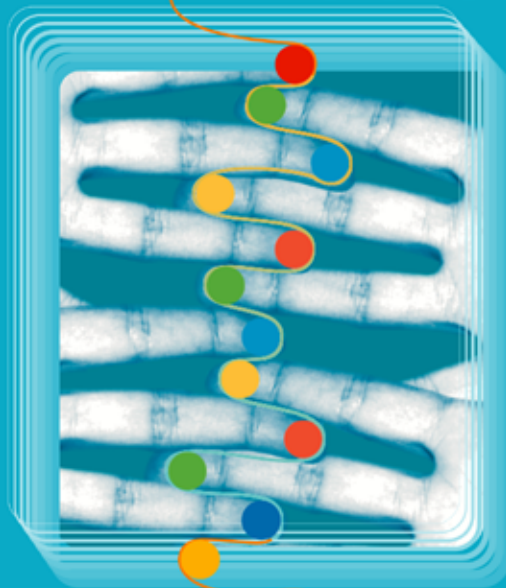


La comunicación institucional

**una herramienta
estratégica**



**Fabiola Alcorta
María Mantinian**

Caso de estudio:
Universidad Católica Sede Asunción

Ficha técnica

© Centro de Comunicaciones (CECOM) 2004

© Lic. Fabiola Alcorta y Lic. María Mantinian 2004

Director CECOM: Ms.C. Jorge García Riart

Diseño y diagramación: Lic. Mariana Barreto

Impresión: AGR

Tirada: 300 ejemplares

ISBN:

Asunción, Paraguay



La comunicación institucional

una herramienta
estratégica

Fabiola Alcorta
María Mantinian

Caso de estudio:
Universidad Católica Sede Asunción

Agradecimientos:

PRESENTACIÓN

La Universidad como generadora de conocimientos y como formadora de talentos. Estas dos premisas se conjugan con satisfacción en el trabajo de Fabiola y María, que el Centro de Comunicaciones de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” tiene el gusto de patrocinar.

Este trabajo editorial, que tiene sus orígenes en una memoria de licenciatura para la carrera Ciencias de la Comunicación de nuestra Institución, es el resultado de un camino de aprendizaje, donde la teoría fue puesta en práctica y donde la práctica agitó la teoría. Junto con ellas aprendimos los desafíos de la gestión de la comunicación en una institución de educación superior compleja y tradicional. El conocimiento, el ensayo y el error, la ciencia en sí, quedan explícitos en este libro que no encuentra hasta ahora equivalente en nuestro país. La comunicación institucional es, sin lugar a dudas, un factor estratégico de la Universidad.

Este trabajo editorial es, a su vez, el recuento de dos mentes brillantes y apasionadas en la comunicación institucional, quienes en primera persona relatan su aprendizaje, su crecimiento profesional, los cuales se convierten sinérgicamente en nuestra propia formación.

Ciertamente, esta obra contiene el proceso que hizo posible la creación del CECOM y que *abrió la puerta para hacer de la comunicación*

un valor adicional y estratégico que permita a la Sede Asunción de la Universidad Católica transmitir su razón de ser de manera organizada a fin de optimizar el logro de sus objetivos.

Son estos argumentos los que sustentan nuestra decisión de hacer posible la edición de este libro, el cual esperamos sea no sólo un aporte al conocimiento sino también un estímulo al talento.

Ms.C. Jorge García Riart

Director CECOM

PRÓLOGO

Ing. Italo Pizzolante Negrón*

La comunión de intereses de una comunidad latinoamericana ansiosa de información adaptada a nuestras realidades sociales y culturales, además de mis múltiples intercambios de reflexiones teórico-prácticas sobre comunicación estratégica (gracias a la Internet), es la que ha permitido llegar a mi correo electrónico una “atrevida” invitación a prologar un libro de dos jóvenes y destacadas profesionales a quienes no conocía, pero que a través de su trabajo académico me han hablado con profundidad de su pasión y compromiso con la comunicación y la academia, la cual les otorga un bien merecido grado de Comunicadoras Sociales. Fabiola Alcorta y Maria Mantinian, cariñosamente me han invitado a prologar su libro.

Descubrir lo que se tiene, construir lo que se exige

Más allá del esfuerzo por conformar equipos de trabajo orientados al logro, del dominio efectivo de herramientas tecnológicas, o de la voluntad creativa para hacer de la innovación una cultura de trabajo y crecimiento; el foco de todo esfuerzo profesional y personal todavía gira a

* Autor del libro “ “. Ciudad. Editorial. Año.

partir de una sola palabra que resume el camino de nuestro éxito: **competitividad**. Sin embargo, esta misión de vida, fundada sobre el estudio y la actualización constante, el desarrollo de nuevas referencias locales y globales, y la revisión de nuestras estructuras de organización para hacerlas más flexibles y adaptables al cambio, hoy se enfrenta a un entorno complejo y dinámico, donde actúan distintas audiencias en un mercado que incorpora en forma creciente exigencias sociales -y hasta políticas- que trascienden lo puramente económico. El desafío es hacer de la competitividad una ventaja sostenible, y ello sólo es posible si le incorporamos al concepto una visión **responsable**.

La **competitividad responsable** es la clave para hacer del crecimiento y consolidación de nuestras organizaciones la base del bienestar colectivo a partir del capital humano que integra nuestras organizaciones y, para lograrlo, todos tenemos una tarea por cumplir. En la actualidad la rentabilidad no sólo es medida en términos económicos. La misión de una empresa sustentable es la creación de bienestar, y en mayor medida si ella es una institución formadora de talentos, como lo son las Universidades.

Esta misión exige **descubrir** en nosotros mismos una genuina sensibilidad por las inquietudes de la comunidad y el país. Me refiero, más allá de la vecindad que nos rodea, a la noción de *comunidad* como aquella **cualidad común a varios** que, integrados en una visión, orientan su energía a transformar el entorno para juntos alcanzar un mejor porvenir. Eso explica la obra escrita por Fabiola y María, cuando afirman en su introducción que conciben la *Comunicación como un factor estratégico en la planificación de la Universidad*, y de allí proponen un modelo de organización para lo que ellas han denominado CECOM (Centro de Comunicaciones) fundamentado, como debe ser, en un sistema integral de relaciones multidimensionales que gira sobre tres ejes concéntricos e indivisibles: **cultura, identidad e imagen**, integrados todos bajo un sólo objetivo: construir **confianza**, única e insustituible fuente de reputación en las instituciones y aquellos seres humanos que las gerencian, activador de la admiración colectiva y motivador del apoyo de la comunidad donde se desenvuelven.

Al profundizar en los conceptos de *Comunicación Institucional y la Universidad como Institución*, la obra refuerza lo que he denominado **Competitividad Responsable**, ya que en mi opinión, el texto invita a la honesta participación política en la solución de los problemas ciudadanos y expone a la Universidad como un desafío de políticas públicas en el que los integrantes de la comunidad universitaria muchas veces han estado ajenos. Por ello, celebro una obra como ésta que, a mi juicio, no cuenta con referencias similares en la región, y constituye un importante aporte a la Institución Universitaria en Latinoamérica.

Las páginas de este trabajo, aún haciendo cuestionamientos -que por demás comparto-, fortalece el respeto por las diferencias e internaliza el concepto de tolerancia como la búsqueda permanente de esa distancia más corta que separa dos puntos de vista, lección que nos deja el Capítulo *Comunicación y Universidad* y el Capítulo *Proceso que hizo realidad la Comunicación Institucional de la Sede Asunción*. La lectura de este libro permite **construir** habilidades que integren equipos alineados y con visión compartida, tomar decisiones con prontitud, improvisar a partir de la mejor información disponible, y abandonar la autocomplacencia arrogante para corregir nuestras equivocaciones, aprendiendo de ellas.

Este libro de Fabiola y María contribuye a sistematizar nuestros aportes a la Universidad a partir de la formación de un CECOM, herramienta fundamental para el ejercicio del liderazgo incluyente ejercido por hombres y mujeres que por igual estandarizan procesos orientados a dar mayor certidumbre a gerenciar la confianza en la institución y al valor que agregan las estructuras bien concebidas. Los CECOM parten de las exigencias del plan de negocio de la Universidad y son un espacio abierto a la colaboración, adaptación e integración de más y mejor talento que cree y gestione desde equipos con habilidades diversas.

Cultura, identidad e imagen, una estrategia para crecer

En las primeras líneas de esta propuesta, Fabiola y María afirman que la cultura institucional es un *conjunto de valores, creencias y conjeturas principales compartidas* y ello no puede ser más cierto. Pero la **cultura**

es un proceso dinámico, evoluciona en el tiempo, aún cuando conserva raíces de aquellos que la fundaron. El desafío institucional es anticiparse a los nuevos valores que la sociedad construye, y hasta aquellos antivalores que la formación continua debe corregir y hasta combatir.

El poder de anticiparse a los cambios de una sociedad y no conformarse con satisfacer aquello que espera el mercado, es lo que construye la reputación y confianza de una Universidad. Si los programas de formación responden a las necesidades del *hoy*, cuando ellos estén diseñados y hallan transcurrido los años del proceso de formación universitaria del estudiante, el egresado estará formado para el *ayer* y no para el *mañana*. En forma más simple: una Universidad se diseña para satisfacer el futuro y para ello hay que imaginarlo y luego modelarlo con la oferta académica que exija esa visión, fuente de inspiración de la **identidad** universitaria que, como afirman Fabiola y María, “*se muestra como la manera de pensar y producir de la organización*”. Esa “*idea que se formula en la mente de quienes observan a la institución*”, definición que el libro da a la **imagen**, es el objetivo estratégico de toda institución que quiere mantenerse en el tiempo como punto de referencia de la excelencia académica y de la responsabilidad social.

Si anteriormente era suficiente que las empresas, y entre ellas las encargadas de formar profesionales competitivos, se orientaran a crear reputación por su productividad (o en este caso, la calidad de sus productos académicos) para generar credibilidad y lealtad en los mercados, hoy es todavía más importante construir y mantener **confianza** en sus egresados como profesionales competitivos y **responsables**. El perfil de ese capital humano, que buscamos en las Universidades para crecer juntos y generar confianza, es aquel que comulga con nítidos y sólidos valores éticos, simétrica actitud individual donde se hace lo que se dice y se defiende lo que se cree con el ejemplo: *el valor de lo que hacemos, no sólo de aquello que decimos*.

Por ello es fundamental cuando asumimos nuevos modelos de organización, no pensar sólo en aquellos títulos seductores del “management” moderno, ya que el sentido al cual hacemos referencia va más allá de una “reingeniería”, sino a una **Reingeniería del**

Pensamiento. Sólo cambiando nuestra manera de pensar podemos alcanzar logros sostenibles en el tiempo y para ellos, el valor de la transparencia es hoy un proyecto de vida y una condición para la **Competitividad Responsable.** Este es un rasgo que debe estar presente en nuestras intenciones, actuaciones y resultados profesionales. Para triunfar como seres humanos y como profesionales útiles a nuestra comunidad, debemos ser humildes para escuchar, aceptar y corregir, y para ello recuerdo una frase de mi padre: *“Nadie tiene el monopolio de la razón, ni la exclusividad de la mentira”.*

Caracas, 12 de febrero de 2005

Índice

• Introducción	19
Una propuesta práctica para la investigación	20
Un concepto adecuado de comunicación	21
Aclaraciones metodológicas	22
Un proceso enriquecedor	24
El desarrollo de la Investigación y proyección de la comunicación de la UC-A	24

CAPITULO I • Conceptos básicos de la Institución y la Comunicación	27
1.1 Comunicación	28
1.2 Institución	29
1.2.1 Visión y misión, componentes imprescindibles de una institución	30
1.2.2 Visión	30
1.2.3 Misión	31
1.3 Elementos constitutivos de la institución	32
1.3.1 Cultura en una Institución	32
1.3.1.1 Tipos de culturas más comunes	33
1.3.1.2 Funciones de la cultura dentro de la Institución	33
1.3.2 Identidad institucional, facilitadora de la comunicación	34
1.3.2.1 Tratamiento de la identidad en la institución	35

1.3.3 Imagen	36
1.4 La Comunicación: sus ámbitos de aplicación a la institución	38
1.4.1 Formas de comunicación	38
1.4.2. Ámbitos de la comunicación institucional	39
1.4.2.1 Comunicación Interna	39
1.4.2.2 Comunicación Externa	40
1.4.2.3 Responsabilidades de la comunicación interna y externa	43
1.4.2.4 La comunicación interna y externa con relación a sus públicos	43
1.5 La importancia de los públicos en la comunicación	44

CAPÍTULO II • La Comunicación Institucional	47
2.1 Origen del significado de la comunicación institucional	48
2.2 La importancia de la comunicación en la institución	49
2.3 Definición de comunicación institucional	50
2.3.1 Objetivos de la comunicación institucional	53
2.3.2 Las Cinco propiedades de la comunicación institucional	54
2.3.3 Razones para comunicar a una institución	59
2.3.4 Responsabilidades de la gestión de la comunicación	60
2.3.5 Funciones para la gestión de la comunicación	62
2.4 Gestor de la comunicación: El Centro de Comunicaciones	63
2.4.1 ¿Qué es un Centro de Comunicaciones?	64
2.4.2 Planteamiento de los objetivos del Centro de Comunicaciones	65
2.4.3 Funciones del Centro de Comunicaciones	66

2.4.4 Rol del Centro de Comunicaciones	67
2.4.5 Características del Centro de Comunicaciones	67
2.4.6 Un Centro de comunicaciones para la institución	68
2.4.7 Ubicación del Centro de Comunicaciones	70
2.4.8 Políticas generales de comunicación para el Centro de Comunicaciones	71
<hr/>	
CAPITULO III • La Universidad, una institución	73
3.1 Universidad: una realidad institucional	74
3.2 Función y objetivos de la Universidad	75
3.3 Universidades Católicas - La Iglesia Católica y su relación con la enseñanza superior	76
3.3.1 Las Universidades Católicas se forjan	78
3.3.2 Tipos de Universidades Católicas	79
3.3.3 Identidad católica de la universidad	79
3.4 Los inicios de la universidad en Latinoamérica	80
3.4.1 Contexto social de la Universidad actual en Latinoamérica	81
3.4.2 Características de la universidad Latinoamericana	82
3.5 La universidad en el Paraguay	84
3.5.1 Legislación universitaria paraguaya	86
3.5.2 Crecimiento de la educación superior del país	88
3.6 La Universidad Católica en el Paraguay	89
3.6.1 Objetivos de la UC en el Paraguay	90
3.6.2 Identidad y Misión de la UC	91
3.6.3 Estructura de la UC	91

3.6.4	Autoridades Universitarias de la UC	92
3.6.5	Públicos de la UC	93
3.6.6	El contexto actual de la UC	93
3.7	La Universidad Católica - Sede Asunción (UC-A)	94
3.7.1	Contexto de la UC-A	94
3.7.2	Estructura UC-A	96
3.7.3	Autoridades universitarias de la Sede Regional Asunción	97
3.7.4	El Centro de Publicaciones de la UC	97

CAPÍTULO IV • Comunicación y Universidad 101

4.1	La comunicación en la universidad	102
4.1.1	Comunicar a la Universidad	102
4.2	El discurso universitario	103
4.3	El espíritu de la comunicación institucional en la universidad	105
4.3.1	Gestión de la comunicación institucional en la Universidad	106
4.3.2	Función de la comunicación institucional en la universidad	108
4.3.3	Objetivos de la comunicación institucional en la universidad	109

CAPITULO V • Caso de estudio: la Universidad Católica Sede Regional Asunción 111

5.1	Análisis de la situación de la comunicación de la UC-A	112
5.1.1	Valoración de la comunicación de la UC-A	112

5.1.2	Los Problemas de comunicación más resaltantes de la UC-A	113
5.1.3	Necesidades de comunicación identificadas en la UC-A y sus posibles soluciones	114
5.1.4	Un proyecto ideal	116
5.2	Primer periodo: de septiembre a noviembre de 2001	117
5.2.1	Fundamentos básicos para la formación del CECOM	117
5.2.2	Descripción de antecedentes	119
5.2.3	El aprendizaje conquistado en el primer periodo	131
5.2.4	Dificultades encontradas en la investigación	132
5.3	Segundo periodo: diciembre de 2001 a junio de 2003	133
5.3.1	La Proyección del Centro de Comunicaciones para la UC-A	133
5.3.2	Estructura del Anteproyecto	135
5.3.2.1	Anteproyecto CECOM	109
5.3.2.2	Debilidades del Anteproyecto CECOM	139
5.3.3	Gestión de la Comunicación institucional: periodos de aprendizaje	139
5.3.3.1	Cómo se gestionó la Oficina de Promoción	140
5.3.3.2	Alcances de la Oficina Promoción	141
5.3.3.3	Una nueva gestión e imagen publicitaria para la UC-A	143
5.3.3.4	Acciones innovadoras generadas en el segundo periodo de gestión de la comunicación	143

5.3.3.5	La Gestión organizada para consolidar la comunicación	145
5.3.3.6	Aprendizaje de la primer gestión orientada a la comunicación institucional	145
5.3.3.7	Dificultades encontradas en el segundo periodo	147
5.4	Tercer periodo: de julio a diciembre de 2003	148
5.4.1	Consolidación del CECOM	148
5.4.2	La gestión 2003 dio paso a nuevas acciones	149
5.4.2.1	Un cambio estructural	149
5.4.3	La publicidad en la UC-A 2003 – 2004	152
5.4.4	Consolidación institucional del CECOM	154
5.4.5	Aprendizaje del tercer y último periodo	155
<hr/>		
CAPÍTULO VI • Conclusión		157
CECOM: Rol definido y consolidado		158
La comunicación: un factor estratégico en la planificación		160
Desafíos de la gestión		162
La Comunicación Institucional es una herramienta de aprendizaje		162
<hr/>		
Bibliografía		164

Introducción

Introducción



Una propuesta práctica para la investigación

El presente estudio trata de la propuesta de un Centro de Comunicaciones (CECOM) para la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”, Sede Regional Asunción”(UC-A). En el mismo presentamos la experiencia que permitió hacer realidad el CECOM que se extiende desde setiembre de 2001 a diciembre de 2003.

La investigación partió de la necesidad de saber si la UC-A contaba con un órgano que coordine su comunicación. Nos involucramos con la institución para hacer un diagnóstico de cómo era entendida la comunicación y que importancia le daban las autoridades.

En el proceso de investigación, el primer paso fue generar un espacio de discusión y reflexión sobre la comunicación de la Universidad Católica y así acercar a las autoridades de la Sede Regional Asunción los elementos que los conduzcan a comprender la misma y a reconocer, en algún aspecto, los problemas de comunicación institucional existentes, con el objetivo de probar la importancia de gestionarla a través de un centro.

Planteamos demostrar la necesidad de contar con una instancia que organice y coordine la comunicación. Todo este proceso se apoyó en la investigación conceptual sobre la comunicación, la Universidad y la propia experiencia adquirida en el proceso.

Nuestra motivación de demostrar la necesidad de gestionar la comunicación en la Sede Regional Asunción se proyectó en la generación de una propuesta de comunicación que dé los primeros pasos para solucionar los problemas de comunicación existentes en la Sede. Nuestra finalidad práctica fue presentar el proyecto de un Centro que organice y sistematice la comunicación para la Sede en el menor plazo posible.

Desde un principio, utilizamos la nomenclatura CECOM— una palabra corta y nueva— por comodidad de pronunciación y de posicionamiento, para ayudar a retener la imagen del Centro dentro de la Sede y colaborar en el desarrollo del proyecto, lo cual sucedió.

El segundo paso fue la elaboración del Anteproyecto de creación del CECOM. Notamos que era necesario partir de lo particular para llegar

a lo general y el resultado de tal proyección se observa en la aprobación de una sola oficina, la de promoción, que forma parte del anteproyecto CECOM, la cual atendía sólo las necesidades de comunicación más inmediatas.

Con este hecho se dio inicio dentro de la UC-A a un cambio muy importante: haber reconocido a **la comunicación como un factor estratégico en la planificación** de la Universidad. La gestión de la comunicación en una organización, además de coordinar los sistemas de comunicación, desarrollar la expresión oficial e intencional de la institución, fortalece la identidad y crea una determinada imagen pública a través de la integración de todos los medios con que cuenta a su alcance y las estrategias que permitan definir congruentemente las acciones de comunicación para representar a la institución.

Un concepto adecuado de comunicación

El contenido de los capítulos aporta al proceso de trabajo una serie de elementos importantes que van desde la investigación sobre la comunicación como ciencia, al aporte de un Centro de Comunicaciones para la Universidad. Los parámetros del marco teórico ayudaron a encontrar uno de los principales resultados de la investigación, definir el concepto de “comunicación institucional” que se adecue a la realidad de la Universidad.

El concepto de comunicación institucional adecuado a la la realidad institucional del CECOM y la Universidad, es el siguiente: *La comunicación institucional es la disciplina que crea, coordina, planifica, y supervisa los objetivos comunicacionales respecto a los objetivos institucionales con los cuales conserva una estrecha relación, para lo cual identifica, de manera explícita, los ámbitos de aplicación interno y externo de la comunicación en la institución mediante el conocimiento de la misma a través de los elementos que la constituyen –identidad, imagen, cultura, visión, misión, públicos-. Busca informar a los públicos, controlar o dirigir situaciones de comunicación; consolidar la identidad y la imagen institucional y fortalecer la cultura, creando y utilizando*

todos los medios con que cuenta en la institución. Lo cual significa una oportunidad de crecimiento para la institución, que puede ser visto como el desarrollo eficiente en la gestión institucional y su mayor productividad. Todas estas acciones no pueden concebirse sin la interacción de las personas, entre sí y de estas con su medio, como el componente fundamental de la acción comunicativa en la organización.

Aclaraciones metodológicas

Nuestro estudio y puesta en práctica del proyecto se extiende durante dos años y cuatro meses (setiembre 2001, 2002 y 2003) a fin de demostrar la necesidad de la gestión de la comunicación institucional en la Universidad, proceso que permitió la apertura de una instancia dedicada a la comunicación institucional.

Para este estudio planteamos primero comprender la situación de la Universidad con relación a la gestión de la comunicación institucional, con el apoyo de las bases teóricas a las que fuimos accediendo durante nuestra formación, como también las imprescindibles apreciaciones de la realidad inmediata conocida. Luego iniciamos una pasantía laboral en el Centro de Publicaciones de la UC (en septiembre de 2001 que se extendió por tres meses) obligatoria para la carrera de Ciencias de la Comunicación.

La metodología que utilizamos fue de observación participativa. Con la aplicación de este estudio pretendimos organizar y sistematizar el conocimiento que se tiene sobre la comunicación de la institución.

Enmarcamos los conceptos de comunicación, institución, comunicación institucional y universidad, todos pertinentes para el estudio con el fin de obtener un marco teórico que sirva de referencia y marque la perspectiva del trabajo para luego obtener una guía consensuada de conceptos que nos permitan interpretar el trabajo. Por otra parte, recolectamos documentos informativos con relación a la universidad, misión, visión, valores y también documentos que sirvieran como antecedentes para el proceso de formación del

CECOM, como por ejemplo proyectos de marketing o promoción que se presentaron antes de 2000.

Como resultado del diagnóstico de la comunicación de la Sede Regional Asunción, presentamos el Anteproyecto CECOM, donde planteamos mejorar en algunos aspectos las acciones de comunicación que se realizaban en la Universidad.

El Anteproyecto fue presentado por la dirección del CEPUC, en noviembre de 2001. El mismo se centró en la promoción de la UC-A y se puso en práctica a partir de 2002. Una vez aprobada la creación de la Oficina de Promoción —parte del anteproyecto— se abrieron nuevas puertas para conocer la realidad institucional. A partir de ese momento tuvimos más acceso a información institucional y a comunicarnos con los públicos externos, lo cual nos dio una retroalimentación sobre la imagen institucional externa.

Posteriormente presentamos una actualización del proyecto sobre nuevas bases más adecuadas a la realidad institucional, un año más de trabajo y de investigación. El resultado fue una proyección concreta para el CECOM en 2004. La proyección incluyó la participación de muchas personas especializadas en diferentes áreas de la comunicación, lo que hizo realidad el Centro de Comunicaciones de la Sede.

La investigación teórica nos permitió orientar los procesos prácticos que generamos durante los dos años de investigación, para que la teoría se adecue a la realidad de la UC, nos centramos en un único concepto sobre Comunicación Institucional capaz de orientar el rumbo del proyecto. Además, consideramos otras disciplinas que simplificaron el entendimiento de la compleja estructura de la Universidad.

Todo el proceso está dividido en tres momentos, el primero de diagnóstico y recopilación de información, de septiembre a noviembre de 2002. El segundo momento, de diciembre de 2001 a junio de 2003 que presenta la gestión de la comunicación de la Sede con algunas acciones innovadoras para el público externo y de implementación de una nueva campaña publicitaria. Y, por último, el tercer momento, de creación del CECOM con roles más claros y

definidos, de julio a diciembre de 2003. En cada momento nos detuvimos para considerar las dificultades y/o falencias del proyecto y conocer cuál fue el aprendizaje obtenido.

Un proceso enriquecedor

En cuanto a teoría, por un lado, reafirmamos el hecho de que en la comunicación institucional siempre se debe responder a las necesidades de cada institución en particular. Por otra parte descubrimos que existe escasa teoría disponible en el país sobre la comunicación institucional universitaria; hallamos más ejemplos de aplicación de la misma a través de Internet en instituciones extranjeras.

La importancia del Centro de Comunicaciones para la UC-A se fundamenta principalmente sobre el hecho de que la universidad como institución se comunica, interna y externamente, con sus diferentes públicos. Y la gestión de comunicación brindará a la Universidad agilización en la toma de decisiones, contribuirá en el afianzamiento de su identidad, le permitirá dar respuestas acertadas a su entorno social convirtiéndose en una institución reconocida, fortalecida en una imagen pública positiva que le otorgará mayor credibilidad y posibilidad de desarrollo.

