



**UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

**Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad  
Facultad de Ciencias de la Comunicación**

**Tesis Doctoral**

# **POLÍTICA COMUNICACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES CHILENAS**

**Doctoranda:  
Claudia Veas Yáñez**

**Directora de la Tesis Doctoral:  
Dra. Ana María Almansa Martínez**

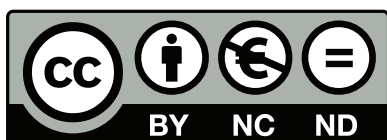
**Málaga, 2014**



**Publicaciones y  
Divulgación Científica**

AUTOR: Claudia Veas Yáñez

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons:

Reconocimiento - No comercial - SinObraDerivada (cc-by-nc-nd):

[Http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es)

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización  
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer  
obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de  
Málaga (RIUMA): [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)



*A mi familia, Marco, Isidora, Tomás y Javiera  
por la paciencia y por el tiempo que me dieron durante estos años para  
continuar con este desafío.*

*A mis papás, Margarita y Carlos,  
por apoyar todos mis proyectos y sentirse felices con mis logros.*

*A mi hermana Paula y mi amiga Loreto,  
quienes incondicionalmente me motivaron a finalizar esta tesis.*

## ÍNDICE

• <b>INTRODUCCIÓN</b>	07
1. Preguntas de Investigación	11
2. Objetivos de Investigación	12
3. Hipótesis	13
4. Estado de la Cuestión	14
• <b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>	18
1. Historia de la Comunicación en Chile	20
2. Educación Superior en Chile	28
2.1 Realidad del momento	31
2.2 Realidad histórica reciente	33
2.3 Realidad histórica reciente de acuerdo al foco de estudio	35
2.4 Instituciones de Educación Superior en la actualidad	37
2.5 Ejes orientados a la política de Educación Superior	44
3. La Comunicación como pilar del sistema educativo	46
4. Comunicación Organizacional en las Universidades	57
5. Gestión Comunicacional Universitaria: qué y cómo	67

6. Política Comunicacional como aporte a la Universidad	75
6.1 Objetivos de la Política Comunicacional	86
6.2 Diseño y Ejecución de Políticas Comunicacionales	88
6.3 Canales de Comunicación	89
7. Dirección de Comunicaciones en las Universidades	93
8. Evaluación en Comunicación	105
<b>• RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN</b>	114
1. Metodología	115
1.1 Tipo de Investigación	115
1.2 Diseño de Investigación	116
1.3 Determinación de las Categorías	116
1.4 Universo y Muestra	119
1.5 Técnicas de Investigación	124
1.6 Relación entre objetivos de investigación y técnicas de investigación	137
2. Resultados de Investigación	138
2.1 Política Comunicacional	139
2.1.1 Dirección de Comunicación	140
2.1.2 Comunicación interna y externa	142
2.1.3 Agencias de Comunicación	144
2.1.4 Sellos o atributos comunicacionales	144
2.1.5 Canales de Comunicación	147

2.2 Gestión Comunicacional	153
2.2.1 Funciones y su carácter	155
2.2.2 Asesoría Comunicacional	157
2.2.3 Plan de Medios	157
2.2.4 Presupuesto	158
2.3 Ubicación de la Dirección de Comunicaciones	160
2.4 Gestión Comunicacional y Tipo de Administración	161
2.5 Resultados Método Delphi	165
2.5.1 Política Comunicacional	165
2.5.2 Dirección de Comunicación	169
2.5.3 Gestión Comunicacional	172
2.5.4 Evaluación en Comunicación	173
2.5.5 Aspectos que debiera considerar un modelo de comunicación en las universidades según los expertos	174
2.6 Bases para la implementación de una “Política Comunicacional” en las universidades	177
• <b>CONCLUSIONES</b>	183
• <b>REFERENCIAS</b>	196

• ANEXOS	212
1. Anexo 1: Encuesta	213
2. Anexo 2: Análisis de Contenido	220
3. Anexo 3: Entrevista	236
4. Anexo 4: Delphi	252
1ª Batería de preguntas	260
2ª Batería de preguntas	283

# INTRODUCCIÓN

En toda organización las comunicaciones son indispensables y el sustento que a toda entidad le permite proyectarse a su comunidad interna y externa, tanto en su esencia como en aquello que realiza como contribución al medio en el que se desarrolla. En este sentido, la universidad no es ajena a esta realidad, que pareciera ser un factor común en las distintas latitudes independiente de la evolución de las comunicaciones. Sin embargo, parece asombroso, considerando que es en una universidad donde se debe plasmar de forma teórica y práctica aquello que se imparte, en donde se motiva la búsqueda permanente del saber, del conocimiento a través de la investigación y de la praxis, siendo en ese sentido cuna del crecimiento y desarrollo de toda ciudad, región y país, que sea en la universidad donde precisamente exista, aparentemente, un menor desarrollo del ejercicio profesional de las comunicaciones.

El mayor problema hoy es que los ejecutivos, los dueños de negocios, piensan que entienden la comunicación. Y la comunicación es un área muy especializada, debido al momento histórico de crecimiento de las fuerzas productivas. La gente está muy atenta a los discursos pronunciados por las empresas y por tanto se necesitan profesionales que entiendan la comunicación, para estudiar el tema. La comunicación es un campo del saber que estudia los procesos de la comunicación humana. Es así, que en las ciencias de la comunicación se encuentran subdisciplinas como teoría de la información, la comunicación intrapersonal, marketing, publicidad, relaciones públicas, análisis del discurso, el periodismo y las telecomunicaciones. Todas áreas muy importantes de desarrollar en la universidad.

La percepción es que las universidades en Chile, conciben su gestión comunicacional solamente como la forma de aparecer más en los medios de comunicación de masas, lo que es un error.

En tal sentido, todavía hay que validar y demostrar que la gestión no solamente nutre de información a los medios, sino que es necesario internalizar y comprobar que sin una buena gestión comunicacional, acorde con la

planificación de la universidad, difícilmente es perdurable la imagen que se construya, que es un trabajo fino, detallado y a ratos lento pero que permitirá generar en la opinión pública la imagen deseada, trayendo de la mano la rentabilidad económica que toda empresa busca y que en el caso de la universidad será recompensada por el reconocimiento social, el prestigio y preferencia de los mejores académicos y estudiantes del medio en que se desenvuelve.

Es por ello, que la inquietud permanente de la investigadora ha sido, en una primera instancia, cómo estructuran las universidades sus comunicaciones para dar a conocer sus proyectos, sus sistema de educación, vincularse con los medios de comunicación masivas, con su público interno, entre tantas funciones que debe cumplir el área de gestión comunicacional y que en una universidad, hoy en día se hace más latente.

En términos objetivos, este tema ha sido poco estudiado en las universidades en general y en las universidades chilenas en particular, siendo un tema transversal necesario para la proyección de cualquier institución de educación superior, sin exclusión. Además, es posible detectar que existe escasa bibliografía sobre el tema de interés, tesis o artículos, que permitan teorizar e incluso orientar respecto a la aplicación de un sistema comunicacional que contribuya al buen desarrollo universitario.

Sería un aporte a este tipo de instituciones, que en Chile se abordara el tema de manera sistemática sobre el deber ser comunicacional en relación a la estructura orgánica existente y, por cierto, a su cultura corporativa.

El interés subjetivo sobre el tema, surgió en el año 2002 - 2003, en el que fue posible explorar la relación entre gestión educativa y política comunicacional en universidades públicas, privadas e institutos profesionales de Viña del Mar y Valparaíso, concluyendo que efectivamente aquellas instituciones de educación superior que tenían una estructura comunicacional



más dirigida y planificada lograban una mejor gestión administrativa educativa debido a que era más fácil transmitir su cultura y en general su proyecto educativo a todos los actores del campo institucional y proyectarlo hacia la comunidad generando una imagen positiva. Incluso se pudo constatar que de las siete instituciones de Educación Superior investigadas sólo dos tenían una “Política Comunicacional” acorde con su cultura corporativa y, por ende, con su proyecto educativo institucional, lo que les permitía tener mayor consistencia y credibilidad en los mensajes entregados, fortaleciendo cada vez más el propio prestigio.

A pesar de ello, todavía existen universidades que no perciben la importancia de invertir en un sistema que guíe el actuar comunicacional tanto dentro como fuera, de manera coherente, sistemático, dirigido, y se actúa sobre la base de la espontaneidad, de manera reactiva y sin tener muy clara la línea a seguir. De igual forma, la imagen resulta ser relativamente buena por enmarcarse dentro del espectro de las universidades públicas pertenecientes al Consejo de Rectores, lo que les da, en el caso de Chile, un estatus superior que las privadas.

Esa ventaja de imagen preconcebida que nace solamente por el hecho de ser universidad pública, no siempre perdura ya que poco a poco se deriva en inconsecuencias y la mala comunicación, el poco control, el mal manejo del conflicto, entre otros, va mermando paulatinamente la imagen de aquellas instituciones de educación que se protegen solo con su nombre. Hoy en día es fundamental trabajar con una planificación estratégica que guíe las acciones hacia un fin común y que las distintas áreas estén comunicadas entre sí para generar sinergia entre ellas y no doblar los esfuerzos perdiendo tiempo, recursos y logros.

De ahí radica que el objeto de estudio de esta investigación sea el funcionamiento y estructura de la comunicación en las universidades públicas y

privadas de Chile, ya que se busca conocer el modelo de las universidades, en cuanto a la política comunicacional que utilizan para comunicarse con su mundo interno y externo.

## 1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo comunican las universidades chilenas hacia su público interno y externo?
- ¿Qué nivel de profesionalización comunicacional tienen los integrantes de las Direcciones de Comunicación en las universidades?
- ¿A qué nivel en la estructura organizacional de las universidades se encuentran las Direcciones de Comunicaciones?
- ¿Cómo definen las universidades su Política Comunicacional?

## 2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Las comunicaciones en las universidades tienen un sinnúmero de aristas de las cuales desprender investigaciones interesantes a través de distintas metodologías y fundamentalmente, delimitándolas a través de sus objetivos.

Es por ello que el objetivo general de esta investigación es conocer y estudiar las comunicaciones en universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas a través del estudio de su política comunicacional.

Para lograr lo anterior se hace necesario establecer objetivos específicos que orienten la base de la investigación a realizar y que se detallan a continuación:

- Describir la estructura y funciones del área comunicacional en universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas, revelando si existe o no planificación comunicacional.
- Detectar si la ubicación del DIRCOM en las universidades cumple un rol estratégico que le permita asesorar comunicacionalmente a la plana directiva.
- Detectar y describir las diferencias en la gestión comunicacional entre las universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas.
- Indagar el desarrollo de los lineamientos comunicacionales en universidades que tienen estructurado el área comunicacional, tanto en universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas.
- Definir las bases para la implementación de una “Política Comunicacional” en las universidades chilenas.

### 3. HIPÓTESIS

- Las universidades chilenas no tienen una “Política Comunicacional” sistematizada que le permita contar con una gestión comunicacional profesional.
- Las Direcciones de Comunicaciones en las universidades no poseen una ubicación estratégica dentro de la estructura organizacional lo que influye en que sus funciones sean sólo operativas.
- Existen diferencias en la gestión comunicacional de las universidades en relación a su tipo de administración. (Estatales, Privadas Tradicionales y Privadas Autónomas)

#### 4. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Es importante mencionar que la búsqueda de material acerca de la “Política Comunicacional” en las organizaciones y fundamentalmente, en las Universidades, ha sido difícil debido a la escasa bibliografía, textos, revistas o tesis que traten y desarrollen esta materia.

A pesar de ello se encontró material muy interesante que a continuación se pasa a detallar.

En Costa Rica destaca el estudio de D`Antoni (2005) quien abordó la comunicación de las universidades públicas y privadas en ese país y en la que plantea una visión muy similar a la realidad chilena.

En España destacan los trabajos de:

- Castro (1987) desarrolla los gabinetes de prensa en las universidades.
- García (1989) Comunicación Universidad y Sociedad en la que se menciona la importancia de la “Política Comunicacional” en el ámbito universitario.
- Villafañe (1998) en su libro Imagen Positiva que entrega las pautas para realizar una planificación considerando todas las variables y en que además establece claramente cuáles deberían ser las funciones de un DIRCOM.
- Ángel Losada (1998) y Juan Carlos Losada (2004) quienes desarrollan ampliamente la comunicación en el ámbito universitario.
- Fernández quien aporta con la influencia de las TIC en los procesos actuales de comunicación en las universidades.
- Almansa (2003) quien desarrolla ampliamente el concepto de los gabinetes de comunicación y luego en el 2005 lo vincula a las

Relaciones Públicas.

- Cortés y Galarza (2004) quien también plantea la importancia de las TIC en los gabinetes de comunicación de las universidades andaluzas.
- Miguez (2004) quien plantea el caso de la Universidad de Maryland.
- García (2004) quien analiza las fortalezas y debilidades de la comunicación en la Universidad de Murcia.
- Inga Mas (2004) con el Plan de Comunicación de la Universidad Pompeu Fabra quien plantea el interés de las universidades en tener excelencia en distintos ámbitos sin embargo carecen de un plan de comunicación que fije objetivos claros y estrategias definidas.
- Marín, Trelles, Zamarrón (2005) quienes escriben acerca de los Mass Media y Universidad y destacan que hay una mayor preocupación de parte de las universidades por el público externo que el interno.
- Durán (2005) con el estudio comunicacional que realizaron en la Universidad Jaume I y que pone de manifiesto la importancia de la “Política Comunicacional” en ese ámbito.
- Beltrán (2007) quien analiza la aplicación de las nuevas tecnología de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades valencianas.
- Herraz, Tapia y Vicente (2008) quienes destacan la importancia de conocer a los públicos.
- Costa (2009) quien habla de los DIRCOM y de la relación universidad, empresa y sociedad
- Reina Estévez, Fernández y Noguera (2012) quienes aportan acerca del uso de las redes sociales en universidades.
- Mut Camacho (2013) en el que hace una revisión a la figura profesional del DIRCOM.

En Venezuela fue posible encontrar:

- Blanco, Ramírez, Miquelena (2013) quienes destacan la “Política Comunicacional” como fortalecimiento de la identidad corporativa universitaria.
- Araujo, Clemenza y Fuenmayor (2007) quienes estudian el aspecto dinamizador de la “Política Comunicacional” de la Universidad de Zulia para lograr la transformación institucional.
- Edison Castro y A. Pineda (2007) quienes amplían el estudio a la “Política Comunicacional” en las universidades venezolanas.
- Política Comunicacional en la Universidad de Los Andes y Política Comunicacional en la Universidad de Zulia quienes dan orientación de cómo se están definiendo. Así como Ferrer( 2008) quien da cuenta del proceso que significó definir la “Política Comunicacional” de la Universidad de los Andes.

En Brasil se encontraron algunos exponentes de la comunicación en universidades como Lovato, Mattana y Steffenello (2009), Cassiana (2009), Dalira (2009) y Porem (2009)

Finalmente, y después de esta breve revisión, es posible concluir que no existe un número importante de textos, tesis, artículos que hablen acerca de la comunicación en las universidades y más específicamente de “Política Comunicacional”. Al parecer es suficiente con lo investigado en organizaciones desde un punto de vista empresarial, y en la que tal vez, algunos pueden llegar a pensar que es extrapolable al manejo comunicacional dentro de una institución de educación superior, lo que a juicio del investigador de la presente tesis, es un error ya que las universidades tienen una mística distinta, que si bien algunas, como las privadas, son posibles de entender su administración desde una visión empresarial o comercial, el eje central son las personas, los alumnos, la investigación y sus docentes y por tanto, la comunicación resulta ser un componente fundamental que le da un cuerpo coherente a toda la

información que proviene de una universidad, que necesita ser conocida por todos quienes forman parte de ella y garantice la curiosidad de aquellas personas que no tienen ningún lazo con la institución.

En este primer acercamiento a la realidad bibliográfica de la comunicación en relación a la universidad pública y privada a través de su política comunicacional, se pudo constatar que hay estudios que se han realizado sobre el tema en países como España y Costa Rica, los que dan cierta base para dar inicio a algún modelo de cómo operacionalizarlo en cualquier institución de educación superior. Sin embargo, también se debe comprender que es utópico pensar que los modelos son aplicables a cualquier realidad y cualquier universidad, aunque el centro sea la educación.

Sabemos que cualquier sistema comunicacional para que sea efectivo debe estar basado en la cultura corporativa, además de otros aspectos propios de cada organización, por tanto si bien sirven como punto de partida será interesante conocer qué pasa en Chile, cuál es la realidad en las universidades respecto a su sistema comunicacional, la definición de las “Políticas Comunicacionales” y cómo funciona en términos generales un departamento o área de comunicaciones tanto en universidades públicas como privadas.

Lamentablemente no fue posible encontrar investigaciones en Chile que entreguen alguna orientación al respecto, por lo que este trabajo espera ser un aporte desde el punto de vista comunicacional al desarrollo y crecimiento de las Direcciones de Comunicaciones de las universidades chilenas.



# FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Las universidades son responsables de formar a los futuros profesionales de un país, a los líderes del conocimiento científico y teórico que conducen el desarrollo de una nación y por tanto, se constituyen en uno de los centros fundamentales en la generación de opinión, del saber, de liderazgo, discusión y en lo concreto del hacer, lo que incide directamente en la contingencia política, social, económica y tecnológica nacional.

Su influencia es tan importante en los distintos ámbitos de acción, que es difícil creer que hoy en día, en pleno siglo XXI, las universidades no contemplen dentro de su definición estratégica, la concepción, desarrollo y aplicación de una “Política Comunicacional” que oriente y dirija su accionar en esta materia, política que dicho sea de paso es esencial para lograr los objetivos institucionales.

De ahí radica el interés en investigar acerca de la “Política Comunicacional” en las universidades chilenas, para lo cual es necesario desarrollar un marco teórico que le otorgue el sustento a la tesis planteada donde se aborden las áreas del conocimiento que nutren la política comunicacional y la realidad del sistema de educación, tanto en su historia reciente como del momento.

De acuerdo a lo señalado, la fundamentación teórica que se expone a continuación, contempla:

1. La Historia de la Comunicación en Chile
2. Educación Superior en Chile
3. La Comunicación como pilar del Sistema Educativo
4. Comunicación Organizacional en las Universidades
5. Gestión Comunicacional Universitaria: qué y cómo
6. Política Comunicacional como aporte a la Universidad

7. Dirección de Comunicaciones en las Universidades
8. Evaluación en Comunicación

## 1. LA HISTORIA DE LA COMUNICACIÓN EN CHILE

En Chile, los estudios formales en el área de comunicaciones datan de la segunda mitad del siglo XX, por lo que para la investigadora resulta interesante contextualizar esta tesis sobre la base del desarrollo de las comunicaciones en este país.

Las Relaciones Públicas surgen, formalmente, con la instalación en 1952, del primer departamento de relaciones públicas, en la empresa minera canadiense Braden Copper Company, bajo la gerencia de Mario Illanes Peñafiel y, en 1953, con la apertura de la primera consultora de relaciones públicas, por Ramón Cortéz Ponce, Director de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Chile y creador de la cátedra de Relaciones Públicas en la misma institución (Délano 1990:23).

Durante las siguientes décadas a la creación de los primeros departamentos de relaciones públicas, la actividad estuvo fuertemente vinculada a dos hechos importantes: primero, un dictamen, de 1959, de la Contraloría General de la República que habilitaba los periodistas (con título colegiado) a ejercer el cargo de relacionador público, en cualquier institución fiscal, semi fiscal, municipal o de administración autónoma (Délano, 1990:89) y, segundo, el ofrecimiento de cursos y seminarios de relaciones públicas dictados por entidades, que, mayoritariamente no ofrecían una preparación adecuada para enfrentar a los periodistas, ya que éstos contaban con un título universitario y una mejor preparación académica (Délano, 1990:89).

En 1960 se funda el ICREP, Instituto Chileno de Relaciones Públicas, que tenía como finalidad fomentar la disciplina en forma profesional. Actuando como centro de enseñanza, el ICREP pasó a ofrecer cursos y seminarios

llegando a organizar un programa de perfeccionamiento que fue reconocido por la Confederación Interamericana de las Relaciones Públicas (CONFIARP) (Colegio Profesional de Relaciones Públicas en Chile).

En los años '80, los institutos profesionales que ofrecían cursos de relaciones públicas, bajo el espíritu del nuevo sistema de educación superior chileno, pasan a otorgar títulos técnicos, pero las carreras siguen a un nivel más operacional que estratégico. Este desequilibrio, entre la formación académica universitaria del periodista y del relacionador público que poseía un nivel técnico, propició que el escenario siguiera siendo favorable para los periodistas, y sin alteraciones durante muchos años (Chávez, 2001). Las empresas con departamentos de comunicación seguían contratando, en la mayoría de las veces, a un periodista para las funciones gerenciales de las comunicaciones. A partir, de la mitad de los años '80 las instituciones que imparten la enseñanza de Relaciones Públicas comienzan a otorgar títulos profesionales. (Colegio Profesional de Relaciones Públicas en Chile).

El 26 de mayo de 1983, fue fundado el Colegio de Relacionadores Públicos de Chile A.G., con la finalidad de “redireccionar y legitimar la actividad, ofrecer capacitación a los asociados ya que varios de ellos no poseían un título universitario; apoyar el proceso de apertura del mercado derivado por el término del bloqueo económico sufrido por Chile a fines de los años '70 e inicio de los '80”. Las décadas del '70 y '80 fueron marcadas por la dictadura militar que influenció el desarrollo y la práctica de las Relaciones Públicas (Colegio Profesional de Relaciones Públicas en Chile).

En ese período se produjo un dramático quiebre en el campo de la investigación teórica de la comunicación, consolidándose fuertemente en los años '80. Esto hizo necesario que una sistematización en las relaciones existentes entre la teoría de la comunicación y el ejercicio profesional de las Relaciones Públicas (Délano, 1990:12). Lo anterior, produjo un estancamiento de las Relaciones Públicas que duró hasta el inicio de los años '90. Las grandes transformaciones políticas y económicas a fines de los años '80 y en

los años '90 aceleraron el proceso de privatizaciones lo que atrajo empresas extranjeras de prestigio y experiencia internacional. Tal transformación impulsó a las organizaciones a incorporar nuevos modelos de gestión empresarial (Chavez, 2001).

Los años '90 también promovieron las comunicaciones que pasaron a contar con un número importante de consultoras internacionales que se instalaron en Chile y, también con el crecimiento de agencias locales para atender no sólo a las grandes empresas sino también, ahora a las empresas de mediano y pequeño tamaño una vez que la apertura del mercado chileno propició un intercambio con los países asiáticos (Eyzaguirre, 1997).

Fruto de la demanda que el nuevo contexto político y económico exigió en los años '90, surge en 1992, la carrera universitaria de Relaciones Públicas ofrecida por varias universidades en Chile que la imparten con la finalidad de formar profesionales capacitados para administrar la comunicación en organizaciones públicas y privadas y sus públicos estratégicos a fin de garantizar la confianza y aumentar la credibilidad de la marca corporativa (Délano, 1990:91).

Todavía es demasiado temprano para decir que el escenario para los profesionales de Relaciones Públicas haya mejorado tanto en relación hacia la comprensión del concepto de la actividad por la sociedad como en la aceptación por parte del mercado de trabajo. Con referencia a la bibliografía especializada, Délano (1990:15-16) afirmaba en 1990 que “fuera de un escueto texto – Las Relaciones Públicas en Acción, de 114 páginas, escrito por don Carlos Aracena a principios de la década del '60, no existe otro documento nacional sobre la materia”. No obstante, su libro Las Relaciones Públicas en Chile – Fundamentos prácticos y teóricos, de 1990 es la primera obra que reúne informaciones importantes sobre los precursores de la actividad en Chile, además de ser un manual para la enseñanza de las Relaciones Públicas. Otra colaboración pertenece a Pablo Eyzaguirre Chadwick, con la publicación de

dos libros, Manual de Relaciones Públicas, en 1993 y Relaciones Públicas, de 1997 (Colegio Profesional de Relaciones Públicas en Chile).

Actualmente, existen consultoras como Tironi & Asociados, dedicados al área de la gestión y comunicación estratégica que utilizan los conceptos de Relaciones Públicas en su labor. Ha logrado un espacio importante junto a organizaciones públicas y privadas, utilizándose de las Relaciones Públicas en sus asesorías junto a las empresas.

En el Periodismo, en tanto, la Universidad de Chile en el año 1953 fue la primera universidad del país y una de las pioneras de América Latina que comenzó la enseñanza de esta profesión.

Los periodistas de la época luchaban por concretar dos de sus grandes anhelos: crear el Colegio de la Orden y fundar una escuela de periodismo que otorgara grado universitario al oficio, uniendo la formación técnica con la intelectual (Zarzar, 2003).

Hay que tener presente, que el periodismo de esos años era ejercido por abogados, escritores, políticos, o aquellos que se formaban en talleres de redacción y prensa de los periódicos. Pese a lo que se pueda pensar, la idea de la profesionalización y reglamentación del periodismo, no fue muy bien recibida por algunos sectores que consideraban nefasto que el periodismo pudiera ser enseñado ya que para la época, el buen periodista se formaba en la práctica, determinado por sus condiciones naturales, el estilo y no en una sala de clases (Zarzar, 2003).

A fines de los años sesenta extendió su radio al campo de la comunicación, en el marco de las propuestas que se abrían paso en el concierto internacional. Fue así como en 1971, con la reforma universitaria, se creó el Departamento de Ciencias y Técnicas de la Comunicación (renombrado en 1998 como Departamento de Investigaciones Mediáticas y de la Comunicación), dependiente de esta casa de estudios superiores. Sin embargo, diversas circunstancias impidieron que las universidades se

inscribieran de lleno en la tendencia que amplió la dimensión de la enseñanza del periodismo a la comunicación social y audiovisual. En el continente numerosas universidades crearon facultades o escuelas de comunicación. En Chile, en cambio, predominó la denominación de escuelas de periodismo, por razones atribuibles a la legislación vigente sobre títulos profesionales y a cuestiones de mercado vinculadas a la multiplicación de las universidades privadas (Santa Cruz, 1988)).

Hoy en día, la gran cantidad de universidades que imparten la carrera de periodismo en Chile, y por tanto la gran cantidad de profesionales que han salido al mercado, ha provocado que desde hace varios años, décadas incluso, la orientación académica del futuro periodista no se centre exclusivamente en informar a través de los medios de comunicación de masas, sino que lo ha preparado para que en la actualidad el periodista se desenvuelva en el campo de la comunicación estratégica, comunicación interna, manejo de crisis, el uso de nuevas tecnologías, entre otros, ampliando el campo laboral y siendo un profesional con mayores competencias que en sus orígenes.

Por otra parte, la publicidad en Chile nació, incipientemente en 1812, junto al primer periódico del país, La Aurora de Chile, publicación en la cual comenzó a desarrollarse un espacio para los avisos publicitarios, que posteriormente, fueron ocupando lugares de mayor número e importancia en la prensa y en las revistas magazinescas (Basis, 2000:239).

Con la aparición de las revistas nacionales, a mediados del siglo XIX, y con el auge comercial de Valparaíso y Santiago, surgió el desafío de desarrollar nuevas técnicas en el avisaje, siendo un avance significativo la incorporación del color (Memoria Chilena, sin fecha).

Durante la primera mitad del siglo XX, la publicidad evolucionó rápidamente incorporando ilustradores especializados, colores y, más tarde, la fotografía, lo que produjo una suerte de nuevo lenguaje que se distinguía del resto de los discursos masivos, incorporando un código y una retórica inherentes al proceso comunicacional que le era pertinente. En aquellos años

la publicidad tan sólo cumplía la función de tratar de convencer a los consumidores de las bondades de ciertos productos (Memoria Chilena, sin fecha).

Bajo este contexto en 1928 se inauguró la primera Oficina de publicidad y Propaganda de Chile, la cual siguió trabajando en las líneas recientemente nombradas, hasta la década de los '50, en donde el gran número de inmigrantes europeos (fundamentalmente debido a la Segunda Guerra Mundial) creó un verdadero replanteamiento de la publicidad dándole un nuevo impulso (Basis, 2000: 239).

De esta manera dentro de los años 50' y 60' la publicidad se fue expandiendo poco a poco a otros artículos que ya no eran de primera necesidad como los cigarrillos y licores. Pero tan sólo a fines de la década de los '60 y principios de los '70 la publicidad entró de lleno en la sociedad chilena como una forma efectiva de insertar un producto en la cultura consumista nacional. Por su parte también durante estos años la publicidad fue utilizada como una manera de ideologizar a las personas, en momentos en los cuales Chile se debatía entre los tres grandes proyectos globales de planificación del país, los que a su vez eran excluyentes, como se dio con la derecha (Alessandri), el centro (Frei) y la izquierda (Allende) (Memoria Chilena, sin fecha).

Otra de las áreas de la comunicación desarrollada en Chile, tiene relación con la comunicación audiovisual, el que está asociado a dos etapas: el cine y la televisión. Es necesario remontarse a 1902, al puerto de Valparaíso, para encontrar la primera proyección cinematográfica chilena: el Ejercicio Nacional de Bombas, filmación anónima. Este precedente es un hito en la historia del cine chileno que pasó pronto de ser terreno de exhibición a uno de producción de obras. Dicha labor se intensificó a lo largo del siglo XX, con épocas más fructíferas que otras, condicionadas ésta últimas por situaciones políticas del país, por tendencias de la industria mundial del cine y por intensiones de profesionalizar el aprendizaje del proceso de la producción de



imágenes en movimiento, entre otros factores (Instituto de la Comunicación e Imagen, 2006).

En 1942, con el apoyo de la Corporación de Fomento de la Producción se creó Chile Films, con el objeto de sistematizar y promocionar la producción cinematográfica en el país, lo que favoreció el rodaje de películas chilenas. (Memoria Chilena, sin fecha). Con este impulso, la Cineteca y el Centro de Cine Experimental se consolidaron finalmente como un poderoso movimiento cinematográfico que investigó y representó la memoria social y política de los años sesenta y setenta en el que se formaron importantes cineastas como Miguel Littin, Raúl Ruiz y Patricio Guzmán (Instituto de la Comunicación e Imagen, 2006).

En vista del nivel de productividad de los años ´60 y de las reflexiones de jóvenes cineastas sobre su labor y proyección como documentos audiovisuales para la historia futura, se crea la Cineteca de la Universidad de Chile, el archivo fílmico más antiguo del país, en el que resguardaron sus trabajos y los materiales que la universidad ya poseía. Un importante acervo que se comenzó a construir más de treinta años antes, en 1929, cuando fue creado el Instituto de Cinematografía Educativa (ICE), primera iniciativa dedicada a la producción y almacenamiento de material educativo, dirigido por Armando Rojas Campos (Memoria Chilena, sin fecha).

En el 2005 Chile institucionaliza en políticas públicas, en el ámbito cultural, la producción audiovisual con la creación del Consejo Nacional del Audiovisual. A la fecha más de 10.000 personas constituyen el universo laboral de la imagen en movimiento y más de 100.000 cámaras de video en manos de jóvenes y adultos escriben historias familiares y sociales. En paralelo, la comunicación mediante imágenes toma un rol vital en la cotidianidad de las personas (Instituto de la Comunicación e Imagen, 2006).

En este sentido la televisión es el siguiente paso. La evolución de la televisión en Chile presenta elementos que la diferencian significativamente de los procesos en otros países de América Latina. Durante esa época (1957-1960), no sólo el Estado se oponía a las concesiones legales para las

estaciones de televisión con publicidad; una gran parte de la sociedad chilena también se oponía: dirigentes y partidos políticos de diversas orientaciones (centro y derecha), grupos sociales y culturales, así como también la Iglesia (Instituto de la Comunicación e Imagen, 2006).

Hay que señalar que la oposición a la creación de una televisión privada será reforzada durante los años 1960, ya que muchos pensaban que los canales de televisión estarían mejor protegidos en las manos de las universidades y del Estado. Es en este contexto, que nace en 1958 la televisión chilena. Las Universidades de Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad de Católica de Valparaíso, fueron consideradas como actores activos y prestigiosos que tenían el poder de crear canales de televisión. Esta postura nos demuestra el valor educativo acordado a esta función en el contexto ideológico de un Estado educador dominante en Chile en esa época.

De la mano de este ascendente proceso y de la masificación de la imagen como referente comunicante gracias a la televisión, es que el rol de la visualidad de la sociedad cambia profundamente, convirtiéndose en un valor compartido de suma importancia. El contexto en que se produce esta explosión es aún difícil de dimensionar; la cultura audiovisual domina las relaciones sociales y es el referente más poderoso de construcción de imaginarios locales, nacionales y universales. La revolución tecnológica democratiza la producción y el consumo de imágenes hasta límites insospechados (Instituto de la Comunicación e Imagen, 2006).

Posterior a ello y en la década de los 90, se inició una mayor producción de documentales y de escuelas de comunicación audiovisual profesionalizándose el área y dándole apertura a la creación nacional.

## 2. EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE

La Educación Superior en Chile está compuesta por Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica. En el caso de las Universidades, éstas se distinguen por el tipo de administración y financiamiento con el que cuentan. Si son públicas o estatales, sus recursos provienen 100% del estado; si son privadas tradicionales, su financiamiento es compartido; y si son privadas autónomas, sus recursos provienen en un 100% de privados.

En los tres casos los estudiantes y sus familias deben cancelar por la educación que reciben, es decir, en Chile la educación superior o terciaria no es gratuita. Eso significa que la diferencia entre pública y privada tiene relación con el tipo de administración que opera en ellas y no con la gratuidad de una v/s la otra.

En tal sentido, la diferencia es que las universidades públicas y privadas tradicionales ofrecen a sus alumnos mayor cantidad de becas que les permite pagar un menor arancel, y en el caso de crédito fiscal, éstos tienen una tasa de interés menor a los créditos que ofrecen las universidades privadas. Sin lugar a duda, la obtención de las becas o créditos, está sujeta, en gran medida, a la situación socio económica familiar del postulante y a requisitos académicos.

Es así, como uno de los pilares básicos para clasificar las universidades en Chile es la estructura de propiedad de sus activos y patrimonio, la cual condiciona su existencia económica y financiera, así como sus órganos de gobierno y la fijación de políticas y estrategias para su permanencia en el tiempo (Parada, 2010).

La nomenclatura para definir en qué categoría se encuentra tal o cual universidad es amplia, ya que las denominaciones a lo largo de estos 30 años han sido variadas, sin embargo, la principal clasificación utilizada por la política pública chilena es de naturaleza jurídico-administrativa y es aquella que distingue entre universidades del Consejo de Rectores CRUCH (estatales y privadas tradicionales) y universidades privadas fundadas con posterioridad a

1980. Esta clasificación está presente en la legislación, en las estadísticas oficiales, los medios de comunicación, la percepción de los jóvenes y el “sentido común” (Brunner, 2012). En el primer caso son 25 universidades, de las cuales 16 son universidades del estado y 9 son universidades privadas con subsidio directo del Estado, llamadas también tradicionales (Contraloría General de la República de Chile, 2011).

En torno a esta tipología se ha articulado parte importante de la relación entre el Estado y las instituciones. Esta forma de clasificación ha sido ampliamente criticada, ya que no considera dimensiones del quehacer institucional y tiene importantes consecuencias en la distribución de recursos públicos (Brunner, 2012). La discusión, para Brunner (2012), es cómo fortalecer y dar un mayor campo e instrumentos de acción al Estado para poder conducir un sistema cuyo funcionamiento está sujeto a dinámicas corporativas, político-burocráticas y de mercado.

El 2011, el Ministerio de Educación estaba en conocimiento que según las encuestas de la época “el 85% de la familias y jóvenes chilenos pedían mayor acceso. Dicho en otras palabras, más acceso a la educación superior, menores costos de las carreras y mayor calidad” (Ugarte, 2011). Este sigue siendo el sueño de las familias chilenas y por tanto el gran desafío de todos los actores del sistema.

En el 2012, el Ministerio de Educación implementó otro sistema de clasificación, con el objetivo de asignar de mejor forma un nuevo recurso, lo que se denominó Fondo Basal por Desempeño y se restringió a instituciones del Consejo de Rectores (Ministerio de Educación de Chile, 2012). Su principal complejidad estuvo dada por la combinación que hizo con un ranking, al jerarquizar las instituciones de acuerdo a indicadores de productividad o rendimiento en cada categoría (Reich citado por Fernández, 2013).

No obstante, tuvo el mérito de hacer un esfuerzo desde el Estado por trascender las habituales formas de clasificación jurídico-administrativas. A pesar de ello la discusión aún sigue en pro de una reforma educacional que

clarifique y regule este aspecto.

A pesar de todo lo mencionado anteriormente y a la no gratuidad de la educación chilena, existe una visión muy internalizada en las familias chilenas, en la que culturalmente y socialmente se privilegian los estudios universitarios por sobre los profesionales de institutos o los técnicos, similar a lo que pasa en otros países de Latino América como es el caso de Costa Rica (D'Antoni, 2004). Esto sin importar el nivel de endeudamiento que arriesgue esa familia, a fin de lograr que sus hijos estudien en la universidad.

Por lo anterior, en Chile hay un gran número de profesionales con estudios universitarios y pocos técnicos siendo el factor de la cadena laboral que más escasea actualmente y por tanto, en algunos áreas, la preparación técnica es mejor pagada que varias universitarias, como es el caso de las carreras de educación.

Sobre esa base, las Universidades Públicas y /o Tradicionales tienen una mejor imagen institucional que las Universidades Privadas, aunque las primeras sean muy burocráticas, el contacto entre docente y alumno sea muy distante e impersonal y en general no mantengan una comunicación interna muy expedita, en Chile siempre los alumnos que egresan del último año de Enseñanza Media preferirán estudiar en una Universidad Pública que en una Privada, a pesar de que esta última tenga mejor infraestructura, la relación docente alumno sea más cercana y haya una preocupación constante por el estudiante. Socialmente es mejor visto (imagen) estudiar en una Universidad Pública que Privada.

Si bien en los últimos años se ha manifestado a nivel de mercado cierto cambio en cuanto a las preferencias de los estudiantes, lo que ha obligado a las universidades públicas y tradicionales realizar campañas de promoción, y por tanto competir e invertir de igual a igual desde la visión del marketing con

las privadas, todavía la balanza se inclina hacia lo histórico en Chile, desde el punto de vista de elección educativa.

## 1.1 Realidad del momento

Antes de desarrollar la realidad histórica reciente, y las características del sistema de Educación Superior en Chile, es imprescindible hacer referencia a las movilizaciones estudiantiles que han remecido al país desde inicios del año 2011 y que se han proyectado más allá de las fronteras nacionales, teniendo sus repercusiones hasta el día de hoy en el que una de las principales discusiones en el país tiene relación con una reforma educacional.

Este movimiento bastante particular, ha sido catalogado como la mayor manifestación ciudadana sobre Educación que ha vivido Chile en décadas, después de la llamada Revolución Pingüina del año 2006 liderada por los estudiantes escolares.

Algunas características de estas movilizaciones, fueron (Silva, 2012):

- Contaron con la adhesión de todos los actores protagonistas del sistema educacional, más el apoyo y simpatía de la opinión pública, lo que motivó el regreso de los cacerolazos, marchas, etc.
- Pusieron el tema en la discusión de todos los medios de comunicación y redes sociales.
- Tuvieron presencia en todas las regiones del país.
- Rindieron algunos frutos como:
  - Igualar intereses entre: Crédito Universitario Estatal y Crédito Aval del Estado ley 20.027. (2 y 7% respectivamente)
  - El crédito universitario estatal beneficia solo a estudiantes inscritos en universidades del Consejo de Rectores, llamadas “Tradicionales” y el crédito aval del estado ley 20.027, se encuentra orientado al financiamiento de quienes se inscriben en

universidades privadas, como ya se mencionó 2% v/s 7% de interés.

- Importante mencionar en este punto, que a diferencia de lo percibido popularmente, es común ver que quienes ingresan a las universidades tradicionales son aquellos con mejor puntaje obtenido en la prueba de selección universitaria PSU, los que en su mayoría se han educado en colegios privados de alto costo.

Otros logros han sido (Silva, 2012):

- Aumentar la cantidad y calidad de becas orientadas a todas las carreras de pedagogía.
- Aumentar la cobertura de las distintas becas y créditos a quintiles superiores. (originalmente favorecían sólo a los quintiles más vulnerables, no llegando a beneficiar a la clase media)
- Y muy especialmente, este movimiento impulsó como ningún otro, una real toma de conciencia respecto de la desigualdad del sistema y los altos costos que para la gran mayoría de las familias chilenas significa el acceso a la Educación Superior.

¿Cómo financiar una carrera?, es la principal preocupación que deben enfrentar hoy las familias con hijos en cursos terminales de la Educación Media, de escasos recursos o clase media, que desean para su descendencia lograr que tengan una profesión y con ella conseguir la ansiada *movilidad social*.

A raíz de todo ello y entendiendo que la educación, además de ser un derecho constitucional es la base del desarrollo de cualquier país, proponer y realizar una Reforma Educacional fue la bandera de lucha que tuvo la campaña electoral de la actual presidenta de Chile, señora Michelle Bachelet y que tiene como ejes centrales (Ministerio de Educación de Chile, 2014):

- Institucionalidad que garantice el acceso a la educación y la seguridad a las familias.

- Educación Pública de Calidad.
- Una profesión docente moderna, dignificada y mejor remunerada.
- Una Educación Superior gratuita y de calidad.

## **2.2 Realidad histórica reciente**

Al estudiar los objetivos de la educación, existe consenso en que los esfuerzos deben concentrarse principalmente en lograr el crecimiento y desarrollo sostenido del país a través del tiempo, con equidad en la distribución de sus beneficios y oportunidades, con responsabilidad, cuidando el impacto que puedan tener las diversas decisiones en la comunidad y sobre el medio ambiente (Ministerio de Educación de Chile, 2013).

Como se puede inferir, la educación es un eje fundamental de las políticas de Estado de cualquier gobierno. A través de las distintas autoridades que han llevado las riendas del país en los últimos años, se han planteado variadas iniciativas de mejora, sin embargo muy pocas se han llevado a la práctica.

La última reforma concreta, fue impulsada durante el mandato (1994-2000) del ex Presidente Eduardo Frei Ruiz Tagle.

En 1994, propuso un programa de modernización y mejoramiento de la calidad y la equidad de la Educación Superior que condujo a un incremento de aportes y a nuevos programas y, en particular, a un nuevo marco de política para la Educación Superior definido en julio de 1997 que tuvo como base la siguiente misión (García-Huidobro y Cox, 1999:35):

“Más calidad y equidad en la Educación Superior Chilena,  
con miras al siglo XXI”

Dentro de los objetivos planteados ese año se encuentran (García-Huidobro y Cox, 1999:35):



- Mejoramiento de la calidad de las instituciones del sistema y de sus programas de pre y post grado.
- Equidad e igualdad de oportunidades.
- Fomento a la cultura.
- Vinculación de la educación superior y de la investigación básica y aplicada con el desarrollo nacional.
- Apoyo a la inserción internacional de las universidades chilenas.
- Desarrollo de un sistema de educación superior, racionalmente diversificado y adecuado a las necesidades del país.
- Fomento a la regionalización y a la oferta de oportunidades académicas de calidad en todo el país.

Más adelante en el año 1999, con el propósito de velar por la calidad en la Educación Superior, se instalaron en el país dos comisiones enfocadas en acreditar programas de pre y posgrado de manera experimental:

- Comisión Nacional de Acreditación Pregrado (CNAP)
- Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP)

Estas comisiones iniciaron su gestión sentando las bases que permitieran evaluar la calidad de las instituciones, por tanto trabajaron definiendo criterios, formando evaluadores, estableciendo mecanismos y procedimientos.

Posteriormente impulsaron la creación de la ley 20.129 de aseguramiento de la calidad. Basándose en esta ley, la CNAP centró su quehacer primeramente, en la *acreditación voluntaria de carreras*, llegando a cubrir alrededor de un 30% de la matrícula de ese momento.

En 2003 se concretaron los procesos de acreditación institucional, en una lógica de auditoría académica, es decir, centrada en la capacidad de las Instituciones de velar por la calidad de su oferta, sobre todo en las áreas de gestión y docencia conducente a título.

Actualmente, la ley 20.129 reconoce la existencia de un sistema complejo, con componentes múltiples: (Jiménez y Durán, 2011)

- La CNED (ex CSE) a cargo del licenciamiento de nuevas Instituciones privadas.
- La CNA – Chile, a cargo de la acreditación institucional y programas de posgrado.
- Agencias autorizadas y supervisadas por la CNA, a cargo de la acreditación de carreras.
- La División de Educación Superior del Ministerio de Educación, responsable de organizar y mantener un sistema de información eficiente.

### **2.3 Realidad histórica reciente de acuerdo al foco de estudio**

El presente estudio contempla para su investigación universidades tanto públicas, privadas tradicionales y privadas autónomas acreditadas por el sistema de educación chileno, hasta el año 2014.

Se debe considerar, que como todo sistema, es cambiante y se retroalimenta de las diversas contingencias que ocurren en el escenario político y socio-cultural, lo que naturalmente aumenta la complejidad tanto de la investigación, como de la presente fundamentación.

Por otra parte, en este constante cambio influye el hecho de que permanentemente las universidades se están sometiendo a evaluaciones por parte de la CNAP, esto con el propósito de reacreditarse aspirando al máximo de años que este consejo puede otorgar, esto es actualmente 7 años.

De igual forma, y a modo de antecedente complementario, mencionar que el Gobierno del momento liderado por la presidenta Michelle Bachelet, se ha planteado una serie de objetivos y desafíos basados en la misión del Ministerio de Educación.

Misión (Ministerio de Educación de Chile, 2014):

“Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad, que contribuya a la formación integral y permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas, normas y regulación sectorial”

Objetivos Estratégicos (Ministerio de Educación de Chile, 2014):

- Promover el desarrollo de un sistema educativo que convoque a los mejores y entregue una educación de calidad.
  - Esto se traduce en una nueva institucionalidad del sector educativo, donde los recursos de la subvención escolar se asocien a mejoras de la calidad del servicio educativo y donde, además, se promueva una mayor autonomía escolar.
- Con ello se pretende una mejora de la educación municipal y una política de articulación y fortalecimiento de la formación técnica profesional, así como mejorar la calidad y el acceso a la educación superior. Para esto es esencial atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos para dotar al sistema de directivos y docentes de excelencia.
- Finalmente, dado que una sana convivencia escolar es clave para mejorar la calidad de la educación, promoveremos acciones para que los alumnos se desenvuelvan e interactúen en ambientes educativos sanos.
- Entregar más y mejor información para facilitar la toma de decisiones a todos los actores educativos. Es necesario facilitar la toma de decisiones de los padres y alumnos a través de la entrega de información de manera simple, completa, relevante y oportuna, así como simplificar la generación y acceso a datos e información del sistema escolar.
- Promover un sistema educativo que se orienta a la mejora del

desempeño. Para esto, se requiere incentivar una cultura de pruebas y evaluaciones, en donde se premia y reconoce los buenos resultados.

- El Ministerio de Educación desarrolla un rol de apoyo estratégico hacia todos los actores que participan del sistema educativo. Se promueve el desarrollo y mejora continua del currículum, así como de la provisión de recursos pedagógicos, teniendo como aspecto relevante el facilitar la movilidad social, así como la aplicación de programas focalizados para potenciar áreas estratégicas. Por ello, es esencial mejorar calidad y pertinencia en la formación de profesores.
- Generar mayor equidad en el acceso a fondos públicos. Ello implica disminuir discriminaciones arbitrarias entre los distintos actores del sistema, permitiendo un mejoramiento integral del sistema educativo que beneficie a todos los niños de Chile.
- Incrementar capital humano avanzado en Chile, promoviendo innovación, investigación y desarrollo. Se busca facilitar el acceso a oportunidades de desarrollo del talento humano de los chilenos, permitiendo estudios avanzados para beneficio de distintas áreas de desarrollo del país.

#### **2.4 Instituciones de Educación Superior en la actualidad**

En el sistema de Educación Superior chileno existen distintos tipos de instituciones facultadas para impartir carreras profesionales y/o técnicas, siendo las principales:

- Universidades (U)
- Institutos Profesionales (IP)
- Y Centros de Formación Técnica (CFT).

La diferencia entre las Instituciones mencionadas, se manifiesta por el tipo de carreras que imparten, su duración, y los tipos de títulos académicos que están habilitados para entregar:

- En el caso de las Universidades, ofrecen carreras profesionales y técnicas de nivel superior, y pueden otorgar toda clase de grados académicos.
- Los Institutos Profesionales, imparten carreras profesionales y técnicas de nivel superior como las universidades, pero a diferencia de ellas no pueden entregar grados académicos.
- Por último los Centros de Formación Técnica pueden ofertar solamente carreras de nivel técnico superior.

**Cuadro Nº1: Sistema Actual de Educación Superior en Chile**

<b>SISTEMA ACTUAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE</b>			
<b>TIPO DE INSTITUCIÓN</b>	<b>UNIVERSIDADES</b>	<b>INSTITUTOS PROFESIONALES</b>	<b>CENTROS DE FORMACIÓN TÉCNICA</b>
<b>DURACIÓN DE LAS CARRERAS</b>	10 a 14 semestres	8 a 10 semestres	4 a 6 semestres
<b>TIPO DE TÍTULOS QUE PUEDEN OTORGAR</b>	Títulos Técnicos de Nivel Superior, Profesionales y/o grados académicos	Profesionales y Títulos Técnicos de Nivel Superior	Títulos Técnicos de Nivel Superior

Fuente: Elaboración propia

Los títulos profesionales acreditan una formación general y científica para un adecuado desempeño profesional, y pueden obtenerse en una universidad o IP. Sin embargo, existe un conjunto de títulos profesionales definidos en la ley que requieren haber obtenido previamente el grado académico de licenciado, por lo que en esos casos sólo pueden ser otorgados por una universidad.

Los títulos técnicos de nivel superior son otorgados tras cursar un programa de estudios de una duración mínima de 1.600 horas de clases (4 semestres), que confiere a los alumnos la capacidad y conocimientos para desempeñarse como apoyo al nivel profesional.

Sobre los grados académicos que son otorgados exclusivamente por las universidades, la ley determina tres grados: licenciado, magíster y doctor.

- El grado de licenciado busca entregar al egresado una formación en los aspectos esenciales de un área del conocimiento o disciplina.
- El grado de magíster requiere estar previamente en posesión de un grado de licenciado o de un título profesional equivalente, y se otorga al alumno que ha aprobado un programa de estudios de profundización en una o más disciplinas.
- El grado de doctor requiere la obtención previa del grado de licenciado, y acredita que quien lo posee es capaz de efectuar investigaciones originales. El programa de doctorado requiere la elaboración y defensa de una tesis que contribuya a la disciplina estudiada.

Actualmente en el sistema de Educación Superior chileno existen 60 universidades (sin considerar las que están en proceso de cierre), que congregan a 685.977 alumnos. De éstas, 25 pertenecen al Consejo de Rectores y otras 35 son universidades privadas.

Las primeras representan el 28% de la matrícula total 2012, y las privadas representan el 33% de la matrícula total del mismo año, incluyendo pre grado, post grado y post título (Estados Financieros de la Instituciones de Educación Superior, 2013).

Una de las principales diferencias entre los distintos tipos de universidades además de la ya mencionada (tipos de títulos), es el financiamiento con que se sostienen para poder funcionar:

- **Universidades Estatales o Públicas:** constituidas como corporaciones de derecho público. Son creadas por ley, poseen sus propios estatutos y son parte del Estado, en donde este último tiene participación ya sea en su generación o administración. Adicionalmente, son reconocidas como establecimientos no sujetos a intereses particulares, políticos, religiosos, económicos o de otra índole.

Actualmente son 16 universidades las que conforman este grupo, y todas pertenecen al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) (Contraloría General de la República, 2011).

#### **Cuadro N° 2: Universidades Estatales.**

1 Universidad de Chile 1842
2 Universidad de Antofagasta 1981
3 Universidad de Atacama 1981
4 Universidad de La Frontera 1981
5 Universidad de La Serena 1981
6 Universidad de Magallanes 1981
7 Universidad de Santiago de Chile, Ex U. Técnica del Estado (1947) 1981
8 Universidad de Talca 1981
9 Universidad de Valparaíso 1981
10 Universidad de Tarapacá 1982
11 Universidad Arturo Prat 1984
12 Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación 1985
13 Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación 1985
14 Universidad del Bío-Bío 1988
15 Universidad de Los Lagos 1993
16 Universidad Tecnológica Metropolitana, Ex I.P. de Santiago (1981) 1993

Fuente: Consejo Nacional de Educación (2014)

- **Universidades Tradicionales no Estatales:** constituidas como instituciones de derecho privado o bien pertenecen a la Iglesia Católica en Chile. Estas también reciben aportes del Estado y fueron creadas antes de 1980. La clasificación se encuentra conformada por 6 universidades católicas y 3 privadas (Contraloría General de la República, 2011).

### Cuadro N° 3: Universidades Tradicionales no Estatales.

1 Pontificia Universidad Católica de Chile 1888
2 Pontificia Universidad Católica de Valparaíso 1928
3 Universidad Católica del Norte, Ex U. del Norte (1956) 1964
4 Universidad Católica de la Santísima Concepción 1991
5 Universidad Católica de Temuco 1991
6 Universidad Católica del Maule 1991
7 Universidad de Concepción 1927
8 Universidad Técnica Federico Santa María 1929
9 Universidad Austral de Chile 1954

Fuente: Consejo Nacional de Educación (2014)

- **Universidades Privadas:** son establecimientos controlados y gestionados por organizaciones no gubernamentales. Éstas también reciben aportes fiscales, como por ejemplo el Aporte Fiscal Indirecto (asignado a los 27.500 mejores puntajes en la Prueba de Selección Universitaria). Dentro de esta categoría se encuentran 35 universidades, todas creadas después de 1980, a partir de lo establecido en el DFL 1 de 1980 o la Ley 18.962 de 1990 (Contraloría General de la República, 2011).



#### **Cuadro N° 4: Universidades Privadas.**

1 Universidad Gabriela Mistral 1982
2 Universidad Central de Chile 1983
3 Universidad Diego Portales 1983
4 Universidad Academia de Humanismo Cristiano 1988
5 Universidad Finis Terrae 1988
6 Universidad Mayor 1988
7 Universidad Adolfo Ibáñez 1989
8 Universidad Andrés Bello 1989
9 Universidad Bolivariana 1989
10 Universidad de Las Américas 1989
11 Universidad La República 1989
12 Universidad Adventista de Chile 1990
13 Universidad Autónoma de Chile (ex. Universidad Autónoma del Sur) 1990
14 Universidad Bernardo O'Higgins 1990
15 Universidad de Arte y Ciencias Sociales ARCIS 1990
16 Universidad de Ciencias de la Informática UCINF 1990
17 Universidad de Los Andes 1990
18 Universidad de Viña del Mar 1990
19 Universidad del Desarrollo 1990
20 Universidad del Mar 1990
21 Universidad del Pacífico 1990
22 Universidad Internacional SEK 1990
23 Universidad Pedro de Valdivia (ex Mariano Egaña) 1990
24 Universidad San Sebastián 1990
25 Universidad Santo Tomás 1990
26 Universidad de Aconcagua 1991
27 Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación UNIACC 1991
28 Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología, UNICYT 1991
29 Universidad Los Leones (ex Universidad Marítima de Chile) 1991
30 Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez 1992

31 Universidad Tecnológica de Chile INACAP (ex U. Tecnológica Vicente Pérez Rosales) 1992
32 Universidad Alberto Hurtado 1998
33 Universidad Miguel de Cervantes 1998
34 Universidad Chileno Británica de Cultura 2006
35 Universidad La Araucana 2011

Fuente: Consejo Nacional de Educación (2014)

Como se ha dejado en claro, en Chile las universidades se distinguen entre otras cosas, por ser las únicas instituciones que pueden otorgar todo tipo de grados académicos (licenciado, magíster y doctor).

Si bien tanto las universidades como los institutos profesionales están facultados para impartir carreras y otorgar títulos profesionales, existe un conjunto de títulos definidos por ley que requieren haber obtenido previamente el grado de licenciado, por lo que en esos casos sólo pueden ser otorgados por una universidad.

Estos títulos son (Ministerio de Educación, 2014):

- Abogado (Licenciado en Ciencias Jurídicas)
- Arquitecto (Licenciado en Arquitectura)
- Bioquímico (Licenciado en Bioquímica)
- Cirujano Dentista (Licenciado en Odontología)
- Ingeniero Agrónomo (Licenciado en Agronomía)
- Ingeniero Civil (Licenciado en Ciencias de la Ingeniería)
- Ingeniero Comercial (Licenciado en Ciencias Económicas o Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas)
- Ingeniero Forestal (Licenciado en Ingeniería Forestal)
- Médico Cirujano (Licenciado en Medicina)
- Médico Veterinario (Licenciado en Medicina Veterinaria)
- Psicólogo (Licenciado en Psicología)
- Químico Farmacéutico (Licenciado en Farmacia)
- Profesor de Educación Básica (Licenciado en Educación)
- Profesor de Educación Media en las asignaturas científico-

humanísticas (Licenciado en Educación)

- Profesor de Educación Diferencial (Licenciado en Educación)
- Educador de Párvulos (Licenciado en Educación)
- Periodista (Licenciado en Comunicación Social)
- Trabajador Social o Asistente Social (Licenciado en Trabajo Social o Servicio Social)

De acuerdo a la diversidad expuesta y a las particularidades de tan variadas Instituciones de Educación Superior presentes en Chile, se hace imprescindible que las universidades se organicen comunicacionalmente, estableciendo lineamientos que les permitan potenciar sus sellos y diferenciarse, generando en el receptor o público objetivo, credibilidad, consistencia, claridad y coherencia en los mensajes que se transmiten por los distintos canales comunicacionales y que premeditadamente la institución debería seleccionar.

## **2.5 Ejes orientados a la política de Educación Superior**

Es posible distinguir cuatro ejes orientados a la política de Educación Superior y de los cambios que ella requiere, y que se relacionan directamente con los grandes objetivos que han inspirado a la reforma del sistema educacional y que todavía esté en discusión tanto en el plano político, social como académico:

- La mejora de la calidad de la Educación Superior en todos sus niveles (Jiménez y Durán 2011:102).

El gobierno mantiene su compromiso con un sistema de evaluación y mejoramiento de la calidad basado en principios de autorregulación, y consistente en procesos de auto evaluación institucional y evaluación por pares académicos, tal como lo que viene implementando el Consejo Superior de Educación desde hace una década, y más reciente, la Comisión Nacional de Acreditación de Programas en el contexto del MECESUP. A través de este sistema, se crea un procedimiento de orientación e información pública, tomando siempre en cuenta la diversidad del sistema de Educación Superior, ya que esta heterogeneidad es lo que demanda la sociedad contemporánea de

sus instituciones.

- La igualdad de oportunidades que se expresa tanto en la equidad en las condiciones de acceso, como también de retención en el sistema universitario (Jiménez y Durán 2011:102).

Uno de los grandes desafíos que se ha planteado el Ministerio de Educación es asegurar a cada chileno que egresa de la enseñanza media y tiene las condiciones para seguir estudiando, el apoyo financiero suficiente para que no sea su realidad económica la que le impida continuar con su desarrollo intelectual.

