

La Comunicación Institucional en el proceso de Transformación Digital de la USGP

Institutional Communication in the Process of Digital Transformation at the (USGP)

Julio Cesar Gereda Carrillo.

<https://orcid.org/0000-0002-1722-0195>

Universidad San Gregorio de Portoviejo, Ecuador

jcgereda@sangregorio.edu.ec

Resumen

La comunicación institucional juega un papel fundamental en el proceso de transformación digital de las instituciones académicas. En el caso de la Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP) en Ecuador, esta ha implementado una Estrategia de Transformación Digital para adaptarse y evolucionar mediante la incorporación de tecnologías digitales en sus operaciones y comunicaciones. La comunicación institucional se convierte en una herramienta esencial para informar, persuadir y generar compromiso en la comunidad universitaria. Sin embargo, existe una escasez de estudios empíricos que aborden cómo la comunicación institucional se adapta en el contexto de la transformación digital en el ámbito universitario. Este artículo explora la importancia de la comunicación institucional en el proceso de transformación digital de la USGP, así como las estrategias, herramientas y beneficios asociados a una buena gestión comunicacional.

Palabras clave: Comunicación institucional, competencia digital, estrategia de transformación digital, herramientas digitales, madurez digital.

Abstract

Institutional communication plays a fundamental role in the digital transformation process of academic institutions. In the case of the Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP) in Ecuador, it has implemented a Digital Transformation Strategy to adapt and evolve through the incorporation of digital technologies in its operations and communications. Institutional communication becomes an essential tool to inform, persuade, and generate engagement in the university community. However, there is a shortage of empirical studies that address

how institutional communication adapts in the context of digital transformation in the university setting. This article explores the importance of institutional communication in the digital transformation process of the USGP, as well as the strategies, tools, and benefits associated with good communication management.

Keywords: Institutional communication, digital competence, digital transformation strategy, digital tools, digital maturity.

Introducción

En la actualidad, la era digital ha experimentado una transformación profunda en la forma en que las instituciones académicas interactúan con sus diversos públicos. La Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP), como institución con un compromiso constante hacia la excelencia académica y la innovación, no ha sido ajena a esta evolución. La USGP se encuentra en una fase determinante con la formulación de su Estrategia de Transformación Digital, una iniciativa que busca adaptarse y evolucionar mediante la incorporación de tecnologías digitales en sus operaciones y comunicaciones (Informe Taller de Transformación Digital USGP, 2022).

Este proceso de Transformación Digital abarca de manera transversal a toda la organización y destaca la necesidad de revisar y actualizar la estrategia de comunicación institucional. La comunicación institucional, entendida como el conjunto de estrategias y acciones destinadas a transmitir de manera clara y coherente los mensajes de la organización, se convierte en una herramienta esencial para informar, persuadir y generar compromiso en la comunidad universitaria, juega un papel fundamental al ser la encargada de transmitir los cambios y avances de la universidad a sus diversos públicos. La incorporación de tecnologías digitales exige una reevaluación exhaustiva de las estrategias comunicacionales existentes (Barnes, 2021).

En este contexto, la Comunicación Institucional se define como un conjunto estratégico de acciones destinadas a construir, gestionar y preservar la imagen de una institución (Cees BM Van Riel, 2007). La Transformación Digital plantea nuevos desafíos y oportunidades a la Comunicación Institucional, como la necesidad de adaptarse a nuevos canales de comunicación y de gestionar la información en entornos digitales (Castells, 2011).

Además, las herramientas digitales han ejercido un impacto significativo en la comunicación interna de las organizaciones en el contexto de la Transformación Digital (Tauber, 2020). Si bien estas herramientas han aumentado la productividad y mejorado la comunicación con los actores externos, es esencial destacar la importancia de su uso adecuado. Desafíos como la calidad de la conexión a Internet y el uso incorrecto pueden obstaculizar la eficacia de la comunicación. Por lo tanto, la capacitación de todos los miembros de la institución en el manejo de estas herramientas digitales se convierte en un elemento fundamental para mantener un nivel homogéneo y alcanzar el éxito (Jiménez et al., 2021).

La comunicación institucional es un elemento clave para el éxito de cualquier proceso de transformación digital, ya que funciona como el vínculo entre la institución, sus miembros y el público externo. Un esquema de comunicación eficaz no solo informa, sino que también facilita el cambio, impulsa la participación y fortalece la cultura organizacional (Gil, 2023). A pesar de su importancia, hay una escasez notoria de estudios que aborden de manera empírica cómo la comunicación institucional se adapta o debería adaptarse en el contexto de la transformación digital en el ámbito universitario (Cuenca-Fontbona et al., 2020). Esta brecha en el cuerpo de conocimiento representa una oportunidad académica y práctica para investigar cómo la USGP puede optimizar su comunicación en este nuevo paradigma (Akour & Alenezi, 2022)..

En este artículo, se explorará la importancia de la Comunicación Institucional en el proceso de Transformación Digital de la USGP, así como las estrategias, herramientas y beneficios asociados a una buena gestión comunicacional.

El objetivo principal de este estudio es examinar el rol de la comunicación institucional en el proceso de transformación digital de la Universidad San Gregorio de Portoviejo. Para lograrlo, se plantean los siguientes objetivos específicos: Analizar el estado actual de la comunicación institucional en la USGP. Identificar las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en relación con la transformación digital. Proponer mejoras en la comunicación institucional de la USGP que facilite el proceso de transformación digital de la Institución.

En base a estos objetivos, la hipótesis que guiará este estudio es que una estrategia de comunicación institucional efectiva y bien implementada potenciará

significativamente el proceso de transformación digital de la USGP, aumentando la participación de los stakeholders y fortaleciendo la cultura institucional en un entorno cada vez más digitalizado.

Metodología

Para abordar los objetivos de este estudio, se diseñó una metodología rigurosa que combina un análisis documental y bibliográfico con la recopilación de datos. A continuación, se describe en detalle la metodología utilizada:

El análisis documental y bibliográfico se centró en la revisión de literatura académica publicada entre los años 2018 y 2023. Se emplearon bases de datos académicas de renombre, como JSTOR, ScienceDirect y Google Scholar, para identificar la literatura relevante. Los criterios de inclusión se basaron en la necesidad de obtener información sobre la Transformación Digital en la educación superior, así como en la Comunicación Institucional en el contexto de la Transformación Digital. También se consideraron los documentos relacionados con la USGP, incluyendo aquellos elaborados por la comisión técnica que desarrolló la Estrategia de Transformación Digital de la institución.

Como parte del análisis documental, se identificaron varios modelos de madurez digital existentes. Se evaluaron tres modelos que podrían adaptarse a las Instituciones de Educación Superior (IES). Se seleccionó el "Modelo de Madurez Digital para Universidades" desarrollado por la Universidad de Warwick. Este modelo se eligió debido a su probada eficacia en la industria 4.0, su capacidad de adaptación a diversas industrias y su marco establecido en el MD4U Model (Fernández et al., 2020), que ofrece una base sólida para la evaluación de operaciones en el sector educativo (Carmona, 2022).

Se desarrolló un cuestionario basado en las teorías sobre madurez digital en departamentos de comunicación propuestas por (Cuenca-Fontbona et al., 2020). El cuestionario constó de dos partes, cada una con diez preguntas, diseñadas para evaluar las competencias de liderazgo y las competencias digitales de los miembros del Departamento de Comunicación y las dependencias relacionadas, como Radio San Gregorio. Se utilizó una escala Likert de siete niveles para las respuestas, abarcando desde "totalmente en desacuerdo" (valoración ordinal de 1) hasta "totalmente de

acuerdo" (valoración ordinal de 7).

En esta investigación, se ha aplicado el enfoque sumativo de esta escala. En consecuencia, al presentar los resultados, se ha llevado a cabo una suma lógica de los ítems de cada una de las dos extremidades de la escala. Las puntuaciones 1, 2 y 3 (indicativas de diferentes grados de desacuerdo) se han interpretado como una postura en contra de la afirmación planteada, mientras que las puntuaciones 5, 6 y 7 (representativas de diferentes grados de acuerdo) se han considerado como una aceptación de la afirmación planteada. La puntuación 4 (que indica una posición neutral) se ha tratado como tal.

