



# Política de **gestión** **comunicacional** 2024 - 2025

**Centro UC**  
Estudios de Vejez  
y Envejecimiento

**BORRADOR 1 (27/03/24)**



**PROCESO DE VALIDACIÓN  
COLECTIVA**

# Índice

• Índice	3
• Aspectos generales	5
• Diagnóstico	7
• Objetivos del centro	10
• Objetivos de la política de gestión comunicacional	11
• Pilares de contenido	12
• Públicos objetivos	13
• Organigrama institucional	16
• Arquitectura de marca	17
• Plan de comunicación y medios	19
• Aspectos de la comunicación interna	21
a) La comunicación interna y sus canales	21
b) Canales para académicos/as miembros y colaboradores	21
c) Plan onboarding	22
d) Canales de comunicación UC	23
• Aspectos de la comunicación externa	25
a) Gestión de comunicación off-line	25
b) Gestión de comunicación on-line (ecosistema digital)	26
c) Organigrama del ecosistema digital	27
d) Uso de las herramientas del ecosistema digital	29
e) Uso de email marketing	31
f) Uso de cuentas para correo masivo	31
• Buen uso del lenguaje	32
a) Accionar con perspectiva de género y lenguaje inclusivo	32
b) Accionar con perspectiva de derechos	33
• Principios para la gestión de crisis	34
a) Definición de grupos de interés o stakeholders	34
b) Riesgo y crisis reputacional	34
• Bibliografía consultada	35



# Aspectos generales

# Aspectos generales

El Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento (en adelante, el centro), nace el año 2017 luego del decreto de rectoría N°XX que institucionaliza dentro de la Pontificia Universidad Católica de Chile este espacio cuyo objetivo declarado es *“ser una entidad interdisciplinaria, comprometida con la promoción de la calidad de vida del adulto mayor en los aspectos éticos, de salud, psicosociales y económicos, siendo un referente en el desarrollo de la investigación, docencia y extensión en el campo de la vejez y el envejecimiento poblacional a nivel nacional e internacional, contribuyendo al desarrollo de políticas públicas”*.

La presente política de gestión comunicacional tiene como objetivo general definir las directrices que guiarán las acciones comunicacionales del centro, sus programas e iniciativas. Esto para dar cumplimiento a los objetivos específicos del centro.

La importancia del desarrollo de esta política se relaciona principalmente con las necesidades que surgen en una sociedad globalizada, con el acceso a la información como un derecho, en donde los avances e investigación científica se transforman en contenidos de interés público y la diversidad de audiencias se posiciona en distintos canales de difusión con sus respectivas necesidades e intereses, generando nuevos desafíos para el quehacer del centro.

Para la Organización de Naciones Unidas (ONU) el envejecimiento de la población se ha transformado en una de las características principales de la población mundial en la actualidad. Esto implica que el envejecimiento poblacional tiene y tendrá un impacto significativo en el desarrollo global. En el caso de Chile la situación no es diferente, la tendencia hace algunos años ha sido la disminución de las tasas de fecundidad y mortalidad, mientras que la esperanza de vida ha ido en aumento, lo que ha implicado que la población mayor de 60 años aumente adquiriendo mayor relevancia (Rojas, Canache & León, 2022).

Según la encuesta CASEN, desde el año 1990 al año 2022, el porcentaje de personas de 60 años o más en Chile se ha incrementado de un 10,1% al 18,4%, mientras que el índice de envejecimiento es de 97,8 (número de personas mayores por cada 100 menores de 15 años) según su última medición (2022). Por otra parte, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) indica que, según sus proyecciones, el porcentaje de personas mayores al año 2050 llegaría al 32,1%, posicionándose como un tercio de la población total y categorizándonos como un país con envejecimiento avanzado.

# Aspectos generales

Frente a este contexto, la vejez y el envejecimiento se han instalado como temáticas cada día más relevante en la agenda pública y también política, lo que implica desafíos para las organizaciones y también una invitación a pensar cómo comunicamos aquello que se vuelve de interés público, generando que las acciones comunicacionales sirvan como herramienta para la promoción y difusión de la ciencia que responde a este cambio social.

Este documento fue construido a través de un proceso de participación interna que contó con el desarrollo de encuentros abiertos para el equipo ejecutivo y entrevistas personalizadas a actores que ejecutan roles de coordinación y académicos/as, además de un proceso de validación colectivo. Esto, con la finalidad de recoger las expectativas y necesidades identificadas para el quehacer comunicacional del centro. Su marco temporal es de 2 años (2024-2025) y debe ser actualizada en función de los públicos objetivos, herramientas del ecosistema digital, organigrama institucional u otras necesidades.

# Diagnóstico

El diagnóstico realizado durante el año 2023 y principios del año 2024 da cuenta de una serie de necesidades organizacionales vinculadas a la ausencia de una política de gestión comunicacional que guíe las acciones del centro, sus programas e iniciativas en el terreno de la comunicación interna y externa. En este sentido, es que la presente política surge como una respuesta a esta necesidad, entregando un marco de acción y estableciendo criterios de funcionamiento para el cumplimiento de objetivos.

A través de la realización de jornadas de comunicaciones, en donde participó el equipo ejecutivo del centro en conjunto a la dirección y dirección ejecutiva, además de entrevistas a actores claves al interior de la organización, se realizó el levantamiento de las principales problemáticas que surgen con respecto al área de comunicaciones. A continuación se evidencia, a través de extractos (\*) de los encuentros participativos realizados, algunas de las principales necesidades detectadas.

*“Con respecto al relacionamiento con grupos de interés y la matriz de riesgo lo hacemos bien intuitivamente, no es algo declarado (...)”* (Dirección ejecutiva).

*“Nos ha costado que los grupos de interés entiendan la diferencia entre CEVE y SeniorLab UC”* (Administrativo).

*“No hacemos activismo, entregamos datos e información que permiten hacer activismo. Depende cómo cada uno lee los datos, permite que estos sean utilizados para hacer activismo e incidir en las políticas públicas”* (Administrativo).

*“Es importante que cada marca e iniciativa sigan siendo muy importante, pero se debe entender que todas deben estar dentro de los objetivos y misión del centro, que cada iniciativa es parte del centro. Como cada iniciativa comunica por su lado, a veces lo correspondiente a lo académico queda un poco de lado. El CEVE es la marca que nos agrupa todo, pero que siga habiendo autonomía porque cada iniciativa debe salir a buscar sus recursos. Debemos explicar qué nos une, tampoco hemos logrado comunicar el quehacer investigativo”* (Dirección ejecutiva).

*“Con respecto a la reunión interequipo creo que sería importante, por temas de tiempo, tener cada tres meses una reunión ampliada”* (Administrativo).

\*Por asuntos propios del diagnóstico y el ejercicio de investigación los participantes solo son identificados con su rango laboral y no con sus respectivos nombres.

## Diagnóstico

*“Por lo general los académicos tienen muchas filiações, se sienten parte de sus unidades académicas, que se sientan parte de un centro es un trabajo, una lucha permanente, hay que generar cuerpo para que se sientan parte. Otro desafío importante es buscar un modelo al que nos queremos parecer” (Dirección ejecutiva)*

*“El paraguas es el CEVE, cada proyecto tiene su autonomía propia, pero queremos posicionar la marca CEVE UC. Es algo que no tenemos tan claro, es materia de reflexión, quizá si todo es CEVE vamos a tener menos posibilidad de acceder recursos, antes CEVE era académico, ahora todo depende del centro” (Dirección)*

*“Quizá es importante mandar un correo cuando ingresa alguien, que comunicaciones envíe un correo cada vez que ingresa alguien, presentar qué hace cada persona, sus correos, quizá enviar un correo con el perfil de la persona” (Administrativo)*

*“En Mide UC no tenemos una política o estrategia declarada explícitamente. De modo que tenemos ciertos objetivos y las estrategias comunicacionales están al servicio de ellos. Más bien elaboramos planes de comunicación alineados a propósitos u objetivos” (Administrativo de otros centros UC).*

*“En el caso de Cedeti UC no tenemos estrategia ni política de comunicaciones, solo usamos planes de comunicación porque tenemos área de comunicación interna, externa y eventos, no hay nada que esté aunado” (Administrativo de otros centros UC).*

*“Desde el PAM, me siento como expone la colega, con muchas cosas no sé si somos PAM o si somos CEVE, quizá debemos plantearnos si todo lo que es extensión lo queremos sacar desde el PAM o desde el centro o si vamos a invitar en conjunto” (Administrativo)*

*“Es importante dejar registro de las políticas internas formales e informales que tenemos dentro del centro (...). Nos falta tener más claridad de ciertas cosas, ser más específicos, hablamos por WhatsApp las cosas formales o intentamos que quede respaldo en el correo” (Administrativo)*

*“Creo que WhatsApp no es la forma de comunicarse en el trabajo, pero para dejar de lado WhatsApp también tenemos que ser oportunos en contestar los correos, entonces eso también tiene que ser parte del compromiso de todos/as (...). Si queremos cambiar el mecanismo también tenemos que ser oportunos nosotros en dar respuesta a través de los otros canales de comunicación (...).” (Administrativo)*

## Diagnóstico

Las principales problemáticas detectadas en el diagnóstico realizado responden a asuntos propios de la ausencia de una política de gestión comunicacional que delimite los principales aspectos comunicacionales del centro, sus programas e iniciativas.