La comunicación institucional en su aplicación es diversa; y para su gestión se debe conocer tanto a la institución que se estudia como a la comunicación en sí misma.

El desarrollo de la Investigación y proyección de la comunicación de la UC-A

Este trabajo bibliográfico presenta seis capítulos más. El Capítulo I conjuga los conceptos básicos para entender a la comunicación y a la institución. Se presentan ejes importantes para la comunicación, la cultura, la identidad y la imagen. Además se describen los objetivos y las funciones de la comunicación con respecto a sus públicos.

El Capítulo II es la conceptualización de la Comunicación Institucional,

su origen y relación con las instituciones. Considera la necesidad de profesionalización que tiene la disciplina y cuáles son sus objetivos y funciones. También describe al Centro de Comunicaciones con sus objetivos, funciones y el rol que cumple en una institución.

En el Capítulo III, se interpreta a la Universidad como una institución y se relata su desarrollo en Latinoamérica hasta llegar a la Universidad Paraguaya y contextualizar a la Universidad Católica.

En el Capítulo IV se relacionan los conceptos de comunicación y universidad permitiendo entender el proceso de la comunicación dentro de la universidad.

Consideramos el aporte de los siguientes autores Joan Costa –comunicación institucional-, Daniel Prieto Castillo y Ángel Losada Vázquez –comunicación y universidad-, Rodrigo Arocena —universidad—, quienes nos marcaron el camino para el desarrollo conceptual de la investigación y permitieron el trabajo de análisis sobre la realidad de la comunicación institucional aplicada a la institución universitaria, junto a otros autores. Además aplicamos conceptos puntuales de autores como Cees van Riel, Muriel y Rota, Walli Olins, Joan Costa y Pascale Weill.

El capítulo V presenta la puesta en práctica de toda la teoría estudiada en cuatro apartados: el primero es una presentación de la situación de la comunicación en la UC-A. Los siguientes tres apartados relatan el proceso de formación del CECOM; el primer periodo va de setiembre a noviembre de 2001 y contiene el análisis de la comunicación de la Sede Asunción; el segundo periodo va de diciembre de 2001 a junio de 2003, el periodo más prolongado que presenta todo el proceso de gestión que abrió las puertas al conocimiento de la comunicación institucional en la Sede Asunción y que paso a paso fue tomando fuerza y concienció sobre la necesidad de la comunicación en la institución. El tercer periodo es el de consolidación del CECOM.

Estos periodos se exponen con el fin de comprender la realidad de la UC-A, su situación respecto de la comunicación, y finalmente como empieza a integrarse a la estructura de la Universidad.

Finalmente en la conclusión, demostramos la importancia de aplicación de la comunicación institucional desde el CECOM —capaz de gestionarla— así como los aportes obtenidos y los beneficios encontrados en el proceso de investigación y cuáles fueron las dificultades y el aprendizaje que se obtuvo.

Como comunicadoras creemos que una manera óptima de reflejar lo aprendido durante estos años académicos fue investigar sobre la aplicación de la comunicación institucional y la importancia del centro de comunicaciones para una organización de estructura compleja. Formar parte de este proceso y estar implicadas nos ayudó a reforzar de manera empírica nuestro aprendizaje académico.

Finalmente el trabajo se convierte en un instrumento de consulta útil a la hora de querer conocer la importancia y el aporte de un Centro de Comunicaciones dentro de una institución universitaria. Y a partir de ahí la expectativa de que surjan nuevas técnicas o estudios relacionados a este campo poco estudiado en nuestro medio.



**Conceptos básicos
de Institución y Comunicación**

Capítulo I

El presente capítulo presenta posturas y definiciones sobre comunicación desde sus conceptos básicos hasta llegar a su aplicación organizacional. Se resalta la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, el rol que cumple la misma dentro de la gestión institucional, sin obviar a la comunicación en sí misma y a la institución como una entidad.

Se tiene en cuenta a la cultura institucional como el conjunto de valores, creencias y conjeturas principales compartidos. La identidad se muestra como la manera de pensar y producir de la organización, y la imagen, entendida como la idea que se formula en la mente de quienes observan a la institución, y a su vez, cómo ambas, identidad e imagen, son soportes que permiten la gestión de la comunicación externa y la interna. Finalmente se presentan las funciones de la comunicación con respecto a sus públicos quienes están expuestos a todas las informaciones o mensajes generados por la institución.

1.1 Comunicación

La comunicación es inherente a la vida del hombre y su teorización sirve para comprenderla y sucesivamente utilizarla convenientemente cuando su aplicación así lo requiera. Así es que diferentes autores se preocupan por dar entendimiento a la producción de significados cotidianos de las personas y a la adaptación que pueden tener estas al relacionarse en sociedad.

La facultad de coordinar nuestros esfuerzos con los demás elementos de un grupo humano radica en dos factores fundamentales: el primero es la aptitud para emplear símbolos al detallar, especificar, reseñar o explicar experiencias con el medio ambiente circundante; el segundo radica en la posibilidad de desplegar o distender un procedimiento, plan, método, regla o técnica uniforme y común -lenguaje-, el cual nos permite compartir las vivencias con nuestros semejantes.¹ Así se entiende el

1. RAMOS PADILLA, CARLOS. La comunicación, un punto de vista organizacional. México. Editorial Trillas. 1991. P 15.

proceso de comunicación, en el cual siempre existe un emisor, un receptor y un mensaje sin los cuales sería imposible concebirlo y mediante el cual nos relacionamos con nuestro contexto.

Esto se manifiesta en los diferentes tipos de organizaciones tanto publicas como privadas. Por ello es conveniente gestionar la comunicación existente. Al gestionarla se logra establecer procedimientos de emisión y percepción del mensaje a fin de crear los canales adecuados de comunicación. Por esto, *en la actualidad, el estudio y la comprensión de la comunicación son una clave para el entendimiento del hombre y de las organizaciones; de ahí que al nombrarlas de manera genérica se intenta hacer una aproximación a la comprensión de todo tipo de interrelación, sin distinción de los objetivos y características de cada grupo, puesto que cada uno de ellos supone un análisis muy particular con una búsqueda de soluciones propias,*² que permitan el entendimiento en relación a las funciones, objetivos, y cultura de una institución; buscando su integración a fin de obtener resultados positivos para ella.

1.2 Institución

La institución es considerada como una entidad representativa de la sociedad, cuyo principal desarrollo se basa en objetivos y metas en función a las necesidades de la sociedad o un sector de ella. Pudiendo compararla con una familia en su organización interna; donde cada miembro cumple con ciertos roles y asume con responsabilidad las funciones preestablecidas dentro del ambiente interno laboral. Es así que *las ciencias humanas ven en la institución una forma fundamental de organización social, definida como un conjunto estructurado de valores, de normas, de roles, de formas de conducta y de relación (la familia, la educación, la religión son, por tanto, instituciones).*³

2. ROJAS GUZMÁN, A. Contribuciones. Imagen de las Instituciones, capítulo: La comunicación organizacional productora de redes de conocimiento y sentido individual y colectivo. Buenos Aires. Konrad Adenauer Stiftung, CIEDLA. 2000. P 55.

3. EDMOND MARCY PICARD DOMINIQUE. La interacción Social. Cultura, instituciones y comunicaciones. Madrid. Editorial Paidós. 1992. P 25.

Entendemos, pues, que las instituciones son el producto de un proceso complejo donde se conjugan historias peculiares, culturas, misiones fundacionales, luchas de poder, transformaciones y también subjetividades en permanente dinámica. Todo ello en un contexto que ha sufrido importantes cambios en las relaciones laborales, el orden de las representaciones, la credibilidad hacia los actores, la función de la Institución Estado. A lo que se agrega una, sin igual expansión del orden simbólico, cuya productividad para el armado de escenarios e imaginarios ya no se pone en duda. Pero que, a la vez, corre el riesgo de convertirse en el único orden a imaginar posible⁴. Por esto último todas las instituciones deben afianzar su razón de ser a través de una buena comunicación, considerando su visión y misión como la base de sus acciones y la proyección consciente de ellas.

1.2.1 Visión y misión, componentes imprescindibles de una institución

La visión y la misión son componentes importantes de la institución si se entiende que son el punto de partida de la misma. Será la visión el primer momento de la institución, cuando nace, la proyección que alguna persona se hizo sobre el futuro de la institución. Y la misión es aquello que marcará el camino para cumplir con este ideal planteado y proyectado.

1.2.2 Visión

El término visión proviene del latín “visio” que significa ver, percibir. La visión empresarial describe el futuro deseado, o sea, que es la expresión de la figura que se desea crear para el futuro pero descripta en tiempo presente⁵. Es el sueño que desean realizar, las necesidades propias e institucionales que se pretenden satisfacer en el futuro.

4. ÍDEM... 2. P 28.

5. FLOR ROMERO, MARTÍN. Organización y Procesos Empresariales. Asunción. Editorial Editora Litocolor SRL. P 136.

Una vez claro el lugar hasta donde se quiere llegar es necesario ver cual será el camino elegido; es por eso que la misión se manifiesta de manera escrita en la empresa y *sirve como guía para orientar el camino a seguir y llegar a los objetivos organizacionales*⁶ propuestos, los cuales permitirán lograr atravesar el puente hasta los ideales de institución que se plantearon.

1.2.3 Misión

*La misión de la empresa está constituida por cinco elementos: su historia, preferencias de la administración y propietarios, ambiente de mercado, recursos de la organización y sus competencias distintivas*⁷. Además de integrar estos elementos la misión será clara, objetiva y realista; para constituirse en fuente de inspiración e impulsora de las actividades que los directivos, gerentes, empleados y su público en general realicen con relación a la institución. De esta forma toda institución no perderá de vista su rumbo, su orientación; de modo que se tornen más acertadas todas las acciones de la misma en tanto que la misión y visión sean transmitidas y tenidas en cuenta como una guía de sus acciones. Como manifiesta Philip Kotler *el proyecto de misión de la empresa debe proporcionar a la compañía visión y dirección de sus objetivos durante los próximos 10 a 20 años*⁸ de manera tal que el rumbo de la institución esté encaminado y sus objetivos sean cumplidos.

Luego de ver la importancia de estos dos componentes para una institución veremos algunos de los elementos de la misma, que si son gestionados de forma consciente lograrán hacer una institución exitosa donde los objetivos y plazos serán cumplidos con eficiencia. El buen curso de las acciones al seguir el objetivo fijado desde la constitución de la institución, no sólo facilita el trabajo en sí mismo sino también la gestión de la comunicación del trabajo.

6. ÍDEM... 5. P 137.

7. KOTLER, PHILIP. Análisis, Planeación, Implementación y Control. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoa-mericana. 1993. P 41.

8. ÍDEM... 7. P 43.

Por ello, para entender a la comunicación institucional se deben entender estos elementos, **Identidad** (¿quién es la organización?, ¿quién soy?)- **Imagen** (cómo ve el público a la organización); **cultura** (¿cómo lo hago?, ¿cómo hace lo que hace la organización?); **comunicación interna y externa** (¿dónde se comunican estos elementos?); **acción** —esta se ve reflejada en la gestión y existencia de todos los elementos— (¿qué hago, qué hace la organización?) y **públicos** (personas). Estos elementos están en constante interacción.

1.3 Elementos constitutivos de la institución

Los elementos constitutivos de la institución son su cultura, su identidad, su imagen y sus públicos. Estos elementos justifican la existencia de la institución y permiten el desarrollo de la misma. También dar los parámetros de gestión comunicativa, además estos necesitan a la comunicación para hacer notar su actuación en la institución, es decir, la comunicación y los elementos de la institución se necesitan mutuamente.

1.3.1 Cultura en una Institución

La cultura es un pilar fundamental para la institución. Es el conjunto de valores, creencias, costumbres y conjeturas principales que comparten los integrantes de una institución y que se manifiestan inconscientemente gracias a una experiencia grupal. *Los comportamientos se transforman con el solo hecho de integrarse y generan un nuevo tejido social; así pues, el sentir, el pensar y el obrar estará influido por el grupo al que pertenezca la persona. De esta manera se van generando roles y papeles que se cumplen de acuerdo con las necesidades grupales y el estilo personal de cada uno de los miembros, estableciéndose una permanente interacción. Todos estos son aspectos que la comunicación en las organizaciones no puede ignorar, pues son procesos interactivos en los que se producen los mayores efectos comunicativos*⁹

9. ÍDEM... 2. P 61.

dada la condición humana. Esto se genera en ámbitos diversos por lo cual toman características diferentes.

1.3.1.1 Tipos de culturas más comunes

Los tipos de cultura más comunes encontrados en las instituciones se notarán a partir de los comportamientos, las acciones diarias para cumplir las metas de la institución, la visión y la misión manifiesta y los medios de los cuales se sirve para hacerlo. Todo esto permite ver que el interior de la institución está constituido, como manifiesta S. Robbins, por diferentes tipos de cultura: la dominante y las subculturas que son las expresiones más típicas y claramente identificables en la institución.

- La cultura *dominante* es en la que se expresan los valores principales de la institución, aquellos que son compartidos por la mayoría de sus integrantes y por lo tanto caracterizan a la misma.
- Las *subculturas* que, en general, se forman en las grandes instituciones a fin de manifestar problemas para que se busquen soluciones a los mismos. Se puede decir que son como mini culturas de la institución.

Dadas las características se sabe que la cultura dominante es la que tiene mayor impacto en el comportamiento del empleado —en el caso de una empresa—, están relacionadas a menor rotación del personal y comparte los valores centrales. Cuanto más importancia tienen estos valores más fuerte es la cultura, lo que da un alto grado de acuerdo, lealtad y compromiso para con la institución. Mientras que las subculturas sirven de reguladoras de la primera.

1.3.1.2 Funciones de la cultura dentro de la Institución

La cultura desde sus funciones puede:

- Definir fronteras entre instituciones. La cultura por sus formas de caracterizar a la institución marca diferencia entre ellas, por ejemplo entre dos instituciones que brindan un mismo servicio.

- Transmitir sentido de identidad a sus miembros.
- Generar compromiso entre sus miembros.
- Incrementar la estabilidad del sistema.
- Generar estándares de conducta apropiados a ser utilizados.
- Servir como mecanismo de control.

A partir de estas directrices se puede identificar el rol de la cultura que *le confiere identidad a la corporación y la hace única, por lo tanto es a través de la cultura que se llegan a entender, practicar, priorizar, interpretar y movilizar valores comunes con énfasis y criterio propios*¹⁰. Lo que en consecuencia facilita el trabajo del comunicador; el cual necesita conocer detenidamente la cultura institucional a fin de transmitir los mensajes adecuados, manejar la filtración de las informaciones que ingresan desde el exterior de la institución, ser diferente de otras instituciones y conformar una comunidad satisfecha que cumpla con sus funciones, motivada por un sentido de pertenencia e identificación.

1.3.2 Identidad institucional, facilitadora de la comunicación

La identidad de una institución suele compararse a la de la persona humana, lo cual no está lejos de ser verdad si tomamos como identidad a aquello que distingue a la institución, lo que la caracteriza en sí misma y le otorga diferenciación con otras instituciones.

La identidad institucional es la manera de pensar y producir de la misma; *se manifiesta en el comportamiento y comunicación de la empresa, y en su expresión estética y formal*¹¹. Es, entonces el conjunto de valores, costumbres, la cultura de la organización; su esencia, las actividades que realiza, los objetivos que se propone, los que cumple (comportamiento), sus formas de expresión (simbolismo) y el modo en que lo transmite

10. ÍDEM... 2. P.2.

11. CEES B.M. VAN RIEL. Comunicación Corporativa. España. Editorial. Prentice Hall. 1997. P 32.

(comunicación). Es la fuerza interna de la institución, es lo que la institución es en sí misma y uno de los ejes principales para realizar cualquier estrategia dentro de la organización, principalmente de comunicación, lo que consecuentemente genera la imagen de la misma en los niveles interno y externo.

1.3.2.1 Tratamiento de la identidad en la institución

Se deberá tener en cuenta la importancia del tratamiento de la transmisión de la identidad porque en muchos casos *la identidad misma marcará la diferencia entre las empresas que salen adelante y las que fracasan*¹². Muy pocas instituciones comprenden explícitamente la relación de la comunicación con la identidad y la imagen. Es así que el mal manejo de la identidad provoca en ocasiones cierta distorsión en la imagen pública y por ende un desapego con la misma identidad. Se debilita, entonces, el sentido de pertenencia de los grupos que integran la misma, y se facilita la dispersión y fragmentación de la información provocando distintas impresiones en sus públicos que puede concluir en el fracaso del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por ello se debe considerar que la identidad institucional de manera bien formulada y guiada por la comunicación intencional, que es aquella que se planifica sobre la base de estrategias generadas dentro de un plan, permite que se transmitan los valores, la cultura, la esencia de ser de la institución, logrando establecer la motivación en el ambiente de trabajo, y fortaleciendo el sentido de pertenencia del empleado hacia la organización y acrecentando su compromiso con el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esto último es traducido como capital humano bien utilizado, el resultado es un cumplimiento óptimo de los objetivos de la institución y una imagen positiva de la misma; lo cual trae en consecuencia la confianza de sus públicos.

12. OLLINS, WALLY. Identidad Corporativa, proyección en el diseño de la estrategia comercial. Madrid. Celeste Ediciones. 1991. P 35.

Tras plantear todos los beneficios que la correcta trasmisión de la identidad puede dar a la institución, es importante enfatizar que la gestión diaria de la identidad, implica formular una estrategia y unos objetivos institucionales, poner medios para alcanzar esos objetivos, los procedimientos a seguir y una suerte de estructura organizativa que los administre -gestión de la comunicación interna. Apoyado por un plan concreto y estratégico de comunicación que facilite la relación de la institución con sus públicos internos y externos; y fortalezca su identidad e imagen.

Convertir a la identidad en un factor influyente dentro de la cultura organizacional de las instituciones lleva consigo el hecho de tener presente a la comunicación, como herramienta trasversal en el proceso de afianzamiento de la identidad, es decir que la identidad para llegar a ser “un factor influyente” dentro de la institución debe ser canalizada óptimamente a través de los planes de comunicación, principalmente a nivel interno.

1.3.3 Imagen

*Una imagen es el conjunto de significados por los que un objeto se conoce y a través del cual la gente lo describe, recuerda y relaciona. Es decir, es el resultado neto de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene de un objeto*¹³.

Esta percepción se genera a través de la trasmisión de la identidad de la organización por diversos medios y mecanismos de información y comunicación que se plantean dentro de la institución. Si bien, la imagen está en el conocimiento colectivo del público, la institución puede crear medios para que los mensajes sean intencionales formulando una suerte de imagen controlada y fortalecida por la identidad de la organización.

Teniendo en cuenta siempre, que la imagen es el resultado no solamente creado a partir de los mensajes transmitidos intencionalmente

13. ÍDEM... 11. P 81.

al exterior de una institución, sino también de aquello que se transmite inconscientemente. Si bien hoy en día se ha llegado a sistematizar incluso la forma de transmitir la cultura siempre quedan elementos que no son previstos y también transmiten la imagen de la institución. Incluso cabe la aclaración de que la imagen se forma tanto al interior como al exterior de la institución.

En suma, la imagen institucional es la idea que se formula en la mente de quienes observan a la institución ya sea desde dentro o desde fuera de la misma, y por la cual una institución tiene la posibilidad de ser reconocida y cumplir con sus objetivos o metas. Pero la institución no es capaz de controlar plenamente esa imagen pues no depende de ella, sólo puede gestionar de la mejor manera posible su comunicación, evitando, contrarrestando y previendo que se forme una imagen negativa de ella.

Se refuerza el concepto de la imagen de una empresa como el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquélla producen en la mente de sus públicos¹⁴. Pues la imagen se va formando en el individuo por impresiones que tiene sobre la institución cuando se enfrenta a las diversas formas de expresión que presenta¹⁵. La misma esta formada por el público receptor que determinará si una institución continúa existiendo, por eso la importancia de la imagen positiva. Esta permite, si el público lo considera así, que la institución no sólo justifique su existencia sino que tenga la posibilidad de crecer¹⁶. Consecuentemente esto lleva a la institución a planificar su comunicación desde dos ejes principales, **la comunicación interna**, utilizando a la identidad como elemento principal y **la comunicación externa**, teniendo en cuenta como referencia primordial a la imagen que los públicos pueden concebir principalmente al exterior de la institución.

14. VILLAFÁÑE, JUSTO . Imagen Positiva. Barcelona. Editorial Pirámide. 1998. P 23.

15. COSTA, JOAN. Identidad Corporativa. México. Editorial Trillas. 1993. P

16. ÍDEM... 15. P

1.4 La Comunicación: sus ámbitos de aplicación en la institución

La comunicación se da naturalmente en toda organización por ser un proceso social importante para el desarrollo del hombre. En las organizaciones puede ser considerada como un sistema nervioso central que actúa coordinadamente entre la organización y el entorno, que articula los mensajes, las relaciones y genera las interacciones. Por ello la comunicación organizacional, es entendida como aquella que se da dentro de las organizaciones, entre las mismas y el contexto. Se divide en comunicación interna y externa, además, el estudio de la comunicación puede considerar los ámbitos público y privado. El primero hace referencia a la comunicación que se da en instituciones públicas o pertenecientes al estado o a la sociedad en general, y el segundo a la presente en los sectores privados, como las empresas u organizaciones con fines de lucro. Estos ámbitos influyen a la hora de analizar la conducta y los comportamientos de las personas en la institución. Pero no es necesario detenerse en esta diferenciación pues la comunicación está en ambos sectores de la actividad laboral.

1.4.1 Formas de comunicación

Los tipos de comunicación que existen en una organización son: comunicación formal y comunicación informal, los mismos utilizan canales descendente, ascendente y horizontal para dirigirse a sus diferentes públicos.

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos de forma explícita, como oficiales por la organización. Esta comunicación que se deriva de una organización funcional y jerárquica, se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama, nos conecta con los tipos de comunicación que presentes en los canales: descendentes, ascendentes y horizontales¹⁷.

17. BENAVIDES, JUAN Y OTROS. Dirección de Comunicación empresarial e institucional. España. Editorial Gestión 2000. 2001. P 226.

También está la comunicación informal que se produce a partir de las relaciones sociales que se desarrollan a través de una comunicación no oficial entre los miembros de la organización. Esta *representa una parte importante de toda la comunicación que se genera; y es funcional, contribuye a la eficacia de la organización para alcanzar sus objetivos*¹⁸. Se origina espontáneamente, no está controlada, generalmente no puede ser influenciada y su motivación mayor se da por el interés personal del individuo.

1.4.2 Ámbitos de la comunicación institucional

1.4.2.1 Comunicación Interna

La comunicación interna interesa a la institución porque se encarga de mantener un ambiente medianamente controlado, percibe a la institución a través de los públicos que la componen y la proyección de estos en la gestión de la comunicación externa. La misma está presente en todas las instituciones ya sea consciente o inconscientemente.

Por tanto comunicación en el interior de las instituciones está considerada como una herramienta de gestión y es un signo exterior de modernidad para aquellas empresas o instituciones que la aplican. Puede ser definida como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización”¹⁹. La noción de comunicación interna abarca dos aspectos: 1) *Una función operativa, cuantitativa, que asegura el tratamiento, la difusión y el flujo óptimo de la información en la empresa; es la gestión de los sistemas de información, dentro de la institución.* 2) *Una función de “estímulo”, cualitativa, que anima, completa o cortocircuita las redes anteriores y que se está más dispuesto a confiar a prestatarios externos*²⁰. Estas funciones de la comunicación interna se pueden interpretar, en parte, como 1- La

18. ÍDEM... 17. P 226.

19. ÍDEM... 17. P 219.

20. ÍDEM... 12. P 209.

recolección y cuantificación de información en una institución para ser comunicados y transformarlos en una base de datos que permita flujos de información óptimos. 2- La realización de actividades, medios y mensajes con objetivos específicos, en un tiempo y lugar determinados para cumplir los objetivos institucionales y afianzar la identidad del público interno de la organización. Por ello la gestión de la comunicación interna es esencial para una organización, no solo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación entre el personal, la estructura y el logro de metas.

1.4.2.2 Comunicación Externa

Se entiende a la comunicación externa como *el enlace entre la institución y los públicos externos; tiene como propósito contribuir a la coordinación de la institución con el macrosistema o sociedad para que ésta a su vez alcance sus objetivos.*²¹ Por ello, la institución también cuenta con la gestión de la comunicación externa que, *a través de la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos externos, será la que permitirá el logro de los objetivos de ambos y a través de ello la consecución del desarrollo nacional. Esta armonización de intereses será posible en la medida en que la institución a través de su sistema de comunicación institucional conozca a sus públicos externos, determinando su ubicación, sus características, sus necesidades, etc.*²² La gestión de la comunicación externa influye en la formación de la imagen de la institución, la cual está en el imaginario colectivo y tiene repercusión en el éxito o fracaso de la institución.

Esta gestión permitirá a la institución constituirse en una fuente primaria de información sobre sí misma para sus diferentes públicos externos, con el fin, no sólo de informar sino de permitirse generar aclaraciones en ocasión de errores y al mismo tiempo evitar que la información transmitida sea mal interpretada. Un ejemplo cotidiano

21. MURIEL, MARIA LUISA Y ROTA, GILDA. Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones humanas. Quito. Editorial Editora Andina. 1980. P 49.

22. ÍDEM... 21. P 305.

de formas de mantener un buen relacionamiento externo son los medios de comunicación social, que se pueden considerar como aquellos que es mejor no omitirlos, que según Muriel y Rota, son:

- *Contactos interpersonales con los encargados o representantes de los medios*, lo cual permitirá tener las puertas abiertas de los medios de comunicación social en cualquier momento. Considerando que una de las funciones de los medios es la de formar opinión pública estos contactos son de real importancia.
- *Envío de información general constante a los medios sobre la institución*. La información tiene un valor referencial para los medios de comunicación a la hora de hacer sus publicaciones, por lo que se transforma en un servicio social.
- *Envío de información con formato noticioso o cultural o comunicados de prensa*. En esta forma se destaca la *conferencia de prensa* para comunicar a la institución o información específica sobre ella y también sirve para cultivar relaciones entre la institución y sus públicos externos.
- *Invitaciones frecuentes a los medios para asistir a reuniones o actividades de la institución*, de esta forma se le brindará información actualizada a los periodistas, no sólo sobre la institución sino sobre temas que se traten en la actividad realizada. Esta actividad también puede ser considerada como un servicio social.