Esto posibilita la identificación de un nivel de madurez digital tanto en el Departamento de Comunicación de la Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP) como en las entidades asociadas a este departamento. En el contexto de este estudio, se procedió a la aplicación de una encuesta que involucró a un total de 20 participantes. Dichos participantes estuvieron compuestos por los 9 miembros del departamento de comunicación de la institución y 11 personas relacionados con los medios de comunicación institucionales y actividades afines, todos los cuales desempeñan funciones o se encargan de la producción para los medios de comunicación.

Así mismo, con el fin de alcanzar los objetivos específicos de esta investigación, se elaboró un instrumento de recolección de datos en forma de cuestionario en línea, estructurado en dos secciones diferenciadas (Jiménez et al., 2021). La primera sección tuvo como objetivo evaluar el nivel de madurez digital entre los docentes y estudiantes de la Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP). Esta sección integró ítems cuidadosamente diseñados para cuantificar el grado de familiaridad, utilización y actitudes hacia diversas tecnologías y plataformas digitales en el contexto académico. La segunda sección, por su parte, se focalizó en sondear la percepción que los encuestados tienen de la comunicación institucional de la USGP. Este Instrumento de Encuesta para Evaluación de Madurez Digital y Percepción de Comunicación Digital en la Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP) El cuestionario se dividió en dos secciones que buscan evaluar la madurez digital y la percepción de la comunicación digital. Las respuestas estarán estructuradas en una escala Likert de 1 a 7, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo" y 7 "totalmente de acuerdo". Esta última incorporó preguntas orientadas a medir la eficiencia, claridad y relevancia de los mecanismos y

mensajes comunicativos emitidos por la universidad. Esta encuesta fue enviada a una base de correos de 36930 personas de las cuales 3715 son estudiantes y docentes (público interno) y 33.215 (publico externo) así mismo respondieron los cuestionarios 672 de público interno y 1737 de público externo lo completó. Se trabajó con metodologías ya probadas en otros escenarios de medición y se adaptó a la realidad del objeto de la investigación. (Tauber, 2020)

De igual manera, en este estudio, se llevó a cabo una evaluación de la madurez digital de la institución empleando dos matrices de referencia. La primera matriz utilizada fue el "Modelo de madurez digital para universidades"(Fernández et al., 2020; Llorens et al., 2022) desarrollado por la Universidad de Warwick. La segunda matriz correspondió a la propuesta por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la medición de la madurez digital empresarial, una iniciativa gestionada en Ecuador por la ESPOL (Escuela Superior Politécnica del Litoral) y ZEDE del Litoral (HILBERT et al., 2020).

La revisión y aplicación de estas dos herramientas se llevaron a cabo en colaboración entre los departamentos de Comunicación, Redes, Datos y Conectividad, y el Departamento de Información Estratégica de la Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP). Esta colaboración se basó, también, en el informe "Inventario de Tecnologías USGP", un documento generado por la institución en el contexto de la comisión técnica para la elaboración de la estrategia de Transformación Digital de la USGP en el año 2023.

Esta metodología integral permite una evaluación completa de la madurez digital tanto en el Departamento de Comunicación de la Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP) como en las entidades asociadas. El análisis documental, la selección de modelos de madurez digital, el diseño del cuestionario y la recopilación de datos se combinan para proporcionar una visión holística de la situación actual de la institución en términos de Transformación Digital y Comunicación Institucional

Resultados y discusión

Análisis de los Resultados de la Encuesta sobre Competencias de Liderazgo Departamento de Comunicación

Dado el conjunto de datos recopilados, se puede realizar un análisis preliminar

de las percepciones de los miembros del Departamento de Comunicación en relación con la transformación digital y la eficacia en la comunicación institucional. Los datos están expresados en una escala Likert de 1 a 7, y se presentan por medio de la sumatoria de cada escala en cada categoría de respuesta para cada pregunta.

Tabla 1. Evaluación de las Competencias de Liderazgo en el Departamento de Comunicación

Cuestionario	%	%	%	%	%	%	%
Por favor responda a cada pregunta usando una escala de 1 a 7 (1= totalmente en desacuerdo, 4 = neutro, 7 = totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5	6	7
¿Considera que nos encontramos en una etapa avanzada de la transformación digital?	0	0	0	0	35	20	45
¿Cree que los altos ejecutivos tienen una visión transformadora del futuro digital de nuestra institución?	0	0	0	5	35	10	50
¿Existe alineación entre los altos ejecutivos funcionales y los miembros del departamento de comunicación en lo que respecta a la transformación digital?	0	0	0	5	35	35	25
¿Observa que el departamento de comunicación está promoviendo los cambios culturales necesarios para la transformación digital?	0	0	0	0	5	45	50
¿Los miembros del departamento de comunicación tienen la oportunidad de participar activamente en la transformación digital?	0	0	0	10	25	25	40
¿Considera que las acciones de comunicación digital se coordinan estratégicamente con las demás dependencias de la organización?	0	5	20	5	20	45	5
¿Se encuentran claramente definidos los roles y responsabilidades para gestionar la actividad digital de comunicación?	0	0	25	10	35	25	5
¿Las acciones de comunicación digital se evalúan a través de indicadores clave de rendimiento?	0	0	5	0	45	45	5
¿Trabajan de manera conjunta los responsables de tecnologías de la información y el departamento de comunicación?	0	0	0	0	50	20	30
¿Satisface el rendimiento de la unidad de tecnologías de la información las necesidades del departamento de comunicación?	0	10	20	0	15	45	10
DATOS PROMEDIO	0	1.5	7	3.5	30	31.5	26.5

Fuente: Matriz de competencias de liderazgo adaptada por el autor

El promedio de datos sugiere una percepción moderada a alta (con calificaciones que tienden a estar por encima de 4, que es el valor "neutro" en la escala Likert) acerca de la transformación digital y la comunicación institucional en el Departamento. Los datos obtenidos muestran una alta concentración de respuestas en el rango de 5-7 en la escala de Likert. Esto sugiere una percepción generalmente positiva hacia la transformación digital dentro del departamento. El análisis de El promedio sugiere que las respuestas, en las sumatorias, más comunes fueron 5 "de acuerdo" (30%), 6 "muy de acuerdo" (31.5%) y 7 "totalmente de acuerdo" (26.5%).

Así mismo el Desglose por cada Ítems: se analizó tomando en cuenta El promedio más alto en su orden Transformación Digital: Una sumatoria de 45% está "totalmente de acuerdo" con que se encuentran en una fase avanzada de transformación digital, lo cual indica un alto nivel de madurez digital percibida. La Visión Ejecutiva: Una sumatoria de 50% "totalmente de acuerdo" indica que hay un fuerte liderazgo y visión en la alta dirección respecto al futuro digital. Alineación Estratégica: Las sumatorias están distribuidas entre "de acuerdo", "muy de acuerdo" y "totalmente de acuerdo" (35%, 35%, 25%). Esto sugiere que, aunque hay una percepción positiva, puede haber espacio para mejoras en la comunicación y alineación. En el Cambio Cultural: Un notable 50% está "totalmente de acuerdo" que se están promoviendo los cambios culturales necesarios, lo que sugiere un alto grado de preparación y adaptabilidad.

Así mismo la participación activa: Aquí hay más variabilidad. Una suma de 40% está "muy de acuerdo", pero el resto está disperso, lo que podría indicar áreas donde la inclusión de más miembros del departamento podría ser beneficiosa. En cuanto a la Coordinación Estratégica: El rango más bajo (5% en sumatoria "totalmente de acuerdo") sugiere que hay un área significativa de mejora en términos de coordinación estratégica en comunicación digital. La Claridad de Roles: Con solo un 5% "totalmente de acuerdo", hay evidencia de que la clarificación de roles y responsabilidades será beneficiosa. En cuanto a Indicadores de Rendimiento: una sumatoria de 45% "muy de acuerdo" y un 45% "de acuerdo" sugieren que hay un sistema de medición relativamente fuerte en su lugar, aunque podría haber margen para mejorar la especificidad o la relevancia de los indicadores. Así mismo la Colaboración con TI: Las respuestas sugieren una colaboración generalmente efectiva pero con espacio para mejora, dada la falta de consenso total 30% "totalmente de acuerdo" y el 50% de acuerdo. Puesto que la Satisfacción con la Unidad de TI: Las sumatorias se encuentran principalmente en "muy de acuerdo" (45%), pero con una distribución hacia categorías más bajas, lo que indica un área para posibles mejoras.