En este sentido, se puede observar que en el plano de la comunicación interna se evidencia el cuestionamiento hacia las herramientas utilizadas para comunicarse y referirse a asuntos laborales. También se evidencia la ausencia de un *"plan onboarding"* para dar la bienvenida a nuevos integrantes que se suman al equipo entregando herramientas para su plena incorporación. Por otra parte, la relación entre los/as académicos y el quehacer del centro se encuentra como una de las prioridades a profundizar desde el aspecto comunicacional.

Con respecto a la relación con grupos de interés se declara que se actúa de forma *"intuitiva"*, lo que evidencia la falta de un plan de acción para enfrentar crisis o contingencias, como también un repositorio que dé cuenta de los servicios que presta el centro, sus iniciativas y/o programas, para así dar cuenta de la arquitectura de marca y jerarquías que establecen que el centro funciona como *"un paraguas articulador"*.

En el plano de la comunicación externa se detectan necesidades que se vinculan con la ausencia de objetivos, orden y pilares de contenidos en los canales de comunicación online que son parte del ecosistema digital del centro. Además, se menciona la necesidad de activar un canal de comunicación tipo *"mailing"* para difundir los principales hitos que el centro desarrolla a lo largo del año, pensando en académicos y también en el público general. Por otra parte, surge el interés con respecto a la atención a público de forma presencial en la oficina central (PAM UC) y través del canal de mensajería vía WhatsApp, existiendo cuestionamientos hacia la experiencia usuario que se ofrece en ambos casos.

Por último, se establece la necesidad de crear *"planes de comunicación y medios"* para los principales hitos de extensión y vinculación con el medio. Esta sería la forma para estructurar las necesidades organizacionales y comunicacionales (indicadores, canales a utilizar, narrativa y públicos objetivos), en sintonía con lo estipulado en una política de gestión comunicacional que agrupe los puntos expuestos con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos del centro.

De esta forma se establece que la construcción de la presente *"Política de gestión comunicacional"* surge de la necesidad de estructurar los principales puntos expuestos y detectados a través del diagnóstico realizado.

# Objetivos del centro

Los objetivos del centro son (\*\*):

- Constituir una entidad interdisciplinaria que permita materializar a nivel interno, nacional e internacional, el desarrollo de actividades de docencia, investigación y extensión en el campo de la geriatría y la gerontología, contribuyendo al desarrollo de políticas públicas para la promoción de la calidad de vida de las personas mayores.
- Promover la creación y coordinar la puesta en marcha de cursos y certificados académicos para estudiantes de la UC y de programas de enseñanza de geriatría y gerontología para profesionales, así como de otros programas docentes relacionados con las temáticas de interés del centro.
- Promover, investigar y generar conocimiento sobre la temática del envejecimiento a nivel básico y aplicado en las áreas de la geriatría y la gerontología.
- Promover la convergencia interdisciplinaria y la integración de las propias personas mayores en los programas y actividades de extensión y educación continua desarrollados desde la UC, relacionados con la problemática y desafíos que presentan los temas de vejez y envejecimiento en la actualidad y a futuro.
- Constituirse en un centro de referencia nacional e Internacional para intercambiar y traspasar a Chile la información existente en el mundo en las áreas de preocupación del centro.
- Establecer redes de cooperación con organismos nacionales, tanto a nivel interno de la UC como externo, e internacionales, vinculados a la temática del envejecimiento y la vejez.
- Difundir las actividades y programas realizados por el centro en instancias académicas y no académicas.

\*\*Declarados en <https://estudiosdevejez.uc.cl/>

# Objetivos de la política de gestión comunicacional

## Objetivo general

Definir las directrices que guiarán las acciones comunicacionales del centro, sus programas e iniciativas.

## Objetivos específicos:

- Establecer pilares de contenido y públicos objetivos para que las acciones comunicacionales cumplan con sus objetivos.
- Establecer los marcos del “*Plan de comunicación y medios*” que deberá acompañar a las acciones comunicacionales del centro, sus programas e iniciativas.
- Coordinar y establecer los marcos de funcionamiento del ecosistema digital del centro, sus programas e iniciativas para su correcto uso.
- Definir la arquitectura de marca que establece la relación que hay entre la unidad (centro), sus programas, iniciativas y la universidad.
- Generar un mayor entendimiento del quehacer del centro, sus programas e iniciativas por parte de los grupos de interés asociados.
- Difundir el quehacer académico y de investigación para el cumplimiento de los objetivos del centro.
- Establecer mecanismos de comunicación interna.
- Definir aspectos para la construcción de un plan de acción ante crisis o contingencias.
- Promover el uso de un lenguaje adecuado en las acciones comunicacionales del centro desde una perspectiva de derechos.

# Pilares de contenido

Las acciones comunicacionales del centro deben estar sustentadas en uno o más de estos pilares de contenido. Estos se vinculan con los objetivos de la organización y categorizan las acciones y quehacer del centro para su efectiva difusión.

**a) Incidencia:** Refiere la difusión de acciones que tienen como objetivo incidir en la agenda pública y/o política, como también poner a disposición el conocimiento a partir de investigaciones que sean de interés público.

**b) Extensión y vinculación con el medio:** Refiere a la difusión, comunicación y ejecución de actividades que impliquen el "relacionamiento bidireccional" entre las labores del centro, su entorno y públicos objetivos. Esto en relación con la Política de Vinculación con el Medio de la universidad.

**c) Investigación:** Refiere a la difusión del quehacer científico del centro. En este pilar se considera la investigación académica, investigación aplicada y datos que sean de interés público o de las audiencias, además de la adjudicación de fondos públicos y/o privados que financien la labor científica.

**d) Educación continua:** Refiere a la difusión de cursos, programas de educación continua y/o diplomados que se vinculen con el área de vejez y envejecimiento, como también de acciones vinculadas a la educación a lo largo de la vida (personas mayores).

**e) Innovación:** Refiere a la difusión de investigación, iniciativas, proyectos y actividades cuyo valor e impacto sea diferenciador y contribuya a dar respuestas a problemas sociales y públicos.

**f) Humanización:** Refiere a la difusión de las actividades laborales del equipo humano a cargo de las acciones del centro.



# Públicos objetivos

Toda acción comunicacional debe considerar a qué público objetivo va dirigida, para esto se han definido las siguientes tipologías que servirán para definir el encuadre narrativo, pilares comunicacionales y acciones a desarrollar en el ecosistema online y offline.

Estos deben ser **segmentados en relación al plan de comunicaciones de cada iniciativa, programa o proyecto**. Segmentar implica identificar, dentro de un grupo heterogéneo de posibles consumidores, aquellos grupos o subgrupos en que se divide la demanda, con el fin de crear un plan de comunicaciones que cumpla con los objetivos del centro y a la vez logre satisfacer a estos “*subespacios*” identificados (Canalicchio, 2021),

## ¿Por qué segmentar?

Estos grupos o subgrupos permiten a la organización innovar en nuevos productos o formas de comunicar, satisfaciendo objetivos actuales y también futuros. Para realizar esta segmentación es importante preguntarse *¿cuáles son las preferencias del público al que quiero llegar? ¿han cambiado sus preferencias? ¿cuáles son los atributos más demandados? ¿cuáles son sus características demográficas y de ocupación?* (Canalicchio, 2021).