Otras formas de comunicación externa existentes son: las relaciones con otras instituciones; la participación en actividades de promoción donde se generan varias relaciones, con los proveedores de servicios, y con los públicos; la elaboración de materiales y medios de comunicación propios para transmitir el mensaje institucional; la publicidad es una las formas más utilizadas, ella puede presentarse en varias formas, escrita, radial y televisiva o audiovisual; y también está el patrocinio a acciones públicas o actividades de interés social.

Todas las acciones realizadas que sirvan a la comunicación externa son útiles a la vez para la institución porque demostrará que es capaz

de comunicar lo que ella es, lo cual, le confiere un gran valor en la sociedad actual. Estas acciones no serán vistas por *el público, sólo verán el mensaje final, pues el público no ve procesos de decisión, objetivos, estrategias o tácticas. Sólo ve los hechos que significan para él*²³. Es por eso que el público debe ser discriminado según los intereses que la institución tenga, pues cuanto mejor se identifican los públicos que generarían respuestas positivas para la institución, mejor son los resultados en la obtención de los logros de los objetivos. Por eso siempre que se tejan estrategias de comunicación externa es importante considerar cuáles son los públicos más indicados a la hora de comunicar.

Sentada la importancia de tener presente a la comunicación externa y afirmando que la misma será quien sea la encargada de contactar con los públicos externos a la institución. Es pertinente saber que esta comunicación no podría existir sin el apoyo de la comunicación interna para la formulación y gestión adecuada del mensaje institucional. Además de todas las formulaciones de comunicación externa (campañas publicitarias, promoción, etc.) es preciso comunicar en primer momento al interior de la institución para generar un clima de complicidad con los públicos internos. Se tendrá, entonces, como resultado final una mejor fluidez del mensaje emitido y en consecuencia públicos internos y externos acabadamente informados.

La comunicación, sea interna o externa desempeña roles fundamentales para la organización, pero diferentes a la vez dentro de la misma. *Ambas comunicaciones son interdependientes, por lo que desde la dirección de comunicación (léase centro de comunicaciones), han de ser planificadas para que se apoyen mutuamente y dirigirse en un mismo sentido para contribuir a alcanzar los objetivos de la compañía.*²⁴ Y al de los objetivos primeros de comunicación planteados en las estrategias globales del Centro de Comunicaciones, que como órgano coordinador puede aportar esta singular pero necesaria ordenación de la comunicación institucional.

23. ÍDEM... 15. P 121.

24. MORALES SERRANO, FRANCISCA Y OTROS. Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Madrid. Editorial Gestión 2000. 2001. P 221.

1.4.2.3 Responsabilidades de la comunicación interna y externa

La responsabilidad de la comunicación alcanza todos los niveles de una organización, no sólo a los directores gerentes, sino también los mandos intermedios y los ayudantes de dirección, utilizan la comunicación para alcanzar los resultados deseados tales como:

- **Desarrollo de una visión compartida** de la empresa dentro de la organización; es decir, que todos trabajen por alcanzar un mismo objetivo
- **Establecimiento y mantenimiento de la confianza** al liderazgo de la organización.
- Inicio y dirección del proceso de cambio
- Dar poder y motivación a los empleados.²⁵

Esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial, por que transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias e implica a la plantilla (grupo de trabajadores) en los aspectos esenciales del negocio²⁶, lo cual permite que el trabajo cotidiano sea optimizado y los niveles de frustración laboral vayan desapareciendo, claro está que este resultado en su nivel óptimo precisa la colaboración de otras áreas de la institución.

1.4.2.4 La comunicación interna y externa con relación a sus públicos

A su vez la comunicación interna y externa utilizan diferentes canales dependiendo del público al que se dirigen o relacionan: 1- Los directivos o jefes con los subordinados (descendente), este canal

25. ÍDEM... 11. P 9.

26. ÍDEM... 17. P 220.

es utilizado cuando la comunicación se genera desde arriba hacia abajo; 2- Los colegas con los colegas (horizontal), cuando la comunicación se da de igual a igual; 3- Los subordinados con los jefes o directivos (Ascendente), comunicación desde abajo hacia arriba. Y hoy en día se suma la comunicación transversal que integra a la institución, su función básica es propiciar y facilitar el proceso de comunicación en la empresa, removiendo obstáculos y creando las condiciones óptimas para que la interacción entre los distintos elementos que integran la empresa, en especial las personas, se establezcan de forma normal y fluida²⁷. Esta última no excluye a las demás por el contrario procura unir los tipos de comunicación a fin de lograr unificar con ellas el mensaje, a través de un procedimiento de entendimiento integral de la institución y sus públicos.

Si la comunicación interna quiere ser eficiente, y de hecho lo es, ha de conseguir involucrar en el proceso a todos los miembros de la empresa o la institución desde el presidente, gerente o alta dirección, hasta el último colaborador de la organización, en nuestro caso el Rector, los decanos, directores de carreras, docentes, funcionarios y estudiantes. Para que todos contribuyan a la integración de la identidad y lograr así sinergia en el trabajo de la institución.

Por ello es muy importante que dentro de los planes de comunicación se definan los públicos y se los tenga en cuenta en la planificación estratégica de la institución.

1.5 La importancia de los públicos en la comunicación

El público está conformado por los actores que interactúan directa o indirectamente con la organización. Se los puede definir como un grupo de personas que tienen unas mismas aficiones o acuden con

27. ELIAS, JOAN Y MASCARAY, JOSÉ. Más allá de la comunicación interna. La Intracomunicación. Diez estrategias para la implementación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados. Barcelona. Editorial GESTION 2000. 1999. P 63.

frecuencia a un mismo lugar. El mismo puede ser diferenciado en dos niveles, público interno y externo a la institución, que en la jerarquización presentada por Joan Costa se manifiesta en la idea de capas sociales dentro del campo social, que van desde la más inmediata al núcleo, la institución misma, hasta la más distante, la opinión pública. Estas capas coexisten entre sí, y se relacionan de diferentes formas generando una estructura operativa única. Se presentan de la siguiente manera, los que integran la institución – público interno-; empleados, agentes, operarios, sindicatos, técnicos, jefes, ejecutivos, directivos y consejeros. Y los que integran el ámbito externo de la institución dentro del campo social –público externo-; familiares de los empleados, empleados jubilados, accionistas, proveedores, clientes reales, clientes potenciales, distribuidores, mercados de capitales, medios de comunicación, líderes de opinión, grupos de presión, entidades colegas, mercado de trabajo, medios internacionales y públicos en general. Por lo tanto en la institución no puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la comunicación interna como la externa²⁸; puesto que las personas están expuestas a todas las informaciones o mensajes generados por la institución.

Estos grupos son considerados a su vez como *“público objetivo”*; descrito como un grupo al cual una organización desea transmitir un objetivo²⁹. Para decidir cual será el público objetivo se considerará primero el o los objetivos de comunicación. Esto da a entender que existe interrelación entre los objetivos de comunicación y la elección del público al que se dirigirá, lo que dará por resultado el mensaje a ser transmitido.

El mensaje se formulará gracias a la información específica recogida en la división de los públicos en públicos objetivos, lo cual es conocido como segmentación, y servirá para dar una respuesta adecuada a las necesidades de cada grupo.

28. ÍDEM... 24.

29. ÍDEM... 11. P 138.



La Comunicación
Institucional

Capítulo II

El presente capítulo trata sobre la comunicación institucional. Se presenta a la comunicación como una herramienta estratégica para el logro de los objetivos de la institución. Justifica la importancia de tener en cuenta la comunicación dentro de la institución, ya que toda organización con su gestión misma ya comunica, y al comunicar necesita establecer parámetros y medios que regulen la comunicación con el fin de tener algún control sobre los efectos de los mensajes transmitidos.

2.1 Origen del significado de la comunicación institucional

En el siglo XX comienza la actividad profesional de la comunicación institucional a aplicarse en los Estados Unidos. *Ya en 1906, el célebre periodista Ivy Lee, consigue crear una imagen corporativa del Grupo de empresas John D. Rockefeller.*¹

Las teorías al respecto estuvieron en las manos de *Taylor (1911), Fayol (1929) y Weber (1947), aunque en definitiva su implantación se realiza poco después de 1940.*² A través de los estudios se notan las diferentes concepciones de lo que es la comunicación y desde que perspectiva toman la gestión de la misma en las instituciones u organizaciones. De este modo y a medida que se implementaban las teorías en la práctica se fueron explorando todos los sectores de la institución y sus formas de comunicación pasando por la *comunicación descendente (décadas '50- '60), las redes de comunicación (década '70), los ambientes creados por los empleados y las nuevas tecnologías (décadas '80- '90)*³ hasta llegar a lo que hoy se conoce como comunicación institucional.

Desde otro ángulo y al mismo tiempo se concebía el concepto de imagen institucional a partir de las investigaciones que Costa (1991) realizaba sobre identidad corporativa, asegura que sus inicios se

1. COS GAYÓN, F. Necesidad de las Relaciones Públicas en la sociedad actual, en la Comunicación. Madrid. Guaflex. 1976. P 67.

2. MARTÍN MARTÍN, FERNANDO. Comunicación Empresarial e institucional. Madrid. Editorial Universitas. P 17-21.

3. ÍDEM... 2.

dieron en Europa Central hacia 1900, en manos de los creadores de la “Escuela del Bauhaus”. Dicha “Escuela” funciona de 1919 a 1933, con el ideal de trasladar el arte a la industria, a los objetos de uso, a la información y al consumo como vía para la calidad de vida. En 1934 emigra a los Estados Unidos de América y a treinta países más del mundo. Así como el diseño americano de la posguerra, absorbe los principios funcionalistas del diseño coordinado europeo⁴. Este proceso impregna sobre todo lo referente al ámbito visual de la comunicación. Luego se introduce a España donde se forma una escuela referente a *Identidad Corporativa hacia la Comunicación integral*.⁵ Momento en que la comunicación institucional como tal inicia su consolidación.

De este modo se crearon diferentes concepciones respecto a lo que es la Comunicación Institucional en sus diversas denominaciones, abriendo paso a la gestión y aplicación de la misma a fin de salvar necesidades comunicacionales de la institución. Manteniendo la premisa de que a cada situación le vale una estrategia de desarrollo particular condicionada por diferentes factores.

En este contexto nace la profesionalización de la gestión de la comunicación que coordina los sistemas de comunicación y desarrolla la expresión oficial e intencional de la institución. Esto lo hace creando una determinada imagen pública a través de la integración de todos los medios y las estrategias que permitan definir las acciones de comunicación.

2.2 La importancia de la comunicación en la institución

Actualmente *las organizaciones están inmersas en un proceso de transición, evidenciado en el paso de la producción de masas y de la economía de mercado a las sociedades del conocimiento, basadas en la información y en la comunicación; este profundo cambio de paradigma afec-*

4. ÍDEM... 2.

5. ÍDEM... 2.

*ta, por supuesto, todos los aspectos del funcionamiento organizacional*⁶; lo cual se interpreta como esencialmente comunicativo, dado el avance de estudios y tecnologías de la comunicación para la expansión del conocimiento. Hoy el desarrollo también es evaluado desde la comunicación y medido desde la imagen institucional. Es con el desarrollo visual de grandes empresas o productos, como Coca Cola, que se agilizó la aplicación de sistemas de comunicación, la organización y gestión de los mismos en las instituciones o empresas. Esto se inicia con la visualización de las necesidades de comunicación. A partir de estas acciones el público comienza a cambiar de comportamiento, se hace más selectivo y se acostumbra a llevar marcas o hacer visibles sus elecciones.

Por la intervención ineludible del ser humano en los procesos mencionados, se puede entender el porqué existen tantas disciplinas intervinientes a la hora de estudiar y gestionar la comunicación. En consecuencia, resulta necesario definir a la comunicación que nace de la Institución, con la utilización de las diversas disciplinas que la estudiaron desde sus diferentes ámbitos, para limitar el campo de acción y los aportes que la misma puede dar.

2.3 Definición de comunicación institucional

*La comunicación puede definirse como el sistema de comportamiento integrado que calibra, regulariza, mantiene, y por ello, hace posibles las relaciones entre los hombres. En consecuencia, podemos ver en la comunicación el mecanismo de la organización social.*⁷ Se ve, pues, la necesidad de implementar dentro de ese organismo social la comunicación institucional como disciplina que velará por ciertos intereses (informar a sus públicos de su existencia) o situaciones (problemas de comunicación) de las instituciones que años atrás no se tenían en

6. ROJAS GUZMÁN, ÁLVARO. Capítulo: La Comunicación organizacional productora de redes de conocimiento y sentido individual y colectivo. En Contribuciones 2000. Imagen de las Instituciones. Buenos Aires. Konrad Adenauer Stiftung, CIEDLA. 2000. P 56

7. WATZLAWICK, BATESON Y OTROS. "La nueva comunicación" España. Editorial Kairós, 3° edición. 1990.

cuenta. No se pretende que sin una coordinación de la comunicación no exista institución, pero si se puede comprender que al tenerla en cuenta la eficiencia en la gestión institucional será más, dado el carácter integrador de la comunicación y sus valores agregados.

Entonces, desde la perspectiva de Losada Vázquez, se puede tomar a la comunicación institucional *como el conjunto de interacciones en las que la organización, como ente colectivo –poseedor de una personalidad propia y diferenciada- se constituye en el sujeto reconocible de un proceso de comunicación social que se desarrolla tanto en el ámbito interno de la organización como en el entorno social.*⁸ Él rescata la interacción de las personas, entre sí y de estas con su medio, como el elemento fundamental de la acción comunicativa en la organización.

Además la comunicación institucional *no puede acometerse con éxito si no se hace desde la consideración conjunta de todos los ámbitos en los que la institución –como si de un ser individual, se tratara- se hace presente y se muestra con una personalidad que la hace reconocible, identificable y diferenciable.*⁹ La comunicación institucional encierra, pues, la aplicación estratégica de todos los ámbitos intervinientes en la misma. Por eso a *la ordenación de sistemas de comunicación, al manejo de conocimientos bajo normas racionales y, muy particularmente, a la obtención y logro de los objetivos previstos, se le conoce como comunicación organizacional*¹⁰. Esta última es denominada en este trabajo como comunicación institucional, debido a que el interés central gira en torno a la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” Sede Regional Asunción que, por sus características estructurales y objetivos fundamentales como entidad, se asocia más al concepto de institución que al de organización u otras formas de denominación conocidas.

8. LOSADA VÁZQUEZ, ÁNGEL. “La comunicación Institucional en la gestión de cambio, el modelo universitario”. España. Editorial Publicaciones Univ. Pontificia de Salamanca. 1998. P 47

9. ÍDEM... 8. P 79.

10. RAMOS PADILLA, CARLOS. La comunicación, un punto de vista organizacional. México. Editorial Trillas 1991. P 15.

Para la investigación se coincide con la siguiente definición que considera a la *Comunicación Institucional* como *el conjunto de relaciones que se extiende a todos los ámbitos de interacción organizacional y que se desarrolla como expresión oficial e intencional de la institución —en calidad de actor reconocible de los procesos de comunicación— a través de la integración de todos los medios a su alcance para facilitar su propio funcionamiento interno y favorecer **la creación de una determinada imagen pública** que resulte de la difusión de una personalidad definida en congruencia con su propia realidad, sus expectativas y objetivos, con las percepciones de sus miembros y las demandas del entorno*¹¹.

La Comunicación Institucional tiene en cuenta los componentes que intervienen en la comunicación —la persona (emisor / receptor); los canales (los medios); y el ruido (la interferencia-), según las necesidades del momento y el mensaje que necesita ser comunicado. Todo esto se lleva a la acción a partir de una planificación adecuada, que responda a las oportunidades que los públicos ofrecen. Otra oportunidad de comunicación son las crisis de comunicación que se presentan, frente a las cuales no se puede omitir respuesta alguna y en las que las estrategias a utilizar pueden exceder cualquier previsión hecha hasta el momento en la planificación.

La comunicación institucional es la disciplina que crea, coordina, planifica, y supervisa los objetivos comunicacionales respecto a los públicos institucionales con los cuales conserva una estrecha relación, para lo cual identifica, de manera explícita, los ámbitos de aplicación interno y externo de la comunicación en la institución mediante el conocimiento de la misma a través de los elementos que la constituyen —identidad, imagen, cultura, visión, misión, públicos-. Busca informar a los públicos, controlar o dirigir situaciones de comunicación; consolidar la identidad y la imagen institucional y fortalecer la cultura, creando y utilizando todos los medios con que cuenta en la institución. Lo cual significa una oportunidad de crecimiento para la institución, que puede ser visto como el desarrollo eficiente en la gestión institucional y su mayor productividad. Todas estas acciones no

11. ÍDEM... 8. P.52

pueden concebirse sin la interacción de las personas, entre sí y de éstas con su medio, como el componente fundamental de la acción comunicativa en la organización. Dado el carácter integrador de la comunicación, la comunicación institucional se gestiona con la predisposición de los diferentes niveles de la institución.

Por tanto puede entenderse a la **comunicación institucional como la profesionalización de la gestión de la comunicación en una organización**, que además de coordinar los sistemas de comunicación, desarrollar la expresión oficial e intencional de la institución, crea una determinada imagen pública, estableciendo las estrategias que permitan definir las acciones de comunicación más asertivas para representar a la institución.

2.3.1 Objetivos de la comunicación institucional

Para determinar los objetivos de comunicación, según Van Riel, hay que tener clara cuales son las preferencias de la organización, que en general son transmitidas a través de los objetivos que la misma se plantea. Estos objetivos son relativamente abstractos mientras que el objetivo de comunicación a de ser lo más concreto posible a fin de facilitar la gestión de la comunicación. Es así que identificamos de la mano de Pascale Weill tres objetivos:

Uno de los objetivos fundamentales de la comunicación institucional es el de **integrar la estructura hacia una identidad coherente y unívoca**, *lo cual contribuye al consenso de los hombres en la empresa*.¹² Sin, por esto, perder de vista los objetivos de la institución misma y siendo conscientes de que el apoyo gerencial permitirá la unificación del mensaje transmitido.

La comunicación contribuye a hacer de la empresa una entidad homogénea gracias a los objetivos comunes. Es el instrumento de pacificación interna y de movilización externa, pero la movilización externa no puede, por sí misma,

12. WEILL, PASCALE. La comunicación Global. Comunicación institucional y de gestión. Barcelona. Editorial Paidós. 2000. P 128.

*constituir una comunidad.*¹³ En consecuencia y mediante la gestión de la comunicación se cumple otro objetivo de la comunicación institucional que es el de **mediar entre la identidad y la imagen de la institución.**

Es así que una vez avanzado el trabajo de mediación y unificación del lenguaje se comienza a cumplir el tercer objetivo de la comunicación institucional, la **flexibilización de la estructura de la institución** que mediante la gestión de la comunicación interna en sus diferentes formas permite generar una estructura abierta a los cambios que, a su vez, den respuestas positivas a lo que afrontan las instituciones comunicacionalmente.

Para conocer las posibilidades de desarrollo institucional a través de los objetivos mencionados se los relaciona con las cinco propiedades o características de la comunicación presentadas por Joan Costa. Propiedades que dejan notar como la comunicación es una herramienta coordinadora y estratégica dentro de la organización, pues en su conjunto da valor a la gestión de la institución y finalmente su gestión se presentará como las acciones de comunicación planificadas para cumplir objetivos de comunicación y a su vez favorecer la gestión institucional. Para hacerla efectiva se asumen algunas responsabilidades; la disminución de las incoherencias entre identidad e imagen, el desarrollo de un perfil determinado y orientar acciones para conocer a la institución y su contexto. Se desarrollan a partir de aquí una serie de funciones que ayudan en las actividades internas y externas, que serán aplicadas según el interés de la institución. En síntesis la gestión de la comunicación permite agregar valor, mejorar el relacionamiento con los públicos y establecer un control sobre la imagen generada.

2.3.2 Las Cinco propiedades de la comunicación institucional

En la búsqueda de la integración de los elementos de la comunicación en la institución se pueden considerar algunas de sus propieda-

13. ÍDEM... 12. P 128.

des planteadas por Joan Costa¹⁴:

- *el triángulo de la comunicación, que reúne y coordina poderes exclusivos,*
- *su acción transversal, que la convierte en el sistema nervioso de la institución,*
- *los cambios de mentalidad que han introducido conceptos y vocabularios nuevos,*
- *la gestión global o nuevo management en red*
- *el gestor de las comunicaciones, la figura que se impone por una necesidad de las instituciones.*

Se profundiza en la conceptualización de los mismos, según Joan Costa (1991).

a) El triángulo de la comunicación. La comunicación aplicada a la empresa es esencialmente estratégica. La comunicación no sólo se inserta en la estrategia general de la empresa, de la misma manera que lo hacen las finanzas, la producción, el marketing, sino que incluso: contribuye a definirla; la hace realizable y controlable. La comunicación abriga en su propia esencia una triple condición: es proyectual, vectorial e instrumental al mismo tiempo. La comunicación es más fuerte que la acción porque estas tres condiciones son exclusivas, poderosas por separado y más aún cuando operan en conjunto:

Es proyectual, *es decir, conceptualmente prospectiva, estratégica y creativa;* la comunicación en si misma genera la imagen de la institución, utilizando la flexibilidad y adaptación de la misma que la convierte en un elemento estratégico para los planes institucionales de la organización.

Es vectorial, *porque a la vez que define y proyecta la acción, la*

14. COSTA, JOAN. La comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de la gestión. Buenos Aires Editorial Paidós. 1999. P 127.

*impulsa y la conduce; *(Vector: es una magnitud de la física de la comunicación que necesariamente implica orientación, velocidad, fuerza y aceleración. Cuando la estrategia es vectorial, se reúnen en ella criterio, punto de aplicación, dirección, sentido e intensidad) si los elementos incluidos en el vector se aplican de manera condicional a los sistemas de comunicación institucional, la institución logrará tener una imagen positiva de sí.*

Es instrumental, porque genera significados y valores, y facilita y utiliza -e incluso crea- las herramientas para la realización, la difusión y el control¹⁵ de los mismos. Optimiza la creación de medios siempre que se conozcan los avances en las formas de comunicar y en los gustos de aprehensión de los públicos.

Por todo esto *la comunicación es la cosa real más rica, más interesante, convincente y movilizadora que la misma cosa en sí.*¹⁶ En este caso la cosa, es la institución; si esta es capaz de gestionar su comunicación, considerando la importancia, habrá logrado darle un valor agregado a la institución que puede ser, a futuro, lo que determine su continuidad en el mercado y consecuentemente en su misión social.

Al conjugar la aplicación presentada por Joan Costa con la realidad de una institución, en nuestro caso la Universidad Católica podemos caracterizar a la comunicación de la siguiente manera:

b) La comunicación es transversal porque: la institución se conforma por los diversos elementos de la institución que generalmente se miden o son medibles por su propia condición. *La comunicación sólo puede representarse transversalmente*¹⁷, porque interviene en todo momento y lugar del ámbito laboral e incluso personal, pues la base del relacionamiento humano es la comunicación, pero la misma condición de la comunicación es la que hace difícil una medición pragmática adecuada. Lo último se entiende en la diversificación de las formas de comunicación. La

15. ÍDEM... 14. P 127.

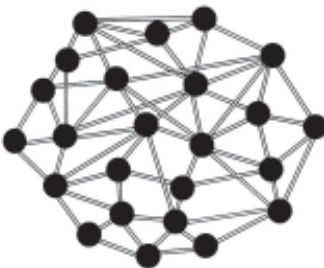
16. ÍDEM... 14. P 130.

17. ÍDEM... 14. P 132

intervención de un profesional de la comunicación permite estudiar la situación y generar estrategias que beneficien a la institución y faciliten el logro de sus objetivos eficientemente.

c) Como el nuevo vocabulario: Todas las novedades de la comunicación institucional han aportado a las empresas nuevos conceptos que han cambiado las formas de ver y de pensar. Y cuando en un dominio determinado se introducen nuevos conceptos e ideas trasplantadas de otros dominios científicos, es señal de cambios profundos¹⁸. Hacer conscientes estos cambios en las instituciones, sin crear una atmósfera de escepticismo en las personas, es el desafío de la comunicación al crear nuevas formas que en sí mismas darán la oportunidad de cambio. Pues el lenguaje utilizado es la transmisión de la forma de pensar de las personas, al cambiarlo también cambia la manera de observar la realidad.

d) Es aplicada desde la gestión global: Las viejas estructuras semejantes a una pirámide han ido *disolviendo el flujo de la comunicación*. Por lo tanto para volver a mirar a la organización en su totalidad, es necesario actuar de manera tal que la misma sea atendida como un todo, por tanto *la figura del organigrama en red es la expresión de nuestra sociedad de la información y el conocimiento*¹⁹. Este es un buen modelo de gestión global para la comunicación de la institución pues permite mayor agilidad y flexibilidad en el flujo de las acciones e informaciones.



Fuente: Costa, Joan. La comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de la gestión. Bs. As. Editorial Paidós. 1999.

18. ÍDEM... 14. P 133

19. ÍDEM... 14. P 134

e) Requiere de un gestor de las comunicaciones: La necesidad de gestionar la comunicación en las instituciones, a partir de la conciencia de que las mismas son *centros emisores y receptores de señales, informaciones, mensajes, comunicación, hizo surgir un nuevo especialista: el director de las comunicaciones*²⁰; el cual coordinará la gestión de la comunicación en la institución, con el propósito de que la comunicación institucional sea unívoca – transmita un mensaje coherente- y esto se logra en la medida que haya una acertada coordinación de la comunicación.