Los datos recopilados indican una percepción generalmente positiva sobre las competencias de liderazgo dentro del Departamento de Comunicación. Las categorías más altas de la escala Likert recibieron la mayoría de las respuestas, lo que sugiere que la mayoría de los miembros están alineados con las iniciativas de liderazgo efectivo frente a la transformación digital. No obstante, la variabilidad en ciertas áreas indica

oportunidades específicas para mejorar la alineación estratégica, la claridad de roles y la coordinación entre departamentos.

Tabla 2. Evaluación de las Competencias Digitales en el Departamento de Comunicación"

Cuestionario	%	%	%	%	%	%	%
<i>Por favor responda a cada pregunta usando una escala de 1 a 7 (1 = totalmente en desacuerdo, 4 = neutro, 7 = totalmente de acuerdo)</i>	1	2	3	4	5	6	7
¿Empleamos tecnologías digitales (como análisis de datos, redes sociales, dispositivos móviles, HbbTV, Big Data, Blockchain, Inteligencia Artificial y el Internet de las cosas) para comprender de manera más profunda a nuestros públicos?	0	10	0	0	40	40	10
¿Utilizamos canales digitales (como redes sociales, realidad aumentada, realidad virtual o realidad mixta y dispositivos móviles) para promover nuestra organización y sus productos y/o servicios?	0	0	0	0	45	45	10
¿Hacemos uso de canales digitales para brindar servicio de atención a nuestros públicos?	0	0	0	0	5	40	55
¿Contamos con una perspectiva integral de la comunicación digital?	0	0	0	0	25	30	45
¿Aplicamos análisis (métricas de reputación en línea y/o indicadores en línea) para tomar decisiones más informadas?	0	0	10	0	45	35	10
¿Aprovechamos las tecnologías digitales para mejorar el rendimiento y el valor agregado de nuestras estrategias de comunicación?	0	0	0	0	25	55	20
¿Hemos automatizado los procesos clave del departamento de comunicación a través de diversas plataformas digitales, incluyendo investigación, diseño, almacenamiento de datos, envío, medición, entre otros?	0	0	5	0	20	55	20
¿Adaptamos nuestros contenidos al entorno digital, asegurándonos de que sean visuales, interactivos, diseñados de manera colaborativa, personalizados y actualizados de forma adecuada?	0	0	5	0	10	55	30
¿El nivel de formación en comunicación digital en el departamento de comunicación es significativamente alto?	0	0	0	0	25	55	20
¿Estamos incorporando perfiles especializados en áreas digitales dentro de nuestro equipo?	0	5	5	20	30	35	5
DATOS PROMEDIO	0	1.5	2.5	2.0	27.0	44.5	22.5

Fuente: Matriz de madurez digital adaptada por el autor

El promedio de datos sugiere una fuerte inclinación hacia el lado positivo del espectro, con particular énfasis en los rangos de 5 "de acuerdo" (27%), 6 "muy de acuerdo" (44.5%), y 7 "totalmente de acuerdo" (22.5%).

Es importante destacar los valores específicos obtenidos que denotan en cuanto a la Comprensión de los Públicos: El promedio de 45% están 6 "muy de acuerdo" con que las tecnologías digitales se utilizan para entender mejor a los públicos, lo cual denota un nivel avanzado de analítica aplicada. En cuanto a la promoción organizacional: El promedio de 45% manifiesta 5 "de acuerdo" y 45% 6 "muy de acuerdo" en que se

utilizan canales digitales para la promoción, lo que refleja una estrategia digital consolidada.

Así mismo la atención al público: Un notable promedio de 55% está 7 "totalmente de acuerdo" con que se emplean canales digitales para la atención al cliente, sugiriendo una fuerte orientación hacia el cliente. Que sumado a la perspectiva Integral: la suma de 63 está 7 "totalmente de acuerdo", lo que sugiere que hay un enfoque integral y maduro respecto a la comunicación digital y su importancia. Sin embargo, en la toma de Decisiones Basada en Análisis hay una dispersión en las respuestas, pero aún inclinadas hacia el acuerdo (45% 5 "de acuerdo" y El promedio de 35% en el 5 "muy de acuerdo"). Se muestra una mejora hacia el rendimiento con una sumatoria de 55% en 6 "muy de acuerdo", hay un consenso de que la tecnología digital se utiliza para potenciar la estrategia comunicativa. Que sumado a la automatización de procesos: El 55% está 6 "muy de acuerdo", lo que refleja una adopción significativa de tecnologías de automatización que permiten una mejora continua hacia la optimización de los tiempos en función del cliente y los beneficios.

Por otra parte está la adaptación de Contenidos con una sumatoria de 55% está 6 "muy de acuerdo" en que se adaptan contenidos al entorno digital, lo que refleja una estrategia digital sólida pero con espacio para mejora siempre con las herramientas digitales, sin embargo es fundamental tener en cuenta la formación en Comunicación Digital: Aquí vemos una distribución más equilibrada, con un 55% "muy de acuerdo" y un 30% "totalmente de acuerdo" en las sumatorias respectivas, lo cual podría apuntar a oportunidades de desarrollo profesional de los miembros de los equipos comunicacionales sin descuidar la incorporación de Perfiles Especializados que se manifiesta en El promedio de 35% está 6 "muy de acuerdo", aunque hay un 20% que está 4 "neutro", lo que podría señalar una cierta incertidumbre o falta de claridad en la estrategia de contratación o temor a ser desplazados.

El Departamento de Comunicación de la Universidad San Gregorio de Portoviejo muestra un alto nivel de competencia digital en áreas claves. Sin embargo, hay ámbitos, como la toma de decisiones basada en análisis y la formación en comunicación digital, donde se podría mejorar. Las respuestas sugieren una fuerte adaptación a las exigencias de la era digital, aunque con espacios identificables para el refinamiento estratégico y la profundización de competencias como lo manifiesta

(Ayelen, 2019)

Análisis de los Resultados de la Encuesta para Evaluación de Madurez Digital y Percepción de Comunicación Digital en la Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP)

De los datos obtenidos entre docentes y estudiantes se puede con este instrumento cuantificar y analizar tanto el grado de familiaridad, utilización y actitudes hacia diversas tecnologías y plataformas digitales, como la eficiencia, claridad y relevancia de los mecanismos y mensajes comunicativos emitidos por la institución.

Los resultados obtenidos a través de este cuestionario son fundamentales para comprender el estado actual de la madurez digital y de la comunicación en medios digitales dentro de la USGP, y servirán como base para futuras estrategias de mejora y políticas institucionales.

Tabla 3. Sección 1: Madurez Digital en públicos internos USGP (Estudiantes y docentes)

Cuestionario	%	%	%	%	%	%	%
Por favor responda a cada pregunta usando una escala de 1 a 7 (1= totalmente en desacuerdo, 4 = neutro, 7 = totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5	6	7
¿Utiliza con frecuencia plataformas de enseñanza en línea como parte de sus prácticas educativas (docentes) o de aprendizaje (estudiantes)?	3	1.5	4.5	15	18	29	30
¿Se siente cómodo usando una variedad de herramientas digitales (por ejemplo, suites de oficina, software de diseño gráfico, sistemas de gestión de aprendizaje) en su rol académico?	1.8	2.7	5.4	10.7	18	30.7	31
¿Cree que la digitalización ha mejorado de manera significativa la calidad de la educación en la USGP?	3.7	5.2	6.3	11.2	20.1	26.8	26.8
¿Participa activamente en capacitaciones o talleres para mejorar su competencia digital?	5.2	7.4	8.2	14.9	17.9	23.8	22.6
¿Considera que la infraestructura tecnológica de la USGP (hardware y software) es adecuada para satisfacer sus necesidades académicas?	6.7	7.4	8.9	12.7	14.9	24.1	25.3
DATOS PROMEDIO	4.08	6.3	7	3.5	30	31.5	26.5

Fuente: Matriz adaptada por el autor

El análisis de los datos promedio, con valores que oscilan entre 3.5 y 7, sugiere una distribución diversa en cuanto a las percepciones y prácticas en el ámbito de la madurez digital y la comunicación dentro de la Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP). En general, el promedio más bajo de 3.5 podría indicar áreas donde hay espacio considerable para mejoras, mientras que los promedios altos de 7 y 6.3 señalan que hay aspectos en los cuales los docentes y estudiantes sienten que la institución está

realizando un excelente trabajo. Los resultados con valores de 30, 31.5 y 26.5 podrían indicar una evaluación más moderada o equilibrada en ciertas áreas, lo que sugiere la existencia de oportunidades para ajustes y optimización. Estos datos ofrecen una instantánea útil del estado de la madurez digital y la comunicación en la USGP, mostrando tanto áreas de fortaleza como de mejora potencial.