## Variables que sirven para la segmentación:

Geográficas	Demográfica	Socioeconómicas	Psicológicas	Conductuales	Percepción
-Región -Accesibilidad	-Edad -Sexo -Nacionalidad	-NSE -Nivel educacional	-Personalidad -Estilo de vida -Vinculación	-Formas de consumo	-Vivencias -Atributos esperados -Beneficios esperados -Vivencias, atributos y beneficios no esperados -Percepción frente a la marca

**Fuente:** Tabla de variables de segmentación elaborada a partir del modelo de Pablo Canalicchio (2021)

# Públicos objetivos

## a) Principales grupos o subgrupos identificados:

- **Personas mayores:** Personas de 60 años o más que sean o busquen ser parte de iniciativas de educación continua, actividades de extensión y vinculación con el medio o formar parte de algún grupo de estudio para investigaciones asociadas al centro.
- **Investigadores/as:** Personas que investigan temáticas vinculadas a gerontología, geriatría o temas relacionados y que busquen contenido, datos u investigación que haya sido realizada o publicada por la universidad, el centro o núcleos de investigación asociados.
- **Organizaciones de la sociedad civil y no gubernamentales:** Fundaciones, ONG o agrupaciones colectivas que trabajen en el área de la vejez, envejecimiento o derechos humanos cuya misión esté alineada a los objetivos del centro.
- **Otras instituciones educativas:** Instituciones, universidades o centros de formación técnica-profesional que estén interesadas en la investigación y/o actividades de extensión y vinculación con el medio ejecutadas por el centro.
- **Medios de comunicación:** Medios tradicionales que estén interesados en comunicar sobre las actividades, investigaciones, opinión profesional y acciones de interés público que desarrolle el centro.
- **Equipo ejecutivo y directivo:** Personal administrativo y directivo del centro, o que pertenecen a las facultades vinculadas o a la universidad en general.
- **Académicos miembros y colaboradores:** Académicos/as que tienen relación con el centro como miembros o colaboradores.
- **Estudiantes UC:** Estudiantes de pre, post grado y educación continua de la universidad que pueden tener algún interés profesional o académico con las temáticas que aborda el centro.
- **Financistas:** Organizaciones privadas y públicas que pueden tener interés en cotizar, auspiciar, realizar labores de filantropía o financiar iniciativas en conjunto al centro.
- **Instituciones públicas:** Instituciones del Estado que buscan información e investigación que sirva para la toma de decisiones.

# Públicos objetivos

## b) Preguntas para demarcar públicos objetivos

Es esencial comprender a quién o quiénes les hablamos para así definir el tono, estilo, narrativa y formatos a utilizar, para así no abarcar un espectro muy grande de audiencias porque implicaría alejarse del público objetivo que resulta eficiente para el cumplimiento del "plan de comunicaciones y medios" (Halpern et al, 2019).

### Preguntas sociodemográficas y actitudinales para caracterizar a nuestra audiencia (\*):

- ¿Qué dice y hace?
- ¿Qué hacen en su tiempo libre?
- ¿Qué sitio web frecuenta?
- Edad
- Nivel de educación
- Género
- Nivel de ingresos
- Ubicación geográfica
- Profesión
- ¿Qué preocupaciones tiene?
- ¿Quiénes conforman su familia?
- ¿Qué escucha? ¿Qué ve?
- ¿Qué quiere o necesita?
- ¿Qué los influencia?
- ¿Qué tipo de lugares frecuenta?
- ¿Qué tienen en común esos lugares?
- ¿Le gusta la tecnología? ¿Cuál es su nivel de alfabetización digital?
- ¿De qué tema habla?
- ¿Qué marcas consume?
- ¿Qué recomienda?

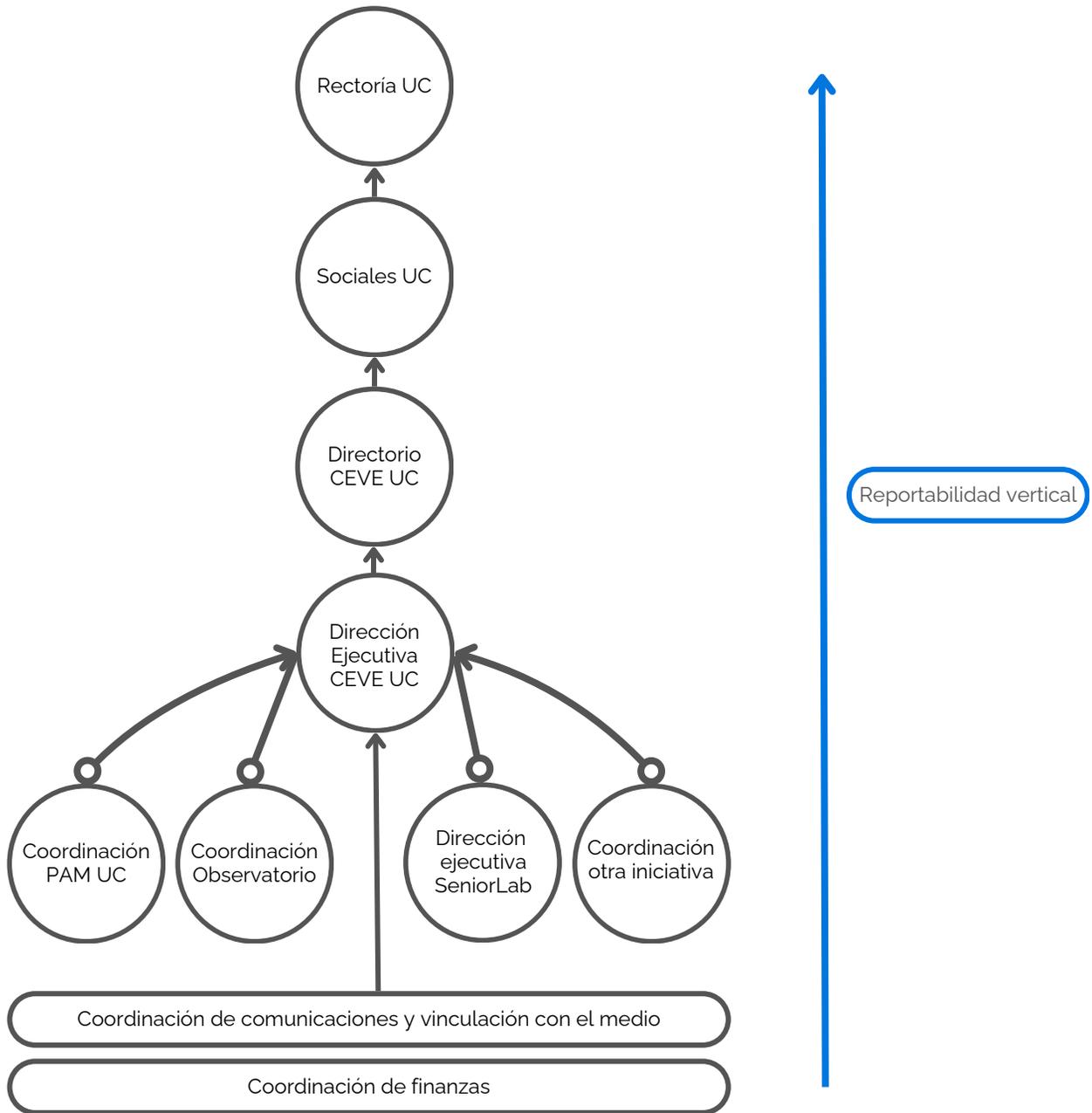
### Diagrama de grupos de interés sin jerarquías:



\*Preguntas en base a lo expuesto en el texto de Halpern et al (2019).