En 1999, a través de distintos sistemas de financiamiento se beneficiaron a 140.000 estudiantes y sólo por la vía del crédito a 95.368 alumnos. El problema del acceso no se resuelve sólo con brindar ayuda financiera a los estudiantes, sino también evitar la deserción de estos alumnos.

- La regionalización o Fomento del desarrollo regional (Jiménez y Durán 2011:102).

Se plantea que las instituciones de Educación Superior aportan al país, sólo cuando contribuyen a la región en que están insertas. Las universidades regionales deben contribuir a través del estudio de los problemas locales y la asesoría del sector público y privado al desarrollo económico, social y cultural de la zona, mejorando la confianza del sector productivo, para que las empresas puedan optar por ubicarse en la región porque confían en la calidad de sus recursos humanos.

El desafío presente no es mantener la integración social combatiendo o neutralizando las diferencias, sino fundar la cohesión social misma, en el reconocimiento y valoración de la diversidad.

- La internacionalización y Educación Superior (Jiménez y Durán 2011:102).

Desde fines de los setenta, la educación universitaria ha sufrido diversas transformaciones que han demandado notables esfuerzos de adaptación, permitiéndoles estar, en general, a la altura de los desafíos.

Sin embargo, el cambio de época en el que hoy nos vemos inmersos, nos plantea un nuevo desafío que debemos abordar como sociedad. Se requiere un salto adelante si se quiere como país avanzar en el desarrollo en un mundo global, crecimiento interdependiente, en el que la capacidad de las personas, su creatividad y su adaptación son los principales ingredientes.

Para Jiménez y Durán (2011:103), las amenazas derivan del atraso de las instituciones en esta área y la creciente disponibilidad de estudios de alta calidad ofrecidos por Internet o vía satélite por universidades extranjeras.

### **3. LA COMUNICACIÓN COMO PILAR DE UN SISTEMA EDUCATIVO**

La comunicación es un proceso que origina el desarrollo de los sistemas y por ello la importancia de velar por su buen funcionamiento.

Desde una perspectiva sistémica, se propone netamente como una interacción, se centra en los hechos de la comunicación que caracterizan y definen las relaciones entre personas, en situaciones naturales y en grupos relativamente permanentes.

En este sentido, el proceso de comunicación se refiere a los intercambios conductuales, es decir, para su estudio se centra en las continuas interacciones entre sus miembros. Según Watzlawick (2002:12) el objeto de estudio en la comunicación es “la interacción tal cual se da entre seres humanos” y la relación que surge de los intercambios entre los miembros del grupo.

Para Dewey y Benthey las interacciones ocurren a nivel interindividual, a nivel supraindividual o transnacional (Goldhaber, 1994:114). En cambio Witehead y Rusell, declaran que ninguna clase puede ser, en un sentido lógico formal, miembro de sí mismo, debe estar en un orden diferente de abstracción (Goldhaber, 1994:115).

En el desarrollo de este estudio se ha considerado la definición de comunicación que plantea Watzlawick, ya que es el concepto que más se orienta a ser aplicado al sistema de Educación Superior.

Las características de la interacción no pueden convertirse en un sentido estático, la interacción la constituye un proceso continuo de intercambios entre individuos que forman y son parte de ella. Sin embargo es importante considerar que para que funcione la interacción, la información debe estar codificada en señales y signos comprensibles para el emisor y el receptor.

Las características fundamentales de la comunicación son:

➤ Reciprocidad.

Cada persona es al mismo tiempo “estimulo externo” y “respuesta”

➤ Causa – efecto.

Lleva consigo una contradicción, debido a la concepción clásica de causa implica que se ignore el modo de conexión entre causa y efecto.

➤ El fenómeno tiempo.

Incorpora algunas dificultades, es un aspecto evidente y muy importante en la comunicación.

Por otra parte las condiciones mínimas necesarias para que se produzca la comunicación son:

➤ La presencia de dos individuos que actúan ambos como transmisores y receptores.

➤ La existencia de un mensaje percibido por los dos.

Según Wiener y sus colaboradores, para que se genere la comunicación real se deben observar los siguientes aspectos (Bartoli, 1992; 74):

➤ Intencionalidad del transmisor.

➤ Un mensaje satisfactorio y consciente.

En cambio, Watzlawick y Beavin dicen que la comunicación se da siempre que los participantes, como un sistema, se comporten de manera no arbitraria, permitiendo introducir el concepto de constricción posibilitando que los mensajes sean predecibles, hasta constituirse en una corriente de

intercambios entre los miembros del sistema de comunicación (Pross, 1996:110).

Con este fundamento se busca dejar fuera de discusión lo prioritario que es concretar una “Política Comunicacional” en las instituciones de Educación Superior. Esto se refiere a la importancia de comprender que la comunicación es una herramienta que contribuye a mantener informado y a optimizar las buenas relaciones con los públicos principales que ha definido la propia unidad educativa.

Se debe adoptar una mentalidad sistémica, involucrando a todas las partes de la institución para generar la participación y trabajo en equipo, así como también, saber vincularse con su entorno y escuchar aquello que la opinión pública piensa acerca de la gestión que realiza la institución, con responsabilidad como ente educador y también con la intención de ser un aporte a la sociedad.

Las universidades son sistemas en que todos sus elementos son interdependientes y su accionar influye en los otros subsistemas, es por ello que la universidad no puede estar desconectada de su medio, lo que significa que tanto el proyecto educativo a través de las comunicaciones y, fundamentalmente, su parte más estratégica, debe estar permanentemente atenta a los cambios que en el mundo de hoy se están presentando, como por ejemplo, las tecnologías de la información y todas sus implicancias hacen que el estudiante no sea igual que hace 5, 10 ó 15 años. Está más informado, más actualizado, cuestiona más, exige más y por tanto desde la definición de la estrategia de captación de alumnos hasta las herramientas que se utilizarán para mantener una comunicación interna fluida debe estar acorde con los tiempos, y es más, generando impacto constantemente ya que es bien sabido que la capacidad de asombro es cada vez menor sobre todo en la juventud actual.

Es que hoy en día no se concibe una organización que no tenga sistematizado su proceso productivo o su sistema de servicio, si no es a través de herramientas computacionales que además, son cada vez más sofisticadas y cambiantes. Las organizaciones buscan optimizar su tiempo, efectividad, eficacia y por cierto la calidad de sus procesos, lo que involucra a todos y cada una de las unidades que la componen.

Naturalmente, la universidad no está ajena a ello y, en mayor o menor grado, la utilizan para captar a los estudiantes y tratar de seducirlos a través de estrategias cada vez más atractivas de acuerdo al perfil de público objetivo que han definido.

Por lo anterior, toda organización, y especialmente en la universidad, las comunicaciones deben ser planificadas de manera estratégica para que no se generen en forma espontánea. Las universidades tienen una responsabilidad ante la sociedad porque son las formadoras de los futuros profesionales, quienes tendrán en sus manos el desarrollo de cada uno de los entornos en los que se desenvuelven. Por lo tanto, la manera que tienen de comunicarse con sus distintos públicos, sobre todo con el interno, no es posible dejarlo en manos de cualquiera o no otorgarle la importancia que realmente se merece dentro de la estructura orgánica de toda institución.

Villafañe (1998:197-230), da las pautas claras de cómo ir construyendo esta planificación sin dejar nada al azar, dejando de manifiesto a la vez que son pocas las universidades que se permiten este trabajo, que es arduo y largo, pero que puede tener recompensas en cuanto a la concreción de la misión y visión institucional. Se debe comprender que la comunicación es la vía a través de la cual se logran todos los objetivos que componen el ser de la institución, en la que es fundamental comprometer a cada uno de quienes trabajan en ella y de los estudiantes de la misma, y desde ahí comenzar a mirar hacia el



entono. No es fácil ni rápido, porque se trabaja directamente con el componente de las actitudes del ser humano, sin embargo, si se elabora una “Política Comunicacional” que sepa cómo dirigir el mensaje hacia sus públicos, planificado por profesionales de las comunicaciones, los frutos llegarán más temprano que tarde.

Cada elemento, cada componente de la institución y de la comunicación son un puzzle que debe tener coherencia, consistencia, coordinación y que se debe trabajar de una manera prolija, acuciosa, y sobre la base de la verdad para lograr credibilidad en la imagen deseada.

Concretar todo ello requiere de que la comunicación se transforme en un pilar fundamental para la Institución, y con ello, base del éxito que tenga la universidad (Veas, 2003).

Ahora bien, para transformar la comunicación en un pilar de la Institución, se comienza estableciendo un plan comunicacional que contribuya a abrir espacios a egresados, comprometer a sus estudiantes, profesores, directivos, personal administrativo e involucrarlos con el PEI (Proyecto Educativo Institucional), vincularse con los empresarios y mantener una relación estrecha con los medios de comunicación y el entorno (Veas, 2003).

Sin embargo, es importante que lo anterior no se contraponga con el objetivo primordial de toda unidad educativa que es educar y generar conocimiento, ya que a partir de esa premisa es posible impartir una formación de calidad, que permita al futuro profesional destacarse en el campo laboral, y generar credibilidad a través de todos los mensajes elaborados sobre los cimientos de un plan comunicacional que traduce la razón de ser de la institución de Educación Superior (Urbina, citado por Pérez, 2009).

Centrándonos directamente en el tema que abarca el presente estudio, y luego de entender los elementos comprometidos en la Educación Superior y en la Comunicación, es posible comprender que toda entidad al estar inserta en la sociedad, en una comunidad y en el mercado, requiere contar con una

gestión comunicacional clara y planificada sobre la base de una “Política Comunicacional” establecida.

A nivel macro, los gobiernos han sabido plantear su política de comunicación, principalmente cuando han comprendido el poder de influencia, cambio y desarrollo para los países que tienen comunicación.

A nivel micro, toda organización que busque generar una predisposición favorable en su entorno, debiese partir desarrollando una serie de esfuerzos en el plano comunicativo, de tal modo que su imagen pueda responder fielmente a la realidad institucional.

Uno de los pasos esenciales para generar dicha predisposición, apunta a desarrollar y potenciar un sistema consistente de las comunicaciones, que permita destacar las cualidades de la organización. Esta comunicación se orientará a cada uno de los públicos corporativos, entendiendo por ello tanto a los internos, externos y estratégicos.

Es el receptor quien le da sentido a los mensajes y debido a ello la variabilidad de las interpretaciones constituiría la ley de las comunicaciones masivas en las sociedades modernas.

Hoy en día, el contexto en que se desenvuelven las empresas e instituciones sin duda ha cambiado. La globalización plantea escenarios distintos a los acostumbrados, entornos poco estables en los que la organización está hoy, más que antes, afectada por sucesos que se producen en lugares muy alejados del planeta.

En este nuevo contexto, la comunicación adquiere un rol fundamental como vía de transmisión de la organización para su funcionamiento operativo, y subraya su importancia como elemento constructor de la identidad y la cultura. La identidad de ésta, su personalidad, es su activo máspreciado porque es el único elemento que le permite diferenciarse de la competencia (Capriotti, 2009:20).

Lo que una institución privada, pública, social, educativa comunica no es nada más ni nada menos que lo que la institución es, las competencias que la

hacen fuerte y digna de reconocimiento.

La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto institucional, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad. Esto se logrará si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos.

Desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la organización, por lo que, en su conjunto, debe constituirse en el pilar fundamental de la gestión y desarrollo institucional.

Saló, plantea que la comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual se intercambian e interpretan mensajes significativos en un contexto determinado (Saló, 2005).

Enfatiza, tal como se menciona en párrafos anteriores, que es una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficacia en el marco de la vida institucional, económica y política, por lo que constituye un valor social, ya que fomenta la participación en las sociedades democráticas.

En la empresa, la comunicación es un elemento mediatizador que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone. Es un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su definición, funciones y aplicación depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa en cada situación concreta (Saló, 2005).

La comunicación en la empresa tiene como objetivo apoyar sus estrategias, proporcionando coherencia e integración entre objetivos, los planes y las acciones de la dirección y la difusión, gestión de la imagen y de la información. Por lo tanto, para favorecer la compenetración entre comunicación y organización es necesario considerar lo siguiente:

- La función de comunicación es intangible, compleja y heterogénea; la clave de su éxito consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación

dotándola de los medios y recursos adecuados (Saló, 2005). En el ámbito universitario y en términos generales ya se encuentra instaurada como departamento o unidad y con profesionales adecuados; las dificultades pasan por el nivel de gestión que realizan y la multiplicidad de funciones asignadas en relación al número de profesionales que se desempeñan en esa área.

- El entorno de la empresa, de la institución, ha cambiado; no sólo abarca a los empleados, clientes, entre otros, sino que actualmente ha ampliado su campo de influencia a los ciudadanos, vecinos, consumidores, ecologistas, instituciones educativas, administración local, los cuales opinan, reclaman y exigen que las empresas se impliquen en la mejora social (Saló, 2005). En ese sentido, las redes sociales y las TIC han cumplido un rol fundamental en cuanto al tipo de comunicación que se debe trabajar, y las universidades se han tenido que sumar de manera abrupta a ese estilo comunicacional. La universidad, como institución básica de la sociedad, debe ser consciente de este cambio y necesita adaptarse a la nueva coyuntura para aprovechar determinados beneficios, como la creación de comunidades sociales, la inmediatez y la disponibilidad sin reservas de tiempo o lugares geográficos, además del valioso diálogo entre organización y sociedad. (Reina Estévez, Fernández, Noguera, 2012). Para ello, es necesaria la inversión en tecnología y desarrollo de las TIC como un medio indispensable para la efectiva comunicación con sus stakeholders.
- Entre los ciudadanos y las empresas se ha establecido una relación de requerimiento que implica una participación activa en los problemas y actividades de nuestra sociedad actual. Esto significa que las empresas no viven aisladas del entorno, sino que se les exige que contribuyan al bien común (Saló, 2005). Esto es más intenso a nivel universitario ya que deben cumplir un rol social exigido por la comunidad, motivo por el cual ha surgido con mucha fuerza el concepto de Responsabilidad Social Universitaria, y por otro lado deben contribuir a través del conocimiento al desarrollo y crecimiento

de la ciudad y país en la que están insertos. Lo anterior es posible de visualizar claramente con los distintos movimientos estudiantiles que han surgido en Chile desde el año 2011 y en la que se les exige a las universidades un rol social más activo y el término del lucro en las universidades privadas por estar en contraposición al bien común.

➤ La creciente complejidad de nuestra sociedad requiere un cambio en la comunicación. Dicho cambio exige (Saló, 2005):

- Comunicación multidireccional
- Una más amplia participación
- Comunicación por objetivos
- Incorporación de elementos de innovación y creatividad
- Sostenibilidad de los proyectos y de la metodología de comunicación
- Implantación de las nuevas tecnologías
- Gestión del conocimiento

La nueva estructura en red de carácter multidireccional, de gestión integrada y descentralizada, el trabajo en equipos formados por personas de diferentes áreas, de carácter interdisciplinario, la concepción de procesos, la implicación de las personas y la gestión del vínculo entre los actores y los públicos estratégicos son principios de gestión que cualquier intervención en comunicación en la empresa tiene que poner en práctica (Saló, 2005). Lo anterior se reafirma con lo que menciona Bartoli (1992:117) en el que las organizaciones requieren de programas de comunicación para ser entidades coherentes, mantenerse flexible y vital. Para ello solo puede ser comunicante.

➤ En la sociedad actual del conocimiento y de la información, las imágenes y las marcas evolucionan e interactúan influyendo conjuntamente en la opinión y percepción de las personas (Saló, 2005).

Esto es evidente, sobre todo, en el principal público objetivo de las universidades: los jóvenes, quienes a través de las redes sociales son capaces de informarse, organizarse, relacionarse y en el que las imágenes, las marcas deben ser más significativas y estar presentes en todos los espacios donde este público se mueve. Las universidades deben ser capaces de ir actualizando sus tecnologías de la información y comunicación para ser efectivos y eficientes canales con información asertiva y diseñada para cada uno de sus stakeholders.

- Comunicar y comunicar con eficacia no depende de la cantidad, tamaño, negocio, capital de una empresa, sino de la necesidad de comunicar. Toda empresa tiene (Saló, 2005):
  - una imagen y una identidad propia
  - una cultura y sistemas de organización interna
  - necesidad de generar información

Son esos los conceptos que la universidad debe entender que son necesarios de transmitir, tanto a nivel interno como externo, para generar compromiso, aunar esfuerzos, proyectar los valores y principios a través de la acción y por tanto configurar en los públicos externos una imagen de prestigio, solidez, transparencia, seguridad, o bien aquello que ha definido la universidad como sellos. Lo fundamental es tener la necesidad de informar y de comunicar para que tenga sentido el quehacer de la universidad.

- La comunicación es un instrumento de gestión que poseen las empresas actuales para innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones (Saló, 2005). En la universidad este concepto o visión de la comunicación aún no se ha internalizado, por lo que se vislumbra inmadurez en la aplicación de la misma, otorgándole funciones básicas para la gestión comunicacional.
- Organizar y sistematizar la comunicación en la empresa significa racionalizar y encontrar un lenguaje común que permita desarrollar una

comunicación estable que se traduzca en una metodología explícita (Saló, 2005). La comunicación improvisada es motivo de ineficacia y desorden y requiere ser organizada (Bartoli, 1992:117). Este punto es el tema central de esta tesis y en el que se plantea la falta de sistematización de las comunicaciones en la universidad por la indefinición de una “Política Comunicacional” que organice el aparato comunicacional y que le permita a la universidad unificar el mensaje de acuerdo a su cultura corporativa y al proyecto educativo que la identifica.

- La comunicación es una función transversal al servicio de las políticas y la misión de la empresa a través de su estrecha vinculación con las personas que intervienen en los procesos educativos (Saló, 2005). Habría que agregar que la comunicación está al servicio de toda la universidad (o institución en general) porque precisamente lo que busca es transmitir aquello que es, el aporte que entrega en la generación de conocimiento y a la formación de profesionales que permitan el desarrollo de la comunidad en la que están insertos y para ello, la planificación de las comunicaciones a través de una “Política Comunicacional”, resulta fundamental para el logro de los objetivos.
- Hoy en día muchas empresas han integrado a comunicadores, responsables y técnicos de la comunicación en calidad de expertos con un alto nivel de conocimientos de la práctica profesional y un dominio conceptual y técnico de la comunicación como función estratégica de la dirección de empresas (Saló, 2005). Lamentablemente esto no sucede en las universidades chilenas, en algunos casos porque los encargados de comunicaciones son inexpertos, con poca experiencia profesional; pero la principal razón es porque la mirada que le dan las altas direcciones de las universidades a las comunicaciones no es estratégica sino que es esencialmente operativa y funcional.
- Los profesionales de la comunicación participan cada vez más en actividades de formación, asesoramiento y consejo en las empresas,

como eje de relación con los medios de comunicación y los ciudadanos y en las diferentes funciones en todos los ámbitos de la empresa (Saló, 2005). La universidad debe otorgarle mayor protagonismo a los comunicadores dentro de la planificación estratégica, con el fin de recibir una asesoría informada y adecuada a la realidad de la universidad y a los requerimientos de sus públicos para así satisfacer las necesidades de comunicación y fluidez que permitan lograr credibilidad como entidad de educación superior. La organización y la comunicación están estrechamente vinculadas en el funcionamiento de la empresa que busca resultados (Bartoli, 1992:117).

De este modo, y luego de las consideraciones mencionadas, se llega al concepto de comunicación organizacional, el que como ya se ha desarrollado en los párrafos anteriores, es imprescindible en toda institución, ya que todo en ella es comunicación.

A continuación, se presentan los antecedentes y características generales de este concepto, y su relación específica con el sistema de Educación Superior, específicamente las universidades.

#### **4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES**

Las instituciones de Educación Superior como cualquier otra, son organizaciones que tienen una estructura, normas y reglas, que necesitan de una planificación y coordinación entre los distintos componentes que la integran para poder desarrollarse, evolucionar y en definitiva perdurar en el tiempo. En tal sentido la comunicación contribuye a ello siendo “la principal herramienta integradora a través de la cual gestionar y garantizar el éxito y diferenciación de una organización frente a otras” (Fernández, A. y Vásquez, M., 2011).

No es desconocido que la comunicación organizacional ha tenido su correspondiente evolución desde los tiempos de Elton Mayo en el que planteaba la organización como un sistema cerrado donde el comunicador actuaba como defensor de la organización, y por tanto la comunicación servía para dar instrucciones, señalando el qué y cómo, transmitiendo información sin



recibir respuesta. En tal sentido la comunicación era de una sola vía, enfocada en la imposición de los mensajes de la organización a los clientes (Aguilera, 2008:16).

A mediados de los ´80, la comunicación organizacional dio un vuelco importante gracias a Goldhaber, Regouvy, Drucker, Van Riel y Costa quienes construyeron la escuela en la que concibe a la comunicación como un elemento de gestión en procesos de dirección, coordinación y como recurso estratégico, enfocada en la adaptación de la organización a sus usuarios (Aguilera, 2008:16).

Es así que la comunicación organizacional debe reflejar los valores corporativos y transmitirlos a los públicos de interés de la empresa y así generar la armonía necesaria para conducir con éxito los negocios. Lo anterior, basado en la visión y misión de la institución, es lo que sustentará su imagen y reputación corporativa junto a la relación con sus públicos.

Hace décadas, Bertalanffy decía que cualquier tipo de organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones los que deben ser estudiados como sistemas, y su análisis, trata de la organización como sistema de variables mutuamente dependientes. Esto tiene directa relación con la definición de sistema (Bertalanffy, 2001:7).

Por otra parte, Rodríguez agrega que las organizaciones pueden ser entendidas como “sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia. En otras palabras las organizaciones se caracterizan por establecer condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas; y segundo, ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas” (Rodríguez, 2004:32).

Continuando con la idea de organización como un ente social, Robbins indica que es una “entidad social coordinada de forma consciente, con un límite relativamente identificable, que funciona sobre unas bases relativamente continuas para lograr un objetivo común o un conjunto de objetivos” (Robbins citado por Xifra, 2003:135).

Schein, en tanto, después de varios estudios y análisis, plantea que las organizaciones “son sistemas sociotécnicos complejos en que los factores sociales, tecnológicos y ambientales interactúan en forma compleja con factores que tienen que ver con el logro de la tarea y con las relaciones interpersonales que se dan en la organización” (Schein, 1997:174).

Esta definición se emplea como base para la presente tesis, puesto que es importante concebir a la universidad como un sistema abierto, que está en constante interacción con todos su medio, asimilando materia prima, personas, energía e información y transformándola o convirtiéndola en productos y servicios que luego se envían a esos diversos medios.

En este sentido, el entorno pasa a ser un factor determinante para las organizaciones ya que recoge aquellos elementos que sin pertenecer a la organización, influyen en su comportamiento y en sus resultados (Xifra, 2003:136).

Es así, como el concepto de Schein, si se une al de comunicación, surgen diversas definiciones de comunicación organizacional, desde las más simples a las más complejas, es decir, por una parte, entendida como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Por otra parte, la comunicación organizacional, también entendida, como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación (Fernández Collao, 1999:30 y Rebeil, 2014).

Por su parte, Trelles asevera que “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna,

por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes” (Trelles citado por Rodríguez, 2005).

Es posible encontrar variados conceptos de comunicación organizacional provenientes de distintos autores, sin embargo hay elementos comunes que permiten llegar a acuerdo acerca de su definición (Goldhaber, 1994:23):

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Lo anterior, se resume en una definición planteada por Goldhaber en la que indica que la comunicación organizacional es el “flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 1994:23), y por tanto, se puede extraer de esta breve definición, elementos claves como son los mensajes, redes, interdependencia y relaciones, que le dan un análisis mayor al concepto.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todo el talento humano. Para los dirigentes es fundamental una comunicación efectiva porque las funciones de

planificación, organización, control y supervisión sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional (Zambrano, 2013).

En las organizaciones, hay que desarrollar la comunicación con el convencimiento de que, a la transparencia informativa, al diálogo interno, le sigue indudablemente la transparencia en la gestión (Torvé, 2000:54). Es en ella, en esa transparencia donde se encierra la auténtica credibilidad que legitima socialmente a sus responsables y que es tan importante en cualquier institución y principalmente en la universidad ya que debe responder a las expectativas de la comunidad en cuanto al constante aporte significativo que otorga al bien común. Transparencia que nace, además, de la libertad de los trabajadores por conocer aquello que les afecta tan directamente, como saber qué objetivos y hacia dónde se dirige esa empresa a la que dedica gran parte de su tiempo.

Si se parte de la base que la comunicación existe por sí misma y que, ciertamente, se plantea como elemento de relación y, por tanto, como elemento social, una de las primeras líneas de análisis del tema iría dirigida hacia el papel de la comunicación en las organizaciones a lo largo de su historia (Di Fonzo, 2007).

En este sentido, la comunicación interna sería el mecanismo que permite que una empresa o institución sepa por qué hace su trabajo y, como consecuencia de ello, por qué lo hace de aquella forma y no de otra (Di Fonzo, 2007). La comunicación permite involucrar a su público interno con la cultura corporativa, con la esencia de la organización y con sus objetivos, generando el compromiso de aquellos que integran esa empresa, organización, institución o universidad.

Incluso, las empresas con mejores estándares de servicio le otorgan a la comunicación una importancia estratégica. Se comunican internamente para motivar a sus funcionarios y mantenerlos al tanto de los éxitos y fracasos de la organización y se aseguran que las metas y objetivos sean bien comprendidos por todos (Di Fonzo, 2007). Lo anterior fortalece la identidad corporativa,

contribuye a un clima organizacional positivo generando un mayor y mejor desarrollo organizacional.

Las comunicaciones internas, entonces, colaboran a crear compromiso de parte de sus integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura. Se trata de poner a disposición de los funcionarios aquella información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación (Di Fonzo, 2007).

Las comunicaciones externas, en tanto, tienen como objetivo que el entorno comprenda lo que la institución ofrece: generar credibilidad, estar por delante de las expectativas de sus públicos e integrar las sugerencias e ideas de los mismos en la oferta de servicio de su organización (Di Fonzo, 2007). Por otra parte, también busca favorecer “la creación de una imagen positiva de la entidad, ser legitimada por la sociedad, fortalecer las relaciones con sus públicos externos y mantener informada a la sociedad de sus acciones. La comunicación externa realiza el papel de construir una imagen fiel y positiva de la organización” (Canceló y Gadea, 2013).

Si bien en términos operacionales, se realiza una separación entre la comunicación interna y la comunicación externa, lo fundamental es no perder de vista que en realidad no hay separación entre ambos, y que lo que el público piense de una empresa se condiciona por la opinión que de la misma tengan sus trabajadores, al ser éstos el principal transmisor de la cultura empresarial (Rodríguez, 2005). A ello, hay que sumarle sus familias y todos quienes rodean al trabajador, ya que también se transforman en agentes comunicadores quienes a través de sus comentarios, opiniones y reclamos, favorecen o perjudican la imagen de la institución.

“De esta manera, y transfiriéndolo al plano educacional, los estudiantes satisfechos se convierten en estudiantes comprometidos, y a la gente comprometida le encanta hablar de sus compromisos” (Di Fonzo, 2007).

Para que la comunicación esté organizada debe ser abierta y así tener un contacto más estrecho con el exterior (medio); tener una finalidad, es decir, vinculada a objetivos y a un plan de conjunto; debe ser multidireccional, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa; debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos; debe estar adaptada integrando sistemas de información administrables y adecuados a las necesidades específicas de cada sector (Di Fonzo, 2007 y Rebeil, 2014).

De lo anterior, se desprende que las características principales de la comunicación organizacional son las siguientes: (Littlejohn, citado por Porto Simoes, 1993:148)

- Es influenciada por la estructura de la organización.
- Las informaciones fluyen en todas direcciones de la estructura jerárquica.
- Depende más directamente de las motivaciones de las personas.
- La retroalimentación es inmediata y numerosa.

Es fundamental entender que el desafío de las instituciones modernas es comprender que la inversión en un intangible, como son las comunicaciones, devuelve beneficios que si bien no pueden medirse en parámetros contables, ayudan a construir las percepciones que los distintos públicos (tanto internos como externos) tienen de sus acciones y a transmitir los valores que constituyen su cultura. En tal sentido, generar un sistema comunicacional sólido que sustente aquello, hace la diferencias en muchos aspectos del quehacer institucional (Simoes, 1993:149).

Las universidades son entidades complejas por la multiplicidad de funciones que deben cumplir y por la diversidad de públicos a la que se tiene que dirigir diariamente. Deben estar atentas a la vorágine del conocimiento y de la tecnología, deben captar y formar talentos capaces de desenvolverse eficaz y eficientemente en el entorno, deben enseñar, deben investigar, deben atraer a los mejores académicos en cada una de las áreas profesionales, deben ser

socialmente responsable, y deben realizar múltiples funciones tanto internas como externas necesarias de planificar y ejecutar de la mejor manera para que la universidad cumpla sus objetivos.

En tal sentido, la comunicación organizacional en la universidad es fundamental, más que en cualquier otra entidad. Los escenarios son cambiantes y complejos influidos por diversos factores internos y ambientales, al igual que sus públicos, a pesar de tener internamente cuerpos estables, la rotación natural de alumnos, el intercambio de estudiantes y académicos, el tipo de público de las jornadas vespertina y de postgrados, además de los públicos externos como los medios de comunicación, la comunidad en la que están insertas, las autoridades, colegios, los centros de práctica y en general la sociedad toda, hace que el factor comunicacional dentro de una organización, como lo es la universidad, sea esencial para transmitir valores, historia, generar compromiso y confianza entre sus académicos, funcionarios, estudiantes, y finalmente, ser reconocida por los stakeholders y público en general, como la voz del conocimiento por el prestigio y reputación que la individualiza por sobre su competencia.

Por ello, para esta investigadora, la existencia y definición de la “Política Comunicacional” en cualquier institución y por sobre todo en la universidad, es central para que la comunicación organizacional cumpla con su objetivo y permita que la universidad se proyecte con claridad, coherencia, consistencia, confianza y credibilidad hacia sus públicos, consolidándose como una institución de educación superior seria, contribuyendo al desarrollo del país en la que está inserta.

Es así, que es posible encontrar varias posiciones en cuanto a las conceptualizaciones sobre “Política Comunicacional” universitaria. Berrueta, realiza una serie de planteamientos sobre lo que debe ser la “Política de Comunicación” de las universidades y expresa que: “para definirla necesitamos concebir las relaciones de la universidad con su entorno como interacciones que deben ser consecuentes con su condición de instancia generadora de cultura” (Berrueta, 2004 citado por Castro y Pineda, 2007:395).

Ante estas aseveraciones de Berrueta, se evidencia una realidad bien clara: cada universidad tendrá su propia conceptualización de lo que es o debe ser su “Política de Comunicación”, centrada en la particularidad de cada institución, lo que tiene lógica ya que la “Política Comunicacional” debe estar alineada a la Cultura Corporativa y al Proyecto Educativo, y eso es propio de cada universidad.

Dentro del contexto de este artículo se definió como “Política Comunicacional” universitaria un sistema de acción ligado a la toma de decisiones del sector gerencial universitario (reunidos en el Consejo Universitario de cada institución) sobre aspectos vinculados con el funcionamiento de sus medios de comunicación (Castro y Pineda, 2007:395).

Por otra parte, el investigador boliviano Exeni (1998:14) define las “Políticas Comunicacionales” como “un conjunto integrado, explícito y duradero de principios, normas, aspiraciones y respuestas racionales y deliberadamente adoptadas, para orientar, mediante procesos de estimulación positiva o negativa, en el marco de objetivos previamente establecidos de predicción, decisión, acción, los procesos de transmisión e intercambio de información referida a intereses y objetivos colectivos” (Castro y Pineda, 2007:391).

Villalobos señala que la definición de una “Política Comunicacional” supone la elaboración de la normativa que servirá de guía, en esta materia, a la organización o institución. Su presentación o precisión responde al propósito firme de señalar metas y objetivos, concretar una filosofía de gestión, y puntualizar la misión y la visión (Villalobos citado por Blanco, Ramírez y Miquelena 2013:6).

Para Van Riel (1997:1), y profundizando lo mencionado por Villalobos, la filosofía base que fundamenta toda organización es la definición de una “Política Comunicacional” que es el punto de convergencia entre la estrategia corporativa, la identidad corporativa y la imagen corporativa. En tal sentido la labor del profesional de las comunicaciones radica, según Van Riel (1997:1-2), en dos funciones: la preparación y ejecución de la “Política Comunicacional” (función ventana) y la supervisión de los cambios en el entorno junto a la



anticipación de sus consecuencias en la “Política Comunicacional” (función reflejo).

Estas definiciones muestran algunos matices que las distinguen una de otras y que son discutibles como por ejemplo: si son principios, normativas o sistemas de acción. Sin embargo, coinciden en gran parte del sentido de la definición y que tiene relación con que la “Política Comunicacional” busca sistematizar las comunicaciones institucionales alineando la información con la Cultura Corporativa y logrando una interacción coherente con su público interno y externo.

Las universidades, sin duda, deben organizar sus comunicaciones para relacionarse con sus distintos públicos o stakeholders, transparentar su quehacer, fortalecer la identidad de sus académicos, administrativos y estudiantes, proyectar los mensajes adecuados en pro de una imagen corporativa coherente y deseada, y principalmente, para lograr su visión y misión institucional, ejes fundamentales para toda institución de educación superior que busca contribuir al país formando profesionales de calidad.

En España, luego de varios análisis y estudios durante años, se han dado cuenta que es imprescindible comunicar la importancia del quehacer universitario e implicar a la sociedad, incluso a la ajena a la comunidad universitaria, en el impulso y apoyo a la educación superior y a la investigación.

Es así que un modo operativo para acercar la universidad a la sociedad consistió en dar impulso a la coordinación de los gabinetes o direcciones de comunicación de todas las universidades, para desarrollar una “Política Comunicacional” integrada que amplifique las acciones individuales de cada una de ellas (Universidad de La Laguna, 2012).

En este sentido, destacan tres retos que ha planteado la universidad, y en los que la comunicación puede desarrollar una importante contribución (Universidad de La Laguna, 2012):

- Atraer a los mejores estudiantes e investigadores de cualquier parte del mundo
- Impulsar las vocaciones científicas
- Impulsar la valoración social de la universidad y la formación superior

En Chile, las universidades en general, carecen de esa visión, y si bien existen algunas que pudieran mostrar mayor preocupación por desarrollar su área comunicacional, en términos globales, no hay avances significativos.

Aún existen universidades que cuentan con un sólo profesional para crear, desarrollar y aplicar lineamientos comunicaciones, muchas veces no son profesionales de las comunicaciones y en gran parte cumplen una función operativa más que directiva o asesora.

Se espera, que este estudio, sea una contribución al mejor y mayor desarrollo de las comunicaciones en beneficio a la proyección de la universidad en y con su entorno.

## 5. GESTIÓN COMUNICACIONAL UNIVERSITARIA: QUÉ Y CÓMO

Sobre los fundamentos teóricos expresados antes, en función de los públicos con los que se trabaja y los objetivos a lograr, debe diseñarse la estrategia de comunicación de los centros educativos, ello como parte del sistema de dirección universitaria, concebido con este mismo grado de prioridad por los más altos niveles institucionales.

Pero ¿en qué consiste la gestión de comunicación? ¿Cómo implementarla en los ámbitos universitarios?

Para contextualizar, cabe mencionar que “la universidad es, en esencia, una comunidad de estudiantes y profesores y, por ello, posee un modelo

organizacional que no es posible extrapolar a ningún otro tipo de agrupación humana, algo evidente desde el mismo momento en el que nos planteamos la naturaleza de los fines que la definen y le dan sentido, como son la formación de los estudiantes para su inclusión en el mercado laboral, su presencia como foro de reflexión, debate y crítica sobre los problemas sociales y su elevada responsabilidad en la gestión del conocimiento” (Losada 2004:5). “Además, las instituciones universitarias comparten una serie de rasgos definitorios que condicionan el modo de administrar su comunicación, pues el servicio que prestan se basa en la generación y difusión del conocimiento. Parte de sus clientes (los universitarios) son además parte de su público interno” (Losada, 2002: 146).

Lo anterior permite comprender que la manera de gestionar las comunicaciones en una entidad como lo es la universidad, requiere de consideraciones particulares que contemplen las características propias de cada público, estructuras específicas del mensaje y que por tanto su ejecución se realice de acuerdo a esas peculiaridades.

Entre los autores que han desarrollado propuestas de gestión de comunicación, se defiende un modelo general de gestión de comunicación, con un enfoque sinérgico, integral y planificado, que según Trelles “reducirá al mínimo la aleatoriedad en el discurso y en las acciones comunicativas, estableciendo un determinado nivel de coordinación entre los que dirigen la organización” (Trelles, 2001a:177).

La gestión de comunicación se organiza mediante la búsqueda de integración de los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería improcedente, sino a partir de su coordinación, y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y la espontaneidad, en la realización de actividades comunicativas (Sierra, 2011).

La idea no es generar prohibiciones, ni restringir las actuaciones, sino coordinar la interdependencia en aras de un discurso sólido y coherente, la construcción de una imagen positiva y el uso más eficiente de los recursos. Para ello es fundamental la definición de una “Política Comunicacional” que otorgue los lineamientos para una adecuada gestión comunicacional.

En opinión de varios estudiosos del tema (Floor Van Raaij, 1993 y Van Riel, 1997), la búsqueda de coordinación e integración forma la base de la “Política Comunicacional”. Esto es, como puede inferirse, la incorporación de un enfoque sinérgico de comunicación, en el que “el acercamiento a la integración llevará a una situación en la que el todo resulta mayor que la suma de las partes” (Van Riel, 1997:17), con todas las ventajas que esto representa para la organización.

En las universidades es posible visualizar con mayor determinación lo que se indica en el párrafo anterior, ya que las áreas o facultades, en la mayoría de las ocasiones funcionan comunicacionalmente de manera independiente y no de manera sistémica, cuando en definitiva lo que genera identidad entre los distintos públicos internos que la conforman es la coherencia, la consistencia en los mensajes, en el actuar y en los sellos comunicacionales que como universidad se quiere transmitir, además de su cultura propiamente tal. En ese sentido, el definir una “Política Comunicacional” no sólo contribuye a la unidad comunicacional, sino también a que la universidad proyecte los mensajes adecuados para generar una imagen ante la comunidad, como un todo posible de identificarse como institución educativa y diferenciarse de la competencia.

Según Van Riel (1997), esta línea de pensamiento acerca de la coordinación como base de la “Política Comunicacional”, conduce de inmediato a la finalidad u objetivo que se pretende lograr, que para muchos especialistas se concentra en el logro de la construcción de una imagen favorable de la

organización en la mente de sus públicos. La imagen final creada en la mente del receptor debe ser consistente y no estar desfigurada por contradicciones internas.

Es justamente este el argumento que se debe dar a conocer a las autoridades de las universidades respecto a lo trascendental para este tipo de instituciones tener “Políticas Comunicacionales” que guíen el actuar, que permita estructurar los mensajes orientándolos al público previamente definido y estudiado, que exista un sentido de unidad y de cuerpo en la que los estamentos no estén fragmentados sino que esta política contribuya a entender a la universidad como un todo coherente y consistente. En definitiva, la definición de una “Política Comunicacional” y el compromiso de sus autoridades permitirán que la universidad, a través de su planificada gestión comunicacional, tenga éxito generando credibilidad tanto en su público interno como externo.

Van Riel (1997) indica que para tal integración o enfoque sinérgico, se impone la coordinación entre comunicación interna y comunicación externa ya sea mediante la introducción de un simbolismo común o a través de la integración y ajuste entre las diferentes formas generadas por la organización como un todo, criterio en el que coincide con Villafañe y Bartoli (Van Riel, 1997:34).

Pero no resulta fácil de materializar, por razones históricas, pues la amplia variedad de formas que adopta la comunicación en las empresas e instituciones condiciona la ausencia de cultura de coordinación en comunicación, así como la presencia de numerosos conflictos de intereses, o sencillamente la insuficiente información y escasa preparación entre los llamados a asumir este nuevo modo de ver las cosas. Lamentablemente la universidad no está ajena a esa realidad.

El objetivo de la comunicación universitaria debiera apuntar a la organización de la labor comunicacional, es decir a la gestión de comunicación, a fin de optimizar en la mayor medida posible las interrelaciones entre la organización y sus públicos. Lo que se podría lograr tomando como punto de partida la identidad de la organización, la identificación de los aspectos positivos reales o potenciales a fin de obtener de ellos el máximo provecho, neutralizando y/o eliminando los aspectos negativos que puedan presentarse.

En ese sentido, las universidades deben ser gestionadas eficientemente para lograr los objetivos y metas trazadas, donde las personas que tienen esa responsabilidad deben establecer canales de comunicación constante y eficaz en beneficio de todos sus integrantes (Ramírez citado por Ollarves, Miquilena y Pirela, 2012).

Es un deber de las universidades tomar conciencia de la importancia que significa organizar las comunicaciones, ya que eso les permitirá potenciar sus fortalezas y aplacar sus debilidades para así enfrentar de mejor manera su mundo interno y externo, principalmente las situaciones de crisis como las ocurridas en Chile durante gran parte del gobierno del ex Presidente Sebastián Piñera, con las movilizaciones estudiantiles.

La gestión comunicacional debiera ser una actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados, en la que partiendo de concepciones claras, desde el punto de vista teórico, o al menos con resultados de una experiencia positiva, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias; se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados (Saladrigas, 2002). Lo que podría aplicarse en las instituciones universitarias, mediante la creación de direcciones de comunicación o grupos que funcionan como tales, que asuman la dirección de estos procesos y participen en su ejecución, control y evaluación.

La gestión de comunicación supone un análisis previo de necesidades, la definición de objetivos en un plan global y un conjunto de acciones coherentes. Se parte de la determinación de la finalidad, vinculada a los objetivos de la organización y al logro de un plan conjunto, y se considera como requisito para esa gestión la multidireccionalidad, es decir, la instrumentación de todos los flujos de comunicación, y la planificación (Bartoli 1992:201).

Es por ello, que para que la gestión comunicacional logre sus objetivos, es necesario humanizar el proceso administrativo, a través de las relaciones interpersonales transmitiendo los principios básicos de la organización tanto interna como externamente. En tal sentido, la manera en que una gestión comunicacional se afianza es a partir de una clara y definida “Política de Comunicación” (Ollarves, Miquilena y Pirela, 2012).

Desde esta perspectiva, la universidad carece de un análisis acabado de las comunicaciones, y por lo mismo de una planificación acorde con una política comunicacional y con la cultura de esa universidad, restándole a la gestión el carácter estratégico que debiera tener y por lo tanto, presentando una gestión elemental y, en ocasiones, poco coherente.

De igual forma, pueden identificarse algunos principios básicos de la gestión de comunicación universitaria, entre los que cabe señalar (Marín, Trilles, Zamarrón, 2005: cap 3):

- Claridad en cuanto al concepto de comunicación con el que se opera.
- Establecimiento de “Políticas de Comunicación”, en muchos casos como vector transversal al resto de las políticas.
- Atención al enfoque sinérgico, y a la integralidad y coherencia de la comunicación en organizaciones.
- Vinculación entre la gestión de comunicación y la gestión universitaria o dirección funcional de la organización.
- Diseño de la estrategia y objetivos de comunicación en el contexto de la

estrategia y objetivos generales de la entidad, a partir de la realización de estudios diagnósticos de comunicación.

- Conocimiento de los públicos, considerando entre estos, tanto a los internos como a los externos.
- Planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipo de públicos.
- Definición de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas.
- Establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación.

Por otra parte, los grandes retos de la gestión comunicacional en la universidad son (Marcet, 2008):

- Implicar a las personas de la comunidad
- Comunicar para captar talentos
- Comunicación científica
- Gestionar el liderazgo
- Gestionar el conocimiento
- Gestionar la marca
- Establecer una comunicación fluida y productiva con el entorno económico
- Fidelizar a los estudiantes
- Accountability

De igual manera, según Marcet, hay que considerar que pueden existir grandes barreras importantes de tener presente al momento de llevar a cabo la gestión comunicacional, como son (Marcet, 2008):

- Inexistencia de un modelo de gestión de objetivos, personas y recursos.
- Falta de liderazgo.



- Inexistencia de una visión movilizadora, ilusionante y cohesionadora.
- Cultura Corporativa fragmentada y poco orientada a generar valor para la institución.
- Proceso de toma de decisiones arduo y lento.
- Poca transparencia en objetivos y resultados.
- Comunicación interna ineficiente.
- Resistencia al cambio.

La planificación, establecida como principio, debe realizarse a partir de estudios diagnósticos que identifiquen las necesidades de comunicación de los diferentes públicos, y la situación de los flujos comunicacionales. A partir de ese análisis se diseña una estrategia pertinente y coherente, regida por una política de comunicación que establezca principios y orientaciones generales susceptibles de aplicarse en planes concretos de comunicación, política conocida e interiorizada por los actores de la comunicación, en este caso, por los públicos internos universitarios. Es decir, por directivos del nivel central, de facultades y departamentos, profesores, estudiantes y trabajadores en general (Marín, Trelles, Zamarrón, 2005: cap 3).

De acuerdo a lo anterior, pueden existir propuestas de gestión comunicacional más o menos complejas, lo importante es que en la medida que se cumplan los puntos básicos mencionados en párrafos anteriores, la universidad podrá tener una coherencia comunicacional que le permita transmitir de una manera fidedigna y transparente su cultura a la comunidad académica, lograr identificarlos con el proyecto educativo institucional (PEI) y proyectar los mensajes adecuados para generar la imagen deseada. Esto contribuirá al fortalecimiento comunicacional de la universidad.

Afortunadamente, cada vez hay más universidades que le están dando un mayor valor a las comunicaciones y a todo lo asociado a ella, pero aún en una notoria desventaja en relación a aquellas universidades que todavía

entienden las comunicaciones sólo y exclusivamente como una gestión orientada hacia la relación con el público externo o medios de comunicación.

## **6. POLÍTICA COMUNICACIONAL COMO APORTE A LA UNIVERSIDAD**

Las universidades como entes que gerencian y administran recursos humanos y materiales en búsqueda de una mejor educación, requieren de la aplicación de planes de comunicación no sólo para su público externo, sino también hacia los miembros de su comunidad universitaria: profesores, empleados y estudiantes (su público interno) quienes permanecen por años y décadas incluso, dentro de la institución. Un recurso que se debe sumar a la consecución de los planes y proyectos que se gestan en esta entidad durante un lapso de tiempo, a través de una estrategia que debe ser planificada, ejecutada y supervisada por la Dirección de Comunicación de cada una de las universidades.

Estar atento a los cambios del medio es lo que hace que la política comunicacional que se elabore tenga éxito en su ejecución y por tanto como Universidad se logre generar un lazo de fidelidad entre los funcionarios, académicos y alumnado, transmitiendo a la opinión pública la imagen deseada (García, 1989).

En este sentido, la comunicación toma nuevamente un rol preponderante e indeliblemente las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) surgen como la nueva herramienta de comunicación que debe estar inmersa en toda “Política Comunicacional” e incluso siendo el eje para que una universidad tenga como atributos diferenciadores los conceptos de modernidad y tecnología.

Un ejemplo es la Universidad Jaime I (Durán y Fernández, 2004) que refleja la importancia de la definición de una “Política Comunicacional” acorde con el proyecto educativo y que permita vincularse coordinadamente y coherentemente con cada uno de los públicos para generar la imagen deseada

y ser líder de opinión en los ámbitos de competencia.

Otro ejemplo, es la Universidad de Los Andes (ULA) de Venezuela, quien comenzó a estructurar su “Política Comunicacional”, entendiendo por ella como “el cuerpo doctrinario sobre el cual se crean, orientan, cohesionan, integran y legitiman todas las actividades de comunicación de la institución” (Universidad de Los Andes, 2002:7).

Esta “Política Comunicacional” se diseñó con criterios académicos y se fijó que debía cumplir una serie de objetivos como “reforzar la identidad y la imagen institucional a través de acciones de comunicación que realcen la misión, la visión, los valores y la cultura de la institución, mediante la difusión de actividades académicas, administrativas, culturales y de extensión que realiza la universidad”. (Universidad de Los Andes, 2002:7).

Como una organización compleja, la universidad genera gran cantidad de información de interés para la propia comunidad universitaria y para la comunidad en general. Manejar esa información eficientemente, hacerla llegar a la mayor cantidad de personas posibles, es uno de los propósitos de la “Política Comunicacional”.

En el caso particular de la ULA, su “Política Comunicacional” fue aprobada en julio de 2002, aunque se venía gestando desde hacía unos cinco años gracias a los aportes de un equipo interdisciplinario, que desembocaron en la creación de la Dirección General de Medios de Comunicación, encargada de desarrollar esa política, y de planificar, ejecutar y supervisar las comunicaciones institucionales.

Esta Dirección responde a la necesidad de coordinar las acciones comunicativas de los medios de comunicación universitarios, algunos de los cuales, como las radios y la televisión, funcionan como empresas universitarias (Castro y Pineda, 2007:395). De allí la importancia, según Castro y Pineda, de definir una directriz para que el producto comunicacional sea óptimo.

La “Política Comunicacional” de la ULA se basa en principios, entre los cuales se destacan su inspiración en la justicia social, la solidaridad humana y libertad, apegada a la legalidad, la Constitución y las leyes, así como a los derechos humanos. Asimismo, como principio de la “Política Comunicacional” se plantea que la comunicación universitaria debe ser coherente, planificada, oportuna, relevante, suficiente y óptimamente diseñada (Dirección General de Medios, ULA, 2002:17).

Debe, igualmente, contribuir con el fortalecimiento de la cultura institucional, que ha sido definida como el conjunto común de creencias, mitos, prácticas y expectativas que mantienen unidos profundamente a los miembros de la institución. Está integrada, entre otros elementos, por valores, personajes destacados que sirven de modelo, rituales y ceremonias, que van desde los actos de grado hasta las celebraciones y los símbolos: el himno y el escudo por citar dos de gran importancia (Dirección General de Medios, ULA, 2002:17).

Estos principios encierran la clave para llevar adelante la comunicación universitaria: planificar los mensajes, diseñar estrategias de divulgación, seleccionar los medios apropiados, ser proactivo en la búsqueda y procesamiento informativo deben ser tareas y actitudes cotidianas para el éxito de la gestión comunicacional en una institución de educación superior.

Hoy en día, a pesar del gran crecimiento de las redes sociales como canal efectivo de comunicación, la “Política Comunicacional” no se debe limitar a la actualización de estas redes y sistemas de información y comunicación existentes dentro de la organización, también debe contemplar el diseño de políticas claras, normas, reglamentos, planos, programas y sobre todo tiene que contener mecanismos claros para que puedan supervisarse y controlarse el cumplimiento de los mismos (Miquelena, citado por Blanco, Ramírez y Miquelena, 2013:6).

Es así, como otro ejemplo concreto de implementación de “Política Comunicacional” es en la Universidad de Zulia, Venezuela. En el año 2001 el Consejo Universitario de esta casa de estudios aprobó el documento “Política

de Comunicación” en la búsqueda por lograr una identidad uniforme y coherente con los principios fundamentales de la institución universitaria, la que fue creada por una Comisión de “Política Comunicacional”.

El documento está desglosado en siete partes, (Universidad de Zulia, 2001:2) que son los siguientes y que pueden servir de orientación respecto a cómo operacionalizar la definición de la “Política Comunicacional” en la universidad en cuanto a los puntos a considerar:

- Principios generales: conformados por un total de 8 principios en los cuales se recoge la filosofía de gestión de la universidad, propósito y la forma como se estructurarán las políticas (cinco subpolíticas)
- Objetivos generales: cinco en total
- Normativa comunicacional: donde se enuncia todo el estamento legal bajo el cual se regirá la política y las necesidades en función de cada una de las subpolíticas establecidas
- Estructura comunicacional: la cual tiene como eje el Consejo Superior de Comunicación, seguido por la Dirección General de Comunicación
- Estrategia de gestión: aquí se desprenden una serie de actividades y acciones a seguir por parte de los responsables de la ejecución de la política
- Recursos presupuestarios: básicamente se refiere a los recursos financieros sin ofrecer mayores detalles al respecto
- Disposiciones finales: en la cual se hace referencia al cese de las funciones de la comisión de política comunicacional redactora del documento.

Su creador, el profesor Urbina indica que “uno de los atributos que se le asignó en el papel a esta Política fue la versatilidad como elemento fundamental para los procesos comunicacionales. Estos procesos no son sustantivos, es decir, una organización como la universidad no existe para comunicar, existe para hacer ciencia, para instruir en el conocimiento a quienes se forman como profesionales en distintas disciplinas. Su negocio no es la

Comunicación, aunque ella sea fundamental para su proyección” (Urbina, citado por Pérez, 2009).

Este planteamiento del profesor Urbina, representa para esta investigadora de gran relevancia, principalmente como argumento para los directivos superiores de cualquier universidad en la que todavía no se internaliza la importancia de la definición de una “Política Comunicacional” y que permite aterrizar el concepto concretando el proyecto educativo y su planificación estratégica. La comunicación es un medio para alcanzar los objetivos institucionales y en la medida que esta área de apoyo esté bien delimitada, bien fundada, abordada con visión y gestión, teniendo siempre presente que es fundamental para fortalecer la cultura, generar identidad, configurar imagen y posicionarse en el entorno, no perdiendo de vista la esencia de toda universidad que es generar conocimiento, formar profesionales y ser el motor de toda sociedad, se logrará que mancomunadamente el proyecto educativo y la “Política Comunicacional” caminen de la mano con consistencia, coherencia, credibilidad y seriedad en cuanto al deber ser.

En ese sentido las universidades, en general, tiene claridad respecto a su misión y visión, sin embargo el error, según la investigadora, tiene relación con cómo traspasan esa esencia hacia sus funcionarios, académicos, alumnos y cómo lo externalizan hacia sus stakeholders, receptores y perceptores. Cómo crear un paraguas comunicacional que les permita proyectar interna y externamente quienes son y su aporte como universidad.

El motivo, es el que se ha ido desarrollando durante esta tesis; hay ignorancia respecto al valor de la existencia de una “Política Comunicacional”, donde las comunicaciones y el rol del comunicador no tienen la validación adecuada, entendiendo su labor como generadores de noticias para los medios de comunicación o incluso, en ocasiones, responsables de los eventos institucionales y del protocolo como principal actividad. En ocasiones, cumplen tal cantidad de funciones que les es imposible planificar estratégicamente o idear o proponer transformaciones, fundamentales en todo quehacer comunicacional para poder generar impacto. En un porcentaje importante y

sobre todo en Chile, no se le da el carácter estratégico que debieran tener y por tanto difícilmente los comunicadores tienen un papel preponderante como asesores de las autoridades superiores, planificadores y gestores de las comunicaciones, dejando el proyecto educativo sin el sustento comunicacional para la proyección de la esencia de la universidad, teniendo como resultado la reactividad más que la proactividad.

Urbina profundiza lo mencionado en párrafos anteriores e indica que “la comunicación es un servicio, es un recurso del que se vale la universidad para apuntalar la ciencia. En consecuencia, la “Política de Comunicación” tiene que ajustarse al desarrollo de las políticas fundamentales de la universidad: docencia, científica, vinculación con la sociedad, propiedad intelectual, la protección de su producción científica, editorial. De modo que la “Política de Comunicación” debe ser un instrumento que apoye todas esas funciones esenciales de la universidad”. (Urbina, citado por Pérez, 2009)

“Cuando lo vemos desde esa óptica entendemos que la comunicación debe moverse, evolucionar, transformarse, no necesariamente la comunicación como fenómeno –que también debe hacerlo–, sino fundamentalmente los recursos que tenemos para la comunicación, las estructuras, los procesos; incluso el personal de la comunicación tiene que transformarse, tiene que crecer, tiene que evolucionar, debe asumir nuevos retos y exigencias” (Urbina citado por Pérez, 2009).

Inglá Mas, en el II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria indicó: “La universidad es una institución de difícil gobierno. Atraer, convencer, estimular, impulsar son verbos más conjugados que mandar. La estructura de la universidad es matricial y compleja, difumina responsabilidades y ralentiza la toma de decisiones. Si esta estructura no se edifica en un escenario de comunicación, las fuerzas de la universidad pueden tender a neutralizarse internamente generando dinámicas que solamente encuentran sentido en el interior de la universidad pero que las alejan de la sociedad. Gobernar esta estructura necesita liderazgo y escenario de comunicación” (Inglá Mas, 2005:3).

Hay concordancia entre los autores, que las comunicaciones en el ámbito universitario son complejas y en tal sentido se hace cada vez más necesario definir las a través de una “Política Comunicacional” que indique los parámetros adecuados para saber qué decir, cómo actuar, qué estrategias proponer y así responder coherentemente a las necesidades comunicacionales internas y externas, que por lo demás, tal como se menciona en párrafos anteriores, las comunicaciones están al servicio de la universidad y no de sí mismas.

Con los casos de la Universidad Jaume I, Universidad de Los Andes y Universidad de Zulia, queda de manifiesto que es fundamental que toda entidad utilice criterios técnicos en la selección de los mensajes, medios y procedimientos comunicativos. Eso permitirá unificar criterios respecto de la entrega, recepción e intercambio de información, generando pautas comunes para la actuación de los distintos estamentos organizacionales. Producto de ello, todas las manifestaciones comunicativas de una entidad parecen provenir de una misma fuente.

La “Política Comunicacional”, potencia la emisión de los mensajes, de acuerdo con el perfil que decida mantener la organización hacia cada uno de sus públicos, y se desarrollarán con el objetivo de lograr una imagen positiva que concuerde con la realidad de la organización. Además la “Política Comunicacional” permite establecer la estructura comunicativa y los sellos comunicacionales, entendiendo por éstos, “aquellos conceptos que nos permiten diferenciarnos de la competencia” (Ind, 1992:43), contribuyendo a la consolidación del compromiso en el ámbito interno y al reconocimiento en el plano externo. De esta manera, se transmitirá de modo efectivo la cultura y posibilitará generar un mayor grado de identidad.

Los sellos o atributos diferenciadores son importantes de destacar porque conforman la imagen positiva, deben constituir sesgos de imagen (Villafañe, 1998:133) sobre los que construir la personalidad corporativa. Según Villafañe (1998:133), el objetivo es averiguar la orientación u orientaciones predominantes de la empresa y elevarlas al nivel de valor o atributo corporativo, es decir los rasgos que van a construir la base de la personalidad pública, en este caso, de la universidad.



Para Capriotti, la definición de atributos diferenciadores son esenciales para sustentar el plan estratégico de identidad corporativa, siendo uno de los ejes claves para la gestión de esta identidad ya que es una de las instancias en que la institución, y principalmente, la universidad en relación a esta tesis, debe intentar ser percibida de manera distinta a las demás organizaciones de su rubro, ya sea en lo que es, en lo que hace o cómo lo hace (Capriotti, 2009:134).

Volviendo a Villafañe (1998:133), lo ideal es que los atributos se definan sobre la base de los resultados de una auditoría de imagen para objetivizar la información respecto a si hay coherencia sobre lo que es la universidad, lo que busca proyectar y cómo realmente la ven sus públicos. Sin embargo, también plantea que si no es posible tener esta información previa, lo que lamentablemente es muy común en las universidades chilenas, es recomendable hacer un sistema de pautas de atributos corporativos que oriente la selección de éstos y que luego de haberlos socializado con el resto de los miembros de la organización, se escoja aquellos que realmente representen la realidad de la institución para que exista credibilidad en los mensajes que se realicen en torno a ellos.