La adecuada utilización de las propiedades de la comunicación –el triángulo de la comunicación, la acción transversal, cambios de mentalidad a través del lenguaje, la gestión global y el gestor de la comunicación- le dan un valor agregado a la misma, en la medida que las instituciones se hacen conscientes de ella y toman una postura al respecto se generará un punto donde ya no se puede omitir la necesidad de comunicar acertadamente, que es lo que toda institución suscita. Es así que la tarea del gestor de las comunicaciones pasa a ser además educativa.

Las acciones realizadas diariamente para alcanzar los objetivos institucionales de una organización hacen a la gestión. La misma es generada por aquellas acciones de comunicación planificadas para cumplir objetivos de comunicación y a su vez favorecer al desarrollo institucional.

*Además la mirada comunicacional hacia la gestión suele estar anclada en los intentos de quedarse sólo en la publicación de alguna revista o boletín, o en el esfuerzo de figurar en los medios de comunicación, cuando ello es sólo una parte, y no precisamente la más importante.*²¹

20. ÍDEM... 14. P 134

21. PRIETO CASTILLO, DANIEL. Comunicación, Universidad y Desarrollo. Buenos Aires. Editorial Investigaciones de la Plangesco. 2000. P 84.

2.3.3 Razones para comunicar a una institución

Existen diversas maneras para que la institución se comunique con sus públicos internos y externos. Para ello se plantean estrategias comunicacionales que faciliten y ayuden a transmitir el mensaje. Siempre teniendo en cuenta que la institución, como grupo social que puede caracterizarse por la incertidumbre, da motivos de comunicación, por ello su gestión siempre comunica; como manifiesta Prieto Castillo²², la institución comunica desde su interior:

- *por el discurso utilizado*, toda institución maneja un discurso pre-establecido que comunica al exterior resaltando siempre sus valores, costumbres organizacionales, demostrando así su diferenciación con respecto a las demás organizaciones.
- *por los modelos sociales representados*, puesto que cada grupo de personas organizadas para cumplir ciertos fines responden a sectores sociales con funciones específicas para el desarrollo de la sociedad en general.
- *por la sensación de orden o de desorden, por la sensación de entusiasmo o de apatía, por la interlocución o su ausencia, por la capacidad de escucha*. La Institución también comunica desde sus acciones y comportamientos, desde su forma de trabajar y actuar; desde sus éxitos y fracasos.
- *por contradicciones entre el discurso y la práctica, -por excesivo control, -por excesivo “dejar hacer”, -por el clima de relación creado (inseguridad, desconfianza, panoptismo, seguridad, libertad)*. Ante las situaciones que se presentan en el contexto social, por sus silencios y actuaciones ante las crisis la institución tomará una postura que al ser comunicada la representará.
- *por violencia sembrada en las relaciones, -por capacidad de crear convivencia*. El clima interno vivido en las relaciones laborales

22. ÍDEM... 21. P 88.

también transmite y comunica sensaciones en los públicos.

- *por la gestión de la Información, redes, medios, momentos comunicacionales, conversaciones, imagen a lo interno y a lo externo, puntos de encuentro (entre los integrantes de la institución y de la institución con sus interlocutores), relación con otras instituciones, relación con los medios, relación con los interlocutores, relación con la sociedad*²³. Estos son insumos imprescindibles para el desarrollo de las estrategias de comunicación en una institución.

La Comunicación Institucional es considerada un instrumento de gestión que sirve como *palanca de cambio de toda empresa ayudando a la gestión de la misma como una red de vitalidad y como el medio ágil y flexible que tienen las mismas de adaptarse a los mercados*²⁴. En ocasiones, esta adaptación, se torna difícil debido a que las estructuras institucionales suelen ser burocráticas y sus áreas no llegan a enterarse de las demandas existentes de cada una.

2.3.4 Responsabilidades de la gestión de la comunicación

Dentro de la misma gestión de la comunicación surgen ciertas responsabilidades que se asumen desde la dirección de la organización para cumplir con los objetivos de:

A. desarrollar iniciativas para minimizar las discrepancias no-funcionales entre la identidad deseada y la imagen deseada, teniendo en cuenta la interacción "estrategia-imagen-identidad". Esto ayuda a la institución a establecer los mecanismos a utilizar a fin de disminuir los contrastes entre lo que la institución es y lo que el público percibe.

B. desarrollar el perfil de la "empresa". Conocer quién es la institución, qué ofrece y cómo lo hace.

23. ÍDEM... 21. P.89.

24. ÍDEM... 12. P.223

*C. indicar quién debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación para formular y ejecutar los procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisión sobre asuntos relacionados con la comunicación.*²⁵

La coordinación adecuada de la comunicación implica el conocimiento pleno de la institución y de sus integrantes para una mejor distribución de las funciones desempeñadas.

Por ello para gestionar la comunicación se tiene que conocer a la institución; y por tanto es necesario realizar un diagnóstico de la comunicación donde se identifiquen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la institución a través de diferentes métodos. Según Muriel y Rota²⁶, es pertinente considerar los insumos a utilizar en el diagnóstico, por lo cual citan algunos:

- Información acerca del medio ambiente externo a la institución.
- Información acerca de la institución misma.
- Información acerca de todos y cada uno de los públicos de la institución.
- Información acerca de la naturaleza de la relación de la institución con cada uno de sus públicos.
- *Información acerca de la imagen de la institución.*

Y para poder comunicar fehacientemente el “ser” de la institución es necesario comprender de manera más acabada los tipos de información que Muriel y Rota presentan. Considerar el ambiente externo que afecta a la institución y a su público. Todos los acontecimientos, tanto políticos, sociales y económicos que influyen en los acontecimientos de la organización. Para, finalmente, transmitir el mensaje institucional.

25. CEES B.M., VAN RIEL. Comunicación Corporativa. España. Editorial. Prentice Hall. 1997. P.23.

26. MARIA LUISA MURIEL Y GILDA ROTA. Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones humanas. Editora Andina. Quito. 1980. P.11

2.3.5 Funciones para la gestión de la comunicación

La comunicación institucional cumple con *las siguientes funciones principales: apoyar las operaciones centrales internas y externas; definir a la organización o la orientación del producto; informar al público interno y externo; y socializar a los individuos en la organización*²⁷. Por lo tanto la evaluación de una buena gestión de la comunicación institucional se hace a partir del diagnóstico de estas funciones con la finalidad de averiguar si los objetivos comunicacionales fueron alcanzados.

Las funciones de la gestión de la comunicación son el parámetro para el gestor sobre la importancia de su cargo y la responsabilidad que representa; por eso se generan algunas funciones que serán complemento de las anteriores:

- *de monitoreo* –supervisión, registro y control- *de información*; que afecte directa o indirectamente a la institución. Y su consecuente *procesamiento y distribución*.
- de monitoreo de personas e instituciones que trabajan sobre el tema.
- de construcción, concreción, distribución y uso de la memoria de la institución en documentos.
- de consolidación y articulación de redes, como usuarias y productoras de información, de conocimientos, de tecnología y de investigación: para inventario de instancias de comunicación vinculadas a la institución (medios, oficinas de gobierno, agencias ...), para conocimiento de otras instituciones, para conocimiento de los interlocutores;
- de producción de materiales para comunicación interna, interinstitucional, con los interlocutores, para los medios, de evaluación de resultados de la gestión de la comunicación ²⁸.

27. ÍDEM... 25. P 34.

28. ÍDEM... 25. P 89.

Estas funciones se modifican y aplican respecto del interés y de la necesidad de cada institución para gestionar su comunicación, ya que la comunicación constituye una herramienta importante para cualquier institución. *Por lo tanto, la acción comunicativa es muy valiosa, pero no puede sustituir una acertada y estratégica gerencia*²⁹. Es así que la gestión de la comunicación institucional es la acción comunicativa realizada en la institución, y la misma se propone hacerlo de forma eficiente a fin de transmitir un mensaje fiel de lo que la institución es en la realidad, utilizando las diversas disciplinas y medios de comunicación adecuadas para cada situación. Toda la gestión será guiada por las necesidades de la institución para cumplir con sus objetivos y a largo plazo aprovechar el valor agregado que la comunicación va generando, en el proceso, a la institución.

Para ello es necesario contar con un centro de comunicaciones dentro de la organización capaz de gestionar los canales y flujos de información, mantener coherencia en el mensaje a partir de varios factores que intervienen en la institución, entre ellos se puede citar el hecho de que las instituciones son emisores y receptores de señales, informaciones, mensajes. Estos factores demarcan la nueva problemática comunicacional para la mayoría de las instituciones y determinan nuevas formas de gerenciarlas.

2.4 Gestor de la comunicación: El Centro de Comunicaciones.

El presente apartado define al Centro de Comunicaciones como el lugar donde se integran todos los ámbitos de la comunicación necesarios para la institución. Además, se plantean los objetivos que tendrá en cuenta para su gestión. El capítulo explica cómo funciona el Centro, se exponen sus funciones, su rol, sus características, cuál es su importancia.

29. ÍDEM... 6. P 61.

2.4.1 ¿Qué es un Centro de Comunicaciones?

El Centro de Comunicaciones, según Pascale Weil, es similar a una orquesta, compuesta por varios instrumentos que deben ser coordinados entre sí. Es el responsable de integrar a todos los ámbitos de la comunicación necesarios para la institución que según Losada pueden ser los ámbitos de la publicidad, el marketing, las relaciones públicas y humanas más el diseño gráfico. Todas éstas son disciplinas básicas para el desarrollo y ejecución de los planes estratégicos de comunicación.

Las instituciones, por lo general de grandes dimensiones, se enfrentan a la ausencia de estructuras especializadas en comunicación por ello dentro de las mismas los procesos de comunicación se dan azarosa, caótica e ineficientemente; esto es sin mayor posibilidad de prevención y manejo de conflictos y con alto costo, dejando así de cumplir muchos objetivos centrales para el sistema.³⁰ A partir de la identificación de esta realidad resulta necesaria la creación de estructuras de comunicación en toda la institución³¹. Estas estructuras pueden ser dependientes o no a la organización. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas sólo aplica las comunicaciones en el ámbito de la técnica y táctica. Con lo cual a la comunicación con mayúscula le han vaciado el cerebro y la han reducido a un simple martillo.³² Sin tener en cuenta que **la comunicación es una herramienta estratégica, y no simplemente la utilización o creación de algunos medios para salvar ciertos momentos comunicacionales**. Dentro de una estructura compleja, es imprescindible contar con esta instancia para coordinar la comunicación. Mientras que en aquellas de pequeña proporción es recomendable contratar a un especialista que coordine la comunicación y que establezca desde su planificación los parámetros a tener en cuenta para los cuales no se precisa una gran inversión.

30. ÍDEM... 26. P 47.

31. ÍDEM... 26. P 47.

32. COSTA, JOAN Y OTROS. Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Barcelona. Editorial Gestión 2000. 2001. P 52.

En cualquiera de las dos estructuras mencionadas se necesita un plan de comunicación que consiste en la forma de organizar las estrategias comunicacionales para lograr coherencia y unicidad en las acciones, a fin de alcanzar los objetivos institucionales, que permite establecer acciones necesarias para transmitir un mensaje que genere imagen positiva de la institución. Se trata, entonces, de conocer las necesidades comunicacionales, por ejemplo; la trasmisión de la identidad de la organización a sus públicos, coordinación de los flujos de información para establecer canales facilitadores de información que cada institución tiene respecto de sus objetivos, entre otras.

2.4.2 Planteamiento de los objetivos del Centro de Comunicaciones

El Centro de Comunicaciones, como integrador de la comunicación en la institución, será quien se plantee varios objetivos acordes a los objetivos de la institución. Para generar líneas de acción que permitan coordinar la comunicación; entre los que se puede citar:

Voluntad de luchar contra el desorden comunicativo, esto es, hacer frente al caos, las interferencias, frenar a quienes únicamente quieren vender el envase. Este primer objetivo se relaciona al objetivo de comunicación institucional porque su búsqueda se orienta a la necesidad de unir a la estructura hacia una identidad única.

Adoptar una actitud madura y responsable ante el fenómeno comunicativo, o lo que es lo mismo, hacer de la prudencia una virtud.

Dotarse de una actitud vital que implique un equilibrio dinámico con el medio en el que se inserta la fuente informativa, o sea, que nuestra política comunicativa tenga un enfoque positivo, vitalista, cargado de energía, que genere el mínimo posible de estridencias sin que ello suponga –por supuesto- pérdida de su propia identidad.³³

El segundo y el tercer objetivos permiten mediar entre la identidad e imagen de la institución y lograr flexibilizar la estructura hacia una

33. RAMÍREZ, TXEMA. Gabinetes de Comunicación. Barcelona. Editorial Bosch Casa Editorial. 1995. P 48-52

forma de gestión dispuesta y abierta a los cambios que son respuestas a los objetivos que se propone la comunicación institucional.

Y la unión de estos objetivos de comunicación institucional con los del centro de comunicación permiten visualizar un objetivo principal: *conseguir e implementar una única voz, una única imagen y un discurso único en la diversidad y la continuidad de la empresa*³⁴. En el caso del presente estudio este objetivo responderá a la identidad e imagen de la Universidad Católica Sede Regional Asunción.

2.4.3 Funciones del Centro de Comunicaciones

El Centro de Comunicaciones basa sus acciones en la gestión conjunta de la comunicación interna y externa de la organización. Busca potencializar y gestionar la identidad e imagen institucional a través de sus principales *funciones*³⁵ que son:

- *Construcción de estrategias globales de comunicación. Desarrollo de contenido y actividades.* Se trata de los mecanismos y lenguajes utilizados en los nuevos escenarios de comunicación que se establecerán.
- *Comunicación interna y externa.* Se refiere al desarrollo de las formas de aplicación más convenientes a ser establecidas en la planificación de la comunicación.
- *Contribuir a la definición de la cultura corporativa y del sistema de comunicación.* Establecerá objetivos comunicacionales distribuidos entre los diferentes departamentos de manera que cada uno de ellos en su planificación estratégica direccionen sus objetivos propios en concordancia con los de comunicación, lo que ayudará al control del sistema de comunicación y aportará a la definición de la cultura a través de nuevos comportamientos y por la forma de adaptación a los mismos que tengan los públicos internos,

34. ÍDEM... 32. P 60.

35. ÍDEM... 32. P 30.

además, será el *guardián de la imagen global de la organización y abogado del público*.³⁶

Estas funciones se establecen dentro de los marcos que delimita la comunicación institucional en sus funciones. Como lo son: integrar las operaciones, definir la personalidad, informar a los públicos, socializar a los individuos de la organización y potencializar su imagen.

2.4.4 Rol del Centro de Comunicaciones

El rol del Centro es actuar como coordinador de la gestión de la comunicación que se produce dentro y fuera de la institución y que afecta a la misma. *La publicidad, la simbología, la comunicación interna, el marketing directo, todos tienen un papel que desempeñar y una especificidad que expresar en el seno de un programa completo* de comunicación que dan como resultado una expresión unívoca plasmada en formas y medios de comunicación convenientes para la institución y sus objetivos, lo que habrá hecho efectivo el rol del Centro de Comunicaciones.

Por lo tanto, el Centro de Comunicaciones será quien coordine en su acción a todos los elementos de la institución que intervienen en él con el fin de hacer de la comunicación un valor adicional, estratégico que permita a la institución transmitir su razón de ser de manera organizada a fin de optimizar el logro de sus objetivos.

2.4.5 Características del Centro de Comunicaciones

A partir de las cinco propiedades de la comunicación propuestas por Joan Costa se pueden determinar algunas características que el Centro de Comunicaciones presenta. Es un lugar donde se generan estrategias a partir de la triple condición de la comunicación –proyectual, instrumental y vectorial- Otra característica, sus acciones son realizadas de manera transversal a la estructura de la institución lo cual impli-

36. ÍDEM... 32. P 65.

ca la gestión global de la comunicación. Además, trae la facultad de generar constante renovación del lenguaje dado su contacto con las formas de comunicación transmitidas y su relación con los individuos que las realizan.

Estas características unidas permiten visualizar con mayor facilidad la importancia de coordinación de la comunicación que una institución contiene.

2.4.6 Un centro de comunicaciones para la institución

La necesidad de un centro de comunicaciones para las instituciones de estructura compleja se debe al propio estado de inconciencia que las mismas poseen generalmente sobre su condición de ser *centros emisores y receptores de señales, informaciones, mensajes, comunicación; que ésta se diversifica constantemente; que sus técnicas se especializan y proliferan; que el tráfico comunicacional aumenta y tiende a la saturación y al desorden. Nada hay que corrija espontáneamente tal aleatoriedad, donde se producen inevitablemente redundancias innecesarias (ruido) y contradicciones. Todas estas fuerzas en libertad relativa son irrefrenables y es preciso detenerlas, imponer orden y coherencia entre ellas, controlarlas con eficacia*³⁷. Este control, esta puesto en orden y coherencia con la comunicación, exige el conocimiento de la institución y de la comunicación en si misma, lo cual marca el inicio del por qué la necesidad de un centro de comunicaciones en una estructura determinada, la institución. Dado este primer estado de inconciencia sobre la comunicación dentro de la institución se presenta, a su vez, el hecho que la comunicación de la organización, con respecto a sus estrategias, es ejecutada por diferentes órganos, de manera dispar e incoherente sin el mensaje unívoco que debería transmitir la institución para generar una imagen positiva de si.

La comunicación es un medio de la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización, pues mediante una adecuada comunicación

37. ÍDEM... 14. P 134.

*se puede disponer de las informaciones necesarias en el momento oportuno*³⁸. La importancia implícita de la comunicación en la toma de decisiones de la institución genera la necesidad de crear un centro de comunicaciones capaz de coordinar y gestionar toda la comunicación de la organización, con la finalidad de generar sistemas y políticas que permitan disponer pertinentemente de la información en los momentos propicios para ello. Lo que generará procesos internos con orientación al fortalecimiento de la identidad e imagen institucional aportando al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Otro factor interviniente a la hora de crear un centro de comunicaciones es la inserción de la comunicación en un contexto predominantemente mundial, lo cual influye en las decisiones de la organización. Para aplicar la comunicación a este contexto se considerarán tres factores principales³⁹: 1) *La extensión de las formas y productos publicitarios a todo el ámbito de la comunicación mediática*; superando la idea de que la publicidad en si es solamente la comunicación de la organización, para que la misma cumpla con su función pública real de presentar el producto o servicio. 2) *La transnacionalización y globalización de la comunicación* lo cual hace referencia a que la comunicación en sus formas se ha homogeneizado para globalizar marcas y organizaciones tendientes a convertirse en un todo unitario e independiente. Y por último 3) *La inexorable presencia e influencia de las nuevas tecnologías en todas las cuestiones relacionadas con la comunicación*; lo cual permite que los medios de comunicación pasen de ser simples instrumentos para transmitir información a ser elementos de interacción entre las personas, los grupos sociales y las organizaciones. Es así que este nuevo orden con sus factores predominantes demarcan la nueva problemática de la comunicación para las instituciones y determinan nuevas formas de gestionarla dentro de la misma.

38. ROMERO, MARTÍN. Comunicación Empresarial e institucional. Madrid. Editorial Universitas. 1991. P 511

39. BENAVIDES, JUAN y otros. Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Madrid, 2001. Editorial Gestión 2000. P 20

A partir de la identificación de estas necesidades que la realidad suscita a la organización se plantea que la comunicación, dentro de cualquier institución de estructura compleja, precisa ser integrada a través de la gestión de un órgano central: El Centro de Comunicaciones.

2.4.7 Ubicación del Centro de Comunicaciones

El Centro de Comunicaciones necesita estar ubicado dentro del organigrama de la institución en una posición flexible, al mismo nivel que la alta dirección o gerencia, con el mismo poder político de decisión en la planificación institucional para poder realizar sus acciones con inmediatez. La estructura del centro es descentralizada. Estos parámetros son importantes para que se pueda integrar la comunicación de la organización, porque la comunicación en sí *requiere libertad de acción* ya que es un flujo implícito en toda la organización con independencia de las demás instancias, esta libertad de acción debe ser comprendida y asumida por sus superiores y los demás niveles de la empresa⁴⁰. Se debe evitar en lo posible que el Centro sea consumido por la burocracia de la organización, al contrario, deberá poseer canales de comunicación abiertos que le permitan relacionarse vertical y horizontalmente con todas las áreas y niveles de la organización.

Es por ello que la *comunicación institucional está compuesta por dos tipos diferentes de estructuras: a) las estructuras propias de la institución que están integradas a ésta como un subsistema y b) las estructuras externas a la institución que le brindan servicios, integrándose temporal o parcialmente a ésta; su ubicación se da con base sobre las necesidades de la institución*⁴¹. La perspectiva de Muriel y Rota presenta dos formas de gestión de la comunicación institucional: una dirección de comunicación o un centro de comunicaciones —integrado a la organización—, y las que no están integradas a la institución como son las asesorías, que generalmente dan respuestas concretas ante ciertas situaciones específicas.

40. ÍDEM... 39. P 62.

41. ÍDEM... 26. P 48.

El Centro de Comunicaciones es una estructura integrada a la institución para gerenciar la comunicación de la misma. El hecho de ser parte de la institución permite un desarrollo cabal de la gestión de la comunicación, pues estará en constante contacto con la realidad institucional. Pero deberá saber ser imparcial en momentos que exijan cambios o situaciones críticas que puedan significar un éxito o un fracaso. Estará dentro de la estructura para gestionar la comunicación y estar en constante contacto con la realidad institucional.

Es así que se da paso a la presentación de las políticas globales de comunicación que tienen como requisitos básicos: a) partir de un enfoque global de la comunicación y b) dar a la comunicación interna un alto grado de importancia.

2.4.8 Políticas generales de comunicación para el Centro de Comunicaciones

El Centro de Comunicaciones es un eficaz gestor de la comunicación. De este modo, puede colaborar en la supervivencia y perfeccionamiento de la institución —que depende del cumplimiento de sus objetivos— transmitiendo las exigencias del entorno social, movilizándolo a los miembros de la organización hacia la actualización y modernización institucional e incrementando el conocimiento público de la institución⁴². Dentro de las planificaciones estratégicas es interdependiente con las políticas de la organización, por lo cual es importante plantear y definir las políticas globales de comunicación que deben cumplir necesariamente tres requisitos básicos: 1) depender al máximo del órgano (de la comunicación) dentro de la organización. 2) tiene que partir de un enfoque global de la comunicación y 3) otorgar a la comunicación interna un carácter primordial⁴³ en el momento mismo de creación del Centro de Comunicaciones. Esto permitirá afianzar la comunicación de la organización a través de estrategias

42. ÍDEM... 8. P 77.

43. ÍDEM... 33. P 48-52.

comunicacionales nítidas y coherentes con la razón de ser y actuar de la institución.

Como hemos visto en capítulos precedentes lo que es el desarrollo comunicacional por sí mismo y dentro de una institución, en el capítulo siguiente detallaremos a la institución que nos interesa: la Universidad. Conocer ambos ámbitos nos permitió desarrollar un proyecto práctico, aplicando la comunicación institucional en la Universidad Católica.



La universidad,
una institución

Capítulo III

La universidad es una institución sólida por sus antecedentes históricos de creación. En este capítulo se conceptualiza a la Universidad a través del tiempo y su progreso como institución creadora y transmisora de conocimiento. Esta concepción de la universidad es importante ya que a partir de ésta podemos hacer una gestión adecuada de la comunicación institucional.

Se describe la misión y las características de las universidades católicas del mundo, cómo se fundaron y con qué propósito llegaron a América. Además se hace una breve introducción sobre las universidades latinoamericanas que en sus inicios fueron consideradas signo de estatus y prestigio en el continente.

El capítulo finaliza con el contexto educativo en el Paraguay, se menciona la legislación referente a la creación de universidades en el país y se describe el proceso de creación de las dos universidades más antiguas, la Universidad Nacional y la Universidad Católica cuyas funciones y características dan un panorama del rol que estas instituciones deben cumplir.

3.1 Universidad: una realidad institucional

La universidad puede ser definida como institución superior que fundamenta su existencia en *la investigación de estudios y cultura*¹; creadora y transmisora de conocimiento que promueve el servicio social a través de sus enseñanzas. En opinión de Ubaldo Centurión Morínigo no debe considerarse a la institución de formación universitaria como fábricas de títulos, *sino como centros donde el educando adquiera ciencia y conciencia de sus responsabilidades ante la sociedad, el estado, el progreso intelectual y la elevación ética del individuo. Y no una universidad sólo formadora de profesionales autómatas, sin el vuelo de la imaginación creadora y sin alma para penetrar en las angustias y esperanzas de la comunidad, ésta es una Universidad que fracasa y que*

1. CENTURIÓN MORINIGO, UBALDO . 100 años de la Universidad Nacional; Trayectorias y esperanzas. Asunción. Editorial Edipar. 1989. P 53.

*desnaturaliza su misión esencial.*² Este axioma integral de la Universidad lleva a reflexionar a las sociedades sobre los cambios que van surgiendo y demandan modernización en su desempeño para que cumpla eficazmente sus funciones. Bien señala Delich *que modernizar sus estructuras no debe equivaler a destruir sus gloriosas tradiciones o tirar por la borda el legado de los grandes maestros. De las tradiciones debidamente asumidas hay que partir hacia las innovaciones y transformaciones.*³ Es así que en un contexto social en permanente cambio, en el cual las tradiciones son abandonadas o recicladas por los adelantos tecnológicos impuestos, muchas veces como modas la universidad necesita mantener su identidad y su papel principal para la sociedad: formar líderes capaces de generar desarrollo.