De acuerdo con los datos recogidos se puede señalar en cuanto al uso de plataformas de enseñanza en línea: La mayoría de los encuestados (59% 5, 6, 7) indican un nivel alto de uso y confort con plataformas de enseñanza en línea. Este es un indicador positivo de madurez digital en el contexto educativo de la USGP. Sin embargo, un 15% de los encuestados se muestra neutro, lo que puede señalar oportunidades para mejorar la adopción y utilidad de tales plataformas. A pesar del uso generalizado de plataformas de enseñanza en línea, la institución podría beneficiarse de estrategias que faciliten la transición para aquellos que aún no las han adoptado completamente.

De la misma forma en cuanto al confort en el uso de herramientas digitales: Una gran mayoría (61.7% 5, 6, 7) se siente cómoda usando diversas herramientas digitales en su rol académico, lo que denota un grado elevado de competencia digital. La participación en actividades de formación para mejorar la competencia digital no es tan alta como podría esperarse dada la velocidad de la digitalización. Esto sugiere que se deben adoptar estrategias más efectivas para la formación continua.

Impacto de la digitalización en la calidad educativa: El 73.7% 5, 6, 7, de los encuestados considera que la digitalización ha tenido un impacto positivo en la calidad de la educación, aunque un 11.2% se muestra neutro. Este último grupo podría beneficiarse de más información o capacitación sobre cómo la digitalización mejora la enseñanza y el aprendizaje. Así como la participación en capacitaciones: Hay un reparto más equitativo en este tema, lo que sugiere que, aunque hay un interés considerable en el desarrollo de competencias digitales (46.4% con calificaciones altas 5,6,7), aún hay margen para impulsar más actividades de formación.

La infraestructura tecnológica: Aunque un 50% (5, 6, 7) se muestra satisfecho con la infraestructura tecnológica, un 23.6% tiene una respuesta neutra y un margen negativo, indicando que hay espacio para mejoras en hardware y software para

satisfacer necesidades académicas. La inversión en infraestructura podría ser un catalizador para aumentar la madurez digital. La presencia de un porcentaje significativo de respuestas neutras sugiere que hay un grupo que podría inclinarse más positivamente con las inversiones adecuadas.

De acuerdo con lo señalado por (Jiménez et al., 2021) se puede afirmar que es importante que, en este caso específico la USGP comunique efectivamente cómo la adopción de tecnologías digitales puede mejorar la calidad de la educación, para que más miembros de la comunidad académica vean la digitalización como un activo en lugar de un desafío. La Universidad San Gregorio de Portoviejo de acuerdo con esta encuesta muestra signos de madurez digital en varias áreas, pero todavía hay aspectos que se pueden mejorar para asegurar una transformación digital más cohesiva y efectiva en el entorno académico.

Tabla 4. Sección 2: Percepción de la Comunicación Institucional en públicos internos USGP (Estudiantes y docentes)

Cuestionario	%	%	%	%	%	%	%
<i>Por favor responda a cada pregunta usando una escala de 1 a 7 (1= totalmente en desacuerdo, 4 = neutro, 7 = totalmente de acuerdo)</i>	1	2	3	4	5	6	7
¿Considera que la información institucional de la USGP se comunica de manera efectiva a través de los canales digitales?	5	10	7	15	20	25	18
¿Cree que los mensajes emitidos por la USGP a través de medios digitales son claros y de fácil comprensión?	3	8	9	14	22	30	14
¿Piensa que la USGP utiliza de forma adecuada las redes sociales y otros canales digitales para la difusión de eventos, noticias y actividades académicas?	6	11	9	13	18	22	21
¿Estima que la USGP responde de manera eficiente a las consultas o preocupaciones planteadas a través de medios digitales?	7	10	12	16	20	20	15
¿Cree que los recursos y materiales educativos están fácilmente accesibles y son de calidad a través de las plataformas digitales de la USGP?	4	9	8	12	19	25	23
DATOS PROMEDIO	5	9.6	9	14	19.8	24.4	18.2

Fuente: Matriz adaptada por el autor

De acuerdo al análisis que se pueden obtener de la siguiente tabla es posible describir que en cuanto a la efectividad de la Comunicación Institucional: Un 43% de los encuestados (sumando las categorías 6 y 7) considera que la USGP comunica de manera efectiva su información institucional a través de los canales digitales. No obstante, un 22% (sumando las categorías 1, 2 y 3) discrepa en mayor o menor medida con esta afirmación. En cuanto a la claridad de los mensajes emitidos por la USGP, el

44% de los encuestados (categorías 6 y 7) piensa que son claros y de fácil comprensión. Solo el 20% (categorías 1, 2 y 3) tiene opiniones contrarias respecto que se sustenta también con el uso de redes sociales y canales digitales en donde el 43% (categorías 6 y 7) cree que la USGP utiliza de manera adecuada las redes sociales para la difusión de eventos, actividades y noticias. Sin embargo, un 26% (categorías 1, 2 y 3) no comparte este punto de vista. (Quintini, 2020)

En cuanto a la eficiencia en responder a consultas o preocupaciones, solo el 35% (categorías 6 y 7) considera que la universidad es eficiente, mientras que un 29% (categorías 1, 2 y 3) opina lo contrario. Así mismo en cuanto a la accesibilidad y calidad de recursos educativos en el cual un 48% (categorías 6 y 7) piensa que los recursos y materiales educativos son fácilmente accesibles y de calidad, frente a un 21% (categorías 1, 2 y 3) que discrepa. (Tauber, 2020)

Los resultados en general sugieren una percepción generalmente positiva en cuanto a la madurez digital y comunicación institucional de la USGP, pero también indican áreas que requieren mejoras. En el área de comunicación, la universidad parece estar haciendo un trabajo relativamente bueno, pero aún hay un margen significativo para mejorar la claridad y eficacia de sus mensajes mientras que, en cuanto a la madurez digital, la infraestructura existente y el uso de redes sociales parecen ser adecuados, pero las áreas de formación y soporte al usuario podrían necesitar revisión y actualización. Es notorio que el ítem con más descontento es la "Respuesta a Consultas", lo cual podría implicar una revisión en los métodos de comunicación institucional y soporte al estudiante/docente y tal vez la implementación de más canales de respuesta automatizada y oportuna como lo plantea (Cuenca-Fontbona et al., 2020) y lo refuerza este análisis, subraya la necesidad de estrategias más efectivas y posiblemente más focalizadas para abordar las áreas identificadas como débiles o en necesidad de mejora. (Jiménez et al., 2021)

Los resultados indican que la Comunicación Institucional es un elemento clave en el proceso de Transformación Digital de la USGP. La Comunicación Institucional ha permitido a la USGP gestionar su imagen institucional en el entorno digital, comunicarse de manera efectiva con su comunidad y adaptarse a los cambios tecnológicos (Díaz-García et al., 2022). Sin embargo, también se identificaron desafíos, como la necesidad de mejorar las habilidades digitales del personal y de asegurar la

