

Este nuevo escenario comunicativo permite que las universidades se conecten con una variedad de públicos, abriéndose a otros lenguajes y formas de mostrar el contenido que

generan, pero sin separarse de sus lineamientos organizacionales, como lo son la misión, visión y valores.

Muchos autores hablan de la “Universidad 2.0”, donde la institución toma las herramientas de la Web 2.0 o Web Social para su desarrollo comunicativo y organizacional. Se habla de una universidad social y abierta, que se aleja de los métodos cerrados que quedan obsoletos en la actualidad y son carentes de competitividad (Pedrero, 2009).

Se vislumbra la posibilidad de saber cómo las universidades integran las redes sociales en sus planes de comunicación institucionales y la forma en que desarrollan estrategias en estas plataformas, considerando que la creación de contenido y desarrollo de tácticas puede ser improvisada u obedecer a una estrategia general que integre diferentes formas de comunicación.

La relevancia práctica de este trabajo se vincula a conocer esta tendencia masiva por parte de las universidades de acceder a redes sociales, por lo que resulta un nicho investigativo interesante, desde el punto de vista de cómo las universidades llevan a cabo sus acciones en este nuevo escenario comunicacional.

En este sentido, la investigación se centra en la figura de los encargados de gestionar las redes sociales institucionales de las universidades -Community Managers (CM) como denominación genérica- y las estrategias comunicacionales en las que basan su labor. No existe un autor específico que se adjudique la denominación “Community Manager”, sino que el concepto ha ido introduciéndose en el ámbito profesional a medida que las organizaciones requieren de un “gestor de comunidades digitales” para manejar estas plataformas.

Respecto a sus alcances, la investigación entregaría las primeras luces sobre cómo se trabajan las redes sociales a nivel de comunicación institucional en universidades, lo cual supone una nueva área para el desarrollo de trabajos relativos a las redes sociales, los que generalmente se basan en las temáticas de contenido y audiencia. En base a los resultados, se contará con una bajada práctica que versa sobre las bases la propuesta de un Manual de uso y estilo de redes sociales, para los Community Managers que trabajan en universidades de la Región de Valparaíso (Ver Anexo 1).

En esta investigación se trabajó a nivel de redes sociales institucionales, vale decir las plataformas oficiales de las universidades como pantalla de la misma institución a nivel corporativo, dejando de lado las otras redes que se crean al alero de ellas, como ocurre con departamentos como DAE o Admisión, o redes sociales de las carreras.

## **DIAGNÓSTICO**

Se presentarán las perspectivas teóricas y conceptos que dan cimiento a la investigación, de manera que sustentan la discusión que permite evaluar la situación actual del fenómeno. Los conceptos teóricos claves son: Sociedad Red, Web 2.0 y redes sociales, Comunicación institucional, Community Manager y Estrategia comunicacional.

Nos encontramos una era digital donde la virtualización ha permeado los distintos ámbitos de la sociedad, modificando así nuestras relaciones, formas de expresarnos y los diferentes aspectos de la realidad.

El fenómeno de la globalización se ha desarrollado ampliamente gracias a la irrupción de internet, donde nace una nueva forma de entender la sociedad y su funcionamiento: la Sociedad Red, estructura social que concibe la realidad como una construcción de redes de

información, donde tiene lugar el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información sin mediar restricciones (Castells y Himanen, 2016).

Manuel Castells habla de “sociedades tecnologizadas”, tomando en cuenta que el nuevo paradigma social nace desde la revolución tecnológica que tiene su origen en la información y el conocimiento. Se establece que la información es la materia prima de las nuevas tecnologías, que sus efectos tienen una alta capacidad de penetración en los procesos de existencia individual y colectiva, y además éstas se basan en la lógica de la interconexión, son flexibles y convergen en sistemas integrados (Castells y Himanen, 2016).

La era global de la información ha redefinido el modelo de desarrollo informacional, siendo éste interpretado como el conductor de la creación de riqueza material en el siglo XXI, idea en la que se centra el debate sobre la sociedad del siglo XXI y la proyección del modelo de desarrollo humano de esta etapa histórica.

Del mismo modo, se hace referencia al ecosistema comunicativo en la Sociedad Red, considerando un contexto actual donde los medios, la red y la tecnología avanzan rápidamente, caracterizado por ser una sociedad basada en las redes sociales, los cibermedios y la participación ciudadana (García, 2015).

El crecimiento de la información aumenta exponencialmente en el marco de la Sociedad Red, y las redes sociales, como es el caso de Facebook y Twitter, explican la interconexión que se genera al alero de una red con dimensiones globales (García, 2015).

Henry Jenkins observa este influjo de tecnologías implementadas por nuevos medios, y se aboca a conocer las diferentes transformaciones y posibilidades que proporcionan las tecnologías para cambiar las relaciones humanas y la educación. En este sentido, el académico estadounidense da cuenta de que la Convergencia Mediática puede ser entendida no como un final tecnológico, sino que como un proceso cultural (Jenkins, 2008).

Desde esa base, retoma los cambios acaecidos en la ecología mediática durante los últimos años para introducir el concepto de Cultura Transmedia, entendida como la expansión y despliegue de los contenidos a través de diferentes medios y plataformas.

La Cultura Transmedia analiza el modelo híbrido de circulación, en el cual una mezcla de fuerzas verticales (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba) determina cómo se

comparte el material a través de las culturas -así como entre ellas- de forma mucho más participativa (y desordenada). Las decisiones individuales que tomamos al difundir textos mediáticos están remodelando el paisaje mediático en sí mismo (Jenkins, Ford y Green, 2013, 23).

La difusión instantánea reconfigura las relaciones e interacciones por medio de las nuevas tecnologías y redes digitales, centrándose en las dinámicas sociales y prácticas culturales que explican cómo y por qué compartir se ha convertido en un hábito. Así, los medios digitales brindan un catalizador que reconceptualiza diferentes aspectos de la cultura, vislumbrando la necesidad de replantear las relaciones sociales, imaginar la participación cultural y política, revisar las expectativas económicas y reconfigurar las estructuras legales (Jenkins, Ford y Green, 2013).

Esta perspectiva teórica permite comprender globalmente el escenario donde se extraen los datos, la realidad en la que se encuentra inmerso el desarrollo de las nuevas tecnologías y cómo se aborda teóricamente la investigación sobre este nuevo fenómeno comunicativo.

En el marco de los avances tecnológicos que van de la mano con el desarrollo e innovación de sistemas, el concepto de Web 2.0 o Web Social irrumpe para dar cuenta de la evolución del sistema *World Wide Web* (WWW), como parte de una serie de conceptos ordenados numéricamente con criterios diferenciadores.

El término fue acuñado en 2004 por Dale Dougherty de O'Reilly Media al utilizarlo en una conferencia, en la que compartió un *brainstorming* junto a Craig Cline de *MediaLive*, donde se hablaba del renacimiento y evolución de la Web. A partir de la definición del concepto, se dio pie a la realización de la *Web 2.0 Conference* de 2004, conferencia que, dado su éxito, tuvo seguimiento en la versión 2005 (Scarini, 2010).

Una apreciación que entendemos errónea sobre la Web actual consiste en creer que ahora “estamos” en la Web 2.0; tal como antes, digamos en la década de los noventa, se supone que “estábamos” en la Web 1.0. En realidad, todas las eras de la Web conviven en la Web actual. El motivo es simple: una parte muy importante, probablemente la mayoría, de las páginas y documentos de la Web siguen siendo Web

1.0. Al mismo tiempo, algunos sitios incorporan elementos de lo que se considera será el futuro: la Web 3.0 o la Web Semántica (Codina, 2009, 2).

Se indica que las distintas Web que trabajan los autores conviven en el presente, pero cada una posee ciertos elementos que la caracterizan, y es aquí donde se sitúan a las redes sociales como herramientas originadas al alero de la Web 2.0 o Web Social.

Mientras la Web 1.0 consideraba páginas web estáticas con poca frecuencia de actualización y no colaborativos, además de la visión de un usuario como consumidor (Ramos y Ramos, 2014), la Web Social se representa a través de los contenidos creados por los usuarios, las redes sociales, las aplicaciones en línea y herramientas de colaboración. Por su parte, la Web 3.0 hace referencia a la vinculación entre datos y aplicaciones y ubicuidad de la web, además de la computación en línea. Finalmente, también se habla del concepto de Web Semántica, relacionada con la inteligencia artificial, capacidad de los ordenadores de realizar inferencia, y al concepto de agentes se usuario (Codina, 2009).

La Web Social corresponde a un escenario digital donde el rol del usuario cambia, dejando atrás su imagen de lector para pasar a ser un lector-escritor. En estos casos, las redes sociales se presentan como plataformas donde los individuos pueden construir conocimiento en conjunto y a través de su interrelación digital.

La definición más utilizada para entender las redes sociales es la acuñada por los antropólogos ingleses Alfred R. Radcliffe Brown y John Barnes, que definen a una red social como una estructura formada por personas o entidades conectadas y unidas entre sí por algún tipo de relación o interés común (Ponce, 2012).

Desde su irrupción en la era digital y conforme su desarrollo, las redes sociales se posicionan como una de las herramientas de comunicación global más importantes y utilizadas, denotando un alto crecimiento durante el siglo XXI. En el contexto de desarrollo de la Web 2.0, las redes sociales se visualizan como nuevos escenarios de interacción comunicativa, siendo importantes agentes para acceder a contenidos a toda hora y desde cualquier lugar, generando comunidades en torno a intereses, con el objetivo de intercambiar información, ejercer influencia sobre ciertas temáticas o guiar la toma de decisiones.



El experto en comunicación política Mario Riorda, desarrolló junto a Pablo Valenti la investigación “Gobernautas y ciudadanos: Los gobernantes latinoamericanos y la gestión de redes sociales”, bajo iniciativa del Banco Interamericano del Desarrollo, donde estudiaron los perfiles de diferentes gobernantes latinoamericanos, centrándose en la forma en que se relacionan con el ciudadano en redes sociales. Se logró conocer cómo los gobernantes se vuelven gobernautas, además de entender la nueva forma de comunicación digital que instauran con las personas, y comprender la evolución de los ecosistemas digitales en el contexto regional, en base a la incorporación de las redes sociales en la actividad pública.

Los autores señalan que la llegada de la comunicación digital es transversal y afecta a toda la estructura y funcionamiento de las administraciones públicas, trayendo cambios en estas organizaciones. “El significativo protagonismo de las redes sociales en la vida social compromete a los líderes políticos a integrar estas herramientas en sus actividades política, social y cultural” (Riorda y Valenti, 2015, 19).

Esta realidad se puede extrapolar al ámbito de las universidades chilenas en materia de presencia digital, considerando que estas instituciones, como se dio a conocer al inicio de la investigación, tienen una masiva presencia en diferentes redes sociales, lo cual responde a una necesidad de las organizaciones de posicionar sus contenidos en estos nuevos espacios comunicativos, para conectar con sus públicos y potenciar sus cualidades por sobre su competencia.

En definitiva, se observa que la comunicación gubernamental necesita estar capacitada para aceptar su diálogo con la ciudadanía mediante formas de trabajo colaborativo. Para lograrlo, es fundamental el uso que el sector público hace de las principales tecnologías sociales, mediante estrategias de gestión diferenciadas (Criado y Rojas Martín, 2013). En este sentido, es imprescindible que los gobiernos incrementen sus esfuerzos en las redes sociales para establecer un diálogo de calidad con los ciudadanos, ampliando los grados de participación y colaboración a través de distintas plataformas y herramientas digitales (Riorda y Valenti, 2015, 28)

Los nuevos dispositivos digitales son un instrumento esencial de los gobiernos, por medio de los cuales pueden entregar información e interrelacionarse con la ciudadanía, contribuyendo a crear una cultura de transparencia donde las personas y las organizaciones

privadas son co-responsables de la supervisión y seguimiento de búsqueda de los resultados de transformación social en un contexto de desarrollo. Se debe apuntar a un modelo de democracia conversacional y abierta, que tome las herramientas proporcionadas por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (Riorda y Valenti, 2015).

La Web 2.0 actúa como base para el desarrollo y acción de las redes sociales en la sociedad digital actual, conceptos que deben ser comprendidos por todo investigador que quiera entender los alcances de la realidad que se está investigando a nivel digital.

El avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación ha hecho que las instituciones integren los nuevos avances y herramientas existentes para comunicar sus contenidos, además de las nuevas formas de comunicación empleadas por la sociedad. La implementación de una estructura de comunicaciones es señal de la modernización de las organizaciones (Aguilera, 2008).