# Organigrama institucional



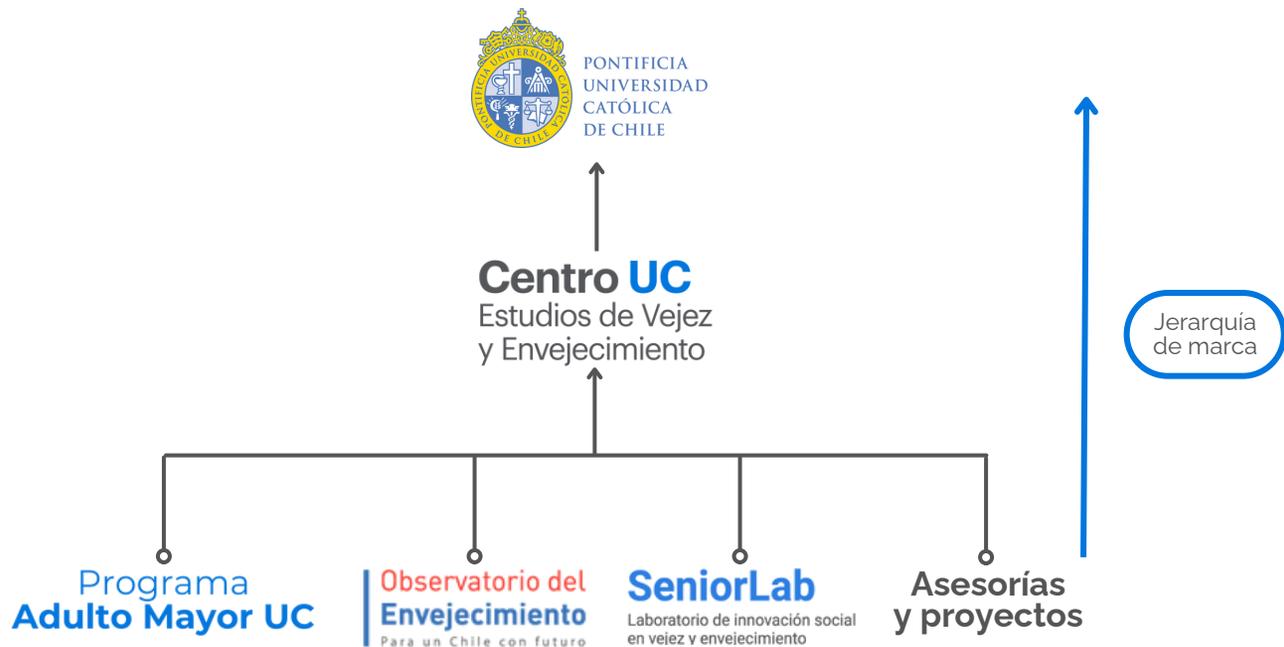
Este organigrama institucional representa el flujo de reportabilidad existente al interior del centro a la fecha de publicación del presente documento. En el caso de la "Coordinación de comunicaciones y vinculación con el medio" y la "Coordinación de finanzas", estas reportan a la dirección ejecutiva y trabajan de forma transversal con todas las iniciativas y proyectos en ejecución.

# Arquitectura de marca

La arquitectura de marca define la estructura del centro, el posicionamiento de marca y submarcas, definiendo su jerarquía y relación. En este sentido, la marca del Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento engloba en su totalidad el quehacer de los programas, proyectos e iniciativas, esta debe ser utilizada de acuerdo al manual de marca vigente, siguiendo la jerarquía adecuada al utilizar la marca de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

El uso de submarcas se ajusta a la definición de públicos objetivos, apelando siempre a la entrega de mensajes estructurados según su objetivos, formatos, prácticas inclusivas y respetando la jerarquía de marcas expuesta en el siguiente diagrama.

## Diagrama de jerarquía de marca



Este diagrama explica la relación vertical que existe entre marcas, entendiéndose que la marca "Pontificia Universidad Católica de Chile" o "UC" es la que tiene mayor rango, le sigue la marca "Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento" que cuenta con otras submarcas cuya relación es de dependencia. El correcto uso de estas se detalla a continuación.

# Arquitectura de marca

Marca	Usos
	<p>La marca UC debe ser utilizada en la difusión de actividades que tengan como organizadores u anfitriones a rectoría o sea una instancia oficial de la universidad en general. El uso de esta marca se resguarda a través del manual de marca correspondiente y se restringe el uso de otras submarcas en el mismo producto comunicacional. (Ej: si se utiliza la marca UC no puede ir el logo de CEVE UC).</p>
<p><b>Centro UC</b> Estudios de Vejez y Envejecimiento</p>	<p>La marca CEVE UC debe ser utilizada en la difusión de actividades, investigación, convocatorias, vocerías e intervenciones públicas que impliquen o hayan implicado el trabajo de académicos vinculados, equipo directivo o ejecutivo. Su uso es prioritario en instancias que deban explicitar la presencia del centro en instancias colaborativas con otras unidades de la universidad e incluso submarcas internas, como también en aquellas acciones que dependan de la dirección ejecutiva del centro. No puede ser utilizada en compañía a la marca UC.</p>
<p>Programa <b>Adulto Mayor UC</b></p>	<p>La submarca PAM UC debe ser utilizada en la difusión de actividades que hayan sido organizadas por el programa y cuyo público objetivo se ajuste al quehacer de este, resguardando el uso de un tono y estilo adecuado para audiencias 60+. Se aconseja el uso compartido con la marca CEVE UC en aquellas instancias que pueden ser transversales y cuenten con el apoyo de otras iniciativas del centro. No puede ser utilizada en compañía de la marca UC.</p>
<p><b>SeniorLab</b> Laboratorio de innovación social en vejez y envejecimiento</p>	<p>La submarca SeniorLab UC debe ser utilizada en la difusión de actividades que hayan sido organizadas por esta iniciativa y cuyo público objetivo se ajuste a su quehacer, resguardando el uso de un tono y estilo pertinente, además del correcto uso de las herramientas del ecosistema digital para llegar a las audiencias adecuadas. Se aconseja el uso compartido con la marca CEVE UC y Colab UC en aquellas instancias transversales y que requieran transparentar la relación que existe con la universidad. No puede ser utilizada en compañía de la marca UC.</p>
<p>Observatorio del <b>Envejecimiento</b> Para un Chile con futuro</p>	<p>La submarca Observatorio del Envejecimiento UC debe ser utilizada en la difusión de investigación aplicada y reportes que se construyen bajo el alero de esta iniciativa, transparentando la alianza y rol de CEVE UC en conjunto a Confuturo. No puede ser utilizada en compañía de la marca UC.</p>
<p><b>Otras iniciativas</b></p>	<p>El uso de otras submarcas de iniciativas vinculadas al centro deberá siempre estar acompañada de la marca CEVE UC e indicando su relación; "un proyecto de", "una iniciativa de", "ejecutado por". Su uso dependerá del público objetivo, tono y estilo del mensaje. Esta submarca no podrá acompañar al logo UC si es que esta incorpora el acrónimo "UC".</p>

# Plan de comunicación y medios

Para la puesta en práctica y correcto funcionamiento de la “Política de gestión de comunicaciones CEVE UC”, cada proyecto, programa o iniciativa que establezca hitos comunicacionales deberá considerar la construcción de un “Plan de comunicación y medios” que considere los siguientes aspectos.

1

**Análisis y diagnóstico del contexto:** Identificar actores claves (stakeholders), otras organizaciones y/o unidades UC involucradas, desafíos y oportunidades comunicacionales.

2

**Definición de objetivos:** Definir los objetivos comunicacionales de acuerdo a la propuesta **SMART** (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un marco temporal adecuado).

3

**Definición de públicos objetivos:** Definir los públicos objetivos para el hito comunicacional, buscando herramientas de difusión, un tono, estilo y narrativa que se ajusten a sus perfiles.

4

**Narrativa y mensaje:** Definir una narrativa acorde al cumplimiento de los objetivos del centro, centrado en uno o más pilares de contenidos y acorde a la definición del público objetivo.

5

**Selección de canales de comunicación:** Definir canales de comunicación que vayan en sintonía con la narrativa, público objetivo, que permitan medir el alcance de las acciones comunicacionales y se ajusten a los formatos establecidos para ser parte del Kit digital.

## ¿Qué debe considerar el Plan de comunicaciones?

Comunicado de prensa

Plan de contingencia

Encuadre narrativo

Kit digital\*

Indicadores / KPIs

Difusión medios internos UC

Vocerías

Presencia de marca CEVE UC

Presencia de marca UC

\*Kit digital refiere a la creación de una carpeta en One Drive que agrupe piezas gráficas y audiovisuales, además de la bajada de texto de cada publicación para su uso en el ecosistema digital.

# Aspectos de la comunicación interna

# Aspectos de la comunicación interna

## a) La comunicación interna y sus canales:

La comunicación interna refiere al conjunto de herramientas y técnicas cuyo objetivo puede ser considerado *“un medio para alcanzar un fin”*, en donde se busca la eficacia y eficiencia en el envío, recepción y comprensión de los mensajes emanados al interior de la organización. Esta comunicación, como su nombre lo dice, va dirigido a los públicos objetivos internos, al personal administrativo, dirección y académicos/as con la finalidad de crear un entorno que sea productivo, participativo y armonioso. En este sentido, la comunicación interna permite promover el compromiso, evitar contingencias internas, instar a optar por una actitud positiva frente a la toma de decisiones y con ello mejorar la productividad (Brandini & Frigoli, 2008).