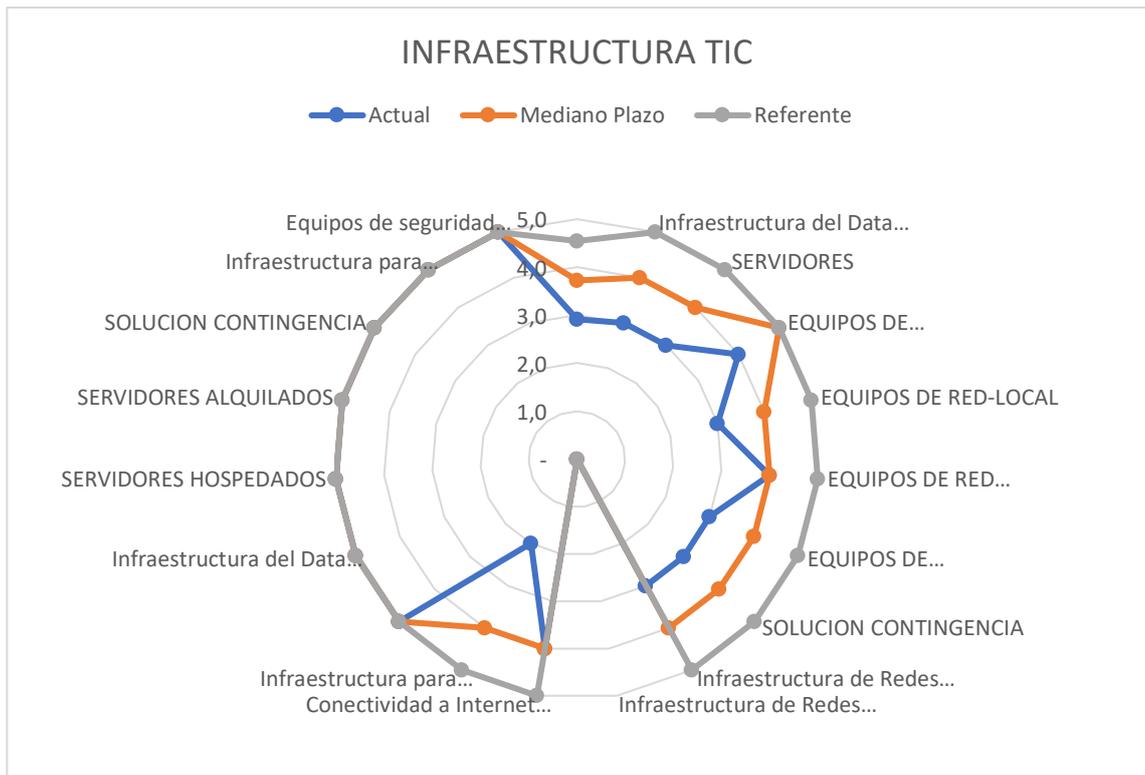
calidad de la información en los canales digitales (Llorens et al., 2022)

Así mismo La discusión de los resultados se centra en cómo la Comunicación Institucional puede contribuir a superar estos desafíos. Se sugiere que la USGP puede beneficiarse de la implementación de estrategias de Comunicación Institucional que incorporen elementos de Transformación Digital, como el uso de redes sociales para la comunicación institucional y la formación en habilidades digitales para el personal (Almarz Menéndez et al., 2017).

Análisis de los Resultados de aplicación del Modelo de madurez digital para universidades en la USGP

En este estudio, se aplicó el modelo de la madurez digital en la institución empleando la matriz de madurez digital de Universidad de Warwick, en colaboración entre los departamentos de Comunicación, Redes, Datos y Conectividad, y el Departamento de Información Estratégica de la Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP) y la revisión de los dos documentos realizados por la universidad y la construcción de la Estrategia de Transformación Digital de la USGP (COMISION EUROPEA, 2020). De acuerdo con ello se aplicó el modelo obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico 1. Matriz de madurez Digital. Infraestructura Tecnologías de la Información y la Comunicación.



Fuente: Matriz de madurez digital de Universidad de Warwick (Reyes Coellar, 2021) Aplicado a la USGP conjuntamente con Departamentos de Información Estratégica, Departamento de Redes, Datos y Conectividad, Departamento de Comunicación.

El análisis de la matriz del Modelo de Madurez Digital de la Universidad de Warwick, adaptada para evaluar la infraestructura de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) de la USGP, ofrece varios insights relevantes. Los datos han sido cuantificados en una escala de valoración que va de 0 a 5, donde 5 representa un nivel óptimo o de referencia. (Castro Benavides et al., 2020)

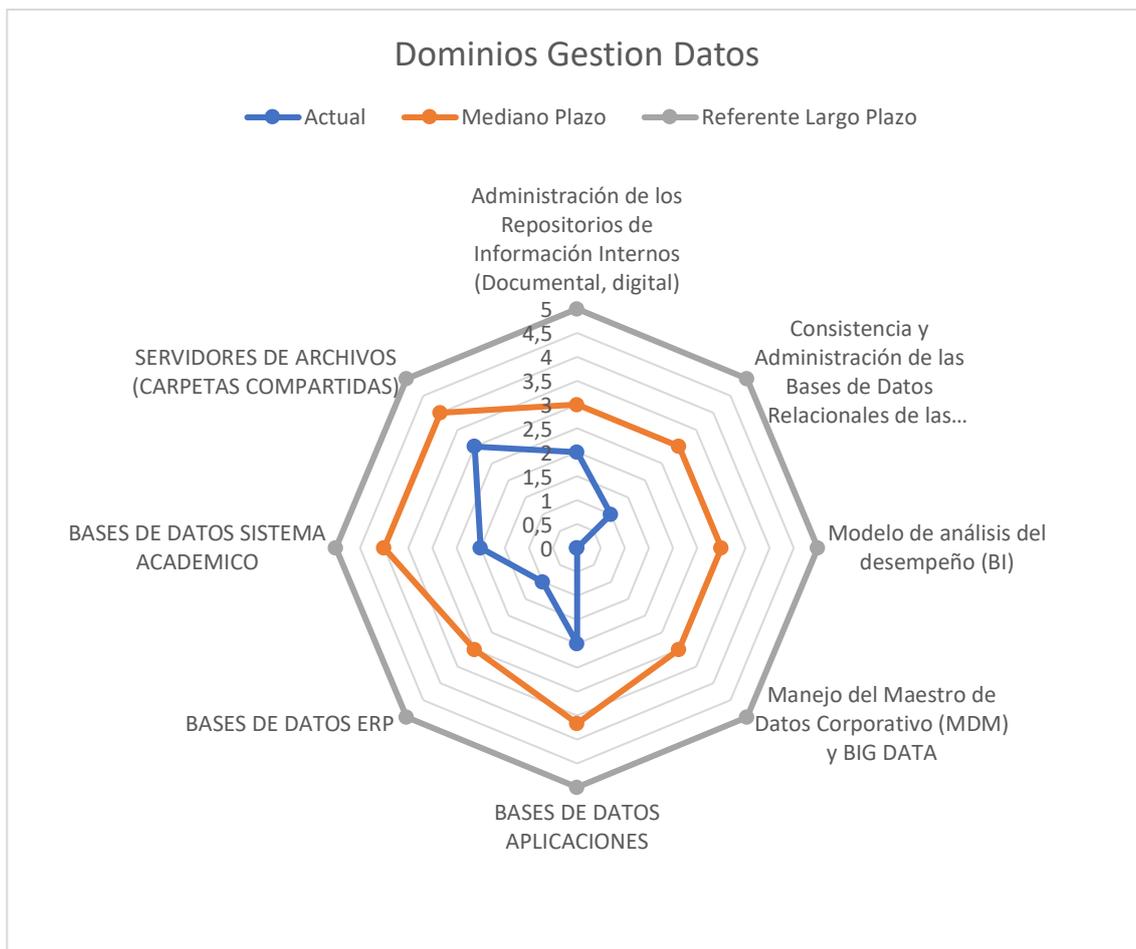
A nivel de Infraestructura TIC Interna tenemos una Valoración Actual: Con un valor de 2.9, se demuestra que hay un camino considerable para alcanzar el referente de 4.5. pero hay una brecha a Cerrar en un Corto Plazo: La brecha se reduce levemente en el corto plazo a 3.3, pero sigue siendo relevante. Existen también áreas críticas: La "Infraestructura de Redes & telecomunicaciones de amplia cobertura geográfica" destaca por su nula presencia. Además, "Infraestructura para Respaldo (Backups)" se encuentra en un nivel bajo (2). Así mismo se resaltan los puntos fuertes como: Equipos de telecomunicaciones y conectividad a internet se encuentran mejor posicionados con un valor de 4. Siendo el Data Center Interno un punto que requiere ser Mejorado: La

necesidad de un cambio físico del Data center principal a largo plazo es una preocupación clave. En cuanto al Data center externo su valoración actual: sorprendentemente, todas las métricas en esta categoría tienen un nivel óptimo de 5, lo que indica que la infraestructura externa se encuentra en un estado saludable.