3.2 Función y objetivos de la universidad

La función de la universidad parte de la premisa que la misma no posee como función, única y exclusiva, difundir conocimientos, preparar a los profesionales; sino, que se trata de difundir la cultura humana. La universidad responde como función, a un sistema educativo que se basa en la transferencia cultural que puede ser tomada como una forma de vida. Entendiendo a la universidad como la reunión entre los que saben con los que desean aprender. Y principalmente caracterizadas porque *son siempre memoriosas, quizás porque cultivar la memoria es una de sus actividades predilectas, y sin duda también porque su acontecer se inscribe en la muy larga duración, habiendo la institución demostrado una impresionante aptitud para persistir durante siglos e incluso para revivir, cambiada pero indudablemente la misma.*⁴

La universidad para cumplir con sus funciones se propone una serie de objetivos generales que le permiten no perder de vista su horizonte final. Estos objetivos son: *conservación y transmisión de la cultu-*

2. ÍDEM... 1. P 73.

3. ÍDEM... 1. P 75,76.

4. AROCENA, RODRIGO- SUTZ, JUDITH. La Universidad Latinoamericana del Futuro. Tendencias, escenarios, alternativas. Naucalpal. Editorial UDUAL (Unión de Universidades de América Latina). 2001. P 77

*ra, enseñanza de las profesiones, ampliación y renovación del conocimiento*⁵. Contribuyendo al logro de la misión que la universidad se propone, que generalmente se establece sobre los principios de mantener el saber vivo y de contar con personas que quieran enseñar y aprender, con miras al desarrollo individual y colectivo.

3.3 Universidades católicas - La Iglesia Católica y su relación con la enseñanza superior

Una visión generalista del inicio de las universidades en el continente americano es la existencia de tantas universidades católicas, que en su mayoría están a cargo de congregaciones religiosas, las que crearon el hecho educativo en América por la *voluntad civilizadora de los Reyes de España y la necesidad de unificar bajo una sola cultura y credo los territorios conquistados en tiempos de amenaza de la reforma protestante*.⁶ La necesidad y el deseo de evangelizar fueron reflejadas en las exigencias educativas de la época por ello es pertinente demostrar el desarrollo de la educación superior con relación a la institución eclesial.

La Iglesia Católica con el desarrollo de la universidad es concebida como una institución educadora y formadora de la renovación espiritual y la justicia en el mundo. Esto se presenta en un desarrollo que va desde el siglo XI al siglo XV donde la Iglesia fue uno de los pilares en la organización y desarrollo espiritual de la institución educativa, que se forma por la síntesis realizada de todos los objetos del saber que convergen en la unidad del campo integral del desarrollo intelectual. Y se hace la diferenciación entre las formas de organización que las universidades católicas tienen.

Durante el proceso de gestación de las universidades, la Iglesia; *al lado de sus catedrales y conventos, fue construyendo las escuelas "catedralicias"*

5. OSCAR SERAFINI Y OTROS. La universidad paraguaya y sus egresados. Asunción. Editorial CIDSEP. 1989. P 23.

6. Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC). La Universidad Católica hoy en Latinoamérica. Quito 1985. P 52.

y “monacales”; en las cuales recogió todo aquello que podía ser salvado y conservado a las tradiciones clásicas de saber y cultura de la antigüedad⁷. La misión evangelizadora mantiene un concepto de universidad en todo el mundo que la considera una institución educadora y formadora, pudiendo así analizar y evaluar su labor con respecto a la *eficacia con que ejercen su misión social cristiana, con que empeño se dedican a la promoción de la justicia social, de los derechos humanos, y del desarrollo y la solidaridad mundial y sobre su gestión universitaria para el avance de la ciencia y la tecnología*⁸.

Con el devenir de los años la necesidad de instrucción aumentó, debido a la influencia que las primeras escuelas fueron transmitiendo a través de la filosofía, teología, y otras disciplinas. Fue así que en *los siglos XI y XII, la teología, la filosofía, el derecho y la medicina iban perfeccionándose día a día y exigían nuevos cuadros de organización y nuevos métodos de enseñanza. El saber humano, que formaba, unidad en la síntesis de la reina de las ciencias, la teología avanzaba a grandes pasos hacia conquistas más y más halagüeñas*.⁹

Escuelas de Estudios Generales fue la denominación dada a partir del Siglo XIII, y las *definían tres caracteres principales: enseñanza superior, escuela frecuentada por estudiantes de varias regiones y donde enseñaban maestros*.¹⁰ Estos caracteres diferenciadores, con el tiempo fueron en las escuelas los puntos iniciales del desarrollo más amplio de las ciencias y las artes de ese tiempo; permitiendo conglomerar a personas de distintas regiones y culturas, que se dedicaban al estudio en el mismo lugar, y se constituían en *corporaciones de profesores y en corporaciones de alumnos, es decir en una institución colectiva y orgánica*,¹¹ a quienes denominaban “universidad de maestros y estudiantes” (Universitas Magistrorum et Scholarium). Se fue extendiendo el término hasta que, en el siglo XV aproximadamente, pasó a significar Escue-

7. CONFERENCIA EPISCOPAL PARAGUAYA. Pastoral Colectiva Del Episcopado Paraguayo Sobre la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”. Asunción. 1960. P 3.

8. ÍDEM... 8. P 12.

9. ÍDEM... 8. P 3.

10. ÍDEM... 8. P 4.

11. ÍDEM... 8. P 4

la Superior consagrada a la adquisición de todas las ciencias. En ese tiempo la Iglesia fue uno de los pilares fundamentales en la organización y el desarrollo de la universidad como institución.

3.3.1 Las universidades católicas se forjan

Esta evolución histórica de la creación de Universidad y la influencia directa de la Iglesia Católica en su construcción enfatiza la razón de ser de las actuales universidades católicas distribuidas por el mundo, manifestando su identidad *como heredera del patrimonio cultural de la humanidad, procurando conservarla, y hacerla progresar*; manteniendo su idea generatriz de educación superior del hombre, con la transmisión de conocimientos, valores y métodos calificados. Resaltando que la Universidad Católica, en el aspecto formal y ante la sociedad, *debe ser a la vez finamente especializada y total como la sabiduría*.¹²

Se forja de esta manera el concepto de Universidad Católica, en su aspecto integrante, iluminada por una misma historia, con finalidades semejantes, pero diferenciadas por el contexto social al cual responden. Y concibiendo la razón de ser de la institución desde su esencia misma que según *S.S. Pio XII: la Universidad no dice solamente yuxtaposición de Facultades extrañas las unas a la otras, sino síntesis de todos los objetos del saber*¹³. Manteniendo que todos los saberes deben converger en la unidad del campo intelectual integral. *Y los progresos modernos, las especializaciones, cada vez más amplias hacen esta síntesis más necesaria que nunca. De manera que una alternativa entre el exceso de independencia, el aislamiento de esta especialización, en detrimento de la cultura y del valor general, representan la finalidad de una Universidad Católica*.¹⁴

12. ÍDEM... 8. P 14.

13. ÍDEM... 8. P15.

14. ÍDEM... 8. P 15.

3.3.2 Tipos de universidades católicas

En la actualidad las universidades católicas se diferencian por ser: Pontificias, que dependen de la sagrada congregación de la educación católica; otras no pontificias pertenecen a órdenes y congregaciones religiosas, algunas a la respectiva Conferencia Episcopal mientras otras son promociones de las Diócesis. Hay también universidades católicas que fundadas por órdenes religiosas, pasaron a manos de laicos que las han conservado con el espíritu fundacional. Esta estructura ayuda a que las universidades católicas canalicen de manera diferente, la misión que tienen como institución educadora.

Es un propósito de la Iglesia continuar con el compromiso eclesial de sus universidades, el diálogo permanente con las organizaciones eclesiales, la formación de líderes cristianos *como motores de cambio* y desarrollo auténtico que lleve el nombre de la paz, la formación integral de los estudiantes, acciones pastorales que sean efectivas, y con el debido apoyo científico. *Para todas estas acciones universitarias, las universidades católicas esperan de la Iglesia y sus pastores, y de los superiores religiosos, apoyo, comprensión, confianza, unión permanente.*¹⁵

3.3.3 Identidad católica de la universidad

La Identidad católica de la universidad ha sido objeto de una preocupación especial y ha motivado el estudio de proyectos y de actitudes que puedan hacer más propia y más real la vigencia plena de esta identidad católica, la cual debe ser percibida en los actos y conductas de los directivos, de los profesores, de los alumnos y de los egresados.¹⁶ Sin ser éste un condicionante para el establecimiento de las misiones. Se pretende que de esta premisa partan las diferentes misiones de las instituciones católicas de educación superior que existen en el mundo para definir la esencia de la identidad de las mismas dentro de un marco institucional manifestado por el Vaticano.

15. ÍDEM... 7.P.23.

16. UNIVERSIDAD CATÓLICA NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN. Anuario 2001. Asunción. Editorial CEPUC. 2002.

La Federación Internacional de Universidades Católicas¹⁷ manifiesta que *todas las universidades católicas son diferentes: cada una originaria de un país, de una región, de una cultura del mundo, de un arraigo particular. Y si a veces se puede comparar entre sí algunas instituciones, cada una posee, en cambio, su historia, sus triunfos, sus dificultades, sus objetivos, una manera tan personal de situarse en el campo de la enseñanza, de la investigación y del servicio. Una manera tan personal de vivir su compromiso.*¹⁸

3.4 Los inicios de la universidad en Latinoamérica

Las universidades en Latinoamérica surgieron como producto del contexto político-religioso que permitió una difusión pronta de la educación por la necesidad de transmitir las enseñanzas teológico cristianas que formaban a las personas sobre todo en el área humanista con fundamentos cristianos. Además, una de las características de la educación consistía en que sólo algunas personas tenían la posibilidad de ingresar a ella, este elitismo era favorecido por el contexto donde la imposición era lo que imperaba.

*La trayectoria de las universidades en Latinoamérica de más de cuatro siglos se inicia con la conquista misma y se vio profundamente alterada por una “revolución”, el Movimiento de la Reforma Universitaria. La primera universidad se establece en 1538, en Santo Domingo, y en 1551 se crean las universidades de Marcos de Lima y de México. Además se conoce el impulso fundacional de los Jesuitas, que en un breve lapso que va desde 1622 a 1625 establecieron 6 universidades en América del Sur.*¹⁹

La universidad latinoamericana en sus inicios era un signo de estatus y prestigio, pero hoy se debate entre incertidumbres y contradicciones por su contexto de cambio permanente. Consecuentemente redescubre su rol donde vuelve a valorar lo tradicional sin desvincularse de los procesos y prácticas sociales en la búsqueda de

17. ÍDEM... 7.

18. www.fiuc.org/espanol/generalinfo/

19. ÍDEM... 5. P 16

la calidad. *Llegó al fin de la etapa histórica forjadora de su personalidad original, la “idea latinoamericana de universidad” es la institución autónoma, congestionada por la propia comunidad universitaria*²⁰. Es así que para la democratización interna y su apertura social se necesita la representación estudiantil que la vincularía con sectores postergados. *Ella se va constituyendo en una institución original, fruto de una contribución específica, cuya construcción histórica y tradición la liga tanto a la crítica del conocimiento, de sus contenidos y de sus usos, como en la búsqueda de caminos propios para el desarrollo latinoamericano*²¹, estableciendo su nueva historia de vida a lo largo del proceso histórico-social que la llevó de alguna manera a esquematizar las líneas fundamentales que la caracterizan en la actualidad.

*La universidad americana quedó colocada desde su propia instalación, entre los poderes eclesiástico y real*²². Pero en la actualidad se encuentra en la búsqueda de la reafirmación de su visión y misión ante la avasallante sociedad del conocimiento que ya ha morado el continente sin restricciones generando nuevas formas de analfabetismo para los habitantes de Latinoamérica.

3.4.1 Contexto social de la universidad actual en Latinoamérica

El contexto social que rodea en la actualidad a la universidad en Latinoamérica denota la aceleración de la tecnología que ocasiona desequilibrios en su estructura. Además de los avances tecnológicos está la problemática social, educativa, política y la económica, lo que, en consecuencia, no permite que estos avances lleguen a la mayoría de la población y hacen que las tecnologías no sean completamente aplicables a las estructuras educativas.

La principal característica del Siglo XXI es “La era de lo global” (Mc Luhan). La sociedad de la información es la madera del cerco. *El control*

20. ÍDEM... 5. P 76

21. ÍDEM... 5. P 76

22. ÍDEM... 5. P 14

*social de la ciencia y la tecnología se ha convertido en una cuestión decisiva. Hemos entrado en la economía global, basada en el conocimiento y motorizada por la innovación.*²³ Desde luego no es el caso de las sociedades latinoamericanas, estar completamente inmersas en esta era, más allá del esfuerzo para poder aprehender lo máximo de la misma, con los escasos recursos que se tienen al alcance, no se logra un desarrollo acelerado como en otras partes del mundo. Es este uno de los ejes problemáticos de la educación en América del Sur.

Actualmente las sociedades latinoamericanas no tienen acceso total a los conocimientos por medio de la tecnología, puesto que en esta región del mundo aun no es parte de su realidad la innovación ni la idea de los cambios acelerados, más que para un sector social privilegiado económicamente. El desafío de la educación es dar paso a una modalidad proactiva y productiva.

3.4.2 Características de la universidad Latinoamericana

Las características que a continuación se presentan dan un panorama de las condiciones de la gestión de la educación superior en América Latina, donde no se logra una fluida apertura social hacia el crecimiento de las universidades, pues el problema está dado como consecuencia del mismo desarrollo que van teniendo las mismas.

La mayoría de las universidades en Latinoamérica responden al sector privado debido a la poca inversión que los estados designan al sector de la educación superior, y se encuentran en una época de diversidad y sobreabundancia de conocimiento, la cual genera incertidumbre en sus funciones tradicionales, llevándola a padecer de ciertos problemas que las generaciones van trayendo y transformándolas en características comunes de la Universidad, tales como: institución elitista, símbolo de status social, sus profesores en su mayoría son simples trasmisores de conocimiento y no desarrollan características de innovación e investigación, de-

23. ÍDEM... 5. P 14

dicación parcial de la mayoría de los estudiantes que trabajan, mala utilización de los recursos e ineficiencia académica.²⁴

Es también una realidad que existen sectores académicos dentro de las universidades en Latinoamérica que buscan adecuarse a los cambios con acciones como: *la búsqueda y consolidación de nuevas formas de diálogo con las instancias gubernamentales y la sociedad civil; la intensificación de los vínculos con el mundo del trabajo y el sector productivo; la introducción de una “cultura de evaluación”; orientados al mejoramiento de la calidad académica y el perfeccionamiento continuo de la gestión y administración; la introducción de la “cultura informática” y de las nuevas tecnologías de la comunicación e información, así como de diversas modalidades de educación a distancia; la diversificación de las fuentes de financiamiento, a través de la suscripción de contratos de servicios con entes públicos y empresas privadas; la realización de proyectos de investigación y desarrollo bajo el sistema de riesgos compartidos; la creación de fundaciones y empresa universitarias y la instalación de parques tecnológicos e incubadores de empresas; el impulso a la investigación sobre la propia educación superior y su problemática; la reorientación de la cooperación regional e internacional, privilegiando la formación de redes académicas y la integración regional de los sistemas de educación superior, con el fin de fortalecer los programas de postgrado y de investigación, consolidar la masa crítica de recursos de alto nivel y ampliar los espacios académicos.*²⁵

Las características mencionadas confirman el hecho de que la universidad latinoamericana se encuentra en un proceso de gestión y cambio de su misión mediante el planteamiento de objetivos que guían sus acciones hacia el desarrollo social de Latinoamérica.

Es así que la Universidad Latinoamericana ha empezado el redescubrimiento de su rol como universidad, adecuándose a los tiempos y necesidades de su contexto social; revalorando el rol tradi-

24. SARUBBI ZALDIVAR, VICENTE. Un sistema de educación superior para el Paraguay democrático. Asunción. Editorial CIDPSEP. 1995. P 291, 292.

25. UNIÓN DE UNIVERSIDADES LATINOAMERICANAS (UDUAL). Historia de las universidades de América Latina Tomo I. Editorial UDUAL. Alce Blanco. 1999. P 48.

cional de la universidad que, es servir a la inteligencia de la sociedad misma por encima de la contingencia de las necesidades coyunturales, pero no desvinculadas de los procesos y las prácticas sociales.²⁶

Para encontrar nuevamente su rol la universidad necesita la inclusión de varios aspectos como el de liberar la producción del conocimiento de una perspectiva exclusivamente ligada a la tecnología y, por lo tanto, reubicar el conocimiento científico en función de la calidad de vida y no sujetarlo a una visión economicista y cientificista; además reestablecer la relación entre producción de conocimiento y prácticas sociales, incluyendo entre estas las prácticas de producción de bienes y servicios, garantizar el acceso equitativo de todos los actores sociales a la democratización de conocimiento que incluye la comunicación de los conocimientos producidos para su uso social.²⁷ Con estas consideraciones se logrará afianzar el rol de la universidad hacia una educación superior con calidad, accesible que permitirá el desarrollo de las sociedades y a su vez la comunicación y producción de conocimientos, interactuando con su contexto de manera adecuada.

3.5 La universidad en el Paraguay

Luego de hacer un paso por las características y funciones de la universidad en Latinoamérica que sirve como contexto del desarrollo educativo existente en el Paraguay y de las universidades católicas en el mundo las que dependen de la jerarquía eclesial y la cual marca fuertemente el estilo de universidad que es traído a América, llegamos a la universidad en el Paraguay que se inicia con la Universidad Nacional de Asunción para la cual se desarrollan las leyes que regularan el sistema educativo nacional, respecto a los estudios superiores. Este sistema permite el crecimiento de la educación superior con la instalación de universidades privadas, siendo la primera la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”.

26. DANIEL PRIETO CASTILLO. “Comunicación Universidad y Desarrollo” Editorial investigaciones de la PLANGESCO. Buenos Aires . P 20.

27. ÍDEM...27.

Los fundadores de la universidad en el Paraguay enfatizaban que la docencia y la extensión universitaria se orientan hacia la formación moral de los educandos y al estudio de los problemas nacionales y de interés para la humanidad, y se resalta que *la función es comprometer integralmente al hombre a quién el país lo necesita para su desarrollo y progreso.*²⁸

En este contexto y por Decreto del 31 de diciembre de 1889 se declara inaugurada oficialmente la Universidad Nacional de Asunción, iniciándose así la nueva historia de la cultura paraguaya, la cual había sido despojada por mucho tiempo del privilegio de la educación superior. A partir de allí abrieron sus puertas varias entidades educativas reviviendo el aire de libertad de expresión y creación de conocimiento. Se inicia el proceso de reeducación con *la Universidad Nacional de Asunción junto con los Colegios Nacional de Villa Rica, Encarnación, Villa Pilar, Villa Concepción, que fueron fundados por la Ley de Enseñanza Secundaria y Superior del 24 de septiembre de 1889. La Universidad fue creada con personería jurídica y autonomía económica contando con tres facultades: Derecho y Ciencias Sociales, de Medicina y de Matemáticas.*²⁹

Bastante tiempo después se funda la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” por decreto de la Conferencia Episcopal Paraguaya, de fecha 13 de febrero de 1960, y el Poder Ejecutivo por *Decreto N° 9350 autoriza el funcionamiento de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” en la ciudad capital; y por el Decreto N° 11079 del 24 de junio de 1960 se aprueban los Estatutos Sociales y se reconoce la personería jurídica de la Universidad Católica.*³⁰

La UC como institución es considerada una contribución a la elaboración cultural del país. Su identidad y misión la establecen como una comunidad académica, orgánica y participativa que desarrolla sus funciones en contribución con la comunidad nacional e internacional.

28. GONZÁLEZ TORRES, DIONISIO. La Universidad Nacional de Asunción. Una etapa de su desarrollo. Asunción. Editorial Litocolor. 1984. P 35

29. ÍDEM... 29. P 32.

30. ÍDEM... 29. P 35.

Con la fundación de estas dos universidades y demás institutos de educación, se establece en la Carta Magna de la Nación los objetivos que orientaran por ley las universidades en el Paraguay, las cuales son: *la formación profesional, la investigación científica, la extensión universitaria. Dice textualmente : Art. 23º. Son Fines de la Universidad: el cultivo, la enseñanza y la difusión, de las ciencias, las letras, las artes y la educación universitaria.*³¹

Finalmente se concibe, idealmente, a la Universidad Paraguaya, como *una unidad encargada de captar, crear, conservar y transmitir los conocimientos científicos y la cultura del hombre ejerciendo una acción orientadora en la sociedad, depositaria de las tradiciones y cultura de un pueblo, expresión de ellas y a la vez fuente de cultura del futuro, centro consagrado a la enseñanza y a la formación de profesionales, integrado en la vida nacional y para servir al desarrollo y progreso del país; centro donde se busca la verdad y se realiza investigación y se estudian los problemas nacionales y cuya acción educativa y orientadora se proyecta a la sociedad.*³²

3.5.1 Legislación universitaria paraguaya

El 29 de marzo de 1993 el Congreso Nacional sanciona la Ley N° 136 de Universidades concordante con el Artículo 3.º de la Constitución Nacional de 1992. En el Capítulo Primero, Artículo 1º, habla de la naturaleza y fines de la universidad paraguaya; expresando que *las universidades integradas al sistema educativo nacional son instituciones autónomas, de estudios superiores, de investigación, de formación profesional y servicios, creadas a propuesta del estado o de entidades privadas o mixtas.*³³

Los fines que tendrán las universidades en el país, según La ley son:

- a) *El desarrollo de la personalidad humana inspirada en los valores de la democracia y la libertad;*
- b) *La enseñanza y la formación profesional;*

31. ÍDEM... 29. P 35.

32. ÍDEM... 29. P 35

33. LEY DE UNIVERSIDADES N°136. Artículo N° 1. Asunción. 1993

- c) *La investigación en las diferentes áreas del saber humano;*
- d) *El servicio a la colectividad en los ámbitos de su competencia;*
- e) *El fomento y la difusión de la cultura universal y en particular de la nacional;*
- f) *La extensión universitaria; y,*
- g) *El estudio de la problemática nacional.*³⁴

La Ley compromete a las universidades a: a) *Brindar educación a nivel superior, estimulando el espíritu creativo y crítico de los profesores y estudiantes mediante la investigación científica y tecnológica y el cultivo de las artes y de las letras. b) Formar profesionales, técnicos e investigadores necesarios para el país, munidos de valores trascendentes para contribuir al bienestar del pueblo; c) Poseer y producir bienes y prestar servicios relacionados con sus fines; d) Divulgar trabajos de carácter científico, tecnológico, educativo y artístico; y, e) Formar los recursos humanos necesarios para la docencia y la investigación, y propender al perfeccionamiento y actualización de los graduados.*³⁵

La Ley N° 136, también, enmarca dentro de sus artículos la conformación de un Consejo de Universidades que estará integrado por el *Rector de la Universidad Nacional de Asunción, el Rector de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”, un Rector en representación de las demás universidades públicas y un rector en representación de las demás universidades privadas*³⁶

Este Consejo de Universidades fue constituido para :

- a) *Velar por el cumplimiento de la Ley N°136;*
- b) *Formular la política de educación superior integrada al sistema educativo nacional;*
- c) *Coordinar y evaluar las actividades universitarias en el orden nacional;*

34. ÍDEM... 34.

35. ÍDEM... 34.

36. ÍDEM... 34.

- d) *Dictaminar respecto a la aprobación de los estatutos y de la autorización del funcionamiento de nuevas Universidades;*
- e) *Establecer los grados académicos, como licenciado, magíster, ingeniero, doctor u otros, que serán títulos universitarios exclusivamente;* y,
- f) *Dictar su reglamento interno.*³⁷

Por tanto en el Paraguay todas las Universidades, tanto públicas como privadas serán creadas por ley. El Congreso Nacional aprobará su funcionamiento, previo dictamen favorable del Consejo de Universidades, habiendo cumplido todos los requisitos mínimos que exige la Ley N° 136 necesarios para crear una Universidad.

3.5.2 Crecimiento de la educación superior en el país

*A partir de febrero de 1989 instauradas las libertades públicas, un conjunto de instituciones de educación superior ya existentes solicitaron y obtuvieron su reconocimiento como universidades, amparadas en el Artículo 5.º de la Ley N° 828 de Universidades que autoriza al Poder Ejecutivo “aprobar los Estatutos y autorizar el funcionamiento de las universidades privadas”.*³⁸

Por decreto del Poder Ejecutivo nacieron las siguientes universidades: Universidad Columbia del Paraguay (08-03-1991); Universidad del Norte (27-05-1991); Universidad Autónoma de Asunción (14-11-1991); Universidad Privada del Este - UPE (26-03-1992); Universidad Autónoma del Paraguay (17-06-1992); Universidad Comunera (18-06-1992).³⁹

Posteriormente, conforme a lo que establece la Ley N° 136 de Universidades, fueron creadas, hasta septiembre de 1994, las siguientes universidades: *Universidad Nacional del Este (22-05-1993); Universidad*

37. ÍDEM... 34.

38. ÍDEM... 25. P 351.

39. ÍDEM... 25. P 349.

*Americana (26-08-1994); Universidad Evangélica del Paraguay (26-08-1994).*⁴⁰ En adelante y hasta mayo de 2001 se constituyeron las siguientes universidades: Universidad del Pacífico (11-10-94); Universidad Nacional de Pilar (28-12-94); Universidad Tecnológica Intercontinental (12-01-96); Universidad Técnica de Comercialización y Desarrollo (12-01-96); Universidad Politécnica y Artística del Paraguay (06-09-96); Universidad del Cono Sur de las Américas (06-09-96); Universidad Nacional de Itapúa (03-12-96); Universidad Autónoma de Luque (18-08-99); Universidad Iberoamericana (23-05-01). Hasta el 2001 el Paraguay cuenta con veinte universidades, cuatro públicas y dieciséis privadas.

3.6 La Universidad Católica en el Paraguay

A comienzos de los años 60, en el siglo XX, la Iglesia Paraguaya decide fundar la Universidad Católica "Ntra. Sra. de la Asunción", como una entidad de formación superior, lo que significaría el aliento a las instituciones educativas y la cultura, en el periodo del Paraguay Independiente.