En este nuevo escenario, la comunicación institucional se desarrolla para que las organizaciones establezcan vínculos con sus públicos a través de la transmisión de contenidos, relativos a su misión, visión y valores. La comunicación institucional es entendida como la gestión tanto interna como externa de la información de una organización en particular (sobre actividades, servicios o productos), que es transmitida a través de plataformas y medios de comunicación, para llegar a los diferentes públicos. La comunicación institucional corresponde entonces al enlace entre la organización y la sociedad, y su gestión debe orientarse a crear y mantener una adecuada imagen, a través de la transmisión correcta de la identidad (Burgueño, 2014).

La comunicación institucional se estructura en base a los objetivos comunicacionales que persigue la organización, y para su consecución se definen pasos que determinan un itinerario de acción para la estrategia comunicativa: creación y planificación, desarrollo, control y evaluación (Álvarez y Castillo, 2015). Así, las instituciones definen sus estrategias, contenidos, plataformas y herramientas, dirigiendo los procesos y logrando que estos se vinculen con los lineamientos organizacionales.

Las universidades gestionan la difusión de las actividades que las caracterizan, como es el caso, por ejemplo, de la formación del alumnado, la vinculación con la comunidad y la

producción científica de sus colaboradores y académicos, considerando que esto constituye una importante fuente de generación de contenidos informativos.

En efecto, la comunicación institucional en las universidades tiene el mismo objetivo que se plantea en otro tipo de organizaciones con iguales necesidades informativas, es decir contar con canales de difusión de carácter interno y externo que faciliten el flujo informativo de la entidad con los agentes que se relacionan con ella (Leyva y Sánchez, 2010).

Este objetivo comunicacional de las universidades, en relación con la realidad académica, es dar a conocer su función social y detectar las demandas sociales con respecto a la que debe ser su misión, para así incorporarlas en la delimitación y desempeño de ésta (Losada, 1998).

Las universidades se vinculan a diferentes públicos en su proceso comunicativo, como por ejemplo estudiantes, docentes, prospectos, personal administrativo, empresas, agentes políticos, entidades gubernamentales y la ciudadanía en general. En este sentido, la segmentación de públicos es esencial para vincular los objetivos y acciones comunicacionales con cada uno de ellos.

Se hace necesario el desarrollo de procedimientos de gestión que se alineen con el entorno que se vincula a la universidad, que den cuenta de lo que ésta quiere mostrar, haciendo referencia al concepto de cultura organizativa. Junto a la creación de imagen pública, dentro de la comunicación institucional de las universidades se debe dar a conocer su identidad y cultura, con el cuidado de que sea un reflejo fiel de su realidad (Leyva y Sánchez, 2010).

Tomando en cuenta la era virtual actual y el escenario comunicativo que nos presenta, es que las organizaciones incluyen estrategias digitales en su comunicación institucional, tal y como se observa en el Anexo 4. Los medios de comunicación online (como lo son las redes sociales) ayudan al vínculo con la audiencia que hace un amplio uso de estos, y que se caracterizan por ser participativos y abiertos a la posibilidad de la creación de comunidad y desarrollo de conectividad (Almansa y Godoy, 2012).

Al hablar de redes sociales aparece la figura del Community Manager (CM), profesional que hace varios años se hizo cargo de este espacio en los planes de comunicación organizaciones, y cuyo perfil ha intentado ser delimitado por diferentes autores, sin haber

alguno que se adjudique esta nomenclatura. De hecho, muchos autores explican que este profesional lleva varios años “entre nosotros”, pero que hasta hace poco se empezó a concretizar su labor comunicativa.

Un CM es un profesional que se encarga de las relaciones e interacciones entre una entidad y sus usuarios, clientes y público en general a través de los medios y redes sociales *online*.

Según la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media (AERCO – PSM) un CM es: «Aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conocer los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos» (Marquina-Arenas, 2012, 16).

Diversos autores se han aproximado a definir la figura del CM, y los propios profesionales que trabajan en este ámbito han delimitado una descripción, como se recopila “El gran libro del community manager”:

Durante los últimos años he intentado que algunos profesionales se definan ellos mismos en menos de 140 caracteres, a modo de tuit. Cada uno tiene su propia manera de definir la profesión, pero es interesante citar algunas de sus respuestas:

- «Es el responsable de la comunidad online que se crea en torno a un producto o una empresa»; José Manuel Antoran, community manager de Antena 3, grupo ATresMedia. [89 caracteres]
- «Es el rostro de la marca ante su comunidad. Proactivo, apasionado, resolutivo y empático»; Pedro Jareño, responsable de comunicación de Minube. [88 caracteres]
- «El community manager es, sobre todo, la voz de los usuarios en la empresa y los oídos de la empresa en las redes sociales»; Dovidena del Campo, community manager de Groupalia. [121 caracteres]

- «Un profesional con la habilidad de comunicar de forma coherente y organizada en redes sociales»; Pedro Rojas, especialista en community management. [94 caracteres]
- «Un profesional que escucha en el diván de Hootsuite y Google lo que se dice de una empresa, contacta con el responsable y da respuesta»; Laura Rodríguez, community manager de Alsa. [134 caracteres]
- «Un CM [community manager] escucha y ayuda al usuario, está conectado 24 horas al día, 7 a la semana y disfruta mucho con un trabajo difícil, pero muy divertido»; Tania Navarro, community manager de Yumping.com. [140 caracteres] (Morales, 2012, 35).

Con el auge de las redes sociales en los planes de comunicación de las organizaciones, considerando que la realidad exige a las instituciones manejar su reputación digital a través de diferentes planificaciones estratégicas, el Community Manager surge como un profesional capaz de gestionar estos contenidos en base a los lineamientos institucionales, con un lenguaje y elementos particulares.

La actualidad exige a las organizaciones la presencia activa en redes sociales para mostrar contenido, conocer qué se está hablando sobre ellas, sus marcas, productos y/o servicios, y poder actuar en consecuencia de ello. En este sentido, el Community Manager tiene la importante labor de conectar con los usuarios actuales y potenciales, de manera rápida, directa y por medio de los elementos que le otorgan las redes sociales (Marquina-Arenas, 2012).

La administración de redes sociales tiene por objetivo escuchar a la comunidad virtual que se gesta, aprender de lo que se observa en esa interacción digital, e influenciar a través de los contenidos, todo lo anterior abocado a generar valor de marca a través de este tipo de plataformas (Roldán, 2016).

El Community Manager es una figura vital al momento de comprender los fenómenos comunicativos que ofrecen hoy las interacciones en redes sociales, ya que detrás de ellos existe una estrategia que permite crear comunidades y contenidos en pos de una comunicación digital acorde a cada institución.

La labor en redes sociales debe sostenerse idealmente en una estrategia comunicacional que contenga planes dirigidos y que se base en acciones o tácticas que se llevan a cabo desde objetivos previamente delimitados. Una estrategia corresponde a una planificación que integra los elementos detallados para la consecución de un objetivo, en cuando a roles, tácticas, control y evaluación.

La estrategia comunicacional hace referencia a las decisiones que toma el profesional respecto a protocolos que delimitarán el desarrollo de su labor en redes sociales, y se encuentra vinculada a un mapa de acción que seguirá durante la ejecución del plan definido. Esto puede involucrar, por ejemplo, tipos de contenido, frecuencia de publicación, uso de gráficas, creación de campañas, etc. (Roldán, 2016).

La estrategia comunicacional -ligada a las redes sociales- está integrada por los planes estratégicos definidos para la consecución de los objetivos de ésta, considerando un itinerario de trabajo que delimita el paso a paso para que la estrategia se lleve a cabo, además de tácticas o acciones que serán llevadas a cabo en el marco de éste.

Los planes estratégicos están integrados por la definición de los objetivos que busca una institución al estar en redes sociales, el conocimiento del público objetivo al que apunta, las plataformas utilizadas, el uso del lenguaje y elementos visuales, el monitoreo y control (Merodio, 2016).

La táctica es entendida como la implementación final de la estrategia, tomando en cuenta que la primera corresponde a la conceptualización de las ideas. Es decir, las tácticas se vinculan a las acciones que se desarrollan en redes sociales, como por ejemplo las acciones promocionales o técnicas online y offline para el desarrollo de la estrategia de comunicación (Valls, 2013). Los aspectos tácticos están dados por la práctica de las estrategias, donde el CM lleva a cabo lo detallado en los planes a través de la ejecución de acciones concretas que responden a objetivos (Mejía, 2013).

Sobre la estrategia comunicacional de las universidades en redes sociales, diversos autores consideran que:

Los objetivos perseguidos por cualquier institución deberían estar definidos previamente y desarrollarse mediante estrategias en terrenos conocidos. Las

universidades, deberían considerar algunos objetivos generales dentro de las redes sociales: posicionarse dentro del mercado educativo, generar una imagen para atraer alumnos y comunicarse con los mismos, y promocionar sus ofertas tanto educativas, como sociales, culturales, deportivas y hasta de esparcimiento (Brito, Laaser y Toloza, 2012, 3).

La universidad integra los cambios que ofrece la irrupción de las redes sociales en el ámbito comunicacional para obtener diferentes beneficios, como la creación de comunidades sociales, la posibilidad de comunicarse con sus públicos sin límite de espacio ni tiempo, y el diálogo de la institución con la sociedad y comunidad (Fernández, Noguer y Reina, 2012).

Es de vital importancia comprender el trasfondo de la labor de un Community Manager, ya que así se puede conocer la globalidad de la operatividad que rige las plataformas digitales, como lo son las redes sociales.

## **PLAN DE ACCIÓN**

El plan de acción está diseñado desde la problematización, y ordena metodológicamente la investigación para obtener respuestas pertinentes que permiten una mejor propuesta de soluciones.

La pregunta de investigación fue:

¿Cuáles son las estrategias comunicacionales que utilizan los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso en sus redes sociales institucionales?

El objetivo general de la investigación fue:

Describir las estrategias comunicacionales utilizadas por los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso en sus redes sociales institucionales.

Para llevar a la consecución del objetivo general, se plantearon objetivos específicos:

- Identificar los objetivos y funciones de los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso en las redes sociales institucionales.
- Describir los planes estratégicos y tácticas que los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso utilizan en las redes sociales institucionales.
- Describir la relación entre los planes estratégicos de los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso y los lineamientos institucionales de éstas.

Esta investigación es de tipo exploratoria, ya que el tema de redes sociales en universidades chilenas está poco estudiado, considerando una nueva temática investigativa en el ámbito de las comunicaciones y el periodismo.

Posee un carácter descriptivo, ya que estas investigaciones “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, 127). Esto, porque se busca conocer en profundidad cómo trabajan los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso en redes sociales institucionales.

La investigación es de tipo cualitativa, ya que busca estudiar las características de la muestra escogida, primando la riqueza de los datos obtenidos. Además, es no experimental, dado que centra su mirada en la observación de diferentes elementos y datos obtenidos sin participación de quien investiga ni con alteración de variables. Finalmente, considera una investigación transeccional/transversal, al recolectar datos en un espacio de tiempo determinado.

El universo o población (N) corresponde al conjunto de casos que concuerdan con ciertos parámetros que han sido definidos anticipadamente. El universo considera Community Managers de las universidades chilenas.

La muestra (n) es el específico que se extrae del universo para usarlo dentro de la investigación. Ésta fue escogida en base a criterios teóricos, y considera a Community Managers de universidades de la Región de Valparaíso.



Se entrevistó a seis Community Managers de universidades de la Región de Valparaíso, quienes fueron seleccionados para considerar dos profesionales por tipo de universidad: universidad pública (Universidad de Valparaíso -UV- y Universidad de Playa Ancha -UPLA-), universidad privada (Universidad de Viña del Mar -UVM- e INACAP), y universidad privada-tradicional (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso – PUCV- y Universidad Técnica Federico Santa María -UTFSM-).

Se trató de una selección no probabilística y de tipo dirigida, ya que se elige bajo el criterio del investigador, por lo que que las muestras seleccionadas tienden a ser sesgadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

**Figura 4: Tabla Muestra**

<b>Universidad</b>	<b>Redes sociales</b>	<b>Community Manager</b>
Universidad de Valparaíso	Facebook Twitter Instagram	Ignacio Tapia
Universidad de Playa Ancha	Facebook Twitter Instagram	Hernán Castro
Universidad Viña del Mar	Facebook Twitter Instagram	Víctor Aguilera
Universidad INACAP	Facebook Twitter Instagram	Catalina Olivares
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	Facebook Twitter	Genny Viedma
Universidad Federico Santa María	Facebook Twitter Instagram	Luis Rojas

## **Instrumentos y procesos**

El método de recolección utilizado fue la entrevista semiestructurada, tomando en cuenta que está previamente diseñada y “guiada por un conjunto de preguntas y cuestiones básicas a explorar, pero ni la redacción exacta, ni el orden de las preguntas está predeterminado” (Valles, 2007, 39).