### Canales principales:

- Uso de herramientas del ecosistema **Microsoft 365 UC** para envío de correos, respaldo de archivos, realización de videollamadas y chat interno.
- Uso de **mailing bimestral** con reporte de actividades realizadas (newsletter).
- Uso de **Zoom UC** para realización de reuniones colectivas en formato online.

### Canales secundarios:

- Uso de **WhatsApp** para envío de información contingente y asuntos urgentes, como también para comunicarse con personas mayores que utilicen este medio.
- Uso de **llamada telefónica a teléfono personal** para envío de información contingente y asuntos urgentes.
- Uso de **redes sociales** para publicaciones cuyo objetivo sea humanizar y mostrar al equipo de trabajo en su quehacer diario.

## b) Canales para académicos/as miembros y colaboradores:

- Uso de **correo electrónico** para el envío de información relevante, consultas sobre procesos de investigación, postulaciones a fondos públicos y privados, actividades de vinculación propias del quehacer científico como también invitación a actividades de carácter organizacional.
- Uso de **mailing bimestral** con información sobre actividades realizadas (newsletter).
- Perfil en **sitio web** con descripción de cargo y experiencia académica.
- Secciones en **sitio web**: “Investigación y proyectos” y “Recursos”.

# Aspectos de la comunicación interna

## c)Plan onboarding

*“El onboarding tiene como objetivo que el talento se integre en la empresa de manera progresiva, adaptándose a su nuevo puesto de trabajo y responsabilidades, como también a la convivencia y formas de trabajo que se empleen entre los compañeros del equipo y de otras áreas” (Buk Chile).*

### **Asuntos a considerar en el proceso de onboarding:**

- Informar sobre el organigrama institucional y roles al interior del equipo.
- Informar sobre los reglamentos, Política de gestión comunicacional CEVE UC y sistema People Soft en Portal UC (<https://www.uc.cl/>).
- Indicar lo correspondiente al lugar físico y formatos de trabajo (presencial u online).
- Ayudar a la persona que se integra al equipo a adaptarse a un nuevo espacio de trabajo (hacerla partícipe en situaciones de trabajo colectivo).
- Comentarle sobre los beneficios laborales existentes al interior de la universidad.
- Entregar el set de bienvenida (bolsa UC, agenda, lápiz, landyard y porta credencial).
- Presentación ante el equipo de trabajo en situación colectiva.
- Comentarle e introducir a la persona en el uso del sistema Microsoft 365, uso de correo electrónico y chat grupal.
- Comentar sobre los objetivos de CEVE UC y también del trabajo que va a desempeñar.
- Considerar construir un perfil en la sección “Equipo” del sitio web oficial.
- Comentar sobre el buen uso del lenguaje al referirse a asuntos ligados a vejez y envejecimiento.
- Coordinación de comunicaciones envía un correo de bienvenida con datos relevantes de la persona que se incorpora y sus canales de comunicación.
- No entregar toda esta información el primer día, puede que la persona que sume al equipo se abrume.

**¡Bienvenidos/as a CEVE UC!**

# Aspectos de la comunicación interna

## d) Canales de comunicación UC

La Pontificia Universidad Católica de Chile cuenta con diversos medios de comunicación internos que sirven para informar a la comunidad sobre las actividades e investigación realizada por las distintas unidades de la universidad. En este marco, es importante considerar el siguiente flujo a la hora de contruir y/o difundir el **plan de comunicación** que acompañan a cada proyecto, iniciativa, hito comunicacional, etc.



\*Los medios internos UC, sus objetivos y respectivos gestores están sujetos a cambios.



# Aspectos de la comunicación externa

# Aspectos de la comunicación externa

## a) Gestión de comunicación off-line

La gestión de comunicación off-line o gestión de prensa tiene como objetivo poner a disposición de la universidad, actores involucrados y medios de comunicación, noticias y notas de prensa relativas a las actividades, investigaciones e hitos que sean de interés público. Para el cumplimiento de ese aspecto se deberá considerar los siguientes puntos.

- **Comunicado de prensa:** Texto periodístico cuyo objetivo es dar a conocer a los medios de comunicación sobre el hito que se quiere difundir. Este debe considerar criterios que busquen captar atención, dar sentido de urgencia y justificar el porqué lo que se expone debe ser considerado en la pauta noticiosa. Además, este texto no debe pasar las dos planas de extensión y deberá responder a las preguntas “¿dónde? ¿cuándo? ¿qué? ¿por qué? ¿quién? ¿quiénes?”, dando especial énfasis a la difusión de datos.
- **Exclusividad con medios de comunicación:** Se debe considerar la exclusividad en la difusión del comunicado de prensa cuando el hito comunicacional lo requiera, siempre corroborando con la Dirección de Comunicaciones UC (central) para gestionar los esfuerzos comunicacionales en conjunto.
- **Nota de prensa para sitio web:** A partir del comunicado de prensa y la cobertura del hito realizado se debe considerar la redacción de una nota de prensa para el sitio web del centro o de las iniciativas involucradas.
- **Vocerías:** Cada hito comunicacional deberá considerar una posible vocería en caso de ser necesario. Esta estará a cargo de algún profesional del centro que cuente con la formación adecuada para entregar información relacionada a periodistas y medios de comunicación.
- **Brochure informativo:** Para gestionar posibles oportunidades comunicacionales es importante el envío del dossier informativo sobre el quehacer del centro y sus iniciativas.
- **Clipping de prensa:** Todas las acciones comunicacionales vinculadas a la gestión de prensa deberán ser registradas en el clipping de prensa ubicado en el correo genérico estudiosvejez@uc.cl (One Drive).

# Aspectos de la comunicación externa

## b) Gestión de comunicación on-line (ecosistema digital)

La gestión de comunicación on-line o gestión del ecosistema digital tiene como objetivo difundir el quehacer del centro y sus iniciativas a través de las distintas herramientas digitales vigentes. Esta difusión se realiza **en función de las características de los públicos objetivos segmentados y el cumplimiento del "Plan de comunicaciones y medios" respectivo.**

En este sentido, se han distribuido los canales de comunicación digital en canales primarios y canales secundarios según el uso que se le debe dar a cada red social o sitio web. **Todo canal que se sume al ecosistema digital deberá pasar por una evaluación de pertinencia realizada por la coordinación de comunicaciones y vinculación con el medio en conjunto a la dirección ejecutiva del centro.**

**Ecosistema primario:** Refiere a las herramientas digitales del centro. Estas tienen como objetivo amplificar vocerías de la dirección ejecutiva y dirección del centro, difundir el quehacer académico e investigativo y articular relaciones con otras unidades de la universidad, OSC, ONG u otros grupos de interés. **Las redes sociales que son parte del ecosistema primario difunden la misión, visión y quehacer del centro de carácter oficial.**