Con una aparición modesta la Universidad Católica (UC) se convirtió en un acontecimiento de gran trascendencia de la historia de la iglesia del Paraguay, la cual respondería a la esperanza de renovación espiritual y moral del pueblo. Plasma claramente su influencia cristiana al reafirmar y encaminar las tareas de la misma dentro de su misión, que consiste *en ser un foco irradiante de vida intelectual en beneficio de la comunidad nacional, en una atmósfera de sana libertad, propia para toda cultura*⁴¹.

Después de 71 años de que se cree la Universidad Nacional el Gobierno Nacional emitió el Decreto N° 9350, del 22 de marzo de 1960, por el que se autorizó el funcionamiento de la Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción. El Decreto señalaba que: *se espera de la nueva Universidad una efectiva contribución a la elaboración cultural del país, a la*

40. ÍDEM... 25. P 351.

41. ÍDEM... 8. P 14.

*formación intelectual, moral y técnica de la juventud y al desarrollo y conservación del patrimonio científico nacional.*⁴²

La Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” establece en sus estatutos *los fines clásicos ligados a acrecentar y transmitir el conocimiento humano por la investigación científica y la enseñanza, y capacitar para el correcto ejercicio de las profesiones liberales y técnicas. La nueva universidad plantea la relación permanente entre las ciencias humanas y la fe, fomentar el diálogo institucional con la sociedad a la que sirve y con las entidades educacionales del nivel superior.*⁴³ Y además esboza la idea de creación de la UC con el decreto fundacional el cual expresa la necesidad de tener en el Paraguay una institución católica de cultura superior y en conformidad con los derechos de la Iglesia Católica y la Constitución Nacional. Se fundó con el nombre de “Nuestra Señora de la Asunción”, cuyos patronos son el Sagrado Corazón de Jesús y Nuestra Sra. de la Asunción. Y está bajo patrocinio de la Conferencia Episcopal Paraguaya, el Gran Canciller y de la alta dirección del Arzobispo de Asunción.

Fue a partir del 13 de febrero de 1960 que la Conferencia Episcopal Paraguaya daba vida a la Universidad, con el sello del trabajo de religiosos y laicos cuya misión va encaminada al mejoramiento de las condiciones culturales y socioeconómicas del país.

3.6.1 Objetivos de la UC en el Paraguay

Partiendo desde su naturaleza y finalidad la Universidad Católica tiene por objeto:

- a) Conservar, transmitir y acrecentar el patrimonio espiritual del género humano, considerando en su triple dimensión moral, científica y técnica, y en su orden natural y sobrenatural.
- b) Habilitar al recto ejercicio de las profesiones liberales y técnicas

42. SÍDEM... 25. P 350.

43. ÍDEM... 29. P 35.

- c) Promover el cultivo y difusión de las ciencias y artes, y fomentar en sus miembros el espíritu de investigación en las distintas disciplinas del saber.⁴⁴

3.6.2 Identidad y Misión de la UC

A través de sus preceptos la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” define en el Capítulo 1° del estatuto su Identidad y Misión: es la UC *comunidad académica orgánica y participativa*, que desarrolla sus funciones dentro del humanismo cristiano con libertad y guardando los derechos humanos, de este modo contribuye con la comunidad nacional e internacional. Dada su condición católica garantiza la presencia cristiana en la educación superior. Sirve a la verdad, involucrando la fe y la razón al saber científico mediante el diálogo, con sus implicancias éticas y morales para el desarrollo del hombre. Todo lo hace dentro de los marcos legales establecidos por la Iglesia y el Estado.

Mantener su identidad para la Universidad no ha sido simple pues ella enfrentó un desafío de cambio que se suscita debido a la realidad que existía en el ámbito político, social, económico y cultural de la nación después de la caída de la dictadura (1989). Este difícil proceso de transición dio pie a la modificación de los estatutos del año 1996, promulgados por el Alto Gobierno de la Conferencia Episcopal Paraguaya - CEP. Los mismos mantienen la misión y los objetivos originales y acentúan la identidad católica de la Universidad.

3.6.3 Estructura de la UC

La Universidad Católica en el Paraguay desarrolla su labor en sedes regionales, unidades pedagógicas que se extienden por todo el país. Ellas son: Sede Regional Asunción, Sede Regional Alto Paraná, Sede Regional Guaira, Sede Regional Concepción, Sede Regional Itapúa, Facultad de Ciencias y Letras Pedro Juan Caballero, Facultad de Cien-

44. ÍDEM... 29. P 16.

cia y Letras Coronel Oviedo (hoy Sede Regional Caaguazú), Unidad Pedagógica Carapeguá. Funcionan bajo una autoridad máxima representada por el Consejo Universitario presidida por la autoridad ejecutiva dentro de la UC el Rector, además existen dos Vicerrectores uno administrativo y otro académico. En cada sede la autoridad ejecutiva es el Prorector y el correspondiente Consejo Universitario Regional.

3.6.4 Autoridades universitarias de la UC

Con la vigencia de los Estatutos de 1996, los consejeros responsables del funcionamiento institucional de la Universidad son el Alto Gobierno de la Institución, que corresponde a la Conferencia Episcopal Paraguaya integrada por todos los obispos, representada por el Gran Canciller.

Las autoridades universitarias responsables del funcionamiento de la institución son: El Consejo Superior Universitario, *al cual le corresponde decidir sobre la política general de desarrollo de la universidad y regular su actividad de conformidad a lo prescripto en el Estatuto. Está integrado por el Rector que es la autoridad ejecutiva inmediata y ejerce la representación de la UC en conformidad con el Estatuto, los Vicerrectores (Administrativo y Académico), los Prorectores autoridades de las sedes regionales, un representante de profesores por cada Sede Regional, un representante de egresado no docente por cada Sede Regional, si estuvieren organizados en asociaciones, un representante de estudiante de cada Sede Regional y el Secretario General;* el Consejo Ejecutivo, *tiene como función asistir al Rector, atender los asuntos de Gobierno Ordinario de la UC, implementar los planes aprobados por el Consejo Superior Universitario que sean de su competencia y evaluar las resoluciones adoptadas por el Rector sobre asuntos no reservados a otras autoridades en el presente estatuto y reglamentos, lo compone el Rector, que lo preside, los Vicerrectores, los Prorectores y el Secretario general de la UC*⁴⁵. En cada Sede se contempla la administración y planificación a través del Consejo Regional presidido por su Prorector y Decanos de cada facultad.

45. UNIVERSIDAD CATÓLICA NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN. Estatuto 1996. P 13.

3.6.5 Públicos de la UC

El público de la Universidad es complejo, variado y numeroso. Los tipos de públicos de la UC-A se dividen en interno y externo. Sus públicos internos son: las altas autoridades, decanos, directores académicos, directores de departamentos, mandos intermedios, secretarios, administrativos; técnicos; docentes; ayudantes; estudiantes. Todos ellos provienen de distintos lugares, esquemas sociales y tienen roles diferenciados en la estructura. Al público externo lo componen: asociaciones de profesionales, empresas, colegios secundarios, organizaciones civiles, universidades privadas, universidades públicas, medios de comunicación, proveedores, familiares del público interno, el Estado, comunidades religiosas, asociaciones de egresados, institutos de enseñanza, sociedad en general, entre otros.

3.6.6 El contexto actual de la UC

La Universidad Católica se encuentra dentro de los grandes problemas nacionales, como los que hacen a temas de orden político, social y económico en donde la inestabilidad, la inseguridad y la pobreza son situaciones corrientes de la realidad del país que generan en la población atraso en su desarrollo.

En lo educacional se requiere de reformas y actualizaciones constantes e innovadoras por la exigencia del mercado laboral, por la especialización de las profesiones, la aplicación de las nuevas tecnologías, la competitividad con relación a otras universidades privadas.

La Universidad Católica se encuentre en la necesidad de formular e implementar *los cambios y ajustes académicos y administrativos, necesarios para estandarizar los modelos curriculares y de administración y adecuarlos a los requerimientos y exigencias internacionales, que hoy se están formalizando regionalmente, en el marco del proceso denominado MERCOSUR educativo, dirigido fundamentalmente a establecer en todo ámbito abarcado por el mismo, el régimen de la Evaluación y*

Acreditación o certificación universitaria, que involucra a su vez, a la necesaria y previa auto evaluación de cada Universidad.⁴⁶

3.7 La Universidad Católica - Sede Asunción (UC-A)

El establecimiento formal de la Sede Regional Asunción en el nuevo régimen del prorectorado inicia su gestión en el año 1996 bajo el mandato del Rector de la Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción", para que luego de esos dos años se elija un Prorector para la Sede que es la autoridad Ejecutiva inmediata. Este cargo fue asumido por el Ingeniero Gerónimo Bellasai el 20 de noviembre de 1998 por elección de decanos de las cuatro facultades de la Sede Asunción.

La Universidad se ve afectada por los problemas económicos y esto se visualiza en 1994 cuando la UC-A contaba con ocho mil estudiantes matriculados aproximadamente, en 2001 está cantidad decayó en un 20% aproximadamente. El desarrollo equitativo de la institución se vio afectado y tuvo que adecuarse para poder sobrevivir en este contexto.

3.7.1 Contexto de la UC-A

La baja del 20% en la matriculación de los estudiantes de la UC-A en 2001 generó preocupación en sus autoridades. Los estudiantes exigieron mejoras del servicio ofrecido por la institución, debido a que la estructura se había complejizado para atender las demandas de un público numeroso. Las autoridades lentamente empezaron a buscar alternativas para paliar los problemas diarios⁴⁷. *El impacto de la*

46. UNIVERSIDAD CATÓLICA NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN. Anuario 2001. Asunción. CEPUC. P 109. 2002.

47. Información otorgada por el análisis de las actas de reunión del Consejo Universitario de la sede, en diez de sus sesiones del período 2000-2001

*crisis económica en el interior de la institución ofrece una oportunidad especial para reorientar el destino de la UC en el inicio del nuevo siglo.*⁴⁸

Los cambios institucionales comenzaron a ser una posibilidad necesaria para la continuidad de la institución. Una de las estrategias de innovación que utilizó la sede es la comunicación, más específicamente, la promoción organizada de los principales servicios de la UC-A, a partir de segundo semestre de 2001.

A este panorama interno se suma el contexto social, en el cual empiezan a ofrecerse nuevas alternativas de servicios de educación superior, universidades privadas en el país y los institutos de enseñanza superior que ofrecen carreras técnicas y enfatizan su enseñanza en el área empresarial con salidas laborales a corto plazo para alimentar un sistema económico en crisis. Estas instituciones proyectan estratégicamente su imagen al mercado, hecho que marca una debilidad comunicacional en la UC-A.

La realidad de la Educación Superior en Paraguay está en un momento de cambios y transición, la diversidad de propuestas empieza a abrir la puerta del debate sobre la reforma universitaria con especialistas, estudiantes y profesionales de diferentes disciplinas de algunos países de Latinoamérica. En ocasión del seminario de Reforma Universitaria realizado por las universidades Nacional de Asunción, Católica "Nuestra Señora de la Asunción" y Autónoma de Asunción, el 31 de agosto y 1 de setiembre de 2001, el Rector de la Sede Asunción de la UC manifestó su postura al respecto: aseguró la necesidad de cambios en la gestión de la institución universitaria con el fin de mantener el rumbo de la misma hacia sus objetivos de servicio a la cultura del país.

Al contexto inmediato se suman tres variables importantes para el desarrollo de un sistema educativo superior, el aspecto económico, la pobreza y el índice de desarrollo humano. Al término del gobierno del

48. UNIVERSIDAD CATÓLICA "NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN". Bases para un Proyecto Académico de la Sede Regional Asunción. Ed. CEPUC. P 7. 2003

presidente de la República, Luis A. González Machi, en agosto de 2003, el Paraguay estaba en una gravísima situación económica, donde el déficit fiscal aumentó considerablemente, el endeudamiento creció y las reservas internacionales cayeron ⁴⁹ entre otros factores que no permitieron el crecimiento de la educación pero sí favorecieron su estancamiento. La segunda variable que interviene es el nivel de pobreza en el que vive el 48% de la población total del país, sumada a la tasa de desempleo fijada en el 16,4% equivalente a 444.752 personas y el desarrollo humano que ocupa la última posición entre los países del MERCOSUR; a nivel mundial en el informe del PNUD 2002 está en la posición 90 entre 173 países y el valor de Desarrollo Humano para Paraguay es de 0,740 cuyo índice es inferior al promedio latinoamericano y nos coloca en una situación de menor desarrollo relativo en la región que a su vez genera desventaja en el proceso de internacionalización de la educación superior.

3.7.2 Estructura UC-A

La Sede Regional Asunción de la UC tiene cinco unidades pedagógicas más el Curso de Admisión, anteriormente denominado Curso Probatorio de Ingreso. Las unidades pedagógicas son: Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas, Facultad de Ciencias Jurídicas y Diplomáticas –las dos situadas en el edificio central de la universidad, lugar donde funcionan las oficinas del Rectorado-, la Facultad de Ciencias y Tecnología, la Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas, el Instituto Superior de Teología, y el Prorectorado de la Sede –todas funcionan en el Campus Universitario Santa Librada junto con el Curso de Admisión-. El funcionamiento de estas unidades se da de manera autónoma y al igual que todas las Sedes Regionales están bajo la coordinación ejecutiva de su Prorector y responden a los preceptos de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”.

49. ÍDEM... 49.

3.7.3 Autoridades universitarias de la Sede Regional Asunción

Las autoridades de la Sede son: el Prorector, autoridad ejecutiva de la sede y sus funciones son: representar a la Sede Regional; representar oportunamente al Rector; mantener fluida comunicación y relacionamiento con el Procanciller, a fin de informar sobre la vida de la Sede; convocar y presidir reuniones del Consejo Universitario Regional; nombrar profesores eméritos, asistentes, encargados de cátedra y contratados; nombrar al personal administrativo, vigilar el cumplimiento del estatuto de la UC y la vigencia de las normas de la Santa Sede y de las leyes canónicas y civiles; elevar anualmente al Vicerrectorado Administrativo el balance de la Sede Regional y la memoria al Consejo Superior Universitario; tomar resoluciones que el estatuto y los otros reglamentos no encomiendan a otras autoridades universitarias, y someterlas oportunamente a las instancias correspondientes.

Para presidir cada una de la Unidades Pedagógicas, están los Decanos quienes son las autoridades máximas de las facultades, algunas de sus funciones son convocar y presidir las reuniones del Consejo de Facultad; presidir claustro de profesores; vigilar el fiel cumplimiento del estatuto, del reglamento de la universidad y el de la facultad y otras resoluciones; proponer y sugerir la contratación de profesores al prorector; nombrar al personal administrativo; preparar y someter a consejo los planes de trabajo de cada año y vigilar la disciplina de la Facultad⁵⁰ y los directores de cada departamento quienes dirigen las actividades de las diferentes carreras. Además cuenta la Sede Asunción, con la Dirección del Curso de Admisión y el Instituto Superior de Teología.

3.7.4 El Centro de Publicaciones de la UC-A

La gestión de la comunicación en la UC-A estaba a cargo del Centro de Publicaciones (CEPUC) que tiene una historia de 22 años, aproximadamente, empezando sus actividades como una librería y un ta-

50. ÍDEM... 46. P 32.

ller con máquinas donadas por la Konrad Adenauer Stiftung para la impresión de materiales. El objetivo de este centro era hacer accesibles los libros que los estudiantes necesitan para sus carreras en la Universidad Católica.

Las funciones principales de la dirección del CEPUC fueron establecidas a través de una consultoría hecha por la empresa Monitor S.A. Las mismas fueron: planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades del sector para el funcionamiento adecuado del CEPUC y para el cumplimiento de los objetivos establecidos; dirigir, coordinar y supervisar las actividades del sector de diseño, sector de producción, sector administrativo y la librería de acuerdo a los planes operativos establecidos para el CEPUC, realizar y canalizar a través del centro todos los trabajos gráficos, de promoción, publicidad, comunicación y merchandising de los productos y servicios de la institución; realizar y canalizar la publicación de los trabajos de los profesores de la institución; desarrollar la gestión de comunicación e información de la institución al mercado nacional; supervisión en la recepción de los pedidos de impresión (interno y externo) y preparación del presupuesto correspondiente, subcontratar a otras empresas para la tercerización de ciertos trabajos que el centro no puede realizar y, finalmente, realizar un seguimiento detallado de la gestión de atención al cliente y tomar medidas correctivas para mejorar los niveles de atención.

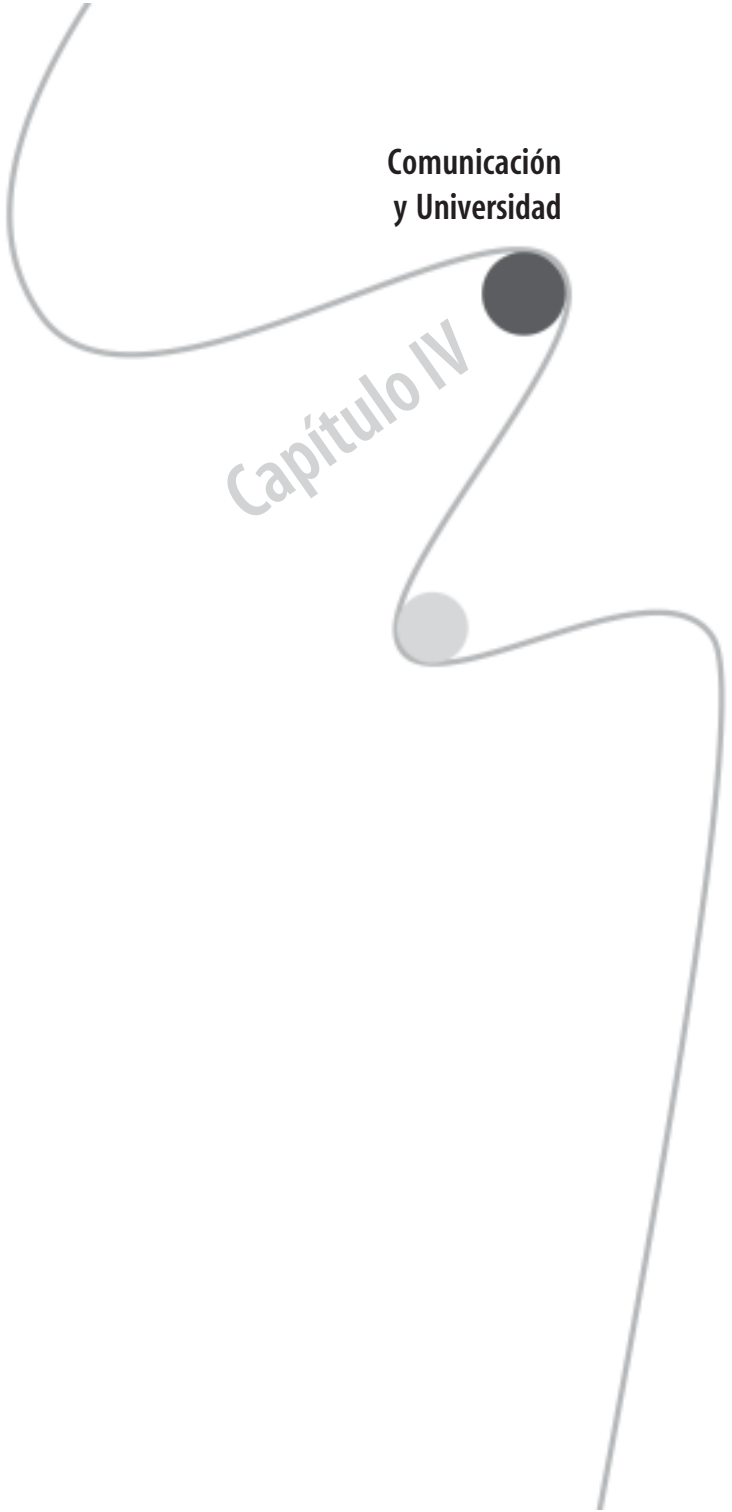
Estas funciones dentro del marco de trabajo real del CEPUC eran irreales, porque la capacidad misma de la estructura del centro no podía abarcar ni resolverlas. El CEPUC se encargaba principalmente de coordinar la publicidad de la Sede, realizar el diseño gráfico y editar e imprimir libros y folletos de los profesores de la Universidad.

Luego de ciertos vaivenes en su gestión como la mala administración, un plantel de trabajadores de imprenta improductivo, entre otros, llevaron al Centro a mediados de 2002 a manejar la idea del cierre de la imprenta y la librería, situación que se resolvió a fines de 2002 con el cierre de ambas áreas. Mientras que la oficina de diseño gráfico se consolidó debido a la necesidad de desarrollar una imagen institucional única para la UC-A.

A fines de 2003 se tomó la decisión de cerrar el Centro de Publicaciones debido a las grandes pérdidas económicas que generaba para la Sede. La única instancia productiva fue el área de diseño gráfico, la cual fue integrada al Centro de Comunicaciones, que en los últimos años se consideró posteriormente una alternativa dentro de la estructura para el desarrollo de la comunicación en la UC-A.

**Comunicación
y Universidad**

Capítulo IV



La universidad tiene la necesidad de comunicar y transmitir su razón de ser y dar respuesta a su carácter social. A partir de la imagen pública se presenta la relación entre universidad y comunicación. Es así que se plantea la necesidad de renovar el discurso para relacionarlo a las nuevas condiciones que el contexto presenta.

En este capítulo se presenta la importancia de la fusión entre la comunicación - una herramienta estratégica- y la universidad- institución que necesita comunicarse con sus públicos -. Se enfatiza la importancia de gestionar la comunicación en la universidad de manera estratégica y profesional, describiendo las funciones y objetivos que cumple la comunicación institucional, remarcando que la comunicación es la que media entre la identidad e imagen de cualquier organización.

4.1 La comunicación en la universidad

El aporte de la comunicación a la institución es estrechar vínculos de relación entre la institución y la sociedad, y lograr la interacción de la universidad con sus docentes y estudiantes. La misma plantea un espíritu especial que entiende a la universidad como una unidad de comunicación, lo que motiva el planteamiento sobre la gestión comunicacional que se direcciona hacia el conocimiento pleno de la institución para transmitir un mensaje. Finalmente se conjugan la función de los objetivos de la comunicación en la universidad, relación que permite dar a conocer la función social de la institución en este trabajo.

4.1.1 Comunicar a la universidad

Es necesario que las instituciones universitarias afiancen su razón de ser a través de una buena comunicación, considerando su visión y misión como las bases de sus acciones para dar respuesta integral a la demanda informativa de sus públicos. La necesidad de desarrollar y articular las relaciones institucionales con los miembros de la institución, con otras instituciones y con la sociedad en su conjunto, convierte a la comunicación en una herramienta indispensable para la univer-

sidad, la misma permitirá un desarrollo fluido en la trasmisión de la misión, los objetivos y actividades universitarias. Sin olvidar que la universidad responde en su función a un sistema educativo que se funda en la transferencia cultural la cual mantiene, actualiza y comunica los conocimientos de y para la sociedad.

La realidad de la universidad se basa sobre las demandas sociales, dándolas una respuesta de crecimiento y desarrollo, *la utilidad social del servicio que presta la universidad está estrechamente relacionada con su capacidad para generar cauces de comunicación que faciliten a los usuarios potenciales el acceso al conocimiento especializado.*¹

El servicio que brinda la universidad y la personalidad que representa determinan su imagen pública fundamentada sobre el prestigio y credibilidad como institución. A esto se le suma la heterogeneidad dada por el conjunto de personas que integran el público interno de la institución, ya sean directivos, mandos intermedios, docentes, ayudantes, estudiantes que provienen de distintos lugares, esquemas sociales y roles diferenciados en la estructura.

Un ejemplo de la diversidad del público que accede a la universidad es el estudiantado, se dice que los mismos son: procedentes de diversos contextos, poseen diferentes objetivos personales, están dispuestos a integrar grupos con actitudes divergentes, sus preocupaciones intelectuales son dispares y tiene diferente información sobre lo que la universidad y la sociedad son.

4.2 El discurso universitario

Es responsabilidad de la universidad cambiar su viejo discurso que carece de creatividad e innovación, estructurado sin mediaciones pedagógicas, despersonalizado, orientado exclusivamente a transmitir ciencia y cerrado a las oportunidades de expresión. El aislamiento y la fragmentación de su mensaje no tienen relación con la misión

1. LOSADA VÁZQUEZ, ÁNGEL. "La comunicación Institucional en la gestión de cambio, el modelo universitario". Salamanca. Editorial Publicaciones Univ. Pontificia de Salamanca. 1998. P 152.

universitaria la cual no debe limitarse a la creación y transmisión de saberes a niveles superiores, sino, y fundamentalmente, a formar al hombre². Por esto la universidad actual necesita renovar el discurso fundamentándolo sobre bases esenciales y relacionarlo a las nuevas condiciones en que la misma se encuentra inmersa. Logrará de este modo comunicar desde su realidad y escucharse al mismo tiempo para progresar. Además la formulación de sus mensajes con un lenguaje actual permitirá el entendimiento de quienes reciben el mensaje.

Por ello la universidad requiere que su visión, sus planes estratégicos, su propia identidad sean comunicadas coherentemente para evitar confusiones en sus públicos. Para esto se requiere de un órgano que se responsabilice completamente de la comunicación de la universidad y vigile, coordine y controle el mensaje y la imagen pública de la organización.

También es necesario que la universidad tenga claro el horizonte social de credibilidad que desea alcanzar. Para ello necesita conocer lo que la sociedad demanda y al mismo tiempo hacer conocer a la misma lo producido en el interior de la institución, orientada por sus objetivos. Esto se realiza para poder establecer los vínculos de relacionamientos necesario para la subsistencia de la institución dentro de la sociedad.

La universidad comunica desde los diferentes campos: social, salud, educación, justicia, progreso económico, desarrollo cultural, profesionalización y avance tecnológico, legitimando su misión en el seno de la sociedad con la presencia de sus graduados y los servicios, comunicando sus avances, logros y desarrollos en los diversos escenarios sociales.