Se creó un cuestionario con preguntas vinculadas a tres ítems: Community Manager, para aproximarse al trabajo y los objetivos que el profesional cumple al interior del departamento donde trabaja; Planes estratégicos y tácticas, con el fin de conocer todos los elementos que componen las estrategias comunicacionales utilizadas; y Universidad y comunicación institucional, para conocer el vínculo del trabajo en redes sociales con la institución de Educación Superior y el plan estratégico organizacional. Se trató de una batería de preguntas específicas que ayudaron a tener una aproximación directa a los objetivos específicos (Ver Anexo 6).

El método de análisis escogido correspondió al análisis de contenido, el cual es definido por José Luis Piñuel como:

Conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida [...] tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior (Piñuel, 2002, 2).

La elección del método de análisis se vinculó al interés investigativo, que buscó comprender y analizar el discurso de los entrevistados, para describir las estrategias comunicacionales utilizadas por los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso en sus redes sociales institucionales.

El análisis de contenido “no debe perseguir otro objetivo que el de lograr la emergencia de aquel sentido latente que procede de las prácticas sociales y cognitivas que instrumentalmente recurren a la comunicación para facilitar la interacción que subyace a los actos comunicativos concretos y subtiende la superficie material del texto” (Piñuel, 2002, 4).

La operacionalización del análisis de contenido se basó en el sistema de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) detallada en “Nociones y destrezas básicas sobre el análisis de datos cualitativos”, recogida del Seminario Internacional “El proceso de Investigación en educación, algunos elementos clave”, desarrollado en República Dominicana en 2003, cuyo ponente fue el Dr. Clemente Rodríguez Sabiote, del Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación de la Universidad de Granada.

Este sistema de operacionalización separa el proceso de análisis de contenido de datos cualitativos en tres fases: reducción de datos, disposición y transformación de los datos, y obtención de resultados y verificación de conclusiones (Rodríguez, 2003).

**Figura 5: Imagen Proceso general de análisis de datos cualitativos**



*Fuente: “Nociones y destrezas básicas sobre el análisis de datos cualitativos”, Clemente Rodríguez Sabiote (2003)*

La fase de Reducción de datos se basa en tres procedimientos: primeramente, la separación de unidades de contenido, lo cual se puede hacer a partir de diversos criterios. En la investigación se utilizó el criterio temático, donde el texto queda reducido en función del tema que se trató en él. En segundo lugar, la identificación y clasificación de unidades, donde son categorizadas y codificadas, es decir, las unidades de contenido son clasificadas conceptualmente y asignadas con un indicativo. En el caso de la categorización, se optó por un procedimiento deductivo, ya que se establecieron categorías y se adaptó cada unidad a ellas.

En tercer lugar, la síntesis y agrupamiento, donde se reduce un número de unidades a solo un concepto representante (Rodríguez, 2003)

En la segunda fase, Disposición y transformación de los datos, se facilita el análisis y comprensión de los datos cualitativos con diferentes procedimientos, como gráficos, diagramas o tablas, éstos últimos escogidos para esta investigación (Rodríguez, 2003).

En la tercera fase, Obtención de resultados y verificación de conclusiones, fueron utilizados los procedimientos: descripción e interpretación de datos cualitativos, comparación y contextualización, uso de metáforas y analogías y comprobación de la coherencia estructural (Rodríguez, 2003).

Tras llevar cabo las seis entrevistas, se procedió a transcribir toda la información recopilada. Se crearon tres matrices de análisis, una por cada ítem indicado en los objetivos específicos: Community Manager, Planes estratégicos y tácticas, y Universidad y comunicación institucional. En cada matriz se redactaron las respuestas por pregunta, donde cada una fue inserta en una categoría específica y posteriormente en una subcategoría (que podía englobar una o más preguntas), para facilitar la redacción de los resultados en orden temático.

Posterior a la transcripción del resumen de cada respuesta y lectura correspondiente, se procedió a identificar sus ideas fuerza, para finalmente redactar los resultados de acuerdo con las categorías y subcategorías de cada pregunta. En base a esto se desarrollaron las conclusiones, las cuales versaron sobre el objetivo general y los objetivos específicos planteados al inicio del capítulo.

Todo el procesamiento de datos realizado en las tres matrices de análisis, junto con la división temática de categorías y subcategorías por pregunta y la forma en que se analizó la información, se encuentra disponible para consulta en los anexos de la investigación (Ver Anexo 7).

### **Figura 6: Ejemplo análisis pregunta 1, entrevista semiestructurada.**

#### **MATRIZ DE ANÁLISIS**

#### **ÍTEM “COMMUNITY MANAGER”**

**Pregunta 1: ¿Cómo se estructura el departamento/dirección/área en que trabajas? ¿Qué rol ocupas el él?**

**CATEGORÍA: COMMUNITY MANAGER EN LA INSTITUCIÓN**

**SUBCATEGORÍA: ROL**

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>IDEA FUERZA</b>
UV	<p>Yo pertenezco a la Dirección de Extensión y Comunicaciones de la Universidad de Valparaíso, que está a cargo de un director, y de quien recibo órdenes directas en torno a la gestión de redes sociales. Mi rol es mantener las redes sociales activas y además tengo otras labores ajenas, como llevar la producción general de Radio Valentín Letelier, y en particular la del programa "Café Negro" de manera estable. Esporádicamente colaboro con el departamento de prensa de RVL en la gestión de invitados, llamados u ocasiones especiales en las que la noticia me necesite.</p> <p>Mi labor como productor se mezcla a diario y en todo momento con mis labores como Community Manager, no destinando ni teniendo un tiempo en particular para cada acción, incluso fuera del horario laboral.</p>	<p>Dirección de Extensión y Comunicaciones</p> <p>Mantenición de redes sociales activas</p> <p>Acciones ajenas a labor como Community Manager</p>
PUCV	<p>Yo trabajo en la Coordinación General de Comunicación Institucional, que es parte de la Dirección General de Vinculación con el Medio, la cual está bajo Rectoría, a la misma altura que las Vicerrectorías. La Coordinación General de Comunicación Institucional se divide en varias áreas, todas a cargo de Paulina Chacón: área de Exalumnos, área de Relaciones Públicas, área de difusión de pregrado, área de Prensa, y dos "patitas" más que no somos un área, pero somos una persona en cada cargo, por decirlo de alguna forma, que es el periodista que está a cargo de la web y el merchandising, y yo que estoy a cargo de Marketing y Redes Sociales.</p>	<p>Coordinación General de Comunicación Institucional – Dirección General de Vinculación con el Medio</p> <p>Marketing y Redes Sociales</p>
INACAP	<p>Mi unidad, la Unidad de Comunicaciones, pertenece a la Dirección de Admisión y Comunicaciones. En mi unidad trabaja la Directora de Admisión y Comunicaciones y yo soy la Encargada de Comunicaciones, y mi rol es gestionar todo aquello que tenga que ver con las comunicaciones internas y externas, gestionar y también un poco dirigir. Armamos estrategias de comunicación interna y externa y de redes sociales, y siempre nos ceñimos al plan institucional</p>	<p>Dirección de Admisión y Comunicaciones – Unidad de Comunicaciones</p> <p>Estrategias de comunicación</p>

	<p>nacional, que está a nivel de Casa Central, ya que somos una institución que está a lo largo del país y tenemos que seguir siempre los estándares institucionales nacionales, y tratar de adecuarlos a las bajadas regionales, en nuestro propio desafío y nuestras propias necesidades.</p> <p>En mi área trabajamos con una periodista de medio tiempo, que es la encargada en gran parte de ejecutar la estrategia, y ahí yo siempre la estoy apoyando. En este momento mi dirección es nueva, entonces está todo como readecuándose y trabajando con una estrategia nueva. La periodista se encarga de hacer las notas de la web y, dependiendo del contenido, ir subiéndolo a las redes sociales. También hay profesionales de Admisión, pero yo veo Comunicaciones.</p>	<p>interna y externa</p> <p>Plan estratégico de redes sociales</p>
--	--	--

## RESULTADOS

Los datos obtenidos de las entrevistas fueron organizados y vaciados en tres matrices de análisis, para cada uno de los ítems centrales de la investigación: Community Manager, Planes estratégicos y tácticas, y Universidad y comunicación institucional. Estos fueron divididos en categorías y subcategorías que abarcaron aspectos importantes de cada parte.

### ÍTEM: “COMMUNITY MANAGER”

#### CATEGORÍA: Community Manager en la institución

### **Subcategoría: Rol**

La mayoría de los Community Managers trabajan en el área o departamento específico de Comunicaciones de la universidad correspondiente, salvo el caso del profesional de la Universidad Viña del Mar, quien se desempeña en la Dirección de Admisión.

Se evidencia que todos los CM cumplen el rol transversal de ser los encargados de trabajar el contenido de las diferentes redes sociales institucionales con las que cuenta cada universidad, rol que todos comparten con otros quehaceres que se detallarán más adelante. Además, se identificó que no cumplen roles a nivel de generación de notas para sitios web y redes sociales, sino que cumplen el de gestionar y administrar el material que se les entrega.

### **Subcategoría: Objetivo del Community Manager**

Sobre la denominación de su cargo, cuatro afirmaron que el nombre se encuentra formalizado, pero de diferentes formas: En el caso de la UPLA, la persona entrevistada fue el hasta ese entonces Director de Comunicaciones subrogante, quien tomó el puesto de prueba tras ocupar el cargo de Encargado de Análisis y Comunicación Estratégica; la profesional de la PUCV afirmó ocupar el cargo de Periodista de Marketing y Redes Sociales; respecto a la UVM el cargo es Analista Multimedia pero, según explicó, se llama así en el contrato pero en la institución lo identifican como Community Manager, y que el cargo está determinado por la inexistencia de conocimiento sobre la figura del CM; mientras que en INACAP el cargo es nuevo y está formalizado, denominado Encargada de Comunicaciones.

En el caso de la UV, el profesional afirmó que él denomina su cargo como Community Manager o Gestor de Redes Sociales, pero no existe una formalización. Respecto a la UTFSM, en el periodo en que fueron llevadas a cabo las entrevistas (mayo 2018) la persona encargada llevaba cuatro meses en el puesto, además de encontrarse en un proceso de reformulación del cargo y sus objetivos, por lo que las preguntas de esta categoría no fueron respondidas en su totalidad.

Sobre los objetivos del cargo de cada profesional, cuatro declararon que su cargo busca “difundir” los diferentes contenidos que se generan para mostrar el quehacer institucional en las diferentes plataformas (UV-UPLA-PUCV-UVM), mientras que un profesional (INACAP) se refirió a un objetivo más global, que es “establecer un plan comunicacional con bajada

local”, considerando que sus lineamientos de acción se basan en los establecidos por Casa Matriz, en Santiago. Dentro de este plan, declaró que las redes sociales de la sede apuntan a mostrar su quehacer y posicionar el sello institucional. En el caso de UTFSM, al momento de la entrevista el departamento se encontraba en un sondeo de lo que se había estado haciendo anteriormente en redes sociales.

Se puede decir que el objetivo principal de los CM en las diferentes instituciones de Educación Superior se basa en la labor propia que desarrollan en redes sociales, siendo, en general, los encargados de la gestión y distribución de los diferentes contenidos y mensajes que la universidad quiere entregar, a través de las plataformas digitales con las que cuenta.

### **CATEGORÍA: Labores del Community Manager**

#### **Subcategoría: Funciones y responsabilidades**

Todos se refirieron a la función específica de gestionar contenido institucional en las redes sociales oficiales de cada universidad, indicando que son los responsables de todo aquello que se comunica o informa a través de esas plataformas.

Los seis entrevistados indicaron que, junto con la labor propia de redes sociales, deben además desempeñarse en otras funciones ajenas a estas plataformas digitales, pero que son necesarias dentro de los departamentos en los que se encuentran.

Por ejemplo, el CM de la UV también se desempeña en la producción de la Radio Valentín Letelier, perteneciente a la institución, en la gestión de pauta y coordinación de entrevistados; el profesional de la UPLA, al ser Director (s) de Comunicaciones, debe cumplir labores de dirección y coordinación general de Comunicaciones, a través de la articulación de planes estratégicos a nivel interno y externo; la CM de la PUCV también está a cargo del área de Marketing, donde desarrolla actividades de posicionamiento de la universidad en medios a nivel de publicidad y vía pública; en la UTFSM el profesional debe administrar el sitio web de la universidad y trabajar en la producción de eventos; el CM de la UVM, al trabajar en la Dirección de Admisión, particularmente en el Departamento de Marketing, debe gestionar los diseños institucionales y la generación de campañas de Admisión a nivel integrado entre web, redes sociales y vía pública; y en INACAP la profesional, al ser la Encargada de



Comunicaciones, debe velar por el correcto desarrollo de las comunicaciones institucionales a nivel interno y externo, según los objetivos planteados a nivel nacional.