Para esto, Villafañe (1998:133) propone una pauta de atributos generales que no son excluyentes pero que dan cuenta del proceso que se debiera seguir antes de escoger un sello, agregándole a éste algunas características que lo definan, con el objetivo de visualizar si ese atributo realmente es atingente a esa organización. Para ello, se consideró apropiado mencionar la pauta tal como lo indica el autor. Estos son:

- Orientación hacia la acción. Una empresa de acción se caracteriza por:
  - Ser flexible, donde la funcionalidad y la informalidad son valores claros
  - Interactividad, fundamentalmente con el mercado.
  - Simplificación de los sistemas y de los métodos de gestión
  - Staff reducido
  
- Innovación. En una empresa innovadora se debe comprobar la

existencia de:

- Inversiones importantes
  - Renovación continua de su portafolio de productos
  - Estructura organizacional y de gestión descentralizada
  - Una mayor tolerancia al fracaso y una mayor competencia interna
- Gran dimensión. Una dimensión grande no es garantía de éxito, pero no este tipo de empresas inspiran seguridad y confianza en los mercados. Para utilizarlo como atributo corporativo se debe comprobar:
- La existencia de una buena red de distribución
  - Ventajas competitivas derivadas de economías de escala
  - Una diversificación controlada
- Tradición. Despierta confianza en el usuario siempre que se consiga transmitir una imagen contraria de la obsolescencia, el atraso, la ausencia de innovación, etc. Utilizarlo como valor corporativo, exige acompañarlo de otro que equilibre la posible lectura negativa. Si junto a la tradición existe innovación, el resultado puede ser positivo. En el proceso de selección de este atributo debe comprobarse:
- La edad de la empresa
  - El grado de cumplimiento de los compromisos con los clientes en vicisitudes difíciles
  - La evolución tecnológica de la empresa a lo largo de todos estos años.
  - Su nivel de liderazgo en el mercado
- Orientación hacia el usuario. Es uno de los grandes valores corporativos y uno de los más seguros a la hora de crear una imagen positiva. Para ello hay que comprobar:

- Compromiso de máxima atención por el servicio al cliente
  - Controles de calidad exigentes
  - Retroalimentación a partir de la máxima comunicación con el usuario
  - Estrategia de nichos
- Utilidad Social. La población es cada vez más sensible a las aportaciones de las empresas a la sociedad. Antes de seleccionar este atributo se debe confirmar:
- Las inversiones directas de la empresa en obras sociales
  - Las directrices de su política de patrocinio
  - Si la empresa es un gran empleador
  - Si existen políticas sectoriales de utilidad social
- Interés nacional.
- Énfasis en los recursos humanos. Este valor considera a las personas que forman la empresa como el principal activo de ésta. Para no crear una falsa idea de la empresa cliente, ya que todo gerente o director general va a enfatizar la importancia de su equipo humano, deberemos constatar un conjunto de hechos, algunos de ellos muy empíricos y, otros, más abstractos:
- Atención al lenguaje interno de la empresa, en tanto connotación de un estilo de gestión y una cultura corporativa.
  - Comprobar el grado de cohesión de la plantilla
  - Medir la rigidez de la cadena jerárquica
  - Una gestión itinerante es un buen síntoma de este valor corporativo

Aplicado a las universidades, y entendiendo que el análisis de cada atributo o sello es muy particular dependiendo de la propia cultura de éstas, varios de ellos podrían ser atinente a las universidades: la tradición, la orientación hacia el usuario, la responsabilidad social que Villafañe denomina utilidad social, el énfasis en los recursos humanos y otros que no están contemplados en este listado. Lo relevante de lo que plantea Villafañe es la metodología que usa para cerciorarse que los sellos que se adjudique la universidad tengan un respaldo en su cultura organizacional, es decir en lo que es, y por lo tanto sean un reflejo de lo que la institución quiere transmitir a su público interno y también externo, gestionando para ello su difusión a través de una “Política Comunicacional” que otorgue las directrices adecuadas a la universidad.

Recordemos que los sellos son los atributos que nos diferencian de la competencia y por tanto deben ser conceptos que caracterizan a una universidad por sobre otra. Pero principalmente, lo más importante, es que sean coherentes con la esencia de la universidad, con su identidad y con la imagen que se tiene de la universidad que difunde esos atributos.

De lo anterior, se desprende esta tesis, ya que interesa explorar y describir en qué medida resulta importante que las universidades tengan claridad respecto de la definición de su “Política Comunicacional” y que la consideren una directriz que potencia la gestión comunicacional y por lo tanto, permita transmitir a través de los canales adecuados su Proyecto Educativo Institucional a todos los públicos que hayan establecido como objetivo, tanto a nivel interno como externo y de esta forma posicionarse en el mercado con una imagen corporativa favorable.

Las universidades no pueden dejar de lado que están insertas en un mundo cada vez más globalizado en el que es esencial interactuar con el medio y que para ello se necesita tener una visión amplia de las necesidades de su público objetivo, de sus fortalezas y debilidades y de la forma correcta para comunicarse potenciando estas fortalezas y dando a conocer su razón de ser.

Sin embargo, es imposible si no existe claridad respecto de cómo se debe comunicar a los públicos y de qué forma se logrará que todos los mensajes enviados sean coherentes entre sí. Lo anterior se debe, en muchas ocasiones, a que las universidades no siempre saben lo que es y en qué consiste una “Política Comunicacional” y por tanto los beneficios que esta directriz les puede otorgar.

En ocasiones, son políticas tácitas a nivel comunicacional, ya que si se le pregunta a sus funcionarios o directivos quien es el vocero autorizado para transmitir determinada información, cual es el sentido que quieren darle a sus sistemas de comunicación, quien es el encargado de dar el visto bueno o cual es la relación que establecen con los medios, tendrán una respuesta clara, sin saber que en parte, en eso consiste su propia “Política de Comunicación”.

A pesar de ello, lo importante es tener presente que existe una forma determinada de manejar las comunicaciones dentro y fuera de la institución y por lo mismo es necesario sistematizarlas y profundizarlas para que sea duradera y esté incorporada en todo el quehacer de la unidad educativa. Por lo anterior, y para mayor comprensión de lo que significa elaborar una “Política Comunicacional”, se considera importante mencionar explicativamente algunos aspectos.

### **6.1 Objetivos de la Política Comunicacional**

- Lograr un flujo de mensajes ascendentes, descendentes y horizontales que sean tomados en cuenta por todos los protagonistas y que responda a las necesidades (Borrel, 1996:37). Es fundamental que la “Política Comunicacional” garantice una óptima comunicación en todos los sentidos con información de interés para cada uno de los públicos dando los espacios para que se establezca una comunicación fluida. De esta forma, se logra legitimar los canales y validar la efectividad y eficiencia de la “Política Comunicacional”.
- Garantizar la dignidad de las personas en todos los procesos relativos a Gestión de Personal, es decir, aunque el funcionario merezca una sanción se deben utilizar los canales que respete su condición de miembro de esa

institución (Borrel, 1996:37). Un ejemplo de ello sucede cuando el directivo llama la atención de un profesor frente a otros colegas. Aunque sea un mal profesor, incluso criticado por sus propios colegas, puede encontrar aliados y generar a corto o largo plazo un problema para la gestión administrativa.

- Impregnar al conjunto de la empresa de los mensajes importantes como por ejemplo: objetivos de la institución, dificultades de la misma, actividades sociales (Borrel, 1996:37). La “Política Comunicacional” debe cumplir con el objetivo de mantener a todos informados, sobre todo acerca de la cultura corporativa y de toda la contingencia de relevancia para la universidad. Esto disminuye las especulaciones o el rumor en momentos no tan positivos, fortaleciendo el compromiso y aumentando el respaldo de funcionarios, académicos y estudiantes.
- Cohesionar los equipos humanos ya que, por lo general, las malas relaciones entre departamentos o personas no son producto de la casualidad, ni simplemente de la incompatibilidad de caracteres (Borrel, 1996:37). En estos casos, el directivo se debe dar el tiempo para estudiar la composición de los diferentes equipos en base a las características personales de cada uno, procurando los cambios oportunos, preparando a los líderes como jefes de carrera o directores de escuela para las situaciones difíciles y reconocer con prontitud las necesidades que distorsionan su trabajo. La universidad debe integrar a cada uno de sus miembros y lograr un trabajo en equipo que responda de igual forma a los requerimientos de su público interno, principalmente de sus alumnos, ya que es en esta instancia donde se evidencia de mayor forma la falta de un discurso único y falta de cohesión en los equipos, lo que finalmente repercute externamente.
- Procurar procedimientos ágiles, participación eficaz y decisiones dinámicas (Borrel, 1996:37). Es fundamental aprovechar el potencial creativo de los directivos, docentes y funcionarios en general, dándoles el espacio e incorporándolos a la estructura de decisión de la mejor forma para la organización y para ellos, con esto se logra un compromiso duradero y real con la “Política Comunicacional” de la universidad.

## **6.2 Diseño y Ejecución de Políticas Comunicacionales**

En el diseño, elaboración y ejecución de estas “Políticas Comunicacionales”, existen pasos a seguir para lograr los objetivos propuestos. Estos pasos son (Borrel, 1996:40):

Diagnóstico de la situación. En el que se considera dos aspectos importantes: el análisis de la información circulante y la idoneidad de dicha información.

El análisis de la información circulante responde a las preguntas:

- ¿Los niveles de participación son coherentes con el organigrama?
- ¿Se detectan profesionales que no aportan datos o iniciativas que deberían serles propias?
- ¿Cómo se efectúan los flujos ascendentes, descendentes y horizontales de los mensajes?
- ¿Dónde se inician?
- ¿Existen procedimientos ágiles que aseguren que un mensaje de un trabajador pueda llegar a la cúspide de la organización, y viceversa?

En tanto respecto de la idoneidad de la información, éste responde a (Borrel, 1996:40):

- ¿Tiene cada departamento y profesional la suficiente información para trabajar y tomar decisiones?
- ¿Se garantiza la dignidad de las personas en los mensajes circulantes?
- ¿Son conocidos y recordados en el conjunto de la empresa los objetivos estratégicos y puntuales?
- ¿Están cohesionados los equipos humanos?
- ¿Cuál es la satisfacción de los diferentes niveles jerárquicos en la comunicación dentro de la empresa?

Idealmente, antes de diseñar una “Política Comunicacional” y con el afán de

que cumpla con los objetivos mencionados anteriormente, es indispensable realizar un diagnóstico del estado actual comunicacional de la universidad, a fin de que la “Política Comunicacional” a elaborar, cumpla con las expectativas y necesidades de los miembros de esa comunidad académica, tanto de quien la solicita como de quien la recibe.

Planificar y ejecutar la política: esta etapa se centra en ciertos puntos básicos (Borrel, 1996:40):

- Antes de implantar nuevas medidas, analizar los procedimientos actuales e intentar reformarlos. ¿Estamos frente a un déficit de comunicación, o ante una ineficiencia de mecanismos que ya existen?
- Se debe ser realista en el número y calidad de procesos nuevos. ¿Tenemos las personas e infraestructuras para asegurar cada proceso?
- Ganar prestigio antes de iniciar nuevos cambios, es decir es importante dar prioridad a medidas que repercutan sobre el público externo para así generar confianza y credibilidad como institución.
- Basado en lo anterior, las medidas arriesgadas se deben mostrar una vez que exista credibilidad para ello.

Como en todo ámbito de acción en las comunicaciones, para provocar el efecto deseado, es necesario encontrar el momento adecuado y predisponer favorablemente ante el mensaje que se quiere entregar. En este caso, a las implicancias de la implementación de una “Política Comunicacional” que claramente debe estar diseñada para provocar cambios positivos en la universidad, pero teniendo claro que siguen siendo cambios, por lo tanto es necesario que estos cambios se desarrollen de manera paulatina para una mejor aceptación de la “Política Comunicacional”

### **6.3 Canales comunicacionales**

Dentro de la estructura de una “Política Comunicacional”, no se puede dejar de definir los canales a través de los cuales se va a transmitir el mensaje, los que deben ser coherentes tanto con el mismo mensaje, con el tipo de



organización y seleccionarlos de acuerdo al público al que se quiere llegar.

En las organizaciones, existen básicamente dos tipos de canales; aquellos que se encuentran claramente estatuidos por la institución, llamados “Formales”, y aquellos que el público interno usa cotidianamente y que no se encuentran formalizados por la organización, “Informales”.

Los canales comunicacionales juegan un rol fundamental, ya que la pertinencia con que son elegidos de acuerdo al receptor, es de vital importancia para el logro de la efectividad en la comunicación. Algunos de los canales más utilizados a nivel formal en las instituciones son: intranet, reuniones, memos, cartas y paneles informativos.

Sin lugar a dudas, hoy en día, hay que considerar que “para la comunicación en la universidad ya no bastan solo los canales tradicionales, es necesario innovar y crear soportes nuevos que lleguen a todos los agentes implicados” (Breva Franch, Mut Camacho, citados por Reina Estévez, Fernández y Noguera, 2012). De ahí, la necesidad de utilizar las nuevas tecnologías de la información (TI) para lograr este propósito. Tecnologías que por lo demás van actualizándose constantemente, por lo que la estructura del mensaje también debe ir acorde a los soportes que se están utilizando.

En tal sentido, lo anterior también implica un cambio de mentalidad en cuanto al tipo de canal que se deben utilizar para que el mensaje sea efectivo y llegue al receptor de manera óptima, logrando los objetivos propuestos. Para ello es fundamental hacer un estudio acucioso sobre los intereses, hábitos y costumbres del segmento al que se orienta el mensaje y que es lo que plantea Fernández en el estudio de las universidades de la comunidad Valenciana (Fernández, 2007).

Lo interesante, es que el canal sea un facilitador de la comunicación y por ello debe ser de gran calidad, es decir, lograr un nivel de excelencia en su estructura.

En definitiva, la elaboración o sistematización de una “Política Comunicacional” en una universidad sería un apoyo real respecto de la gestión

comunicacional de ésta, ya que contribuiría a transmitir con eficiencia y efectividad la Cultura Corporativa de la institución, traducida en el Proyecto Educativo que tiene, logrando la participación de todos sus miembros y generando un grado de compromiso, lealtad, y por tanto, identidad que permitirá un trabajo en equipo y una presencia más consistente como entidad de Educación Superior.

Asimismo, establecer contactos armónicos y permanentes con los medios de comunicación y potenciales alumnos, además de crear alianzas estratégicas con instituciones de Educación Superior de otros países, formando parte de este mundo globalizado que actualmente se vive y que nos obliga a incorporar permanentemente los acontecimientos del planeta a la sala de clases, proyectará los mensajes adecuados para generar una imagen corporativa favorable de la institución.

Lo anterior se transmitirá hacia un mercado educacional cada vez más competitivo, bombardeado de información y que, en conclusión, busca dentro de todas las alternativas una universidad que le entregue excelencia académica, seguridad, prestigio, credibilidad, compromiso, y entre otras cosas, apertura a otros mercados, ya sea para continuar estudiando o bien para insertarse laboralmente.

Es así, que las universidades que están posicionadas y por tanto con una imagen positiva, son aquéllas que han sabido dirigir sus mensajes hacia el público objetivo adecuado, utilizando los canales comunicacionales correctos y basándose en la verdad como principio fundamental de su “Política Comunicacional”.

Todo esto se relaciona directamente con la forma en que gestiona la comunicación cualquier entidad educativa, ya que el qué se dice, sólo es eficiente y eficaz en conformidad a cómo se trabaja con el mensaje.

Como lo indica Blanco, Ramírez y Miquelena (2013:3-4), “las organizaciones por pequeñas y grandes que sean se marcan horizontes comunicacionales que tienen como único fin el garantizar que dicha empresa y

sus servicios sean reconocidos a nivel interno y externo y, por otra parte, dentro de estos marcos comunicacionales se desarrollan las vías y medios que servirán de soporte, conectores y comunicadores dentro de la comunidad de trabajo, donde la educación universitaria es un proceso acumulativo y pasivo ubicado en un tiempo establecido”.

La “Política Comunicacional” es la base de la gestión, que busca la organización de la comunicación interna cotidiana, la comunicación en torno a acontecimientos, y la cultura, entendida ésta como sistemas de valores, costumbres, ritos, historias, formas de lenguaje, juegos, que conforman el universo cultural universitario (Marín, Trilles, Zamarrón, 2005).

Sin embargo, esta política debe estar enmarcada dentro del Plan Estratégico Corporativo, entendiendo por este, la carta de navegación de cualquier organización, el documento a través del cual se formulan por escrito las políticas directrices, las estrategias y las acciones operativas que permitirán conseguir los objetivos globales deseados. Disponer de un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa significa que la “Política Comunicacional” de una organización estará muy orientada, evitando la confusión y la improvisación, propiciando la transparencia de la información y de la identidad corporativa, aportando un mensaje corporativo único que consolide su credibilidad y, lo que es más importante, permitiendo cuantificar económicamente y con toda exactitud cuál ha sido el ROI (retorno de la inversión) de las acciones desplegadas a partir de criterios objetivables (DirCom, 2014).

La Comunicación Corporativa deja, así, de ser considerada un gasto y pasa a ser una inversión con impacto y retorno demostrables, cuantitativa y cualitativamente, sobre los objetivos de negocio. Sin lugar a dudas, aunque las universidades sean instituciones sin fines de lucro, el demostrar cuantitativamente cuál es el retorno de la inversión en comunicaciones, le otorga un mayor respaldo a la gestión y, por cierto, sustenta la importancia de la definición de una “Política Comunicacional” en la universidad (DirCom Cataluña, 2014).

## 7. LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES EN LA UNIVERSIDAD

Tal como se ha mencionado en otros momentos del presente marco teórico, la universidad es la responsable de formar a los profesionales que harán crecer el día de mañana el país en el que están insertos. Y eso implica un compromiso indudable con la sociedad y con el rol que debe cumplir dentro de ella. Es por esto, que las universidades no pueden desarrollar su quehacer, vincularse con sus distintos públicos, tanto internos, mixtos y externos, preocuparse de su imagen y manejar las comunicaciones, si no contempla dentro de su estructura organizacional un aparato comunicacional potente que le permita lograr con éxito cada uno de sus objetivos.

Sin embargo, lo que se suele observar son acciones reactivas ante situaciones coyunturales que afecten la universidad, en la que además la aparición en prensa pareciera ser prácticamente la única gran función del DIRCOM (Herraz et al, 2008), despreocupándose del plano interno que es donde se genera la identidad, el compromiso y permite mostrar con credibilidad quienes son en términos de imagen, dejando de lado funciones importantes como la formativa y prospectiva.

De ahí radica la importancia de las Direcciones de Comunicaciones (también llamadas gabinetes de comunicación), quien según Cortés y Galarza (2004), “son los órganos facultados para plantear, gestionar y diseñar estrategias de relaciones públicas, así como para gestionar la comunicación interna y externa, ya que cada vez son mayores los flujos de comunicación en nuestras sociedades, y por lo tanto tener repercusión mediática requiere esfuerzos más sistematizados”.

Particularmente, el Director de Comunicaciones es quien debe velar porque la misión, visión, valores y objetivos institucionales se difundan a través de la definición y concreción de una “Política Comunicacional” (DirCom

Cataluña, 2014).

Almansa (2003:56), por otra parte, agrega que los gabinetes de comunicación son una “estructura organizada, con dependencia directa de la alta dirección, que coordina y cohesiona todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos”. En tal sentido, esta definición recalca que los gabinetes deben ser un área ordenada, planificada, incorporada dentro de la organización y por cierto dependiente de la rectoría, en el caso de las universidades, con un gran propósito que es trabajar la imagen corporativa; todo lo anterior fundamental para poder gestionar eficazmente las comunicaciones de una universidad y llevar acabo todo lo concerniente con la “Política Comunicacional”.

Partiendo de una visión holística de la dirección de comunicación, la figura del DIRCOM contribuye a gestionar de manera coherente y homogénea las tres áreas que abarca el modelo de comunicación integral: comunicación de marketing/comercial, comunicación corporativa/institucional y la comunicación interna. (Morales-Lugo y Enrique, 2007)

Y para ello, es fundamental que el DIRCOM identifique a los públicos ya sean internos como externos, para gestionar la comunicación corporativa (DirCom Cataluña, 2014). En el caso de la universidad, debe tener claridad en el perfil de sus estudiantes, académicos y administrativos para poder lograr una identificación de ellos con la universidad y de igual forma hacer un estudio acabado de las características del grupo objetivo al que se dirige como pueden ser los estudiantes de colegios, como también de los públicos estratégicos como medios de comunicación, autoridades, líderes de opinión y por cierto, las necesidades de la comunidad en la que está inserta. En cualquiera de los casos, el DIRCOM planifica los temas, gestiona las ideas fuerza y los transmite a través de los canales adecuados para cada público estratégico, lo que permite que la opinión de ellos sea favorable en torno a los objetivos

institucionales (DirCom Cataluña, 2014).

El DIRCOM tiene que ser un profesional con un dominio suficiente y contrastado de las siguientes técnicas de comunicación (DirCom Cataluña, 2014):

- Auditorías de investigación social y de comunicación
- Gestión de la Comunicación Corporativa.
- Comunicación Corporativa Interna
- Comunicación Corporativa Externa
- Publicidad

El DIRCOM de hoy es un estrategia de la comunicación y de la conducta para conseguir la confianza de sus colaboradores, de todos sus públicos de interés por el bien común de todos (Mut Camacho, 2013).

Para Mut Camacho (2013), la empresa se manifiesta y es conocida, a través de tres discursos:

- Sus acciones.
- Su producto o servicio.
- Su comunicación.

Por lo tanto, ya no sirve un DIRCOM que tan solo trabaje en el discurso de la comunicación. En la actualidad, debe abordar los tres discursos para construir la reputación de la organización (Mut Camacho, 2013).

El DIRCOM es el estrategia de las cuestiones intangibles que agregan valor diferencial a la organización en estos tres discursos, ya no es el técnico que maneja tan solo el discurso de la comunicación, ahora tiene nuevas responsabilidades, justificadas por un nuevo escenario en el que hay que aprender a actuar de forma eficiente (Mut Camacho, 2013).

Por lo anterior, y para que haya sincronía, el DIRCOM se debe entender como un generador de contenidos, debe conseguir que la realidad reputacional

de la empresa sea similar a la percepción de los públicos (Mut Camacho, 2013:894):

Las capacidades y habilidades de un DIRCOM deberían ser:

- Conocimiento sobre evaluación de intangibles
- Habilidades ejecutivas
- Pensamiento creativo
- Conocimientos en comunicación
- Pensamiento estratégico
- Dominio del Contexto Social

Estos conocimientos le servirán para ser ese profundo conocedor de la entidad para la cual presta sus servicios. Debe ser el experto en las relaciones de la organización, en las estrategias de intangibles y las tácticas de comunicación. Su actuación vendrá encaminada por una filosofía integradora en la que la obtención de beneficios es importante, pero también lo es el desarrollo común de los principios esenciales y cultura de la organización (Álvarez, 1997: 89; Martín Martín, 1995: 35; Villafañe, 1998: 201)

Sumado a eso, Cortés y Galarza (2004) mencionan que la DIRCOM ideal debiera ser moderna y eficaz siendo fácil determinar su estructura: flexible para que a escala interna se garantice la motivación de los agentes que puedan intervenir en su diseño mediante la elaboración de procedimientos de funcionamiento preestablecidos; metódico para que, extramuros, y a través, por ejemplo, de protocolos establecidos, se cumpla con el objetivo de hacer conocer la institución.

Lo que se busca es gestionar de manera coordinada, las estrategias tanto para la comunicación interna como externa. Sin embargo, las estrategias de gran parte de las empresas y naturalmente, también de las universidades, suelen recaer preferentemente en la comunicación externa antes que en la interna. En este sentido, y de acuerdo a lo planteado por Cortés y Galarza, ninguno de los esfuerzos de los gabinetes de comunicación de las universidades se orientan netamente a actividades de comunicación interna

(Cortés y Galarza, 2004).

En cuanto a la comunicación externa, el autor del mencionado estudio, cita al profesor Losada (Losada, citado por Cortés y Galarza, 2004), indicando que “la naturaleza de la información que desde el gabinete de comunicación de una universidad debería transmitirse debe ser accesible, comprensible y pertinente. Accesible por la capacidad de convertirse en referente para los medios terceros; comprensible en el sentido de poseer el potencial para lograr que éstos elaboren y difundan mensajes significativos para sus públicos meta; pertinente, porque la oportunidad de los mensajes es que convengan a los intereses de la organización”.

En lo que hay acuerdo en gran parte de los autores citados por Almansa (2003), respecto al organigrama y funciones de los gabinetes de comunicación es que ellos deben abordar la comunicación interna y externa de manera coordinada y equilibrada, teniendo una estructura que le permita una gestión coherente, flexible, capaz de enfrentar cualquier imprevisto, desarrollando su labor sin necesidad de ir en desmedro de la comunicación interna, situación que es muy común en la mayoría de las universidades estudiadas y razón por la cual, para esta investigadora, resulta importante abordar este tema en el presente estudio.

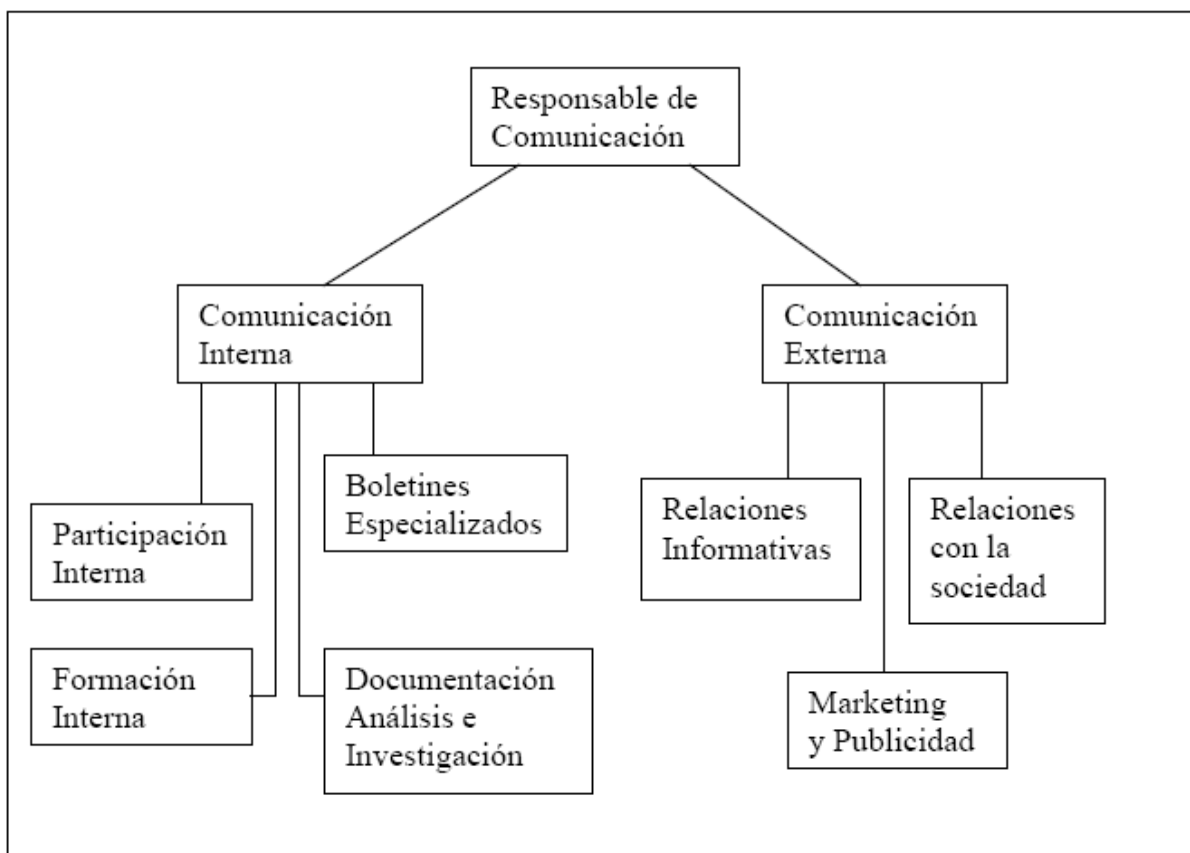
Es así como Ramírez (Ramírez, citado por Almansa 2003:111-112) explica que un gabinete de comunicación debe tener la siguiente estructura, asociado a las siguientes funciones:

- al frente del gabinete deberá estar el responsable de comunicación, que deberá ser el encargado de centralizar la comunicación y de garantizar que exista coordinación entre los responsables de comunicación interna y comunicación externa.
  
- por debajo del director, en igualdad de condiciones, los responsables de comunicación interna y externa. Ellos deberán tener reuniones diarias, trabajar de forma conjunta y coordinada.



- el responsable de comunicación interna será quién coordine las relaciones entre los distintos departamentos, la formación, los boletines, el análisis interno, documentación (actas, circulares)
- el responsable de comunicación externa coordinará las relaciones informativas con los medios de comunicación, las relaciones con la sociedad, el marketing y la publicidad.

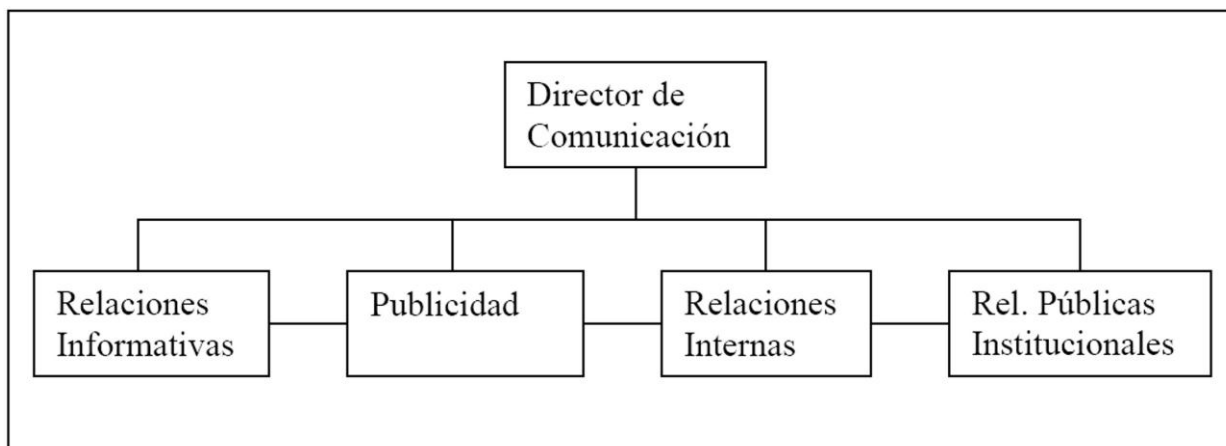
### Cuadro Nº 5: Estructura interna Gabinete de Comunicación



Fuente: Ramírez citado por Almansa 2003:112

En tanto, Álvarez y Caballero (Álvarez y Caballero, citado por Almansa 2003:113) mencionan que el gabinete de comunicación actúa sobre la base de dos direcciones: el interno y el externo, proponiendo una estructura definitivamente más simple a la propuesta por Ramírez, de acuerdo a lo que se puede observar en el Cuadro Nº 6. En este caso, Álvarez y Caballero dejan de lado aspectos que de acuerdo a esta investigación son importantes de considerar como son: la investigación en comunicación y una estructura más compleja en el ámbito de la comunicación interna.

## Cuadro Nº 6: Estructura básica de Gabinete de Comunicación



Fuente: Álvarez y Caballero citado por Almansa 2003:113

Por otra parte, Villafañe (1998:204) menciona que las funciones de la Dirección de Comunicación, pueden concentrarse en las siguientes:

- La función normativa, que persigue la cohesión y coordinación, de todos los activos de imagen, propios y ajenos, con los que cuenta la empresa. En este sentido, el Manual de Gestión Comunicacional (MGC) debe recoger un conjunto de reglas, de obligado cumplimiento (comunicación del proyecto empresarial, identidad visual corporativa, libro de estilo, protocolos de comunicación, normas de selección de agencias, programas guías, entre otras (Villafañe, 1998:204). Esto es primordial en toda universidad y es lo que le hace falta para poder proyectar su esencia a todos sus públicos. Va más allá del logotipo, isotipo y colores corporativos que, en general, las universidades lo tienen. Esto tiene relación con que la universidad debe tener normativas institucionales que deben ser acatadas por cada facultad y/o unidad de la casa de estudios superiores, ya sea desde la elaboración de los mensajes hasta los aspectos gráficos y visuales de las actividades que realicen.
- La función de servicio, que se expresa en el apoyo y el asesoramiento a

todos los departamentos y filiales de la compañía en sus cometidos comunicativos (formación, selección y contratación de servicios de comunicación, etc.), pero sin sustituirlos en el plano operativo. La DIRCOM debe, asimismo, suministrar materiales comunes (audiovisuales, publicaciones corporativas, etc.) que sirvan para optimizar la función comunicativa del conjunto de la compañía (Villafañe, 1998:204). Es esencial comprender que la Dirección de Comunicaciones es una unidad de apoyo al quehacer de la universidad y por tanto debe asesorar a cada una de las facultades, además de asesorar a rectoría, en todo lo concerniente a las comunicaciones. Si bien es un área vital para la toma de decisiones estratégica de cualquier entidad y sobre toda de una universidad, no debe perder jamás de vista su capacidad de servicio hacia todas las unidades de la misma.

- La función formativa en una doble dirección: la capacitación comunicativa y la transmisión de la cultura de la organización. En el primer caso, la DIRCOM debe establecer los departamentos, servicios o personas de la empresa que necesiten un entrenamiento específico en comunicación (fuerza de ventas, empleados de contacto, telefonistas, servicios de reclamos, etc.) y articular los medios necesarios para su formación. Esta función puede ser ejecutada directamente por la Dirección de Comunicación propia o, si la complejidad o dimensión de la tarea así lo requiere, contratar los servicios de una empresa especializada. La transmisión de la cultura corporativa, aunque es una tarea que afecta al conjunto de la organización, debe ser animada por la Dirección de Comunicación, quien controla los instrumentos de comunicación interna (Villafañe, 1998:204). Ambas direcciones de la función formativa, son absolutamente atingente a la universidad, sin embargo la dificultad radica en que a la Dirección de Comunicaciones le asignan una cantidad de otras funciones, no siempre adecuadas a esa dirección, que le impide poder llevar a cabo esta función que indica

Villafañe, más aún si la cantidad de profesionales que laboran en esa área no son suficiente para abordar todas las temáticas asumidas, además de las intrínsecas.

- La función prospectiva respecto a la Imagen Corporativa de la empresa. En este sentido, la Dirección de Comunicaciones debe convertirse en un observatorio permanente. Esta labor prospectiva variará sobremanera dependiendo del tamaño, actividad, evolución, etc., de la compañía; por ello, no se puede establecer con precisión cuáles deben ser los informes a elaborar ni la periodicidad de los mismo, pero al menos deberá confeccionarse un informe anual que recoja el estado actual y las tendencias de:

- Los competidores más directos
- El mercado
- La opinión, interna y externa, sobre la compañía.

La clave en el desarrollo de la función prospectiva de la Dirección de Comunicación está en la periodicidad y permanencia de esta tarea; por ello, lo ideal sería comenzar con la realización de una auditoria de imagen que anualmente sería revisada y cuya revisión constituiría la base del informe ya mencionado (Villafañe, 1998:204). Esta última debiera ser una de las funciones primordiales para la Dirección de Comunicaciones, sin embargo, por lo motivos mencionado en el punto anterior, son muy escasas las universidades que en Chile, realizan este tipo de trabajo. Generalmente lo externalizan en lo concerniente a competidores y mercado, pero tampoco son estudios que se realicen de manera periódica.

Sin lugar a dudas, y luego de analizar las funciones de Villafañe en un plano más global, las Direcciones de Comunicaciones de las universidades,

debieran basarse en las mismas funciones, considerando las modificaciones y adaptaciones propias de cada entidad, que les permitieran abordar comunicacionalmente las necesidades de la universidad, abarcando tanto el plano interno como externo, asumiendo, además, la asesoría directa a la rectoría de la casa de estudios superiores. Esto le daría un carácter más estratégico a la labor del DIRCOM y le permitiría ejecutar de mejor forma las directrices de la “Política Comunicacional”.

Es importante recalcar que para que se lleve a cabo lo antes mencionado, es fundamental la profesionalización de la Dirección de Comunicaciones, es decir, que los profesionales que la compongan sean del área comunicacional, tenga un número adecuado de integrantes de acuerdo a las funciones que debe realizar y finalmente, que la universidad invierta en esa área contratando profesionales con experiencia en las comunicaciones. (Míguez, 2004)

Si bien éstas han tenido un crecimiento importante en los últimos 20 años, todavía hay carencias que son necesarias de subsanar y pareciera que uno de los principales obstáculos es el presupuesto que las universidades destinan a la conformación y desarrollo de la Dirección de Comunicaciones.

Distinta es la realidad en países como Estados Unidos, particularmente con la Universidad de Meryland, la que decidió en los años ´90 realizar una auditoría comunicacional para poder detectar las causas de la mala información que existía entre los alumnos de esa universidad.

Esa auditoría identificó, entre otros problemas, que la universidad tenía poco personal en la Dirección de Comunicaciones y además personal muy joven sin experiencia y por tanto que aceptaba un bajo sueldo. Incluso con rotación de personal ya que ese profesional inexperto, en poco tiempo emigraba de la universidad a otro trabajo y dejaba el plan de acción inconcluso, lo que no le daba continuidad a la gestión comunicativa. (Carthcart citado por Miguez, 2004:6)

Todo lo mencionado, se solucionó profesionalizando la DIRCOM tanto en su estructura, como en sus funciones y muy especialmente invirtiendo en la contratación de profesionales de la comunicación expertos en el quehacer universitario. (Míguez, 2004)

Siguiendo con esa línea, se debe enfatizar que el desarrollo de la gestión comunicacional en cualquier tipo de organización, y por cierto en una universidad, sobre todo por lo compleja de su composición, no puede ser construida y controlada mientras las diversas formas de comunicación interna y externa, comercial e institucional o corporativa, no se canalicen bajo una estrategia común. Esa estrategia común, que debe ser precedida por una “Política Comunicacional” clara y coherente con la cultura y políticas institucionales, debe ser liderada por un profesional de las comunicaciones, o como dice Costa, un estratega gestor, un nuevo manager global (Fuentes, 2011).

Es importante recordar que la labor del Director de Comunicaciones o DIRCOM se centra, por una parte, en la planificación y la gestión estratégica, en asesorar a la alta dirección y a las relaciones con los stakeholders y por otra parte, y debido a los vertiginosos cambios en la forma de comunicar, ha crecido su gestión de la construcción y el control de la imagen, la reputación corporativa y la responsabilidad social.

Costa (Zapata, 2011), enfatiza que este profesional “no es un técnico, es un estratega global, y es lo contrario de un especialista: es un generalista (gestiona el todo y las partes), y lo hace como manager, que depende directamente del presidente, consejero delegado, CEO o director general.”

El DIRCOM es el responsable de desarrollar y gestionar la “Política de Comunicación y alinear los objetivos corporativos con los comunicativos a través de la planificación, dirección y coordinación de todas las actividades de comunicación que se implementan en la organización con el fin de fortalecer la identidad en su interior y de consolidar una imagen positiva (Fuentes, 2011).

Sumado a lo anterior y sobre la base del estudio del European

Communication Monitor de 2011, Costa (2014) señala los tipos de prestaciones más comunes que los DIRCOM ofrecen a las empresas, tanto los “facilitadores estratégicos” como los “soportes operativos” y compara con datos estadísticos la importancia relativa de cada uno de estos roles, los primeros estratégicos y los segundos tácticos.

La encuesta confirma el perfil, cada vez más estratégico de los directores de comunicación en Europa, lo cual está en línea con las conclusiones del año 2010, que destacan tres características: un DIRCOM más estrategia, menos técnico y más formado (Costa, 2014).

Actualmente, se le suma la comunicación 2.0. La evolución de las nuevas tecnologías de la información lo obliga a adaptarse a este nuevo entorno y estar a la par de lo que exige el mundo moderno de hoy. El DIRCOM, entonces, tiene que aprender no sólo a trabajar con los nuevos soportes tecnológicos sino que debe sacar el mayor provecho de ellos (Arribas, 2002).

En este contexto, todo lo que se diga o comente de una marca o empresa en internet también deberá ser vigilado y tratado con la minuciosidad que merece (Zapata, 2011) y por el profesional adecuado.

Como consecuencia, y desde la evolución de las nuevas tecnologías de la información, se creó el cargo y la función del community manager, quien ha adquirido una importancia significativa por parte del DIRCOM, no solo porque es el que vigila y está en permanente contacto con los públicos objetivos en la comunidad virtual, sino porque todas las acciones que desarrolle en este ámbito deben estar alineadas con la estrategia de comunicación y la posición de la empresa. Por ello, el community manager debe conocer perfectamente a la organización en la que trabaja, saber cuál es su “Política Comunicacional”, su cultura, su sentir frente a lo que hace como empresa y su interés sobre lo que dicen sus perceptores. En pocas palabras, es quien vela por la reputación online (Fuentes, 2011).

De todo lo mencionado anteriormente, radica la importancia de que el equipo de comunicaciones de una universidad sean profesionales capacitados en el área, capaces de lidiar con los distintos frentes que tiene una universidad para enfrentar los desafíos comunicacionales como un estratega, con visión de futuro, con planeación, con gestión e indudablemente con evaluación permanente. Desde esa perspectiva la “Política Comunicacional” es esencial, para ser y parecer una universidad seria, consistente, coherente, dinámica, atenta a los cambios del entorno, responsable con su público interno y un leal pero crítico asesor de la plana directiva de una casa de estudios superiores.

## **8. EVALUACIÓN EN COMUNICACIÓN**

En los últimos años se ha prestado gran atención a la importancia de medir y evaluar la eficacia de los programas y actividades de relaciones públicas. Decenas de artículos e informes se han publicado y distribuido (en inglés principalmente) dando asesoramiento y consejo sobre cómo los profesionales de la comunicación podrían construir con mayor eficacia sus investigaciones y las herramientas y técnicas de medición y evaluación (Álvarez, 2011:14).

Si bien se ha avanzado, todavía es una tarea pendiente en esta área en la que hay dificultad para desarrollar mecanismos, instrumentos e indicadores de evaluación que permita medir las acciones comunicacionales que se llevan a cabo, sus soportes y la efectividad de los mismos.

Según Matilla, (Matilla citado por Álvarez, 2011:51) la carencia de literatura y mediciones de los programas de comunicación, se fundamenta en dos factores: primero la definición concreta de qué es lo que se pretende medir, y segundo con qué metodología hacer frente a la medición.

Además, Álvarez menciona el estudio de Dozier y Ehling (1984), el que indica que “a partir del momento en que el profesional de las Relaciones Públicas identifica los públicos estratégicos se hace necesario un programa de



comunicación basado en la dirección por objetivos que permita maximizar su éxito, contribuyendo a la mejor efectividad en el largo plazo. La investigación de evaluación se dirige a verificar las consecuencias de la implementación de un programa y éstas suelen manifestarse de formas tan ambiguas e imprecisas que, en ocasiones, parece que no permiten su medición. Esta forma de evaluación recibe la denominación de sumativa (Scriven citado por Álvarez, 2001) y describe si un programa o plan posee unos objetivos concretos, articulados y mensurables, antes de que éste sea implementado, por lo que resulta de gran ayuda en el proceso de toma de decisiones relativos a si continuar, o no, con el desarrollo del plan. Asimismo, para llevar a cabo una medición evaluativa es evidente que debe realizarse, también, una investigación previa, de modo que se disponga de un elemento en relación al cual comparar los posibles logros alcanzados en la evaluación posterior. La forma en que se alcanzan los objetivos no forma parte de la evaluación sumativa, y hay que recurrir a la evaluación formativa, que es aquella que proporciona información de diagnóstico acerca de la mejor estrategia a implementar en el plan o programa de Relaciones Públicas” (Pavlic citado por Álvarez, 2011).

La edición 2010 del European Communication Monitor, de acuerdo a lo investigado por Álvarez (2011:12), sostiene que, de conformidad con la encuesta del año 2009, los responsables de comunicación en Europa se basan, para la evaluación de sus actividades, principalmente en el seguimiento de medios (82%) y el uso de Internet/intranet (70%). Sólo un cuarto evalúa los impactos financieros en los objetivos estratégicos o en los intangibles y recursos tangibles, con lo cual, las prácticas en la evaluación están muy lejos de lo ideal.

Las razones pueden ser diversas: falta de presupuesto, pocos profesionales en el área, falta de profesionales idóneos, múltiples funciones a desarrollar por el DIRCOM, falta de cultura de evaluación, por nombrar algunas. A pesar de ello, ya no se puede obviar este principio básico de toda gestión y es necesario comenzar a implementar procesos de evaluación permanente dentro de las comunicaciones universitarias como una forma de

validar la gestión comunicacional hacia sus superiores y hacia sus pares. De esta forma es posible conseguir los espacios necesarios para desarrollarse de manera armónica con el proyecto educativo, vinculándose con propiedad hacia sus distintos públicos o stakeholders.

Lo anterior, no es ajeno al objeto de estudio, todo lo contrario, dentro de la definición de la “Política Comunicacional” es esencial definir los mecanismos de evaluación utilizados por la Dirección de Comunicaciones de la universidad al momento de elaborar un plan de comunicación en el que sea posible medir si sus estrategias están siendo efectivas y cumpliendo con los objetivos propuestos.

De esta forma, según la Comisión Europea (2007) las ventajas de la evaluación son:

- Verifica que el plan de comunicación contenga:
  - Objetivos y grupos objetivo
  - Estrategia y contenido de las medidas de información y comunicación que garantizan la transparencia para todos los grupos objetivo
  - Presupuesto indicativo para la aplicación
  - Departamentos administrativos responsables de su aplicación
  - Detalles sobre la manera de evaluar
  
- Mejora la eficiencia y coherencia de las medidas de comunicación antes de aplicar el plan.
  
- Sustenta la revisión anual del plan de comunicación e incorpora la revisión intermedia.

La evaluación es fundamental para el éxito de cualquier gestión comunicacional, para la toma de decisiones, para replantear o verificar las acciones comunicacionales, incluso para hacer cambios drásticos en

momentos de crisis. Es esencial para tener la seguridad de que los objetivos establecidos se logren.

Pero como se ha mencionado anteriormente, falta mucho para establecer una cultura de evaluación y medición en el ámbito de las comunicaciones. Es por ello que AMEC (The International Association for the Measurement and Evaluation of Communication) que organizó la Cumbre Anual de Medición en el año 2011, planteó como conclusión, la necesidad de definir 5 retos de medición para el año 2020, y que tal como lo plantea el autor del artículo, este es un buen comienzo para ir internalizando el concepto y la práctica de la medición y evaluación al quehacer diario y que además pueden servir de guía para todos aquellos comunicadores que no saben cómo comenzar a trabajar este tema.

Los retos, de acuerdo a la Cumbre Anual de Medición que se realizó en Lisboa, según Caicedo (2011) son los siguientes:

➤ **Cómo medir el retorno de la inversión (ROI)**

Hoy no existe un modelo validado a nivel mundial que demuestre cuál es el retorno financiero que genera cada dólar que se invierte en comunicación. El mundo del marketing ha crecido demostrando el efecto que genera en ventas la inversión publicitaria (demostración que además desconoce por completo los esfuerzos que se hacen desde comunicación para construir la reputación de la empresa (Caicedo, 2011). Pero en el caso de la comunicación y las relaciones públicas, este reto aparece como algo más complejo. Hay diversidad de opiniones sobre el tema.

En el caso de la universidad la dificultad es mayor, ya que el retorno de la inversión se ve a un muy largo plazo, entendiéndose por este el prestigio, la reputación de la universidad, lo que se traducen en percepciones respecto a la calidad de sus profesionales y académicos, de las características de sus investigaciones, de sus políticas de responsabilidad social, entre varios factores. La universidad no ha sido capaz de comprender estos tiempos y el comunicador tampoco ha sido

capaz de buscar la forma de hacer que rectoría o directivos superiores entiendan que los resultados en comunicación no se visualizan a corto plazo. A pesar de ello, hay varias acciones que son posibles de llevar a cabo en un breve lapsus de tiempo y que tiene resultados a la vista, como por ejemplo las mejoras en la comunicación interna, en la atención a académicos y alumnos, pero en general, falta mucho por hacer.

➤ **Crear y adoptar estándares globales para evaluar la comunicación**

Mientras los indicadores financieros de una empresa son leíbles y comprensibles para un contador o administrador en Europa, Estados Unidos, Colombia o Japón, en el campo de la comunicación corporativa se está lejos de ponerse de acuerdo en un estándar. Lo primero que se discutió: qué es realmente ese estándar. Una de las definiciones con las que más se identificaron fue el lenguaje común que convertido en norma, establece procedimientos, protocolos, metodologías que contribuyen en este caso a establecer el valor de la comunicación. Tampoco es fácil porque si se llega a construir consenso alrededor de los estándares deseados y necesarios, muchas empresas deberán hacer un gran esfuerzo para repensar sus procedimientos de medición, y hacer reingeniería para adaptarse a ellos. Los más optimistas aducen que, como no son obligatorios, su adopción implicará los mismos esfuerzos que hoy han hecho muchas organizaciones para certificaciones de calidad. (Caicedo, 2011).

Lo que se plantea, si bien se entiende el espíritu respecto de la idea de objetivizar la evaluación en comunicación, es términos prácticos es complejo ya que cada organización, y por cierto cada universidad, tiene su forma de realizar y llevar a cabo sus procedimientos lo que está en directa relación a su cultura corporativa y ciertamente al rubro a la que pertenece. Este es un tema que requiere aún profundizar en la discusión para llegar a un consenso respecto a los grados de flexibilidad que debería tener la estandarización global de la comunicación.

➤ **La medición de la comunicación debe ser parte integral de cualquier plan o campaña**

Este reto busca como involucrar una caja de herramientas de medición en toda actividad o programa. En la práctica este reto sugiere que toda actividad comunicativa de una empresa tenga intrínsecamente involucrado el componente de medición. Hoy muchas empresas miden por obligación, porque afrontan un momento crítico, porque deben tomar alguna decisión, o por una exigencia particular. Pero en pocos casos hay una cultura de medición que se da cuando la formulación del plan, campaña o programa contempla desde el primer momento determinar el impacto o efecto de las estrategias de comunicación implementadas (Caicedo, 2011).

Existe una carencia importante en este ámbito convirtiéndose en un reto fundamental para el éxito de la gestión comunicacional pero por sobre todas las cosas para validar esa gestión obteniendo resultados concretos. Los DIRCOM serían los más beneficiados y junto con ellos, la universidad en su totalidad porque los planes estratégicos de comunicación serían más asertivos.

➤ **Educar al cliente en torno al valor de la medición**

Este punto tiene relación con la necesidad de educar a los comunicadores en torno a las ventajas de una correcta medición. La cumbre de Lisboa acordó que hay que hacerle ver a los equipos de comunicación y relaciones públicas la necesidad e importancia de ir más allá de la medición de procesos, para tener una visión integral que cubra los outputs, los outcomes, los outtakes, los outflows y en general el aporte de la comunicación a los resultados del negocio (Caicedo, 2011).

Para ello es necesario que los equipos de trabajo estén compuestos por más profesionales que permita que esta cultura de evaluación sea posible llevarla a cabo y no quede truncada por la vorágine de la contingencia. De igual forma, entonces, es necesario que exista una adecuada planificación con el fin de que los equipos comunicacionales sean más proactivos y menos reactivos, lo que indudablemente ayudará a una mayor evaluación.

➤ **Demostrar cómo la reputación corporativa construye o crea valor**

Tal vez es el escenario en el que más se ha avanzado hasta ahora y en donde mayor cantidad de investigaciones existen a la fecha. Los trabajos desarrollados por The Reputation Institute han avanzado en esta dirección y son claves para demostrar a la alta dirección el nivel de retorno que puede provocar la gestión comunicacional (Caicedo, 2011). Esto aplicado a la universidad, sería un aporte esencial a la gestión administrativa, académica y comunicacional.

Adicional a los retos de Caicedo, y sobre la base de la investigación realizada por European Communication Monitor en el año 2012, uno de los resultados indica que el 75,3% de los encuestados considera que es necesario medir el impacto de las actividades de comunicación de acuerdo a los objetivos organizacionales. Se considera que la clave para que el departamento de comunicaciones siga sumando influencia dentro de las organizaciones, pasa por saber medir el impacto de la comunicación sobre la marca, el posicionamiento y el crecimiento del negocio. Esto sólo se puede conseguir a través de herramientas de medición e investigación que permitan probar la eficacia de la comunicación en el logro de los objetivos organizacionales (European Communication Monitor, 2012).

Lo interesante de estos retos que se plantean, tanto de Caicedo como por European Communication Monitor, es que permiten impulsar concretamente qué, cuándo y dónde evaluar, contribuyendo a que exista una metodología de trabajo más rigurosa en la que como comunicadores no se hable solamente desde lo cualitativo de los procesos y resultados a largo plazo sino que sea posible entregar informes cuantitativos que le permitan a los directivos superiores de cualquier entidad, y en este caso particular, de cualquier universidad, obtener resultados concretos de la gestión comunicacional a corto plazo, lo que en cierta medida ayuda a que los elementos más cualitativos y de más largo alcance puedan dar sus frutos sin mayor presión.

Cada uno de estos retos es una guía para comenzar a evaluar en comunicaciones. En el ámbito universitario es de gran importancia incorporar la

evaluación como parte de la cultura de la universidad, de hecho está incorporado sobre todo en el área académica y también en cada uno de los procesos de acreditación, permanentes evaluaciones que se realizan a la gestión institucional, docencia de pre grado, vinculación con el medio, docencia de postgrado e investigación. Sin embargo, no se aplica al ámbito comunicacional, la vorágine del día a día, intenso y en ocasiones, de mucha presión, con las falencias que ya sea han mencionado como la multiplicidad de funciones y la poca cantidad de profesionales trabajando en la Dirección de Comunicaciones, provoca continuar con la rutina, con lo que tradicionalmente ha tenido resultados, con ejecutar acciones de éxito en otras instituciones sin realizar los estudios necesarios para confirmar si será pertinente realizarlo en la propia. Incluso podría ser la causa de un círculo vicioso el que se inicia con la poca valoración de las comunicaciones, por ende no hay interés en definir una “Política Comunicacional” que las encauce, lo que también influye en que la dirección de comunicaciones no tenga los profesionales adecuados y suficientes para llevar adelante esta gestión de la universidad los que debieran estar atentos a los diversos cambios que se produce, eso significa que es reactiva, es decir reacciona de acuerdo a las circunstancias sin una planificación clara y sin involucrar ningún tipo de medición a sus acciones. Al no existir evaluación, no es posible presentar resultados concretos que avalen las decisiones comunicacionales que se han adoptado y por tanto los directivos superiores de la universidad no valoran la gestión en este ámbito por considerarla muy liviana desde el punto de vista de su peso específico.

Lo anterior, se ve reflejado en que los presupuestos asignados a las direcciones de comunicaciones siguen siendo menores en relación a otras áreas. No se invierte en recurso humano calificado, en ocasiones no se le ubica en un lugar estratégico dentro de la estructura organizacional y al momento de existir cualquier deficiencia en el plano económico, una de las primeras unidades que se ve afectada por los cambios que esto pueda provocar es la dirección de comunicaciones.

La falta de evaluación y, en consecuencia, la asignación de bajos presupuestos, tiene como una de sus razones la no definición de su “Política

Comunicacional” como eje fundamental para desarrollar el quehacer comunicacional. El concepto de “Política Comunicacional” aún no se entiende, por lo tanto no hay consciencia que al definirla y detallar cada una de sus partes, necesariamente hay que asignar un valor económico que permita aplicar esta política a través de planes y programas, estrategias y tácticas que logren concretar la gestión comunicacional. Más aún, si las universidades no definen su “Política Comunicacional”, difícilmente se puede exigir que evalúen sus acciones en este ámbito y que tengan un presupuesto adecuado.



# RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. METODOLOGÍA

### 1.1 Tipo de Investigación

Como se ha planteado en capítulos anteriores, este estudio pretende conocer si las universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas han definido una “Política Comunicacional” a través de la gestión de las Direcciones de Comunicaciones.

Para dar cumplimiento a lo anterior se llevará a cabo un estudio exploratorio, entendiéndose por éste a “estudios cuyo objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Hernández, Fernández, Baptista, 1998:58). Este tipo de estudio permitirá identificar conceptos o variables relevantes para el tema tratado, así como también establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables.

Además, este estudio será descriptivo ya que estos estudios “buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández, Baptista, 1998:58). Desde el punto de vista aplicado, se intenta en una primera instancia explorar la situación actual comunicacional de las universidades públicas, privadas tradicionales y privadas autónomas, sobre la base de la existencia de una Dirección de Comunicaciones y de la definición y sistematización de la “Política Comunicacional” para posteriormente describir sus acciones comunicacionales, su estructura, sus funciones y así realizar una comparación entre las universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas que tienen estructurado el área comunicacional.

## **1.2 Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación será de tipo no experimental transversal descriptivo comprendido como “aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, observar un fenómeno y ver cómo se da en su contexto natural, para después analizarlo” (Hernández, Fernández, Baptista, 1998:183), ya que se pretende estudiar las estructuras y funciones comunicacionales en universidades públicas y privadas dentro de su propio ambiente. Además será un diseño transversal descriptivo ya que el fenómeno que se describirá será en un momento determinado, y no en períodos prolongados de tiempo.

## **1.3 Determinación de las categorías**

La categoría es un nivel donde se caracteriza la unidad de análisis, son las casillas o cajones en donde éstas se clasifican (Holsti, 1968). De acuerdo a la cantidad de ítems (3) y a los objetivos generales y específicos de la investigación, se formularon 10 categorías de tópico en cuanto a cuál es el tema tratado en el contenido, lo que es posible de observar de manera más esquemática en el cuadro N° 7.

**Cuadro Nº 7: Relación Unidad de Análisis v/s Categorías**

Unidad de Análisis	Categorías
Política Comunicacional	Proyección de la PC  Sellos Comunicacionales
Gestión Comunicacional	Sala de Prensa  Públicos Objetivos  Cantidad de Información Redes Sociales Intranet
Dirección de Comunicaciones	Profesionalización Nivel jerárquico Funciones

Fuente: Elaboración Propia

Las definiciones de las categorías son:

- **Proyección de la “Política Comunicacional”:** En esta categoría se pretende detectar si existe evidencias de una sistematización de las comunicaciones, a través de los mensajes y contenido entregados a través de los distintos soportes.
- **Sellos comunicacionales:** Se busca detectar los atributos principales que transmite la universidad a través de todos sus canales.
- **Sala de Prensa:** Presencia de una sala de prensa en algún soporte de la universidad, lo que permitirá deducir si lo considera un canal válido para dirigirse a los medios.
- **Públicos objetivos:** Se refiere a identificar los públicos a los que se dirigen los mensajes de la universidad, centrándose específicamente:

- Interno: Funcionarios y Académicos.
  - Mixto: Alumnos.
  - Externo: Prensa, potenciales postulantes y comunidad.
- **Cantidad de información:** Se refiere a cuantificar los mensajes orientados al público interno v/s público externo.
  - **Presencia en redes sociales:** Se observará la utilización de redes sociales para comunicarse con los distintos públicos como facebook, twitter, y/u otros
  - **Intranet:** Se observará si existe intranet para sus académicos, funcionarios y alumnos.
  - **Profesionalización:** Se refiere a identificar si dentro de su estructura organizacional la universidad cuenta con un área dedicada a la gestión comunicacional.
  - **Nivel jerárquico de la DIRCOM:** Se buscará en los directorios u organigramas de las universidades la posición jerárquica de la DIRCOM con el fin de identificar el grado de influencia en la toma de decisiones.
  - **Funciones de DIRCOM:** Sobre la base de la estructura de comunicaciones y la descripción del área, será posible inferir las funciones que cumple y si estas corresponden o no al deber ser.