Existen de igual manera brechas en Infraestructura Interna: La infraestructura interna muestra varias deficiencias en comparación con el estándar deseado, lo que podría afectar la madurez digital de la institución en el corto y mediano plazo. Así mismo debe sopesarse el Data Center Interno vs. Externo ya que es interesante notar que mientras el data center interno muestra áreas para mejorar, el data center externo está en excelente estado. Esto podría indicar una estrategia de outsourcing efectiva, pero plantea la cuestión de por qué no se ha alcanzado un nivel similar internamente lo que exige una inversión significativa en la implementación de mejoras.

Aunque hay una mejora prevista en la valoración de la infraestructura TIC en el corto plazo (de 2.9 a 3.3), todavía hay un margen significativo para alcanzar el nivel referente de 4.5. se detectan áreas Críticas: (Ávila-Correa, 2018) La ausencia total de una infraestructura de redes y telecomunicaciones de amplia cobertura geográfica podría representar una debilidad crítica que requiere atención inmediata. Puesto que los datos sugieren la necesidad de una estrategia integral de mejora para la infraestructura TIC interna, mientras que la infraestructura externa parece estar alineada con los estándares óptimos. Este diagnóstico debería servir como base para planes de acción estratégicos dirigidos a cerrar las brechas identificadas.

Gráfico 2. Matriz de madurez Digital. Dominios y Gestión de Datos.



Fuente: Matriz de madurez digital de Universidad de Warwick (Reyes Coellar, 2021) Aplicado a la USGP conjuntamente con Departamentos de Informaci3n Estrat3gica, Departamento de Redes, Datos y Conectividad, Departamento de Comunicaci3n.

La aplicaci3n de la matriz de madurez digital de la Universidad de Warwick en la categor3a de "Gesti3n de Datos" revela informaci3n sumamente instructiva en relaci3n al estado actual y las proyecciones futuras de la Universidad.

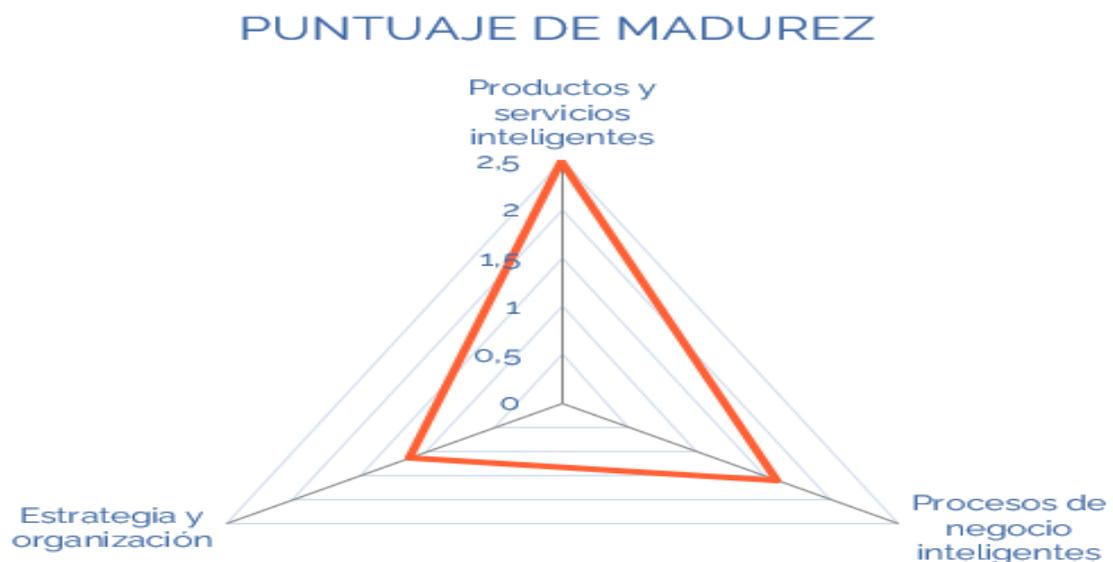
En cuanto al estado actual se analizan varios aspectos como administraci3n de repositorios de informaci3n: La puntuaci3n de 2 denota un desarrollo incipiente en esta 3rea. La falta de un repositorio 3nico es un obst3culo significativo que demanda atenci3n. Por otra parte la consistencia y administraci3n de bases de datos con un valor de 1, este 3mbito est3 en etapas preliminares (Fleaca et al., 2022). Es crucial implementar un modelo de gobierno de datos (MDM). As3 como el Modelo de An3lisis de Desempe1o (BI): El valor de 0 se1ala que actualmente no existe un enfoque sistem3tico para la toma de decisiones basada en datos. Como el Manejo de Datos

Corporativos (MDM) y BIG DATA: La puntuación de 0 sugiere la ausencia de una estrategia de datos corporativos y de Big Data. Así mismo la Seguridad de la Información (SGSI): Con una puntuación de 2, la arquitectura de seguridad requiere modernización para cumplir con los estándares actuales.:

Las brechas más evidentes se encuentran en las áreas de BI, MDM y la coherencia de las bases de datos. Así como el fortalecimiento de repositorios y bases de datos: Es esencial consolidar un repositorio único de información y fortalecer la administración de bases de datos relacionales así como incorporación de herramientas analíticas: Debe darse prioridad a la implementación de soluciones de BI para una toma de decisiones más informada. De igual manera es crítico diseñar una estrategia de datos corporativos que incluya MDM y Big Data, como de seguridad modernizando la arquitectura de seguridad para proteger los activos de información de la institución.(Fernández et al., 2020)

La madurez digital en el dominio de la gestión de datos es un área en la que se requieren mejoras significativas para alcanzar un nivel de madurez que esté a la altura de las demandas del entorno académico y tecnológico contemporáneo

Gráfico 3. Matriz de madurez Digital. Puntaje de Madurez Digital.



Fuente: Matriz de madurez digital de Universidad de Warwick (Reyes Coellar, 2021) Aplicado a la USGP conjuntamente con Departamentos de Información Estratégica, Departamento de Redes, Datos y Conectividad, Departamento de Comunicación.

El puntaje global de madurez empresarial de la Universidad San Gregorio de Portoviejo según la Matriz de madurez digital de Universidad de Warwick se sitúa en 2,61, lo cual posiciona a la institución en un estadio intermedio en el espectro de madurez digital. Este valor refleja un entorno que ha tomado pasos significativos en ciertas áreas pero que aún enfrenta desafíos considerables en otros aspectos.

A nivel de productos y servicios inteligentes: Con un nivel 3 de madurez y una puntuación de 3, esta dimensión representa uno de los puntos más fuertes de la institución. No obstante, el nivel 3 de madurez no indica un estado óptimo, lo que sugiere margen para mejoras. Al igual que el proceso de negocio inteligentes: A pesar de alcanzar el nivel 3 de madurez, el puntaje de 2,74 muestra que todavía existen áreas para afinar y optimizar. Que sumado a los procesos de producción y operaciones inteligentes: Con un nivel 3 de madurez y un puntaje de 2,92, esta dimensión demuestra un nivel aceptable de madurez, aunque con espacio para avances adicionales.