Los CM de estas seis universidades son polifuncionales, dado que no solo llevan a cabo sus labores particulares en redes sociales, sino que además cumplen con otras tareas del área en la que se desempeñan. Estas diferentes responsabilidades deben llevarlas a cabo en el día a día, compartiendo la jornada entre las variadas funciones a cumplir.

### **Subcategoría: Dinámica de trabajo**

Respecto a la dinámica diaria de trabajo de los CM, la mayoría coincide en que, a nivel de redes sociales, lo primero que se realiza es la revisión de mensajes internos y comentarios en las publicaciones, para identificar algún problema que se pueda haber suscitado. Durante el resto del día se desarrollan diferentes publicaciones y, en la medida de lo posible, se planea la gestión de contenidos de los siguientes días.

Sin embargo, y tal y como se dejó en evidencia en la subcategoría anterior, los seis entrevistados deben mezclar a diario su labor en redes sociales con otras funciones ajenas a ello, por lo que sus dinámicas de trabajo están en constante cambio de acuerdo con las exigencias de sus departamentos.

Por ejemplo, el CM de la UPLA es la cabeza de la Dirección de Comunicaciones, por lo que debe hacerse cargo del plan general de comunicaciones, en lo que él llama una “tarea unidireccional de generación de contenidos”, junto con la generación semanal de pautas de cobertura de eventos y gestión de contenido en prensa y en plataformas digitales. Lo mismo ocurre con la CM de INACAP, que dentro de sus labores fijas debe generar todos los lunes una pauta semanal para la coordinación de comunicaciones internas y externas, donde prepara el trabajo con una periodista que trabaja media jornada.

Sobre las acciones en redes sociales, cinco de los CM entrevistados aseguró que éstas las desarrollan en su mayoría de manera independiente sin consultar a su jefatura, indicando un 90% de autonomía total y el otro 10% de consultas sobre casos excepcionales. Lo anterior, dado que comparten los mismos lineamientos en redes sociales y no hay problemas de lenguaje ni de pautas semanales. Solo el CM de la UV hizo referencia a un rol dependiente de su jefatura directa, donde lo que indica el Director de Extensión y Comunicaciones de la

universidad es lo que se aplica en redes sociales. De todas maneras, aseguró que él si tiene la posibilidad de proponer temas y acciones en redes sociales, además de tomar decisiones respecto a contenidos y soportes.

### **Subcategoría: Comunidad digital**

Sobre la posible comunidad digital que se genera en las redes sociales, cuatro CM indicaron que creen que éstas se construyen en la misma universidad o alrededor de ella, y que en las redes sociales solo son gestionadas, actuando como vitrina de interacciones entre los usuarios (UV – UPLA - INACAP) o que estas plataformas actúan meramente como “lugares de información” (UVM). Por su parte, los CM de la PUCV y la UTFSM, se refirieron a las diferentes comunidades digitales que ellos crean y trabajan en redes sociales, identificando, por ejemplo, los distintos públicos que las integran y el nivel de interacciones que se dan dentro de ellas.

Lo anterior da cuenta de que los CM están conscientes de la existencia de una “comunidad” que se crea al alero de cada universidad, y que las redes sociales, en cada caso, cumplen un objetivo específico en cuando a la mantención o identificación de cada una de ellas.

## **ÍTEM: “PLANES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICAS”**

### **CATEGORÍA: Estrategias**

#### **Subcategoría: Comunicar en redes sociales**

Ante la pregunta sobre qué entendían los CM por “comunicar” en redes sociales, los entrevistados coincidieron en los conceptos “instantaneidad”, “lenguaje preciso” y “contenido atractivo”.

Los profesionales son conscientes de que las redes sociales requieren de un manejo comunicacional diferente a otros medios o plataformas web, considerando la entrega de información que sea de interés para sus públicos en un contexto de inmediatez, donde las publicaciones deben atraer a los usuarios en un contexto de entrega sistemática y constante de contenidos. Además, se refieren a un lenguaje directo y sin mayores “adornos”, dado que

comprenden lo acelerado del ritmo de las redes sociales, donde se debe captar la atención de los seguidores en un espacio reducido de tiempo.

### **Subcategoría: Objetivo de la estrategia**

En la primera parte de esta subcategoría se le consultó a los CM si es que contaban con una estrategia protocolarizada de redes sociales, como por ejemplo un Plan de redes sociales estructurado y definido “en el papel”, para identificar si se contaba con un material oficial en base al cual guían sus acciones.

Cuatro entrevistados (UV – PUCV – UTFSM – INACAP) indicaron que si bien cuentan con un plan estratégico “mental” que ellos conocen y en base al cual guían sus acciones, éste no está protocolarizado ni estructurado “en papel” o de forma oficial. Es decir, declaran que mantienen una estructura de trabajo que practican cotidianamente, la que se dejó en evidencia al momento de responder las preguntas del ítem “Planes estratégicos y tácticas”, pero que no está formalizada. En base a ello, y ante las preguntas sobre el plan de redes sociales y las diferentes tácticas utilizadas, estos cuatro entrevistados tomaron en cuenta su estructura de trabajo para referirse a sus estrategias en redes sociales.

Por otro lado, los otros dos entrevistados indicaron que si trabajan en base a un plan de redes sociales estructurado y oficializado. El profesional de la UPLA aseguró que las redes sociales se incorporaron al Plan estratégico general de Comunicaciones en base al cual trabaja la dirección; mientras que el CM de la UVM se refirió al Protocolo de redes sociales creado hace dos años por la Dirección de Comunicaciones junto con el Departamento de Marketing, perteneciente a la Dirección de Admisión. Según indicó el profesional, “el documento posee guías que debo seguir yo y, en teoría, el resto de la universidad. Este protocolo dice que no debería haber otras redes sociales, y si es que se crean que las personas a cargo avisen, además de pautas donde se indica, por ejemplo, que Facebook se utiliza de cierta manera, con cierto lenguaje, quiénes son los responsables, qué se hace en caso de crisis, a quién recurrir, etc. El protocolo se va actualizando dependiendo de las distintas cosas que van apareciendo”.

Sobre los objetivos de la estrategia de redes sociales, los cinco que respondieron la pregunta (en UTFSM se indicó una reformulación de objetivos por cambio de personal) se refirieron de manera transversal a la idea particular de mostrar el quehacer de la institución. En

la UV se busca “posicionar a la universidad respecto al conocimiento de marca, en un objetivo ligado a la acción de Marketing”; en la UPLA “las redes sociales se suman a la estrategia general de comunicaciones, que busca potenciar la identidad de la organización”, en PUCV “el objetivo se basa en que cada público logre conocer lo que se hace en la institución”; en UVM se quiere lograr que las redes “sean un espejo de todo lo que se sube a la web, para generar visitas, donde se alojan contenido para generar creación de marca”; y en INACAP se busca “visibilizar el quehacer institucional a través de siete focos del plan de comunicación nacional”.

El objetivo de las redes sociales de estas seis universidades está ligado a mostrar a la institución, a dar a conocer lo que ésta desarrolla tanto dentro como fuera de las aulas, en un nivel de comunicación del quehacer universitario y posicionamiento de la institución a nivel digital.

Además, sobre si existe un sentido estratégico en sus planes de comunicación institucional, en el caso de las redes sociales, los seis CM indicaron que sí posee este carácter, dado que tienen sus metas definidas y este sentido estratégico se manifiesta en diferentes acciones, y cada profesional lo ve desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, el CM de la UV cree que se podría trabajar mucho más la estrategia si contara con más capital humano; en la UPLA el sentido estratégico está dado en la incorporación de las redes sociales al plan de comunicación institucional, en la socialización de protocolos y en la construcción de un medio de comunicación institucional; en la PUCV explican que la estrategia funciona en la práctica, pero que se requiere una mayor institucionalización de ella en un protocolo estructurado; en UTFSM, si bien al momento de la entrevista se encontraban en un estudio de las plataformas digitales, indican que lo estratégico está dado en base a la definición de contenidos a visibilizar; en UVM el sentido estratégico está dado a partir del objetivo de las redes sociales, que es netamente informativo y vinculado con el sitio web; y en INACAP el sentido estratégico está ligado al plan de comunicación institucional basado en siete focos estratégicos, primando la vinculación con el mundo productivo y académico, y donde se busca generar una cultura comunicacional en la sede regional.

### **Subcategoría: Públicos**

Respecto a los públicos a los cuales busca llegar la universidad a través de redes sociales, se observa una alta tendencia a referirse a una gran cantidad de categorías de audiencia, las que son transversales a todas las respuestas de los CM entrevistados.

Todos coinciden en la existencia de públicos tanto internos (comunidad universitaria) y externos (que no estudian o trabajan en la institución), y en la importancia de llegar a ambos. Sin embargo, hay algunos CM que le dan mayor importancia a unos por sobre otros, desarrollando un parcelamiento de audiencias.

Por ejemplo, los CM de la UV y la UPLA se refieren a una marcada diferenciación de los públicos a los que buscan llegar: primero hablan de un reforzamiento de las comunidades internas de la universidad -académicos, funcionarios y alumnos- y de la posibilidad de llegar a la comunidad externa, es decir, al público de la comunidad adyacente a la institución. Algo similar ocurre en el caso de la UVM, donde el encargado identifica dos públicos a los que apunta la estrategia de redes sociales, y uno que llama una “utopía”: público interno - profesores y alumnos- y prospectos, y público de la Región de Valparaíso, respectivamente. Del mismo modo, en la PUCV la profesional a cargo de redes sociales identifica a un público variado, como lo son los estudiantes, exalumnos, futuros estudiantes, funcionarios, académicos, alumnos de intercambio y comunidad en general.

En INACAP, por su parte, se indica que su público prioritario es el futuro estudiante, lo que hace sentido considerando que la profesional trabaja en la Dirección de Admisión y Comunicaciones. De todas maneras, también apunta a la comunidad externa en general, pero deja de lado a los estudiantes porque, según aseguró, ellos se concentran en las redes sociales de la Dirección de Asuntos Estudiantiles. Finalmente, y como se mencionó en apartados anteriores, en UTFSM no se tiene claridad sobre los públicos objetivos a los cuales apunta la nueva estrategia de redes sociales, pero si reconoce que en las redes hay una alta presencia de alumnos.

### **Subcategoría: Crisis comunicacionales**

Se logró identificar que los seis entrevistados cuentan con un “plan mental” (salvo UVM, que tiene el protocolo de redes sociales formalizado) para enfrentar eventuales crisis comunicacionales en redes sociales, las cuales se suscitan generalmente cuando los

comentarios de los usuarios apuntan negativamente hacia la institución, y se forma una cadena de conversación en torno a ello.

Para enfrentar estas situaciones, que según explicaron no ocurren con frecuencia, los entrevistados coincidieron en diferentes tácticas: no borrar comentarios -a no ser que sean ofensivos-, entregar respuesta inmediata a aquellos que lo requieran, y derivar consultas o casos especiales a un departamento o área específica de la universidad.

Según los profesionales, las acciones esbozadas las consideran básicas para enfrentar una crisis ya que en algunas oportunidades tuvieron que sortear este tipo de situaciones, y lograron darse cuenta que, por ejemplo, el borrar todos los comentarios empeoraba la situación, dado que aumentaban los comentarios negativos hacia la institución por censurar a los usuarios.

Esto revela una tendencia a poseer un plan de acción pensado con anterioridad para enfrentar eventuales casos problemáticos en redes sociales, lo que indica que los CM son conscientes de los pasos que seguirían para que la situación no se salga de control y se logre una comunicación fluida a través de las plataformas.

### **Subcategoría: Medición de éxito**

Respecto a cuándo consideran como “exitosa” una publicación en redes sociales, tomando en cuenta que pueden existir diferentes métodos o sistemas de medición de acuerdo con lo que busca cada profesional, se logró identificar que los CM poseen diferentes formas de evaluar.

Sin embargo, cinco de los entrevistados (menos UV) coinciden en que, si bien tienen algunos parámetros básicos de medición de éxito, depende mucho del contenido de la publicación -por ejemplo, si son temas relacionados a alumnos, profesores, actividades de carreras, investigación, etc.- y a la red en la que ésta se presenta, dado que, según indican, tienen diferente movimiento e interacciones, identificando en algunas ocasiones contenido que puede ser exitoso en Facebook pero no en Twitter, por ejemplo.

Además, en la mayoría de las respuestas indicaron que toman en cuenta el alcance de las publicaciones -cuántas personas vieron la publicación- y las interacciones que se hayan producido, como “me gusta”, comentarios, si la publicación fue compartida o si se generaron

retweets, en el caso de Twitter. En el caso particular de la UV, el CM a cargo indicó que también es una medición de éxito el que las redes sociales institucionales lleguen a ser una fuente periodística.