## 1.4 Universo y Muestra

El presente estudio considera un universo compuesto por un total de 45 universidades acreditadas por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y que se mencionan a continuación:

**Cuadro Nº 8: Universidades con Acreditación Institucional correspondiente al universo de estudio.**

Institución	Áreas Obligatorias		Áreas Electivas			Vigencia		Estado de acreditación	Desde / Hasta
	Observación	Gestión Institucional	Docencia de Pregrado	Investigación	Vinculación con el medio	Docencia de Postgrado			
Pontificia Universidad Católica de Chile		✓	✓	✓	✓	✓	Acreditada	30-11-2011 hasta 30-11-2018	
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso		✓	✓	✓	✓	✓	Acreditada	25-11-2009 hasta 25-11-2015	
Universidad Academia de Humanismo Cristiano		✓	✓	✗	✗	✗	Acreditada	7-12-2011 hasta 7-12-2014	
Universidad Adolfo Ibáñez		✓	✓	✗	✓	✓	Acreditada	17-12-2009 hasta 17-12-2015	
Universidad Adventista de Chile		✓	✓	✗	✗	✗	Acreditada	21-12-2011 hasta 21-12-2015	
Universidad Alberto Hurtado		✓	✓	✗	✓	✗	Acreditada	16-12-2009 hasta 16-12-2014	
Universidad Andrés Bello		✓	✓	✓	✓	✗	Acreditada	23-12-2013 hasta 23-12-2017	
Universidad Arturo Prat		✓	✓	✗	✗	✗	Acreditada	19-12-2012 hasta 19-12-2014	
Universidad Austral de Chile		✓	✓	✓	✓	✓	Acreditada	11-11-2009 hasta 11-11-2015	
Universidad Autónoma de Chile		✓	✓	✗	✓	✗	Acreditada	27-10-2010 hasta 27-10-2015	
Universidad Bernardo O'Higgins		✓	✓	✗	✗	✗	Acreditada	10-07-2013 hasta 10-07-2015	
Universidad Católica de la Santísima Concepción		✓	✓	✗	✗	✗	Acreditada	14-11-2012 hasta 14-11-2016	
Universidad Católica de Temuco		✓	✓	✗	✓	✗	Acreditada	9-12-2009 hasta 10-06-2015	
Universidad Católica del Maule		✓	✓	✗	✓	✗	Acreditada	26-08-2009 hasta 10-06-2015	

	Áreas Obligatorias		Áreas Electivas		Vigencia		
Universidad Católica del Norte	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	24-11-2010 hasta 24-11-2016
Universidad Católica Silva Henríquez	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	28-11-2012 hasta 28-11-2016
Universidad Central de Chile	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	19-12-2012 hasta 20-12-2014
Universidad de Antofagasta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	14-08-2013 hasta 14-08-2017
Universidad de Artes y Ciencias Sociales ARCIS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	28-11-2012 hasta 28-11-2014
Universidad de Atacama	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	16-12-2013 hasta 16-12-2017
Universidad de Chile	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	21-12-2011 hasta 21-12-2018
Universidad de Concepción	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	10-11-2010 hasta 10-11-2016
Universidad de La Frontera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	27-11-2013 hasta 27-11-2018
Universidad de La Serena	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	19-12-2012 hasta 19-12-2016
Universidad de Los Andes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	12-12-2012 hasta 12-12-2017
Universidad de Los Lagos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	11-12-2013 hasta 11-12-2016
Universidad de Magallanes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	28-12-2011 hasta 28-12-2015
Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	26-09-2012 hasta 26-09-2016
Universidad de Santiago de Chile	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	1-10-2008 hasta 1-10-2014
Universidad de Talca	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	25-11-2009 hasta 25-11-2014
Universidad de Tarapacá	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	21-11-2012 hasta 21-11-2017
Universidad de Valparaíso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	24-10-2012 hasta 24-10-2017
Universidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Acreditada	7-12-2011

	Áreas Obligatorias		Áreas Electivas		Vigencia	
de Viña del Mar						hasta 7-12-2015
Universidad del Bío-Bío	✓	✓	✓	✓	✗	Acreditada hasta 26-08-2009 hasta 26-08-2014
Universidad del Desarrollo	✓	✓	✗	✓	✗	Acreditada hasta 14-12-2011 hasta 14-12-2016
Universidad del Pacífico	✓	✓	✗	✗	✗	Acreditada hasta 21-11-2012 hasta 21-11-2014
Universidad Diego Portales	✓	✓	✓	✓	✗	Acreditada hasta 23-10-2013 hasta 23-10-2018
Universidad Finis Terrae	✓	✓	✗	✓	✗	Acreditada hasta 17-11-2010 hasta 17-11-2015
Universidad Mayor	✓	✓	✗	✗	✗	Acreditada hasta 16-12-2009 hasta 14-04-2015
Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación	✓	✓	✗	✗	✗	Acreditada hasta 28-12-2012 hasta 28-12-2016
Universidad San Sebastián	✓	✓	✗	✗	✗	Acreditada hasta 12-09-2012 hasta 12-09-2016
Universidad Santo Tomás	✓	✓	✗	✗	✗	Acreditada hasta 7-12-2011 hasta 7-12-2014
Universidad Técnica Federico Santa María	✓	✓	✓	✓	✓	Acreditada hasta 28-12-2011 hasta 28-12-2016
Universidad Tecnológica de Chile INACAP	✓	✓	✗	✗	✗	Acreditada hasta 25-11-2013 hasta 25-11-2016
Universidad Tecnológica Metropolitana	✓	✓	✗	✓	✗	Acreditada hasta 29-12-2013 hasta 29-12-2016

Fuente: Consejo Nacional de Acreditación, 2014

En tanto, la muestra será por conveniencia, entendiéndose por ésta “casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (Hernández, Fernández, Baptista, 1998). En este caso en particular serán 20 universidades, en las que se encuestarán a los Directores de Comunicaciones de las universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas y se realizará el análisis de contenido de sus páginas web, como una forma de ir contrarrestando la información obtenida de cada uno de los instrumentos.



La muestra equivale al 44% del universo y está compuesta por 4 universidades estatales, 4 universidades privadas tradicionales y 12 universidades privadas autónomas que representan a todos los tipos de universidades existentes en Chile de acuerdo a lo explicado en el marco teórico, en el capítulo que tiene relación con la educación superior en dicho país, y que a continuación, se procederá a mencionar en el siguiente cuadro:

**Cuadro Nº 9: Universidades Encuestadas**

<b>Nombre</b>	<b>Tipo de Administración</b>	<b>Cargo del encuestado</b>
Universidad Arturo Prat	Estatal	Directora General de Extensión, Comunicaciones y RR.PP
Universidad de Atacama	Estatal	Encargado de Difusión
Universidad del Bío Bío	Estatal	Jefe del Departamento de Comunicaciones
Universidad de La Frontera	Estatal	Coordinadora de Comunicaciones
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	Privada Tradicional	Director General de Comunicaciones
Universidad Católica del Maule	Privada Tradicional	Director Comunicaciones y RR.PP
Universidad Católica del Norte	Privada Tradicional	Directora de Comunicaciones, Extensión y Admisión
Universidad de Concepción	Privada Tradicional	Jefa de Relaciones Públicas y Comunicaciones
Universidad Central	Privada Autónoma	Directora de Comunicaciones
Universidad Finis Tèrrea	Privada Autónoma	Directora Extensión y Comunicaciones
Universidad Mayor	Privada Autónoma	Directora de Comunicaciones y Extensión
Universidad Tecnológica INACAP	Privada Autónoma	Director de Comunicación Corporativa
Universidad Viña del Mar	Privada Autónoma	Jefe de Comunicaciones

Universidad Los Andes	Privada Autónoma	Directora de Comunicaciones
Universidad Academia de Humanismo Cristiano	Privada Autónoma	Jefa de Comunicaciones
Universidad de Las Américas	Privada Autónoma	Directora de Comunicaciones
Universidad Bernardo O'Higgins	Privada Autónoma	Relacionadora Pública
Universidad Diego Portales	Privada Autónoma	Directora General de Comunicaciones y Admisión
Universidad Santo Tomás	Privada Autónoma	Directora Nacional de Comunicaciones
Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología	Privada Autónoma	Coordinador de Extensión

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de la entrevista, la muestra se extrajo del universo que contestó la encuesta y cuyos principales criterios de selección fueron:

- que hubiesen universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas como representación del tipo de administración de las universidades en Chile,
- que geográficamente estuvieran ubicadas en distintas zonas del país. En este caso, universidades del norte, centro y sur de Chile.
- fácil acceso a los directores de comunicaciones para extraer la información rápidamente a los largo del tiempo, sin dilatar la aplicación del instrumento.

## Cuadro Nº 10: Universidades Entrevistadas

Nombre Universidad	Tipo de Administración	Nombre Entrevistado	Cargo Entrevistado
Universidad de la Frontera	Estatal	Karimme Riadi	Coordinador de Comunicaciones
Universidad de Los Andes	Privada Autónoma	María Josefina García	Director de Comunicaciones
Universidad Católica del Maule	Privada Tradicional	Patricio Caamaño	Director de Comunicaciones y Relaciones Públicas
Universidad Viña del Mar	Privada Autónoma	Héctor Boye Kramer	Jefe de Comunicaciones
Universidad de Concepción	Privada Tradicional	María Luisa Donoso	Director de Comunicaciones
Universidad Católica del Norte	Privada Tradicional	Olga María Valdés	Director de Comunicaciones

Fuente: Elaboración Propia

### 1.5 Técnicas de Investigación

Las técnicas utilizadas, en una primera instancia, buscaban “usar la recolección de datos para probar hipótesis, con la base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, Baptista, 1998), ya que al explorar y describir el fenómeno se buscaba tener la información base para aplicar, posteriormente, las otras técnicas con el fin de generar un análisis más exhaustivo sobre el funcionamiento y operatividad de la “Política Comunicacional” en las universidades que tienen estructurado el área comunicacional, desde “la perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los hombres, y en este caso,

de las instituciones” (Hernández, Fernández, Baptista, 1998). Con estos antecedentes será posible recoger la información acerca del quehacer comunicacional de las universidades para después realizar un análisis sobre la base de su “Política Comunicacional”.

La importancia de utilizar ambos métodos, radica en que la cuantitativa permite generalizar los resultados, tener un punto de vista de conteo acerca del fenómeno a estudiar y permite tener una visión de las magnitudes del mismo. En tanto el cualitativo proporciona profundidad a los datos, dispersión y riqueza interpretativa lo que resulta valioso a la hora de cruzar la información obtenida cuantitativamente y cualitativamente, sobre todo considerando el objeto de estudio.

Las técnicas que se utilizaron fueron las siguientes:

- **Encuesta:** consiste en “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández, Fernández, Baptista, 1998), ya que permitirá que la investigadora pueda recibir información genérica y conocer el estado actual comunicacional de las universidades estatales, privadas tradicionales, privadas autónomas. Posterior a ello, el investigador estará en condiciones de establecer qué universidades cuentan con un área de comunicaciones establecidas.

La investigadora considera relevante manifestar que la aplicación de este instrumento, tuvo problemas en el momento de su ejecución. Hubo grandes dificultades en el envío de las respuestas de parte de las universidades chilenas acreditadas, y particularmente de sus Directores de Comunicaciones, a quienes fue difícil contactar, se comprometían a responderla y no lo hacían, apelando a diferentes motivos como la excesiva carga de trabajo, período de evaluación, estar fuera del país y pérdida del cuestionario, por lo que fue necesario llamarlos en innumerables ocasiones, proceso que demoró aproximadamente un año, logrando la respuesta de 20 universidades. De las 45 universidades que forman parte del universo, sólo 2 manifestaron en forma inmediata, que

no contestarían el cuestionario, por considerar que sus preguntas apuntaban a obtener información estratégica de la universidad y de carácter confidencial. Estas universidades fueron la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad Adolfo Ibáñez.

El cuestionario es semi estructurado compuesto por 23 preguntas de las cuales 16 preguntas fueron cerradas y 7 preguntas fueron abiertas, por la diversidad de respuesta que pueden existir en las preguntas referentes a la composición y estructura de las Direcciones de Comunicaciones. Cada una de las preguntas responde a las preguntas de investigación y a las hipótesis planteadas previamente, lo que es posible de revisar en el Anexo N°1. Además está elaborado sobre las bases de las variables de estudio: Política Comunicacional, Gestión Comunicacional, Ubicación de la Dirección de Comunicaciones, Tipo de Funciones y Gestión y Tipo de Administración.

Este instrumento fue aplicado durante el primer y segundo semestre del año 2011 vía correo electrónico a todos los Directores y/o Jefes de Comunicaciones de las universidades chilenas acreditadas al momento de la aplicación del cuestionario y se encuentra en el anexo 1 de la presente tesis para una mayor revisión.

- **Análisis de Contenido:** se entiende como “una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva y sistemática. Es una técnica de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto” (Hernández, Fernández, Baptista, 1998), ya que para analizar la comunicación de las universidades en cuestión, se hace necesario estudiar sus páginas web que son la vía a través de la cual transmiten todos sus mensajes hacia sus distintos públicos siendo uno de los canales fundamentales para operacionalizar la política comunicacional.

El concepto ha ido evolucionando a través de las investigaciones de varios autores. Es así como Berelson (citado por Andéu, 2013:2) sostiene que el análisis de contenido es “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación”

Hostil y Stone (citado por Andéu, 2013:2) plantean una definición que incluye algunos conceptos a la realizada por Berelson. “El análisis de contenido es una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto”

Por otra parte, Krippendorff (1990:28) define el análisis de contenido como “una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto”. Cada una de estas definiciones va realizando un aporte al anterior como es el caso de esta definición que aporta con el término de “contexto” como fundamental en el análisis de contenido.

Finalmente, la definición de Bardin (citado por Andéu, 2013:3) engloba todas las definiciones mencionadas anteriormente, entendiendo por análisis de contenido como “el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción de estos mensajes”

Para el análisis de contenido, se definieron unidades de análisis, que en el caso de esta investigación son: “Política Comunicacional”, Gestión Comunicacional y Dirección de Comunicaciones. Se realizó a 20 universidades correspondiente a las mismas 20 a quienes se les aplicó la encuesta, cuyas categorías son las mencionadas en el cuadro Nº 7 y explicadas en los párrafos siguientes al cuadro de la presente tesis. Se hizo una revisión de cada una de las páginas web de estas

universidades durante el período del segundo semestre 2011, en las que se buscaba encontrar evidencia escrita de aquello que declaraban los Directores y Jefes de Comunicaciones de estas universidades en cuanto a sus sellos, canales, información que se entrega a los distintos públicos a través de este canal, sala de prensa, redes sociales, intranet, proyección de la “Política Comunicacional” a través de esta vía, profesionalización de la Dirección de comunicaciones, su nivel jerárquico y funciones. En general, evidencia concreta de mensajes estructurados sobre la base de una “Política Comunicacional” definida y en tal sentido la existencia de coherencia entre lo que se dice y se hace.

La plantilla es posible de encontrar en el Anexo N° 2 con el detalle de la información que arrojó la investigación.

- **Entrevista en profundidad:** se puede definir como una conversación intencionada. En la entrevista dos o más personas entran a formar parte de una situación de conversación formal, orientada hacia unos objetivos precisos. La entrevista cumple distintas funciones: diagnóstica, investigadora, orientadora y terapéutica. El recurso específico más importante dentro de este método de investigación es la pregunta. De aquí que sea preciso delimitar el tipo y contenido de las preguntas a formular. Todas las preguntas deben reunir las características mínimas de adecuación al problema de investigación, claridad, precisión y no estar cargadas por la valoración del entrevistador. La utilización de la información recogida obliga a una actitud ética profesional, de gran cuidado en la difusión de los datos, según la naturaleza del problema (Pérez, 1998).

El interés de la investigadora se va a centrar en la entrevista semiestructurada o focalizada, entendiendo por ésta como “una forma de obtener descripciones del mundo de la vida del entrevistado con respecto a la interpretación del significado de los fenómenos descritos” (Kvale, 2011). Estas entrevistas “siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué

preguntas hacer y cómo hacerlas” (Taylor y Bogdan, 1987:192). Lo anterior es básico para poder generar la confianza necesaria con el entrevistado y lograr una conversación más distendida a fin de obtener la información necesaria para la investigación.

En los estudios cualitativos casi siempre se emplean muestras pequeñas no aleatorias, lo cual no significa que los investigadores no se interesen por la calidad de sus muestras, sino que aplican criterios distintos para seleccionar a los participantes. Debido al pequeño tamaño muestral una de las limitaciones frecuentemente planteada con relación al enfoque cualitativo es que la representatividad de los resultados se pone en duda; pero se debe tener en cuenta que el interés de la investigación cualitativa en ocasiones se centra en un caso que presenta interés intrínseco para descubrir significado o reflejar realidades múltiples, por lo que la generalización no es un objetivo de la investigación (Salamanca, Martín-Crespo, 2007). En este caso en particular, la importancia de la muestra consistía en reflejar los distintos tipos de administración y que las universidades estuviesen ubicadas geográficamente en el norte, centro y sur de Chile, además de contar con la facilidad de acceso del Director o Jefe de Comunicaciones para lograr concretar la entrevista y obtener la información deseada.

Es así, que la entrevista es una técnica mediante la cual el entrevistador sugiere al entrevistado unos temas sobre los que éste es estimulado para que exprese todos sus sentimientos y pensamientos de una forma libre, conversacional y poco formal, sin tener en cuenta lo correcto del material recogido. Con esta estrategia, se busca ir más allá de las respuestas superficiales. El entrevistador debe mantener un cuidadoso equilibrio entre ahondar en búsqueda de una respuesta más completa y el ahondar demasiado, exponiéndose a influir en las respuestas (Pérez, 1998).

En esta tesis, se empleó la Entrevista en Profundidad para la obtención de datos de carácter cualitativo aplicado a directores, jefes o encargados de comunicaciones, de las universidades acreditadas durante el año



2012, a través de encuentros cara a cara o vía skype en los casos de universidades que se encuentran distantes geográficamente al entrevistador, con el fin de comprender las perspectivas que tienen acerca del tema en estudio, tal como lo expresaron con sus propias palabras. Desde este punto de vista, es relevante para el estudio indagar con mayor minuciosidad acerca del desarrollo de las comunicaciones en la universidad y particularmente la manera de trabajar las comunicaciones en cuanto a su planificación, gestión y, en caso de existir, la elaboración de su “Política Comunicacional”, a través de una conversación fluida y relajada.

Por lo tanto, en esta técnica, es importante llevar a la práctica el concepto de empatía, inducción e interacción. Es así, que el mecanismo empleado en las entrevistas fue el siguiente:

- Se estudió la pauta de la entrevista hasta que ésta no constituyó una preocupación para el entrevistador.
- La entrevista se realizó en privado y sin testigos.
- Se grabó en MP3.
- Las preguntas se formularon de la forma más indirecta posible y relacionando unas con otras.
- Hubo preocupación que todas las áreas de exploración quedaran cubiertas lo más extensa y profundamente posible.

La pauta de la entrevista está estructurada sobre la base de las unidades de análisis: “Política Comunicacional”, Gestión Comunicacional y Dirección de Comunicaciones, siendo los grandes temas:

- La manera que tienen las universidades de trabajar las comunicaciones desde su creación, definición, en cuanto a la estructura de sus mensajes, canales, su nivel de planificación, tipo de públicos a quienes dirigen sus mensajes.

- Sellos o atributos comunicacionales y si esos sellos se ven reflejados en sus mensajes y transmitidos a través de sus canales. Cómo los proyectan.
- Si la evaluación forma parte de la gestión comunicacional, qué evalúan, cómo evalúan.
- La estructura de la dirección de comunicaciones, ubicación dentro del organigrama, si es estratégica u operativa, nivel de organización dentro de la dirección.

La pauta de entrevista y las respuestas en cada caso, se encuentran en el anexo N° 3 al término de la presente tesis.

- **Método Delphi:** es un método de análisis prospectivo que se utiliza ampliamente en muchos contextos diferentes, ya sea en el ámbito de la comunicación o bien en otras disciplinas, y que ha llegado hasta los días actuales, gracias a la fiabilidad de los resultados que puede producir (Cabero e Infante, 2014:12). La atención de los interesados a participar en la investigación, el anonimato de las respuestas, el mismo peso a todas las opiniones y la capacidad de respuesta de emergencia para llegar al conocimiento de los resultados, lo convierten en una excelente herramienta.

El método Delphi consiste en “la elección de un grupo de expertos a los que se le pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro” (Astigarraga, 2003:2). Se les entrevista en dos o tres rondas con el fin de facilitar el flujo de ideas e información que permiten a cada participante aportar y cuyas opiniones tienen el mismo peso.

Este método nos permite entender los supuestos y opiniones que sustentan los juicios sobre un tema específico. Al final de cada ronda debe ir seguida de análisis de los resultados ofreciendo así a los participantes la oportunidad de seguir el progreso de la investigación mediante la lectura de las opiniones de los demás, respetando plenamente el anonimato de cada uno.

El método Delphi se puede someter a un grupo único de expertos quienes responden a los dos o tres cuestionarios o se puede dar a los distintos grupos de partes interesadas para garantizar que los resultados de los cuestionarios puedan ser comparados, analizados, y al final se puedan sacar las conclusiones necesarias.

El cuestionario Delphi se utiliza en diversas situaciones (García y Suárez, 2012; Cabero e Infante, 2014:5):

- cuando la intención de mejorar la calidad de servicios a través de entrevistas tanto a los productores como a los beneficiarios de estos servicios. En este caso el cuestionario Delphi le permite fotografiar la realidad, reconocer las expectativas de los dos grupos (productores y de los destinatarios de los servicios), para crear un consenso sobre una política de servicios, identificar escenarios de futuro, entre otros.
- cuando está destinado a resolver un problema tal como una disfunción en la producción de servicios. El cuestionario Delphi a través de entrevistas podría identificar las causas, los problemas de organización y / o problemas de comunicación relacionados con recursos humanos, entre otros.
- cuando se tiene la intención de desarrollar un plan estratégico y luego desea dibujar escenarios futuros con el fin de permitir a la organización afrontar mejor el futuro. Las dos o tres rondas del método Delphi permite analizar la complejidad del fenómeno pidiendo la experiencia de los consultores, gerentes y asociados.
- cuando se quiere crear un consenso sobre el diseño de una estrategia útil para la empresa. Es así como el método Delphi permite que los expertos opinen acerca de la “Política Comunicacional” en las universidades, tema poco investigado y que requiere de la experiencia de estudiosos y/o profesionales de las comunicaciones, para elaborar posteriormente un modelo de comunicación para las universidades.

Los pasos que se deben llevar a cabo para garantizar la calidad de los resultados y del análisis de la información obtenida con el Método Delphi son (Astigarraga, 2003:4-5):

- Formulación del problema
- Selección de expertos
- Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios
- Desarrollo práctico y explotación de los resultados.

En el caso del presente estudio, la investigadora consideró necesario obtener información de un grupo de expertos en el área comunicacional y principalmente educacional, ya sea en el ámbito académico como en el profesional y que pudieran opinar acerca de los distintos aspectos de la “Política Comunicacional” en las universidades, con el fin de ir construyendo, en la medida de sus respuestas, una fotografía de la realidad comunicacional de las universidades, y a su vez, un posible modelo de lo que debieran ser las comunicaciones en una entidad de educación superior como lo es la universidad.

Para tales efectos, se realizaron dos rondas de preguntas abiertas a 13 expertos vía on line que han realizado investigaciones sobre la temática de estudio o bien ejercen profesionalmente en el área y que provienen de distintos países: Estados Unidos, México, China, Francia, España, Venezuela, Brasil y Chile, y así obtener un amplio espectro desde el ser al deber ser, desde lo teórico a lo práctico.

Si bien el objeto de estudio son las universidades chilenas acreditadas, la poca información acerca de investigaciones y artículos sobre la “Política Comunicacional” en Chile, obligó a buscar información también hacia otras latitudes para conocer de primera fuente la opinión de expertos sobre cómo funcionan otras universidades y cómo definen su política comunicacional con el propósito que la investigadora pudiera

llevar a cabo un análisis más profundo y acabado sobre el tema en cuestión.

Los expertos participantes en esta tesis son:

- **José Carlos Losada Díaz:** Doctor en Comunicación y Profesor contratado doctor (acreditado por la Agencia Nacional de Calidad y Acreditación, ANECA). Director del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Católica San Antonio de Murcia y profesor titular de Imagen Corporativa y Comunicación Institucional en la misma institución.
- **María Isabel Míguez:** Profesora contratada doctora en la Universidad de Vigo (España), donde imparte la materia de Teoría y Práctica de las relaciones públicas, entre otras de este ámbito. Antes de iniciar su actividad académica fue integrante del Gabinete de Prensa de la Universidad de Vigo.
- **Mari Carmen Carretón:** Es doctora por la Universidad de Alicante donde imparte clases de relaciones públicas y comunicación interna en la Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas y en el programa de doctorado Bienestar Social y Desigualdades desde 2001 y 2004, respectivamente, aunque es profesora universitaria desde 1998. Profesora en diferentes másteres desde 2002 hasta la actualidad en las áreas de relaciones públicas internas, relaciones con los públicos y comunicación sanitaria.
- **Mercedes Cancelo:** Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Málaga, Posgrado en Gestión de Políticas Públicas por la Universidad Nacional de la Plata, Argentina. Ha sido profesora visitante en diversas universidades nacionales e internacionales, así como en centros de investigación. Ha publicado diversos libros y artículos científicos sobre la comunicación institucional y las nuevas tecnologías.

- **Sebastián de la Nuez:** Licenciado en Comunicación Social por la Universidad Católica Andrés Bello. Ha sido periodista en diversos medios de Venezuela. Profesor de las materias Redacción para los Medios, Entrevista Periodística y Periodismo de Investigación en la Escuela de Comunicación Social de la UCAB. Es Director de Promoción, Mercadeo y Comunicaciones de la Universidad Católica Andrés Bello.
- **Edward Jr. Downes:** Profesor Asociado de Relaciones Públicas en la Universidad de Boston. Con gran experiencia en comunicaciones en la empresa, el gobierno y los sectores sin fines de lucro, ocupó cargos como director de relaciones públicas, representante de marketing, eventos especiales productor, organizador de campaña, especialista personal, consultor en comunicación e investigador. Posee una visión amplia de la educación de las relaciones públicas, promueve becas interdisciplinarias y ha enseñado una variedad de cursos que van desde la teoría a la práctica.
- **Sergio Vargas:** Periodista y Magíster en Comunicación de la Universidad de Chile, con sólida experiencia en posiciones ejecutivas en comunicaciones estratégicas, crisis corporativas (continuidad de negocios), asuntos públicos y procesos de sustentabilidad y RSE.
- **Zhou Fei:** Periodista, Director de Prensa y Publicidad de la Universidad de Anhui, China. Miembro del Comité Organizador de la Universidad de Anhui. Director Ejecutivo de la Asociación de Periódicos del Consejo de Universidades de China.
- **Luciana Galhardo:** Licenciada en Comunicación Social con especialización en Periodismo por la Universidad del Sagrado Corazón (USC) de Sao Paulo. Actualmente trabaja como gerente de comunicaciones de la misma universidad.
- **Violaine Appel:** Profesor-investigador de la Universidad de Lorraine en el Centro de Investigación sobre Mediación (CREM - EA 3476). Co autora del libro “Comunicación y Organización” es Directora del proyecto

de comunicación y relaciones corporativas IUT Nancy-Charlemagne - Universidad de Lorraine.

- **Katia Muñoz:** Relacionadora Pública y Licenciada en Comunicación Organizacional de la Universidad Viña del Mar, Chile. Magister en Comunicación de la Universidad Diego Portales. Master en Comunicación Empresarial y Tic's de la Universidad Pompeu Fabra y Diplomada en Marketing de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con amplia experiencia docente en educación superior.
- **Tatiana Guiloff:** Periodista y Licenciada en Comunicación Social de la Universidad Andrés Bello y Magíster Internacional en Comunicación (doble grado Universidad Diego Portales, Chile y Universitat Pompeu Fabra, Barcelona, España). Con amplia experiencia en medios de comunicación y más de 10 años de especialización en Comunicación Corporativa e ingeniería de procesos comunicacionales.
- **Enrique Balp:** Director General de Comunicación Social Universidad Autónoma de México, actualmente Secretario de Servicios a la Comunidad de la misma universidad. Ha sido titular de áreas de comunicación social en el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, la Universidad Autónoma Metropolitana y en la Universidad Pedagógica Nacional de México.

## 1.6 Relación entre objetivos de investigación y técnicas de investigación

**Cuadro Nº 10**

<b>OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>
1. Describir la estructura y funciones del área comunicacional en universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas, revelando si existe o no planificación comunicacional.	Encuesta
2. Detectar si la ubicación del DIRCOM en las universidades cumple un rol estratégico que le permita asesorar comunicacionalmente al plano directivo.	Encuesta Análisis de Contenido Entrevista
3. Detectar y describir las diferencias en la gestión comunicacional entre las universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas.	Encuesta Análisis de Contenido Entrevista
4. Indagar el desarrollo de los lineamientos comunicacionales en universidades que tiene estructurado el área comunicacional tanto en universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas.	Encuesta Entrevista Delphi
5. Definir bases para la implementación de una "Política Comunicacional" en las universidades chilenas.	Entrevista Delphi

Fuente: Elaboración Propia



## 2. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Según Latorre y González (1987:43), el análisis de datos es la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de los instrumentos. Constituye uno de los momentos más importantes del proceso de investigación e implica trabajar los datos, recopilarlos, organizarlos en unidades manejables, sintetizarlos, buscar regularidades o modelos entre ellos, descubrir qué es importante y qué van a aportar a la investigación.

La investigación cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (Hernández, Fernández, Baptista, 1998:10).

En la investigación cualitativa, el modelo de análisis de datos puede ser muy variado tanto como el investigador pueda necesitar e inventar para sistematizar y presentar la información. Puede utilizar planos, cuadros, matrices, diagramas, etc. Los datos que entran en ellos no suelen ser cuadros de análisis estadístico de tipo cuantitativo que llena sus casillas con números. Normalmente se trata de frases sencillas, sentencias, abreviaciones, símbolos, códigos, etc., que el investigador utiliza a lo largo del proceso de la investigación (Hernández, Fernández, Baptista, 1998:10).

Es conveniente tener en cuenta, que en la metodología cualitativa el análisis de datos no tiene unas directrices fijas y concretas, pudiendo existir diversos enfoques, perspectivas y orientaciones. Este modelo de análisis busca la objetividad no en la cuantificación, verificación y contrastación numérica del dato, sino en el significado intersubjetivo. Contempla la realidad de modo holístico, total, divergente, global. Se orienta hacia la búsqueda no de la homogeneidad, sino de la diferencia (Hernández, Fernández, Baptista, 1998:11).

A continuación se procederá a realizar el análisis de los datos, teniendo como base lo planteado por Bericat (1998) quien plantea que existen tres razones fundamentales que pueden motivar el diseño de una investigación,

razones que dan lugar a tres subtipos de estrategias de integración: complementación, combinación y triangulación (Bericat, 1998:37).

En este estudio se utilizará la estrategia de combinación que consiste en integrar subsidiariamente un método, sea cualitativo o cuantitativo, en el otro método, con el objeto de fortalecer la validez de este último compensando sus propias debilidades mediante la incorporación de informaciones que proceden de la aplicación del otro método (Bericat, 1998:39). Por lo tanto, el objetivo es establecer una buena combinación metodológica que favorezca el análisis de los datos obtenidos a través de la investigación cuantitativa y cualitativa.

Es así, como la estrategia de combinación se utilizará para el análisis de la información obtenida de la encuesta, análisis de contenido y entrevista en profundidad. De igual forma, se realizará sobre la base de las variables de estudio: “Política Comunicacional”, Gestión Comunicacional, Ubicación de la Dirección de Comunicaciones, Tipo de Funciones y Gestión Comunicacional y Tipo de Administración de la Universidad.

## **2.1 Política Comunicacional**

Para tener claridad en la lectura del análisis sobre la “Política Comunicacional” que se expone a continuación, es necesario recordar que la Política se debe formalizar a través de un equipo especialista, capaz de integrar aspectos internos y externos de la organización, bajo un lineamiento común, coherente, que se pueda aplicar sin titubear al enfrentar el universo de situaciones que afectan a la institución y a sus diversos públicos.

En definitiva corresponde a una herramienta de gestión indispensable, que bien establecida puede ayudar, entre otras cosas, al ahorro de recursos tanto humanos como materiales.

En su análisis, se profundizará en áreas como la dirección de comunicaciones, comunicación interna y externa, sellos, canales.

### 2.1.1 Dirección de Comunicación

De acuerdo a los antecedentes recogidos, ha sido posible comprobar que el 100% de la muestra, cuenta con una Dirección de Comunicaciones en su universidad. A simple vista, para el presente estudio este dato resulta muy alentador, sin embargo sólo el 25% (5 universidades) de ellas supera la decena de personas que trabajan en esa dirección. Cabe señalar, que en estos 5 casos, los profesionales que trabajan en esas direcciones son especialistas vinculados al área comunicacional, específicamente Periodistas, Diseñadores Gráficos y Relacionadores Públicos.

En el otro extremo, nos encontramos con que el 45% de las instituciones pertenecientes a la muestra, la Dirección de Comunicaciones está compuesta por 5, 4 y hasta 3 y 2 profesionales, lo que sin lugar a dudas dificulta una buena gestión de las comunicaciones especialmente en organizaciones de alto nivel de complejidad como son las universidades.

Cuando se consulta acerca de los procedimientos que se utilizan para definir la “Política Comunicacional” en la universidad, el 40% indica que:

- Diagnostica la efectividad del sistema comunicacional.
- Estudia la estructura jerárquica para definir los canales.
- Selecciona los mensajes, canales y forma de comunicar.
- Y obtiene retroalimentación acerca de la imagen de la universidad.

Todos estos puntos son efectivamente correctos de acuerdo al sustento teórico de la presente investigación.

Sin embargo el mismo 60% declara utilizar sólo una de estas alternativas, lo que denota desconocimiento, poca rigurosidad en la definición de la política o bien que definitivamente la Dirección de Comunicaciones no ha realizado una definición de “Política Comunicacional”, y por tanto pese a indicar que cumplen con alguno de los puntos que se utilizan para definir estos

lineamientos, la institución igualmente carece de una política profesionalizada en el ámbito de las comunicaciones.

Lo anterior se comprueba también con el análisis de contenido de las páginas web, el que refleja en la mayoría de las universidades (16 de 20) que no hay claridad respecto de la “Política Comunicacional” ya que no se proyecta a través de este canal lo que dicen ser o bien hay una inconexión entre la manera que tienen de definir su política y la manera que tienen de llevarla a cabo a través de sus distintos canales.

En torno a la misma unidad de análisis, el 30% de las universidades encuestadas considera que el factor más importante que efectivamente utilizan para definir esta política, es la imagen institucional, seguida en un 24% por el público objetivo y sólo un 15% de ellas considera a la cultura organizacional como un factor determinante. (Ver gráfico N° 1)

Cabe destacar, que el elemento “Cultura” es de vital importancia en este ejercicio, tal y como se fundamentó en el marco teórico donde se indica que la “Política Comunicacional” tiene que expresar el deber ser de la universidad, por lo que su cultura corporativa es esencial para su definición y sistematización.

**Gráfico N° 1: “Política Comunicacional”.**



Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, del 25% que efectivamente ha formalizado el área comunicacional, 2 universidades son de carácter Privadas Tradicionales, 2 Privadas Autónomas y 1 Estatal, por tanto podríamos inferir que no se muestra una tendencia diferenciadora respecto a la profesionalización de la Dirección de Comunicaciones según el carácter administrativo de la institución, incluida su antigüedad, tradición etc.

En concreto, no hay evidencia de una correlación directa entre el tipo de administración, el histórico de la universidad y la profesionalización de las comunicaciones ya que el desarrollo de las comunicaciones en las universidades estudiadas, se produce indistintamente al tipo de administración y lo que realmente marca la diferencia es la estructura, gestión y existencia o no de “Política Comunicacional”.

#### 2.1.2. Comunicación interna y externa

Independientemente de lo declarado por las universidades a través de la encuesta, uno de los resultados que evidencia el estilo de la “Política Comunicacional”, su existencia o no, y la relevancia que para las instituciones tienen los distintos públicos con quién se relaciona periódicamente, es la relación de inversión entre la comunicación interna y la comunicación externa.

Los datos indican que el 55% de las universidades, destina el 80% de los recursos de la Dirección de Comunicaciones a comunicarse con sus públicos externos, mientras que el 30% indica que existe una inversión algo más proporcional a nivel interno y externo, conservando siempre la tendencia a dedicar más y mejores recursos a los públicos insertos en el mercado.

Nuevamente nos encontramos con evidencias que reafirman lo expuesto en el marco teórico de la presente investigación, donde se destaca a través de distintos casos, cómo las universidades orientan sus políticas y recursos a crear una imagen determinada, sin un sustento sólido que permita que esa imagen perdure en el tiempo.

No se invierte en transmitir adecuadamente los valores institucionales, su misión o visión a los funcionarios y tampoco se observa una preocupación constante por fortalecer los lazos que generen una identidad sólida hacia la universidad.

Lo anterior es reafirmado por la entrevista en la que definitivamente hay una mayor preocupación por el ámbito externo, la comunicación con los medios de prensa locales, los mensajes adecuados para influir en una buena imagen corporativa, todo lo anterior para lograr una buena admisión en el proceso siguiente.

Sólo 2 universidades de las 6 entrevistadas, realizan un trabajo integral, tratando de equilibrar el plano interno y externo y contando con un número adecuado de profesionales que les permite desarrollar de buena forma las tareas propuestas.

Por otra parte, la entrevista también arroja que 2 universidades opinan que la orientación es más externa, ya sea porque hay una fuerte dedicación a publicar en los medios de comunicación de masas o bien porque la gestión está asociada a la captación de alumnos y por tanto los esfuerzos comunicacionales van hacia esa dirección. Esta opinión coincide con las universidades que no tienen “Política Comunicacional” y que el número de personas que trabajan en esa área es reducido.

A esto se suma, la definición de sus públicos objetivos por parte de todas las universidades entrevistadas, sin embargo sólo dos de ellas definen como principal tanto a público interno como externo, logrando el equilibrio comunicacional y trabajando coherentemente y paralelamente ambos frentes.

De igual forma, hay una preocupación de parte de los directores de comunicaciones por estructurar los mensajes de acuerdo al público al que se dirigirán, lo que les permite optimizar el canal y llegar de mejor forma a sus públicos.

### 2.1.3 Agencias de comunicación

En cuanto a la externalización de los servicios, el 60% de los casos en estudio declara tener contratada una agencia de comunicaciones externas, esto con el propósito de poder desarrollar gestión comunicacional en la universidad, lo que podría obedecer a la existencia de una política en torno al área comunicacional orientada prioritariamente al plan de medios.

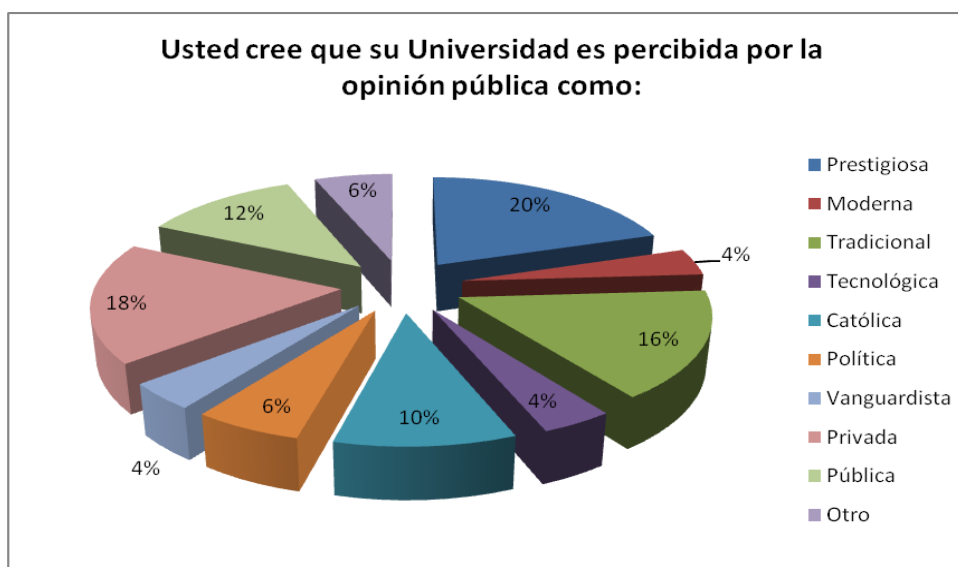
La principal función de dichas agencias es precisamente vincularse de manera permanente con los distintos medios de comunicación, ello con el propósito de realizar un seguimiento de las temáticas vinculadas al quehacer de las universidades y el mundo educacional, y principalmente lograr insertar publicaciones sobre el quehacer académico institucional.

Esto refuerza el interés prioritario de las universidades y sus direcciones de comunicaciones por orientar su gestión y presupuesto hacia la comunicación externa, tal como se ha visto en puntos anteriores.

### 2.1.4 Sellos o atributos comunicacionales

Respecto a los sellos o atributos comunicacionales que las instituciones investigadas quieren proyectar, un 23% se interesan en ser reconocidas por la opinión pública como instituciones de excelencia académica, sin embargo el 20% piensa que la opinión pública las percibe como prestigiosas. (Ver gráfico N° 2)

## Gráfico Nº 2: Sellos Comunicacionales



Fuente: Elaboración Propia

Esta disonancia mencionada, evidencia una brecha entre lo que buscan dar a conocer y por lo que realmente son identificados según la información que ellos mismos manejan. Los datos permiten deducir que no existen sellos comunicacionales definidos, y por tanto se infiere, la ausencia de una “Política Comunicacional”.

Por otra parte, la información que arrojó el análisis de contenido, es aún más contundente en afirmar que en la mayoría de las universidades estudiadas (15 de 20) no existe coherencia entre los sellos comunicacionales que declaran tener, los que transmiten a través de su página web, e incluso respecto de lo que los DIRCOM creen que la opinión pública percibe de ellos.

Nuevamente se infiere que no hay sellos comunicacionales definidos y por tanto tampoco hay una política clara al respecto, lo que sin duda afecta la gestión comunicacional de esas universidades.

Cabe destacar que de las 5 universidades que evidencian una coherencia en el mensaje, 3 son estatales, 1 privada tradicional y 1 es privada autónoma.

Por otra parte, en la entrevista, las universidades declaran tener definidos sus sellos comunicacionales. Inclusive, aquellas que no tienen



“Política Comunicacional” entienden que es importante tener atributos definidos que se vean reflejados en cada uno de los medios que utilizan para comunicarse tanto en el plano interno como externo, con el fin de lograr el reconocimiento de sus distintos públicos.

Sin embargo, y coincidiendo con los datos entregados en los instrumentos anteriores, al no haber “Política Comunicacional”, los sellos definidos nacen de lo que las autoridades del momento, o simplemente los encargados de comunicaciones, creen que son los sellos que tienen que dar a conocer en beneficio de una buena imagen institucional, generando, en ocasiones, el efecto contrario.

Tal como se fundamentó teóricamente, la existencia y sistematización de los sellos comunicacionales, es un ingrediente indispensable en la formalización de la política en el área de las comunicaciones, de ahí la gran importancia de que existan o no. Las brechas entre los conceptos que se quieren comunicar (intencionalidad), y lo que realmente se está proyectando, pueden generar en el público objetivo una imagen adversa o una falta de credibilidad, perjudicando comunicacionalmente a la universidad.

Reforzando lo anterior, los Directores de Comunicaciones entrevistados concuerdan que hay coherencia entre lo que son y lo que proyectan ser, pero ese discurso se obtiene de las universidades que han definido su política comunicacional y no de aquellas que no lo han hecho. De las dos universidades que no la tienen definida, una de ellas es categórica en señalar que no hay coherencia porque las comunicaciones son muy dispersas, lo que se debe a la inexistencia de una “Política Comunicacional”. Este es el caso de la Universidad de la Frontera que señala “la percepción es bastante más precaria tanto en la comunidad interna como externa. Somos más de lo que nos vemos porque al no existir una línea clara definida y aprobada hay dispersión en las comunicaciones” Y la otra universidad, a pesar de no haber una política definida, realiza todos los esfuerzos para que exista cierta coherencia tratando de mostrar atributos que favorezcan su imagen. Este interés, además de un tema conceptual, radica en que la Dirección de Comunicaciones de esa universidad está definiendo esa política y tratando de justificar su importancia ante las autoridades institucionales. El resto de las

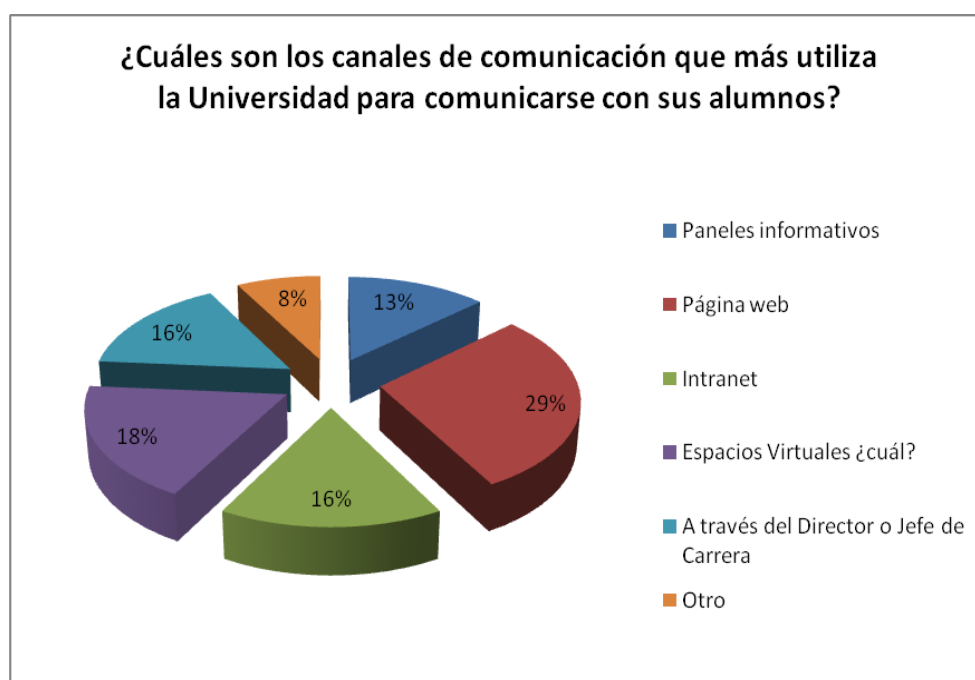
universidades entrevistadas demuestran mayor alineación entre lo que son y lo que proyectan, lo que realizan de manera fluida y con una mejora continua. Cabe destacar que una de las universidades indica que si bien se preocupan para que así se trabaje la comunicación, por un tema presupuestario, solamente tienen la certeza en el ámbito interno pero les es imposible comprobar la eficiencia y efectividad de sus acciones comunicacionales en el ámbito externo.

### 2.1.5 Canales comunicacionales

A través de la encuesta se detectaron los distintos canales con que las universidades se relacionan con sus públicos. Esta información fue posible contrastarla con los datos obtenidos del análisis de contenido el que confirmó que existe coherencia entre lo que declara el DIRCOM y lo que efectivamente se visualiza en la página web de la universidad.

En cuanto a los canales de comunicación, las universidades indican utilizar como vínculo con el estudiantado, básicamente los espacios virtuales, esto es; páginas web e intranet, redes sociales formalmente establecidas por la universidad, entre otras. (Ver gráfico N° 3), lo que se verifica a través del tipo de lenguaje que se utiliza en ese espacio, la información que se publica y los links de interés que se publican orientados a ese grupo.

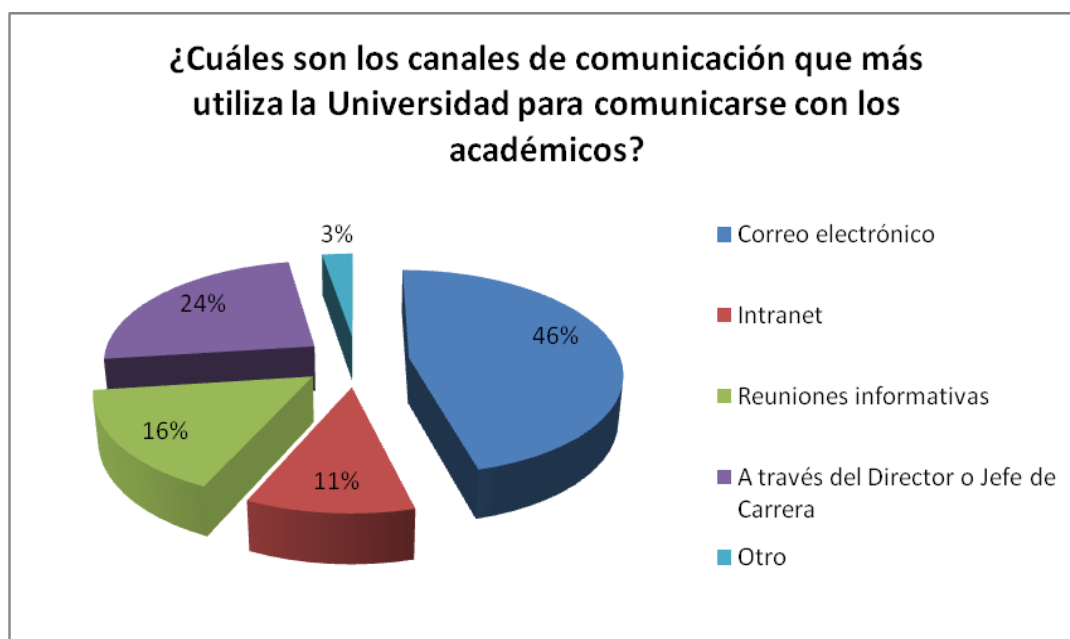
### Gráfico Nº 3: Canales de Comunicación hacia alumnos



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de los académicos, los canales más utilizados por las universidades para dirigirse a ellos, son los correos electrónicos y a través de los Directores o Jefes de Carrera (Ver gráfico Nº4), lo que es posible de corroborar a través del análisis de contenido. Sin embargo, a través de este método fue posible detectar, por un lado, que en la mayoría de los casos las páginas web incorporan espacios y link de información para los académicos (15 de 20), algunas, muy completas, pero que no son utilizadas o bien no son consideradas por la universidad, ya que ésta declara que el canal de comunicación con los docentes es a través de correo electrónico o del Director o Jefe de Carrera, perdiendo un recurso importante para llegar a este público. Además denota una falta de claridad respecto de los canales utilizados.

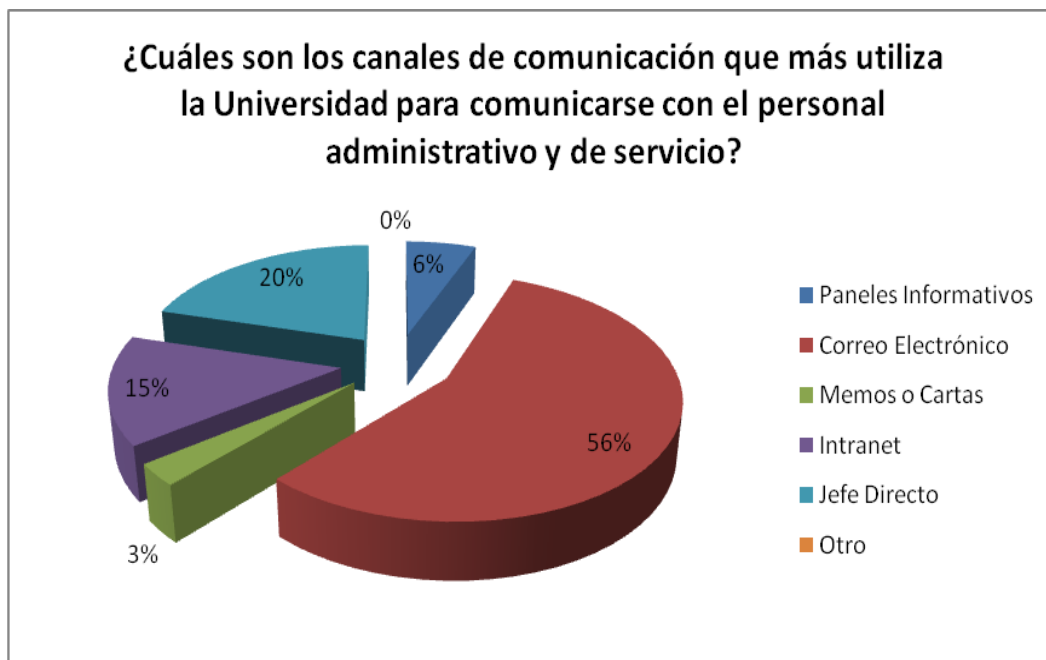
**Gráfico Nº 4: Canales de Comunicación hacia académicos**



Fuente: Elaboración Propia

Para comunicarse con el personal administrativo y de servicio de la Institución, el correo electrónico es el medio más usado, junto a la transmisión de la información a través del jefe directo. (Ver gráfico Nº 5). Sin embargo, al complementar la información con el análisis de contenido de su página, es posible mencionar que las universidades estudiadas manifiestan a través de la página web ser un canal de comunicación formal para comunicarse con los administrativos, siendo que el DIRCOM, declara transmitir la información a este público a través de otros canales.

**Gráfico N° 5: Canales de Comunicación hacia personal administrativo y de servicio**



Fuente: Elaboración Propia

Respecto a los medios de comunicación, el correo electrónico y el teléfono son los utilizados preferentemente (Ver gráfico N° 6). Destacar en este punto lo mencionado sobre las Agencias Comunicacionales que en el 60% de los casos son las encargadas de la comunicación con los medios. En Chile, todavía se privilegia el contacto más directo, y en tal sentido, las salas de prensa de las páginas web son poco consultadas para la obtención de la información, teniendo la universidad que ser la encargada de enviarle la información lista al periodista de medio para tener alguna posibilidad de publicación. Hoy en día, en temáticas de educación, exceptuando casos muy particulares, no hay gran interés de la prensa en buscar la noticia.

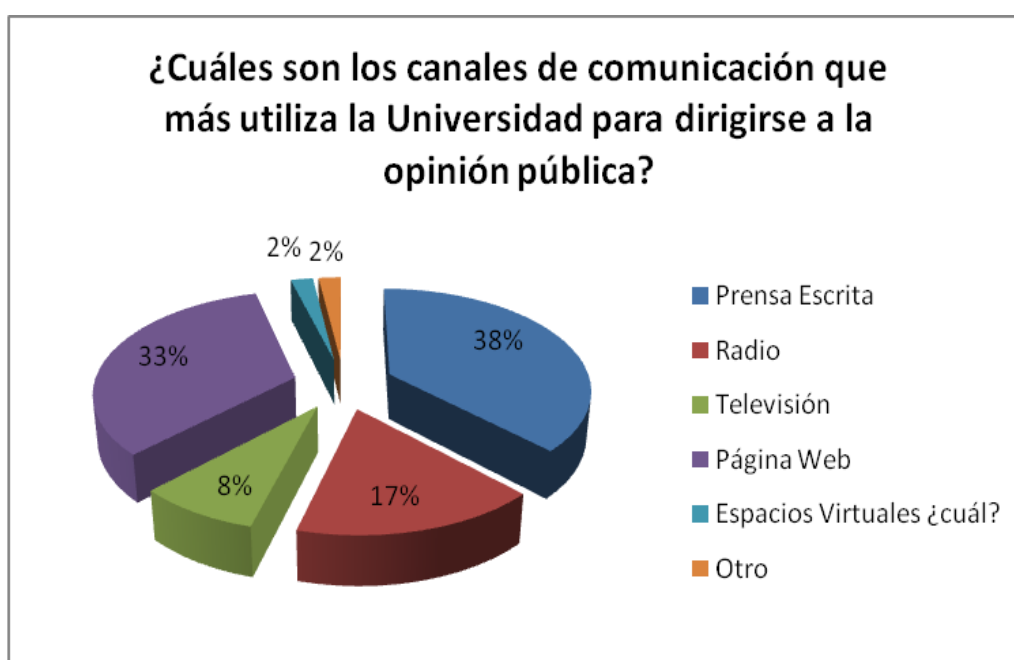
**Gráfico Nº 6: Canales de Comunicación hacia los medios de prensa**



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, las universidades señalan que para dirigirse a la opinión pública, la prensa escrita y la página web son los canales más utilizados. (Ver gráfico Nº 7

**Gráfico Nº 7: Canales de Comunicación hacia la opinión pública**



Fuente: Elaboración Propia

Lo anterior, es posible comprobarlo debido a que en la mayoría de las páginas web de las universidades estudiadas (14 de 20), sus contenidos y diseños están orientados hacia el público externo, principalmente futuros postulantes y comunidad en general.

Por otra parte, la entrevista confirmó que hoy en día los canales más efectivos son las redes sociales como facebook, twitter y la página web, además de boletines digitales. Un ejemplo de ello lo indica la Universidad de Viña del Mar en el que señala que claramente lo más utilizado es “Twitter, Facebook, la radio tanto interna como externamente”. Las 2 universidades que tienen definida su “Política Comunicacional”, tienen indicadores claros que le permiten evaluar permanentemente cuáles son los canales más adecuados dependiendo del público al que se va a dirigir. Ejemplo de ello lo menciona la Universidad Católica del Norte “hicimos una medición respecto del boletín porque llegaba por correo electrónico para ver efectividad, cuánta gente ingresaba y nos dimos cuenta que faltaba agilidad. Entendiendo a los públicos nuevos, rehicimos nuestros canales e implementamos un diario electrónico con actualización inmediata y tuvimos un incremento superior a 400%”.

En aquellas que están medianamente definidas existen evaluaciones periódicas principalmente en el ámbito interno. De las universidades que no definen su “Política Comunicacional”, una de ellas, se preocupa de tener canales adecuados para cada uno de sus públicos, sobre todo los que van dirigidos al público escolar ya que una de sus funciones tiene relación con la captación de alumnos.

En términos generales y analizando la variable “Política Comunicacional”, es posible mencionar que si bien hay evidencia de la existencia de una Dirección de Comunicaciones en todas las universidades, las realidades son muy diversas en cuanto a:

- Número de integrantes del equipo.
- Lo que señala la política en mayor o menor grado y si es que la hay.
- La importancia que la entidad educativa le otorga a la herramienta comunicacional.