La universidad, como actor fundamental en la construcción del conocimiento y espacio de la democratización del saber, necesita de la comunicación.³ Porque el conocimiento creado, la investigación,

2. SERAFINI, OSCAR Y OTROS. La Universidad Paraguaya y sus Egresados. Asunción. Editorial CIDSEP. 1989. P. 253.

3. PRIETO CASTILLO, DANIEL. "Comunicación Universidad y Desarrollo". Buenos Aires. Editorial investigaciones de la PLANGESCO. 2000. P. 24

el saber acumulado, deben ser comunicados, esa es la forma de recomponer las relaciones y los vínculos entre sociedad-universidad. *Recuperar para la universidad la capacidad de comunicación implica la toma de conciencia de que es necesario restablecer la credibilidad de los actores sociales en la institución universitaria.*⁴ Esto será posible cuando la sociedad sienta que forma parte de la búsqueda de conocimiento que la universidad promulga desde las ciencias, la investigación, los docentes y los estudiantes.

4.3 El espíritu de la comunicación institucional en la universidad

Por su complejidad organizacional y por su especial sensibilidad al cambio social, el funcionamiento de las instituciones universitarias -cualquiera que sea su naturaleza- expresa con especial claridad tanto las barreras organizativas que obstaculizan la comunicación, por otro lado, la singular utilidad de la comunicación como instrumento para alcanzar los niveles de adaptación al cambio necesarios para el logro de los objetivos institucionales, y para colaborar en la –no menos importante- tarea de elevar el nivel de los contenidos de la cultura de masas⁵.

Este desafío permite abrir las puertas a la *corresponsabilidad comunicacional que apunta a entender a una institución universitaria como una unidad de comunicación*. Sin decir, con esto, *que todos deban comunicar lo mismo ni sujetarse a patrones rígidos, sino el sentimiento, a la actitud de estar inmersos en una unidad de comunicación, con pluralismo pero a la vez empujando en una dirección dada por los ideales acordados.*⁶ Prieto Castillo abre las puertas del compromiso como un factor determinante en la comunicación de la institución universitaria, lo que requerirá una fuerte identidad de los componentes de la misma. *Si partimos hacia un ideal de comunicación, al servicio de la misión universitaria que ya hemos comenzado a construir. Este ideal supone un com-*

4. ÍDEM...3.

5. ÍDEM... 3. P 120.

6. ÍDEM... 3. P 120.

*promiso real con la creación de redes humanas, con la participación y corresponsabilidad. Asumimos en todas sus consecuencias los alcances de una voluntad de comunicación que requerirá de un aprendizaje y del compromiso personal e institucional que la respalde.*⁷

El interés de la comunicación institucional universitaria se refuerza como consecuencia de la actual proliferación de universidades, el interés que mueve a las instituciones es encontrar un lugar propio en el mercado de la educación superior. Y *que el valor diferencial de cada institución se deriva de la percepción social de la calidad del servicio que ofrece a la sociedad.*⁸ A partir de esta realidad se vislumbra la necesidad de que la comunicación sea gestionada dentro de la universidad ya que ella esta inmersa en este mercado que cada vez exige más profesionalización a su propia comunicación en busca de resultados positivos para los logros de sus metas. De allí la imprescindible tarea de generar un proyecto para la gestión de la comunicación institucional en la universidad.

4.3.1 Gestión de la comunicación institucional en la universidad

Gestionar la comunicación en la universidad se convierte en una necesidad. Partiendo de *que muchas universidades producen más de lo que comunican (por falta de estructuras propias de comunicación), es preciso imaginar alternativas de comunicación institucional e interinstitucional. No nos podemos quedar aferrados a la publicación de una revista con referato, ni tampoco a la espera de que nos abran las puertas de los medios. Ellos no representan la única vía para llegar a la sociedad. Necesitamos de una adecuada política de comunicación hacia nosotros mismos, hacia la sociedad en general y también hacia ellos.*⁹

7. ÍDEM... 3. P 122.

8. ÍDEM... 1. P 77.

9. ÍDEM... 3. P 75.

A partir de estas ideas se plantea la necesidad de una gestión de la comunicación en las universidades. *La gestión comunica hacia adentro y hacia afuera de la institución. Si nos atenemos a una estructura muy difundida, comunica la gestión del rector, de sus secretarios, del consejo superior, de sus decanos, y así sucesivamente. Y puede ocurrir que la comunicación constituya una suerte de ausencia, como si todo sucediera en espacios de los cuales se tiene noticia por alguna reglamentación o alguna medida administrativa*¹⁰. Pero teniendo en cuenta que *la política de comunicación institucional no puede ser concebida más que como una parte de la política global de la institución. La configuración del ámbito de la comunicación depende de la estructura particular de cada una de ellas y de sus propias necesidades y posibilidades*¹¹. Es decir, que si no existe una conciencia colectiva sobre la necesidad de gestionar la comunicación dentro de la universidad no servirá de nada las políticas de comunicación planteadas.

Por tanto la elaboración de un modelo de comunicación para la institución universitaria –como para cualquier organización- debe tener en cuenta, su estructura organizacional y, además de las circunstancias propias de cada momento, su posible y previsible evolución. Evitando de esta manera que la institución con el tiempo pierda su credibilidad social, su comunicación con la sociedad y por ende su identidad se debilite y su imagen institucional se vea afectada ante los ojos de sus diferentes públicos.

Lastimosamente muchas de las instituciones de educación superior más tradicionales no tienen en cuenta la importancia de generar planes de comunicación, de integrar la misma a la gestión de sus políticas, y muchas universidades se *han equivocado de camino al intentar convertirse en un punto de referencia únicamente a través de los medios de comunicación social. Sin duda ellos son un recurso válido para llegar a la sociedad, pero no suficiente ni tampoco el único.*¹²

Entonces para comunicar, desde y en la universidad es necesario conocer comunicación y conocer la universidad. Y todo esto no se improvi-

10. ÍDEM... 3. P 88.

11. ÍDEM... 1. P 144.

12. ÍDEM... 3. P 75.

sa.¹³ En general uno no puede comunicar aquello de lo que no se ocupa. Una institución se perfila socialmente por sus presencias y sus ausencias, y comunica, o no, según ellas. Ausencias o presencias para la sociedad en general o para otras instituciones.¹⁴

En conclusión se entiende que la gestión de la comunicación aspira al conocimiento pleno y detallado de la institución para transmitir un mensaje fiel a lo que la institución es en la realidad utilizando las diversas disciplinas y formas de comunicación adecuadas para cada situación particular. Es así que *la comunicación debe mirarse desde una perspectiva adecuada, puesto que constituye una importante herramienta.*¹⁵

4.3.2 Función de la comunicación institucional en la universidad

*La función de la comunicación institucional en las instituciones universitarias tiene mucho que ver con los objetivos y procedimientos de la comunicación considerándola como instrumento para dar significación social a la naturaleza y actividad de la organización.*¹⁶ Las funciones de la gestión de la comunicación institucional en la universidad como en cualquier institución, pueden ser: apoyar las acciones internas y externas mediante estrategias que permitan definir aquellas que sirvan y contribuyan a la imagen positiva de la institución; definir la orientación del mensaje a ser transmitido por la organización; informar al público interno y externo; y relacionar a los individuos en la organización.

Las funciones de la gestión de la comunicación son también el parámetro para el gestor sobre la importancia de su cargo y la responsabilidad que representa. Estas funciones se modificarán y aplicarán respecto del interés y necesidad de cada institución para gestio-

13. ÍDEM... 3. P 58.

14. ÍDEM... 3. P 74.

15. ROJAS GUZMÁN, ÁLVARO. Capítulo: La comunicación organizacional productora de redes de conocimiento y sentido individual y colectivo. Contribuciones 2000. Imagen de las Instituciones. Buenos Aires. Konrad Adenauer Stiftung, CIEDLA. 2000. P 61.

16. ÍDEM... 1. P 74.

nar su comunicación. Es así que la comunicación debe mirarse desde una perspectiva adecuada.

La universidad es una institución que cumple una función social amplia, por tanto le es pertinente planificar su manera de estar inmersa en la sociedad y como comunicarse con su contexto. No puede estar ajena a lo que ocurre a su alrededor. Partiendo de esta necesidad se considera que *la función de la comunicación institucional está directamente relacionada con el logro de los objetivos institucionales y condicionada por la dimensión organizativa de la institución.*¹⁷

4.3.3 Objetivos de la comunicación institucional en la universidad

En todas las instituciones se plantean objetivos de comunicación que cumplir, más aún serán detallados los objetivos en la universidad por la responsabilidad social con que la misma carga. Es por esto que *la comunicación institucional en la universidad tiene como objetivo principal, el de dar a conocer su función social y, a la vez, detectar las demandas sociales con respecto a lo que debe ser su misión para incorporarlas en la propia definición y desempeño de esta.*¹⁸ A estos objetivos propios de la comunicación institucional en la universidad se le suman los de la comunicación institucional que es el de integrar la estructura hacia una identidad coherente y unívoca, *lo cual contribuye al consenso de los hombres.*¹⁹ En consecuencia y mediante la gestión de la comunicación se cumple otro objetivo de la comunicación institucional que es el de mediar entre la identidad y la imagen de la institución. Y por último se cumple el objetivo de flexibilización de la estructura lo que habrá permitido el logro de los objetivos anteriores.

17. ÍDEM... 1. P 78.

18. ÍDEM... 1. P 74.

19. WEIL, PASCALE. La Comunicación Global. Comunicación institucional y de gestión. Barcelona. Editorial Paidós. 2000. P 128.

**Caso de estudio: la Universidad Católica
Sede Regional Asunción**

Capítulo V



En la Sede Asunción de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” (UC-A) surgió la posibilidad de crear un centro de comunicaciones que gestione su comunicación. El presente capítulo desarrolla todo el proceso de trabajo, generado desde la idea o motivación inicial hasta el momento en que se conforma el Centro de Comunicaciones (CECOM) dentro de la estructura de la Sede. En este proceso intervinieron varias personas, como investigadoras, autoridades, funcionarios de la institución, entre otros.

En el capítulo se desarrolla el análisis y el diagnóstico de la comunicación de la UC-A y se describe la gestión desarrollada en tres periodos; el primero contiene los fundamentos básicos para la formación de un Centro de Comunicaciones desarrollado desde septiembre a noviembre del 2001, el segundo habla de la gestión de la comunicación desde el momento de aprobación del Anteproyecto CECOM que se inicia en mayo de 2002 y culmina en junio de 2003. Finalmente el tercer y último periodo que se inicia en julio de 2003, relata la consolidación del CECOM en la estructura de la UC-A con acciones innovadoras, cambios estructurales que llegan hasta el afianzamiento del Centro en la Sede.

5.1 Análisis de la situación de la comunicación de la UC-A

En adelante veremos la comunicación desde una opinión técnica donde se aprecien los problemas, las necesidades, los factores negativos y positivos de la comunicación de la UC-A. Este análisis proporcionará las bases para la formación del Centro de Comunicaciones.

La motivación para este análisis fue el hecho de necesitar, además de insumos, de un rumbo acertado para la gestión. Conocer en profundidad la situación en la que se encontraba la UC-A permitió fundamentar la gestión en las necesidades y proyecciones pertinentes.

5.1.1 Valoración de la comunicación de la UC-A

A partir de la investigación teórica y la observación participativa identi-

ficamos los indicadores positivos y negativos que sirvieron de punto inicial para proyectar la gestión de la comunicación.

Los indicadores positivos son:

- La tradición y el prestigio que acompañan a universidad con más de 40 años de historia en el país
- Público externo tiene una imagen positiva de la Universidad Católica.
- Reconocimiento internacional.
- Medios de comunicación vinculados a la Universidad.
- Universidad con recursos para el desarrollo adecuado de la comunicación institucional.

Los indicadores negativos son:

- El descontento del público interno.
- Inexistente coordinación de la gestión de la comunicación.
- Crecimiento y alta competencia de nuevas instituciones de enseñanza superior.
- Marketing agresivo de otras instituciones de educación superior.
- Crisis económica del Paraguay que repercute en el índice de matriculados.

5.1.2 Los problemas de comunicación más resaltantes de la UC-A

Los problemas de comunicación identificados en la UC-A son: **la falta de coordinación de la comunicación**, que, por ejemplo: omite la existencia de incontables informaciones en la comunicación interna y externa; y la **inexistencia de nuevas políticas de comunicación** que presenta como una de sus consecuencias la mala percepción sobre la institución por parte de sus públicos.

La estructura genera **la fragmentación de la información** porque las facultades en su gestión autónoma transmiten mensajes diferentes de la institución, teniendo como criterio su propia visión de la UC-A. Esto ocurre porque cada facultad tiene una cultura específica y una identidad que la distingue de las otras, debido a las disciplinas a las que se dedican y las características de sus públicos.

Se puede, por tanto, entender que las facultades son consideradas estructuras autónomas o compartimentos estancos que además de utilizar los canales de comunicación establecidos por la institución, definen implícitamente otras formas de comunicación no planificadas ni guiadas por directrices comunicacionales. Se cierra, pues, la posibilidad de crear una dinámica y fluida comunicación entre los diferentes estamentos de a la Sede Regional Asunción.

Canales de comunicación interna

Se debe tener en cuenta la necesidad de coordinar la comunicación y unificar las identidades de los compartimentos estancos para marcar sus diferencias. Y justamente el hecho de ser parte integrante de la Universidad Católica es lo que las tiene que caracterizar; por la cultura e identidad preestablecida por la misma.

A partir de los problemas encontrados en la realidad institucional de la universidad se abre un nuevo panorama para su comunicación interna, donde las necesidades que la universidad plantea en la gestión de su comunicación institucional serán una de las guías para la gestión. Caracterizar a la UC-A fue un paso importante en la proyección de comunicación.

5.1.3 Necesidades de comunicación identificadas en la UC-A y sus posibles soluciones

La UC-A evidenció a través de su gestión interna y externa sus necesidades en cuanto a comunicación; algunas de ellas fueron:

- a) **Mantener el posicionamiento de la imagen de la UC.** Para lograr posicionar la imagen hay que involucrar integralmente a la comunicación como disciplina y a los medios a través de los cuales se generan mensajes.
- b) **Generar conciencia sobre la importancia de la comunicación institucional** en los niveles de gerenciamiento de la UC-A. Como así la **necesidad de creación y fortalecimiento de la identidad institucional** y la utilización óptima de los recursos de comunicación existentes - medios analógicos y digitales -.
- c) **La coordinación de la comunicación interna y externa y la planificación de las mismas.** Establecer parámetros para la construcción de la imagen positiva de la institución en el público y tener presente a la comunicación como elemento estratégico para la institución.
- d) **Fortalecer la integración universidad - sociedad;** y establecer una relación con sus públicos en base a la segmentación e intereses de los mismos. Controlar la imagen pública generada.

Estas necesidades fueron el desafío principal que permitió generar la idea de un posible centro de comunicaciones.

Este análisis fue de gran utilidad para la generación de planes estratégicos de comunicación que planteen objetivos con relación a la universidad, y que puedan lograr una representación capaz de generar la imagen positiva que toda institución necesita para continuar en un ámbito de constante desarrollo comunicativo.

Toda la investigación integrada a la práctica permitió encontrar el camino acertado, con sus dificultades y oportunidades para gestionar la comunicación. Y así reconocer la importancia que la comunicación cobra en una institución universitaria. Para ello se buscó la manera más viable de generar un espacio que pueda coordinar las necesidades halladas. Mediante este análisis sobre la gestión de la comunicación se dio el rumbo acertado y oportuno que la misma necesitaba en la UC-A, lo cual es planteado idealmente en un proyecto sobre un Centro

de Comunicaciones capaz de coordinar la comunicación de la UC-A desde su propia realidad. Y por otra parte se desarrolló una serie de acciones que fueron abriendo la posibilidad de que el CECOM sea parte de la Sede Regional Asunción.

5.1.4 Un proyecto ideal

Una vez comprendida la cultura institucional, la problemática interna y las necesidades inmediatas de la UC se pensó en un proyecto acorde al diagnóstico arriba presentado.

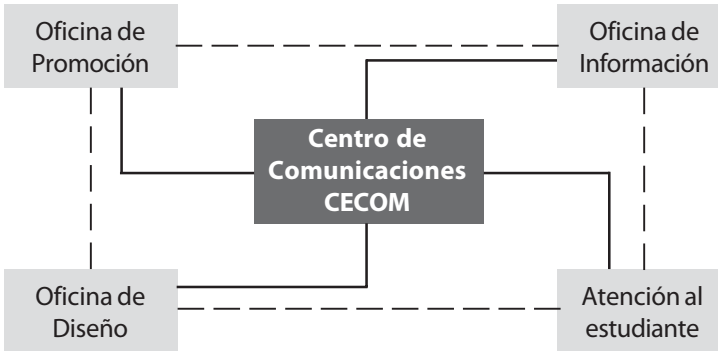
Este proyecto se refiere a lo que es oportuno alcanzar para generar una gestión de excelencia en la comunicación institucional. Se habla de un ideal debido a que la cultura institucional no está abierta a cambios tan repentinos en la estructura y es justamente el público interno de la institución quien es el primer protagonista en este proyecto.

La intención de este proyecto ideal se genera por el hecho de tener en cuenta que la realidad estructural y la cultura intervinientes en el proceso son determinantes para la planificación en la comunicación institucional, y la comparación entre este ideal y lo sucedido puede ser útil para análisis posteriores.

La propuesta plantea iniciar la gestión desde la comunicación interna con el afianzamiento y reestructuración de la identidad institucional por parte de sus públicos internos. Y continúa con la gestión de otras oficinas que generarían su funcionamiento a partir de los insumos del trabajo de gestión interna.

A continuación presentamos la estructura del Centro de Comunicaciones que se fundamenta sobre el sistema de trabajo en red que plantea Joan Costa.

Organigrama



Es importante aclarar que el planteamiento de proyecto ideal no deslegitima al proyecto aprobado para la Sede, al contrario demuestra que los planteamientos de comunicación eventualmente sufren cambios para poder adaptarse a la realidad y concretarse.

5.2 Primer periodo: de septiembre a noviembre de 2001

5.2.1 Fundamentos básicos para la formación del CECOM

En este apartado describimos los antecedentes que ayudaron a definir la situación de comunicación en la UC-A. La recolección de los antecedentes fue el primer paso en el proceso de generación del CECOM.

La frase que nos movilizó fue: “nos enseñan sobre comunicación institucional pero no hacen uso de ella; empecemos el trabajo en nuestra casa de estudios”. Así se inició el primer periodo del proceso de formación del Centro de Comunicaciones y a partir de allí se golpearon las puertas. En un primer momento el Centro de Publicaciones (CEPUC) generó un espacio para la pasantía, que forma parte del curriculum de la carrera de Ciencias de Comunicación y demanda 100 horas de trabajo en el área profesional elegida.

Otros motivos movilizadores para iniciar el proyecto CECOM fueron: la confianza obtenida por las ejecutoras por parte de las autoridades del Prorectorado de la Sede Asunción, las posibilidades internas de concebir a la comunicación como un elemento estratégico de la planificación institucional, el convencimiento sobre la viabilidad del proyecto por parte de las investigadoras, que en su corta experiencia teórica comprendieron la importancia que este hecho representa para la institución. Se iba afianzando, en el segundo semestre de 2001, el proceso para comprobar que un órgano coordinador de la comunicación debe formar parte de la estructura de la UC-A.

Una puerta abierta

Como antecedente principal, a principios de 2001, el CEPUC inició un proceso para formar un departamento que se encargue de gestionar la promoción de la UC-A, pero centrado principalmente en la promoción, imagen y relacionamiento externo lo cual alejaba a la comunicación institucional como eje en la planificación de la UC-A. Pero la experiencia sirvió como base para el trabajo que se inició en el segundo semestre del mismo año.

La pasantía consistió en un trabajo de campo que tuvo la duración de tres meses. En este periodo se hizo una investigación de la comunicación de la institución para recolectar datos e información que permitieron comprobar lo asertivo que fue el planteamiento inicial, y se abrió la puerta al entendimiento de la cultura organizacional y permitió ver el funcionamiento interno de la comunicación desde la única unidad generadora de algún tipo de comunicación, visual y escrita especificadas en el capítulo anterior.

Se continuó con la recolección de la información institucional de la UC-A, con el fin de conocer la misión, los objetivos, la estructura y las proyecciones de la misma. Se investigó sobre la universidad y las diversas teorías de la comunicación institucional, presentadas anteriormente que sirvieron de guía conceptual para el presente estudio, que además se propuso generar una propuesta que plantee la gestión práctica del Centro de Comunicaciones.

5.2.2 Descripción de antecedentes

Los antecedentes encontrados fueron definidos en seis ámbitos. Ellos son: a) Documentación existente en la UC-A, b) Logotipo de la UC, c) Publicidad, d) Promoción de servicios de la UCA, e) Medios de comunicación interna, f) Relacionamiento con los medios de comunicación social (comunicación externa) y g) Comunicación interna. Estos elementos aportaron varios insumos para dar inicio al proceso de entendimiento de la comunicación y su importancia dentro de la Universidad; sobre todo arrojaron las bases que dieron inicio al proyecto CECOM, que motivó un hecho práctico, la elaboración del Anteproyecto CECOM.

a) Documentación existente en la UC-A:

Para conocer el desarrollo de la comunicación de la Universidad recurrimos a diferentes tipos de documentos realizados en la misma que nos dieron un panorama de la situación; ellos son:

Las propuestas y planes de promoción presentados años anteriores al 2001 por profesores de la Universidad en las áreas de Marketing, Diseño Gráfico y Ciencias de la Comunicación, a las autoridades de la Sede. Estos planes planteaban soluciones a la necesidad de promocionar las carreras y servicios de la UC-A pero exclusivamente desde el punto de vista del Marketing.

El manual de funciones del CEPUC fue un elemento importante conocer la situación de la comunicación en la UC-A, porque dio un parámetro de la gestión real existente en el centro de publicaciones. Este centro tenía algunas funciones directamente relacionadas con el desarrollo de la comunicación como *realizar y canalizar a través del Centro todos los trabajos gráficos de promoción, publicidad, comunicación y merchandising de los productos y servicios de la institución; desarrollar la gestión de comunicación e información de la institución al mercado nacional; dirigir, coordinar y supervisar las actividades del sector de diseño, entre otras*. El desarrollo de este tipo de funciones es producto de un proceso donde se piensa en la formulación de la imagen de la Universidad, se piensa en función de la comunicación.

Estatutos, documentos fundacionales y anuarios de la Universidad que fueron o de valor a la hora de definir los parámetros teóricos, como la misión e identidad de la Universidad, su historia, su trayectoria, su estructura y su reconocimiento tanto nacional como internacional.

Información publicada en los medios de comunicación social por la Universidad desde sus diferentes unidades, direcciones o departamentos, en las cuales se notó la falta de coordinación de la comunicación —envío de una misma información desde diferentes compartimentos estanco de la UC-A, o al envío excesivo de información—.

b) Logotipo de la UC:

La imagen visual de la institución no tenía parámetros de usabilidad. La imagen de la UC era representada por el sello de la UC y un logotipo escrito en tipografía Times en versalitas, los cuáles se aplicaban en diferentes tamaños, formas y colores sin importar su variación visual.



UNIVERSIDAD CATÓLICA

Se consultó sobre el logotipo de la UC-A a profesionales del Diseño y la Comunicación, quienes comentaron que el sello no puede cumplir la función de logotipo. El logotipo era la inscripción Universidad Católica en Times en versalitas que tampoco era utilizado adecuadamente.

Entre 1996 y 1998 desde el CEPUC se inició un proceso para unificar la imagen visual de la UC, es así que se contrató a un profesor (Licenciado Leonardo Cabrera) para que diseñe un logotipo nuevo y una campaña publicitaria gráfica para la sede Asunción. De este modo se presenta el primer cambio visual fuerte que fue implementado en la Sede Asunción.



En 2000 se empezaron a implementar algunos avances visuales sobre el nuevo logotipo, que cumplían la función principal de ser la firma de la institución. La Sede Asunción implementó en algunos departamentos el uso del nuevo logotipo y papelería. Este nuevo logotipo formó parte de la comunicación visual y de la imagen corporativa de la Sede.



Otro paso hacia la gestión comunicativa de la institución fue el intento de unificar la imagen de la UC-A a través de la papelería institucional y aplicar nuevos formatos a las publicidades en los medios de prensa escrita, que en un principio tenían carácter informativo a los cuales se les agregó el logotipo oficial de la Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción".

c) Publicidad:

Las publicidades son una forma de comunicación externa y en la UC-A, se hacían con diferentes estilos. El CEPUC, desde su departamento de diseño, planteaba la necesidad de unificar el diseño de las mismas para generar un estilo de imagen visual para la universidad. En este proceso de trabajo se identificó que la UC-A poseía una comunicación en los medios gráficos de carácter netamente informativo.

Las imágenes demuestran claramente la distorsión de los mensajes transmitidos y la falta de impacto que estas publicidades podrían lograr

en los públicos a los que se dirigían. Incluso los logotipos utilizados eran diferentes entre sí y no lograban un desarrollo visual coherente.



Publicidad para Admisión
Año 1999
Publicitaria Criterio



Publicidad para Admisión
Año 2000
Estudio Cabrera



Publicidad para Admisión
Año 2001
CEPUC



Publicidad para Admisión
Año 2002. Primer semestre.
CEPUC / Oficina de Promoción



Publicidad para Admisión
Año 2002. Segundo semestre.
CEPUC



Publicidad para Admisión
Año 2002. Segundo semestre.
CEPUC

d) Promoción de los servicios de la UC-A:

La promoción realizada antes de 2001 se desarrolló de manera aislada: cada unidad pedagógica se responsabilizaba de promocionar sus carreras a través de visitas esporádicas y poco planificadas a colegios.

A su vez el Curso Probatorio de Ingreso contaba con un equipo de profesores responsables de promocionar las carreras de la UC-A que coordinaba la participación en exposiciones de educación superior – organizados por el Rotary Club o empresas privadas- brindaban información al público presente y atendían a los estudiantes interesados que visitaban el Campus Universitario UC. En estas actividades se trabajaba a partir de lo que existía con información de impresos, folletería y otros materiales desactualizados, pues este equipo no tenía la responsabilidad de conocer toda la información institucional.