Por otro lado, los CM de INACAP y UVM indicaron que no hacen mediciones de éxito con frecuencia, la primera porque lo pretenden implementar, y el segundo porque, según indicó, no depende de él dado que el contenido no lo genera, pero si el alto nivel de respuesta que él puede entregar a los comentarios o consultas que dejan los usuarios.

### **Subcategoría: Flexibilidad de la estrategia**

Según la subcategoría “Objetivo” dos de los CM entrevistados cuenta con una estrategia protocolarizada de redes sociales, mientras que cuatro si bien no cuentan con un plan estratégico “en papel”, si tienen una estructura de trabajo mental con la que guían sus acciones. Se quiso conocer además sobre la flexibilidad de la estrategia, a lo que todos afirmaron que es 100% flexible.

Por ejemplo, el CM de la UPLA indicó que “la estrategia es flexible y está cambiando en forma constante”, mientras que la profesional de la PUCV aseguró que “en redes sociales hay que ser súper flexible, porque si bien tenemos pautas semanales con contenido que ya conocemos, todos los días pasan cosas que son importantes de compartir y tenemos que saber integrarlas dentro de nuestra pauta”.

Lo anterior da cuenta de que los profesionales entrevistados tienen un sentido de la oportunidad consciente, dado que, según indicaron, es necesario entender que el movimiento de las redes sociales va cambiando constantemente al igual que los contenidos que se pueden ir extrayendo desde la institución, comprendiendo que hay que adaptarse a las diferentes situaciones que se van dando, e identificando cuándo es necesario mantener o modificar la estrategia o sus acciones.

### **Subcategoría: Monitoreo**

Respecto a la forma en que cada CM realiza el monitoreo, evaluación y control de la estrategia, tres de los entrevistados indicaron que poseen un sistema de medición específico y con diferentes herramientas, con el que van evaluando y controlando la actividad de las redes sociales que manejan. Por ejemplo, en la UPLA Twitter se analiza con LitoralPress y la

analítica propia de esa red social, mientras que Facebook se analiza con analítica propia, además, estos resultados son integrados a los informes mensuales del área de Comunicaciones que son entregados a las autoridades de la universidad. En el caso de la PUCV, la profesional desarrolla un análisis y registro mensual con su quehacer diario, y analiza Twitter con la herramienta Hootsuite y Facebook con la analítica propia de la red. Por su parte, en UVM se cuenta con un sistema de medición interno con analíticas y métricas. En el caso de la UV también se realiza un análisis, pero en este caso es anual y de forma manual.

Respecto a los profesionales de UTFSM e INACAP, en el primer caso se desarrolla una medición diaria e interna sin cifras, mientras que en la otra institución no se desarrolla esa medición ni análisis, sobre lo que la CM entrevistada indicó estar “consciente de que es una debilidad, pero a la vez una oportunidad”.

De los cuatro CM que sí declararon llevar a cabo el monitoreo, evaluación y control de la estrategia, tres indicaron que consideran los resultados de los análisis y mediciones para tomar decisiones a largo plazo respecto a la ejecución de la estrategia (UPLA-PUCV-UV). En el caso de la UVM el CM a cargo indicó que como él no está dentro de la creación de los contenidos, él no sabe si los resultados se toman en cuenta para futuras gestiones, ya que solo los entrega y sigue trabajando de la misma manera.

El hecho de que cuatro profesionales realicen con mayor o menor frecuencia el ejercicio de monitorear, analizar y evaluar su estrategia de redes sociales, indica que la gran mayoría de los entrevistados es consciente de la importancia de estar al tanto del avance de las diferentes publicaciones, considerando que además tres de ellos utilizan estos resultados para mantener o modificar diferentes acciones según se requiera. Esto da cuenta de la importancia que tienen las redes sociales en el sistema comunicacional de las universidades, integrándose como parte de los lineamientos centrales de las políticas de comunicación y considerando lo que ocurre en ellas para desarrollar cambios o mejoras.

## **CATEGORÍA: Tácticas**

### **Subcategoría: Contenidos**

Respecto a los diferentes contenidos que son publicados en las redes sociales, cada CM maneja diferentes criterios de acuerdo con las temáticas que se tratan en cada universidad. Se



puede establecer una tendencia de categorización de contenidos según la plataforma, dado que cuatro de los entrevistados (UPLA-PUCV-UTFSM-UVM-INACAP) indicaron de publican contenido diferenciado sobre temáticas en particular en cada red social, esto dado el público que se encuentra en cada una y el éxito probado de los contenidos. Por su parte, el CM de la UV indicó que entrega el mismo mensaje adecuado a los diferentes soportes respecto a los requerimientos de cada plataforma.

Se visualiza que los cinco CM mencionados hacen diferencias de contenido, ya sea en temas o frecuencia, para Facebook, Twitter e Instagram. Por ejemplo, el profesional de la UPLA publica noticias del sitio web en Facebook, en Twitter comparte además contenido de otras cuentas, y en Instagram se aboca a fotografías de vida universitaria.

Se identificó además que los CM toman en cuenta aquellas temáticas donde cada universidad destaca en manera particular. Por ejemplo, la profesional de la PUCV indicó que el contenido de Facebook está dirigido a estudiantes y futuros estudiantes, además de contenido institucional, mientras que en Twitter prima el contenido de Deporte y Emprendimiento, donde la institución es líder. Por su parte, en el Facebook de USM se publican contenidos más generales, mientras que en Twitter se dan a conocer, según el CM, “temas más potentes, como desarrollo tecnológico e investigación”, mientras que en Instagram se publican contenidos relacionados con el día a día, lejos de lo informativo.

Dentro de esta subcategoría también se consultó a los CM qué es lo que hacen cuando hay periodos de ausencia de contenido, tomando en cuenta que se nutren de las actividades o temas que entrega directamente la universidad. Ante ello, todos indicaron que esa situación ocurre muy pocas veces, pero que cuando ocurre o podría ocurrir en el futuro, desarrollan diferentes acciones para seguir alimentando las redes sociales. Por ejemplo, indicaron que recurren a fotografías antiguas o de actividades pasadas, a noticias que requieren un reforzamiento de la difusión, o al llamado a la acción para seguir otras redes sociales.

Lo anterior da cuenta de que los CM cuentan con bases de contenido para publicar cuando sea necesario, considerando que saben que hay periodos con menos actividades y temas, como vacaciones de invierno y verano. Esto indica que los profesionales comprenden lo necesario de mantener activas estas plataformas digitales, identificando acciones que les permiten nutrirlas con otros contenidos cuando así lo requiera la contingencia.

### **Subcategoría: Forma de expresión**

Respecto a la forma de expresión que utilizan los CM para publicar y responder consultas en redes sociales, se identificó que los entrevistados tienen diferentes visiones de cómo es la forma en que deben “hacer hablar” a la institución a través de estas plataformas.

En el caso de las dos universidades privadas (UVM-INACAP), en ambas indicaron que la forma de expresión es formal y con un lenguaje pulcro e institucional, en el primer caso ya que “es la universidad la que está hablando, somos una institución y se responde como institución”, mientras que en el segundo caso la CM explicó que, si bien trata que la expresión no sea lejana, no quiere convertirse en el “Tío INACAP”, es decir, traspasar esa barrera de la informalidad.

En la UPLA indicaron que usan más la expresión cercana y coloquial, al igual que la profesional de la PUCV, que indicó que “en las publicaciones y respuestas un lenguaje cercano y sencillo, hablamos de tú a tú en todas las redes sociales”. Por otro lado, en la UV y en la UTFSM coincidieron que en Facebook se da un lenguaje más informativo y formal, mientras que en Instagram se cuenta con un carácter más sociable y con trato lineal con el usuario. Además, el profesional de la UTFSM agregó que la forma de expresión en publicaciones depende del contenido a publicar.

### **Subcategoría: Presentación de la publicación**

Se logró identificar que los seis CM presentan las publicaciones de manera diferente, organizando los elementos con un criterio establecido o identificando en el momento la mejor forma de publicar los contenidos. Sin embargo, en lo que todos coincidieron es que el hecho de que un contenido sea presentado como nota, fotografía álbum fotográfico o video, depende del material que les envían desde sus propios departamentos, ya que no son ellos los que crean el contenido desde el reporte de la actividad. Solo ocurre en el caso de INACAP, donde la CM es también la encargada de la pauta semanal.

Sobre los elementos con los que puede ser presentada una publicación, como emoticones, *hashtags* o las normas gráficas correspondientes, cuatro entrevistados (UV-UPLA-UTFSM-INACAP) indicaron que, en general, se ven y ordenan al momento de redactar y crear el post en cada red social, ya que en muchas ocasiones también depende del

contenido. Sin embargo, manejan algunos criterios generales que pueden variar: por ejemplo, el CM de la UPLA aseguró que “existen criterios, pero son bastante básicos, el que predomina es el uso de titular más un enlace y el *hashtag* #UPLA. Emoticones se usan más en Instagram, pero va variando”; mientras que en INACAP el uso de *hashtags* está definido a nivel nacional, y además usando pocos emoticones, por la misma razón escozada en la Subcategoría “Forma de expresión”.

Por otro lado, se logró identificar que los CM de PUCV y UVM cuentan con criterios más establecidos sobre la presentación de las publicaciones: La profesional de PUCV indicó que “en las redes sociales que son parte de la Dirección General de Vinculación con el Medio (Admisión, Alumni y PUCV, la que manejo yo) hemos trabajado de estandarizar nuestras publicaciones, por ejemplo, usando emoticones en publicaciones de actividades y cultura”. Por su lado, el CM de la UVM afirmó que usa diferentes *hashtags* solo en Instagram, y que mantiene las publicaciones de Facebook y Twitter solo con textos y enlaces, y material gráfico que lo amerita, ocasión en que las normas gráficas están establecidas por Comunicaciones.

### **Subcategoría: Frecuencia de publicaciones**

Sobre la frecuencia con la que los CM publican los contenidos en las redes sociales, se identificó que todos programan material de lunes a viernes, y los fines de semana solo cuando hay casos especiales. Además, tres de los entrevistados (UV-UPLA-UTFSM) indicaron que la frecuencia en cuanto a horarios y días de publicación está definida, donde generalmente se publica en el horario de trabajo habitual, entre 9:00 y 18:00 horas en todas las redes sociales, considerando también una cantidad mínima y máxima de publicaciones al día de acuerdo con cada plataforma. Por ejemplo, el profesional de la UV aseguró que “en Twitter tengo más libertades para publicar durante el día, mientras que en Facebook está estandarizado y deben ser mínimo cinco o seis diarias, y en Instagram trato de que sean cuatro semanales, pero tengo libertad con las historias”.

En el caso de UVM e INACAP, los CM indicaron que no hay una frecuencia definida, en el primer caso porque “depende del acontecer diario, pero hacemos un esfuerzo por actualizar al menos diariamente todas las redes”, mientras que la segunda profesional indica que los horarios se definen de manera flexible.

### **Subcategoría: Indicadores semánticos**

Para conocer cómo los CM trabajan los temas sensibles en sus redes sociales, se identificó la tendencia de los profesionales a basar sus acciones comunicacionales en la línea editorial que se maneja a nivel institucional y de la dirección o departamento donde trabajan. Cuatro de los entrevistados (UPLA-PUCV-UTFSM-UVM) coincidieron en que la definición de cómo se trabajan y comunican los temas sensibles a través de redes sociales no pasa por ellos como CM, sino que se tratan en base a decisiones estratégicas grupales ligadas a lineamientos definidos con anterioridad. En el caso de la PUCV, por ejemplo, la profesional indicó que en esos casos la red social cumple una función meramente informativa, dado que se replican los comunicados oficiales que se suben al sitio web.

Por otro lado, los CM de la UV e INACAP indicaron que los temas sensibles no se trabajan en sus redes sociales institucionales.

### **Subcategoría: Control de comentarios**

Respecto a cómo los CM articulan el control de lo que dice la comunidad sobre la institución, cuatro profesionales indicaron que manejan un sistema de control de comentarios, ya sea mediante programas o de forma manual. Por ejemplo, los profesionales de UV y PUCV aseguraron que se basan en la revisión de comentarios y menciones en todas las redes sociales, mientras que en UPLA y UVM, hacen uso de herramientas de medición para generar indicadores -en el primer caso- y de un programa interno que le otorga sentimientos a los diferentes comentarios -en el segundo caso-. En UTFSM e INACAP indicaron que no realizan ese tipo de monitoreo.

Estos resultados dan cuenta de que la gran mayoría de los entrevistados entiende la importancia de conocer y manejar lo que la comunidad está hablando sobre la institución en redes sociales, ya que no solo llevan a cabo el ejercicio manual de revisión y seguimiento, sino que también han logrado consolidar un sistema que utilizan para mantener controlados los comentarios, con pleno conocimiento de ellos.