A partir de lo anterior, se detecta que efectivamente la mayoría de los esfuerzos comunicacionales van orientados hacia el público externo, desde la inversión, medios de comunicación, canales utilizados, entre otros, pese a que puede ser legítimo y ser parte de la “Política Comunicacional” definida para una determinada universidad, carece de sustento, al no contemplar como prioridad la comunicación hacia los públicos internos y mixtos como son los estudiantes.

En este análisis puede estar la explicación de por qué las universidades señalaron que el factor más importante para definir la “Política Comunicacional” es la imagen corporativa, y en un grado menor, la competencia, ya que demuestra que las universidades más que políticas comunicacionales, definen políticas de marketing, que si bien están relacionadas y se complementan, no son lo mismo, lo que es posible de evidenciar, principalmente en aquellas Direcciones de Comunicaciones que además de ver el tema comunicacional, se preocupan de la admisión de la universidad, convirtiéndose en áreas polifuncionales sin tener el recurso humano suficiente para ello, como en uno de los casos entrevistados.

Por ende no hay claridad conceptual ni claridad en los pasos a seguir al momento de realizar una definición de la “Política Comunicacional”.

## **2.2 Gestión Comunicacional**

La gestión comunicacional, fundamentada como el quehacer de las comunicaciones en la organización, en el presente análisis debe concentrarse en las funciones que se desarrollan y los recursos financieros que se invierte en ellas, por lo que los instrumentos cuantitativos y cualitativos aportan datos que se combinan adecuadamente.

En una primera instancia se puede visualizar que la mayoría de las universidades entrevistadas (5 de 6) se preocupan tanto de sus comunicaciones internas como externas, a través de una Dirección de Comunicaciones, por lo general, bien establecida. Sin embargo, la cantidad de funciones que debe cumplir y que pudiéramos decir que está dentro del ámbito de acción de una Dirección de Comunicaciones, no se condice con el número



de profesionales que trabajan en ella, el que es muy reducido y por lo tanto dificulta la cobertura a cabalidad de todas las tareas que demanda la dirección. De ahí se desprende que las comunicaciones, en las universidades entrevistadas sean más reactivas que proactivas, a pesar de estar en conocimiento que no es lo más apropiado, la capacidad de recurso humano impide que sea de otra forma.

Por otra parte, en aquellas universidades en que la “Política Comunicacional” se ha trabajado en el tiempo, han tenido evaluaciones permanentes y han definido indicadores que les permite orientar de mejor forma sus mensajes, el plano interno y externo es igualmente importante y trabajan para abordarlos permanentemente dedicando recursos económicos y humanos, al logro de los objetivos propuestos. Es el caso de la Universidad Los Andes que señala que ambos ámbitos se trabajan “por igual. Hoy ha adquirido mucha importancia la interna y la digital muy avanzadas”. Coincide que estas dos universidades son las que más profesionales tienen en la dirección de comunicaciones. A su vez una de las universidades entrevistadas, considera que en su caso particular, las comunicaciones se han volcado a la fidelización de su público internos por sobre el externo, principalmente por capacidad de recursos humanos y por presupuesto, motivo por el cual han debido optar a donde dirigir sus mayores esfuerzos, sin descuidar lo externo, pero en definitiva donde hay una mayor preocupación por los canales, la estructura de los mensajes, las evaluaciones, etc. Es el caso de la Universidad de Viña del Mar, que explica lo mencionado de la siguiente forma: “nos hemos preocupado de tener la casa ordenada. Esto pasa por la definición que nos fijamos, porque no tenemos la capacidad de personas para dar el salto hacia el exterior y tercero por un tema presupuestario”. Finalmente, la universidad cuya “Política Comunicacional” depende del rector de turno indica que en esa casa de estudios la orientación de las comunicaciones depende de la contingencia, es decir si el foco está en lo interno, los esfuerzos los orientan a esa dirección y si en otro momento la preocupación está en lo externo, entonces los esfuerzos deben cambiar a esa dirección. Así lo menciona la Universidad de Concepción: “fluctúa con el período de la historia, hay momento que se potencia más a lo

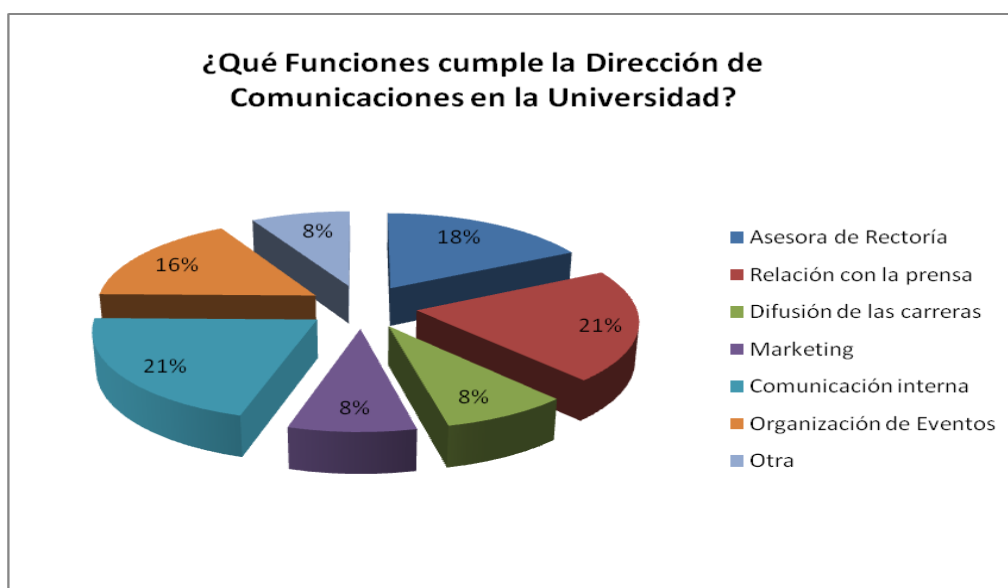
interno o más a lo externo. Depende de lo que pasa en la región o a nivel nacional”.

### 2.2.1. Funciones y su carácter

Las universidades encuestadas para esta investigación, indicaron que la Dirección de Comunicaciones tiene en la organización las siguientes funciones principales: (Ver gráfico N° 8)

- Relacionarse con la prensa
- Velar por la comunicación interna
- Asesorar a Rectoría
- Y organizar eventos.

**Gráfico N° 8: Funciones Dirección de Comunicaciones**



Fuente: Elaboración Propia

Una nueva disonancia encontramos en estos datos, ya que al consultar específicamente sobre la “Política Comunicacional”, señalan que los esfuerzos están concentrados en los públicos externos.

Desde este punto de vista, gran parte de las funciones serían de carácter estratégico, sumado esto a que la Dirección de Comunicaciones está

ubicada estructuralmente en los altos mandos. Sin embargo, si se analiza más en profundidad y se cruza la información obtenida tanto de otras preguntas del mismo instrumento como del análisis de contenido de las páginas web, es posible comprobar que el número de integrantes de las Direcciones de Comunicaciones, su estructura jerárquica, la formación profesional de quienes trabajan en ella, no hace posible que exista una real planificación de las comunicaciones.

Respecto a la diferenciación de funciones, la mayoría de las universidades entrevistadas, han definido claramente las funciones de los profesionales que trabajan en la dirección de comunicaciones. Sólo en 2 de ellas (2 de 6), esas funciones no están claras y todos responden a la contingencia y a las acciones más reactivas. Lo anterior, podría explicarse por tener pocos profesionales trabajando en el área, sin embargo la explicación más atinente es que coincide que estas universidades no tienen definida su “Política Comunicacional”, lo que dificulta la elaboración de un plan que cumpla con todos los requerimientos de una universidad para desarrollarse comunicacionalmente en el medio interno y externo. Esto, definitivamente impide priorizar el trabajo, lo que asociado a poco personal, dificulta el establecimiento de funciones específicas para cada uno de los integrantes de la dirección de comunicaciones.

Lo anterior implica que tampoco exista una definición de la “Política Comunicacional” que oriente con mayor rigurosidad el actuar comunicacional, transformando las funciones a un carácter operativo que responde a los procesos rutinarios que desarrollan año a año estas direcciones dentro de la universidad, lo que debilita la labor estratégica.

Por otra parte, y complementando el análisis anterior, en el caso de la muestra entrevistada, ésta cuenta con los profesionales idóneos para desarrollar las funciones comunicacionales, el problema es la cantidad de profesionales que forman parte de esas direcciones, lo que es una deficiencia importante que ha sido posible de comprobar a través de esta investigación, considerando que en el caso de las direcciones que han formado parte del

estudio y que tiene pocos profesionales en sus áreas, sus funciones no sólo se enmarcan en lo estrictamente comunicacional sino que además deben asumir la responsabilidad del área de admisión. En estos 2 casos, la insuficiencia de profesionales es más notoria.

### 2.2.2 Asesoría Comunicacional

Es importante detenerse en el rol de asesor mencionado en el punto anterior, los datos indican que el 85% de los DIRCOM, declara que dentro de sus funciones se encuentra asesorar a Rectoría. Ello le da un carácter estratégico, de relevancia en cuanto a la toma de decisiones de la universidad, sin embargo no se ve reflejado en los datos recogidos tanto en la encuesta, como en el análisis de contenido de sus páginas web.

En la entrevista, también es posible detectar que la función asesora está como labor de los DIRCOM, y en la mayoría de los casos por estructura organizacional y dependencia directa es así, sin embargo hay casos en que el DIRCOM está supeditado jerárquicamente a un Vicerrector, autoridad superior quien es la persona que está presente en las reuniones con el Rector y que no siempre es un profesional de las comunicaciones, donde la asesoría no va orientada al mejor quehacer comunicacional.

A través de la investigación se detectaron inconsistencias en los mensajes, baja valoración del público interno, débil presencia de los sellos comunicacionales que dicen “los representan”, en definitiva en la mayoría de los casos de estudio, no se detecta el rol estratégico de estas Direcciones.

### 2.2.3 Plan de medios

Las universidades publican en medios nacionales y/o regionales, liderando los más tradicionales como son El Mercurio y la Tercera. Además señalan que aparecen en los medios más de 6 veces al mes lo que confirma la función indicada en el párrafo anterior y la función que cumplen las agencias externas de comunicación.

Esto no se considera como negativo, muy por el contrario habla de una gestión positiva y proactiva en lo que a relación con los medios se refiere y a los esfuerzos que despliegan las Direcciones de Comunicaciones para aparecer en prensa.

Cabe destacar que 14 universidades de las 20 encuestadas, gestionan sus publicaciones vía contacto y sin necesidad de ocupar el presupuesto ya que menos del 20% de ellas son pagadas. Esto revela parte de la gestión comunicacional la que es lograda con eficacia. Se entiende que el contacto con los medios resulta fundamental para generar el interés de la prensa por las actividades que emanan de la universidad.

En las entrevistas, coincide que la relación con la prensa es permanente, de contacto personal y en lo que se destina gran parte de los esfuerzos del propio DIRCOM. Para todas las universidades es importante establecer una buena relación con los medios a fin de lograr la cobertura de sus actividades, lo que sin duda, es uno de los principales requerimientos de las autoridades. En este caso, las 6 universidades entrevistadas no trabajan con agencia externa, lo que implica que la propia DIRCOM tiene que elaborar los informes que le permita tomar decisiones acertadas.

#### 2.2.4 Presupuesto

El 55% de las Direcciones de Comunicaciones, cuentan con un presupuesto anual superior a los 60 millones de pesos; justamente son estas universidades las que evidencian una gestión comunicacional más efectiva y eficiente. Sin embargo llama la atención que el 25 % de las universidades asignen a esta Dirección menos de 30 millones de pesos anuales para gestión de comunicación. En este último grupo se encuentran 3 estatales, 1 privada autónoma y 1 privada tradicional.

De lo anterior, podemos inferir que el desarrollo de las comunicaciones no es considerada como una gestión prioritaria y estratégica que contribuya al logro de los objetivo institucionales. Las Direcciones de Comunicaciones si bien cumplen funciones acordes con el ejercicio de una buena gestión, concentran

su atención en mantener una buena relación con los medios de comunicación lo que les permite a sus universidades tener una presencia significativa en la prensa escrita nacional y regional.

Resulta contradictorio a lo declarado en las encuestas, que el 25% de las universidades cuenten para su gestión, con un presupuesto mínimo para poder desarrollar las funciones propias de una Dirección de Comunicaciones. Sin lugar a dudas, esto demuestra poca conciencia de la importancia e interés en las comunicaciones que tienen las autoridades respectivas.

Desde una perspectiva global en cuanto a Gestión Comunicacional , es posible indicar que si bien la gran mayoría declara tener una “Política Comunicacional” definida, que se enmarca dentro de la planificación estratégica y del proyecto educativo institucional (4 de 6), la gestión comunicacional es difusa en gran parte de las universidades entrevistadas debido a que en algunos casos la estructura orgánica de la universidad es compleja, compuesta por facultades y distintos estamentos en las que difundir sus carreras, investigaciones, logros, actividades y mostrarse a través de los medios de comunicación de masas, resulta fundamental, minimizando la gestión comunicacional sólo a ese ámbito. Por lo tanto, al entender la gestión comunicacional sólo dirigida hacia el ámbito externo, las funciones y tareas prioritarias están orientadas a ese sentido, a pesar de declarar que sus funciones abarcan tanto en plano interno como externo. Sólo 1 de las 6 universidades se preocupa por ir actualizando periódicamente su “Política Comunicacional”, realizando auditorías y reestructurando el área para dar satisfacción al cumplimiento de esa política, y en tal sentido hay real coherencia entre lo que declaran y la gestión comunicacional que realizan o pretenden realizar.

Respecto a si las comunicaciones en la universidad son reactivas o proactivas, 5 de las 6 universidades entrevistadas opinan que son reactivas ya sea porque no tienen una “Política Comunicacional” que les permita tener una directriz y en base a eso anticiparse planificando de mejor forma las comunicaciones, en otros casos porque la contingencia en comunicaciones hace que cueste ser proactivo en la gestión y en otros casos porque la política

comunicacional está ligado al rector de turno, lo que en términos conceptuales se desprende del objetivo que tiene generar los espacios para la descripción de una política que oriente y de los lineamientos generales de las comunicaciones dentro de una institución. Cabe señalar que la “Política Comunicacional” está fuertemente ligada al proyecto educativo institucional, y por lo tanto a la cultura corporativa de la institución y no a las personas que las dirigen.

Es así, que de acuerdo a la información recolectada, hay concordancia respecto a que la planificación de las comunicaciones se declara más sistemática en aquellas universidades que tienen una “Política Comunicacional” definida, en relación a aquellas que declaran no tenerla y cuya planificación es anual y vinculada a la oferta académica.

### **2.3 Ubicación de la Dirección de Comunicaciones**

En el 90% de los casos, la Dirección de Comunicaciones depende de un Vicerrector o directamente del Rector de la universidad. De esto se infiere que el DIRCOM tiene un nivel estratégico dentro de la estructura organizacional, siendo considerado como un Directivo o Directivo Superior.

A pesar de ello, y de acuerdo a la información arrojada por la entrevista, dos de las universidades estudiadas, manifestaron que la vicerrectoría, de la cual dependen, en ocasiones se transforma en una barrera permanente e impide que la comunicación sea más fluida.

De igual forma, existe disonancia en cuanto a la ubicación de esta dirección en las universidades y el total de profesionales que conforman la Dirección de Comunicaciones, que en el 30% de las universidades son entre 2 a 4 profesionales, lo que sin duda nos lleva a inferir que el desarrollo de funciones son más bien operativas, perdiendo el rol estratégico y de asesoría que debiera tener de acuerdo al nivel jerárquico que ocupan en la organización.

Por lo tanto, a pesar de que las Direcciones de Comunicaciones, declaran tener una ubicación estratégica, antecedente que es posible comprobar a través de los organigramas presentados en sus páginas web, en

más del 25% de los casos el total de integrantes de esta Dirección no se condice con el nivel de funciones declaradas por estas mismas universidades.

## **2.4 Gestión Comunicacional y Tipo de Administración**

De acuerdo a la información arrojada en la encuesta, es posible detectar que no existe diferencia en las acciones comunicacionales y en general, en la gestión comunicacional que realiza la universidad basada en el tipo de administración que esta tenga.

De igual forma, el tipo de administración de la universidad, el que se basa en su financiamiento, es decir si es estatal, privada tradicional y privada autónoma, no es un factor que afecte el accionar comunicacional y que por tanto establezca alguna diferencia en la gestión comunicacional.

Es más, las diferencias que se producen en el desarrollo de las comunicaciones que lleva a cabo el DIRCOM, se vincula al presupuesto asignado, a la definición de su “Política Comunicacional”, al número de profesionales del área de comunicación que se desempeñan en esa Dirección, al reconocimiento por parte de la plana directiva.

Por lo expuesto, la hipótesis respecto a la existencia de diferencias en la gestión comunicacional de las universidades en relación a su tipo de administración, queda refutada.

Complementando el análisis anterior, y considerando exclusivamente la información de la entrevista realizada a los DIRCOM, la investigación arrojó algunos puntos interesantes de comentar.

Hay coincidencia entre los directores de comunicaciones entrevistados, que los ejes principales de las comunicaciones en la universidad pasan por estar integrados y alineados con el proyecto educativo institucional y por tanto con una coherencia con su cultura corporativa. La “Política Comunicacional” debe surgir desde el proyecto educativo y a partir de éste definir las estrategias comunicacional que les permita generar identidad en su público interno y



configurar en la opinión pública una imagen positiva de la universidad. Es así que la Directora de Comunicaciones de la Universidad Católica del Norte lo grafica indicando que la “Política Comunicacional”, “está alineada con el PEI y con el plan de desarrollo corporativo. Es para transmitir quienes somos”

En cuanto a la importancia que le otorga la universidad a las comunicaciones, se pueden extraer respuestas dispares. En dos universidades, las que tienen más claramente definida su “Política Comunicacional” en relación a su proyecto educativo, expresan que su universidad les da gran importancia a las comunicaciones, lo que se ve reflejado en la ubicación que tiene en la estructura organizacional, en el nivel de dirección que tiene el área, en el presupuesto que manejan y en la claridad comunicacional a través de su política. La Directora de Comunicaciones de la Universidad Católica del Norte lo reafirma, indicando “Sí hay mucha importancia y coherencia de las comunicaciones lo que ha sido impulsado por el Rector”. En otra, si bien hay mayor trabajo en el plano interno que en el externo, igualmente la rectoría le da un papel preponderante a las comunicaciones de la universidad, de acuerdo a lo expresado por el jefe de comunicaciones de la Universidad Viña del Mar “la valoración (a las comunicaciones) la podemos ver desde el organigrama como una de las 4 unidades que depende directamente del Rector. Y el rector la describe como muy importante”. El cuarto director, manifiesta que debe existir una formalidad al respecto a través de una política, intrínsecamente no se le da la importancia que requiere ya que está supeditado a la disposición del rector. Así lo indica la Directora de Comunicaciones de la Universidad de Concepción “Hay una propuesta formal de sí hacerlo pero mi impresión es se queda en lo formal y en la práctica se sigue haciendo de la misma manera porque le acomoda a todo el mundo y de acuerdo al Rector de turno”. Finalmente, en aquellas universidades en que la “Política Comunicacional” no está definida, una de ellas está en vías de generar la necesidad y demostrar la relevancia de las comunicaciones a través de datos duros, como es el caso del Jefe de Comunicaciones de la Universidad Católica de Talca quien manifiesta “estamos en ese proceso, si damos el salto o no. Tengo datos duros para convencer a la nueva rectoría de la importancia de invertir en comunicaciones”. Mientras que

la otra reconoce que su universidad no le da ninguna importancia a las comunicaciones.

La importancia de la definición de la “Política Comunicacional” queda de manifiesto cuando todos los directores de comunicaciones de las universidades entrevistadas, incluso de aquellas que aspiran a tener una “Política Comunicacional”, indican que se nota un cambio en el antes y el después de su definición, principalmente en lo que respecta a tener objetivos claros, una línea de acción establecida, mayor y mejor definición de las funciones que debe cumplir una dirección de comunicaciones y claridad sobre los canales de comunicación a utilizar. Así lo indica la Directora de Comunicaciones de la Universidad Católica del Norte “Sí por supuesto. Hay diferencias en el gobierno de la universidad. Han crecido proyectos de vinculación, proyectos académicos”

Respecto a la evaluación de los procesos comunicacionales y sus estrategias, de las 6 universidades entrevistadas 4 indican que sí los evalúan, ya sea anualmente o dos veces al año, destacando aquellas universidades cuya madurez comunicacional es mayor, como es el caso de la Universidad de Los Andes, cuya directora indica “Sí, nos evalúan dos veces al año, tengo indicadores los que son revisados por la Vicerrectora...”. Cabe destacar que una de las universidades cuya “Política Comunicacional” si está definida, no presenta mecanismos de evaluación formal, ni posee indicadores que le permitan medir sus comunicaciones, sí a nivel de Dirección de Comunicaciones mide sus propios resultados, como es el caso de la Universidad de Concepción en que la directora menciona “Formalmente no existen mecanismos, no hay procesos estandarizados de medición y evaluación. Sí la dirección se preocupaba de medir sus resultados”. En tanto, una de las universidades que no tiene una “Política Comunicacional”, si se preocupa de tener una metodología de evaluación, monitoreando, midiendo los soportes con el clipping, viendo resultados de apoyo a los proyectos, midiendo sus eventos, como es la experiencia relatada por el jefe de comunicaciones de la Universidad Católica de Talca quien dice "sí, ya sea con metodología como monitoreando, midiendo los soportes, con el clipping, viendo resultados de

apoyo a los proyectos, los eventos también se miden”. Este último caso surge de una motivación personal más que institucional, como es posible de entender a lo largo de toda la entrevista.

En ese sentido, los instrumentos utilizados para la evaluación es el clipping, el monitoreo de las redes sociales, indicadores de gestión e indicadores que le permitan ir evaluando la efectividad de los soportes. La complejización de los instrumentos de evaluación dependerá de lo estructurado que esa universidad tenga su sistema de comunicación.

Un tema interesante de los resultados de la entrevista es que para aquellos directores en cuyas universidades no existe una “Política Comunicacional” o se ha desarrollado de manera parcial, el modelo que proponen está basado en la definición de una “Política Comunicacional” que les permita planificar una comunicación efectiva y eficiente al interior de la universidad fortaleciendo la identidad para después proyectar externamente. Esto implica en palabras simples “ordenar la casa” comunicacionalmente para que exista un lineamiento a seguir y que guíe el actuar de todos los involucrados en la comunicación de la universidad, con el fin de que el mensaje sea único y sea coherente ante la opinión pública.

En tanto, las universidades que tienen definida su “Política Comunicacional”, creen que el modelo debe contemplar el fortalecimiento de la comunicación de crisis para tener un plan de contingencia que les permita actuar de manera coherente y por otra parte, que la estructura y funcionamiento de la propia dirección de comunicaciones sea tal que le permita tener funciones específicas para abordar de manera más planificada y estratégica las acciones a seguir, atendiendo de manera estudiada a cada uno de sus públicos y por lo tanto dando satisfacción real a las necesidades comunicacionales.

## **2.5 Resultados del Método Delphi**

Respecto al análisis de la información obtenida a través del método Delphi, se decidió realizarlo por separado al resto de los instrumentos aplicados, debido a que lo que se busca con este método es tener una visión más especializada acerca de la “Política Comunicacional” de las universidades, ya sea sobre la base de las investigaciones, estudios y/o experiencia de los expertos entrevistados, dando a conocer el deber ser de la “Política Comunicacional” o de las comunicaciones en general.

En tal sentido, se realizaron 2 baterías de preguntas aplicadas a 13 expertos en cuya primera instancia los resultados fueron los siguientes:

### **2.5.1 Política Comunicacional**

El denominador común en las respuestas de los expertos radica en que la “Política Comunicacional” para ser definida se tiene que extraer de la cultura corporativa de cada universidad, de su proyecto educativo y de las características propias de esa universidad. De la Nuez indica “hay un Proyecto Formativo Institucional (PFI) que contiene misión, visión y valores de la Universidad. La política comunicacional se nutre de estos postulados. Dentro del Plan Estratégico general hay un eje que atañe a la política comunicacional; de modo que la definición parte de unas bases y tiene unas guías”. Guiloff, en tanto, menciona que “la definición de la política comunicacional va a depender de cada Universidad” Lamentablemente, no siempre su definición es estratégica sino que más bien responde a la relación con los medios de comunicación para llegar a sus públicos externos, convirtiéndose en una “Política de Comunicación” parcial y no global como debiera ser.

Existe acuerdo absoluto entre los expertos que las consecuencias de la no existencia o definición de una “Política Comunicacional” en una universidad (o en cualquier otra institución) son nefastas para el crecimiento, desarrollo y reputación de la misma.

El no tener una línea comunicacional que permita, en primera instancia, comunicarse internamente, vincularse con los distintos públicos internos de la universidad, relacionarse con la autoridad, coordinarse entre las diversas áreas, tener coherencia en el mensaje, entre otros, podría afectar seriamente la reputación, la imagen de la universidad, por mensajes erróneos con sus stakeholders, inclusive causando impactos económicos negativos que terminen por provocar una crisis institucional.

Las opiniones de los expertos son lapidarias y categóricas en señalar lo complejo que sería para una universidad no contar con una “Política Comunicacional” definida que guíe al equipo de comunicaciones. Más aún implicaría que las comunicaciones se gestionarían sobre la base de las autoridades del momento y no se definirían en esencia y coherencia con la cultura corporativa y su estructura orgánica. Habría un caos interno que tarde o temprano se reflejaría externamente. Un ejemplo de ello, es lo que señala Mercedes Cancelo respecto a que las consecuencias de la falta de una Política Comunicacional son “la falta de dirección en la comunicación interna, consecuencia de ello se produce una ruptura entre la comunidad universitaria y la cúpula institucional. La falta de comunicación interna y evidentemente la falta de definición de las acciones comunicativas provocan a largo plazo crisis institucionales”.

Todo lo mencionado anteriormente refuerza el planteamiento de la investigadora respecto a la real importancia de la definición de una “Política Comunicacional” que contribuya y favorezca la gestión comunicacional y, por cierto, la institucional. Los resultados de los distintos instrumentos aplicados, además del marco teórico desarrollado, avalan su importancia.

En otro elemento constitutivo de la “Política Comunicacional”, los expertos coinciden, que de acuerdo al público objetivo de las universidades, los canales más efectivos para comunicarse con ellos son las redes sociales, donde la dirección de comunicaciones debe manejarse al 100%. Sin embargo, también coinciden que los mensajes deben enviarse por varias vías y no sólo confiarse en las redes sociales. Uno de los canales que según los expertos

debe mantenerse con las reuniones y el contacto personal con los funcionarios y/ o autoridades y también entre autoridades y alumnos. Además, la comunicación hay que fortalecerla con publicaciones informativas, noticiosas, que mantengan la identidad, el sentido de equipo y el fortalecimiento de la marca. El correo electrónico, si bien es el canal más efectivo, según Carretón “se sobreexplota tanto que la oficialidad se confunde con todo tipo de información coloquial. Lo que habría que hacer es seleccionar las herramientas y los mensajes para que este canal sea utilizado de mejor manera”.

Efectivamente, los resultados indican que en la mayoría de los casos, el mismo canal de comunicación se utiliza para informar a todo tipo de público, sin mediar un análisis más exhaustivo, respecto de quien es el receptor, sus gustos, características, costumbres, y de acuerdo a eso cómo estructurar el mensaje. Esto tiene múltiples causas pero dos son las principales: falta de recursos económicos y falta de recurso humano. En ocasiones, la información no se refuerza a través de otras vías y por tanto se saturan los canales perdiendo efectividad. Los expertos, coinciden, como se indica en el párrafo anterior, que es justamente lo que sucede y por tanto provoca falta de interés del receptor o perceptor y falta de información de lo que sucede en la universidad.

Respecto a si la comunicación interna y externa debe ser llevada a cabo por un área o distintas áreas en la universidad, los expertos presentan opiniones divididas. Mientras unos refuerzan la idea que las comunicaciones tienen que ser llevada a cabo por una sola área (Dirección de Comunicaciones) para que haya unidad en la entrega del mensaje y coherencia entre lo interno y externo, como es el caso de Downes quien dice que “lo mejor es cuando hay sinergia entre todos los canales de comunicación internos y externos”, otros mencionan que debieran ser conducidas por áreas distintas por ejemplo, Marketing todo lo relacionado con venta de servicios; Asuntos Corporativos responsable de temas institucionales con rectoría, stakeholders externos y extensión; y Recursos Humanos todo lo relacionado con la comunicación interna. Vargas opina que “hay méritos en los modelos que separan a comunicaciones externas a cargo de profesionales dedicados a la

implementación de acciones para esta área, y de RR.HH orientada al trabajo de comunicación interna”. Quienes plantean esta postura, la justifican en cuanto consideran que la gestión es más efectiva ya que los tiempos, metas, soportes, contenidos, evaluaciones son de índoles diferenciadas y tienden a apuntar a hacia objetivos diversos. Otros expertos mencionan que lo más importante es tener claro que siempre en la estructura comunicacional, deben existir dos áreas en las que se deben orientar todos los esfuerzos comunicacionales: el área interna y el área externa. Y más importante aún, que éstas deben provenir de una sola política comunicacional que debe servir de paraguas a todo el quehacer comunicacional ya sea interno externo, lo que es compartido por la investigadora.

En cuanto a los atributos diferenciadores y/o sellos comunicacionales, los expertos plantean una diversidad de atributos que las universidades debieran potenciar. Es así como es posible mencionar:

- La cercanía con sus públicos.
- La marca de la universidad, aquello que cimienta su prestigio y su proyección en todo el país.
- Productos académicos específicos.
- Individualidades que la representen acertadamente.
- Sus servicios académicos y sociales.
- Su solidez institucional.
- La transparencia administrativa.
- La calidad del profesional egresado.
- El amor por la universidad.
- Alfabetización cultural.
- Calidad en general.
- Sello valórico y cultural.
- Una comunicación óptima.
- La comunicación directa y mostrar interés ante su público.

Por otra parte, hay expertos que indican que antes de definir los atributos diferenciadores de la universidad, es fundamental hacer un diagnóstico de su estado actual en el ámbito comunicacional para que una vez obtenidos los resultados se defina con claridad su “Política Comunicacional”, los recursos financieros con que cuenta y el grupo humano que implementará y evaluarán las acciones, entre varias otras cosas más.

Lo anterior es fundamental para que exista coherencia entre lo que la universidad es y lo que quiere proyectar. Si esta información se cruza con los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos cualitativos y cuantitativos, es posible mencionar con certeza que en la mayoría de los casos, las universidades no realizan ningún diagnóstico respecto de lo que son, de su ubicación actual y de cómo los percibe la opinión pública, lo que se ve reflejado en la inconsistencia entre lo que declaran los directores de comunicaciones y lo que presentan en su página web. En otras palabras, no hay cultura de evaluación y como no existe cultura de evaluación en el ámbito comunicacional, no realizan auditorías comunicacionales y tampoco auditorías de imagen que les permita tener un diagnóstico objetivo respecto de las comunicaciones en la universidad y menos aún de cuáles debieran ser los sellos que identifiquen de mejor manera a esa universidad sobre la base de su misión y visión institucional.

## 2.5.2 Dirección de Comunicaciones

Todos los expertos concuerdan que la Dirección de Comunicaciones está o debiera estar a un nivel gerencial, que reporte directamente a rectoría, que le permita cierta autonomía y a un nivel estratégico donde pueda influir en la imagen institucional. En algunos casos es así, en otros todavía está a un nivel medio o dependiendo de otras direcciones lo que le quita el carácter estratégico para definir acciones concretar, tomar decisiones y la flexibilidad necesaria para afrontar la contingencia de manera oportuna.

En estricto rigor, las funciones de las Direcciones de Comunicaciones debieran responder a una planificación estratégica enmarcada en la



planificación institucional y evidentemente en la planificación de la propia dirección de comunicaciones. En ese sentido, la gestión comunicacional debiera ser proactiva, adelantándose a la contingencia, sin embargo en ocasiones la proactividad se refleja en la cantidad de información que se transmite a través de los distintos canales de comunicación y a los distintos públicos, información que muchas veces no es relevante pero que igualmente se difunde, saturando a los receptores y bloqueando al emisor, que en este caso es la universidad.

Lo anterior se evidencia porque hay bastante reactividad en situaciones de crisis y eso responde a que no hay una planificación estratégica detrás, sino que se trabaja sobre la base de lo rutinario sin prever situaciones de conflicto.

Los expertos más que indicar si las Direcciones de Comunicaciones de las universidades debieran tener alguna función distinta a las ya conocidas, lo que proponen es reforzar lo que estas áreas deben realizar considerando el tipo de institución en la que están insertas. Lo indica así Míguez quien dice “no creo que se trate de tener funciones extras, sino más bien de enfocar las funciones ya conocidas desde un prisma concreto, que es el de la realidad universitaria”. Más que extras, son las mismas funciones que ya se conocen pero enfocadas al ámbito universitario, a responder las necesidades de satisfacer a los distintos públicos tanto internos como externos, a ser éticos y transparentes en la información, a realizar una planificación estratégica acorde con la planificación institucional y que le permita enfrentar de la mejor forma las situaciones de crisis.

En este contexto, se les consultó a los expertos acerca de cuál consideraban ellos que son las mayores debilidades de los comunicadores. Y sus respuestas apuntaron a:

- La formación.
- Su ubicación en el organigrama (no están en una posición estratégica).
- La creatividad para utilizar otros modos de comunicar.

- La dificultad para demostrar la validez del trabajo realizado en comunicación (medición de resultados).
- La insuficiencia de información (estadística, sondeos de opinión, etc.) para tomar decisiones acertadas en cuanto a los contenidos de un mensaje y sus canales de comunicación más adecuados.
- Falta de habilidades para planificar y generar KPI (Key Performance Indicators o Indicadores Claves de Desempeño) a modo de indicadores de gestión.
- Comunicadores con deficientes habilidad para liderar grupos humanos, con capacidad para entender la complejidad de los asuntos públicos y el rol que se debe desempeñar a nivel sistémico frente a las autoridades y a la legislación que rige el actuar de cada organización.
- Comunicadores con capacidades técnicas menores para enfrentar escenarios de negociación técnica, como un proceso de huelga, y crisis para saber cómo organizar y enfrentar las complejidades de una crisis de imagen pública, que afecte la continuidad operacional de una organización.
- Profesionales de la comunicación poco capacitados que entiendan de diseño y desarrollo de políticas de sustentabilidad, de desarrollo de protocolos medios ambientales de reportes de sustentabilidad bajo normativa internacional.
- Profesionales con capacidad escasa para liderar políticamente sus áreas dentro y en relación con otras áreas o gerencias de la organización.
- Falta de conocimientos en redes sociales para utilizarlas de manera óptima como medio de comunicación con sus públicos.
- Carencias en la comprensión del proyecto económico y rentable que persiguen los ejecutivos en las organizaciones y capacidad de hacerlo coincidir con la materia de la comunicación sin que ella pierda el norte de colaborar a agregar valor comercial.
- Falta de estructuras de pensamiento claras que les permitan definir estrategias y luego tácticas que se lleven a cabo en la realidad. Los comunicadores manejan códigos más teóricos que de ejecución.
- Trabajar de manera unilateral como gabinetes de prensa en vez de gestionar las comunicaciones.

En algunos casos, los expertos indican que parte de estas debilidades las han observado en Gerentes de Comunicaciones, que tienen desempeños carentes de habilidades y formación para abordar las diversas situaciones comunicacionales y resolverlas correctamente, lo que sin lugar a dudas, advierte falencias sustanciales en los actuales comunicadores lo que podría ser la causa de varias críticas que se hacen en esta investigación en cuanto a la gestión comunicacional y por ende a la ubicación dentro de la estructura orgánica, en este caso, de la universidad, entendiendo que lo mencionado anteriormente se puede dar en cualquier tipo de organización, institución o fundación.

### 2.5.3 Gestión Comunicacional

De acuerdo a lo indicado por los expertos, la gestión administrativa es más valorada que la comunicacional, porque muchas veces las autoridades tienen una visión muy tradicional para llevar a cabo la gestión institucional y por tanto en ese contexto, las comunicaciones son un apoyo a la labor, subvalorada y en ocasiones reducida a pequeñas direcciones que suplan las necesidades de información básica. Reforzando lo anterior, Míguez indica que “...la gestión administrativa de una entidad es imprescindible para que ésta funcione, pero la comunicación no se percibe así... Por tanto, se opta por un camino intermedio, mediante estructuras básicas para la gestión de la comunicación, que suplan la deficiencia que supondría no comunicar, pero que no interfieran en otras direcciones ni supongan un gasto excesivo”. Lo anterior, puede tener sus razones en el poco conocimiento del área o bien en la necesidad de demostrar cuantitativamente la importancia de la gestión comunicacional, lo que es complejo considerando que los resultados se ven a largo plazo. O bien, son posibles de demostrar en situaciones de crisis, si es que la universidad o cualquier organización, se ha preocupado de realizar una gestión proactiva y planificada.

También dentro de la gestión comunicacional, los expertos recalcan la importancia de la coordinación entre el plano interno y el externo para tener

coherencia en los mensajes que la universidad difunde hacia sus distintos públicos. Losada lo señala diciendo: “Por necesidad. No existe otra opción. Lo interno pesa tanto o más que lo externo, especialmente en organizaciones tan complejas como las universitarias, con un público tan diverso y cualitativamente distinto y con un tipo de relaciones muy característico”. Sin embargo, en la práctica, no existe la misma preocupación, principalmente por el tema de recursos y porque todavía existe la concepción de que es mejor trabajar más directamente con los medios de comunicación e influenciar, creando reputación hacia los públicos externos y potenciales alumnos.

Por otra parte, y tal como mencionan algunos expertos, existen casos en que la comunicación interna es manejada por el área de recursos humanos mientras la externa está planificada por el área de marketing, y si bien algunos de ellos consideran que es una buena alternativa ya que se puede lograr de mejor forma los objetivos comunicacionales e institucionales, también puede provocar que no exista una clara coordinación entre ambas, y en el caso de una universidad eso es perjudicial por la complejidad de sus variados públicos. Es opinión de la investigadora que la comunicación deba ser ámbito de una sola área y que ésta debe ser la dirección de comunicaciones, que vele por el plano interno y externo y así asegure su estructura, su planificación, coherencia y consistencia. Hay una frase que uno de los expertos, De la Nuez, menciona y que resume la relevancia de equilibrar el plano interno y externo: “el mejor comunicador de una universidad es un egresado exitoso”.

#### 2.5.4 Evaluación en Comunicaciones

De acuerdo a los expertos, la evaluación se debería hacer de manera permanente como en cualquier otra organización, utilizando para ello las redes sociales como herramienta para tales efectos. Además se deben definir indicadores, realizar auditorías anuales con el fin de establecer si los objetivos, el diseño y la planificación fue la adecuada y si lograron los objetivos propuestos. Es necesario realizar diagnóstico, establecer objetivos, definir el diseño y planificación para posteriormente tomar las decisiones adecuadas y precisas respecto a las estrategias y tácticas. Cancelo señala “que la mejorar

opción es la realización de una auditoria periódica que integre todos los parámetros”.

Hay coincidencia en los expertos que existe poca o nula evaluación en los procesos comunicacionales, por lo que podría ser interesante externalizar la evaluación principalmente por la objetividad. Esto dependerá de los recursos económicos que tenga la universidad, de lo contrario, lo tendrá que asumir el equipo de comunicaciones interno. Lo relevante es que es necesariamente indispensable evaluar las comunicaciones para medir con datos concretos la contribución de las comunicaciones a la gestión comercial y financiera y desde esa perspectiva aportar con un sentido más estratégico. Guiloff señala que “los DIRCOM de las universidades deberían estar permanentemente monitoreando el impacto de su gestión, y eso se hace a través de diferentes herramientas, que deben incluir los sistemas de medición online y en redes sociales”.

Es por lo anterior que consideran, que el perfil del comunicador es operativo, característica que no solo ocurre en el ámbito universitario sino que “es un vicio que cruza a la industria de comunicaciones en su totalidad”. La universidad en el ámbito comunicacional está más en el plano operacional que estratégico.

A lo anterior se suma la poca cultura de evaluación inicial y prácticamente nula evaluación final, esta es la principal deficiencia que se superará una vez que se sienta la necesidad de investigar, se escuche a los públicos y se conozca sus necesidades.

#### 2.5.5 Aspectos que debiera considerar un modelo de comunicación en las universidades, según los expertos

Luego de haber consultado a los expertos, y teniendo en cuenta que las adecuaciones estarán sujetas al proyecto educativo y al sistema de creencias de cada casa de estudios superiores, los especialistas indican que el modelo de comunicación de una universidad debiera considerar:

- Estudio sistemático de los públicos
- La bidireccional como necesidad estratégica
- La fijación de objetivos medibles y evaluables
- La capacidad de tomar decisiones globales
- Una perspectiva de trabajo estratégica, específica para los diferentes públicos (no puede faltar)
- Desarrollo de planes estratégicos de comunicación en base a los planes institucionales
- Instauración de medios de control y auditoría de la comunicación.
- Los principios, los públicos y el concepto de comunicación como tarea de toda la comunidad universitaria ya que todos la representan puertas afuera
- La aplicación del modelo en ambas direcciones de Grunig
- Configuración organizacional y operativa fundada en la generación de investigación, indicadores, contenidos, soportes propios, presencia en MCS, asociatividad entre extensión y prácticas de RSE
- Estudios sobre los problemas y los desafíos que enfrenta la universidad y los resultados del estudio
- Servicio de asesoría comunicacional para profesores y alumnos de la universidad
- Proyección de la tradición universitaria, construyendo la cultura y espíritu de la universidad
- Moldear la imagen pública social de la universidad
- Comunicación interna, comunicación externa, eventos, comunicación online, comunicación de masas, campañas promocionales, trade marketing

- La comunicación interna antes de la comunicación externa, búsqueda de coherencia entre las dos. Deben saber conciliar los elementos externos que le influyen con los internos de que dispone
- Provisión de un presupuesto específico
- Reputación, marca, imagen, promoción, vinculación, calidad académica, docentes, evidencias de titulados
- La ética y la transparencia como ejes fundamentales de un plan de comunicación para una universidad
- La comunicación universitaria debe ser capaz de identificar el potencial de las nuevas tecnologías para poderlo utilizar en su provecho, disminuir los costos en su operación y potenciar el impacto de sus productos.
- Las áreas de comunicación deben ser flexibles para ser capaces de adaptarse a las nuevas circunstancias de la sociedad, de la misma forma en que deben estar preparadas permanentemente para la atención de situaciones de crisis.
- Es necesario saber desarrollar el potencial humano con que cuentan.
- Considerar una redefinición constante de la relación e impacto de las universidades con su entorno.

Si bien los expertos a quienes se les envió las baterías de preguntas son diversos, en cuanto a que provienen de distintos países, con experiencia en el ámbito teórico y/o de investigación, y por otro lado con experiencia en el ejercicio propio de la profesión en direcciones de comunicaciones, llama la atención la coincidencia respecto a los elementos que no pueden faltar en un modelo comunicacional en la universidad.

Las evidencias declaran que las falencias en esta área de acción son muy similares en distintos países y por tanto el éxito de una buena gestión comunicacional, está basada en la definición de “Políticas Comunicacionales” claras alineadas con el proyecto educativo y, que en tal sentido, un modelo comunicacional puede ser el punto de partida para contribuir al mejoramiento de la comunicación en la universidad.

Sin lugar a dudas, el carácter estratégico del modelo, es esencial para que la gestión comunicacional en la universidad sea un aporte real a la consecución de los objetivos institucionales y logre definir una “Política Comunicacional” que guíe las comunicaciones con los diversos públicos a los que se enfrenta la universidad. En ese sentido, la bidireccionalidad, el estudio de los públicos y del entorno, la evaluación permanente a través de auditorías, la conexión entre la comunicación interna y externa, son elementos que no pueden estar ausentes en un modelo de comunicación universitaria.

## **2.6 Bases para la implementación de una “Política Comunicacional” en las universidades**

En la propuesta que se presentará a continuación, es relevante destacar que la aplicación de las bases para la definición de una “Política Comunicacional” en las universidades está supeditado a las características propias de la casa de estudios superiores que quiera implementarla, su cultura corporativa, sus normativas, ideales dependerá de la manera que cómo las universidades realicen su gestión.

Es por lo anterior, que las bases que se plantean corresponden a una propuesta básica de cómo debiera llevarse a cabo la elaboración de una “Política Comunicacional” en las universidades, y que surge como fruto de la investigación realizada.

Para una mayor comprensión se expondrá y explicará en los párrafos siguientes.



## BASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA COMUNICACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES



Fuente: Elaboración propia

Previo a su definición, es fundamental conocer el estado actual comunicacional tanto interno como externo. Para ello, se deben llevar a cabo una auditoría comunicacional y una auditoría de imagen que permitan tener una visión general de cómo están funcionando las comunicaciones en la universidad, la efectividad de sus canales, el tipo de información que se está transmitiendo, y de igual forma cómo percibe la opinión pública a esa universidad.

Una vez obtenida esa información, imprescindible para el sustento de la política comunicacional, se comienzan a definir los ejes centrales de la “Política Comunicacional”:

- Objetivos que determinarán el centro de la política.
- Principios que fundamentan y le dan el espíritu a la política.
- Atributos o sellos comunicacionales que serán los conceptos que identifican a la universidad y que debiera resaltar la política comunicacional.
- Definición y estudio de los públicos, que permitirá tener un esquema de quienes y por qué deben ser considerados públicos de la universidad, con sus características, intereses, edades, estrato socioeconómico. En definitiva, a quienes se dirigirá el mensaje.

Una vez que exista claridad respecto de cómo la universidad pretende dirigir las comunicaciones, se hace necesario definir y/o potenciar:

- Objetivos para cada público. Se debe definir los objetivos comunicacionales que la universidad quiere lograr con cada público que ha definido como público objetivos.
- Flujos. Se deben definir la comunicación ascendente,

descendente, transversal y horizontal sobre la base de los objetivos de la política comunicacional que se está estableciendo.

- Canales efectivos de comunicación orientados a cada público. Se deben definir con precisión y acorde con las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Establecer los medios a través de los cuales se deben enviar los mensajes orientado directamente al tipo de público con el que se quiere buscar la comunicación.
- Tipo de información a comunicar. El tipo de información también debe ir definido de acuerdo al público a quien se quiere dirige el mensaje. Es fundamental establecer diferencias en el lenguaje, temas de interés, enlaces porque eso permitirá cautivar a nuestro público objetivo.
- Estudios de la competencia. Se debe definir con precisión quienes y por cuántas universidades está compuesta la competencia directa e indirecta. Conocer sus fortalezas y debilidades, sus apariciones en prensa, la forma que tiene de vincularse con su público interno y externo.
- Estudios de la contingencia. Se debe estar monitoreando permanentemente todos los temas concernientes a educación o aquellos que pudieran tener alguna influencia. En tal sentido estar atentos a los entornos político, social, económico, tecnológico, medioambiental.

Posterior a ello, dentro de la “Política Comunicacional”, se deben contemplar las definiciones de:

- Plan de crisis. Una universidad por su complejidad debe establecer dentro de su “Política Comunicacional” la definición de un plan que le permita enfrentar las situaciones de crisis de manera óptima, asegurándose que no afecte ni su identidad ni su imagen institucional.
- Evaluación o medición de los resultados. Se deben establecer mecanismos de control y evaluación, definiendo indicadores que permitan medir las estrategias comunicacionales que la DIRCOM está llevando a cabo. Esto permitirá tener datos concretos respecto al logro obtenido a través de la gestión comunicacional, o bien, a tomar decisiones respecto a las estrategias a considerar.
- Recurso humano necesario. Para llevar a cabo de manera efectiva una “Política Comunicacional” dentro de una universidad y en general gestionar las comunicaciones, se debe contar con profesionales idóneos en el área y con experiencia en direcciones de comunicaciones de universidades. Esto le permitirá darle un mayor profesionalismo a la aplicación de la política y continuidad a la gestión comunicacional universitaria.
- Presupuesto. Toda “Política Comunicacional” debe ir acompañada de un presupuesto que le permita ejecutar esa política y llevar a cabo las comunicaciones de manera óptima, considerando que en las universidades donde más se debe invertir son en las auditorías, estudios de medios, estudios de contingencia, implementación de las estrategias, evaluación y recurso humano.

La definición de una “Política Comunicacional” en la universidad busca potenciar las fortalezas de esa institución para que exista coherencia entre la

cultura corporativa, el proyecto educativo, los mensajes que se elaboran y la imagen que se configura en la opinión pública. Por lo tanto, la investigadora propone que todo lo expuesto en estas bases de “Política Comunicacional” va en beneficio del fortalecimiento de la Identidad de sus alumnos, académicos, directivos y funcionarios sobre la base de la credibilidad y confianza hacia lo que es y dice ser la universidad, y en proyectar los mensajes adecuados para configurar en la opinión pública y stakeholders la imagen corporativa deseada.

Es así, como la bidireccionalidad es indispensable para que la aplicación de estas bases funcionen, ya que constituye el input y el output necesario para que la información y la comunicación entre la universidad y su entorno establezcan un diálogo permanente y coherente a través de una sólida “Política Comunicacional” como eje central de la proyección de la universidad.

# CONCLUSIONES

Las universidades chilenas han ido profesionalizando sus áreas comunicacionales, considerando los últimos diez años, tanto en la formalización de un área dedicada exclusivamente a las comunicaciones, contratando profesionales acordes con los requerimientos del área y siendo dirigidas por especialistas en comunicación.

Además está ubicada estratégicamente en la estructura organizacional, dependiendo, en la mayoría de los casos, directamente de Rectoría.

Todo lo anterior, indudablemente es un gran avance ya que recordemos, que hace no muchos años atrás, las organizaciones, y principalmente en las universidades, las comunicaciones eran realizadas por una sola persona, que no siempre era especialista, o bien la labor comunicativa era destinada a otros departamentos como el de Recursos Humanos, Ventas, u otros.

Sin embargo, aún queda mucho por recorrer, y eso queda de manifiesto al comprobar que las universidades estudiadas, independiente si son estatales, privadas tradicionales o privadas autónomas, todavía no valoran la importancia que significa la definición y sistematización de una política comunicacional acorde con la cultura organizacional y sistema de creencias de la universidad, que potencie sus fortalezas y minimice sus debilidades permitiendo un trabajo planificado, estructurado, conocido por todos y compartido por todos.

Si bien hay ciertos lineamientos, no son suficientes para poder trabajar la gran cantidad de variables que conllevan las comunicaciones en un estamento tan importante para sociedad, como lo es la universidad.

Por otra parte, las universidades chilenas, como es el caso de otras universidades en Latinoamérica y España consultadas para complementar la investigación, dedican gran parte de sus esfuerzos comunicacionales y humanos en gestionar las comunicaciones hacia el público externo, olvidándose de los académicos, personal administrativo y de servicio, incluso de los alumnos, quienes también requieren de calidad en la comunicación

definida para ellos.

Por lo anterior, el destino de los presupuestos está más orientado a satisfacer las necesidades comunicacionales externas que internas.

Las “Políticas Comunicacionales”, para que contribuyan a los múltiples quehaceres de la universidad, deben definirse tanto interna como externamente y por tanto aplicarla desde el interior de la universidad. Ahí es donde se generará la comunión con el sistema comunicativo, el traspaso de la visión y misión de la universidad, una identidad corporativa sólida por parte de los académicos y funcionarios, también alumnos, para que posteriormente se consolide la imagen corporativa deseada, habiendo coherencia entre lo que la universidad es y lo que dice ser.

A las comunicaciones, y por ende a las comunicaciones en el ámbito universitario, les falta rigurosidad. Hay poco tiempo para la investigación y por lo general los equipos de comunicaciones no tienen la cantidad de profesionales que les permita realizar algún estudio que inicialmente garantice un plan más adecuado a su realidad y a su entorno, y por tanto se actúa reactivamente y en la mayoría de los casos sin realizar una evaluación posterior y menos durante el proceso que lo oriente en cuanto a ajustes o definitivamente a tomar decisiones más acertadas, eficientes y efectivas.

Todas las universidades dicen tener política comunicacional pero pocas demuestran coherencia entre lo que son y lo que dicen ser y si bien jerárquicamente se ubican a un nivel estratégico, en la práctica las funciones que desarrollan son principalmente operativas.



## 1. CONCLUSIONES A PARTIR DE LOS OBJETIVOS

### 1.1 Objetivo Específico

Indagar el desarrollo de los lineamientos comunicacionales en universidades que tienen estructurado el área comunicacional, tanto en universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas.

A través del análisis de la política y gestión comunicacional, basándose en los datos obtenidos a través de la aplicación de la metodología cuantitativa y cualitativa, es posible concluir que en su gran mayoría las universidades estudiadas no tienen estructurada su área comunicacional.

Lo anterior debido a que no existe una “Política Comunicacional” sistematizada que contribuya y sea una directriz para una gestión eficiente en el ámbito de las comunicaciones.

Las evidencias que permiten llegar a esta conclusión son:

- Ausencia de claridad respecto de cuáles son los sellos comunicacionales de la universidad, aquellos aspectos diferenciadores que son importantes de transmitir, tanto a la opinión pública como hacia el público interno y el alumnado.
- Incoherencias respecto de los canales de comunicación que definen para vincularse con sus diversos públicos y los que realmente utilizan para ese fin.
- Confusión de parte de los DIRCOM acerca de cómo definir una “Política Comunicacional” y los factores relevantes a considerar.

Todo ello demuestra por un lado, que no han formado un equipo que pueda definir la política y por otro la falta de conocimiento respecto de la propia universidad.

A través del presente estudio exploratorio descriptivo se concluye que no existe una “Política Comunicacional” que oriente permanentemente las

acciones comunicacionales de la universidad, que sea flexible y se acomode a los cambios del medio y que sea un pilar fundamental para el logro de la visión, misión y objetivos de la universidad.

Es así, como podemos ver que las universidades que tienen estructurada las comunicaciones (2 privadas tradicionales, 1 estatal y 1 privada autónoma) han definido claramente los canales y los utilizan para enviar información y mantener una comunicación fluida, tienen claridad respecto a qué factores considerar para definir o redefinir su “Política Comunicacional” lo que está directamente relacionado con las funciones que realizan.

Por otra parte el número de profesionales del área de las comunicaciones que trabajan en esas Direcciones de Comunicaciones, les permite abordar las tareas de manera adecuada, sobresaliendo algunas por sobre las otras ya que es posible generar internamente una estructura orgánica más especializada de acuerdo a las funciones que deben ejercer.

A diferencia de lo anterior, aquellas que no tienen estructurado el área comunicacional, no demuestran claridad en la manera de llevar a cabo su quehacer revelando incoherencias en los mensajes que se transmiten, por ejemplo, a través de la página web donde los sellos, o no son posibles de inferir o bien son distintos a los que declaran formalmente. Lo mismo ocurre con los canales, en los que también manifiestan utilizar y en la práctica no lo hacen, lo que trae como consecuencia que el mensaje no llegue correctamente a sus públicos, dejando de ser efectiva la comunicación por no utilizar los canales acordes con las características del público al cual se dirigirá el mensaje. Es aquí donde se evidencia de manera más categórica la carencia de una “Política Comunicacional”.

Ahora, es preciso destacar, que tanto en universidades que tienen estructurado su área comunicacional como en aquellas que no lo tienen, hay una clara tendencia a preocuparse más por la definición, estructura y efectividad de los canales dirigidos hacia el público externo, entendido como medios de comunicación, futuros postulantes y comunidad en general, que definirlo con precisión en el plano interno, lo que en general es una debilidad de

todas las universidades en cuestión, con la excepción, en este estudio en particular, de una.

## **1.2 Objetivo Específico**

Detectar si la ubicación de la Dirección de Comunicaciones en las Universidades cumple un rol estratégico que le permita asesorar comunicacionalmente a la plana directiva.

Sobre la base de las estructuras organizacionales de las universidades, las Direcciones de Comunicaciones están ubicados estratégicamente, lo que les da la relevancia necesaria para desarrollar una labor tan compleja como lo es dirigir las comunicaciones de una universidad y demuestra el compromiso e interés, de parte de sus superiores jerárquicos en que exista esta área, es más, en un número importante de ellas, esa declaración está señalada en la página web.

Sin embargo, y tal como se menciona en la etapa de análisis, aún existen universidades cuyo aparato comunicacional está compuesto por el mínimo de profesionales, lo que sin duda es un incoherencia ya que es imposible asumir que habiendo 2 ó 3 profesionales, el Departamento de Comunicaciones pueda establecer “Políticas Comunicacionales”, realizar la planificación estratégica, capacitar a los académico y personal administrativo en el ámbito comunicacional, elaborar manuales corporativos, realizar mediciones de la efectividad de los medios, vincularse con los distintos stakeholders de la universidad, realizar eventos de extensión académica y cultural, entre tantas otras, en las que mezclan tanto funciones de carácter estratégicos como de carácter operativo.

Difícilmente, se puede llevar a cabo una asesoría directa a rectoría, además de todas las funciones mencionadas en el párrafo anterior y otras más que se detallan en las respuestas de los instrumentos, si es que:

- No cuentan con personal apropiado en cuanto a cantidad de profesionales y experiencia de los mismos.
- No tienen línea directa con rectoría para ejercer efectivamente la función asesora.
- No hay presupuesto asignado acorde con las exigencias del área y con la multiplicidad de funciones que deben realizar.

Es evidente que desde el punto de vista nominal la Dirección de Comunicaciones tiene una ubicación estratégica y por tanto su rol también es estratégico, sin embargo, en la práctica se realizan, primordialmente, una sucesión de ejecuciones correspondientes al día día, convirtiéndose en una dirección operativa y reactiva más que en una dirección estratégica y proactiva. Esto trae como consecuencia que no se potencien las fortalezas de la universidad y menos aún que se aprovechen las oportunidades que le puede ofrecer el entorno, sobre todo considerando lo vertiginoso que son las comunicaciones y lo cambiante que es el sistema actual, en el que la competencia es cada vez mayor y los stakeholders son cada vez más informados.

### **1.3 Objetivo Específico**

Describir la estructura y funciones del área comunicacional en universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas, revelando si existe o no planificación comunicacional.

En este punto es posible indicar que las funciones que debe realizar la Dirección de Comunicaciones de una universidad, son variadas ya que debe satisfacer las necesidades de distintos públicos con requerimientos diversos y por tanto que exigen respuestas distintas e inmediatas. En tal sentido la labor comunicacional en una universidad es compleja y por tal motivo las funciones

pueden ser innumerables.

En el presente estudio, queda de manifiesto lo comentado en el párrafo anterior, en el que las funciones llevadas a cabo por la Dirección de Comunicaciones son del más amplio espectro, realizando labores de marketing, organizando seminarios y distintos tipos de eventos, además de los ya conocidos como la vinculación con los distintos públicos, definir estrategias comunicacionales, publicar en los medios las actividades propias de la universidad, entre otras.