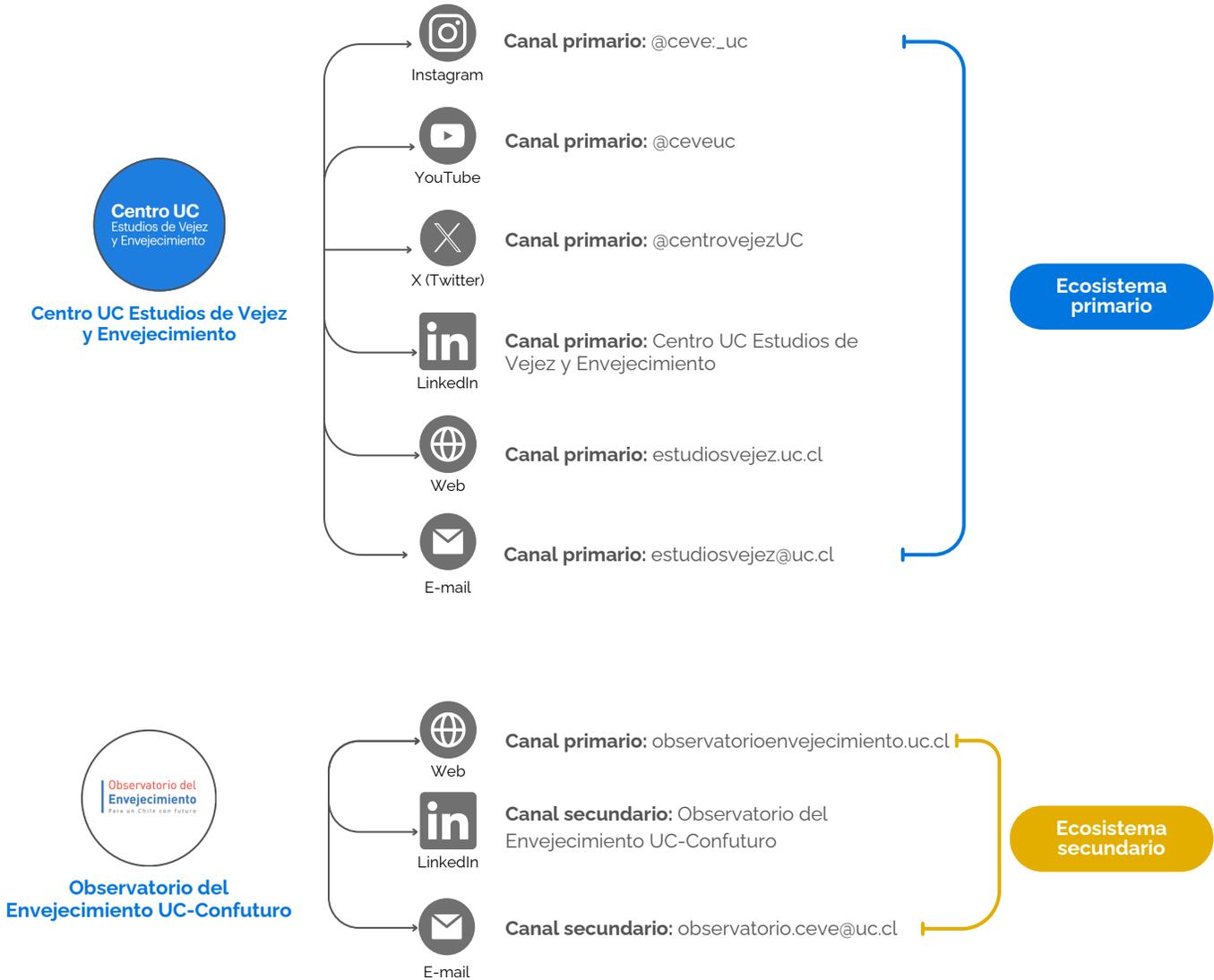
**Ecosistema secundario:** Refiere a las herramientas digitales de proyectos, programas e iniciativas del centro que cuentan con sus redes sociales propias. Estas deben utilizarse siempre respetando los objetivos del "Plan de comunicación y medios" correspondiente, como también los pilares de contenido que se exponen en esta política. Las redes sociales que son parte del ecosistema secundario podrán difundir asuntos relacionados a la temática y que sean de interés de los públicos objetivos, además de difundir aquello que se difunda desde el ecosistema primario u oficial.

**Canales primarios:** Estos canales deben ser utilizados para informar sobre asuntos relevantes, hitos y coyunturas. Tienen que estar constantemente actualizados, considerando los públicos objetivos, respetando la línea gráfica organizacional y narrativa acordada según el "Plan de comunicación y medios" de cada iniciativa. Además, se deben etiquetar y/o mencionar a organizaciones aliadas, iniciativas internas CEVE UC y medios internos UC.

**Canales secundarios:** Estos canales son utilizados en función de la segmentación del público objetivo al que se pretende llegar. Sirven además como repositorio de las actividades realizadas.

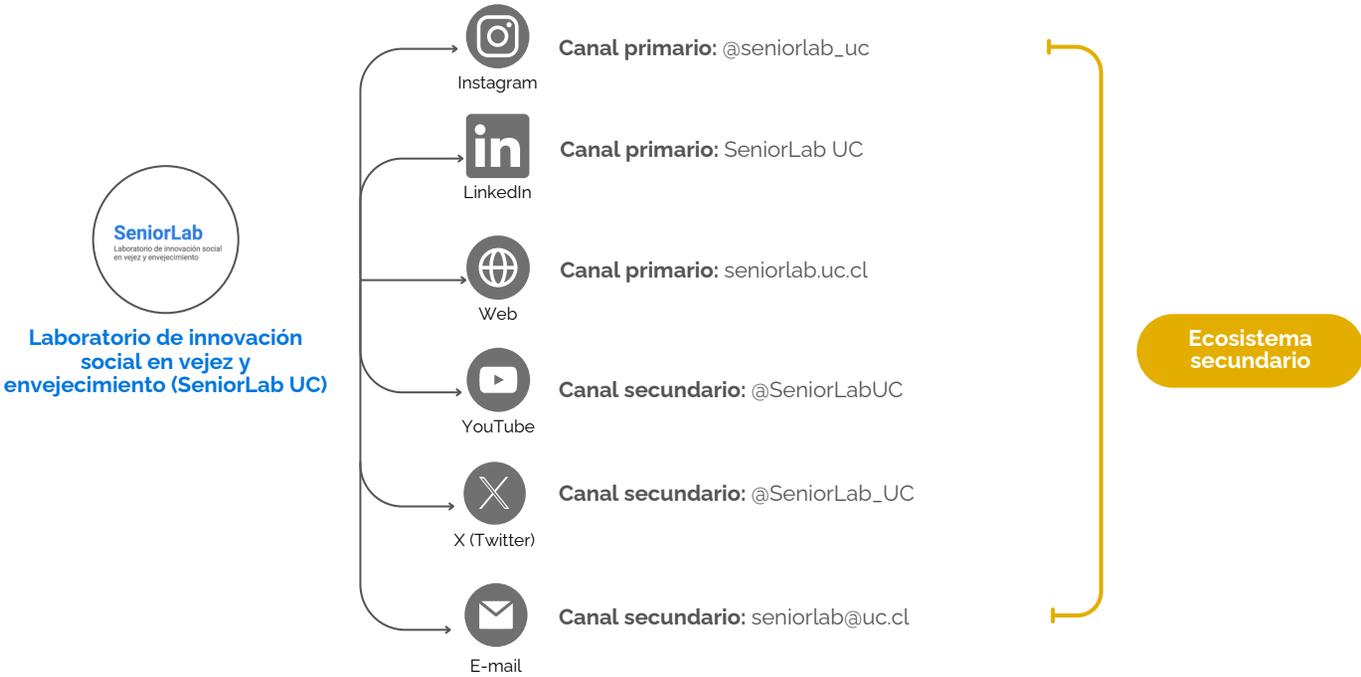
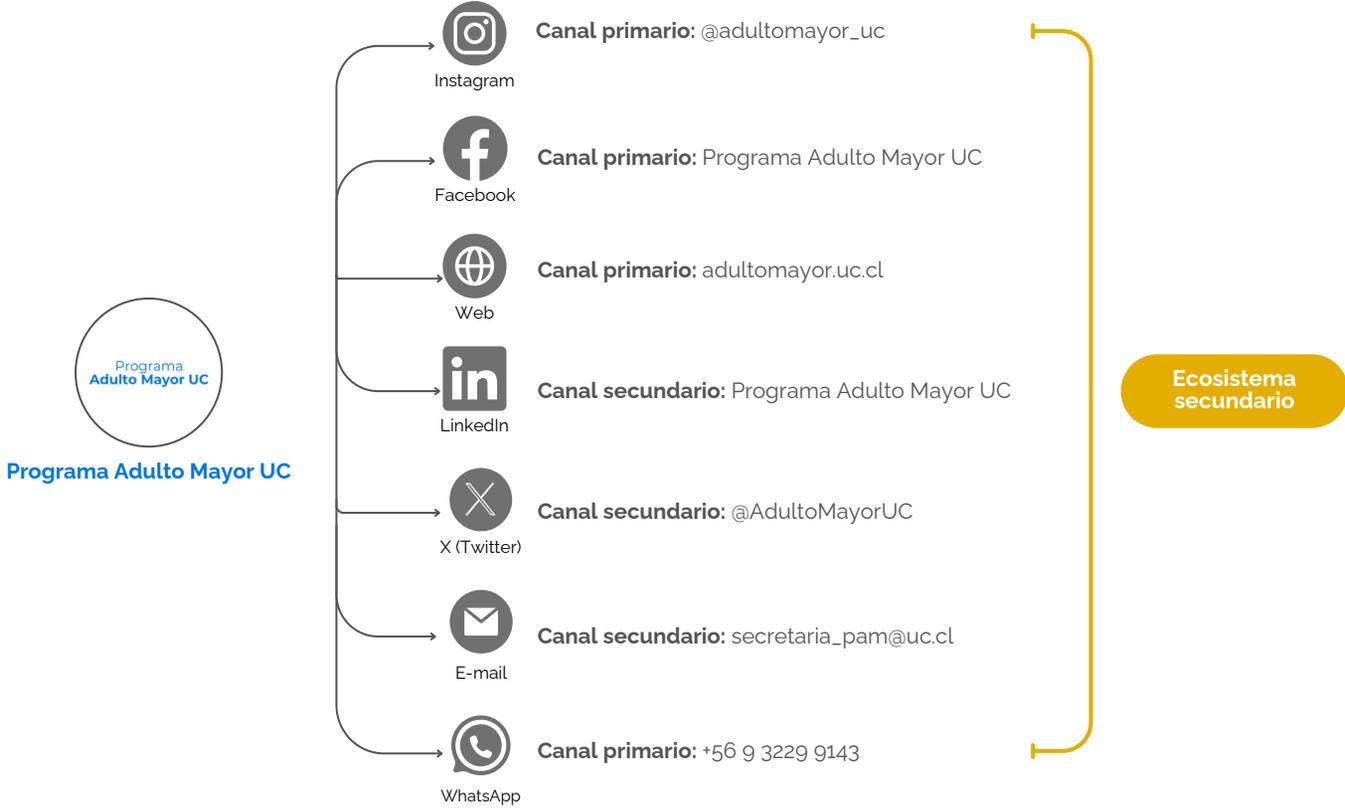
# Aspectos de la comunicación externa