### **Subcategoría: Redes sociales de la institución**

En las universidades, así como otras instituciones de Educación Superior, no solo se pueden encontrar las redes sociales oficiales, que llevan el nombre de la organización, sino

que además con las plataformas, por ejemplo, de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, Cultura, o de las carreras impartidas. ¿Cómo es el vínculo de los CM con estas redes? ¿Tienen algún grupo de control?

Las respuestas evidenciaron que ninguno tiene un control total sobre la creación de estas redes sociales, pero que, en su mayoría, las diferentes unidades académicas y de servicios les solicitan ayuda y asesoría inicial para entender cómo se manejan las cuentas, además de estar en constante monitoreo de los contenidos que publican. Solo un CM (UV) aseguró que además de no poseer control sobre estas redes, tampoco monitorea estas redes.

En el caso de UPLA y PUCV, ambos profesionales indicaron que, si bien no pasa por ellos el permiso a otras unidades para crear redes sociales, si se les solicita ayuda para ello y para la realización de capacitaciones respecto a su uso. Además, desarrollan una labor de monitoreo constante de redes, para identificar que los contenidos sean bien expuestos y para alimentar sus propias redes institucionales. De hecho, el encargado de la UPLA aseguró que “no puedes censurar una red de una carrera o unidad que tiene 300 personas, porque también es una comunidad. Si ellos trabajan bien su red social, puedes apoyarlos y compartir sus contenidos”.

En el caso del CM de la UVM, afirmó que el Protocolo de redes sociales (mencionado en la subcategoría Objetivo de la estrategia) detalla que se debe informar sobre la creación de una red social, pero que no siempre se cumple, de modo que debe informarlo a su superior y monitorear la red para que siga la línea editorial de la institución.

En el caso de los profesionales de UTFSM e INACAP, el primero indica que, si bien tampoco tiene un control sobre la creación de nuevas cuentas en redes sociales, si realiza un constante monitoreo de ellas, mientras que la segunda solo monitorea las publicaciones del Facebook de DAE, ya que el control general lo realiza casa matriz, en Santiago, para todas las sedes.

### **Subcategoría: Redes sociales externas**

Como las redes sociales son espacios de interacción, se quiso conocer si es que los CM de las universidades de la Región de Valparaíso siguen y/o comparten contenidos de otras redes sociales, ante lo cual tres profesionales respondieron que el vínculo con otras

plataformas es solo circunstancial, como por ejemplo cuando se organizan actividades con otras instituciones (UV-UTFSM-INACAP), mientras que los otros tres indicaron que siguen otras cuentas de interés y comparten sus contenidos de manera constante (UPLA-PUCV-UVM).

Por ejemplo, el CM de la UPLA afirmó que “en Twitter seguimos cuentas institucionales y no institucionales, contenido de cuentas vinculadas a Educación y de personas que opinen cosas que vayan alineadas con nosotros. Además, seguimos a los estudiantes en Instagram, ya que con sus contenidos también alimentamos nuestra red”, mientras que la profesional de la PUCV aseguró que “es importante seguir otras cuentas porque son nuestros públicos o aliados estratégicos, como instituciones públicas, instituciones privadas, ONG’s, entre otros, ya que la universidad se vincula con todos esos actores”.

El resultado da cuenta de que para la mitad de los CM las redes sociales no solo son fuente de difusión de contenidos e interrelación con los usuarios de la comunidad digital, sino que además una plataforma para vincularse con otros actores estratégicos que la propia universidad identifica como aliados, considerando las redes sociales como un espacio de unión y potencialización entre organizaciones.

## **ÍTEM: “UNIVERSIDAD Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL”**

### **CATEGORÍA: Institución**

#### **Subcategoría: Lineamientos institucionales**

Los lineamientos institucionales, como lo son la misión, visión y valores, son las piezas angulares que rigen a las organizaciones. En esta subcategoría se buscó conocer si es que los CM los consideran en su estrategia de redes sociales, y cómo los aplican en la ejecución de ésta.

Los resultados indicaron que dos CM (UPLA-UVM) aplican los lineamientos institucionales en la definición editorial de las notas que se redactan para el sitio web, las que posteriormente son difundidas a través de redes sociales. Por ejemplo, el profesional de la UPLA indicó que “Se integran en la definición editorial del contenido web, o sea, al momento en que decidimos a qué noticia le damos más o menos importancia por el vínculo que tiene

con el sello institucional, o con la misión de la organización. Uno sabe cuándo algo nos representa”.

Dos entrevistados (UV-UTFSM) toman en consideración los lineamientos institucionales en el tratamiento que le entregan a los contenidos directamente en las redes sociales. Por ejemplo, profesional de la UV afirmó que “lo principal de la misión y visión de la Universidad de Valparaíso es que declara tanto en sus aulas como al público en general es que es una universidad pública, laica y pluralista, y eso se aplica 100% en redes sociales: no hay censura, no hay dogmas de ningún tipo, todos los temas se pueden tocar. Nosotros si seguimos los lineamientos en los contenidos de redes sociales, se aplican y respetan”.

En el caso de la PUCV, la CM indicó que integra los lineamientos institucionales en la definición editorial de contenido propia de las diferentes redes sociales, considerando las temáticas donde la universidad busca destacar e identificarse: “En general, se consideran todos los objetivos que persigue la universidad: investigación, área valórica, perfeccionamiento en docencia de pregrado y postgrado, área de desarrollo internacional, entre otros contenidos, y todo lo vamos compartiendo a través de noticias y actividades”.

En el caso de INACAP, la profesional mencionó que los lineamientos instituciones están dados por siete focos estratégicos definidos por la organización a nivel nacional, en los cuales la CM basa su trabajo diario para delimitar los contenidos web y redes sociales. Aseguró que “nosotros nos reconocemos a nosotros mismos como una institución que tiene adscrito el “aprender haciendo” y que tiene ese relacionamiento con el sector productivo y las necesidades regionales, entonces yo lo sé y eso se debe mostrar de la mejor forma posible. Las actividades que me envían o que buscamos responden a eso, y las publicamos”.

Los seis CM consideran importante integrar, ya sea en la definición editorial general o dentro de los contenidos propios de redes sociales, los lineamientos institucionales que rigen a las universidades donde laboran. Esto indica que las redes sociales son trabajadas también como plataformas para dar a conocer contenidos trabajados en base a la misión, visión y valores de la organización, de modo que se reconocen como espacios de difusión de lo que es y busca ser cada universidad.

#### **Subcategoría: Plan de desarrollo institucional**

Sobre si los CM saben si las redes sociales están consideradas dentro del plan de desarrollo institucional de la universidad en la que cada uno trabaja, cuatro indicaron que no se mencionan las redes sociales (UV-PUCV-UTFSM-UVM) como tal. Aseguraron que en el plan de desarrollo institucional se habla del área digital en los diferentes departamentos de Comunicaciones y cómo ésta ha potenciado diferentes elementos de cada organización, pero no de las plataformas en específico.

Por otro lado, solo los profesionales de UPLA e INACAP respondieron que las redes sociales si están consideradas dentro de cada plan de desarrollo. En el primer caso, el CM indicó que la relación con las redes sociales se da porque el Plan de Comunicaciones desarrollado por la Dirección de Comunicaciones de la universidad, incorpora estas plataformas de manera incipiente, y este plan se articula con el plan de desarrollo estratégico de la universidad. En el segundo caso, el vínculo se porque las redes sociales están incorporadas en el área de desarrollo digital, con nuevas propuestas e iniciativas específicas.

### **CATEGORÍA: Vinculación con el Medio**

#### **Subcategoría: Dependencia institucional**

Se buscó conocer si el departamento en el que cada CM trabaja tiene alguna dependencia institucional con Vinculación con el Medio.

Ante la consulta, tres CM indicaron que existe dependencia institucional: En el caso de la UV, la Dirección de Extensión y Comunicaciones pertenece a la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio, pero su soporte no son las redes sociales; sobre la PUCV, el área donde la profesional trabaja pertenece a la Dirección General de Vinculación con el Medio; mientras que la CM de INACAP también trabaja en una dirección que es parte de Vinculación con el Medio.

Por el lado contrario, el profesional de la UPLA aseguró que el trabajo con Vinculación con el Medio es de corte circunstancial, y que tiene mayor vínculo con Rectoría, mientras que en UTFSM indicaron que dependen directamente de Rectoría. El CM de la UVM explicó que la estructura organizacional, al momento de la entrevista, estaba sufriendo cambios, y que en esos momentos tenía dependencia directa de la Dirección de Admisión.

#### **Subcategoría: Acciones con Vinculación con el Medio**



Finalmente, y para conocer si las acciones de los CM se alinean con el Plan de Vinculación con el Medio de la institución, solo un profesional (UVM) aseguró que no, y que solo desarrolla un trabajo con difusión.

El resto de los entrevistados explicaron que, en mayor o menor medida, sus labores diarias sí están condicionadas por el Plan de Vinculación con el Medio de la universidad en que trabajan. Dos de los profesionales indicaron que el vínculo es directo: en PUCV aseguraron que “sí, todo el rato. Hay hartos lineamientos de la universidad que tienen que ver con Vinculación con el Medio, que nosotros consideramos para alimentar nuestras redes sociales”; mientras que desde INACAP indicaron que “sí, se alinean entendiendo lo importante que es la contribución que realiza la universidad en el entorno donde se inserta, respondiendo a las necesidades de desarrollo de un país y sus comunidades. INACAP trabaja en tres líneas: lo productivo, lo social y lo cultura, y al generar ese tipo de contenido, es el material que también voy replicando y dándole énfasis en redes sociales”. Estas dos profesionales coinciden en la subcategoría anterior, con dependencia directa de Vinculación con el Medio.

Por otro lado, en el caso de UV, UPLA y UTFSM, si bien sus acciones como CM se alinean con el Plan de Vinculación con el Medio de cada institución, los profesionales indicaron que no es explícito, y que efectivamente se trabaja, pero no de manera directa.

## **CONCLUSIONES**

Se darán a conocer las conclusiones a las que se llegó tras la realización de la investigación, cuyo objetivo general versó sobre describir las estrategias comunicacionales utilizadas por los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso en sus redes sociales institucionales.

Los objetivos específicos eran tres: 1) Identificar los objetivos y funciones de los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso en las redes sociales institucionales. 2) Describir los planes estratégicos y tácticas que los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso utilizan en las redes sociales institucionales. 3) Describir la relación entre los planes estratégicos de los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso y los lineamientos institucionales de éstas.

#### Objetivos y funciones de los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso en las redes sociales institucionales

Se puede ver la existencia de una tendencia en cuanto a la identificación de los Community Managers como los encargados de administrar y gestionar contenidos y material informativo en las diferentes redes sociales institucionales de la universidad en que cada uno se desempeña.

En este sentido, y respecto al objetivo que se le otorga a cada profesional CM, se sigue el patrón de vincularlo a una meta de “difusión” de contenidos a nivel de plataformas digitales, de manera tal que se identifica una meta de transmisión de todo el material institucional e informativo que sea necesario dar a conocer a través de redes sociales. Esto se vincula al hecho de que la mayoría de los entrevistados pertenece al departamento de Comunicaciones de cada institución, y que el grueso depende jerárquicamente de un jefe o director, de manera que se entiende que ese objetivo está determinado por un superior.

Sobre las funciones de los CM, la principal está dada por la gestión del contenido en las redes sociales institucionales, considerando de esta forma un rol de administrador de las plataformas correspondientes. Esto implica que los profesionales diariamente revisan la actividad que ocurre en las diferentes redes por parte de los usuarios que las integran, además de planificar las publicaciones diarias y semanales de acuerdo al material que se les entrega

desde las áreas de Prensa o las unidades académicas o de servicio, todo lo anterior manejando sus acciones generalmente de manera independiente, salvo casos excepcionales.

Dentro de la gestión de contenido en las redes sociales institucionales, la labor de los CM se realiza con plena consciencia de la existencia de una comunidad que, si bien en su mayoría se forma en las propias universidades, en redes sociales encuentran una plataforma para ser gestionadas, identificando así la responsabilidad de mantener o trabajar esa red comunitaria para afianzarla y hacer que permanezca en el tiempo, logrando que se identifique con la institución educacional en torno a la que se forma.

Se añaden a las tareas propias de redes sociales otras labores anexas, identificando la suma de funcionalidades con la que los CM deben lidiar a diario para cumplir con sus trabajos, dentro de su polifuncionalidad. Se concluye que, si bien las labores de los CM a nivel de redes sociales son claras e identificables, aún no cumplen un rol de tiempo completo en ellas, teniendo que compartirlo con otros trabajos. De lo anterior, se extrae la idea de que sus funciones y responsabilidades están sujetas a variaciones dependiendo de la universidad en que se desempeñan, y como son cargos relativamente nuevos en las instituciones, sus labores diferenciadas se encuentran aún en definición.