Las operaciones de Marketing y Ventas Inteligentes: Con un nivel 2 y un puntaje de 2,63, esta dimensión resalta como una de las más urgentes para abordar en futuras estrategias de mejora. Así mismo las Operaciones de Apoyo: Al igual que el marketing y ventas, se encuentra en el nivel 2 con un puntaje de 2,67, lo cual sugiere la necesidad de fortalecimiento. Por otra parte, requiere la Estrategia y Organización: Con un puntaje de 2,08 y situada en el nivel 2, esta dimensión es claramente la más crítica. La estrategia y organización son fundamentales para el impulso de todas las otras áreas. (Fernández et al., 2020)

Las dimensiones de productos y servicios, procesos de negocio, y producción y operaciones parecen estar en un estado más avanzado que las otras, lo cual indica un enfoque quizás más técnico y operacional en la estrategia digital hasta el momento. Mientras que las operaciones de marketing y ventas, operaciones de apoyo y, sobre todo, estrategia y organización presentan desafíos que requieren una intervención más estratégica y holística. Es necesario implementar una estrategia Integral con una estrategia digital más robusta que aborde los aspectos más débiles como la estrategia y la organización. Y hacer una revisión de operaciones de apoyo y marketing: Estas áreas requieren una revisión minuciosa para determinar qué elementos están contribuyendo a su menor puntuación. (Llorens et al., 2022)

Trabajar en elevar los niveles de madurez de forma equilibrada en todas las dimensiones para que ninguna se quede rezagada y afecte el rendimiento global esto requiere de una mejora continua incluso en las áreas con mayor madurez, los datos revelan un panorama mixto que combina fortalezas relativas con desafíos claros. Aprovechar este diagnóstico de forma estratégica puede resultar crucial para avanzar hacia un estado de madurez digital más elevado y equilibrado.

Análisis de los Resultados de aplicación del Modelo de madurez digital Chequeo Digital

Herramienta propuesta por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la medición de la madurez digital empresarial, Esta es una iniciativa gestionada en Ecuador por la ESPOL (Escuela Superior Politécnica del Litoral) y ZEDE del Litoral (HILBERT et al., 2020). La revisión y aplicación de esta herramienta se llevó a cabo, también, en colaboración entre los departamentos de Comunicación, Redes, Datos y Conectividad, y el Departamento de Información Estratégica de la Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP). Así mismo se apoyó también, en el informe "Inventario de Tecnologías USGP", un documento generado por la institución en el contexto de la comisión técnica para la elaboración de la estrategia de Transformación Digital de la USGP en el año 2023. Los principales resultados obtenidos después de aplicar la matriz de datos son los siguientes:

Gráfico 4. Resultado de Chequeo Digital

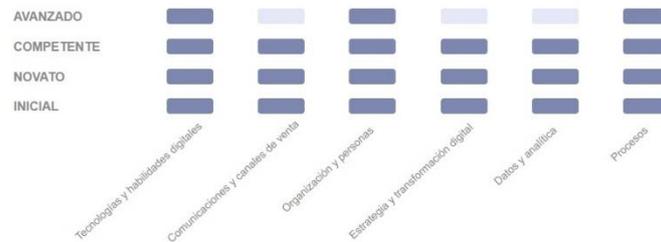
RESULTADOS DEL CHEQUEO DIGITAL

El nivel de Madurez digital de su Empresa es:

INICIAL NOVATO **COMPETENTE** AVANZADO

La madurez digital se refiere a la capacidad que tiene una empresa de asumir el cambio de paradigma de la revolución 4.0. Un nivel de madurez digital "competente" consiste en comprender, adoptar y usar las tecnologías digitales de manera intermedia en múltiples procesos del negocio. Se ha identificado la necesidad de transformarse y la importancia dada a las tecnologías se ve reflejada en la implementación de estrategias multicanal para llegar a los clientes, así como el análisis de los datos recopilados a través de las herramientas digitales, para mejorar la toma de decisiones y/o aspectos del negocio.

Nivel de madurez digital según dimensiones:



El diagnóstico de madurez digital de la empresa revela un nivel general "Competente", lo cual denota un grado intermedio de adopción y uso de tecnologías digitales en diversas áreas del negocio. Este estatus refleja que la organización ha comprendido la necesidad de transformarse digitalmente y ha implementado estrategias multicanal para la comunicación y comercialización. Sin embargo, se observan variaciones significativas en la madurez según las distintas dimensiones analizadas, con algunos aspectos alcanzando un nivel "Avanzado" y otros quedando en un nivel "Competente" (Llorens et al., 2022)

En las dimensiones de "Tecnologías y habilidades digitales", "Organización y personas" y "Procesos", la empresa ha alcanzado un nivel "Avanzado" de madurez. Este nivel refleja una adopción sofisticada y transversal de tecnologías que apoyan desde la producción hasta el servicio al cliente. También denota una inversión en la formación de los empleados en competencias digitales y un uso efectivo de datos y analítica en la optimización de procesos y toma de decisiones. (Fernández et al., s/f)

Por otro lado, las dimensiones de "Estrategia y transformación digital", "Comunicaciones y canales de venta" y "Datos y analítica" muestran una madurez "Competente". Aunque la empresa ha establecido estrategias digitales y utiliza canales multicanal para la interacción con los clientes, estas áreas no han alcanzado un nivel de sofisticación comparable a las demás. Específicamente, se observa la necesidad de

profundizar en la estrategia de transformación digital y en el manejo de datos y analítica para la mejora continua. (<https://pymedigital.ec/test/PreEvaluacion#!>, 2023)

Dada esta heterogeneidad en los niveles de madurez entre las diversas dimensiones, se recomienda focalizar esfuerzos en las áreas donde la madurez es "Competente" para elevarlas a un nivel "Avanzado". Esto implica revisar y posiblemente recalibrar la estrategia de transformación digital, así como invertir en herramientas y formación que permitan un manejo más avanzado de datos y analítica. Además, se sugiere mantener y actualizar continuamente las áreas ya avanzadas para asegurar una evolución sostenible y equilibrada de la madurez digital de la empresa. (Informe Taller de Transformación Digital USGP, 2022)

En la dimensión de tecnologías y habilidades digitales, se sugiere adoptar y utilizar programas y aplicaciones digitales que se ajusten a las necesidades de la empresa. También se recomienda generar un plan para progresar gradualmente en la adopción de estas herramientas. En cuanto a la dimensión de comunicaciones y canales de venta, se menciona la importancia de desarrollar una estrategia omnicanal para promocionar productos y servicios a través de medios digitales. Además, se destaca la necesidad de potenciar los medios de pago digitales y capacitar a los colaboradores en conocimientos y habilidades digitales. También se sugiere contratar especialistas en temas digitales para realizar labores técnicas o especializadas.

La adopción de programas y aplicaciones digitales en una empresa ofrece varios beneficios. En primer lugar, estos programas y aplicaciones son esenciales para la gestión de las organizaciones, ya que facilitan la administración de las distintas áreas de negocio. A medida que la empresa crece, la complejidad de su gestión aumenta rápidamente, y el uso adecuado de programas y aplicaciones digitales puede aportar un gran valor.

Además, el uso de programas y aplicaciones digitales permite optimizar y maximizar la productividad y eficiencia de las tareas, actividades y procesos de negocio. Estas herramientas digitales ofrecen oportunidades para mejorar los tiempos y costos, lo que puede conducir a un aumento en la productividad. Otro beneficio importante es la posibilidad de desarrollar una estrategia omnicanal para promocionar productos y servicios a través de medios digitales. La presencia en Internet y el uso de redes

sociales, páginas web y sistemas de mensajería permiten alcanzar potenciales clientes de manera rápida y a bajo costo.

El uso de programas y aplicaciones digitales facilita la automatización de procesos de negocio. Esto reduce los costos y permite una asignación flexible y eficiente de recursos y tiempos. La automatización también ayuda a mejorar la precisión y calidad de los procesos, lo que puede conducir a una mayor eficiencia operativa. En resumen, adoptar programas y aplicaciones digitales en una empresa ofrece beneficios como una mejor gestión, mayor productividad, promoción efectiva de productos y servicios, y automatización de procesos de negocio.