Sin embargo, se puede concluir, que a pesar que la universidad realice todas estas funciones, las ejecuta de manera operativa, sin abordarlas desde un plano estratégico para poder desarrollarlas de manera holística. El motivo de ello es que la estructura al interior de las Direcciones de Comunicaciones no está dispuesta de una manera estratégica y especializada, basta con conocer el organigrama del propio departamento y el número de profesionales que la componen para evidenciar lo mencionado y comprobar que es muy difícil llevar a cabo de manera proactiva todas las funciones asignadas. Todo lo anterior pese a ser una dirección bien ubicada dentro de la estructura institucional.

En cuanto a las estructuras de las áreas comunicacionales, en la mayoría de los casos estudiados y que declaran tenerla, es extremadamente simple, no indica funciones específicas, ni subdivisiones que permita visualizar un equipo estructuralmente ordenado y dispuesto para abordar de la mejor forma las funciones encomendadas, y por lo tanto, que se presente coherente en relación a estas mismas funciones.

#### **1.4 Objetivo Específico**

Detectar y describir las diferencias en la gestión comunicacional entre las universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas.

Después de la investigación realizada, en lo referente al objetivo mencionado en el párrafo anterior, se concluye que no existen diferencias en la gestión comunicacional entre las universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas.

Desde una perspectiva más detallista hay sutilezas que pueden manifestarse como diferencias, sin embargo no tienen relación con el tipo de administración de la universidad, sino más bien con la composición de esa Dirección de Comunicaciones, basado en la estructura y el número de sus integrantes y al grado de importancia que la plana mayor, Rectoría o Directivos Superiores le otorgan a esa área.

### **1.5 Objetivo Específico**

Definir las bases para la implementación de una “Política Comunicacional” en las universidades chilenas.

Luego de consultar a través de la encuesta y entrevista a los directores de comunicaciones de diversas universidades sobre los elementos esenciales para elaborar una “Política Comunicacional”, y de la aplicación del Método Delphi a expertos en el área de las comunicaciones donde se indagó acerca de los mismos elementos, fue posible para la investigadora plantear ciertas bases que puedan servir de guía para la implementación de una “Política Comunicacional” aplicable a cualquier tipo de universidad.

Se espera de una forma más concreta, contribuir a una mejor y mayor definición de “Política Comunicacional” facilitando el camino para que las universidades se aventuren en mejorar su gestión comunicacional sobre la base de la sistematización de las comunicaciones internas y externas.

## 2. CONCLUSIONES A PARTIR DE LAS HIPÓTESIS

### 2.1 Hipótesis

Las universidades chilenas no tienen una “Política Comunicacional” sistematizada que les permita contar con una gestión comunicacional profesional.

Sobre la base de la información arrojada por los instrumentos cuantitativos y cualitativos, es posible indicar que si bien las universidades tienen definidos ciertos lineamientos a partir de una Dirección de Comunicaciones establecida, que orientan sus acciones comunicacionales, no hay evidencia de una política comunicacional sistematizada, lo que comprueba la hipótesis de este estudio.

### 2.2 Hipótesis

Las Direcciones de Comunicaciones en las universidades no poseen una ubicación estratégica dentro de la estructura organizacional, lo que influye en que sus funciones sean sólo operativas.

Luego de recolectar y analizar los antecedentes, esta hipótesis se refuta ya que en el plano estrictamente formal la Dirección de Comunicaciones en las universidades posee una ubicación estratégica dentro de la estructura organizacional.

A pesar de ello, el estudio permitió comprobar que las funciones de las Direcciones Comunicacionales se ejercen de manera operativa con poco nivel estratégico.

Cabe señalar, que la estructura y funciones de las Direcciones de Comunicaciones de las universidades estudiadas, no tienen relación con el tipo de administración de dichas universidades.

### **2.3 Hipótesis**

Existen diferencias en la gestión comunicacional de las universidades en relación a su tipo de administración.

También es posible concluir, que no es factor determinante el tipo de administración de la universidad (pública, privada tradicional y privada autónoma) ya que esa condición no influye en ninguna de las variables estudiadas ni en sus resultados, refutando la hipótesis planteada.

Tal como se mencionó anteriormente, las diferencias están relacionados con variables presupuestarias, de estructura, número de profesionales, distribución de funciones pero muy por el contrario por el tipo de administración, ya que la sistematización o no de la “Política Comunicacional” se evidencia de manera transversal.



### 3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Permanentemente ha sido una inquietud de la investigadora la función y el desarrollo de las comunicaciones en las universidades, y particularmente la “Política Comunicacional” en el que llama la atención la improvisación y el actuar reactivo frente a situaciones que ameritan un nivel de planificación mayor, y si bien el tema ha sido abordado por la investigadora de manera más local hace años atrás, en esta oportunidad, el presente estudio permite dar una visión actual de la “Política Comunicacional” en las universidades chilenas a nivel nacional.

Es así, como esta tesis puede servir como punto de partida para futuras investigaciones sobre las universidades y la comunicación, destacando las siguientes áreas de interés por parte de esta investigadora:

- Sellos o Atributos Comunicacionales en la Universidad: cómo se definen, ¿pueden ser propulsores de la identidad corporativa y gestores de una imagen diferenciadora? Se vislumbra escasa bibliografía sobre el tema y poco estudio por parte de las universidades respecto al proceso que realizan para definirlos, por lo que se considera interesante abordarlo como aporte a la identidad e imagen de la universidad.
- Evaluación de las acciones comunicativas en la universidad, particularmente el ROI en comunicaciones universitarias. En el ámbito universitario, si bien hay evaluación permanente de los procesos académicos, no se percibe sistematización en las evaluaciones comunicacionales y menos en demostrar el retorno en la inversión en comunicaciones a las altas autoridades de una universidad.
- Dirección de Comunicaciones universitarios: la investigadora considera interesante profundizar en la estructura y conformación de las Direcciones de Comunicaciones en las universidades chilenas para poder proponer modelos que de acuerdo a la envergadura de la

institución educacional, aporten de mejor forma a la consecución de los objetivos comunicacionales y universitarios. Igualmente, conocer la visión de los rectores y sus requerimientos en cuanto a la gestión de los directores de comunicaciones y/o de la gestión comunicacional en la universidad.

# REFERENCIAS

Aguadero, F. (1994) *Comunicación Social Integrada*, Madrid, España, Editorial El Ateneo.

Aguilera, J. (2008) *Gerencia Integral de Comunicaciones* Ediciones ECOE.

Almansa, A (2003) Teoría, estructura y funcionamiento de los Gabinetes de comunicación el Caso Andaluz. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga.

Recuperado en <http://atarazanas.sci.uma.es/>

Álvarez, A (2011) *Medición y Evaluación en Comunicación* España, Edita Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP) Colección Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación.

Álvarez, T., Caballero, M. (1997). Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Recuperado en <http://books.google.cl/>  
Consultado el agosto 2014

Andréu, J. (2013) Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. Recuperado en [www.public.centrodeestudiosandaluces.es](http://www.public.centrodeestudiosandaluces.es)  
Consultado el 29 de agosto 2014.

Araujo, R.; Clemenza, C.; Fuenmayor, R. (2007) Consideraciones sobre la Política Comunicacional de la Universidad del Zulia. Aspecto dinamizador del proceso de transformación institucional Congreso Investigadores Venezolanos de Comunicación INVECOM. Consultado el 5 de junio 2014.  
Recuperado en [www.invecom.org](http://www.invecom.org)

Arribas, A (2002) Las nuevas rutinas de trabajo del director de comunicación en la empresa vasca. Universidad del País Vasco. Consultado el 6 de mayo 2014. Recuperado en [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt)

Asociación Europea de Directores de Comunicaciones (2012) *Ética, Medición y más involucración en el Negocio: las nuevas necesidades del DirCom.* Red Dircom Iberoamérica. Recuperado en [http://www.reddircom.org/pdfs/European\\_Communication\\_Monitor\\_2012.pdf](http://www.reddircom.org/pdfs/European_Communication_Monitor_2012.pdf)

Consultado en agosto 2014.

Astigarraga, E. (2003). El Método Delphi. Recuperado en [http://www.prospectiva.eu/zaharra/Metodo\\_delphi.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/Metodo_delphi.pdf) Consultado en 2014.

Bartoli, A. (1992) *Comunicación y organización*, Barcelona, Paidós.

Basis, Isidoro (2000) *200 años de la publicidad en Chile*, Santiago, Ediciones PubliMark.

Beltrán, F. (2007) La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana Universidad Jaume I. Consultado el 5 marzo 2009 (en línea). Recuperado en <http://www.dialnet.unirioja.es>

Bericat, E (1998) *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*, España, Editorial Ariel, S.A

Bertalanffy, L.V. (2001) *Teoría General de Sistema*, México, Fondo de Cultura Económica.

Berrueta, G. (2008) Comunicación universitaria: legitimidad y transparencia. Valdivia, Chile: Columnas página web Universidad de la Frontera. Recuperado en <http://www.ufro.cl/noticias/columnas/> Consultado el 20 de agosto de 2013.

Borrell, F. (1996) *Comunicar bien para dirigir mejor*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.

Blanco, Ch., Ramírez, F., Miquelena, M. (2013). La política comunicacional como fortalecimiento en la identidad corporativa universitaria. IV Congreso Venezolano de Investigadores de la Comunicación INVECOM. Congreso llevado a cabo en Venezuela. Recuperado en [www.invecom.org](http://www.invecom.org)

Brunner, J.J. (2012) Sobre clasificación de universidades” Conferencia Internacional. Santiago, Chile. Clasificación de Instituciones de Educación Superior Santiago de Chile. Recuperado en [www.brunner.cl](http://www.brunner.cl) Consultado el 18 de agosto 2014.

Cabero, J.; Infante, A. Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. *EDUTEC, Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 48. Recuperado en [http://edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec48/n48\\_Cabero\\_Infante.html](http://edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec48/n48_Cabero_Infante.html) Consultado en agosto 2014.

Caicedo, G. (2011) Diálogos sobre comunicación. *Comunikandos.com*. Recuperado en [www.comunikandonos.com](http://www.comunikandonos.com) Consultado el 11 de octubre 2013.

Cancelo, M., Gadea, G. (2013) Las nuevas tecnologías como instrumento de legitimación de la imagen institucional. El programa de transparencia focalizada de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Tamaulipas en México. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, VOL. III (Número 5) páginas 171-188. Recuperado en [www.dialnet.es](http://www.dialnet.es) Consultado en 2014

Capriotti, P (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Santiago, Chile, Colección Libros de la Empresa.

Castillo, A. (2004) Comunicación empresarial e institucional: estrategias de comunicación. *Zer: Revista de Estudios de comunicación* ISSN-e 1137 1102 (Nº 17), páginas 189-207. Recuperado en [www.dialnet.com](http://www.dialnet.com) Consultado el 16 de agosto 2014.

Castillo, A., Almansa, A. (2005) Relaciones Públicas y tecnología de la Comunicación. Análisis de los sitios de prensa virtuales. *Organicom. Volumen 2* (Número 3). Recuperado en <http://www.eca.usp.br/> Consultado en 2014.

Castro, C. (1987) Gabinetes de prensa en las Universidades: elementos de sistemas de información, Madrid, Universidad y Medios de Comunicación, Consejo de Universidades. Recuperado en [www.dialnet.es](http://www.dialnet.es) Consultado el 28 de septiembre 2009.

Castro, E. y Pineda, A. (2007) La política comunicacional de las universidades venezolanas y su impacto sobre la competitividad. *Revista de Ciencias Sociales Vol. XIII* (Número 3), páginas 390 – 409. Recuperado en <http://www.scielo.org.ve> Consultado en agosto 2011.

Colegio Profesional de Relaciones Públicas en Chile (Sin fecha). Santiago, Chile. Recuperado en [www.rppchile.com](http://www.rppchile.com) Consultado en julio 2013.

Contraloría General de la República (2011) *Análisis Universidades Estatales* División de Análisis Contable, Área Empresas Públicas y Universidades

Cortés, A. Galarza, E. (2004) El Impacto de las TIC en los Gabinetes de Comunicación de las Universidades Andaluzas. Congreso on line. Recuperado en <http://www.cibersociedad.net/congres2004/usuarios/fitxa.php?idioma=gl&id=438> Consultado el 20 de noviembre 2011.

Costa, J. (2010) La especificidad del DirCom. Red Dircom Iberoamérica. Recuperado en [www.reddircom.org](http://www.reddircom.org) Consultado en enero 2014.

Costa, (2014) 2014 Diez años formando DIRCOMS. Red Dircom Iberoamérica. Recuperado en [www.reddircom.org](http://www.reddircom.org) Consultada el 2 de septiembre 2014.

Chávez, P. (2001) *La historia de las relaciones públicas en Chile*, Santiago, Chile, Editorial Universidad Andrés Bello.

D'Antoni M. (2004) Universidades Públicas y Privadas en Costa Rica: entre comunicación social y representación social: una aproximación psicológica a procesos de comunicación social en las universidades. Servicio de Publicaciones Universidad de La Laguna, España, serie de Tesis

Doctorales. Recuperado en <http://www.dialnet.unirioja.es> Consultado el 5 marzo 2009.

David, F (1998) *Concepto de Administración Estratégicas*, México, Editorial Prentice Hall, 7ma Edición.

David, F (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Editorial Pearson Educación, 9ª Edición.

Délano, B (1993) *Las Relaciones Públicas en Chile: fundamentos prácticos y teóricos*. Santiago, Chile. Editorial Universitaria S.A.

Di Fonzo, M. (2007) La Comunicación en la Empresa como función estratégica. Recuperado en <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/comunicación.htm> Consultado el 27 de mayo 2011.

DirCom 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación. Recuperado en [www.dircom.com](http://www.dircom.com) Consultado el 20 de agosto 2014

Durán, A., Fernández, F. (2004) *Manuales de Gestión de la Imagen y Comunicación en la Universidad. El Caso de la Universidad Jaime I*. Recuperado en <http://www.uji.es/>

Eyzaguirre, P (1994) *Manual de Relaciones Públicas*, Santiago, Chile, Editorial Los Andes.

Exeni, J. L. (1998) *Políticas de Comunicación: Andares y señales para no renunciara la utopía*, Bolivia, Plural, Editores.

Fernández, A., Vázquez, M. (2011) Creación de un Gabinete de Comunicación y Establecimiento de un plan de comunicación-base para la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal. *Revista Razón y Palabra* (Número 74). Recuperado en <http://www.razonypalabra.org.mx> Consultado en 2014.



Fernández Beltrán, F. (2007) La gestión de la comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana. Tesis de doctorado de la Universidad Jaume I. Tesis Doctorales en Red. Recuperado en [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat) Consultado el 23 agosto 2010.

Fernández Collado, C (1991) *La Comunicación en las Organizaciones*. Recuperado en <http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49378.pdf>

Fernández, E. (2013) Clasificación de Instituciones de Educación Superior *Centro de Políticas Comparadas de Educación. Boletín Programa de Políticas de Educación Superior* (16). Recuperado en [www.cpce.cl](http://www.cpce.cl) Consultado 18 de agosto 2014

Ferrer, A. (2009) Una mina de oro puro: las universidades y su potencial informativo. Recuperado en [www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/16692/1/argelia\\_ferrer.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/16692/1/argelia_ferrer.pdf) Consultado el 5 de febrero de 2010.

Fuentes, G. (2011) La labor del DIRCOM en una organización: efectos de la mirada estratégica integral. *Revista Imagen y Comunicación. Edición* (Número 19 y 20). Recuperado en [www.lzcperu.com/imagenycomunicacion/revista.htm](http://www.lzcperu.com/imagenycomunicacion/revista.htm) Consultado en noviembre 2013.

García J.F. (1989) *Comunicación Universidad Sociedad* Universidad de Valencia. Recuperado en <https://www.micinn.es/teseo/mostrarRef.do?ref=67728> Consultado el 9 de marzo 2009.

García, M., Suarez, M. (2012) El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. La Habana, Cuba. Universidad de Ciencias Médicas de la Habana. Recuperado en [http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39\\_2\\_13/spu07213.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39_2_13/spu07213.htm). Consultado en agosto 2014.

Goldhaber, G. (1994) *Comunicación Organizacional*, México, Editorial Diana S.A.

Gordon, J (1997) *Comportamiento Organizacional*, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A. 5ª edición.

Grunig, J (2000) *Dirección de Relaciones Públicas*, España, Ediciones Gestión 2000, S.A.

Hancock, A. (1981) *Planificación de la Comunicación para el Desarrollo*, Ecuador, Ciespal - Unesco.

Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P (1998) *Metodología de Investigación* México, Editorial McGraw – Hill, 2ª edición.

Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P (2006) *Metodología de Investigación* México, Editorial McGraw – Hill, 4ª edición.

Herraz, J.M. et al (2009) La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista Latina de Comunicación Social*, (Número 64), páginas 262 a 274. Recuperado en [http://www.revistalatinacs.org/09/art/23\\_822\\_30\\_Valladolid/Herranz\\_et\\_al.html](http://www.revistalatinacs.org/09/art/23_822_30_Valladolid/Herranz_et_al.html)

Consultado el 29 de agosto de 2014.

Ibáñez, M. (1996) *Historia y Publicidad en Chile: 1900-1950* Santiago.

Ind, N (1992) *La Imagen Corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Inglá Mas A. (2003) La Gestión Integral de la Comunicación en la universidad: El Plan de Comunicacional de la Universidad Pompeu Fabra. II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria. Congreso llevado a cabo en Universidad Pompeu Fabra, España. Recuperado en <http://www.upf.edu/enoticies/0405/pdf/ingla.pdf> Consultado 9 de marzo 2009

Instituto de la Comunicación e Imagen (Sin fecha). Santiago, Chile. Universidad de Chile. Recuperado en <http://www.icei.uchile.cl> Consultado 14 de enero 2014.

Jiménez, M., Durán, F. (2011) *Un Recorrido por la Historia Reciente de la Educación Superior Chilena*, Santiago, Chile, Publicación académica de la Corporación Santo Tomás para Aequalis, Foro de Educación Superior.

Knapp, M.L. (1992) *La comunicación no verbal: el cuerpo y el entorno*, Editorial Paidós

Krippendorff, K (1990) *Metodología de Análisis de Contenido. Teoría y Práctica*. Recuperado en <http://books.google.es> Consultado en 2014.

Kvale, S. (2011) *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata. Recuperado en <http://books.google.es> Consultado en 2014.

Latorre, González (1987) *El Maestro Investigador. La investigación en el aula*. España, Barcelona.

Losada, Á. (1998) *La Comunicación Institucional en la gestión del cambio: el modelo universitario*, Salamanca, Universidad de Salamanca.

Losada, JC (2002) *Prensa e Imagen Corporativa en la Universidad*, España. Editorial UCAM-AEDOS

Losada, J.C. (2004) *La Comunicación en la construcción de Universidad*. Universidad Católica San Antonio de Murcia, Madrid, Edipo.

Marín, A; Trelles, I; Zamarrón, G. (coords.) (2005) *Mass Media y Universidad, el reto de la comunicación en las universidades*. Editorial Universidad de Granada. Recuperado en [http://prensa.ugr.es/prensa/dialogo2/biblioteca/mass\\_media\\_universidad/](http://prensa.ugr.es/prensa/dialogo2/biblioteca/mass_media_universidad/) Consultado el 3 de septiembre 2011.

Martín, F (1995). Comunicación en empresas e instituciones: de la consultoría a la dirección de comunicación. Salamanca: Universidad de Salamanca.

Memoria Chilena (Sin fecha). La Publicidad en Chile (1900-1940). Santiago, Chile. Biblioteca Nacional de Chile. Recuperado en <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-649.html> Consultado en julio 2014.

Memoria Chilena (Sin fecha). El Cine Chileno (1950-2006). Santiago, Chile. Biblioteca Nacional de Chile. Recuperado en <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-3376.html> Consultado en julio 2014.

Marcet, X (2008) Los Retos de la Comunicación Corporativa. Presentación preparada para la Jornada de Gerentes. Presentación llevada a cabo en la Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado en <http://www.xaviermarcet.com/> Consultada el 28 de enero 2014

Miguez, M. (2004) Análisis del Servicio de la Comunicación de la Universidad de Maryland (Collage Park): elementos aplicables al ámbito universitario español. II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria. Recuperado en <http://www.ugr.es/cicu> Consulta 20 de junio 2011.

Miquelena, E (2003) Teorías que Sustentan la Creación de la Imagen Corporativa Institucional. Venezuela. Trabajo de Ascenso, Facultad de Humanidades y Educación Universidad de Zulia. Recuperado en [www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)

Ministerio de Educación de la República de Chile (Sin fecha). Santiago, Chile. Recuperado en <http://www.mineduc.cl> Consultado el 17 de marzo 2009.

Ministerio de Educación de la República de Chile (Sin fecha). Santiago, Chile. Recuperado en <http://www.mineduc.cl> Consultado en diciembre 2011.

Ministerio de Educación de la República de Chile (Sin fecha). Recuperado en <http://www.mineduc.cl> Consultado el 6 de enero 2012.

Ministerio de Educación de la República de Chile (2013). Estados Financieros de las Instituciones de Educación Superior. Santiago, Chile. Mi Futuro.cl. Recuperado en <http://www.mifuturo.cl> Consultado en 2014.

Ministerio de Educación de la República de Chile (Sin fecha). Recuperado en <http://www.mineduc.cl> Consultada el 30 de junio 2014.

Ministerio de Educación de la República de Chile (Sin fecha). Disponible en <http://www.mineduc.cl> Consultada el 18 de agosto 2014.

Mondy, R, Noe, R (1997) *Administración de Recursos Humanos* Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.

Morales-Lugo, F.; Enrique, A. M<sup>a</sup> (2007) La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. España. Dialnet. Recuperado en [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es) Consultado el 13 de agosto 2014.

Mut Camacho, M (2013) Dircom, profesión y academia Estudios sobre el Mensaje Periodístico. *Volumen 19* (Número especial abril). Recuperado en [www.dialnetunirioja.es](http://www.dialnetunirioja.es) Consultado 13 de agosto 2014

Ollarves, M.; Miquilena, M.; Pirela, D. (2012) Gestión Comunicacional de la agenda de internacionalización de los doctorados de la Universidad del Zulia. *TELOS Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Volumen 14* (2), páginas 249 - 266. Recuperado en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/listaarticulos?tipoDeBusqueda=VOLUMEN&revistaDeBusqueda=14188&claveDeBusqueda=14>

Ongallo, C. (2007) Manual de Comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Recuperado en <http://www.galeon.com>. Consultado en 2014.

Parada, R. (2010) Universidades Públicas y Privadas: Un Enfoque Tridimensional Estudios Públicos. Recuperado en [www.cepchile.cl](http://www.cepchile.cl) Consultado el 23 de agosto 2014.

Pérez, C. (2009) Universidad de Zulia, Venezuela. Venezuela. Universidad de Zulia. Recuperado en <http://www.agenciadenoticias.luz.edu.ve> Consultado el 28 de enero 2014.

Pérez, G. (1998) *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. II. Técnicas y Análisis de datos* Madrid, España. Editorial La Muralla, 2ª edición.

Pérez, M., Rome, M. y Romeu, T. (2014) La construcción colaborativa de proyectos como metodología para adquirir competencias digitales. *Revista Comunicar* (42), páginas 15-24. Recuperado en [www.revistacomunicar.com](http://www.revistacomunicar.com) Consultado el 29 de agosto 2014

Piedra, M., Saladrigas, H., [et...al]. (2002). *Manual de Relaciones Públicas*. Recuperado en [www.ecured.cu](http://www.ecured.cu) Consultado el 12 de mayo 2014

Pineda, M. (2006) La investigación de la comunicación en América Latina: Evaluación del estado de la cuestión. *Revista Comunicar, Volúmen 22*, (Número 50), páginas 142- 158. Recuperado en [www.revistacomunicar.com](http://www.revistacomunicar.com)

Porto Simoes, R (1993) *Relaciones Públicas: Función Política en la empresa y en la institución pública* Editorial El Ateneo.

Políticas de Comunicación de la Universidad de los Andes. (2002). Dirección General de Medios. Mimeografiado. Mérida. Recuperado en [www.ula.ve](http://www.ula.ve)

Políticas de Comunicación de la Universidad del Zulia. (2001). Mimeografiado. Maracaibo. Recuperado en [www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)

Pross, H. (1990) *Introducción a la Ciencia de la Comunicación* Editorial Anthropos.

Rebeil, M.A. (2014) Para una comprensión de la teoría práctica de la comunicación. *Revista Razón y Palabra* (Número 87). Recuperado en [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx) Consultado en agosto 2014.

Reina Estévez, J., Fernández, I. y Noguera, A. (2012). El uso de las redes sociales en las universidades andaluzas: el caso de facebook y Twitter. *Revista Internacional de Relaciones Públicas, Vol. II* (Número 4), páginas 123-144. Recuperado en [http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrr\\_pp/article/view/128](http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrr_pp/article/view/128) Consultado el 11 de agosto de 2014.

Ranking de Universidades Chilenas (2010). *Revista América & Economía*. Recuperado en [www.americayeconomia.cl](http://www.americayeconomia.cl) Consultada en enero 2011.

Ranking de Universidades Chilenas (2011) *Revista América & Economía*. Recuperado en [www.americayeconomia.cl](http://www.americayeconomia.cl) Consultada el 5 enero 2012.

Rodríguez, D. (1995) *Diagnóstico Organizacional* Santiago, Chile. Editorial Universitaria.

Rodríguez, I (2005) Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista. Recuperado en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Consultado el 22 de agosto 2014.

Saladrigas, H. (2002) Gestión de la Comunicación Interna. Ecured Conocimiento con todos y para todos. Recuperado en [www.ecured.cu](http://www.ecured.cu) Consultado en enero 2014.

Salamanca, A. B., Martín-Crespo, C. (2007) El muestreo en la investigación cualitativa. Departamento de Sociología II. Universidad de Alicante. Recuperado en [personal.ua.es/es/francisco-frances/.../tipos\\_de\\_muestreo\\_cualitativo](http://personal.ua.es/es/francisco-frances/.../tipos_de_muestreo_cualitativo) Consultado en mayo 2014.

Saló, N. (2005). La comunicación en la empresa Paidós. Barcelona. Recuperado en <http://www.losrecursoshumanos.com/> Consultado el 27 de abril 2014

Santa Cruz, E. (1988) Análisis Histórico del Periodismo Chileno. Recuperado en [www.memoriachilena.cl](http://www.memoriachilena.cl) Consultado en 2014.

Sierra, C. (2011) La capacidad comunicacional. Gestipolis. Recuperado en <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/capacidad-comunicacional-competencia-incorporar-directivos-equipos-direccion.htm> Consultado el 12 de mayo 2014.

Schein, E. (1997) *Psicología de la Organización*, México. Ediciones Prentice – Hall Hispanoamericana.

Stephen, R. (2004) *Comportamiento Organizacional*, México, Editorial Pearson Educación, 10ª Edición.

Silva, B (2012) La Revolución Pingüina y el cambio cultural en Chile. Recuperado en [http://www.archivochile.com/2012\\_2014](http://www.archivochile.com/2012_2014) Consultado en agosto 2014.

Taylor, S.J. Bogdan, R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. España, Editorial Paidós.

Trelles, I. (2001a). Gestión de la Comunicación Interna. Ecured Conocimiento con todos y para todos. Recuperado en [www.ecured.cu](http://www.ecured.cu) Consultado en enero 2014.



Tessi, M. (2013) *Comunicación Interna en la práctica*, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.

Torvé, A. (2000) *La Comunicación Interna como instrumento de Gestión en la Empresa*, Ediciones Gestión 2000.

Ugarte, J. (2011) Políticas de Educación Superior: bases para un acuerdo. En M. Jiménez y F. Durán (Ed), *Un Recorrido por la Historia Reciente de la Educación Superior Chilena* (páginas 181-187). Santiago, Chile. Publicación académica de la Corporación Santo Tomás para Aequalis, Foro de Educación Superior.

Universidad de Los Andes (2002) Dirección General de Medios de Comunicación. Mérida, Dirección General de Medios ULA. Recuperado en [www.ula.ve](http://www.ula.ve)

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

Veas, C. (2003) *Aporte de la Política Comunicacional a la Gestión Educativa de las instituciones de Educación Superior de la V Región*. Tesis de magíster de la Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación.

Villafañe, J. (1998) *Imagen Positiva* España, Ediciones Pirámide.

Villegas, D, Kemp, Alejandro (2006) Comunicación Corporativa en las grandes empresas chilenas. *Revista Chasqui*. Recuperado en [http://chasqui.comunica.org/index2.php?option=com\\_content&task=view&id=609&pop=1&page=0&Itemid=141](http://chasqui.comunica.org/index2.php?option=com_content&task=view&id=609&pop=1&page=0&Itemid=141) Consulta 21 de abril 2010.

Watzlawick, P. (2002) *Teoría de la Comunicación Humana*, Barcelona, Editorial Herder S.A.

Weil, P. (1992) *La Comunicación Global: Comunicación Institucional y de gestión* Ediciones Paidós.

Wendell, F. Cecil, B (1996) *Desarrollo Organizacional* Editorial Pearson Educación, 5ª edición.

Xifra, J (2003) *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas* Editorial Mac Graw Hill.

Zambrano, O. (2013) La comunicación como pilar fundamental de toda organización. Gestipolis. Recuperado en [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com) Consultado 28 enero 2014.

Zapata, L (2011) En el ADN del DIRCOM. *Revista Imagen y Comunicación* (Número 19 y 20). Recuperado en [www.lzcperu.com](http://www.lzcperu.com) Consultado el 20 de agosto 2014.

Zarzar, M. (2003) La Historia de un sueño hecho realidad. Recuperado en [www.periodismo.uchile.cl](http://www.periodismo.uchile.cl) Consultado el 7 de agosto 2014.

# ANEXOS

## ANEXO 1: ENCUESTA

### Cuestionario

El presente cuestionario consta de 23 preguntas.

Lea cuidadosamente el enunciado ya que existen preguntas en las que sólo se puede responder una opción, otras respuestas pueden ser de más de una opción y también se incluyen preguntas abiertas.

Le solicitamos que conteste con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas ya que esta es una etapa exploratoria que contribuirá a ir concretando el desarrollo de la tesis doctoral.

Muchas gracias por su colaboración.

---

**Universidad a la que pertenece:**

**Cargo:**

**Antigüedad en el cargo:**

1. ¿La Universidad posee una Dirección de Comunicaciones establecida?
  - a) SI
  - b) NO
  
2. ¿Qué profesional está a cargo de la Dirección de Comunicaciones?
  - a) Periodista
  - b) Relacionador Público
  - c) Abogado
  - d) Ingeniero Comercial
  - e) Otro\_\_\_\_\_

3. ¿Cuántas personas trabajan en la Dirección de Comunicaciones?

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué profesionales trabajan en la Dirección de Comunicaciones?

5. ¿Jerárquicamente de quien depende el Director de Comunicaciones?

\_\_\_\_\_

—

6. Dentro del Departamento de Comunicaciones ¿cuál es la estructura organizacional? (Se puede adjuntar organigrama del departamento)

7. ¿Qué funciones cumple la Dirección de Comunicaciones en la Universidad?

a) Asesora de Rectoría Si

b) Relación con la prensa Si

c) Difusión de las carreras Si

d) Marketing Si

e) Comunicación interna Si

f) Organización de Eventos Si

g) Otra \_\_\_\_\_

8. El presupuesto que maneja la Dirección de Comunicaciones de la Universidad es en el orden de:

a) menos de 30 millones de pesos

b) entre 31 y 40 millones de pesos

- c) entre 41 y 60 millones de pesos
- d) más de 60 millones de pesos

9. ¿Cuál es la relación de inversión en la comunicación interna v/s la comunicación externa que más se acerca a la que hay en su universidad?

- a) No hay inversión interna
- b) 20/80
- c) 40/60
- d) 50/50

10. En cuanto a la relación con la prensa ¿en qué medios escritos le interesa publicar sus noticias.

---

11. ¿Con qué frecuencia la universidad aparece en los medios escritos?

- a) menos de 4 veces al mes
- b) entre 4 y 6 veces al mes
- c) más de 6 veces al mes

12. ¿Cuáles son los conceptos que le interesa dar a conocer a la opinión pública al momento de publicar una nota en prensa?

---

13. Del total de publicaciones en prensa ¿qué porcentaje estima usted que es pagada?

- a) Menos del 20%
- b) entre 21% y 50%
- c) entre 51% y 70%
- d) más del 70%

14. ¿La universidad contrata agencia externa para apoyar la inserción de las notas en prensa?

- a) SI
- b) NO

15. Si su respuesta es sí, qué labores cumple específicamente la agencia?

---

---

16. Usted cree que su Universidad es percibida por la opinión pública como: (puede señalar hasta 2 opciones)

- a) Prestigiosa
- b) Moderna
- c) Tradicional
- d) Tecnológica
- e) Católica
- f) Política
- g) Vanguardista
- h) Privada
- i) Pública

j) Otro. \_\_\_\_\_

17. ¿Cuáles son los procedimientos que utiliza la Universidad para definir la política comunicacional? Indicar la que más utiliza.

- a) diagnosticar la efectividad del sistema comunicacional
- b) estudiar la estructura jerárquica para definir los canales
- c) seleccionar mensajes, canales y forma de comunicar
- d) obtener retroalimentación acerca de la imagen de la universidad
- e) todas las anteriores
- f) ninguna de las anteriores
- e) otro \_\_\_\_\_

18. ¿Cuál es el factor más importante que la Universidad considera al momento de definir o redefinir su política comunicacional?

- a) la cultura organizacional
- b) la identidad de sus funcionarios, académicos y alumnos
- c) la competencia
- d) el público objetivo
- e) la imagen institucional
- f) otro \_\_\_\_\_

19. ¿Cuáles son los canales de comunicación que más utiliza la Universidad para comunicarse con sus alumnos? Indicar máximo dos.

- a) Paneles informativos
- b) Página web
- c) Intranet
- d) Espacios virtuales ¿cuál? \_\_\_\_\_



e) A través del Director o Jefe de Carrera

f) Otro \_\_\_\_\_

20. ¿Cuáles son los canales de comunicación que más utiliza la Universidad para comunicarse con los académicos? Indicar máximo dos.

a) Correo electrónico

b) Intranet

c) Reuniones Informativas

d) A través del Director o Jefe de Carrera

e) Otro \_\_\_\_\_

21. ¿Cuáles son los canales de comunicación que más utiliza la Universidad para comunicarse con el personal administrativo y de servicio? Indicar máximo dos.

a) Paneles Informativos

b) Correo electrónico

c) Memos o cartas

d) Intranet

e) Jefe Directo

f) Otro \_\_\_\_\_

22. ¿Cuáles son los canales que más utiliza la Universidad para comunicarse con los medios de comunicación? Indicar máximo dos.

a) Sala de prensa virtual

b) Correo electrónico

c) Conferencias de prensa

d) Teléfono

d) Otro \_\_\_\_\_

23. ¿Cuáles son los canales de comunicación que más utiliza la Universidad para dirigirse a la opinión pública?

a) Prensa escrita

b) Radio

c) Televisión

d) Página web

e) Espacios virtuales ¿Cuál? \_\_\_\_\_

f) Otro \_\_\_\_\_

U	PROFESIONALIZACIÓN	NIVEL JERÁRQUICO DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES	PROYECCIÓN PC	FUNCIONES DE DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	SELLOS DE COMUNICACIÓN	SALA DE PRENSA	INTERNO: FUNCIONARIOS Y ACADÉMICOS	MIXTO: ALUMNOS	EXTERNO: PRENSA-POTENCIALES POSTULANTES Y COMUNIDAD	CANTIDAD INFORMACIÓN PÚBLICO INTERNO	CANTIDAD INFORMACIÓN PÚBLICO EXTERNO	ENLACES A REDES SOCIALES	INTRANEAS
Pontificia U. Católica Valpo	La página indica una Dirección de Servicio de Informática y Comunicaciones. No se identifica Dirección de Comunicaciones	No es posible identificar, por medio de la página, una Dirección Comunicacional. La página principal, en general, no da información, pero se puede acceder a sus 34 sub-dominios pertenecientes a cada una de las carreras de la Universidad. Ninguno de los sub-dominios presenta en su estructura un área encargada de la gestión comunicacional, sólo el 50% posee un área de extensión, el 50% de éstas da cuenta de un jefe de área o "encargado". En la página principal se informa de una Dirección de Servicio de Informática y Comunicaciones subordinada a la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.	La política comunicacional de la página es clara, ésta busca segmentar la información otorgando un sub-dominio a cada carrera. De este sub-dominio se puede acceder a todo tipo de información referente a la carrera, dirigida a público interno y externo. Desde inicios de 2008 esta Dirección de Servicios de Informática y Comunicaciones se desarrolla un proyecto orientado a diseñar e implementar una nueva plataforma de comunicaciones para la Universidad. Este proyecto, denominado Proyecto ARCA (acrónimo de Arquitectura de Comunicaciones Avanzadas), partió con una extensa investigación destinada a identificar las conductas de comunicación de los distintos actores de nuestra comunidad universitaria, logrando detectar sus necesidades de intercambio de información y establecer interesantes patrones de comunicación. Por otra parte, se efectuó una profunda investigación del estado del arte en tecnologías y sus tendencias, junto con un exhaustivo diagnóstico de la tecnología de la PUCV. De esta manera, se sentaron	No está explícita en ninguna parte de la página y tampoco en ninguno de sus sub-dominios.	El concepto de la página es la de portal de acceso a los sub-dominios pertenecientes a las 34 carreras de la Universidad y destaca un simulador de postulación más un slogan en el centro de página que dice "Una Universidad de Verdad"	Cuenta en su menú principal con botón Noticias, que en su sub-menú incorpora Sala de Prensa, entre otros ítems.	Cuenta con un navegador académico, web-mail, Biblioteca	En sus subdominios.	Toda en el Portal principal.	En portal principal.	si	si	

			<p>las bases para la correcta definición de una nueva plataforma, que responda con efectividad a las necesidades de comunicación de los distintos miembros de la Universidad.</p>	<p>Que es una Universidad del Estado de Chile y la transparencia.</p>	<p>Si, en página principal.</p>	<p>Los académicos tienen su propio espacio con toda la información de interés para ellos.</p>	<p>Tienen acceso a intranet mediante una clave y servicios de biblioteca y pago.</p>	<p>Casi exclusivo para postulantes. También tiene un espacio para egresados y alguna información sobre investigación.</p>	<p>Para académicos e intranet para funcionarios.</p>	<p>En su mayoría para postulante.</p>	<p>si</p>	<p>si</p>
<p>U. Arturo Prat</p>	<p>El organigrama nos indica que la Dirección de Comunicaciones está subordinada directamente a Rectoría.</p>	<p>La política comunicacional de la página es poner a disposición de la ciudadanía un conjunto de información relevante sobre su administración y gestión institucional, académica y financiera, en el marco de la transparencia pública que procuramos.</p>	<p>Esta Dirección Superior tiene la función de vincular a la Universidad con la comunidad regional y nacional, a través de la divulgación de la ciencia, la tecnología, las artes y la cultura. También busca propiciar la realización de proyectos de extensión complejos y de gran nivel, comprometidos con la región. De esta forma, la Dirección General de Extensión, Comunicación y Relaciones Públicas pone al alcance de la comunidad, intra y extra universitaria, eventos artísticos, humanísticos y científicos que provengan del seno mismo de la Universidad o de otras instituciones.</p>	<p>Tradicional moderna.</p>	<p>No tiene, pero la Universidad cuenta con medios de comunicación como Diario, Revista, Radio y Televisión.</p>	<p>Intranet para docentes, profesionales y administrativos.</p>	<p>Completa con plataforma de interacción para el alumno.</p>	<p>Información de la Universidad, su organización, tur virtual, ofertas laborales y botones exclusivos para Admisión y ex-alumnos, además de un sub-menú en inicio</p>	<p>Tiene un intranet que es portal para docentes, profesionales y administrativos con una importante cantidad de</p>	<p>Gran cantidad de información pública externo.</p>	<p>si</p>	<p>si</p>
<p>U. de Concepción</p>	<p>El organigrama nos indica que la Dirección de Comunicaciones está subordinada directamente a Rectoría.</p>	<p>Es equilibrada (unidireccional como bidireccional). Se ve reflejado en sus publicaciones y herramientas virtuales.</p>	<p>Encargado de proponer y aplicar estrategias, políticas y programas destinados a atender las relaciones de la Universidad de Concepción</p>	<p>Tradicional moderna.</p>	<p>No tiene, pero la Universidad cuenta con medios de comunicación como Diario, Revista, Radio y Televisión.</p>	<p>Intranet para docentes, profesionales y administrativos.</p>	<p>Completa con plataforma de interacción para el alumno.</p>	<p>Información de la Universidad, su organización, tur virtual, ofertas laborales y botones exclusivos para Admisión y ex-alumnos, además de un sub-menú en inicio</p>	<p>Tiene un intranet que es portal para docentes, profesionales y administrativos con una importante cantidad de</p>	<p>Gran cantidad de información pública externo.</p>	<p>si</p>	<p>si</p>

<p>de proponer y aplicar estrategias, políticas y programas destinados a atender las relaciones de la Universidad Concepción con el medio nacional, internacional y con la propia comunidad universitaria.</p>	<p>Depende directamente de Rectoría.</p>	<p>Página de arquitectura sencilla con una política comunicacional que va de la mano con su orientación religiosa.</p>	<p>1 Promoción de Carreras 2 Área Diseño (Trabajos) 3 Protocolo 4 Periódico Institucional Vida Universitaria 5 UCM en Medios de Prensa 6 NORMAS GRÁFICAS UCM 7 NORMAS GRÁFICAS UCM 20 AÑOS</p>	<p>Que es una Universidad tradicional Católica y que se maneja bajo esos preceptos.</p>	<p>Se puede acceder a éste a través del Departamento de Comunicaciones mediante correo.</p>	<p>Botonera en página principal para Académicos. Portal con toda la información y herramientas necesarias.</p>	<p>Portal Alumnos con web-mail, UCM virtual, biblioteca, Servicios Dirección General Estudiantil, Fondo Solidario, Ticket JUNAE, entre otros.</p>	<p>Información de la institución, Admisión y Vinculación en menú principal.</p>	<p>50 %.</p>	<p>50%</p>	<p>si</p>	<p>si</p>	<p>información.</p>	<p>destinado a vinculación de la Universidad con el medio en la áreas de cultura y extensión, medios de comunicación, responsabilidad social y la Universidad en la comunidad.</p>
--	--	--	--	---	---	--	---	---	--------------	------------	-----------	-----------	---------------------	--

<p>Posee una Vicerrectoría de Comunicación bajo su cargo una Dirección de Comunicación y Admisión de Marca.</p>	<p>Está a nivel de Vicerrectoría y maneja la dirección de Comunicaciones, Admisión y Marca. Tanto la Vicerrectora como la Directora de comunicaciones tienen currículums donde se destaca el manejo comunicacional en ministerios y gerencias generales en medios digitales.</p>	<p>Política clara de vinculación con los medios internos y externos mediante la aplicación de botones fijos que conectan con áreas de interés académica y servicios, artístico-culturales, deportivos, políticas públicas y de acción social. No es bilingüe.</p>	<p>Gestiona de manera coherente las direcciones de Comunicación, Admisión y Marca desde una Vicerrectoría, esto se evidencia en la página web de la Universidad.</p>	<p>A través del análisis de la página se puede determinar que el sello comunicacional que define a la página es la interactividad, tanto para el público objetivo interno como externo.</p>	<p>En el botón "mi espacio central", se ubica la sala de prensa, newsletter, diario espacio central y UCEN, con la noticias que van en directa relación con la Universidad.</p>	<p>Tiene una intranet a la que se accede con clave para académicos y funcionarios</p>	<p>Mantiene constante mente informado a los alumnos mediante anuncios e información relevante. También ofrece servicios web mail, biblioteca, certificados en línea, calificación es horarios por alumno, inscripción de asignaturas a aula virtual entre otros.</p>	<p>Tiene acceso directo a Sala de Prensa y otros medios informativos, enlaces a sitios de interés, botón para ex-alumnos que pueden acceder a las instalaciones de la Universidad para distintos propósitos (biblioteca, complejos deportivos ,etc), botón para futuros estudiantes con toda la información necesaria,</p>	<p>Gran cantidad de información para funcionarios y académicos entre los que se destacan los concursos para la Universidad para docentes, actas web, aula virtual, web mail, entre otros.</p>	<p>Información bastante completa para futuros alumnos, ex-alumnos, como información sobre las facultades los vínculos con el medio noticias, investigación y desarrollo, etc.</p>	<p>si</p>
<p>Posee una Vicerrectoría de Comunicación bajo su cargo la Dirección de Comunicación y Extensión.</p>	<p>Esta a nivel de Vicerrectoría y maneja la Dirección de Comunicaciones y Extensión.</p>	<p>Arquitectura de la página ordenada, informativa, pareja a nivel de público objetivo. Versión inglés para sección Relaciones Internacionales.</p>	<p>través de su área de Extensión -en coordinación con las distintas facultades- está permanente mente organizando seminarios, conferencias, talleres y exposiciones con el propósito de expandir el conocimiento, promover la discusión de ideas y valores y difundir la cultura.</p>	<p>Es una Universidad sin fines de lucro, perteneciente a una red internacional de Universidades, que busca difundir los valores de la cultura cristiana occidental.</p>	<p>No tiene. Cuenta con sección Noticias Destacadas en página principal.</p>	<p>Intranet para funcionarios y académicos, además de tutoriales de ayuda.</p>	<p>El menú principal tiene un botón para ir a la Dirección de Asuntos Estudiantil es ( DAE ) con información de becas, convenios y beneficios, pase escolar, fondo de ayuda estudiantil, agenda deportes, acción social, pastoral, entre otros.</p>	<p>Muy completo con mucha información. botón exclusivo para futuros alumnos y comunidad.</p>	<p>El botón Terr@e, del menú principal, ofrece una amplia gama de información de ayuda para alumnos, profesores y administrativos, con videos tutoriales y preguntas frecuentes.</p>	<p>Una cantidad importante referente a becas, cursos y postgrados , investigación y red de egresados.</p>	<p>si</p>

<p>El organigrama nos presenta una Vicerrectoría del Desarrollo que tiene a su cargo una Dirección de Comunicación Estratégica, pero no explica su función. También depende de esta Vicerrectoría un Centro de Emprendimiento cuyo organigrama nos presenta un Director Ejecutivo que tiene a su cargo un área de Comunicaciones y Marketing. Aparte de las Vicerrectorías están las Autoridades Institucionales, perteneciente al Gobierno Universitario, entre los que se encuentra el Director de Extensión y Vinculación con el Medio.</p>	<p>No se encuentra bien definido en la página, ya que no existe un organigrama general, solo a nivel de Vicerrectorías, pero se puede inferir que las autoridades del Directorio están sobre las autoridades institucionales. El Vicerrector del Desarrollo es además miembro del Directorio.</p>	<p>Podríamos decir que la política comunicacional que evidencia la página, tiene que ver con entregar una gran cantidad de información en una arquitectura ordenada de fácil acceso y navegación amigable.</p>	<p>Está a cargo de las áreas de Extensión y Vinculación con el Medio.</p>	<p>El concepto que transmite es el de una Universidad para emprendedores.</p>	<p>Mediante un botón en la página principal, se puede acceder directamente a Medios, perteneciente a la Dirección de Comunicación Estratégica y que incluye las categorías de Prensa, Medios on-line, Radio, televisión, entre otros.</p>	<p>Página modificada para los procesos de Admisión, no da ninguna otra información. Hoy 17 de enero no entrega información al respecto.</p>	<p>Página modificada para los procesos de Admisión, no da ninguna otra información. Hoy 17 de enero no entrega información al respecto.</p>	<p>Información sólo para Postulantes.</p>	<p>Página modificada para los procesos de Admisión, no da ninguna otra información. Hoy 17 de enero no entrega información al respecto.</p>	<p>Toda para Postulantes.</p>	<p>si</p>
<p>U. Mayor</p>											<p>si</p>



El organigrama nos indica que el DIRCOM está subordinado directamente a Rectoría.

pocas  
 Universidad  
 s que señala  
 dentro de su  
 estructura  
 organización  
 al un área  
 dedicada a la  
 gestión  
 comunicació  
 nal. Esta es  
 la Dirección  
 General de  
 Comunicació  
 n Estratégica  
 y cuenta con  
 un Comité de  
 Comunicació  
 n,  
 Departament  
 o de  
 Comunicació  
 n y  
 Departament  
 o de Medios  
 de  
 Comunicació  
 n. Cabe  
 destacar que  
 tiene su  
 propio sub-  
 dominio  
 excelente  
 información.

La función de la Dirección General de Comunicación Estratégica es proponer, implementar y gestionar los procesos de comunicación relevantes para el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

Destaca que es estatal, regional, autónoma e innovadora, pero la transparencia es su sello principal.

Mediante un botón en la página principal, se puede acceder directamente a Medios, perteneciente a la Dirección de Comunicación Estratégica y que incluye las categorías de Prensa, Radio, televisión, entre otros.

Portal para Administrativos, Portal de Académicos. Se destacan por su gran nivel informativo y las herramientas que proporcionan. Se accede a ellos a través del menú principal Perfiles.

Portal del Alumno. Se destaca por la gran cantidad de herramientas virtuales, información y otros, completo. Se accede a éste a través del menú principal Perfiles.

Portal del Postulante, Portal de Empresas, Portal Empleadores, Portal de Egresados. Se accede a ellos a través del menú principal Perfiles.

Menú principal con 6 botones, todas destinadas a público interno y externo.

Menú principal con 6 botones, todas destinadas a público interno y externo.

si

si



condiciones: tener una fuerte vinculación con el medio, impacto regional y/o nacional, excelencia académica, proyección y reconocimiento regional. La sección Actualidad es fruto del trabajo periodístico de los departamentos de Medios y de Comunicación (en Concepción) y de la Unidad de Comunicaciones (Chillán). En dicha sección se publicarán informaciones de las principales actividades de interés institucional realizadas en ambas sedes, que tengan impacto en la comunidad universitaria y regional. Profesionales de la Dirección evaluarán la pertinencia de incluirías en la sección. Como se trata de un sitio para que la Universidad se vincule con el medio externo, no se publicarán informaciones que se difundan a través de correos masivos ni actividades académicas propias del quehacer universitario (defensa de tesis, charlas contempladas en el programa curricular de una asignatura, actividades recreativas) Este criterio se aplicará a todos los medios de comunicación de la UBB. Versión en inglés y alemán.

<p>U. Diego Portales</p>	<p>Subordinada a la Vicerrectoría Académica.</p>	<p>Entregar la mayor información posible mediante una página bien estructurada de fácil navegación principalmente a público externo.</p>	<p>Tiene la Dirección General de Comunicaciones y Admisión, no especifica.</p>	<p>Orden y seriedad. Se destaca botón de menú principal destinado a Apoderados.</p>	<p>Botón en menú principal con acceso directo a Prensa con 7 ítems de interés.</p>	<p>Portal para Académicos. No se identifica portal para funcionarios y administrativos. Existen 18 botoneras en menú principal, una es para Académicos</p>	<p>Portal de Estudiante s. Completo, amplia información y herramientas virtuales.</p>	<p>17 botoneras en menú principal destinadas a público externo.</p>	<p>2 botoneras para estudiantes de 18.</p>	<p>17 botoneras en menú principal destinadas a público externo.</p>	<p>si</p>
<p>U. Tecnológica INACAP</p>	<p>La Vicerrectoría Depende del Director Ejecutivo o Rector.</p>	<p>Informar e integrar al público objetivo a través de los subdominios correspondientes a las sedes de estudio.</p>	<p>Coordina las Direcciones de Marketing, Egresados y Relaciones Educativas Secundaria y Comunicaciones Corporativas.</p>	<p>Una imagen corporativa coherente y unificada de los 25 subdominios correspondientes a las sedes, que son exactamente iguales entre sí, tanto en su arquitectura como en la información que ofrecen, y a su vez, similares a su página principal .que cumple la función de portal.</p>	<p>Botón en página principal con acceso directo a Sala de Prensa.</p>	<p>6 botoneras en menú principal, una de ellas está destinada a docentes y un pie de página con acceso directo a la intranet de administrativos.</p>	<p>Acceso a intranet alumnos en página principal.</p>	<p>2 links en página principal Postulantes y Docentes. Botonera con acceso directo a Sala de Prensa.</p>	<p>6 botoneras en menú principal, una de ellas está destinada a docentes y un pie de página con acceso directo a la intranet de administrativos.</p>	<p>2 links en página principal destinada a Postulantes y Docentes. Botonera con acceso directo a Sala de Prensa.</p>	<p>si</p>
<p>U. Viña del Mar</p>	<p>Como no presenta organigrama, se podría especular que está a cargo de una Vicerrectoría, probablemente la Vicerrectoría de Operaciones, pero la información no es clara.</p>	<p>Informar a futuros postulantes. Ya que la mayoría de la información está orientada a ese público.</p>	<p>La página no cuenta con esa información.</p>	<p>La página está claramente orientada a un público joven, llena de botoneras y ventanas multicolores para oprimir como en un video juego. Cabe señalar que en la página principal tiene una ventana con una aplicación de Facebook que está en medio de las ventanas de Postulación y Procesos de Matrícula.</p>	<p>Tiene un link de noticias UVM que equivale a Sala de Prensa.</p>	<p>Tiene una intranet que no especifica a quién va dirigida. No se puede acceder a un DAE, pero es de carácter informativo, pobre.</p>	<p>En la página principal se puede acceder a un DAE, pero es de carácter informativo, pobre.</p>	<p>La página completa está prácticamente dirigida a postulantes.</p>	<p>No tiene.</p>	<p>Toda.</p>	<p>si</p>

U. de La Frontera	La Universidad.	Subordinado al Gabinete de Rectoría y éste a Rectoría.	La transparencia.	<p>Está encargada de difundir las actividades de la Universidad a través de los medios de comunicación. Asimismo se preocupa de fomentar y proyectar la imagen corporativa de la institución, y del accionar de la Radio Universidad de La Frontera, 89.3 FM. En materia de comunicación s, la unidad de PRENSA fundamenta su acción y estrategia en la necesidad de dar presencia regional y nacional a la Universidad en los medios de comunicación externos, para que la Institución sea una corriente válida en temas del acontecer relacionado con las áreas que le competen. El medio de comunicación oficial de la institución es el periódico UFRO Informa</p>	<p>Universidad Estatal = Verdad, claro slogan al costado superior derecho de la página principal, junto a un banner rojo que dice "sin lucro" con acceso directo al sitio udeverdad.cl, sitio orientado a las Universidades Estatales sin fines de lucro.</p>	<p>Botón principal para Noticias y Eventos con material audiovisual, radio y otros, dependiente de la unidad de Coordinación de Comunicación y RR,PP.</p>	<p>Dirección de Recursos Humanos con sub-dominio propio. Excelente. Dirección Académica de Pregrado y Postgrado con sub-dominio propio. Excelente.</p>	<p>Botonera en menú principal destinada a estudiantes s. Completo.</p>	<p>Botonera de Prensa, Futuros Estudiantes, Titulados y Publicaciones.</p>	<p>Tiene 7 botoneras en página principal, 5 están destinados a público interno. Es importante aclarar que público interno y externo comparten botoneras de interés.</p>	<p>Tiene 7 botoneras en página principal, 5 están destinados a público externo. Es importante aclarar que público interno y externo comparten botoneras de interés.</p>	<p>si</p>	<p>si</p>
-------------------	-----------------	--	-------------------	--	---	---	--	--	--	---	---	-----------	-----------

			<p>-impreso, instrumento de difusión interna que tiene como objetivo publicar información oportuna y pertinente respecto de las actividades universitarias. Para ello esta Coordinación actúa como receptora y editora de las noticias emanadas de las distintas unidades de comunicación existentes en la Universidad. Asimismo, se preocupa de recopilar la información publicada en los distintos medios de comunicación y mantener un registro de las apariciones de la Universidad en la prensa. En el área de IMAGEN CORPORATIVA Y PUBLICIDAD, esta unidad se preocupa de fomentar y resguardar la correcta aplicación del sistema de identidad visual de la Universidad, así también de diseñar y producir material corporativo y publicitario. Participa en la producción de los principales catálogos de la Universidad y la memoria</p>	
--	--	--	---	--

<p>institucional, así también en la ejecución del plan publicitario y comunicacional de la</p>	<p>Corporación y de las distintas unidades que requieren</p>	<p>posicionamiento o específico. La Coordinación de</p>	<p>Comunicaciones también apoya el funcionamiento de la Radio de la Universidad de La Frontera</p>	<p>89.3 FM, que incluye espacios noticiosos, musicales, deportivos y de contenido académico – científico.</p>									

<p>Universidad de Atacama</p>	<p>Cuenta con un Director de Extensión y Comunicaciones.</p>	<p>Es una Directiva Superior que está subordinada a la Dirección de Aseguramiento de Calidad, que está subordinada a la Secretaría General y Consejo Académico y éstos a Rectoría.</p>	<p>La página principal existe un menú secundario con botonera exclusiva para la Dirección de Extensión y Comunicaciones y Relaciones Universitarias en las que hace referencia en detalle a las políticas de extensión de la Universidad y que resultan coherentes con lo que muestra la arquitectura de la página web, que es producir una interacción y vinculación permanente entre la universidad y su medio social. Tiene link de Transparencia.</p>	<p>GENERAR Y PERFECCIONAR CONSTANTEMENTE ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN ACADÉMICA, CULTURAL Y DE SERVICIOS ORIENTADAS A VINCULAR A LA UNIVERSIDAD DE ATACAMA CON SU MEDIO.</p>	<p>También maneja los conceptos de Universidad Estatal = Universidad de Verdad. Transparencia.</p>	<p>Botón principal Informativo UDA, que equivale a Sala de Prensa.</p>	<p>Esa información se encuentra en los sub-dominios pertenecientes a las facultades.</p>	<p>Intranet, Bienestar Estudiantil, Créditos, Biblioteca, Noticias, etc.</p>	<p>La página principal cuenta con un menú de 7 botoneras, de los cuales 5 son de interés para externos, como la información acerca de la institución, la acreditación, las carreras, las noticias, etc.</p>	<p>Toda se encuentra en los subdominios de las diferentes Facultades.</p>	<p>Toda en la página principal.</p>	<p>No se pudo identificar.</p>	<p>si</p>
-------------------------------	--	--	---	--	--	--	--	--	---	---	-------------------------------------	--------------------------------	-----------

<p>Universidad Los Andes</p>	<p>Tiene una Dirección de Comunicaciones.</p>	<p>Es una Unidad Administrativa que depende directamente de Rectoría.</p>	<p>Internacionalizar, tiene versión en inglés. Botón en menú principal Internacional con sub-menús Convenios, Alumnos Extranjeros, Oficina Relaciones Internacionales, entre otros. Política comunicacional neutra, arquitectura de la página simple, informativa, amigable. Es Opus Dei, pero deja en claro lo siguiente: Para quienes libremente lo deseen y soliciten, la orientación y atención espiritual en la Universidad está a cargo de la Prelatura del Opus Dei, Institución de la Iglesia Católica que difunde el mensaje de que el trabajo y las realidades ordinarias son camino de vida cristiana.</p>	<p>Tiene a su cargo la Jefatura de Relación con los Medios, la Jefatura de Comunicación Interna e Imagen Corporativa y la Jefatura de Comunicación Digital coordinando y gestionando todas las áreas.</p>	<p>Tiene un sutil sello cristiano para ser Opus Dei.</p>	<p>Entrando a la Dirección de Comunicaciones se tiene acceso a Guía de Expertos, que es el equivalente a Sala de Prensa.</p>	<p>Se encuentra en los subdominios pertenecientes a las Facultades e Institutos pertenecientes a la universidad.</p>	<p>Acceso directo desde página principal a subdominio o Alumnos con servicios, información y herramientas importantes para los estudiantes.</p>	<p>Todo en página principal, Admisión, Universidad, etc.</p>	<p>No mucha, todo se encuentra en los subdominios.</p>	<p>Toda en la página principal.</p>	<p>si</p>	<p>U. de las Américas</p>	<p>Hace mención a un Vicerrector de Extensión y Estudios.</p>	<p>La página no informa al respecto</p>	<p>Orientada mayormente a informar al postulante.</p>	<p>La página no cuenta con esa información.</p>	<p>Invita a matricularse.</p>	<p>Acceso directo a Portal de Noticias desde página principal.</p>	<p>Intranet Profesores.</p>	<p>Tiene DAE en link desde página principal. Intranet Alumnos.</p>	<p>Toda la página.</p>	<p>Para profesores, no se identificó para funcionarios administrativos.</p>	<p>Toda la página. Postulantes, Proveedores, Colaboradores, entre otros.</p>	<p>si</p>
------------------------------	---	---	---	---	--	--	--	---	--	--	-------------------------------------	-----------	---------------------------	---	---	---	---	-------------------------------	--	-----------------------------	--	------------------------	---	--	-----------

<p>La página no informa al respecto.</p> <p>La página no informa al respecto</p> <p>Reaccionaría. Link en página principal con acceso directo al Instituto Nacional de Derechos Humanos, artículos informativos en primera página sobre los Derechos Ciudadanos, entre otros.</p>	<p>La página no cuenta con esa información.</p> <p>Educación de calidad sin lucro. Profesionales para un Chile más justo. Acceso directo a áreas de Acción Social. Concepto solidario.</p> <p>Botón en submenú Noticias de la Academia equivalente a Sala de Prensa.</p> <p>Acceso directo a Bienestar Funcionarios por intranet.</p> <p>Bienestar Estudiantil y DAE.</p> <p>Centro de Atención Psicológica, Centro de Mediación Psicopedagógica Integral, Centro de Mediación y Estudios de Familia, Clínica Jurídica, Publicaciones, Admisión, etc.</p> <p>En el área de Recursos Humanos.</p> <p>Relevante en toda la página, sobretodo en el área de Servicios a la Comunidad.</p> <p>No se identifica.</p>	<p>U. Academia Humanismo Cristiano</p>
<p>La página no informa al respecto.</p> <p>Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones.</p>	<p>Subordinada a Rectoría.</p> <p>Intranet Profesores.</p> <p>Información completa para postulantes. Acceso página principal a Radio y TV de la Universidad.</p> <p>Dirección Vida Universitaria en menú principal. Equivalente a un Bienestar o un DAE.</p> <p>Casi toda la página web.</p> <p>si</p>	<p>U. Bernardo O'Higgins</p>



La Dirección de Comunicación y Extensión y Admisión, es la unidad encargada del manejo de las políticas estratégicas de posicionamiento de la imagen corporativa de la Institución y de marketing, a través de la Campaña anual de Admisión y la permanente difusión del institucional en los distintos medios de comunicación nacionales y regionales. Para cumplir estos objetivos, la DICOEA cuenta con instrumentos internos, como la revista institucional Reflejos; Radio Sol F.M.; Diario Electrónico UCN al Di@, revistas y folletos institucionales. También coordina y divulga las actividades Corporativas hacia los medios de comunicación de la región y del país, abordando la contingencia diaria que genera la Universidad a través de sus distintas instancias. En el ámbito de Extensión Cultural y Vinculación, cuenta con

Es una Universidad Católica y la página lo hace patente. Sobriedad.