Tomando en cuenta las perspectivas teóricas de la Comunicación institucional y la figura del CM en las instituciones, donde se indica que los profesionales se dedican a la gestión completa de redes sociales, en base al desarrollo de estrategias y planificación de acciones para trabajar las plataformas de acuerdo a objetivos y metas que se tengan para esa comunidad digital, se concluye que el CM en las universidades de la Región de Valparaíso es un cargo que aún no es delimitado en cuanto a los objetivos concretos y labores digitales propias de su rol.

Lo anterior, dado que su polifuncionalidad no les permite llevar a cabo una labor concentrada en el trabajo de redes sociales, siendo esto una desventaja para la consecución de metas y quedando en deuda con las nuevas condiciones digitales y sociales que vivimos actualmente, como lo que indican las encuestas detalladas en los Anexos 1 y 2. Esto, porque hoy la gran mayoría de las relaciones entre marca y usuario se concentra en redes sociales, considerando necesario entonces que las instituciones, organizaciones y empresas cuenten con una persona que se encargue de manera íntegra a la administración de estas plataformas.

Se considera negativo que los CM de las universidades de la Región de Valparaíso no se dediquen en un 100% a la labor propia de redes sociales, ya que, en la situación contraria, cada profesional podría enriquecer los procesos comunicacionales que rigen cada plataforma, y se centrarían en hacer crecer y permanecer en el tiempo la comunidad digital y la imagen que la institución quiere mostrar a través de redes sociales.

Sin embargo, se entiende que esto no es responsabilidad de los profesionales entrevistados, sino que son decisiones tomadas a nivel de jefaturas y/o institucional, lo que se puede vincular precisamente a lo anteriormente comentado: un cargo cuyas labores aún no se delimitan, por lo que continúa siendo un receptor de otras responsabilidades ajenas a lo que se requiere para laborar como Community Manager. En este sentido, el llamado es a que las universidades (e instituciones en general) comprendan el espacio que debe tener el trabajo de CM o encargado de redes sociales en ellas, considerando la sociedad digitalizada en la que nos encontramos y la importancia de contar con un profesional a cargo de esta área.

#### Planes estratégicos y tácticas que los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso utilizan en las redes sociales institucionales

Los planes estratégicos que los CM utilizan para realizar sus labores se encuentran determinados por el objetivo que cada universidad busca al estar en redes sociales, el cual corresponde de manera transversal a mostrar el quehacer institucional, a partir de diferentes lineamientos y acciones específicas. Ellos están orientados a la naturaleza de cada institución, considerando que las diferentes universidades tienen un marcado sello de acuerdo con lo que se plantean como organización. En base a esto, se puede hablar del sentido estratégico de los planes, dado que basan su organización y accionar en la consecución de objetivos concretos y con una planificación específica.

En primer lugar, los planes estratégicos están estructurados y mantienen una línea definida de objetivos y mapas de acción, ya sea de manera “mental” o protocolarizada y formal. Lo anterior considera que el objetivo principal de las redes sociales institucionales de las universidades de la Región de Valparaíso es mostrar el quehacer de la organización, a través de contenido atractivo y con un lenguaje definido de acuerdo con cada institución. El contar con una organización del quehacer en redes sociales permite que los CM a cargo desarrollen sus labores diarias con una base sólida que, si bien tiene el carácter de flexible de

acuerdo a la contingencia, logra consolidar el trabajo en las plataformas digitales en vínculo con los objetivos que plantea cada universidad en el ámbito de las redes sociales.

Esta definición estratégica también se da a nivel de públicos, los cuales se encuentran categorizados en internos y externos, desde donde los CM realizan el parcelamiento de audiencias para identificar la mejor forma de informar y difundir contenidos para cada uno de ellos. La presencia de los públicos en redes sociales es considerada como un eje fundamental para la labor de los encargados, por lo que se mantiene un sistema de medición de lo que se está hablando de la institución a nivel de plataformas digitales para controlar ese ítem, lo que será tratado posteriormente respecto a las tácticas.

Relativo a lo anterior, los CM consideran dentro de sus planes estratégicos la forma de actuar ante eventuales crisis que puedan suceder en redes sociales, lo que implica la importancia que tiene el hecho de conocer qué está sucediendo día a día en las plataformas y mantener un plan para actuar frente a situaciones que requieran de una acción inmediata.

Finalmente, los planes estratégicos poseen la característica de ser perfectibles, considerando que la medición de éxito de cada publicación y el monitoreo y evaluación constante de la estrategia es una parte fundamental para tomar decisiones a largo plazo en su ejecución. Esto indica que los planes estratégicos se encuentran desarrollados de principio a fin, es decir desde su origen con los objetivos y líneas fundamentales de acción (que se describirán a continuación) hasta la forma en que cada profesional determina qué modificar, agregar o quitar del plan, lo cual da cuenta de la importancia de éste como pieza del plan de comunicaciones con el que cuenta cada institución.

Respecto a las tácticas, éstas se caracterizan por estar definidas en acciones particulares en diferentes ítems, además de estar alineadas con el objetivo general que busca la institución al estar en redes sociales, determinando su carácter estratégico.

En primera instancia, las tácticas que los CM desarrollan se basan en los diferentes contenidos que cada institución entrega para alimentar las redes sociales, los cuales son categorizados y trabajados para ser presentados de forma particular en las plataformas. La información diferenciada corresponde al material fundamental con el que cada profesional

desarrolla las publicaciones de las redes sociales, las que redacta y presenta de acuerdo a la plataforma y tipo de contenido.

Esto da cuenta de que no todos los contenidos se trabajan de la misma manera en todas las redes sociales, de modo que el CM a cargo lleva a cabo la acción de parcelar y “moldear” los contenidos de acuerdo a criterios establecidos. Además, ante la ausencia de contenido, los CM manejan acciones de uso de reservas para mantener alimentadas las redes sociales con material institucional, lo que determina la necesidad de publicar constantemente material, para mantener vigente a la institución a través de las plataformas.

Otra táctica corresponde a la forma en que los CM presentan los contenidos en las publicaciones, ya sea respecto a la forma de expresión y lenguaje utilizado, como también los diferentes elementos que acompañan a los mensajes centrales. En este caso, la táctica sobre la forma de expresión se identifica con la manera en que la universidad busca conectarse con la audiencia a través de un lenguaje cercano y sencillo, pero sin dejar de lado la formalidad e institucionalidad que debe caracterizar a la plataforma de una universidad. Se identifica que la institución busca llegar a sus audiencias a través de redes sociales de manera estratégica, en un nivel de relación simétrica en cuanto al lenguaje utilizado, acercándose a los públicos por medio de una interacción clara y simple, con el uso determinado de los diferentes elementos que proporciona cada plataforma, para lograr hacer atractiva una publicación.

Respecto al tratamiento de contenidos, los CM cuentan con tácticas definidas para trabajar temáticas sensibles en redes sociales, situaciones que manejan con acciones determinadas. Las redes sociales funcionan como medio de difusión de las informaciones, considerando que ese tipo de decisiones no pasan por el encargado ellas, pero sí se evidencia que el CM es plenamente consciente de qué es lo que tiene o no que hacer en estos casos en particular, siguiendo la línea estratégica definida por su área.

Sobre la manera en que se presentan las publicaciones, la táctica se encuentra definida por ciertos marcos establecidos, pero en general por lo que se pueda determinar en el momento mismo del posteo, considerando elementos como *hashtags* o *emoticones*. Esto se relaciona con el carácter flexible de los planes estratégicos -desarrollado en el punto anterior- dado que, si bien los CM trabajan en base a un plan estructurado que establece ciertos lineamientos,

consideran decisiones tomadas en el momento, para evaluar diferentes aspectos de la situación en que se presenten los contenidos.

Acercas de la frecuencia de las publicaciones, éstas se desarrollan solo de lunes a viernes en horarios de trabajo, y solo los fines de semana en casos excepcionales. Esto se encuentra definido a partir de la evaluación por parte de los CM de días y horarios en que ciertos contenidos posibilitan mayor número de interacciones, lo que obedece a una acción estratégica para aumentar el tráfico en redes sociales.

El manejo de acciones protocolarizadas también se evidencia en el quehacer diario propio de redes sociales, cuando se trata de controlar lo que la comunidad dice la universidad en las plataformas digitales. Allí la labor del CM es manejar una táctica de seguimiento respecto a lo que las audiencias opinan de la institución, a través del monitoreo por medio de diferentes formas, lo cual explica que los profesionales consideran importante el hecho de conocer cómo se está hablando sobre la institución en el espectro de las redes sociales, a lo que incluyen acciones de monitoreo para mantener controlado este aspecto en particular.

Finalmente, los CM manejan tácticas vinculantes con otras redes sociales, con la creación y monitoreo de plataformas al interior de la universidad, y conectándose con otras externas con diferentes objetivos. En el primer caso, los CM no tienen potestad para prohibir la creación de redes sociales por parte de otras unidades académicas o de servicio, pero si se recurre a ellos para ponerlas en marcha y, del mismo modo, monitorear constantemente los contenidos, para cuidar que estos vayan en una línea institucional. En este punto, si bien el CM no tiene autoridad absoluta, si es considerado la persona que puede asesorar para la creación y mantenimiento de plataformas, evidenciando una identificación de su cargo como el profesional que está capacitado para alinear lo que se quiere realizar en otros departamentos en redes sociales, con las políticas establecidas desde los planes estratégicos, considerando además acciones de monitoreo y control.

En el caso del seguimiento o compartición de contenidos con redes externas, los CM también utilizan una táctica vinculante, donde interactúan con cuentas que coincidan con sus labores en dos aspectos fundamentales: cuando comparten el desarrollo y organización de actividades con otras instituciones, o siguiendo a cuentas que vayan en la línea educacional o en la de sus públicos objetivos. Lo anterior corresponde a una acción estratégica desde la

relación que las instituciones establecen con diferentes organismos, la cual también se traslada al nivel digital para consolidarla frente a la audiencia, lo cual puede vincularse con los objetivos que busca cada universidad.

Es positivo que los profesionales cuenten con una planificación de las estrategias que llevan a cabo y que se refieran a las tácticas que desarrollan en sus redes sociales de manera ordenada y como un marco de referencia específico. Lo anterior se refiere a que están llevando a cabo sus labores de manera positiva, cumpliendo con las metas propuestas y desarrollando un trabajo de comunicación digital correcto en redes sociales institucionales. Sin embargo, los planes estratégicos y tácticas deben alinearse más con nuevas herramientas que otorgan los avances tecnológicos para el trabajo en este tipo de plataformas. En este sentido, la labor que están desarrollando los CM no está a la altura de la complejidad del posicionamiento digital actual, considerando que hoy los usuarios buscan contenido atractivo en internet y para poder desarrollarlo los profesionales deben contar con conocimientos sobre las tendencias que ofrece ese mercado en particular, a nivel de programas, sistemas de control y métricas, entre otros.

Sin embargo, como se mencionó en el apartado anterior, la polifuncionalidad de los CM podría ser la respuesta ante esta situación, dado que un profesional que tiene que dividir sus horas productivas entre diversas labores, muchas veces diferentes entre sí, no tiene más opción que optimizar el tiempo con el que cuenta para cumplir con las metas de su labor.

Por lo tanto, dentro de las posibilidades que tienen los entrevistados para cumplir con su trabajo en redes sociales, desarrollan una efectiva línea de trabajo vinculada a los objetivos que cada institución plantea. Desde la perspectiva de la Comunicación institucional y las estrategias comunicacionales que se pueden trabajar dentro de sus planes, los profesionales no se quedan atrás respecto al trabajo en base a líneas estratégicas, considerando además que, al momento de ser consultados por este ítem, lograron responder de manera inmediata la descripción de sus estrategias y tácticas.

Conscientes de ello, los CM deberían apuntar a formalizar la estructura de trabajo en documentos protocolarizados que permitan reunir aquellas estrategias y acciones que han desarrollado durante su labor, para así contar con una guía formalizada del trabajo que, si bien ya conocen, es necesario estructurar y consolidar, paso que podría ser el puntapié inicial para



que las instituciones delimiten las funciones y responsabilidades del Community Manager que requieren.

### Relación entre los planes estratégicos de los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso y los lineamientos institucionales de éstas

La relación entre los planes estratégicos de los CM de las universidades de la Región de Valparaíso y los lineamientos institucionales (misión, visión y valores) que las rigen corresponde a un vínculo directo y estratégico que se desarrolla a nivel de trabajo directo en las redes sociales de cada institución.

En primer lugar, los CM consideran los lineamientos institucionales dentro de su estrategia de redes sociales, integrándolos de diferentes maneras en las publicaciones diarias. El hecho de que los profesionales trabajen en base a ellas explica que se trata de una relación vinculante en cuanto a la labor propia de las redes sociales en el caso de los CM entrevistados, dado que al rol de carácter informativo se suma el integrar, en esos contenidos y material, lo que “es” y “quiere ser” la universidad, conectando las plataformas digitales con aquellos lineamientos que rigen a las instituciones.