## c) Organigrama del ecosistema digital





# Aspectos de la comunicación externa



# Aspectos de la comunicación externa

## d) Uso de las herramientas del ecosistema digital

Herramienta digital	Usos
 <p>Instagram</p>	<p>Su uso se basa principalmente en la difusión de las actividades de vinculación con el medio y extensión, además de comunicar lo respectivo a las investigaciones realizadas por académicos/as del centro y compartir lo publicado por otras iniciativas u organizaciones aliadas, siempre respetando los pilares de contenido, objetivos y formatos de la presente política. Esta red social puede ser utilizada para "humanizar" las labores del centro, mostrando actividades de carácter interno y el equipo humano a cargo de estas.</p> <p>Al analizar el perfil de seguidores de la cuenta @ceve_uc en esta plataforma, se reporta a febrero del 2024, que un 74,2% de la audiencia tiene entre 25 y 54 años y son en su mayoría mujeres (76,6%). Por otra parte, el público de 60 años y más es de un 9,1%. Para esto es importante revisar el <i>"panel para profesionales"</i> que se encuentra en la app móvil de Instagram y revisar métricas asociadas a públicos, alcance, visualización y rendimiento.</p> <p><b>Métricas relevantes:</b> Seguidores, alcance, impresiones, visualizaciones y clic en enlace.</p>
 <p>X (Twitter)</p>	<p>La red social X (ex Twitter) basa su uso principalmente en la difusión de actividades e información en tiempo real. Esta red es ideal para difundir actividades que se están realizando en el momento, como también para comunicar sobre participación en medios off-line, siempre etiquetando a organizaciones y/o actores involucrados y respetando los formatos que se utilizan en esta plataforma.</p> <p><b>Métricas relevantes:</b> Seguidores, alcance, impresiones, visualizaciones, guardados y clic en el enlace.</p>
 <p>LinkedIn</p>	<p>La red social LinkedIn sirve principalmente para la difusión de asuntos de interés de otras organizaciones u instituciones (modelo de organización a organización "B2B"), además de profesionales interesados en las temáticas que aborda el centro. Esta herramienta puede ser utilizada para difundir llamados públicos para postulaciones a pasantías, prácticas profesionales, empleos., aparición en medios off-line y asuntos de interés de posibles financistas.</p> <p><b>Métricas relevantes:</b> Cantidad de seguidores, alcance, impresiones y perfil de seguidores.</p>

# Aspectos de la comunicación externa

Herramienta digital	Usos
 <p>YouTube</p>	<p>La plataforma de difusión y buscador YouTube, basa su uso principalmente en la difusión de material audiovisual correspondiente a charlas, talleres, videos publicitarios y videos de hitos comunicacionales de actividades de extensión. Es importante considerar la calidad de imagen, audio y <b>agregar subtítulos al material publicado.</b></p> <p>Al analizar el perfil de seguidores de la cuenta youtube.com/@ceveuc, se reporta a febrero del 2024, que más del 80% de los suscriptores al canal son personas mayores de 65 años, siendo esto una referencia para el tipo de material a difundir.</p> <p><b>Métricas relevantes:</b> Suscriptores, edad/género, visualizaciones y tiempo de visualización, cantidad de personas conectadas en transmisión en vivo.</p>
 <p>Web</p>	<p>El uso del sitio web es considerado un <b>canal de comunicación transversal</b>, este permite la publicación de notas de prensa, investigación, documentos o recursos para grupos de interés. Es también una vitrina que acerca el quehacer del centro a la comunidad en general, evidenciando los objetivos del centro, su equipo humano y la agenda de actividades.</p> <p><b>El tráfico al sitio web debe ser uno de los objetivo para las publicaciones que se realizan en otras herramientas del ecosistema digital primario o secundario.</b></p> <p><b>Métricas relevantes:</b> Visitas, visitas únicas, eventos (Google Analytics), perfil de visitantes, clic en enlaces internos.</p>
 <p>Facebook</p>	<p>El uso de la red social Facebook basa su uso en la difusión de actividades, material audiovisual y fotografías en instancias que tienen como público objetivo a personas mayores de 40 años. La presencia de CEVE UC en esta red social será a través del perfil del Programa Adulto Mayor UC.</p> <p><b>Métricas relevantes:</b> Me gusta, seguidores en fan page, impresiones y alcance.</p>
 <p>WhatsApp</p>	<p>El uso de la herramienta WhatsApp basa su uso en la difusión de actividades y como canal de comunicación con personas mayores. La presencia de CEVE UC en este canal de comunicación será a través del teléfono del Programa Adulto Mayor UC. <b>Se deberá dar prioridad a la "experiencia usuario" considerando el público objetivo.</b></p>
 <p>E-mail</p>	<p>El uso del correo electrónico o e-mail genérico de cada instancia servirá como canal de comunicación oficial con personas u organizaciones internas y ajenas al centro. Al responder se deberá utilizar un tono adecuado y direccionar la comunicación en caso de ser necesario a otras instancias o personal del equipo. Los correos genéricos servirán como repositorio para cada iniciativa, programa o proyecto (utilización de OneDrive UC).</p>

# Aspectos de la comunicación externa

## e) Uso de email marketing

El uso de envío de correos electrónicos de forma masiva constituye una de las principales estrategias de difusión del centro, sus programas e iniciativas. Para su correcto uso es importante que las bases de datos se encuentren **actualizadas y segmentadas** de forma constante para así llegar a los públicos objetivos considerados para cada campaña. Esto dependerá del respectivo *“Plan de comunicaciones y medios”* que guiará las acciones comunicacionales para su correcta ejecución.

El uso de email marketing o marketing permisivo implica, como dice su nombre, contar con el respectivo consentimiento por parte de los receptores para ser parte de las bases de datos utilizadas en la difusión. Para esto es importante considerar que toda inscripción, lista de invitados o de asistentes puede servir para ampliar la cantidad de receptores. Es por esto que se deberá utilizar una casilla de verificación para que las personas den su consentimiento para ser parte de las listas de difusión en caso de ser necesario.

*“En este tipo de marketing el consumidor es que el da permiso de manera totalmente voluntaria a la marca para que se le envíe información relacionada. Al existir un consentimiento por parte del usuario/a se entiende que este presenta interés por el producto o servicio y desea conocer más sobre sus características” (Halpern et al, 2019).*

Para una correcta campaña de email marketing es importante considerar la segmentación de públicos, la redacción de un mensaje y asunto adecuado para que no sea considerado un spam, siempre utilizando un *“llamado a la acción”* o mensaje recordatorio. Es importante que previo a su envío se realice una revisión cruzada de los links, archivos adjuntos y gráficas que cumplan con los formatos establecidos por la plataforma de envío.

## f) Uso de cuentas para correo masivo



**Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento:** Mailing interno y externo, invitación a seminarios, investigaciones y actividades académicas, vocerías dirección ejecutiva y dirección del centro, campañas de difusión del Observatorio del Envejecimiento.