Tiene Sala de Prensa, se accede a través de la Dirección de Comunicación s. que se encuentra en el menú principal.

No se identifica.

Portal completo.

Información para postulantes.

Toda sirve, pero no es exclusiva. No se identifica para docentes y administrativos.

Toda.

si

si



## ANEXO 3: ENTREVISTA

PREGUNTAS/ UNIVERSIDAD	LA FRONTERA  <b>E</b>	LOS ANDES  <b>P</b>	CATÓLICA DEL MAULE  <b>PT</b>	UVM  <b>P</b>	CONCEPCIÓN  <b>PT</b>	CATÓLICA DEL NORTE  <b>PT</b>
1 ¿Cuántos años tiene la universidad?	Coordinador de Comunicaciones  31 años	Directora de Comunicación  23 años	Jefe de Comunicaciones  21 años	Jefe de Comunicaciones  23 años	Jefe de Comunicación  93 años	Directora de Comunicaciones, Extensión y Admisión 56 años
2 ¿Hace cuánto tiempo que el área o dirección de comunicaciónes funciona en esta universidad?	15 años	10 años	12 años	18 años	Década del 50	Desde 1956, a partir del año 2000 pasó a ser una dirección
3 ¿Cuántos profesionales trabajan en esta Dirección?	6	9	6	7	4	12
4 ¿De qué áreas son? (profesiones)	Periodistas, diseñadores, informáticos	7 Periodistas 1 Diseñador 1 Fotógrafo	3 Periodistas 2 Diseñadores 1 Marketing	Diseño Gráfico Comunity manager Periodistas y Relaciones Públicas	4 Periodistas 1 Fotógrafo 1 Diseñadora Free lance	Periodistas Diseñadores Relacionador Público Fotógrafo
5 ¿Qué funciones realizan como DIRCOM?	Difusión de las actividades que realizan en la U, a nivel interno y externo, planificación de medios y de las campañas de admisión. Es la campaña publicitaria de admisión no se hace el trabajo de promoción, nosotros vemos la parte comunicaci	Nos encargamos de toda la comunicación interna a través de todos los medios internos, boletines por carrera, comunicado y externa a través de la prensa y comunicación digital, nos hacemos cargo de la página web	Prensa, Admisión y Eventos, Web Corporativa	Asesorar al Rector en temas comunicacionales, crisis Los eventos oficiales de la Universidad Apoya y asesora a la escuela en la creación de sus eventos y colabora con la dirección de vínculos y RR.HH para efecto de	Comunicación interna: publicación impresa que se emite cada 15 días, página web y portal noticioso. Comunicación externa hacia los medios de comunicaciones y con la comunicación con stakeholdeer específicos que son propios de la estructura de esta universidad. Esta U tiene una junta de socios hay 300 socios que son de la	De esta Dirección dependen 3 departamentos: <b>Comunicaciones</b> internas y externas, prensa contacto con medios, creación de planes específicos de temas de interés para abordarlo de manera interna. Asesoría a las autoridades y capacitación a nuestros académicos desde el

	<p>onal de la campaña de admisión. Proponemos la línea visual corporativa de la U. en términos que hemos generado un manual de imagen visual. Tratan que todos los productos de internet y los impresos vayan con una línea visual definida</p>			<p>lo que esas áreas necesitan. Somos una Dirección de Servicio</p>	<p>comunidad de esta región, 300 académicos y además hay un directorio de 10 personas. Organiza los eventos de rectoría</p>	<p>punto de vista de las comunicaciones buscando el posicionamiento a nivel externo pero también la identificación y cohesión interno</p> <p><b>Extensión Cultural</b> y vinculación asociada a su cargo están todas las agrupaciones artísticas culturales y la realización de eventos para nuestra comunidad y comunidad externa.</p> <p><b>Admisión</b> todo el proceso de difusión. Paralelamente existe un staff de apoyo a todos los departamentos como la coordinación de eventos de la U. El Área de diseño que se encarga de todos los soportes masivos Y soportes audiovisuales porque a nuestro cargo están las salas de eventos</p>
<p>6 ¿De quién depende la DIRCOM?</p>	<p>Depende del Gabinete de Rectoría: gestión de prensa, emisión de contenidos en sitio web</p>	<p>Línea directa con rectoría a través de la Vicerrectoría de Relaciones</p>	<p>Directamente de la Rectoría y Vicerrectoría</p>	<p>De rectoría</p>	<p>De la dirección de relaciones Institucionales Actualmente quien la dirige es un Doctor en Economía. Esta figura siempre fue un problema</p>	<p>De Rectoría, además porque además de directora de comunicación cumpla un rol de jefe de gabinete, sin existir el</p>

	y el área de diseño e informática	Institucionales y yo también directamente. La universidad de Los Andes es un grupo colegiado hay un directorio quien toma las decisiones, yo me comunico directamente con el Rector y con cada miembro de rectoría			porque la relación entre el rector y la directora de comunicaciones by pasean al director de RR.II dependiendo de las personas eso lo aceptan y otro no. Las comunicaciones deberían depender directamente de Rectoría de lo contrario la comunicación no es fluida.	cargo como tal
7 ¿Que entiende la universidad por Política Comunicacional?	Yo creo que la U entiende por PC es el resultado de difusión y de gestión de prensa que la U tiene. Cuánto aparecemos, se evalúa la gestión. Siento que hay un vacío bien grande de definir la PC porque hasta el momento no está definida oficialmente el trabajo que se hace es un trabajo de difusión. Es la principal función, trabajamos de acuerdo a la planificación estratégica de la universidad y	Nosotros tenemos que sacar adelante todos nuestros productos internos, externos y digital. En el fondo esa es nuestra tarea diaria, guardando siempre los valores que nuestra universidad quiere transmitir a la comunidad y siendo partícipe y teniendo un vínculo con el medio.	No hay PC estamos trabajando en una Política Comunicacional. Hay conciencia por parte de la universidad. El tema de la comunicación ha surgido en la U desde hace 10 años como parte del plan estratégico pero han sido meros objetivos instrumentales. Lo que se pretende es que pase de ser instrumento a comunicación estratégica. Es una propuesta que nace del Departamento Comunicacional. Nosotros en estos momentos	Tenemos una planificación estratégica con las universidades del grupo Loren. En el caso UVM tiene una política de puerta abiertas asesorar a las personas al interior de universidad siempre cuidando la imagen de la U.	Esta es una U bien autoritaria y por tanto sus pc están muy ligadas al rector. La PC está metida dentro del plan estratégico del PEI como comunicación interna y externa pero no como una política en sí misma.	Las comunicaciones son una herramienta de alta importancia para nuestro rector, tanto que el plan de desarrollo fue incorporado dentro del proyecto estratégico. El rector le da el peso a las comunicaciones en cada ámbito de la universidad. Tenemos un plan estratégico de comunicaciones que estamos actualizando. El año pasado hicimos una auditoría comunicacional para evaluar los mensajes internos y externos en base al

	<p>priorizamos en términos de comunicaciones. Lo hacemos de acuerdo al Proyecto institucional .</p> <p>Se trabaja pero no se ha definido formalmente</p>		somos funcionales.			<p>posicionamiento de la universidad. Existe PC y plan comunicacional que estamos renovando sobre la base de una reestructuración del área de comunicaciones debido al crecimiento de la universidad.</p>
<p>8 ¿Qué entiende la universidad por Gestión Comunicacional?</p>	<p>Gestión comunicacional es igual a gestión de prensa en los medios internos y de comunicación masivas</p> <p>Radio y TV que no está a cargo de la Coordinación de Medios</p> <p>No están definidos formalmente</p>	<p>A qué te refieres con gestión. Sí la u lo tiene muy claro está dentro la planificación estratégica y toma la importancia que se requiere nuestra área es súper valorada en la universidad</p>	<p>Sí, se habla de Gestión en la U pero toda la responsabilidad la asume el Departamento de Comunicaciones</p>	<p>Hay una planificación estratégica con 6 puntos de los cuales 4 tiene que ver con las comunicaciones y que tiene que ver con la relación con la prensa, con los stakeholders, con las otras universidades de la zona y de Chile</p>	<p>Hay claridad respecto de estructura administrativa. Pero en las facultades se da como feudos la claridad respecto de la comunicación disminuye y ahí se tiene una dispersión en que cada uno tiene grados importantes de autonomía en que gestionan las comunicaciones de acuerdo a sus propios intereses. Cada uno tienen sus periodistas en que cada uno no depende de la Dirección Nacional. Es un modelo bien poco... Lo que hacíamos es reunirnos 1 vez al semestre para alinear directrices o en caso de crisis acudían al DIRCOM pero no hay una</p>	<p>Está un poco difuso. Porque son esfuerzos aislados porque no estaba estructurado . Ahora después de la reestructuración que se hizo de la Dirección de comunicaciones y luego de los resultados de la auditoría, va ser posible definirla mejor.</p>



					obligatoriedad de seguir el lineamiento comunicacional	
9 ¿Quién define la Política Comunicacional en la Universidad?	No está definida pero si se definiese debería hacerlo el El Comité Directivo conformado por el Rector y Directores Estratégicos de la Universidad . Lamentablemente el Coordinador de Comunicaciones participa de este comité sólo como invitado.	Desde la alta dirección	No está definida	La define la Dirección de Comunicaciones Corporativas con la aprobación de Rectoría.	La plana mayor	La Dirección de Comunicaciones con la asesoría de las empresas asociados y revisada por con Consejo Superior
10 ¿Cómo planifican las comunicaciones en la universidad?	De acuerdo a la línea estratégica y la línea está definida por cuánto aparecemos en los medios.	Tenemos planes anuales y planes cada 4 años. Tenemos reuniones de pauta todos los lunes fijamos la estrategia de la semana tanto para el área interna, externa y digital	Es una planificación anual que está directamente relacionado con los recursos. Si hay carreras nuevas hacemos un proyecto especial para ellas. Es una planificación simple que tiene directa relación con la oferta académica. No hay un plan de medios u otro cosa más comunicacional	En enero se hace una reunión de planificación con el equipo haciendo una evaluación del año anterior, ventajas y desventajas, se ven las metas y desafíos para el nuevo año y se va evaluando periódicamente 1 vez al mes	Se hacen 2 reuniones de planificación semestrales para ver el año del año y una reunión semanal. Es decir 1 planificación anual, 1 revisión semestral y 1 planificación semanal	
11 ¿Cuáles son los canales de comunicación más efectivos utilizados por	El más efectivo es el correo electrónico pero el que tiene más impacto	Nosotros decimos tenemos esta noticia en qué canal la vamos	Tres soportes: un periódico universitario para internos y externos, un boletín	Twitter, Facebook la radio tanto interna como externam	En la web tenemos la medición por entrada. La agenda de la U es interactiva por	Hace 3 años atrás hicimos un reestudio respecto de nuestras herramienta

<p>ustedes? ¿Cómo miden esa efectividad?</p>	<p>internamente en la página web. A nivel externo vía correo, teléfono y sitio web</p>	<p>a mandar es interna o externa, la ponemos en las pantallas del campus. Cada periodista tiene carreras a su cargo y esa periodista reporta semanalmente cada carrera y tiene muy claro todos los medios nuestros y todas las plataformas para poner esa noticia ese reportaje. Porque tenemos indicadores en cada área. En la parte digital con la cantidad de visitas a la web. En lo interno con la cantidad de lectoría de los boletines y cuántas apariciones en prensa</p>	<p>interno electrónico y sólo para académicos y administrativos, y en la web tenemos un home y dentro del home hay 2 ambientes 1 donde colgamos información académica destinado al público académico y otro que es el portal del alumno, muy visitado donde ellos hacen todas sus diligencias y trámites, además de informarse, ese es principal vínculo que tenemos de ellos. Además hay información dirigida. Estamos midiendo los periódicos y el impacto de las campañas publicitarias anualmente. Lo que más impacta de lo que nosotros hacemos es la web y las ferias y visitas a colegios. Además medimos la marca en colegios. Hacemos encuestas en los colegios y entrevistamos a los alumnos y sus papás.</p>	<p>ente. Se hace una encuesta a los alumnos de cómo se informaban acerca de las actividades de la universidad y eso arrojó que esos eran los medios. Externamente no tengo como medir si son los canales adecuados.</p>	<p>lo tanto la información la entrega los mismo actores y es visada por comunicaciones. En los últimos 5 años se hicieron mediciones a través de encuestas masivas y una encuesta general a todos los correos electrónicos de la universidad respecto de las comunicaciones completa y esa no dio una línea de base muy interesante y sobre esa base hicimos muchos cambios</p>	<p>s de comunicación. En ese momento teníamos un boletín electrónico, una página web y una revista que se llama Reflejos que sale cada 4 meses. Hicimos una medición respecto del boletín porque llegaba por correo electrónico para ver que efectividad, cuánta gente ingresaba y nos dimos cuenta que faltaba agilidad. Entendiendo los públicos nuevos rehicimos nuestros canales e implementamos un diario electrónico con actualización inmediata y tuvimos un incremento superior a 400% de visitas de usuarios. Esto dirigido más a los académicos. También fomentamos otros medios digitales para los alumnos. Ya está creado el cargo de webmaster quien está a cargo del Facebook, twitter.</p>
--	--	---	---	---	---	---



						Hemos aumentado los seguidores, compartiendo o noticias. Medimos anualmente de los canales utilizados
12 ¿Han definido a su público objetivo? ¿Cuáles son los principales?		Yo tengo muchos públicos, alumnos profesores, administrativos, apoderados y vecinos. Los alumnos son prioridad y en el ámbito interno los profesores y administrativos	Está claramente definido. Universidad regional por lo tanto el público está entre Rengó y Chillán y obviamente es joven del colegio municipalizados subvencionados dependiendo de las carreras. El público principal es el de Admisión.	Alumno UVM Colaboradores (académicos, administrativos, etc) Público externo	Están definidos, por un lado están los estudiantes, administrativos, los académicos y autoridades internas. Para eso hay correo electrónico, plataformas distintas para cada uno de estos estamentos. Externos tenemos esta junta de socios, las autoridades de la región, futuros estudiantes y público en general. Se trabaja con casa abierta, visitas a colegios y la página de ingreso de web es la más importante. Para el público en general a través de los medios de comunicación. La U tiene radio, tv y diario lo que es una ayuda. En el plano regional no es difícil que la U sea noticia. La U es un campus abierto por lo que es un paseo de fin de semana por lo que usamos	Internamente estudiantes, académicos y funcionarios de apoyo a la academia, son todos importantes

					mucho afiche y lienzos	
13 ¿Definen y estructuran los mensajes tanto internos como externos, ¿se preocupan del público objetivo?	<p>           Cuando construimos los mensajes sí nos preocupamos del público objetivo, nos preocupamos del lenguaje para cada uno de los públicos considerando nivel interno y externo. Los mensajes que nosotros estructuramos son noticiosos por tanto los canales que utilizamos son a través de las publicaciones que hacemos en los medios internos y externos.         </p>	<p>           Sí, cada noticia, cada mensaje en cualquier medio. Decimos para qué público, nos preocupamos mucho que cada mensaje esté escrito de acuerdo al público que va dirigido         </p>	<p>           Sí, por supuesto estructuro el mensaje de acuerdo al público objetivo.         </p>	<p>           Si, el qué y cómo lo hacemos. De acuerdo al tema se va determinando a quien debe ir dirigido y estructurar el mensaje de acuerdo a eso         </p>	<p>           Sí         </p>	<p>           A grandes rasgos trabajamos con un lenguaje bastante universal pero sí aquellas informaciones que son de interés más para los alumnos, utilizamos las redes sociales, es decir trabajamos más con los canales que con la estructura del mensaje         </p>
14 ¿Cómo se ve reflejado lo anterior?		<p>           A través de todos los productos, la web, boletines, prensa, etc         </p>	<p>           Por ejemplo en la home, tenemos estos dos portales distintos para académicos y otro para alumnos donde las convocatorias, llamados, la información el lenguaje es distinto a los alumnos y académicos         </p>			
15 ¿Están diferenciadas las funciones?	<p>           No, no están diferenciadas         </p>	<p>           Nosotros tenemos un departam         </p>	<p>           Hacemos todos de todo. Los últimos 2 o 3         </p>	<p>           Consideramos que es un número         </p>	<p>           Las funciones están asignadas por área,         </p>	<p>           Dentro de comunicaciones son 3 periodistas         </p>

dentro de la misma Dirección? Ejemplo		ento organizado en estas tres áreas, donde cada periodista tiene carreras y unidades de apoyo asignadas para reportear y ese reporte se divulga en las distintas plataformas y medios que tenemos de acuerdo al público objetivo.	años hemos ido marcando ciertas áreas como la coordinación de promoción y eventos. Todo lo de Admisión apoyado por los alumnos de la propia universidad	suficiente porque hay cargos específicos. Está el coordinador de la radio, los 2 diseñadores que se hacen cargo de la página web y el community manager. Marcela que está cargo de todo, yo el segundo abordo y los 2 periodistas que cubren todas las carreras	dependiendo la fuente, la persona trabajaba el tema de acuerdo al público objetivo. Es decir uno de los periodistas toma el tema de la pinacoteca, entonces la tiene que trabajar independiente de que se publique para los medios regionales, para la web o para las publicaciones internas o nota para la TV	pero se van aprovechando las potencialidades de cada uno para ir abordando ciertas áreas
16¿Cuáles son los ejes que debieran conducir las comunicaciones en una Universidad?		Siempre pensando en sus públicos, por eso nos dividimos en tres áreas	La comunicación tiene que centrarse en la planificación de la universidad, tiene que centrarse en el proyecto educativo y no correr con colores propios. Sí pueden haber acciones creativas, innovadores pero para conseguir ciertos objetivos	Son los mismos que definió la universidad durante su planificación estratégica a prioridad en la vinculación con el medio, internacionalización, atender a nuestro público interno con el público internos		Nuestro plan de desarrollo corporativo
17¿Cuál es la relación que tiene la actual Política Comunicacional con el Proyecto Educativo Institucional?	Es que no hay política comunicacional.	La misión de la U y el objetivo anual está relacionado con el objetivo y misión del área de	Cada vez más cercana porque estamos trabajando en ello, pero actualmente no lo tenemos	Al ser una U chica las definiciones las fija rectoría y ahí rápidamente nosotros	Sí, el departamento de comunicaciones tiene que implementar esta política pero es implícito no está explícito.	Sí, está alineado con el PEI y con el plan de desarrollo corporativo. Es para transmitir quienes somos

		comunicaciones		la bajamos a todos los estamentos de la universidad. Llega a la sala. Siempre es posible mejorar. Está totalmente relacionado con el PEI	La u tiene una fortaleza muy grande en investigación y las PC de la dan a conocer la difunden	
18 Se podría establecer un paralelo de cómo se producía la gestión educativa antes de la definición de una Política Comunicacional y después de ella?	No contesta	Era muy incipiente, no estaba desarrollada en el área digital ni el área interna. Lo que siempre ha habido desde un comienzo es el contacto con los medios	Sí por supuesto. Hay diferencias en el gobierno de la universidad. Han crecido proyectos de vinculación , académicos	El gran salto en los últimos 2 años es que pudimos definir una política comunicacional consensuada y aprobada por rectoría. La diferencia se nota porque nos permite estar en línea con lo que quiere rectoría	La última formalización de estructura de comunicación fue el 2000. Pero el área de marketing es la que ha estado volátil	Desde dentro te puedo decir que en la parte funcional hay un cambio de antes y después pero todavía no tengo indicadores
19 Según su opinión, ¿la forma de trabajar las comunicaciones en la universidad es proactiva o reactiva? ¿A qué se debe?	Es reactiva y se debe a que no hay definición de una PC y por lo tanto nosotros trabajamos en base a los requerimientos que tenemos por lo tanto poco tiempo tenemos en proponer cosa y	Lamentablemente reactiva. El día a día en comunicaciones va comiendo porque si tú tienes un tema que trabajar cualquier cosa externa te lo puede liquidar, la coyuntura te	Reactivas y se debe a que no hay una política comunicacional.	Ahora último es más proactiva y tiene que ver con el crecimiento de la universidad y por lo tanto las áreas que la componen. Hemos podido cubrir mucho mejor la	Más reactiva que nada. Tiene que ver con esta cultura organizacional de la autoridad fuerte del rector y por lo tanto anticiparse y la manera proactiva no acompaña la gestión de este Rector (lleva 14 años). La PC está totalmente	Depende del nivel. A nivel interno lo hacemos de manera proactiva, vamos viendo qué va sucediendo y tratamos de adelantarnos para apoyar a la comunidad. A nivel interno nos cuesta entender

	planificar cosas	desarma, vamos al día nos falta estrategia tiempo para pensar tiempo para ver las líneas para dónde queremos ir, los objetivos		fidelización con los alumnos porque hemos creado el twitter y facebook de la universidad. Nuestra llegada es directa al alumno antes era a través de sus DE.	definida de acuerdo al rector de turno	que tenemos que trabajar rápido, somos más reactivos Pero en la planificación de comunicaciones somos más proactivos.
20 ¿La orientación que le dan a las comunicaciones es más interna o externa?	Es más externa, nuestro ámbito de acción principal es la noticia hacia dentro y hacia fuera A nivel externo a la comunidad general, a los futuros estudiantes y a los padres. A nivel interno a la comunidad toda	Por igual, hoy ha adquirido mucha importancia la interna y la digital muy avanzadas	Es más externa por admisión y porque las principales inversiones se hace a medios externos, la publicidad, campañas, etc. En el plano interno es más información, a pesar de que en la parte académica hay proyectos importantes de comunicación pero orientada a la educación comunicación	Si lo ponemos más en la balanza mucho más interna. Nos hemos preocupado de tener la casa ordenada. Esto pasa por la definición que nos fijamos, porque no tenemos la capacidad de personas para dar el salto hacia el exterior y tercero por un tema presupuestario. Además porque se cae a pedazos con el mínimo error si no está bien internamente. Aparte que el alumnos	Fluctúa con período en la historia hay momento que se potencia más a lo interno o más a lo externo. Depende de lo que pasa en la región o a nivel nacional. Es una línea con bastantes vaivenes más dictada por lo interno que lo externo.	Los dos lados son sumamente importantes.



				que sale contento es lo mejor para fuera		
<p>21 Consideran que hay una coherencia entre lo que son y lo que proyectan al alumnado y a la comunidad en la que están inserta? Ejemplo</p>	<p>No, la percepción es bastante más precaria o no sé si muy favorable tanto en la comunidad interna como externa. Somos más de lo que nos vemos porque al no existir una línea clara definida y aprobada hay dispersión en las comunicaciones.</p>	<p>Sí, nosotros somos una universidad católica cristiana inspirada en el opus dei y eso se ve reflejada en todo lo que somos hacemos y mostramos. La comunidad nos llaman para temas valóricos, los seminarios son enfocados hacia ese ámbito, Siempre con los valores por detrás</p>	<p>Creo que sí. Nos hemos preocupado que la información que se de sea transparente. Tratamos de buscar los méritos que tenemos para difundirlo en la publicidad. Actualmente</p>	<p>A nivel interno sí, hay mucha confianza. A nivel externo es difícil manejar todos los ámbitos</p>	<p>A pesar de los vaivenes si hay coherencia. Las investigaciones que se han hecho entre identidad e imagen hay bastante coherencia. Y las incoherencias se han ido corrigiendo.</p>	<p>Sí, y siento que nos falta contar aún más. Somos totalmente austeros y humildes en contar lo que somos.</p>
<p>22 ¿Qué importancia le otorga la Universidad a la definición de una Política Comunicacional en relación a la gestión y funciones que realiza la DIRCOM concretamente?</p>		<p>Totalmente</p>	<p>Estamos en ese proceso. Si damos el salto o nos va a costar más. Tengo datos duros para convencer a la nueva rectoría de la importancia de invertir en comunicaciones</p>	<p>La valoración la podemos ver desde el organigrama como una de las 4 unidades que depende directamente del Rector. Y el rector la describe como muy importante</p>	<p>Hay una propuesta formal de sí hacerlo pero mi impresión es se queda en lo formal y en la práctica se sigue haciendo de la misma manera porque le acomoda a todo el mundo</p>	<p>Sí hay mucha importancia y coherencia de las comunicaciones lo que ha sido impulsado por el Rector actual que lleva 11 años, lo que además se ha traspasado a las vicerectorías.</p>

<p>23 ¿Qué entiende usted por sellos comunicacionales?, ¿cuáles son los sellos comunicacionales de su universidad?, ¿Piensa usted que esos sellos se proyectan a través de los mensajes internos y externos?, ¿Cómo?</p>	<p>Regional, Estatal y Responsables Socialmente inserta en una región y preocupada y ocupada de esa región, que es lo que se imprime en los mensajes internos y externos</p>	<p>Intentamos proyectar nuestros sellos. No aparecen en la prensa por aparecer sino que tenga un sentido</p>	<p>Calidad, cercanía (persona a persona) interdisciplinaria, regional. Lo decimos en la publicidad.</p>	<p>Cercanía con el alumno, con las unidades, asesoría estratégica con las autoridades y un contacto fluido con los medios, entidades y los organismos externos. Sí se proyecta en los mensajes, desde donde cortamos la información en twitter y Facebook, etc</p>	<p>Sí, tiene varios. Se define como Laica. Pluralista y Democrática por el desarrollo libre del espíritu y que aparece implícito y explícito en todos sus mensajes. Y la primera universidad de regiones y la tercera del país. Tradición y Modernidad. Dependiendo del público estos sellos van en cada medio</p>	<p>Hay tres cosas que tratamos de transmitir y que esté presente en todo., La complejidad como universidad que siempre está ligada a la investigación con la universidad y la vinculación. La vocación social y está vinculado a la presencia de universidad católica. Es más que la responsabilidad social. Esto está en todos los mensajes implícita y explícitamente</p>
<p>24 ¿La universidad evalúa los procesos comunicacionales y sus estrategias?</p>	<p>No se evalúa. Se lleva un registro de prensa de todo lo que se publica de la Universidad. A información enviada, información publicada, así se mide.</p>	<p>Sí, dos veces al año, tengo indicadores, me los están revisando, tengo que dar cuenta dos veces al año, nos evalúan y lo revisa la Vicerrectora que tb es periodista</p>	<p>Sí, ya sea con metodología como monitoreando. Midiendo los soportes, con el clipping, viendo resultados de apoyo a los proyectos, los eventos también se miden</p>	<p>Hay evaluación de parte de Rectoría de la gestión de comunicaciones de acuerdo a la definición hecha por la misma DIRCOM</p>	<p>Formalmente no existen mecanismos, no hay procesos estandarizados de medición y evaluación. Sí la dirección se preocupaba de medir sus resultados</p>	<p>Sí, nosotros tenemos una evaluación permanente anualmente medimos nuestra gestión cuantitativa y cualitativamente y va dentro del informe de gestión anual. La evaluación lo hacemos interna como equipo, tomamos la opinión de nuestro entorno inmediato, de nuestros agentes de medios</p>

<p>25      Cómo evalúan los resultados obtenidos comunicacion almente</p>	<p>Por la cantidad de publicacion es en prensa.</p>			<p>Hay una evaluació n dura gracias a los programa s de monitoreo de las redes sociales. De acuerdo a eso se toman medidas por ejemplo si hay un centro de alumnos aprobem ados, nosotros generamo s un informe o la instancia para que sepa se contacta con la dirección de escuela y se ve la forma de entablar el diálogo</p>	<p>Clipping para saber cuánto aparecían en prensa</p>	<p>Nosotros tenemos un instrumento elaborado que se va modificando de acuerdo al soporte. También evaluados en admisión en torno a comunicacio nes por ejemplo cómo nos ven los padres.</p>
<p>26  ¿Y      con prensa?</p>			<p>Haciendo clipping, también en cuanto a la relación que tenemos con ellos. Ser de la región y ser periodistas ayuda a que tengamos buena relación con ellos. Lo que hace ruido en que lagunas facultades grandes tienen sus propios periodistas que mandan</p>	<p>No tenemos agencia externa sólo una agencia de medios que ayuda a marketing y admisión pero que no depende de Comunica ciones. Estamos trabajand o para alinearno s más con</p>		<p>No tenemos agencia externa. Todo lo trabajamos nosotros, estudiar los medios, preparar informes para nuestras autoridades para la mejor toma de decisiones</p>



			<p>información a los medios además de nosotros. No tenemos agencia externa</p>	<p>admisión y marketing .  Afortunadamente tenemos un contacto directo con ellos. Marcela es conocida a nivel regional yo tb en base a confianza cercanía, además que hay mucho ex alumno trabajand o en los medios y eso facilita mucho.</p>		
<p>27 Si pudiéramos hacer algún modelo de comunicación en las universidades ¿cuáles son los componentes esenciales para su buen funcionamiento?</p>	<p>En lo particular habría que comenzar por trabajar la identidad de la comunidad universitaria. Primero comenzar por determinar cuál es la percepción de la comunidad respecto de la identidad de la universidad , quienes somos y para dónde vamos. En base a eso elaboraría un documento donde quede declarada una política y estrategia de cómo</p>	<p>Dividir el departamento en áreas y con un tema muy claro para cada área, reuniones de pauta semanal y un buen reporte. Otra área, en este caso extensión organiza los eventos y admisión ve la venta. Comunicaciones sólo se preocupa de comunicar interna y externamente.</p>	<p>Soy bien apegado al modelo Dircom de los españoles. Con estructura general que integre las acciones pero que esté sobre la base de una política que raye la cancha para que las escuelas puedan tener sus propios medios.</p>	<p>Relación directa y estratégica con Rectoría. O sea si no se tiene el respaldo de la máxima autoridad, comunicaciones pierde un poco el sentido. Estar cercanos a los alumnos, facultades , escuelas. Hay un trabajo diario y ser un ente participativo. Estar atento a los incendios,</p>	<p>Potenciar la divulgación del conocimiento. Despotenciar y reducir todo aquello institucional que es lo que provoca harta disonancia. Poner toda la investigación y la cultura al servicio del entorno y por tanto abrir la U hacia los públicos de manera bien efectiva. Ser auténtica, transmitir lo que uno es y no lo que uno quisiera ser. Comunicación hecha por profesionales, que se evalúe permanentemente. Es fundamental definir su PC de lo contrario cada cual se</p>	<p>Nosotros guiamos por los modelos de comunicación de riegos, de crisis. Siento que tiene que ser un modelo muy adaptable. Debiera considerar los intereses internos, y que las autoridades se involucren en la toma de decisiones</p>

	<p>fortalecer esa identidad y cuando se haya fortalecido poder comunicar esa identidad. Para proyectar quienes somos hacia fuera primero tenemos que hacerlos parte hay que fortalecer la comunicación directa, la política o el modelo debiera considerar la comunicación directa, más cara a cara tanto interna y externa, más reuniones con las autoridades , con las empresas</p>			<p>hay que estar sí o sí atento a la contingencia Sobre todo que los universitario están más conscientes de sus derechos. Ser una unidad súper necesaria en la gente, la cercanía con las unidades ha sido fundamental para nuestro éxito porque permite que la gente sepa lo que uno hace. Pasa mucho por las personas que dirigen las áreas.</p>	<p>siente con la libertad de comunicarse de acuerdo sus intereses y no necesariamente de acuerdo al planificación estratégica de la Universidad.</p>	
--	---	--	--	--	--	--

## **ANEXO 4: DELPHI**

### **Curriculum de los Expertos.**

#### **José Carlos Losada Díaz**

Doctor en Comunicación y Profesor Contratado Doctor (acreditado por la Agencia Nacional de Calidad y Acreditación, ANECA). Director del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Católica San Antonio de Murcia y profesor titular de la misma universidad desde el año 2010, en Imagen Corporativa y Comunicación Institucional en la misma institución. Profesor de Postgrado en la Universidad Jaume I (Castellón), Universidad de Málaga, Universidad Pontificia de Salamanca, Universidad de las Illes Balears, Instituto Ortega y Gasset, Universidad Rovira i Virgili de Tarragona, Universidad de Murcia y universidades de EEUU, Chile, Bolivia, Portugal, Polonia e Italia. Es, así mismo, coordinador del Master en Dirección de Comunicación de la UCAM desde 2004 y coordinador de la revista científica Sphera Publica. Es autor del libro "Prensa e Imagen Corporativa en la Universidad" (UCAM, Murcia 2002) y coordinador de "Gestión de la comunicación en las organizaciones" (Ariel, Barcelona, 2004) y "Campaña electoral 2003 en la Región de Murcia" (UCAM, Murcia, 2005) y del libro de libro "Comunicación de crisis: lecciones prácticas" (UOC 2010) También es autor de cerca de 30 artículos científicos publicados en revistas profesionales y universitarias. Es conferenciante y asesor de partidos políticos, personajes públicos, instituciones y empresas.

#### **María Isabel Míguez**

Profesora contratada doctora en la Universidad de Vigo (España), donde imparte la materia de Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas, entre otras de este ámbito. Sus investigaciones se centran en temas de relaciones públicas, dirección de comunicación, turismo y comunicación en el ámbito universitario. Autora del libro Los públicos en las relaciones públicas (UOC, 2010), también ha publicado artículos en diversas revistas como Zer, Comunicación y sociedad, Razón y palabra, Revista Latina de Comunicación Social, Contratexto, Estudios de Periodismo y Relaciones Públicas o Catalan

Journal of Communication and Cultural Studies. Antes de iniciar su actividad académica fue integrante del Gabinete de Prensa de la Universidad de Vigo, fue socia y colaboradora en una consultora de comunicación y trabajó en el ámbito de las relaciones públicas en el sector privado.

### **M<sup>a</sup> Carmen Carretón Ballester**

Es doctora por la Universidad de Alicante donde imparte clases de relaciones públicas y comunicación interna en la Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas y en el programa de doctorado Bienestar Social y Desigualdades desde 2001 y 2004, respectivamente, aunque es profesora universitaria desde 1998. Profesora en diferentes másteres desde 2002 hasta la actualidad en las áreas de relaciones públicas internas, relaciones con los públicos y comunicación sanitaria. Es autora del libro *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la Banca Española* editado por Netbiblo en el año 2007, y coordinadora del libro *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*, editado por AIRP en 2009. Es autora de una decena de capítulos de libros que versan sobre estrategia y herramientas en las relaciones de las organizaciones con sus empleados y de numerosas contribuciones a congresos de carácter internacional. Miembro del comité organizador y/o científico en el congreso internacional de investigación y relaciones públicas y revisora de la Revista Internacional de Relaciones Públicas. Miembro de diversos proyectos de investigación (I+D+I) sobre la comunicación en y de las organizaciones y de proyectos de redes de investigación docente. Pertenece a la comisión de grado de publicidad y relaciones públicas de la Universidad de Alicante desde noviembre de 2008. Es la presidenta de la Asociación de Epilepsia de la provincia de Alicante donde, además, diseña e implementa estrategias de relaciones públicas y se encuentra desarrollando investigaciones desde el ámbito de la comunicación.

## **María de las Mercedes Canceló Sanmartín**

Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Málaga, (España), Posgrado en Gestión de Políticas Públicas por la Universidad Nacional de la Plata, Argentina. Ha sido profesora visitante en diversas universidades nacionales e internacionales, así como en centros de investigación. Asimismo ha desarrollado extensamente líneas de investigación que versan sobre Comunicación en Fuerzas de Seguridad del Estado, Comunicación en Instituciones Públicas y Nuevas Tecnologías de la Información.

Invitada como docente y conferencista en universidades de España, Argentina, México y Estados Unidos de América. Se ha desempeñado como asesora de empresas, instituciones y organizaciones no gubernamentales a nivel internacional. Miembro del consejo editorial de diversas revistas de las áreas de comunicación y ciencias políticas. Ha publicado diversos libros y artículos científicos sobre la comunicación institucional y las nuevas tecnologías. Pertenece a numerosas asociaciones nacionales e internacionales tales como: ECSSI, DIRCOM, ECREA, FISEC, AIEC.

## **Sebastián de la Nuez**

Licenciado en Comunicación Social por la Universidad Católica Andrés Bello. Ha sido periodista en el diario El Nacional y en Tal Cual. Escritor y profesor. Ha acumulado experiencia en impresos tanto en trabajo de calle como en la dirección de áreas específicas en una sala de Redacción. Fue jefe de redacción de la revista SIC de la Fundación Centro Gumilla. Trabajó como consultor de la asociación civil Venezuela Competitiva y fue profesor de las materias Redacción para los Medios, Entrevista Periodística y Periodismo de Investigación en la Escuela de Comunicación Social de la UCAB. Ha publicado el reportaje novelado Déjalo sangrar (Editorial Fuentes), la semblanza Marisabel, La historia te absolverá (Editorial Exceso) y el libro de cuentos Calles de lluvia, cuartos de pensión (Fundación para la Cultura Urbana). Defensor del lector en el diario Últimas Noticias entre 2004 y 2007. Tiene

estudios de doctorado en Ciencias de la Información por la Universidad de La Laguna (España). Es Director de Promoción, Mercadeo y Comunicaciones de la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela.

### **Edward J. Downes**

Profesor Asociado, Relaciones Públicas de la Universidad de Boston, con gran experiencia en comunicaciones en la empresa, el gobierno y los sectores sin fines de lucro, Edward Downes estuvo por más de 10 años en Metropolitana de Washington, DC. Ocupó cargos como director de relaciones públicas, representante de marketing, eventos especiales productor, organizador de campaña, consultor en comunicación e investigador. Posee una visión amplia de la educación de las relaciones públicas, promueve becas interdisciplinarias y ha enseñado una variedad de cursos que van desde la teoría a la práctica. Ha presentado más de 25 artículos revisados por pares, dictando conferencias internacionales en Turquía, Arabia Saudita y la India. Ha publicado estudios en una amplia gama de revistas científicas, entre ellos el Diario de la Subjetividad Humana, Telemática e Informática, Periodismo y Comunicación de Masas, Nuevos Medios y Sociedad, el Diario de Consejería de Salud Mental, y el Diario de Investigación de Relaciones Públicas, y ha escrito capítulos de los libros de Relaciones Públicas del Gobierno: un lector y Comunicación Corporativa: un enfoque intercultural.

### **Sergio Vargas Mondaca**

Periodista y Magíster en Comunicación de la Universidad de Chile, con sólida experiencia en posiciones ejecutivas en comunicaciones estratégicas, crisis corporativas (continuidad de negocios), asuntos públicos y procesos de sustentabilidad y RSE.

Amplios conocimientos en dirección e implementación de proyectos de perfil corporativos (en diversas industrias) en la que ha gestionado: diseños, implementación y evaluación de campañas comunicacionales masivas y segmentadas, asesorías en gestión y comunicación en crisis, así como asesorías en procesos de sustentabilidad (EIA) y en políticas de RSE para empresas.

Con experiencia en asesorías a distintas industrias, en la que destaca: minería, retail, laboratorio, farmacias, transporte aéreo y terrestre pasajeros, gobierno, viñas y gastronomía, educación, tecnología, energía, entre otras. Específicamente, se ha desempeñado en interacción estratégica y táctica en vínculos con prensa, organizaciones sociales, autoridades y entidades vinculantes a procesos y campañas.

Adicionalmente, ha desarrollado labores de consultoría internacional en Comunicación Corporativa para proyectos, patrocinados por el BID y Dir. De Vínculos Internacionales U. de Valparaíso, tanto para Universidad CM y M., como para el Congreso, ambos en República Dominicana. He desempeñado labores como coach en crisis, y como docente – en Periodismo USACH-, así como en la dirección de procesos de titulación para alumnos de pre-grado y como asesor comunicacional para Educación Superior. Sus publicaciones comprenden temáticas como la “Horizontalidad y Verticalidad en la Comunicación Organizacional” Universidad Central de Venezuela y Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia, 1996 y “La Gravitación de las Comunicaciones en las Organizaciones Sociales” y “Televisión por Cable”. Revista Comunicación y Medios Depto. de Ciencias y Técnicas de la Comunicación, Fac. De C. Sociales, Universidad de Chile y Avances de Investigación Científica, Escuela de Periodismo, Universidad de Chile, 1994

## **Zhou Fei**

Periodista, Director de Prensa y Publicidad de la Universidad de Anhui, China. Miembro del Comité Organizador de la Universidad de Anhui. Director Ejecutivo de la Asociación de Periódicos del Consejo de Universidades de China. Se desempeñó como Secretario General y Secretario Adjunto de la Liga de Jóvenes de la Universidad de Anhui. Académicamente, de la misma universidad, es Magíster en Política y Sociedad y Magíster en Derecho.

## **Luciana Galhardo**

Licenciada en Comunicación Social con especialización en Periodismo de la Universidad del Sagrado Corazón (USC) de Sao Paolo, Brasil. Trabaja como directora de comunicaciones en la misma universidad. Especialización en Administración de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas y hacer un MBA en Marketing por la misma fundación. Cuenta con experiencia en Comunicaciones con énfasis en la Oficina de Comunicación y Prensa, Prensa, Página Web, Revista, TV, Marketing y Comunicaciones de Marketing.

## **Violaine Appel**

Vicepresidenta de Comunicaciones de la Universidad de Lorraine, Francia, se ha especializado en el desarrollo de planes de comunicación estratégica y comunicación organizacional. Co autora libros Comunicación y Organización, Dispositivo Comunicacional Tignes, La Relación: Un concepto central de la estrategia de comunicación de las organizaciones, La Legitimación de la Organización: los desafíos de los dispositivos comunicativos. Profesora de Ciencias de la Información y Comunicación. Profesor-investigador de la Universidad de Lorraine, Centro de Investigación sobre Mediación (CREM - EA 3476). Es la directora del proyecto de comunicación y relaciones corporativas IUT Nancy-Charlemagne, Universidad de Lorraine

## **Katia Muñoz Vásquez**

Relacionadora Pública y Licenciada en Comunicación Organizacional de la Universidad Viña del Mar, Magister en Comunicación de la Universidad Diego Portales, Master en Comunicación Empresarial y TIC's de la Universidad Pompeu Fabra y Diplomada en Marketing de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con amplia experiencia docente en educación superior, más de 10 años ejerciendo gestión académica, capacitación y educación en materia



comunicación estratégica y relaciones públicas. Ha participado en variados procesos de desarrollo universitario, implementando proyectos y participando en procesos de cambio de planes curriculares, evaluación de procesos, nuevos programas de estudio, emprendimientos, etc.

### **Tatiana Guilloff Bravo**

Periodista y licenciada en Comunicación Social de la Universidad Andrés Bello y Magíster Internacional en Comunicación (doble grado Universidad Diego Portales, Chile y Universitat Pompeu Fabra, Barcelona, España). Con amplia experiencia en medios de comunicación y más de 10 años de especialización en Comunicación Corporativa e ingeniería de procesos comunicacionales, Tatiana es una de las fundadoras de MG Consulting y quien lidera la compañía transformándola en uno de los actores más relevantes del rubro de las comunicaciones en Chile y llevándola a operar con éxito en mercados como el argentino y el peruano. A transformándola en uno de los actores más relevantes del rubro de las comunicaciones en Chile y llevándola a operar con éxito en mercados como el argentino y el peruano. Además tiene como objetivo satisfacer las necesidades comunicacionales externas, internas y de Responsabilidad Social Corporativa de compañías de diversos rubros, integrando al proceso comunicacional las competencias y conocimiento de Gestión del Capital Humano, Construcción de Reputación y Factores Clave de Éxito hacia la rentabilidad. Asesora a importantes empresas tanto locales como multinacionales, siempre con la característica de investigar nuevas corrientes y seleccionar a los mejores profesionales del mercado.

Uno de los principales diferenciadores de la consultora que lidera Tatiana dentro del mercado de las comunicaciones, es el enfoque de consultoría enmarcado en modelos y metodologías probadas con éxito en innumerables ocasiones y que evolucionan de acuerdo a las tendencias internacionales y a la investigación propia.

## **Enrique Balp Díaz**

Director General de Comunicación Social Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), actualmente se desempeña como Secretario de Servicios a la Comunidad de la misma Universidad.

Ha sido titular de áreas de comunicación social en el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, la Universidad Autónoma Metropolitana y en la Universidad Pedagógica Nacional de México.

Asimismo, en la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo. Ha colaborado también en la Secretaría de Salud, en el Instituto Federal Electoral y en la Secretaría del Trabajo.

En la Universidad Nacional fue secretario del Consejo de la Coordinación de Difusión Cultural, y coordinador de asesores de la Secretaría de Servicios a la Comunidad.

## 1 ° BATERÍA DE PREGUNTAS

### Pregunta N°1: ¿Cómo definen las universidades su Política Comunicacional?

**José C. Losada Díaz:**

No creo que exista un único modo de definirla, pero parece que en muchos casos, parece que con premisas todavía ciertamente tradicionales tanto en la consideración de los públicos como en la priorización de ciertas funciones sobre otras.

**María Isabel Míguez:**

Por lo general, la mayoría de las universidades (al menos las que yo conozco), siguen estableciendo su política comunicacional a partir de un modelo básico de información pública. Se orientan a la creación de una página web no demasiado interactiva que utilizan como principal plataforma informativa. A partir de aquí, gestionan de manera más o menos eficaz las relaciones con los medios de comunicación, aunque no cuidan tanto a otros públicos. Muchas universidades han creado sus propios medios de comunicación impresos o digitales (diarios, revistas...) con la finalidad de aglutinar la información para sus receptores, aunque, nuevamente, la bidireccionalidad todavía no es su fuerte. Sí empieza a haber una apuesta por la presencia en redes sociales, aunque la gestión en este aspecto aún es deficitaria.

**Mari Carmen Carretón:**

Lo cierto es que no me consta si existe política de comunicación. Lo que sí existe es una persona responsable de las relaciones con la prensa y otra de comunicación interna. Las relaciones institucionales las llevan desde otro vicerrectorado. Existe una carencia de departamento de comunicación que actúe de paraguas de todas las actividades o áreas de la comunicación.

**Mercedes Cancelo:**

Fundamentalmente en base los criterios de los órganos de gobierno y su personalidad (la rectoral), no atendiendo a una estrategia comunicativa profesional y analizada previamente.

**Sebastián de la Nuez:**

Hay un Proyecto Formativo Institucional (PFI) que contiene misión, visión y

valores de la Universidad. La política comunicacional se nutre de estos postulados. Dentro del Plan Estratégico general hay un eje que atañe a la política comunicacional; de modo que la definición parte de unas bases y tiene unas guías. Dentro de un determinado periodo, y atendiendo a coyunturas, la definición puede sufrir ligeras variantes según circunstancias excepcionales.

**Edward Downes:** Creo que depende del tamaño de la universidad. Por supuesto que hay departamentos de comunicación y, según mi experiencia, éstos tienen poco que ver con la comunicación de la universidad o instituto -o, en este caso, con las comunicaciones de departamento. En otras palabras, los docentes que dictan cursos relacionados con las comunicaciones de hecho no “trabajan” directamente para los departamentos de comunicación de sus empleadores –aunque sí enseñen a los estudiantes de comunicación de esa universidad o instituto.

**Sergio Vargas:** Como toda organización que está inmersa en la sociedad y en el mercado, en relación con personas, con otras organizaciones, y donde su existencia y actuar, se resuelve en distintos niveles de interacción, coordinación y declaración. Por ello, debe pensar, diseñar y construir su identidad, establecer atributos de valor y de diferenciación de su propia marca, a través del posicionamiento y de la construcción de su propia reputación. Lo anterior, en el marco de la implementación, requiere de personal calificado en el área, que le permita definir una metodología en el diseño, construcción y evaluación de su propia política comunicacional, en la elaboración y el diseño cíclico de sus acciones tácticas de comunicación, orientada a articular sus definiciones, ya sea en demanda y consolidación comercial, recordación positiva, construcción de estándares y aprobación o plena favorabilidad de su reputación.

**Zhou Fei:** La política debiera acatar las reglas y reglamentos, seguir las tendencias de la época, girar en torno a situaciones globales y servir a los profesores y estudiantes de la universidad.

**Luciana Galhardo:** A Política Educacional das Universidades brasileiras são definidas, principalmente, de acordo com a cultura da ou das comunidades

onde estão inseridas, uma vez que o Brasil apresenta um múltiplo mapa com diversas e diferentes culturas, que devem ser levadas em consideração ao traçar a política de comunicação. Normalmente são feitas pesquisas de imagem, clima, posicionamento etc, e a partir desse cenário aplicadas as ações.

**Violaine Appel:**

No siempre la definen y ese es el gran problema. No le dan la importancia necesaria a las comunicaciones

**Katia Muñoz:** En mi caso UVM creo que está definida desde el grupo Holding y poder central dueño de la universidad que se traspasa a quienes la dirigen sin embargo, hay Escuela que tienen políticas distintas dependiendo de su propia dirección ejecutiva y modelo de gestión. Es clave señalar que muchas veces no es tema, simplemente se aplica.

**Tatiana Guiloff:** La definición de la política comunicacional va a depender de cada Universidad, con lo cual es difícil establecer un patrón común. Ahora, a la luz de los últimos hechos en torno a las demandas ciudadanas y la educación, lo más probable que las universidades tengan la transparencia como pilar fundamental en sus políticas comunicacionales.

**Enrique Balp** La política de comunicación social se define con base en las siguientes necesidades:

- Informar a la comunidad universitaria y a la opinión pública lo relacionado con el quehacer académico, científico, tecnológico, cultural, deportivo y administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de México, mediante el diseño y ejecución de programas generales de información periodística y su operación integral en los medios de información con los que cuenta la Institución, así como a través de los medios de información nacionales, a fin de hacer congruente y eficaz la expresión social del acontecer universitario.
- Emitir oportuna y suficientemente en la *Gaceta UNAM* y, si se considera

pertinente, en cualquier otro medio de información, los comunicados, acuerdos, avisos y convocatorias de carácter oficial de la UNAM.

- Proponer los criterios y establecer los procedimientos necesarios para apoyar la labor de los representantes de los medios de información nacionales que requieran conocer de los avances y logros que la UNAM realiza en beneficio de la comunidad universitaria y nacional.
- Instrumentar, operar y promover las acciones tendientes a complementar la formación y actualización de los estudiosos y profesionales del periodismo escrito y electrónico respecto del quehacer universitario.
- Diseñar y operar los apoyos periodísticos impresos y electrónicos alternativos para ampliar el conocimiento público sobre el quehacer académico, científico, tecnológico, cultural, deportivo y administrativo de la Institución.
- Establecer los mecanismos de coordinación de las instancias públicas y privadas relacionadas con los medios masivos de información para garantizar la utilización adecuada y eficaz de los espacios y tiempos necesarios en los medios de información impresos y electrónicos, para la emisión de mensajes noticiosos relativos al quehacer sustantivo de la UNAM.
- Analizar y evaluar el impacto que la información institucional tiene en la comunidad universitaria y en la opinión pública, y
- Dar apoyo y asesoría, en el área de su competencia, a las dependencias universitarias que lo soliciten.

**Pregunta N°2: ¿A qué nivel en la estructura organizacional de las universidades se encuentran las Direcciones de Comunicaciones y dónde debieran estar para ser un gestor comunicacional?**

**José C. Losada Díaz:**

La única certeza sobre esto sería el "deber ser". Como en toda organización moderna, la dirección de comunicación debería situarse a nivel directivo, con todas las implicaciones que esto supone, lo que llevado al mundo universitario, nos sitúa en un vicerrectorado o un órgano de similares características y jerarquía

**María Isabel Miguez:**

En muchas universidades la dirección de comunicación se diluye en niveles intermedios, por ejemplo, en dependencia de un vicerrectorado o, en muchas ocasiones, en dependencia de otras direcciones menores. Algunas universidades todavía no cuentan con una dirección de comunicación como tal, sino que se limitan a tener un gabinete de prensa básico, con funciones también básicas. La dirección de comunicación debería, en primer lugar, denominarse así (es el único modo de que ocupe el lugar que le corresponde) y debería situarse en el mismo nivel que otras direcciones, en dependencia directa del Rector o, como mucho, de un vicerrector.

**Mari Carmen Carretón:**

Debería ser un vicerrectorado que trabajase de manera entrecruzada con el resto de vicerrectorados.

**Mercedes Cancelo:**

Suele estar a un nivel de vicerrector es decir cerca de la rectoría o puesto máximo, pero su influencia y directrices comunicativas no impactan en base a su posición jerárquica. El lugar indicado es un nivel superior, vicerrectorado y con conexión directa con el rector.

**Sebastián de la Nuez:** En mi caso, el director de comunicaciones responde directamente al rector.

**Edward Downes:** Idealmente, según el trabajo de James Grunig, el director de comunicaciones para una universidad debiera ser parte de la "coalición dominante" de esa universidad – con directa responsabilidad de reportar al

rector de la universidad.

**Sergio Vargas:** Como en muchas organizaciones productivas, la dirección o gerencia de comunicación, la situaría en un nivel de reporte directo a la más alta gerencia o liderazgo administrativo, llámese rectoría o vicerrectoría académica en este contexto. De modo que su actuar, se resuelva dentro de ciertos niveles relevantes de autonomía, pero alineada con la gestión y necesidades que puede tener la organización en su conjunto o para con las necesidades de otras áreas en particular, para fijar metas y alcanzarlas, así como en relación a los hechos relevantes y los objetivos más transversales.

**Zhou Fei:** Está definido como un departamento de administración. Para cumplir mejor su rol de gerente de comunicaciones, debiera desarrollar el marco de “Comunicación más comprensiva” a través de su coordinación organizacional.

**Luciana Galhardo:** Normalmente o gestor está abaixo da Reitoria. Em algumas situações há a junção da comunicação com o marketing.

**Violaine Appel:** Enlace directo con los órganos de gobierno.

**Katia Muñoz:** En UVM se encuentra en la pirámide central a nivel de staff. Y creo que ese es su lugar orgánicamente dado que permite movilidad estratégica como unidad de apoyo y asesora.

**Tatiana Guiloff:** La posición de las direcciones de comunicación ha pasado de un nivel más bien informativo a uno estratégico fundamental, ya que es desde ahí que se construye la reputación y credibilidad de las universidades. A mi juicio, y no sólo en las universidades, sino en cualquier organización, la dirección de comunicaciones debiera trabajar directamente con la dirección general, para así estar totalmente alineados en todos los objetivos organizacionales.

**Enrique Balp** En la Universidad Nacional Autónoma de México, la Dirección General de Comunicación Social es parte de la Administración Central de la Universidad. Su titular reporta directamente al Rector de manera cotidiana. Debido a las responsabilidades, productos y acciones relacionadas con la



Dirección General de Comunicación Social, tales como el manejo de la información, los procesos de enlace y relaciones públicas, *Gaceta UNAM*, comunicación web, análisis y publicidad, y administración relacionada con la difusión de actividades, el nivel que ahora tienen en el organigrama es el deseable.

**Pregunta N°3: ¿Las funciones de los DIRCOM responden a una planificación estratégica de las comunicaciones, o más bien son reactivas ya que se va actuando de acuerdo a la contingencia?**

**José C. Losada Díaz:**

Ya no existe tanto una reacción como política de comunicación, pero en esta necesaria planificación de la comunicación no se parte del mejor punto de inicio, que es la capacidad de escucha como elemento imprescindible para establecer una estrategia. Sin esa escucha activa es muy difícil establecer una política de comunicación verdaderamente eficaz.

**María Isabel Miguez:**

Por lo general, no hay una planificación estratégica demasiado profunda. Sí se establecen algunas políticas básicas, pero el funcionamiento habitual de estos departamentos de comunicación está basado en procedimientos de comunicación rutinarios. Por otra parte, mientras que la difusión de información sí es proactiva (las universidades insisten en proveer de grandes cantidades de información, no siempre útil, a toda la sociedad y a algunos de sus públicos específicos), el tratamiento de posibles situaciones conflictivas no se prevé y, en esos casos, se actúa de forma reactiva.