Conclusiones

La Comunicación Institucional juega un papel crucial en el proceso de Transformación Digital de la USGP. A pesar de los desafíos identificados, la Comunicación Institucional puede ser una herramienta efectiva para gestionar el cambio tecnológico y mejorar la comunicación en la era digital. Se recomienda que la USGP siga invirtiendo en estrategias y herramientas de Comunicación Institucional que incorporen elementos de Transformación Digital. Sin embargo, los siguientes puntos se deben tener en cuenta:

Dado el alto nivel de percepción de madurez digital, es crucial aprovechar este capital para impulsar iniciativas de innovación dentro del departamento de comunicación y en colaboración con otras unidades. Mejorar los canales de comunicación y alineación entre los altos ejecutivos y los miembros del departamento podría cerrar las brechas identificadas en el estudio.

Sería beneficioso implementar un marco más claro de roles y responsabilidades, o una nueva estructura orgánica del departamento de comunicación, así como mejorar la coordinación interdepartamental para la gestión de actividades digitales.

Aunque la mayoría de los docentes y estudiantes muestran una alta competencia en el uso de plataformas de enseñanza en línea y herramientas digitales (alrededor del 59% y 61.7% respectivamente), los datos también revelan que hay un segmento de la población académica que aún no se siente cómodo con la digitalización. El 15% y

10.7% de los encuestados se muestran neutrales en cuanto al uso de plataformas en línea y herramientas digitales, respectivamente. Este hecho subraya la necesidad de estrategias de formación más efectivas que puedan cerrar esta brecha y fomentar una adopción más uniforme de la tecnología en la institución.

Aunque la percepción general sobre la efectividad de la comunicación institucional y la madurez digital en la USGP es positiva, los datos apuntan a áreas con margen para mejora. Por ejemplo, solo el 35% considera que la universidad responde de manera eficiente a consultas o preocupaciones digitales. Además, en cuanto a la infraestructura tecnológica, aunque el 50% se muestra satisfecho, un 23.6% se encuentra en una posición neutra o negativa. Esto sugiere la necesidad de inversión en infraestructura y mejora en los canales de comunicación para satisfacer las necesidades académicas y expectativas de toda la comunidad universitaria.

Los datos muestran una brecha significativa en la madurez digital de la infraestructura TIC interna de la USGP, evidenciada por una valoración actual de 2.9 frente a un estándar referente de 4.5. Esto representa un llamado de atención crítico que justifica una intervención estratégica inmediata para mejorar áreas como redes y telecomunicaciones, así como respaldos de datos.

La matriz revela una notable discrepancia entre el estado de la infraestructura TIC interna y la externa, siendo la última óptima con una valoración de 5. Esto sugiere que, aunque la estrategia de externalización ha sido exitosa, es imperativo explorar por qué no se ha logrado una madurez similar internamente y considerar un reequilibrio de inversiones y enfoques estratégicos.

El análisis utilizando la herramienta de Chequeo Digital revela una madurez digital heterogénea dentro de la Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP). Mientras algunas dimensiones como "Tecnologías y habilidades digitales," "Organización y personas," y "Procesos" han alcanzado un nivel "Avanzado," otras áreas como "Estrategia y transformación digital," "Comunicaciones y canales de venta," y "Datos y analítica" muestran solo una madurez "Competente." Esta variabilidad indica la necesidad de una revisión estratégica focalizada para alcanzar una madurez digital más uniforme y avanzada en todas las dimensiones.

Los resultados señalan deficiencias específicas en la estrategia de transformación

digital y en el manejo de datos y analítica. Dada la centralidad de estos elementos en la toma de decisiones y mejora continua, es trascendental que la USGP invierta en herramientas, formación y estrategias que permitan una sofisticación y madurez digital avanzada en estas áreas.

Teniendo en cuenta estas conclusiones que evidencian potenciales mejoras en la comunicación institucional de la USGP para facilitar el proceso de transformación digital en la Institución.

Referencias

- Akour, M., & Alenezi, M. (2022). Higher Education Future in the Era of Digital Transformation. *Education Sciences*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/educsci12110784>
- Almaraz Menéndez, F., Maz Machado Carmen López Esteban, A., Almaraz Menéndez, F., Maz Machado, A., & López Esteban, C. (2017). Analysis of the digital transformation of Higher Education Institutions. A theoretical framework. *edmetic, Revista de Educación Mediática y TIC*, 6 (1), 181–202.
- Ávila-Correa, B. L. (2018). Perspectives of digital transformation of the universities of Ecuador. *Unidad Académica de Tecnologías de Información y Comunicación, Universidad Católica de Cuenca (UCACUE), Cuenca*. <https://incyt.upse.edu.ec/pedagogia/revistas/index.php/rcpi/article/view/233/355>
- Ayelen, A. (2019). "La comunicación interna como aliada en la transformación digital en las empresas de Córdoba Capital. Universidad Siglo 21.
- Carmona, B. (2022). *Transformacion con sentido digital: Un nuevo ritmo en la madurez digital de Latinoamérica*.
- Castro Benavides, L. M., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. En *Sensors (Basel, Switzerland)* (Vol. 20, Número 11). NLM (Medline). <https://doi.org/10.3390/s20113291>
- COMISION EUROPEA. (2020). *SUPPORTING DIGITAL TRANSFORMATION IN SCHOOL EDUCATION AT INDIVIDUAL, COMMUNITY AND INSTITUTIONAL LEVEL*.
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K., & Compte-Pujol, M. (2020). Digital transformation of public relations and communication departments of a sample of Spanish companies. *Revista de Comunicacion*, 19(1), 75–92. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>
- Díaz-García, V., Montero-Navarro, A., Rodríguez-Sánchez, J. L., & Gallego-Losada, R. (2022). Digitalization and digital transformation in higher education: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1081595>
- Fernández, A., Llorens, F., Molina, R., & Fernández Martínez, A. (s/f). *MD4U Model Modelo de madurez digital para universidades (MD4U)*.

- Fernández, A., Llorens, F., Molina, R., & Fernández Martínez, A. (2020). *MD4U Model Modelo de madurez digital para universidades (MD4U)*.
- Fleaca, B., Fleaca, E., & Maiduc, S. (2022). Digital Transformation and Current Challenges of Higher Education. *TEM Journal*, 11(3), 1235–1241. <https://doi.org/10.18421/TEM113-32>
- Gil, J. R. (2023). *Transformación digital en la comunicación corporativa e institucional*. Capterra. <https://www.capterra.es/blog/946/transformacion-digital-en-la-comunicacion-corporativa-e-institucional> 1/6
- HILBERT, M., JALIFE VILLALÓN, S. L., RODRÍGUEZ ARMENTA. CARMEN ENEDINA, RUIZ MARTÍNEZ, P. M., LLORENS, F., SÁNCHEZ OSORIO, C. C., & CHINKES, E. (2020). *ESTRATEGIA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS UNIVERSIDADES* (Banco Interamericano de Desarrollo / Fundación Universia, Ed.; Limitada).
- <https://pymedigital.ec/test/PreEvaluacion#!> (2023). *INFORME DE MADUREZ DIGITAL USGP*. <https://paisdigital.org/>
- Informe Taller de Transformación Digital USGP. (2022). *Estrategia de Transformación Digital USGP*.
- Jiménez, S., Guadalupe, G., Zavala, L. O., & Social, C. (2021). *HERRAMIENTAS DIGITALES Y SU IMPACTO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL MARCO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: CASO FACSO [INVESTIGACION]*. FLACSO - UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.
- Llorens, F., Fernández, A., Cadena, S., Castañeda, L., Claver, J. M., Díaz, C., Hernández, A., Rodríguez, T., Trejo, V., & Chinkes, E. (2022). *UDIGITAL-MADUREZ UDigital madurez digital para universidades*.
- Quintini, J. (2020). *La comunicación en la transformación digital*. Teresa Perez Nuevo Blog Post.
- Reyes Coellar, J. F. (2021). *Análisis comparativo sobre destacados modelos y marcos de madurez en la transformación digital, con sus respectivos campos de acción*. [Tesis]. Universidad de Cuenca.
- Tauber, R. (2020). *La Comunicación Digital como estrategia de gestión en los Planes Estratégicos de las Universidades* [Investigación]. Universidad Nacional de la Plata.