Además, la relación de las estrategias comunicacionales de los CM con los lineamientos institucionales se rige a estándares estratégicos con objetivos y metas específicas sobre lo que busca lograr cada institución en redes sociales. En este sentido, la relación establecida con los ejes que guían el desarrollo institucional y los parámetros que establece Vinculación con el Medio, conecta la labor en las plataformas digitales y sirve como base de acción para la labor de los profesionales.

Lo anterior se relaciona con el hecho de que, poco a poco, las universidades están incluyendo en sus planes de desarrollo estratégico no solo el ítem de la comunicación digital, sino que además a las redes sociales como plataformas de información y difusión de contenido institucional. En este sentido, la relación de los lineamientos institucionales con los planes estratégicos de los CM considera el tránsito hacia una articulación con los pilares que regulan los procesos que se dan al interior de las instituciones de Educación Superior.

Si bien la labor que desarrollan los CM se ajusta a los lineamientos institucionales de la universidad en que laboran, este vínculo debe consolidarse y no solo hacerse patente en las

noticias web que luego se comparten en redes sociales, sino que además debe atravesar toda la estrategia comunicacional que se trabaje en estas plataformas.

Dentro de las labores que desarrollan las universidades de la Región de Valparaíso en el área particular de las redes sociales, se identifica que ajustan sus líneas de desarrollo a potenciar su liderazgo regional en el ámbito particular de la distribución de contenidos institucionales, lo cual es positivo considerando que estas organizaciones poseen un marco rol social relativo a la preparación de profesionales. Sin embargo, a este esfuerzo debería sumarse además la difusión del conocimiento, considerando este tópico como un elemento diferenciador que las distingue de otras entidades.

Las universidades deberían centrar su trabajo en redes sociales más allá de dar a conocer las actividades que desarrollan, sino que focalizar los esfuerzos en lo que dictan los lineamientos institucionales y en cada particularidad que diferencia a la institución. La función social que cumplen respecto a la formación de profesionales y postitulados y en la difusión de conocimiento y actividad científica, aspectos que distinguen a las universidades de otros planteles de Educación Superior, debería primar en el desarrollo de estrategias y tácticas en redes sociales, centralizando así su labor formativa y social para con la comunidad.

A modo de respuesta para la pregunta de investigación, las estrategias comunicacionales que utilizan los Community Managers de las universidades de la Región de Valparaíso en sus redes sociales institucionales, consideran planes estratégicos que apuntan a difundir el quehacer institucional de cada universidad, integrando los lineamientos institucionales de la entidad para presentarla a través de diferentes redes sociales, especialmente Facebook, Twitter e Instagram, plataformas más utilizadas y que permiten dar a conocer contenido variado y por medio de diferentes soportes. Estas estrategias comunicacionales se caracterizan por no estar protocolarizadas en una estructura formal, pero sí por estar consolidadas en la labor diaria que desarrollan los CM a cargo, en cuando a las tácticas que manejan tanto para planificar contenidos, realizar publicaciones, y evaluar la estrategia a nivel integral, mas no en detalle y usando herramientas básicas de seguimiento y control.

Queda entonces en manos de las instituciones de Educación Superior, la tarea de otorgarle mayor relevancia a la labor de los Community Managers como profesionales de la

comunicación digital capaces de que la organización se conecte con sus públicos en redes sociales, en un escenario que día a día cambia y se transforma, motivo por el cual se debe entregar espacio, tiempo y reforzamiento de conocimientos a los encargados de hacer crecer y mantener en el tiempo las redes sociales institucionales, donde se podría consolidar una relación directa y cercana de la universidad con su audiencia.

La realización de la investigación permitió conocer cómo Community Managers de seis universidades de la Región de Valparaíso desarrollan su labor en redes sociales por medio de diferentes planes estratégicos y tácticas, además de identificar cuáles son sus roles, funciones y responsabilidades al interior de cada institución.

De los resultados entregados a partir del análisis de contenido aplicado a los datos extraídos de cada entrevista, se pudo establecer puntos que los encargados de redes sociales institucionales evidencian como centrales para delimitar su labor.

Por lo mismo, se desarrolló el esbozo de un Manual de uso y estilo de redes sociales de universidades de la Región de Valparaíso, el cual concentra los conceptos fundamentales que, según se identificó de las respuestas de los CM que integraron la muestra de la investigación, todo profesional que esté a cargo de la gestión de redes sociales de una universidad regional debe tener presente. Se espera que en el futuro este marco general pueda ser desarrollado de manera íntegra, para así aportar con un documento formal que canalice las experiencias de Community Managers de universidades.

A modo de referencia, este documento se basaría en el Manual de uso y estilo de redes sociales de la Universidad de Sevilla, creado en 2017 por la institución española para ordenar, normar y consolidar el trabajo comunicacional en estas plataformas digitales (García-Gordillo, Ramos y Fernández, 2017).

El objetivo del Manual de uso y estilo de redes sociales de universidades de la Región de Valparaíso corresponde al establecimiento de normas para la gestión de cuentas de redes sociales en las diferentes universidades de la V Región de Chile, considerando que si bien cada organización posee lineamientos particulares, el documento puede establecer parámetros generales para el trabajo en este tipo de plataformas en esas instituciones, en base a los datos obtenidos de las entrevistas desarrolladas en el contexto de la investigación.

El documento estaría estructurado primero con una introducción, que contextualizaría respecto al panorama digital a nivel nacional y la presencia de las universidades de la Región de Valparaíso en redes sociales; aspectos generales sobre la gestión de redes sociales de universidades regionales, considerando los encargados de cuentas, la creación y seguridad de éstas, las estrategias generales que deberían regir a cada una, y el vínculo con otras cuentas nacionales y regionales; un apartado dedicado a las normas de estilo, relativas a los contenidos institucionales, el lenguaje y la forma de expresión, frecuencia de publicaciones, el vínculo con la comunidad de la Región de Valparaíso; la gestión de contenidos y mensajes y el manejo de crisis comunicacionales. Finalmente, se entregarán lineamientos para las tres redes sociales más utilizadas por las universidades regionales: Facebook, Twitter e Instagram.

Lo anterior se basa en los resultados obtenidos tras el análisis de contenido aplicado a los datos extraídos de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a Community Managers de seis universidades de la Región de Valparaíso, por lo que considera un compilado de las principales ideas y experiencias de gestión de redes sociales expuestas por los profesionales, en relación al trabajo desarrollado en plataformas de universidades regionales.

El Manual de uso y estilo de redes sociales de universidades de la Región de Valparaíso en su versión de propuesta, se puede revisar en el Anexo 1.

## REFERENCIAS

### Bibliografía

Aguilera, J., (2008), *Gerencia integral de Comunicaciones. Claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación*, Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Almasa, A., y Godoy, F. (2012). El Community Manager en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18(1), 57-64.

Álvarez, A., y Castillo, A., (2014), *Evaluación en comunicación estratégica*, Madrid, España: Mc Graw Hill.

Arias, M. y Gene, J. (2003). Perspectivas teóricas sobre la digitalización de las organizaciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 49-62.

Brito, J.G., Laaser, W., y Toloza, E.A. (2012). El uso de las redes sociales por parte de las universidades a nivel institucional. Uno estudio comparativo. *RED, Revista de Educación a Distancia*, 32.

Burgueño, J., (2014), *Comunicación institucional para periodistas. Manual práctico de comunicación y relaciones públicas*, Barcelona, España: Editorial UOC.

Campoy, T., y Gomes, E., (2009), *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. En *Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación* (Pág. 273-300), Madrid, España: Editorial EOS.

Castells, M., y Himanen, P., (2016) *Reconceptualización del Desarrollo en la Era Global de la Información*, Santiago, Chile: Fondo de Cultura Económica.

Centro de Políticas Públicas UC (2016). Encuesta Nacional Bicentenario Universidad Católica-GfK ADIMARK. Santiago de Chile. *Encuesta Bicentenario UC*. Recuperado de <https://encuestabicentenario.uc.cl/>

Celaya, J., (2008), *La empresa en la Web 2.0: El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*, Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Codina, L., ¿Web 2.0, Web 3.0 o Web Semántica?, (2009) En: *El impacto en los sistemas de información de la Web. I Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0*. Congreso llevado a cabo en Universidad del País Vasco, Bilbao.

García, J., (2015), *Comunicar en la Sociedad Red. Teorías, modelos y prácticas*, Barcelona, España: Editorial UOC.

García-Gordillo, M.; Ramos, M.; y Fernández García, S., (2017). *Manual de uso y estilo de redes sociales de la Universidad de Sevilla*. Sevilla, España: Editorial Universidad de Sevilla. DOI: [http://dx.doi.org/10.12795/RRSS\\_US](http://dx.doi.org/10.12795/RRSS_US)

Fernández Castillo, I., Nogueir Jiménez, A., y Reina Estévez, J. (2012). El uso de las redes sociales en las universidades andaluzas: el caso de Facebook y Twitter. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(11), 123-144

Hernández, R.; Fernández, C.; y Baptista, P., (2006), *Metodología de la Investigación*, Cuarta Edición, México: Editorial Mc Graw Hill.

Jenkins, H., (2008), *Convergence culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*, Barcelona, España: Paidós.

Jenkins, H.; Ford, S.; y Green, J., (2013), *Cultura transmedia. La creación de contenido y valor en una cultura en red*, Barcelona, España: Editorial Gedisa.

Marín de la Iglesia, JL., (2010), *Web 2.0: una descripción muy sencilla de los cambios que estamos viviendo*, La Coruña, España: Netbiblo.

Marquina-Arenas, J., (2012), *Plan Social Media y Community Manager*, Barcelona, España: Editorial UOC.

Mejía, J.C., (2013), *La guía del Community Manager: estrategia, táctica y herramientas*, Madrid, España: Editorial Anaya Multimedia.

Merodio, J, (2016), *Estrategia y táctica empresarial en redes sociales*, Bogotá, Colombia: LID Editorial.

Ministerio de Educación (2017). Objetivos y organización de la Educación Superior. Santiago de Chile. *Ayuda Mineduc*. Recuperado de <https://www.ayudamineduc.cl/>

Ministerio de Educación (2017) Universidades. Santiago de Chile. *Mi Futuro*. Recuperado de <http://www.mifuturo.cl/>

Moreno, M., (2014), *El gran libro del community manager*, España: Editorial Gestión 2000.

Losada, A., (1998), *La comunicación institucional en la gestión del cambio: El modelo universitario*, Salamanca, España: Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.

Piñuel, J.L., (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido, *Estudios de Sociolingüística*, Departamento de Sociología IV Facultad de CC. de la Información, Universidad Complutense de Madrid, 3(1), 1-42.

Pedreño, A., ¿Qué puede ser la universidad 2.0? Visión y Estrategias de actuación, (2009) En: *Curso de Emprendedores Universidad Internacional Menéndez Pelayo*. Curso llevado a cabo en Madrid, España.

Pérez, A; Genaut, A; Meso, K; Mendiguren, T; Marauri, I; Iturregui, L; Rodríguez, MM; y Rivero, D. (2013). Las empresas en Facebook y Twitter. Situación actual y estrategias comunicativas, *Revista Latina de Comunicación Social*, 68, 676-695.

Ponce, I. (2012). Redes Sociales: Historia de las redes sociales, *Observatorio Tecnológico. Gobierno de España. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*.

Ramos, A., y Ramos, M., (2014), *Aplicaciones web*, Madrid, España: Ediciones Parainfo.

Roldán, S., (2016), *Community management. Gestión de comunidades virtuales*, Colombia: ECOE Ediciones.

Rodríguez, C. (Agosto de 2003) Nociones y destrezas básicas sobre el análisis de datos cualitativos. Seminario Internacional *El proceso de investigación en educación, algunos elementos clave*. Seminario llevado a cabo en Santo Domingo, República Dominicana.

Riorda, M., y Valenti, P., (2015), *Gobernautas y ciudadanos: los gobernantes latinoamericanos y la gestión de redes sociales*, Banco Interamericano del Desarrollo.

Scarini, S. (2010). Web 2.0: La evolución y el futuro de los contenidos en internet. *Universidad del Museo Social Argentino. Facultad de Ciencias de la Interacción. Ciclo de Licenciatura en Comunicación Audiovisual*.

Tuesta, D. (2016). Contexto Digital Alianza del Pacífico. Santiago de Chile. *BBVA Research*. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/>

Valles, M., (2007), *Entrevistas cualitativas*, Madrid, España: Cuadernos Metodológicos, Volumen 32, CIS Centro de Investigaciones Sociológicas.

Valls, J-F., (2013), *Estrategias y tácticas de marketing. Interpretando al consumidor en su kilómetro cero*, Barcelona, España: Profit Editorial.