**Mari Carmen Carretón:**

Creo que, si bien las relaciones mediáticas se encuentran muy asentadas, el resto no se planifica. La reactividad predomina en detrimento de la proactividad lo cual supone un serio problema ante una crisis comunicacional.

**Mercedes Cancelo:**

Desafortunadamente suelen ser reactivas. Ya que como comentaba en la pregunta 1 se trabaja en función de los criterios de gobierno rectoral y no bajo

premisas comunicativas puras.

**Sebastián de la Nuez:**

Como se ha puesto más arriba, la Dirección General de Comunicación, Mercadeo y Promoción (nombre completo de la entidad que en este caso maneja las comunicaciones en la Universidad Católica Andrés Bello) obedece a una estrategia general, conocida como *Plan Estratégico UCAB 20-20 Excelencia y Compromiso*. Este plan desglosa las estrategias por ejes y apunta desde 2012 a 2020. La idea de las comunicaciones reactivas no es la norma. Desde luego, puede haber contingencias, y sobre todo en países tan convulsionados como los latinoamericanos (lo que afecta las políticas públicas de educación superior) y ante ellas hay que reaccionar, sin desatender nunca los postulados del PFI y dentro del marco del Plan Estratégico.

**Edward Downes:** No estoy seguro. Mi impresión es que los superiores están más involucrados con la comunicación estratégica y que los de cargos inferiores están más involucrados con la táctica, comunicación en un sentido.

**Sergio Vargas:** .- Las funciones de una DIRCOM son un mix de acciones de investigación, generación de indicadores, construcción de herramientas, canales o soportes, contenidos, y ellas deben responder a la visión y misión de cada organización, es decir; a la definición más política de una Universidad, pero en forma paralela, debe atender contingencias hasta una eventual discontinuidad operacional. La comunicación en este contexto, debe atender temas estratégicos y tácticos, en tiempos de paz y en tiempos de emergencias o crisis.

**Zhou Fei:** El Director debiera, primero que todo, formular el plan de comunicación estratégico, y luego llevarlo a cabo por completo. Mientras que en circunstancias siempre cambiantes, se supone que el Director ajusta el plan de modo que siga las tendencias de la época y los eventos mayores.

**Luciana Galhardo:** As ações da DIRCOM são de acordo com um plano de comunicação, estabelecido e encontrado no Plano de Desenvolvimento Institucional da USC, porém há casos em que é preciso trabalhar de acordo com os acontecimentos, mas isso é exceção.

**Violaine Appel:** En una planificación estratégica

**Katia Muñoz:** Creo que a ambas, pero con insuficientes recursos económicos y falta de opinión y fundamentación para lograr éxito en la mesa directiva.

**Tatiana Guiloff:** También depende de la organización, pero en lo que se conoce como High Performance Organizations, u Organizaciones de Alto Desempeño, la función de los DIRCOM responde a una planificación anual que va de la mano con los objetivos generales de la organización.

**Enrique Balp** Las funciones de la Dirección General de Comunicación Social están delimitadas por una planeación previa. Por una parte, el Rector presenta, al inicio de su administración, un Plan de Desarrollo de la Universidad, e incluye programas estratégicos con objetivos, funciones, acciones y metas definidos para todas las entidades y dependencias de la institución. Por otra parte, la propia Dirección General presenta anualmente su plan de trabajo con base en las necesidades expuestas en la respuesta 1 de este mismo cuestionario.

No obstante lo anterior, al ser una oficina de servicios, la Dirección General de Comunicación Social tiene, entre sus responsabilidades, solicitar la colaboración de académicos y autoridades para cubrir las demandas de los medios de comunicación que, muchas veces, responden a una contingencia. Al mismo tiempo, esa oficina ofrece abrir espacios en medios de comunicación para dar a conocer temas relevantes que soliciten los académicos o autoridades, en respuesta de una demanda apremiante.

**Pregunta N°4: ¿Cuál será el motivo por el cual las autoridades universitarias no le dan a la gestión comunicacional la misma importancia que a la gestión administrativa de la propia universidad?**

**José C. Losada Díaz:**

La tradición, probablemente. Las autoridades universitarias actuales son están dentro de las generaciones con capacidad de entender a la comunicación como un fenómeno estratégico y global. Todavía manejan un concepto puntual, estético y táctico en demasiadas ocasiones.

**María Isabel Miguez:**

No creo que exista un motivo específico distinto al que se puede dar en cualquier otra organización e incluso en el mundo de la empresa privada. Simplemente, no todos los directivos entienden la relevancia de la comunicación; la gestión administrativa de una entidad es imprescindible para que ésta funcione, pero la comunicación no se percibe así y, aunque sí existe la conciencia de que de algún modo hay que comunicar, no parece que esta actividad sea tan relevante como para concederle un carácter primordial. Por tanto, se opta por un camino intermedio, mediante estructuras básicas para la gestión de la comunicación, que suplan la deficiencia que supondría no comunicar, pero que no interfieran en otras direcciones ni supongan un gasto excesivo.

**Mari Carmen Carretón:** No son conscientes ni del rol que ejercen los gestores de las relaciones o de la comunicación, ni de las consecuencias de la mala o errónea gestión.

**Mercedes Cancelo:**

Principalmente desconocimiento de la labor de gestión comunicativa en las organizaciones. Existe una evidente subestimación del área y disciplina.

**Sebastián de la Nuez:**

No es mi experiencia particular en la UCAB, a la cual entré para este cargo en septiembre de 2011. Al menos desde esa fecha eso no ha sido así; las autoridades otorgan gran peso a las comunicaciones.

**Edward Downes:** El Relacionador Público es acusado injustamente –creo que ellos no se dan cuenta que “un buen RP”, esto es una buena dirección de comunicaciones, es extremadamente valiosa aunque no “reporte ganancias monetarias” para la universidad, puede perfectamente “ahorrar” dinero a esa universidad si se hace bien (durante una crisis, por ejemplo).

**Sergio Vargas:** Es posible invocar algunas comparaciones, como porqué algunas organizaciones son más sensibles y están mejor preparadas que otras para enfrentar el riesgo, en buena medida porque se vive el riesgo y el impacto, se mide y porque se sabe que el riesgo mal tratado, puede generar perjuicios irreparables o de difícil restitución. La comunicación en una posición menos

relevante, tiene que ver con que no lo necesitan o no se visualiza como un área de carácter estratégico. En tanto, las grandes tareas y metas a nivel de Universidad, se alcanzan sin la presencia más hegemónica de la comunicación corporativa, o con un alto grado de restricciones derivadas de una o más de una barrera conformada por las restricciones de recursos o por la convicción de que no es crítica para el team directivo.

**Zhou Fei:** Sólo cuando los beneficios subyacentes y cuando no se logra identificar el valor de la dirección de comunicación, se considerará menos importante que la dirección administrativa. Se supone que la Dirección de Comunicaciones responde a una situación actual, mientras que debiera prestar más atención a asuntos inherentes y de desarrollo a largo plazo, y luego los grupos podrían unificar sus ideologías y mentalidad para hacer esfuerzos conjuntos.

**Luciana Galhardo:** O motivo pode ser muito complexo e acredito de varia. Aquí na USC a Gestão tem percebido o valor da Comunicação e investido nela, principalmente a online. Talvez o motivo seja que os profissionais de Comunicação já se sentem menores que os do administrativo. Quando o profissional se coloca como estratégico para a instituição, o peso atribuído ao setor começa a ser de estratégia também.

**Violaine Appel:** La falta de conocimientos / énfasis secundario para la función de comunicación.

**Katia Muñoz:** Falta de “demostrar cuantitativamente el efecto positivo en imagen, reputación, promoción y vinculación. Tarea pendiente.

**Tatiana Guiloff:** Eso no es un problema de las universidades solamente, sino de las organizaciones en general, pero es una situación que está tendiendo a cambiar, ya que las compañías se han dado cuenta que la gestión de su reputación va directamente relacionada a su éxito o fracaso, sobre todo en la situación actual, donde aparece la figura del Prosumer, el nuevo consumidor que no sólo consume información sobre compañías o marcas, sino también la produce.

**Enrique Balp** En la UNAM no aplica esa suposición, como ha sido expuesto en la respuesta 2 de este mismo cuestionario.

La UNAM es, posiblemente, el proyecto cultural más acabado del estado mexicano. Su influencia en el acontecer del país es muy alta, por lo que la difusión de las actividades universitarias es vital no sólo para su propia comunidad, sino para el público en general.

**Pregunta N°5: ¿Cómo poder equilibrar el desarrollo de las comunicaciones tanto en el plano interno, como en el plano externo?**

**José C. Losada Díaz:**

Por necesidad. No existe otra opción. Lo interno pesa tanto o más que lo externo, especialmente en organizaciones tan complejas como las universitarias, con un público tan diverso y cualitativamente distinto y con un tipo de relaciones muy característico.

**María Isabel Miguez:**

Difícilmente. Si la importancia de la comunicación externa ya resulta en ocasiones difícil de justificar ante las cúpulas directivas de las organizaciones, el “gasto” en comunicación interna es casi un tema tabú. El interno es, por sistema, el público menos atendido y sólo la propia iniciativa de los responsables de la comunicación, a través de propuestas que involucren a estos públicos y que no supongan un esfuerzo importante para la entidad, puede ir paliando este problema.

**Mari Carmen Carretón:** Creando un vicerrectorado exclusivo con sus áreas bien definidas e interrelacionadas entre sí, con profesionales de la comunicación y, sobre todo, de relaciones públicas.

**Mercedes Cancelo:** Generando áreas en el departamento de comunicaciones. Diferenciar por públicos.

**Sebastián de la Nuez:**

La gestión planificada es la clave. Las comunicaciones externas son el reflejo de las comunicaciones internas. Si se desarrollan de manera sistemática las

comunicaciones internas, con creatividad y recursos, las externas tienen buena parte del camino hecho. Desde luego, las comunicaciones internas se animan, se tonifican, si lo que hace la Universidad tiene repercusión afuera, en los grandes medios. El equilibrio viene con esta máxima: el mejor comunicador de una Universidad es un egresado exitoso.

**Edward Downes:** Creo que el equilibrio depende de las circunstancias/ el ambiente/ los acontecimientos que demanden atención en la universidad.

**Sergio Vargas:** Las comunicaciones a nivel interno y externo, se desplazan en dos paradigmas muy distintos. Las organizaciones requieren o no de: apalancar su reputación, generar recordación, en definitiva accionar públicamente o externamente su imagen. En el plano interno, las comunicaciones están o debieran estar orientadas a mejorar las coordinaciones y la eficiencia. En las comunicaciones externas, hay normalmente estatus de gerencia, en ámbito interno, normalmente es un área dentro de RR.HH, pocas organizaciones crean gerencias de comunicaciones internas. En definitiva, son desarrollos que se mueven por estímulos muy distantes, y más relevante que equilibrar el desarrollo para ambas áreas o disciplinas, es darle el mérito que cada una puede aportar a las metas que cada una tiene.

**Zhou Fei:** El equilibrio está influenciado por factores tan variados como el personal, el tipo de organización, los estándares de requerimientos, el tiempo de validación, etc. El equilibrio interno y el externo se complementan. Con un equilibrio interno alto, el equilibrio externo viene asegurado; con un equilibrio externo de alta calidad viene el interno firmemente respaldado.

**Luciana Galhardo:** Há que ter este equilibrio e procurar ferramentas para que as mesmas linguagens internas sejam externas.

**Violaine Appel:** Parece difícil.

**Katia Muñoz:** Con 2 ejes o dos direcciones que coordinadamente trabajen en conjunto. El foco cambia y el perfil del DIRCOM también.

**Tatiana Guiloff:** Todo lo que se comunica hacia fuera debe estar en línea con lo interno, ya que los colaboradores hoy también son considerados un "cliente". La forma de equilibrar esto es que el departamento de Recursos Humanos, que generalmente vela por las políticas de comunicación interna,

trabaje de la mano con el departamento de marketing, que usualmente es el encargado de la comunicación externa. Ambos planeamientos deben tener tanto mensajes clave como objetivos comunes.

**Enrique Balp** La Dirección General de Comunicación Social de la UNAM se ha dividido de la siguiente manera, a fin de equilibrar la demanda interna y externa que tiene:

- La Dirección de Información está a cargo de difundir, a través de boletines de prensa y notas, comunicación relevante, tanto a la comunidad universitaria como al público abierto. Anualmente producen, aproximadamente, ochocientos boletines y mil notas que aparecen publicadas en el órgano informativo oficial de la Universidad.
- La Dirección de Enlace y Relaciones Públicas recibe solicitudes de entrevistas con investigadores, docentes, estudiantes y trabajadores. A su vez, esa dirección facilita la difusión de trabajo académico o eventos universitarios en medios masivos e internos.
- *Gaceta UNAM* es el órgano informativo oficial de la UNAM. Con 58 años de existencia, cuenta con 8 secciones: Comunidad, Academia, Cultura, Gobierno, Convocatorias, Deportes, *Gaceta Ilustrada* y Páginas Centrales. En la edición de los lunes se *encarta* la sección *Agenda UNAM*, y en la de los jueves, los suplementos de la Escuela Nacional Preparatoria y del Colegio de Ciencias y Humanidades, indistintamente y, una vez al mes, el de la Coordinación de Humanidades. Se distribuye en toda la UNAM y se encuentra, también, en formato PDF en la página electrónica de la universidad. *Agenda UNAM* informa sobre las diversas actividades que se realizan en la universidad.
- La Coordinación de Comunicación Web, difunde los eventos institucionales en el portal de la Universidad, mismo que está dividido en las siguientes secciones:

Carrusel: dos boletines de prensa y tres eventos destacados con una



permanencia de tres días.

*Banners* o botones: capacidad para tres publicaciones de relevante importancia, con una permanencia mayor a la que se encuentra en Carrusel.

Agenda Universitaria: Difunde los eventos institucionales.

Correo/buzón institucional: Recibe dudas y comentarios de los usuarios del sitio.

La propia Coordinación de Comunicación Web está a cargo de cuidar la demanda de información que se origina en las redes sociales, y de identificar referencias relevantes para la comunidad universitaria.

- La Dirección de Análisis y Publicidad establece los lineamientos generales para las inserciones publicitarias. Es su responsabilidad planificar estrategias de publicidad y gestionar las campañas institucionales y las de todas las entidades universitarias. Difunde la oferta académica, de investigación, cultural, deportiva y recreativa, y sirve, de esta forma, a la comunidad. Negocia y obtiene tarifas preferenciales a nivel institucional, y las oferta como beneficio a las entidades universitarias.
- La Unidad Administrativa gestiona apoyos para la difusión gratuita de actividades en carteles y dovelas, en espacios urbanos públicos como el metrobús, metro, tren ligero y trolebús. Distribuye, además, la *Gaceta UNAM*. Llega a 220 destinos. Los lunes reparte 70 mil ejemplares, es decir, 6 toneladas de papel. Los jueves, 45 mil ejemplares o 4.5 toneladas.

**Pregunta N°6:** Considerando el dinamismo de la universidad y sus distintos públicos, ¿cómo se podría concretar un sistema de evaluación permanente?

**José C. Losada Díaz:**

En los mismos parámetros y medidas que en cualquier otro tipo de organización.

**María Isabel Miguez:**

La evaluación permanente de la imagen de una organización y, por tanto, de la comunicación que esta realiza, hoy se puede medir mejor que nunca a través de los medios sociales, que permiten el conocimiento directo de parte de los grupos de interés de las entidades. El problema es que existen las herramientas pero aún no sabemos explotarlas.

**Mari Carmen Carretón:** Tiene relación estrecha con la respuesta anterior. En el momento en que exista un vicerrectorado con profesionales al mando, la manera de medir la eficacia de las relaciones con sus públicos formará parte inexcusable de la planificación.

**Mercedes Cancelo:**

Creo que la mejor opción es la realización de una auditoria periódica que integre todos los parámetros.

**Sebastián de la Nuez:**

Se trabaja actualmente en eso, en determinar cómo se evalúa la gestión de cada dependencia en la Universidad. El sector de las comunicaciones no puede escapar a esto. La Universidad ha emprendido una serie de actividades relacionadas con la Política de Calidad, lideradas por la Dirección de Calidad y Mejora Continua. Tal política, en este caso, es: "Formar profesionales integrales y competentes mediante la docencia, investigación y extensión para contribuir al desarrollo nacional, atendiendo las necesidades de la sociedad venezolana, con una propuesta curricular actualizada y pertinente, dentro de un entorno global, orientada a la innovación tecnológica, mejorando continuamente la gestión de sus procesos y la formación del talento humano". Dentro de esta política, Comunicaciones será sometida de manera periódica a

auditorías. Naturalmente, de manera general (y empírica) puede evaluarse el trabajo de comunicación y difusión en el ámbito universitario cuando los públicos verbalizan su agrado o su reconocimiento (su rechazo, en ocasiones) a los contenidos de ese trabajo. Y en lo externo, la evaluación puede derivarse del impacto de las noticias generadas por la Universidad.

**Edward Downes:** Debiera haber, creo, poca diferencia en cómo se formula una auditoría de comunicaciones para un negocio, una entidad pública, o incluso para una sin fines de lucro- es decir, las bases para cada una de ellas debieran ser las mismas.

**Sergio Vargas:** ¿Referido a qué?

**Zhou Fei:** En mi opinión, no hay un sistema permanente de evaluación, mientras que el dinamismo de la universidad y su audiencia existan permanentemente. Así, se supone que el sistema de evaluación se ajusta y satisface las necesidades internas.

**Luciana Galhardo:** Acredito que atribuyendo metas periódicas de evolução e fazendo a manutenção do serviço de base.

**Violaine Appel:** No sé esto dependerá de los procedimientos operativos de la Universidad.

**Katia Muñoz:** En materia de comunicación con indicadores duros y variables de imagen que define Justo Villafañe. Creo son las más difíciles pero creíbles por los matemáticos, en ese punto, hay que manejar estadística.

**Tatiana Guiloff:** Los DIRCOM de las universidades deberían estar permanentemente monitoreando el impacto de su gestión, y eso se hace a través de diferentes herramientas, que deben incluir los sistemas de medición online y en redes sociales.

**Enrique Balp** La evaluación es parte sustantiva del proceso de planeación institucional en la UNAM, el cual, es cíclico y comprende las siguientes etapas:

- Diagnóstico, que consiste en el conocimiento y análisis del desarrollo de la realidad universitaria, su situación pasada, actual y sus tendencias, con el propósito de identificar los principales problemas y obstáculos para el desarrollo institucional.

- Determinación de objetivos y prioridades para el corto, mediano y largo plazos.
- Diseño de estrategias, políticas y programas que permitan plantear los cursos de acción factibles y necesarios para el logro de objetivos y metas.
- Especificación de medios, que consiste en la definición de proyectos y acciones específicas destinados al cumplimiento de los objetivos y en la identificación de los actores, mecanismos y recursos legales, administrativos, materiales y financieros requeridos para este fin.
- Definición de metas e indicadores, que implica la estimación cuantitativa de los objetivos trazados, sus variables sustantivas y su dimensión temporal.
- Seguimiento, que consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones previstas y, en su caso, en la posibilidad de valorar e introducir los ajustes que se consideren necesarios para garantizar el cumplimiento del plan.
- Evaluación, que consiste en el análisis interno o externo de los resultados, impactos y trascendencia del plan con una visión de mediano plazo, a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades que las funciones sustantivas de la institución deben atender.

La finalidad de la evaluación es analizar si el diseño, objetivos y resultados del plan fueron los adecuados, para poder redefinir, en su caso, lineamientos, objetivos y acciones. La evaluación contribuye a reforzar el diseño y la ejecución de los programas o proyectos institucionales y estimula la formación de sinergias de esfuerzos con

interesados en los mismos. Es un proceso que puede ser realizado por terceros (externa) o por los mismos responsables de la planeación y ejecución (interna); su finalidad es identificar la congruencia entre lo comprometido y lo alcanzado, así como su impacto real en el ámbito en que se quería actuar. Permite calificar desde el diseño del plan hasta la ejecución del mismo, contribuyendo a la definición de alternativas de corrección o redefinición del plan o sus partes.

**Pregunta N°7: Si estuviera en sus manos desarrollar un modelo de comunicación en las universidades ¿qué elementos y/o componentes debieran estar siempre presentes?**

**José C. Losada Díaz:**

Estudio sistemático de los públicos, la bidireccional como necesidad estratégica, la fijación de objetivos medibles y evaluables, y la capacidad de tomar decisiones globales. Al menos, estas variables. Por debajo de ellas, muchas más.

**María Isabel Miguez:** Lo que no puede faltar es una perspectiva de trabajo estratégica, específica para los diferentes públicos.

**Mari Carmen Carretón:** La investigación para planificar y para evaluar, desde luego. Así mismo, la formación de sus responsables y la necesidad imperiosa de que el vicerrectorado que lo desarrolle cuente con el apoyo de la comunidad universitaria; es decir, que se encuentre implícito en su cultura.

**Mercedes Cancelo:**

La elección del DIRCOM con puesto funcional, no de confianza. Con el fin de hacer el trabajo de forma continua y no en base a periodos rectorales. Desarrollo de planes estratégicos de comunicación en base a los planes institucionales. Instauración de medios de control y auditaje de la comunicación.

**Sebastián de la Nuez:**

Puede haber varios modelos de comunicación. De manera muy general, deben tomarse en cuenta tres elementos: los principios, los públicos y el concepto de *comunicación como tarea de toda la comunidad universitaria* ya que todos la representan puertas afuera. Esta es la explicación de los tres elementos:

Los principios integradores del mensaje para las estrategias y acciones de comunicación se definen, en este caso, a partir de los rasgos característicos del Plan Estratégico y de la tradición de la UCAB como institución universitaria privada confiada a la Compañía de Jesús.

De manera concreta, los esfuerzos de comunicación de la Dirección respectiva de la Universidad Católica Andrés Bello se dirigen a toda la comunidad venezolana sin discriminación o exclusión alguna; sin embargo, estratégicamente priorizan la identificación y la satisfacción de necesidades y expectativas de información, conocimiento y capacitación de dos grandes audiencias: la comunidad universitaria ucabista y la juventud venezolana en general.

El tercer elemento no necesita mayor explicación: es un desafío cultural hacer que cada miembro de la comunidad universitaria sienta la responsabilidad que en efecto tiene como ente comunicador, difusor.

**Edward Downes:** El Director de Comunicaciones debiera reportar al Rector de la universidad. El modelo en ambas direcciones de Grunig se debiera usar en la mayoría de los casos.

**Sergio Vargas:** Configuración organizacional y operativa fundada en la generación de investigación, indicadores, contenidos, soportes propios, presencia en MCS, asociatividad entre extensión y prácticas de RSE.

**Zhou Fei:** Si tuviera la oportunidad, diseñaría un modelo con los siguientes componentes: publicidad de estudios sobre los problemas y los desafíos que enfrenta la universidad y los resultados del estudio, servicio de asesoría para profesores y alumnos de la universidad, continuaría con la tradición universitaria, construyendo la cultura y espíritu de la universidad, y moldearía la imagen pública social de la universidad, etc.

**Luciana Galhardo:** Comunicação interna, Comunicação externa, Eventos, Comunicação online, Relacionamento por CRM, Comunicação de massa, Campanhas promocionais, Trade marketing, Atendimento

**Violaine Appel:** La comunicación interna antes de la comunicación externa.  
Búsqueda de coherencia entre 2.  
Desarrollar una verdadera estrategia.

Provisión de un presupuesto específico.

**Katia Muñoz:** Reputación, marca, imagen, promoción, vinculación, calidad académica, docentes, evidencias de titulados, etc.

**Tatiana Guilloff:** Considerando la situación actual, creo que la ética y la transparencia deberían ser los ejes fundamentales de un plan de comunicación para una universidad, pero el modelo específico debe responder a las características específicas de cada institución.

**Enrique Balp** La comunicación universitaria debe ser capaz de identificar el potencial de las nuevas tecnologías para poderlo utilizar en su provecho, disminuir los costos en su operación y potenciar el impacto de sus productos.

- Las áreas de comunicación deben ser flexibles para ser capaces de adaptarse a las nuevas circunstancias de la sociedad, de la misma forma en que deben estar preparadas de forma permanente para la atención de situaciones de crisis.
- Deben saber conciliar los elementos externos que le influyen con los internos de que dispone.
- Necesitan saber desarrollar el potencial humano con que cuentan.

Todo lo anterior, implica la redefinición constante de la relación e impacto de las universidades con su entorno

**Pregunta N°8: Cree usted que los DIRCOM en las universidades debieran tener alguna función extra a las ya conocidas para otro tipo de empresas?**

**José C. Losada Díaz:**

No sé si extra. Sí diferente, puesto que la organización universitaria no tiene parecidos con ningún otro tipo de organización que no sea educativa, y eso limita la extrapolación completa de ciertos elementos o variables.

**María Isabel Miguez:**

No creo que se trate de tener funcione extra, sino más bien de enfocar las funciones ya conocidas desde un prisma concreto, que es el de la realidad universitaria. Los procedimientos y las técnicas son siempre los mismos; lo que hay son públicos distintos, necesidades comunicativas diferentes y, por tanto, estrategias específicas.

**Mari Carmen Carretón:**

No. Es exactamente igual.

**Mercedes Cancelo:**

Creo que los DIRCOM de las administraciones públicas deben de asumir todas las áreas de competencia de comunicación en su organización, por ejemplo no efectuar separación entre protocolo y el desarrollo de la comunicación organizacional, o el ejerció de relaciones con los medios (prensa) del departamento de comunicación. Considero que se debe de utilizar un modelo centralizado y adaptado, ya que recordemos no es lo mismo la gestión de comunicación empresarial que la institucional.

**Sebastián de la Nuez:**

Las DIRCOM de las universidades tienen una responsabilidad ética muy especial, por el carácter pedagógico de la tarea envuelta en el sector al cual sirven.

**Edward Downes:** Un buen director de comunicaciones, trabajando solo, debiera estar exclusivamente en ese cargo para ejecutar -establecer relaciones con el público, etc.

**Sergio Vargas:** Desarrollo en área y gestión de crisis corporativa. Plan de comunicación en crisis, alineada a las políticas de control e intervención de



crisis.

**Zhou Fei:** Si fuera posible, los Directores podrían tener un rol extra en el Departamento de Comunicación y cultura dentro del cuerpo gubernamental, o corporativo con cultura creativa o compañías de artes escénicas, etc.

**Luciana Galhardo:** Acredito que o Relacionamento com o cliente e o prospect deveria estar na comunicação.

**Violaine Appel:** No

**Katia Muñoz:** Sí. Ser mediador y propositivo y no impositivo.

**Tatiana Guiloff:** NO

**Enrique Balp** A la visión de las empresas productivas, las oficinas de comunicación de las universidades han incluido la cultura y la identidad como parte fundamental de su actividad. La aportación de las universidades a la sociedad no se sustenta en el lucro, por lo que la información se reconoce como un elemento necesario para lograr un mejor funcionamiento interno, una adaptación eficiente a los cambios y una respuesta puntual a las demandas del entorno.

También, la información es una herramienta para facilitar la transparencia y para lograr una mayor comprensión de las responsabilidades y de los retos de las universidades.

## 2 ° BATERÍA DE PREGUNTAS

**Pregunta N°1: ¿Cuáles son las principales consecuencias de que una universidad no tenga definida su política comunicacional?**

**José Carlos Losada Díaz:** Pérdida de capacidad interna, peor funcionamiento, desaprovechamiento de energía de los públicos, empeoramiento de la reputación interna y externa (con las consecuencias de pérdida de alumnos, profesionales y empresas interesadas en "trabajar" en/con la universidad)

**María Isabel Miguez:** Que se producen errores de coherencia que se transmiten a la opinión pública. Una universidad está compuesta por numerosos centros y departamentos con intereses comunicativos diversos. Si no hay una política unitaria, la comunicación se va haciendo por reinos de taifas y genera una imagen poco unificada e incongruente.

**Mari Carmen Carretón:** En mi opinión, no tener definida la política de comunicación en una Universidad, es no tener claro el mapa de públicos que conforman su comunidad por lo cual, es muy probable que las informaciones lleguen a destiempo, desorganizadas y o bien se sature de mensajes a públicos o bien no llegue la información que los públicos necesitan cuando la necesitan. Los problemas de relaciones públicas se pondrán de manifiesto de manera rápida y los conflictos requerirán de una actuación reactiva.

**Mercedes Cancelo:** Principalmente la falta de dirección en la comunicación interna, consecuencia de ello se produce una ruptura entre la comunidad universitaria y la cúpula institucional. La falta de comunicación interna y evidentemente la falta de definición de las acciones comunicativas provocan a largo plazo crisis institucionales.

**Sebastián de la Nuez:** Como podría suceder con cualquier gran empresa o institución, su imagen pública quedaría seriamente afectada. No podría construir un mensaje homogéneo que afianzara su prestigio; no tendría voceros autorizados y cada quien podría sentirse con derecho a representarla ante los medios de manera equívoca, individualizada. Ante contingencias podría emitir una multitud de mensajes incluso contradictorios. No tendría un grupo de productos comunicacionales que mostrar, o en todo caso ellos serían

la representación de un caos.

**Edward Downes:** Similares a las consecuencias que tiene cualquier organización cuando fracasa en este tema: se pierde tiempo, dinero, recursos y oportunidades.

**Sergio Vargas:** Para cualquier organización y en particular para una universidad, que está en interacción abierta y sistémica, recurrente, con su entorno y con sus stakeholders, no diseñar, implementar y evaluar de forma periódica con recursos calificados y dedicados una política comunicacional de carácter corporativa, tendrá sin duda alguna, impactos y resultados negativos derivados de los espacios de desinformación, con los distintos segmentos a los con los que se debe comunicar, creando situaciones de descoordinación, debilitamiento del estadio de posicionamiento logrado, en especial en lo que dice relación con sus políticas y procesos de extensión, de información hacia sus comunidades académicas, hacia la autoridad. Tendrá impactos económicos negativos y debilitará su posición en escenarios de operación normal y en situaciones o contextos de carácter más riesgosos como crisis de imagen pública.

No definir una política, es no generar los diseños metodológicos que establecerán que hacer, quiénes deben hacerlo y que costos y resultados se deben esperar de estas definiciones. Por lo tanto, es posible asumir que se podría pensar que es posible trabajar comunicacionalmente, en un plano de acciones tácticas de comunicación, sin un plan que defina metas, tiempos y costos. Eso puede generar problemas en la asignación de los recursos, puede hacer ineficientes las acciones implementadas y pueden en definitiva subestimar y evaluar incorrectamente los alcances, costos y riesgos públicos y de coordinación de la universidad con sus públicos objetivos.

**Zhou Fei:** Pueden surgir consecuencias graves. Por ejemplo, es difícil unificar los pensamientos, o hacer esfuerzos concertados o suavemente conducir los asuntos de enseñanza y la investigación académica para mantener la imagen de la universidad intacto.

**Luciana Galhardo:** La definición de la política de comunicación es de suma importancia para cualquier negocio. Para una universidad que tiene diferente tarjet (público joven), es necesario una mayor inversión en la política de

comunicación, ya que la comunicación con este público requiere la inmersión en su día a día, que a menudo es bastante diferente del comunicador en sus actitudes, preferencias, etc. Uno debe saber qué comunicar, cuándo comunicar, cómo comunicar, dónde comunicar, por qué comunicar, para qué comunicar. Sin un plan de comunicación, una política predefinida con sus manuales y cursos, este trabajo sistemático se ve obstaculizado. Quien sufre sin una política son todos los involucrados, todo el pueblo, ya sea interna o externamente

**Violaine Appel:** En Francia las consecuencias serán pronto las mismas que para una empresa: principalmente, pérdida de notoriedad y de imagen.

**Katia Muñoz:** Sinceramente creo que se debe a la escasa planificación que muchas veces los mismos directivos de comunicaciones o área de las comunicaciones y RRPP le designan a la definición de dicha política, que solamente se manifiesta una vez que se va ejecutando con la propia cultura organizacional y el mismo modo de hacer las cosas en el día a día. Incluso a veces no se llegan a dar cuenta de la existencia o inexistencia hasta que alguien la consulta o hace evidente que se requiere definirla. Creo que en algunos casos son los propios profesionales quienes no saben que antes de ejecutar un plan deben definir un marco de acción que determinaría la existencia de una política.

**Tatiana Guiloff:** La principal consecuencia de que una universidad no tenga definida su política comunicacional es que se entreguen mensajes erróneos a los stakeholders.

Por otra parte, tampoco habría un manual de navegación para el equipo de comunicaciones, lo que implica que cada vez que haya cambios de personal, el equipo cambie la línea comunicacional, generando en consecuencia falta de coherencia en los mensajes clave.

**Enrique Balp:** La falta de una política de comunicación supone no tener un análisis previo de necesidades, no contar con una definición de objetivos en un plan global, ni prever un conjunto de acciones coherentes para ejecutar. El resultado de todo esto es la carencia de un marco estratégico firme que permita resolver la complejidad de los problemas de comunicación. Las acciones de comunicación aisladas y no vinculadas a un plan general, tienen el riesgo de

producir efectos pobres, nulos o adversos.

**Pregunta N°2: Considerando que todas las universidades tienen, más o menos, el mismo público interno y externo (alumnos, académicos, directivos, medios de comunicación, nuevos postulantes):**

- **¿Cuáles son los principales canales de comunicación que debiera utilizar la universidad para llegar efectivamente a ellos?**
- **¿Cuál es el máximo atributo diferenciador que el comunicador debiera buscar y destacar?**

**José Carlos Losada Díaz:** Aquellos que de modo natural pueden utilizar mejor, por su uso social (herramientas 2.0) o por su ubicación especial (cartelería, delegados o profesores, internet...)

Siempre debemos buscar que la comunicación funcione, sea útil

**María Isabel Miguez:** Hoy por hoy, una buena página web y un diario digital completo son los principales mecanismos de comunicación de utilidad con los medios, sin descuidar otras fórmulas más tradicionales. Las redes sociales son también esenciales para la comunicación aunque requieren una especialización por públicos. El correo electrónico de la comunidad universitaria sigue siendo una de las fórmulas a través de las cuales profesorado y personal de investigación se "enteran" mejor de las cuestiones relativas a la institución. Para la comunicación con alumnos potenciales, además de la propia web, en la que buscarán información sin duda, se requiere todavía comunicación directa y personal en institutos (sigue siendo la mejor fórmula de captación) y actividad en redes, Youtube, etc. Con los alumnos actuales suele funcionar mejor una comunicación dirigida desde los centros que desde la institución; es decir, la institución debe comunicar a los centros lo que quiere que los alumnos sepan y los centros canalizarlo a través de sus propias vías (correos electrónicos, webs de los centros, blogs, redes sociales propias de los centros, pantallas informativas, etc.). En cualquier caso, la decisión sobre los medios que se deben utilizar en cada caso y con cada público no responde a criterios genéricos, sino que debe estar orientada por planteamientos estratégicos

específicos dependientes de las circunstancias particulares de cada situación

¿Cuál es el máximo atributo diferenciador que el comunicador debiera buscar y destacar?

Depende de cada caso.

**Mari Carmen Carretón:** El correo electrónico es , quizás, la herramienta más utilizada por las universidades para contactar con sus colectivos. Si bien es el canal más efectivo, se sobreexplota tanto que la oficialidad se confunde con todo tipo de información. Lo que habría que hacer es seleccionar las herramientas y los mensajes.

La comunicación directa y de interés para su público, una comunicación que subsane sus necesidades en tiempo y forma adecuados.

**Mercedes Cancelo:** Ahora mismo los recursos y la prioridad se centran en la web y en las redes, pero no debemos olvidar a los medios de comunicación y también soy partidaria de los recursos básicos y tradicionales como las reuniones y los contactos personales. Hacen tangible la dirección de la organización a los miembros de la misma.

¿Cuál es el máximo atributo diferenciador que el comunicador debiera buscar y destacar?

La cercanía como siempre y también la transparencia, más si hablamos de instituciones públicas. Hay que recordar que ahora mismo existe una amplia crisis institucional.

**Sebastián de la Nuez:** Todos aquellos que son tradicionales y los que hoy en día permiten las Tecnologías de la Información. En otras palabras:

- i. Los de la comunicación directa, persona a persona, las redes sociales y los medios masivos.
- ii. En términos de mercadeo, canales ATL y BTL.

¿Cuál es el máximo atributo diferenciador que el comunicador debiera buscar y destacar?

- b. La *marca de la universidad*, aquello que cimienta su prestigio y su proyección en todo el país.
- c. Productos académicos específicos.
- d. Individualidades que la representen acertadamente.
- e. Sus servicios académicos y sociales.
- f. Su solidez institucional y la transparencia administrativa.
- g. La calidad del profesional egresado.

**Edward Downes:** Con estudiantes, probablemente nuevos medios de comunicación social y medios alternativos.

Buena redacción, habilidad para cumplir varias tareas, verdadero respeto por los demás y honestidad al tratar con otros.

**Sergio Vargas:** La evaluación y trabajo de gestión de contenidos respecto de los soportes comunicacionales apropiados a para una organización, dependerán de su posición relativa como marca, del posicionamiento real versus el esperado, de los atributos posicionados y los pendientes por posicionar. También determina esta definición los objetivos y metas comerciales, los recursos disponibles asignados para cumplir las metas semestrales o anuales. Ahora, sin duda, contar con una política activa de comunicación en soportes y plataformas TI, es casi una línea de acción irrenunciable, tanto para sus públicos internos como externos.

¿Cuál es el máximo atributo diferenciador que el comunicador debiera buscar y destacar? ? En mi opinión, no existe un axioma comunicacional, como atributo de marca por “*default*”. En ninguna industria, y la industria de la educación superior no está ajena a ella. Se puede señalar al respecto que no existe a priori algún atributo de valor, diferenciador, algo recordable, asociable a una organización, que haga única su posición y plenamente distinguible en la mente de los target, que se asocie a una marca a priori, sin estudios de mercado que validen la recordación, posición y atributos reconocibles de una marca en los segmentos medidos y que paralelamente esté alineado con los objetivos comerciales y comunicacionales de la universidad. Cada universidad debe comercialmente definir, en qué posición está como marca a nivel de reconocimiento y recordación en los distintos segmentos objetivos claves a los

que debe comunicar y encantar. Si lo analizamos como ejemplo, los esfuerzos comunicacionales de universidades que tienen reconocimiento por sus logros en materia de empleabilidad de carreras de pregrado, de validez en el mercado por el nivel de sus post grados, de reconocimiento entre sus pares por sus logros en materia de investigación y publicación en la comunidad académica y científica, no está en la misma posición de aquella universidad que no tiene ni siquiera la certificación estatal o peor aún, que sus autoridades estén siendo procesadas por delitos de cohecho y negociación incompatible. Des de esta perspectiva, el esfuerzo inicial debiera estar en construir un diagnóstico eficiente que oriente el diseño de políticas de comunicación, los rangos de recursos financieros a utilizar y el equipo de profesionales que debiera consagrarse a trabajar en su proceso de implementación, y en la evaluación de sus alcances.

**Zhou Fei:** Para abordar con eficacia a ese público, una universidad, en mi opinión, debería utilizar todo tipo de medios de comunicación, un llamado a todos los profesores y al personal a participar y supervisar.

Como comunicador en el campus, voy a buscar y destacar la calidad general, la alfabetización cultural, la pasión por la causa enseñanza y el amor por la universidad.

**Luciana Galhardo:** Todas las universidad tratan al mismo tipo de público, pero cada situación tiene sus peculiaridades. Las investigaciones con los estudiantes han demostrado que prefieren el Internet, pero todavía no saben qué encontrar en el Internet. También puede ser el sitio de la universidad, la versión móvil de respuesta de este sitio web, blogs, Facebook, Twitter. Para los futuros estudiantes, también existe el mismo vehículo a través de Internet, pero hay una manera muy positiva para llegar a ellos, que es llegar a los padres, amigos, familia. Es así como se usan outdoor, busdoor, paneles electrónicos, periódicos, radio, televisión, revistas específicas. Para la audiencia nacional, tiene la intranet, página web, boletines de noticias, boletines, Sitio web de Recursos Humanos.



¿Cuál es el máximo atributo diferenciador que el comunicador debiera buscar y destacar?

En las universidades, creo que lo más interesante es destacar al propio público objetivo del comunicador, al cliente. El cliente aprecia ser considerado. El futuro cliente disfruta viendo las historias de éxito de los clientes que ya están. Esto ha funcionado y se ha destacado en las investigaciones que hacemos a nuestro público objetivo. Pero el comunicador tiene que pensar con la cabeza de otro para comunicarse. La manera de comunicar debe ser exactamente como el público objetivo quiere ser informado. Pensar con la cabeza del público objetivo puede ser el secreto.

**Violaine Appel:** Los medios, los que el público objetivo usan.

¿Cuál es el máximo atributo diferenciador que el comunicador debiera buscar y destacar?

Sus valores.

**Katia Muñoz:** Todos, los tradicionales off line y los on line. Cada vez los públicos están más diversos, menos fieles y requieren de diversas vías de comunicación para obtener conocimiento de la universidad sea cual sea el fin. Particularmente, los públicos internos necesitan de diálogo abierto, seminarios y fiestas, actividades que generen ritos y sean esperados en cada fecha clave y/o estratégica del año. Mientras en el día a día se requiere de la retroalimentación permanente, una buena atención a los clientes, una buena colaboración, y generar informativos de eventualidades noticiosos que favorezcan marca, equipo e identidad.

¿Cuál es el máximo atributo diferenciador que el comunicador debiera buscar y destacar?

El sello valórico y cultural que refleje la identidad de la marca.

**Tatiana Guiloff:** Si bien los stakeholders pueden ser los mismos, los medios van a estar definidos por su distribución, composición e incluso su localización geográfica, con lo cual el mix de medios no es el mismo para cada universidad.

¿Cuál es el máximo atributo diferenciador que el comunicador debiera buscar y destacar?

El atributo diferenciador va a estar dado por la propuesta de valor de cada universidad, con lo cual nuevamente es diferente para cada una. Por ejemplo, en un caso puede ser la relación precio/calidad, en otro puede ser la flexibilidad horaria, y así sucesivamente.

**Enrique Balp:** La Universidad Nacional Autónoma de México no tiene el mismo público que la mayoría de las universidades en México, dada su relevancia. Las instalaciones de la UNAM son más numerosas y extensas que las de cualquier otra universidad pública o privada del país, aunque su importancia no proviene de la superficie que ocupa, sino de sus programas académicos, de investigación, y de divulgación de las ciencias y la cultura.

Para ilustrar lo antes citado, me permito presentar algunas cifras. En el ciclo escolar 2013-2014, la UNAM atiende a 337 763 alumnos, distribuidos de la siguiente manera: 27 210 en posgrado, 196 565 en licenciatura, 113 179 en bachillerato, y 809 en los programas técnico y propedéutico de la Escuela Nacional de Música.

Además, cuenta con 38 067 académicos, de los cuales, 11 804 son de tiempo completo. Ofrece 40 programas de posgrado, con 90 planes de estudio de maestría y doctorado y 33 programas de especialización con 200 orientaciones. 108 licenciaturas, 30 carreras o salidas terminales técnicas y 3 planes de estudio de bachillerato.

Tiene 14 facultades, 5 unidades multidisciplinarias, 5 escuelas, 9 planteles de la Escuela Nacional Preparatoria, y 5 planteles del Colegio de Ciencias y Humanidades. La investigación se lleva a cabo en 31 Institutos, 15 Centros y 11 Programas Universitarios.

La Coordinación de Difusión Cultural realizó, en 2013, 11 mil 800 actividades artísticas y culturales con una asistencia de un millón 900 mil personas. Tiene una oferta de 25 museos, 18 recintos históricos y más de 400 000 grabaciones de cintas y discos musicales o sonoros, títulos fílmicos, piezas de arte y materiales videográficos en sus acervos especializados. La Universidad, en adición, hospeda permanentemente a su propia Orquesta Filarmónica.

Esta institución académica tiene sedes en casi la totalidad de la República

Mexicana, y cuenta con seis polos de desarrollo regional, situados en Michoacán, Querétaro, Morelos, Baja California, Yucatán y Guanajuato. La presencia de la UNAM se extiende, además, a Estados Unidos de América, Canadá, España, China y Costa Rica.

Finalmente, la UNAM alberga varios servicios nacionales, como el

Servicio Sismológico Nacional, el Observatorio Astronómico Nacional, el Jardín Botánico Nacional, la Biblioteca Nacional, la Hemeroteca Nacional, la Red Mareográfica Nacional, el Herbario Nacional, Tres reservas ecológicas y el Monitoreo del volcán Popocatepetl.

Por lo antes citado, la UNAM se hace valer de todos los medios de comunicación disponibles para hacer llegar sus múltiples mensajes institucionales a su amplio público. Existen recursos internos de los que se vale la Dirección General de Comunicación Social, y que fueron detallados en el primer cuestionario solicitado, además de entidades como TV UNAM y Radio UNAM. Los recursos externos a los que acude son los medios de comunicación comerciales y no comerciales, impresos, electrónicos y *en línea*, con los que ha alcanzado acuerdos de intercambio y tarifas preferenciales, que llegan a ser hasta 80% inferiores a las tarifas comerciales.

El máximo atributo diferenciador que el comunicador debiera buscar y destacar, en el caso particular de la UNAM, es su relevancia para las ciencias, el arte, y las humanidades.

**Pregunta N°3: ¿Piensa que la comunicación interna y la comunicación externa debe ser llevada a cabo por áreas distintas? Por ejemplo Marketing, Recursos Humanos, Comunicaciones, etc. ¿Cómo resolver la coordinación de las comunicaciones si están en áreas distintas? ¿Qué es lo mejor para una universidad?**

**José C. Losada Díaz:** Un órgano de comunicación único (con el nombre que sea) que integre todas las responsabilidades directas e indirectas de comunicación en coordinación con las áreas de Recursos Humanos, Marketing y el Vicerrectorado o Rectorado correspondiente

**María Isabel Miguez:** Depende de su capacidad. Puede disponer de una dirección de comunicación que englobe la comunicación institucional, la comercial o de marketing y la interna, para que haya coherencia. También puede suceder que el área o departamento de comunicación se ocupe únicamente de la comunicación institucional y que derive la interna a recursos humanos y la comunicación comercial a un área de marketing si la hubiera; pero en este caso debe existir un órgano staff que al menos se encargue de que los tres tipos de comunicación no sean incoherentes.

**Mari Carmen Carretón:** Una Universidad debe mantener en su estructura organizacional dos áreas diferenciadas de comunicación (interna y externa) pero eso no es incompatible con la existencia de una coordinación entre ambas; de hecho, es necesario que la política global de comunicación sea el paraguas en el que trabajen comunicación interna y externa. Cada individuo o departamento o área debe trabajar por unos objetivos globales y comunes y los específicos de cada área deben en su conjunto, lograr los globales.

**Mercedes Cancelo:** La dirección de comunicación, indudablemente. Pienso que la falta de profesionalidad y formación ocasionan estas confusiones.

**Sebastián de la Nuez:** Debe haber una directriz bien clara emanada de un solo ente (en el caso de la UCAB, la Dirección General de Comunicación, Mercadeo y Promoción), que señala las políticas comunicacionales y pone los

instrumentos técnicos y el talento al servicio de esas políticas, para todas las áreas. Pero eso no puede ser cortapisa para que en cada ámbito surjan ideas y requerimientos particulares. Muchas veces, quien sabe mejor a qué público debe llegarle (y la manera más productiva de hacerlo) en función de una oferta concreta (o mensaje concreto) es, precisamente, la gente que cotidianamente trabaja en el área que ha originado esa oferta (o mensaje).

**Edward Downes:** Idealmente no, lo mejor es cuando hay sinergia entre todos los canales de comunicación internos y externos .

**Sergio Vargas:** Creo que hay méritos en los modelos que separan a comunicaciones externas a cargo de profesionales dedicados a la implementación de acciones para esta área, y de RR.HH orientada al trabajo de comunicación interna, ya sea en el marco de desarrollar políticas de Gestión del Cambio, de Capacitaciones, de Campañas de información interna, de trabajar sobre políticas de seguridad operacional, de comunicación en crisis. Las coordinaciones de ambas áreas, en mi experiencia, se deben alinear en situaciones de crisis comunicacionales. Pero en otros ámbitos, las metas, tiempos, soportes, contenidos, evaluaciones son de índoles diferenciadas y tienden a apuntar a hacia objetivos diversos.

**Zhou Fei:** Desde mi perspectiva, la comunicación interna debe centrarse en los pensamientos unificados, mientras que el exterior debe centrarse en la formación de la imagen.

**Luciana Galhardo:** Creo que la comunicación debe ser centralizada, pero al mismo tiempo es necesaria la colaboración de muchos sectores y áreas. Así que si el sector de marketing necesita de la comunicación y la comunicación necesita de otras áreas y así sucesivamente. Creo firmemente en el trabajo coordinado de manera conjunta.

**Violaine Appel** Un trabajo de coordinación + un enlace muy próximo de la “política”

**Katia Muñoz:** Comunicación interna y externa no pueden dejar de dialogar, no sé si es lo mejor que sean de una misma área, pero sí creo que deben conectarse y depender de una política coherente y única. Mientras se defina un claro camino la ejecución de 2 direcciones podrá ser separada pero no competitiva. Dado que ambos son un solo cuerpo comunicante.

**Tatiana Guiloff:** Si. Para mí lo ideal es que el área de Marketing se encargue de los temas que tienen que ver con productos o servicios; Asuntos Corporativos tome los asuntos relativos al Gobierno Corporativo, relaciones con stakeholders externos y temas de extensión. Recursos Humanos, por su parte, debe ser el área encargada de los temas de comunicación interna y de comunicar la propuesta de valor (Employee Value Proposition, EVP) hacia el colaborador.

**Enrique Balp:** La UNAM forma parte fundamental del proyecto educativo, científico, cultural y social de México, y es la mayor de las instituciones nacionales públicas de educación media y superior. Alberga, cotidianamente, a una población muy amplia de personas, entre académicos, estudiantes, trabajadores y visitantes. Todos ellos, demandan y consumen una enorme cantidad de información institucional. Además, la Universidad genera y difunde información que es solicitada y consumida por la sociedad en general. Por lo anterior, resultaría ineficiente el hecho de que una sola oficina concentrara el flujo de información al interior y al exterior de la institución.

Actualmente, la Dirección General de Comunicación Social define y ejecuta la política de comunicación de la Universidad con base en las necesidades y estrategias ya expuestas en el primer cuestionario solicitado. Además de ello, cada dependencia y entidad de la Universidad tiene contacto con medios de comunicación y difunde sus propios productos. Existe un Comité de Comunicación Social conformado por representantes de todas las dependencias y entidades universitarias, en donde la Dirección General de Comunicación Social funge como entidad rectora para las tareas de comunicación y difusión. Es decir, esa oficina los asesora y les sugiere acciones, además de ofrecerles servicios de publicidad a precios preferenciales, previamente acordados con los medios de comunicación comercial.

**Pregunta N°4: En términos generales ¿cuál cree usted que es la principal debilidad de los comunicadores?**

**José Carlos Losada Díaz:** Atrevimiento hacia nuevos modos de comunicar, falta de creatividad real y dificultad para demostrar la validez del trabajo realizado en comunicación (medición de resultados)

**María Isabel Miguez:** Muchos de ellos realizan una comunicación rutinaria, no estratégica, con lo cual pueden estar desperdiciando tiempo y recursos. Para comunicar bien es necesario tener objetivos claros, definidos en términos finales (qué pretendo conseguir implementando esta estrategia o esta herramienta).

**Mari Carmen Carretón:** Trabajar de manera unilateral como gabinetes de prensa. Los comunicadores deben ser gestores de comunicación no de prensa. Deben conocer a sus públicos internos y externos para dirigir mensajes coherentes y congruentes con sus necesidades.

**Mercedes Cancelo:** La formación.

**Sebastián de la Nuez:**

En muchas ocasiones, la insuficiencia de información (estadística, sondeos de opinión, etc.) para tomar decisiones acertadas en cuanto a los contenidos de un mensaje y sus canales de comunicación más adecuados.

**Edward Downes:** La habilidad para practicar / respetar los items mencionados en el punto 2 del N° 2 de arriba.

**Sergio Vargas:** Hoy se están desarrollando niveles de complejidad organizacional que requiere de comunicadores con habilidades para planificar y generar KPi a modo de indicadores de gestión. Comunicadores con habilidad para liderar grupos humanos, con capacidad para entender la complejidad de los asuntos públicos y el rol que se debe desempeñar a nivel sistémico frente a las autoridades y a la legislación que rige el actuar de cada organización. Comunicadores con capacidades técnicas para enfrentar escenarios de negociación técnica, como un proceso de huelga, y crisis para saber cómo organizar y enfrentar las complejidades de una crisis de imagen pública, que afecte la continuidad operacional de una organización. Profesionales de la

comunicación que entiendan de diseño y desarrollo de políticas de sustentabilidad, de desarrollo de protocolos medios ambientales de reportes de sustentabilidad bajo normativa internacional. De profesionales capaz de liderar políticamente sus áreas dentro y en relación con otras áreas o gerencias de la organización. Todas estas, son debilidades que he observado en Gerentes de Comunicaciones, que tienen desempeños epidérmicos o carentes de las habilidades y formación para abordarlas y resolverlas correctamente.

**Zhou Fei:** En términos generales, la principal debilidad de las comunicaciones radica en los recursos humanos y la creatividad.

**Luciana Galhardo:** Creo que hoy en día son los medios. Hay muchas formas de llegar a su público objetivo, pero un comunicador necesita ser actualizado para que sea capaz de hablar mucho con el público a través de todos los medios. Por desgracia, en mi opinión, es casi imposible relacionarse con el público sin ningún tipo de crisis o error por todos los medios disponibles.

**Violaine Appel:** La falta de formación en el dominio de comunicaciones y su posición en el organigrama (no están en una posición estratégica)

**Katia Muñoz:** Carencia de entender el proyecto económico y rentable que persiguen los ejecutivos en las organizaciones y hacerlo coincidir con la materia de la comunicación sin que ella pierda el norte de colaborar a agregar valor comercial.

**Tatiana Guiloff:** Creo que la principal debilidad de los comunicadores es la falta de estructuras de pensamiento claras que les permitan definir estrategias y luego tácticas que se lleven a cabo en la realidad. Muchas veces los comunicadores manejan códigos más teóricos que de ejecución.

**Enrique Balp:** El principal obstáculo para los comunicadores universitarios, en el caso de la UNAM, es el limitante económico. La oferta por difundir es amplísima y de mucha relevancia, sin embargo, el comunicador debe de limitarse a un presupuesto acotado para tales funciones. Lo anterior, exige al comunicador buscar varias opciones para difundir sus mensajes, y criterio para encontrar las prioridades de comunicación.



**Pregunta N°5: ¿Cree usted que el perfil operativo de la gestión comunicacional en las universidades es consecuencia de la poca cultura de evaluación que existe en comunicaciones? En tal sentido ¿los procesos evaluativos se debieran externalizar?**

**José Carlos Losada Díaz:** Podría ser una solución interesante para objetivizarlos más y permitir que, mientras, todo siguiera funcionando.

**María Isabel Miguez:** Efectivamente, la escasa cultura de evaluación de la comunicación es un problema generalizado, no solo en las universidades. La evaluación se puede externalizar en parte (no viene mal la realización de una auditoría externa de vez en cuando) pero es imprescindible que el equipo propio que gestiona la comunicación tenga una mentalidad evaluadora. Es decir, que sea consciente de lo importante que es ir valorando de algún modo la utilidad de lo que se va haciendo, con las herramientas de que se disponga.

**Mari Carmen Carretón:** Creo que no sólo recae en la precaria o inexistente evaluación, considero que el problema recae en la poca cultura de investigación inicial y ello lleva a que tampoco se evalúe. Externalizarlos o no, es una cuestión de cultura y de política global de la Institución. En el momento que se tenga clara la necesidad de investigar, de escuchar a los públicos y conocer sus necesidades, la política de comunicación tendrá otro sentido; externalizarla será cuestión de los recursos de la propia Institución, de la confianza que se deposite en las capacidades y decisiones del cuadro directivo en los gestores de comunicación.

**Mercedes Cancelo:** Creo que la falta de evaluación es un mal de esta profesión y la responsabilidad de evaluar debe ser asumida por el gestor de la comunicación en la organización. Se puede solicitar apoyo externo, pero debe de partir siempre de departamento de comunicación de la universidad.

**Sebastián de la Nuez:** No entiendo bien la pregunta. Siempre es conveniente contar con un benchmarking, establecer parámetros de gestión, hacer seguimiento de los procesos, trazar planes estratégicos para evaluar resultados luego de un determinado periodo. Y hay que comparar, aprender de experiencias similares. Eso es así para cualquier área de trabajo.

**Edward Downes:** La evaluación es importante en casi todo ambiente de comunicación.

**Sergio Vargas:** Si no están los recursos humanos, se debe externalizar para medir comportamiento semanal, quincenal o mensual de prensa comparada, evaluación de impacto, proyecciones, medición e informes de comportamiento en redes, en soportes internos, de comunicación en crisis. Pero si no hay recursos para estos propósitos, la evaluación se deberá hacer interna, se deberá hacer más selectiva y orientar a medir los rendimientos que generen indicadores de gestión para la comunicación y para otras áreas que se apoyan en los procesos comunicacionales y en su desempeño para alcanzar otros metas de otras áreas.

**Zhou Fei:** Efectivamente se evalúa poco y eso, como lo mencioné en la respuesta anterior, es por la falta de recursos humanos y la poca creatividad.

**Luciana Galhardo:** No, por el contrario. Creo que la comunicación ha evolucionado mucho. Con él, el perfil de comunicación de las universidades también evolucionó. Hay desafíos, por supuesto, porque como ya he dicho hay muchas maneras y formas de comunicación. Hoy en día se comunican abiertamente con su público, vigila lo que se habla, responde, interactúa. Esto es muy positivo.

**Violaine Appel:** Sí, yo pienso que las universidades están mucho más en el dominio de lo operacional que en el dominio de lo estratégico y de su planificación. La evaluación es una etapa compleja y en Francia no nos gusta ser evaluados, ni auto-evaluarnos. Hacerlo por una agencia exterior presentaría la ventaja de una objetividad mucho más grande.

**Katia Muñoz:** Deben existir en la misma planificación de lo que se ejecuta, es la única manera de validar la contribución de comunicaciones a nivel comercial. No es relevante si lo hace un externo o interno lo que importa es que se realice y se utilice.

**Tatiana Guiloff:** Creo que el establecimiento de perfiles operativos en la gestión comunicacional no ocurre sólo en las universidades, sino que es un vicio que cruza a la industria de comunicaciones en su totalidad. Entendiendo que la comunicación no es el core business ni de las universidades ni de otras corporaciones, tiene sentido pensar que sea más útil

externalizar el tema en empresas donde la comunicación sí sea el core.

**Enrique Balp:** Como ya fue explicado en el cuestionario previo, en la UNAM se lleva a cabo una evaluación anual con base en las responsabilidades asignadas a cada dependencia y entidad en el Plan de Desarrollo de la Universidad, elaborado por el Rector de la Universidad a principio de su gestión. Además, la propia Dirección General de Comunicación Social presenta anualmente su plan de trabajo, que también es evaluado anualmente. Finalmente, cada dos años, aproximadamente, son auditados los procedimientos administrativos empleados en todas las dependencias y entidades universitarias.