**Programa Adulto Mayor UC:** Invitación para cursos, actividades e instancias para personas mayores, difusión de oferta correspondiente a educación continua (diplomados y cursos),



**SeniorLab UC:** Invitaciones, envío de mailing e instancias organizadas por esta iniciativa.

# Buen uso del lenguaje

Para la correcta construcción de mensajes y narrativas que permitan que lleguen de forma efectiva a los públicos objetivos, es importante el buen uso del lenguaje que nos permitan accionar comunicacionalmente desde un enfoque de derechos y perspectiva de género. Para esto se propone utilizar la “Guía de buen uso del lenguaje” generada en conjunto a Voces Mayores y lo expuesto en la “NCh 3262” generada por el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género.

## a) Accionar con perspectiva de género y lenguaje inclusivo (\*):

A continuación se detallan algunos criterios para tener en cuenta a la hora de utilizar y/o adaptar la comunicación con perspectiva de género:

- **La preeminencia del lenguaje masculino:** Cuando hacemos referencia a ambos géneros utilizando el masculino como genérico, se excluye e invisibiliza a la mujer (Ej: Los dirigentes, los profesores, los diputados, etc).
- **Denominación sexuada:** Cuando nos referimos al hombre a través de su profesión o estatus social, mientras que a las mujeres solo se le resalta por su dependencia hacia un hombre (Ej: El presidente y su esposa, la esposa de..., etc).
- **Asimetría en el trato:** Supuesto trato cortés hacia la mujer en relación de dependencia respecto a un hombre o infantilización a través de diminutivos (Ej: Está el director ejecutivo conversando con unas jovencitas que vinieron a entrevistarlo).

Medidas para contribuir a generar comunicación con perspectiva de género y lenguaje inclusivo sin transgredir las normas lingüísticas:

- **Utilización de términos genéricos:** Referirse a hombres y mujeres independiente del género gramatical. (Ej: persona, personal, víctima).
- **Utilización de barras:** Ideal para textos con poco espacio como Twitter. (Ej: Estimados/as, Trabajadores/as, Diputados/as).
- **Sustantivos abstractos:** Referencia al cargo y no a la persona que lo ostenta. (Ej: tesorería, jefatura, secretaría).
- **Feminizar términos:** Utilizar los términos en femenino (Ej: Supervisora, jefa, alcaldesa, diputada).

\*Según lo definido en el manual de la Norma NCh 3262

## Buen uso del lenguaje

- **Sustantivos colectivos:** Utilización de palabras singulares. (Ej: El personal, la dirigencia, el congreso).
- **Fórmulas de desdoblamiento:** Referencia hacia los dos géneros gramaticales. (Ej: Diputados y diputadas, profesores y profesoras, etc).
- **Aposiciones explicativas:** Especificar ambos géneros para utilizar el genérico masculino (Ej: El equipo integrado por hombres y mujeres).

### b) Accionar con perspectiva de derechos (\*\*):

A continuación se detallan algunos términos para tener en cuenta a la hora de utilizar y/o adaptar la comunicación desde un enfoque de derechos para referirse a las personas mayores.

- **Persona mayor:** Término que se utiliza para referirse a las personas de 60 años o más. Este se privilegia por considerar la condición de persona desde un enfoque de derechos reconociendo su dignidad.
- **Vejez:** Etapa de vida que sigue a la adultez, según la OMS esta comenzaría desde los 60 años. El cómo cada ser humano vive la etapa de vejez es heterogéneo ya que depende de diversos factores por lo que también se puede hablar de "vejeces".
- **Envejecimiento:** Proceso inherente de todos los seres vivos desde su nacimiento. Es inevitable y progresivo, en la medida que avanza puede provocar cambios en el organismo. Este proceso es heterogéneo, cada ser vivo envejece de manera distinta.
- **Edadismo:** Estereotipos, prejuicios y conductas discriminatorias hacia las personas en función de su edad cronológica.
- **Abuelo/a:** Este término es utilizado por hijos/as para referirse a los padres o madres de sus progenitores. Esto en el contexto que la persona mayor reconoce tener un nieto/a. En el caso que no sea así, no es correcto referirse como abuelo o abuela a una persona mayor porque clasifica a todos en un rol que no necesariamente ejercen. Siempre es mejor referirse a las personas por sus respectivos nombres.

\*\*Según lo definido en la "Guía para el buen uso del lenguaje" de Voces Mayores.

# Principios para la gestión de crisis

## a) Definición de grupos de interés o stakeholders:

Para una correcta gestión de crisis es importante considerar los grupos o actores que pueden tener intereses en el quehacer del centro, teniendo o no algún tipo de relación con este. En este sentido, *“los stakeholders son grupos de interés que pueden ser afectados por consecuencias de la marca/empresa/organización o, al contrario, afectar a la marca por sus conductas o acciones”* (Halpern et al, 2019, p. 33). Se puede decir que este grupo de personas u organizaciones se puede ver afectado por la existencia de la organización teniendo la opción de hacerla prosperar o sencillamente destruirla, lo que implica establecer ciertos criterios para la gestión de posibles crisis (Godoy, 2018).

## b) Riesgo y crisis reputacional:

Para enfrentar los diversos tipos de contingencias a las que está expuesto el centro es importante conocer lo que es un riesgo reputacional y uno competitivo. En este sentido se puede decir que los riesgos reputacionales *“proviene de ignorar o minimizar los síntomas amenazantes provenientes de competidores y sustitutos. Se trata entonces de riesgos que provienen de no prestar atención oportuna o eficaz a actores con quienes se compete por un mercado, y con quienes existe una relación de rivalidad”* (Godoy, 2018, p. 25). Por otra parte, los riesgos reputacionales *“proviene del quiebre de expectativas hacia la organización de aquellos stakeholders con quienes se procura establecer una relación colaborativa o, al menos, de no hostilidad”* (Godoy, 2018, p. 25).

Frente a esto, es importante anticiparse a estos riesgos que provienen de la relación directa u indirecta con los diversos stakeholders que tienen intereses en el quehacer del centro y considerar los siguientes puntos:

- Realizar un análisis previo sobre las posibles crisis directas e indirectas que puedan afectar al centro.
- Reportar de dirección jurídica para que indique si la crisis que afecta a la organización tiene alcances jurídicos. Es importante no emitir comunicados sin saber los efectos judiciales que puede tener la crisis en cuestión.
- Establecer un vocero/a específico que sea el rostro visible de la organización.
- Efectuar un mapa de públicos a los que se van a dirigir los mensajes.
- Establecer acciones comunicacionales posibles (comunicados de prensa, RRSS, etc).
- Contactos de los/as principales referentes, líderes de opinión y actores claves.
- Siempre informar de forma honesta, el uso de datos errados o mentiras puede generar una profundización de la crisis.

## Bibliografía consultada

- Comunicación interna : recomendaciones y errores frecuentes. Alejandra Brandolin y Martín González Frígoli. 1a ed. Buenos Aires : La Crujía, 2008.
- Comunicación para organizaciones sociales: de la planificación a la acción. Eugenia Etkin. 1ª edición. Buenos Aires: La Crujía, 2014.
- Envejecimiento en Chile: Evolución, características de las personas mayores y desafío demográficos para la población. Felipe Hugo Rojas, Luis Rodríguez Canache y Julibeth Rodríguez León. Documento de trabajo: INE, 2022.
- Estrategias comunicacionales de Marketing Digital: Creando un plan paso a paso. Daniel Halpern, Carolina Castro, Bianca Crichigno y Patricio Larraín. Universidad Católica de Chile, 2019.
- Guía completa de onboarding en buk.cl (<https://www.buk.cl/guia-completa-onboarding>)
- Guía para el buen uso del lenguaje en vocesmayores.cl (<https://www.vocesmayores.cl/recursos>)
- Guía Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar, y Personal en las Organizaciones. Alejandra Faúndez, Carolina Peyrín, Marisa Weinstein. Gobierno de Chile, 2013.
- La empresa es el mensaje: Estrategia y comunicación. Sergio Godoy y Eduardo Opazo. Santiago de Chile: Ediciones El Mercurio, 2015.
- La organización amenazada: Riesgo reputacional y riesgo competitivo desde una perspectiva multi-stakeholder. Sergio Godoy Etcheverry. Ediciones UC, 2018.
- Smart Marketing: Análisis estratégico en entornos complejos. Pablo Canalicchio. 1ª edición. Buenos aires: LID Editorial Empresarial, 2021.
- <https://estudiosdevejez.uc.cl/conocenos/#qu%c3%a9-hacemos>