Materiales de promoción existentes en la UC-A

Un análisis comparativo de los folletos, utilizados para la promoción, permitió ver el estilo propio de cada material y su información específica —determinada al interior de cada unidad pedagógica, sin unicidad en la información—.

No se transmitía una imagen coherente de la UC-A. Cada facultad emitía información con un estilo propio sin parámetros, por ello los mensajes eran diferentes y el estilo de redacción respondía al lenguaje técnico de cada área, de acuerdo a los profesionales y / o autoridades de cada unidad pedagógica. Esta situación permitió ver, además, la diversidad cultural existente en la UC-A. A continuación se describen a grandes rasgos estos materiales lo que demuestra la afirmación anterior.

Folletos de las carreras en las facultades

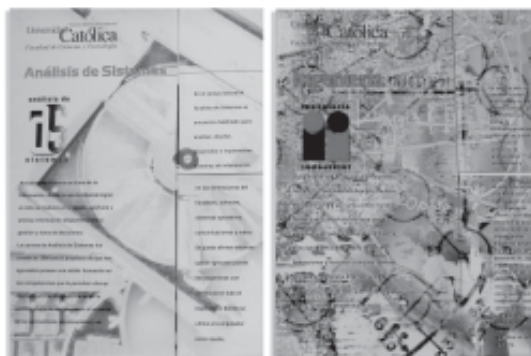
- Ciencias Contables, Administrativas y Económicas tenía información sobre: los objetivos de la facultad, título de grado obtenido, duración

de la carrera, principales áreas de actividad profesional, la malla curricular. Y al dorso la información de contactos y direcciones.



Folletos de FCCyE

- Cada folleto de las carreras de la Facultad de Ciencias y Tecnología, contenía información de contexto, el programa de estudio, condiciones de ingreso y egreso, perfil profesional, e información de los departamentos y laboratorios en caso de contar con los mismos. Algunas carreras obviaban la información sobre los departamentos e incorporaban el tiempo de duración de la carrera. Y al dorso la información de contactos y direcciones.



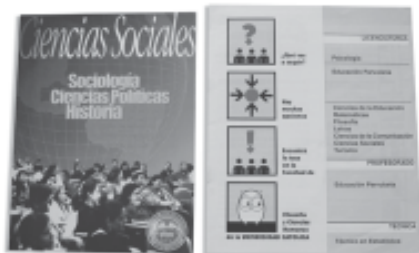
Folletos de FCyT

- La información Ciencias Jurídicas y Diplomáticas era una breve reseña de la UC con sus fines y una reseña de la Facultad, el plan de estudios, el Consultorio Jurídico, el Centro de Mediación, Conciliación y Defensa del Consumidor, el instituto Tomás Moro, tres órganos que complementan el servicio de la facultad tanto para los estudiantes como para las personas externas a la misma y finalmente los posgrados. Al dorso la información de contactos y direcciones.



Folletos de FCJyD

- Filosofía y Ciencias Humanas contaba con un folleto general que citaba a grandes rasgos las carreras de la misma y las actividades profesionales que podría desarrollar la persona que estudie alguna de estas carreras. Al dorso la información de contactos y direcciones. Además se encontraron materiales más antiguos del departamento de Ciencias de la Comunicación y de Ciencias sociales que tenían más información detallada.



Folletos de Ffych

- Por su parte el Conservatorio de Música contaba con folletos en los cuales se citaban las carreras y su duración, el Taller Infantil de Música con su desarrollo curricular, información general del conservatorio y sus objetivos. En cuanto al profesional el perfil del egresado, plazos de inscripción, campo ocupacional, requisitos para la inscripción, instrumentos ofrecidos, módulos, actividades culturales y artísticas integradas. Al dorso la información de contactos y direcciones.



Folletos Conservatorio de música

- Finalmente entre los impresos se cuentan los folletos hechos por el Rectorado: "*Guías UC*". Estas guías contienen información sobre todas las sedes y servicios de la universidad, este material incluye al Instituto Superior de Teología de la Sede Asunción del cual no se encontró ningún folleto específico.



Folletos institucional desplegable

Otro tipo de materiales utilizados para la promoción fueron las estructuras preparadas para las exposiciones, muebles de la universidad y todo lo que de una u otra forma contribuía logísticamente a la transmisión de una imagen institucional adecuada. Todos los esfuerzos quedaron algo condicionados al contexto interinstitucional, otras universidades innovaban año a año su imagen por lo que la utilización de materiales ya existentes y no preparar nuevos fue un factor negativo para la proyección de la imagen UC-A.

Estos insumos fueron obtenidos en la experiencia de campo. La recolección de información permitió lograr de manera gradual, el contacto con personas que conocían las gestiones de promoción y manejo de informaciones de la UC-A.

Se tuvo una perspectiva, más real, de la utilización de los recursos de comunicación y las posibilidades de incrementar la utilidad efectiva de los mismos. En ese momento se empieza a gestar el proceso teórico que generaría el Anteproyecto CECOM para responder a las necesida-

des inmediatas de comunicación con el apoyo del Centro de Publicaciones y el Departamento de la carrera de Ciencias de la Comunicación.

e) Medios de Comunicación de la UC-A:

Los medios de comunicación de la UC tienen un contenido de información orientado al interés de quienes se dirigen -públicos específicos: la revista “La Quincena” perteneciente a la Fac. de Filosofía y Ciencias Humanas como espacio de práctica para los estudiantes de Ciencias de la Comunicación; el Boletín de la Oficina de Relaciones Institucionales del Rectorado; La Revista Jurídica de la Fac. de Ciencias Jurídicas y Diplomáticas; la Página Web desarrollada por el Laboratorio de Electrónica Digital (LED); la folletería de carreras o de facultades; Radio Cáritas y la publicidad en general.

Estos medios informan con un lenguaje e interpretación diferentes a la identidad de la UC, una forma simple de notar la distorsión es comparando sus comunicaciones visuales.



Revista La Quincena
FFyCH



Publicidad de un programa
de estudiantes de
Comunicación
Radio Cáritas



Publicidad institucional
Radio Cáritas

f) Relacionamiento con los medios de comunicación social:

La UC-A cotidianamente genera gran cantidad de información que es transmitida aisladamente y sin criterio para posicionar la imagen en coherencia con su misión.

Las diferentes informaciones sobre la UC-A se envían a los medios de comunicación desde compartimentos estancos (cada Unidad Pedagógica), lo cual genera la saturación de información para los medios de comunicación y otras consecuencias negativas. Al ser enviada información desde diferentes áreas, la información no se puede clasificar por orden de importancia.

Este relacionamiento es difícilmente controlable debido a la cantidad de personas y estamentos existentes en la UC-A.

g) Las formas de comunicación:

La comunicación interna se realiza por cartas y memos en el ámbito formal; por centrales telefónicas internas, el uso de intranet –que no es utilizada óptimamente– y circulares; además se realizan reuniones formales de los diferentes consejos internos donde las instancias se juntan para informar, deliberar y decidir situaciones, problemas, soluciones y proyecciones, quedando todo ello asentado en actas como documento de constancia para las decisiones tomadas o simplemente como apoyo legal. La comunicación formal externa se da a través de llamadas telefónicas, cartas oficiales, documentos específicos, comunicados, avisos publicitarios, Internet y otros.

Estas formas de comunicación con una gestión adecuada pueden volverse un factor positivo que contribuya con la generación de buenas relaciones interpersonales.

Existe un escaso interés en desarrollar formas de comunicación interna y externa más allá de las propias necesidades administrativas. Aún no se concibe a la información como fuente para la imagen institucional y un factor estratégico para la cultura institucional.

La identificación de estos antecedentes se hizo posible por la investigación dentro de la institución, fue así que la teoría se incorporó a las acciones que se realizaron con orientación hacia la gestión integral de la comunicación institucional de la UC-A. Gracias a estas acciones y con el apoyo teórico es que la realidad del proyecto que se inicia desde la promoción confluye en una gestión de la comunicación.

5.2.3 El aprendizaje en el primer periodo

Con la experiencia recogida en el primer intento de gestionar la comunicación institucional de la UC-A, aprendimos primero que la pasantía laboral es un espacio de proyección profesional útil, en donde el estudiante puede demostrar su capacidad y aplicarla a la realidad institucional.

Durante la gestión tuvimos que comprender a la comunicación como un elemento estratégico de la planificación institucional, lo cual nos ayudó a ver el concepto de comunicación institucional de manera práctica, desmitificando las teorías que muchas veces son solamente aplicables a ciertas realidades y de este modo crear un nuevo concepto que permita el desarrollo fluido de la comunicación en la Universidad.

De la mano de la teoría pudimos entender la forma en que una institución gestiona la comunicación interna y externa aunque no considera a la comunicación como parte de su cotidiano actuar. Es así que muchas instituciones gestionan su comunicación inconscientemente y caen en errores muy graves que afectan finalmente los objetivos institucionales.

Otro aspecto que surge del aprendizaje de este periodo es entender cómo afecta la inacción comunicativa en la realización de sus materiales y en la formulación de una imagen en coherencia con su identidad.

5.2.4. Dificultades encontradas en la investigación

Llevar adelante este emprendimiento nos relacionó con la estructura de la Universidad en la Sede Asunción la cual se organiza en compartimentos estancos, cuya coordinación de la comunicación es escasa. La descoordinación más significativa se demostró en las publicidades publicadas y en el envío excesivo de información a los medios de comunicación. Estas dificultades se deberán considerar oportunamente en la planificación y estudiar la mejor solución posible.

Dentro de este período se visualizó la problemática de la Universidad, específicamente en la Sede Asunción no se conocían las posibilidades de desarrollo institucional que ofrece una gestión de la comunicación institución, por lo cual generar un centro que se encargue de esta disciplina será una tarea ardua donde se deberán considerar acciones de comunicación en la planificación.

En una institución con estas características el desorden informativo no es una novedad, y hasta podría decirse común, específicamente en lo que atañe a la promoción de los servicios de la Universidad.

El impacto de una imagen mal generada

Un factor importante para la comunicación institucional es la unificación de la imagen visual. El logotipo de la UC está mal empleado en muchos casos, lo cual puede ocasionar daños de impacto en la imagen que se transmite y hasta provocar conflictos legales, ya que un documento puede perder credibilidad al utilizar logotipos diferentes.

En el ámbito de la publicidad, la Universidad tenía diferentes estilos en sus diseños gráficos, esto significa que al mirar las publicidades de la UC las personas no podrían distinguir que se trata de la misma institución. Es así que las publicidades iniciarían un proceso de unificación visual de la mano de diseñadores gráficos.

Los diferentes medios de comunicación de la UC generan distorsión

en la imagen de la institución debido a que cada uno informa con un lenguaje e interpretación diferente de la identidad. Su funcionamiento autónomo provoca dificultades en la generación de una imagen unívoca de la institución.

Debido a que la comunicación era mayormente entendida como promoción en la Sede Asunción la estructura del Anteproyecto CECOM se adaptó a la realidad inmediata y no a las necesidades globales de comunicación institucional demandadas.

Durante los primeros meses de este proceso se demostró, en primer lugar porque es importante la comunicación institucional en la institución universitaria, y en segundo lugar la necesidad de aplicación del centro de comunicaciones a la estructura de la misma.

5.3 Segundo periodo: diciembre de 2001 a junio de 2003

5.3.1 La Proyección del Centro de Comunicaciones para la UC-A

Esta parte del trabajo comienza con el desarrollo de la propuesta del Anteproyecto CECOM. Esta pasantía fue un apoyo institucional necesario para poder conocer a grandes rasgos como se gestionaba la comunicación interna y externa de una institución de la cual éramos parte y conocíamos poco. Resultado de esta experiencia son los apartados anteriores donde se exponen los antecedentes y la situación de la comunicación de la UC-A.

Con esta propuesta se buscó una solución para el desorden informativo orientado a la promoción. Nos propusieron el desafío de generar una nueva opción en la gestión institucional lo que se tradujo en la realización de un anteproyecto que considere las bases planteadas, las teorías estudiadas y los recursos existentes.

Se indagó sobre la necesidad que representa para la universidad solucionar la falta de coordinación de la comunicación y una políti-

ca óptima de la misma. La Universidad produce más frutos de los que comunica a sí misma y a su entorno.

El Anteproyecto ideado permitió mostrar que la comunicación se puede planificar con la sola integración de especialistas en el área, a través de un centro de comunicaciones y con los medios existentes en la estructura de la organización. Se hablaba de una proyección a futuro con autonomía basada en las formas y procedimientos actuales para fortalecer la identidad e imagen de la Universidad y colaborar con una maduración hacia los cambios comunicacionales que el contexto socioeconómico suscita.

Por tanto, la comunicación institucional como disciplina necesita ser aplicada en la institución y la mejor manera de hacerlo es creando o teniendo un órgano dentro de la estructura institucional capaz de gerenciar la comunicación como un elemento estratégico en la consecución de los objetivos de la organización. Ese órgano es el Centro de Comunicaciones: el gestor de la comunicación institucional y responsable de integrar a todos los ámbitos de comunicación de la UC-A.

El Anteproyecto CECOM propuesto planteaba soluciones a los déficit comunicacionales de la UC-A a fin de gestionar una imagen positiva de la misma. Si bien se profundizó en la gestión de la promoción el Anteproyecto no dejó de lado la proyección de un centro capaz de llevar adelante la comunicación institucional de la UC-A, coordinando varias formas de comunicación y disciplinas - comunicación visual, marketing, comunicación externa.

En diciembre de 2001 se presentó el Anteproyecto CECOM a las autoridades del Prorectorado: Dirección de Planificación y Desarrollo y al mismo Prorector. Éstos presentaron ante el Consejo Administrativo, el cual fue aprobado de manera parcial. Se resolvió la ejecución de una de las oficinas que integraban la estructura del Anteproyecto, la Oficina de Promoción. Esta oficina tenía como objetivo posicionar la identidad y la imagen de la Sede Regional Asunción a través de la promoción directa de sus servicios en colegios secun-

darios. Y se planteó como principal estrategia la utilización de la comunicación directa mediante el aprovechamiento de las fortalezas de la Universidad.

La aprobación de una sólo oficina de las cuatro que preveía el Anteproyecto no desanimó la motivación inicial de proyectar un Centro de Comunicaciones, al contrario sumo esperanzas debido a que a la de diseño gráfico, ahora se sumaba la gestión de la promoción.

5.3.2 Estructura del Anteproyecto

A continuación presentamos el organigrama que se proyectó para el Centro de Comunicaciones CECOM que está conformado por la Oficina de Promoción, la Oficina de Información, la Oficina de Atención al Estudiante y CEPUC (o área de diseño). Describiremos al Centro, su misión, objetivos, metas, insumos, estrategias y funciones.

5.3.2.1 Anteproyecto CECOM

Se presentan a continuación las metas, los objetivos, las funciones, las estrategias y las actividades principales de cada uno de los pilares que formarían el Centro de Comunicaciones como así también los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto y los perfiles que definiría a cada responsable o coordinador.

Este Anteproyecto difiere en algunos aspectos con el ideal mencionado en las páginas anteriores porque basa su misión en la promoción directa de la Universidad y no como en el ideal que busca consolidar el espacio de comunicación como una alternativa de solución para varios aspectos internos de la Sede.

Oficina de Promoción

<p>Meta</p> <p>Posicionar fuertemente en el medio, la identidad e imagen de la Sede Regional a través de nuevos mecanismos de promoción que aprovechen las oportunidades que el mercado y la misma universidad ofrece.</p>	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y ejecutar formas más concertadas y eficaces de promoción de los servicios que brinda la Sede Regional Asunción. • Promover la promoción interna en la Institución.
<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar las fortalezas de la Universidad (extensión universitaria, centros de investigación, proyectos académicos, seminarios, cursos, actividades culturales y otros). • Participación de la institución en eventos externos de carácter académico, social y cultural. • Difundir el quehacer estudiantil, con el apoyo de los centros de estudiantes. • Crear vínculos con colegios secundarios. • Aprovechar los medios institucionales internos con los que cuenta la Sede Regional (Radio Caritas, Revista la Quincena y otros). • Establecer contactos personalizados en los medios de comunicación. 	<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer y Formular políticas de tomas de decisiones para la promoción • Generar mecanismos de promoción. • Supervisar las acciones de promoción. • Evaluar los resultados de las acciones. • Decidir la participación o no de la Universidad en eventos, bajo criterios profesionales de promoción. • Coordinar eventos de índole institucional académico de la Sede. • Difusión de las actividades académicas con apoyo de las distintas unidades pedagógicas. • Desarrollar estrategias de promoción interna. • Gestionar la relación con los medios de comunicación. • Supervisar el mantenimiento y la administración de la oficina.

Oficina de Información

<p>Meta</p> <p>Ser un vehículo de comunicación y gestión entre las distintas instancias de la Universidad, que mantenga actualizada la información tanto interna y externa que circula por la sede regional.</p>	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centralizar la información de la • Centralizar la información en un eje coordinador. • Canalizar los flujos de información. • Servir de soporte a las demás instancias. • Establecer los parámetros de la información.
<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear una base de datos que permita almacenar la información institucional de toda la Sede. • Desarrollar un medio que actúe de vehículo para que los mensajes emitidos por las unidades lleguen a su punto establecido. • Crear políticas comunicativas que generen un mayor contacto entre las distintas facultades. 	<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vehicular la información interna • Producción de materiales de prensa para la difusión pública. • Coordinar la información con cada área pedagógica e institucional. • Mantener actualizada la pagina web. • Difundir información periódica. • Actualizar el contenido de folletería institucional. • Manejo del directorio académico. • Supervisar la información remitida por las distintas unidades académicas. • Archivar la información difundida en los medios escritos. • Organizar los tableros de anuncios. • Proporcionar material informativo. • Trabajar de manera conjunta con la oficina de promociones. • Definir la información que se emitirá externamente y cuales son internas.

Oficina de Atención al Alumno

<p>Meta</p> <p>Para la oficina del Atención al Alumno no se desarrolló ninguna meta por la falta de información y de proyección sobre esta área del proyecto en este primer momento.</p>	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un medio de comunicación directo con los alumnos que, establezca un mecanismo de control, consulta y resolución de dudas académicas por los mismos, satisfaciendo así, sus necesidades de estudiante. • Transmitir al estudiantado que nuestra Institución toma genuino cuidado por ellos.
<p>Estrategias</p> <p>Tercerizar sus funciones a una empresa u organismo que brindan este tipo de servicios, debido a que actualmente la Sede Regional cuenta con unos 7000 alumnos.</p> <p>Se libera así a la Universidad de un elevado costo financiero (contratación de personal, pagos sociales, adquisición de tecnología, gastos de comunicación, etc.)*</p>	<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responder a consultas de índole académico • Brindar información académica e institucional básica. • Remitir a las dependencias responsables (unidades pedagógicas o institucionales) los problemas de índole académico que no compete al centro de atención. • Manejar una base de datos que contenga información general de la universidad. • Hacer un relevamiento de las quejas mas frecuentes, y remitirlas a la oficina de información. • Mensualmente emitir un informe.

* Esta forma de plantear una oficina de atención al estudiante no la compartimos debido a que consideramos que la postura correcta es contener desde el CECOM a la oficina de atención al estudiante, debido a que esta oficina manejará información interna. La idea de incluir atención al estudiante fue considerada de importancia pero lejana en su aplicación.

5.3.2.2 Debilidades del Anteproyecto CECOM

El Anteproyecto CECOM presentado ante las autoridades tenía varias debilidades. Una de ellas era la estructura, la cual se adaptó a la realidad inmediata y no a las necesidades reales de comunicación.

La redacción se hizo con la ayuda del director del CEPUC, quien medió en la defensa del Anteproyecto, en una primera instancia. El Anteproyecto se vio influenciado por la cultura institucional, lo cual no fue positivo. Acercar este proyecto a la realidad institucional fue una gran ayuda en el logro de los objetivos y a la vez representó un choque con la cultura existente.

En consecuencia se planteó la idea de realizar un análisis de la situación de la comunicación de la UC-A, a fin de recoger bases acertadas que orienten un proceso que pueda establecer al CECOM como parte de la estructura de una institución como la Universidad Católica.

5.3.3 Gestión de la comunicación institucional: periodos de aprendizaje

La Oficina de Promoción fue aprobada por el Consejo Administrativo⁶ en mayo de 2002, por el Prorectorado, en la que se describe la meta de la oficina, su objetivo y funciones y consta la aprobación del proyecto para su posterior ejecución y comunicación de la planificación y gestión a las autoridades de la Sede.

Esta aprobación dio inicio al proceso de formación del Centro de Comunicaciones (CECOM), por tanto, en mayo de 2002, se comenzó el trabajo en conjunto con todas las unidades pedagógicas y el Prorectorado de la Sede Regional Asunción.

La gestión de esta nueva oficina, en dependencia directa de la Dirección de Planificación y Desarrollo de la UC-A, implicaba principalmente mantener y crear relaciones con algunos colegios secundarios de Asunción, sus directivos, profesores y estudiantes a quienes se llevaría

la imagen de la institución universitaria con los profesionales de la misma. Se planteó un objetivo alternativo: comunicar la UC-A desde su realidad y con relación a la necesidad de orientación vocacional para los estudiantes en el proceso de elección de su carrera profesional.

Al llevar a cabo las actividades de la Oficina de Promoción se persuadió a las autoridades sobre las necesidades comunicacionales de la Sede Asunción. Sobre la base de los antecedentes de comunicación hallados durante la investigación se instauró una metodología de trabajo a fin de motivar la integración de las autoridades al trabajo de comunicación. La metodología se basó sobre reuniones periódicas para coordinar las actividades con el Prorectorado de la UC-A y los directivos de las facultades.

En el mismo periodo se elaboró una presentación dinámica para difundir el proyecto a las autoridades de la Sede —decanos y directores— quienes, en una reunión formal, hicieron preguntas que dirimieron dudas sobre la viabilidad del Anteproyecto. Una vez dado a conocer el Anteproyecto se inició nuevamente la gestión de la Oficina de Promoción hasta noviembre de 2002.

5.3.3.1 Cómo se gestionó la Oficina de Promoción

Hacer efectiva las actividades de la Oficina de Promoción demandó la utilización de la infraestructura de la Sede, la cual fue otorgada por el Prorectorado para la gestión de la Oficina de Promoción, que en ese entonces ya contaba con funciones establecidas formalmente. El hecho de llevar a cabo estas funciones puso en marcha una serie de acciones internas, reuniones de presentación, reuniones de contacto con los diferentes sectores de la UC-A -los públicos internos: decanos, directores de carrera, profesores, representantes estudiantiles-, contacto telefónico con los colegios de Educación Media -públicos externos: los medios de comunicación y colegios secundarios-, análisis de contenido de los materiales utilizados para la promoción, que generaban insumos para la oficina de promoción y confir-

maban la necesidad de iniciar la gestión de la comunicación desde algún aspecto, en este caso la promoción. En este momento se establecieron cuáles serían los soportes que acompañarían la gestión del año que corría como también la necesidad de mejorar los medios existentes hasta el momento como los folletos de las carreras.

La recopilación de información fue, una vez más, constante como en el primer periodo y ayudó a organizarla en un solo lugar, convirtiendo a la oficina de promoción en un espacio de referencia para obtener información como: servicios que ofrece el Curso de Admisión, información sobre los servicios de las facultades, sobre los convenios nacionales e internacionales, las carreras que ofrecen las facultades y el funcionamiento de la extensión universitaria.

Una vez concluida la recopilación se realizaron materiales en el programa Power Point para llevar a los colegios como soporte de las charlas de promoción, y sirvieron como presentaciones institucionales. Para aprovechar los recursos informáticos y manejar la demanda de información se habilitó una dirección de correo electrónico con el dominio de la universidad: ofprom@uca.edu.py, como un medio que colaboraría en la comunicación con el público externo e interno; más adelante se hizo un vídeo institucional de corta duración donde se presentaba toda la información. Con estos medios de comunicación se optimizó sobre todo la comunicación con públicos específicos que tenían la necesidad de conocer a la institución.

La aplicación y uso adecuado de herramientas e informaciones permitieron resolver las situaciones de comunicación con relación a las actividades de promoción que se realizaban.

5.3.3.2 Alcances de la Oficina Promoción

Como consecuencia del primer año de gestión de la Oficina de Promoción hubo concienciación interna acerca de la comunicación, lo cual no sucedió de un momento a otro sino que implicó una serie de reuniones y actividades que permitan adaptarse a la nueva actividad.

Además se superó el número de charlas de promoción en los colegios en un 200%, lo que generó confianza en la oficina de parte de las autoridades. Por tanto la gestión de 2002 se puede dividir: en interna, que implicó reuniones para unificar la información y educar a las autoridades de la Sede sobre la necesidad del proceso en el cual se los hacía partícipes; y externa, que implicó acciones realizadas con los colegios, medios de comunicación y organizaciones relacionadas comercial o educativamente a los fines de la promoción. Todas estas acciones respondieron a los objetivos de comunicación planteados en el Anteproyecto CECOM.

A pesar de todas las dificultades el Anteproyecto se desarrolló y abrió camino a la comunicación como herramienta para mejorar la gestión de la Universidad Católica Sede Regional Asunción.

En este periodo, la Oficina de Promoción se encontraba en un proceso de formación y en donde su imagen se hacía parte de la estructura a través de los públicos internos. Algunas personas se interiorizaban sobre las actividades que esta nueva oficina realizaba, lo que sirvió para que la imagen positiva creciera y se posicionó como el Centro de Comunicaciones de la UC-A hacia fines de 2002. Tanta fue la efectividad que para iniciar la gestión 2003 ya se contaba con papelería institucional (papeles con membrete, sobres y carpetas) con el membrete de CECOM. Estas acciones contaron con el apoyo del departamento de diseño del CEPUC.

En adelante, al denominado prematuramente CECOM se le dirigieron responsabilidades nuevas sobre la imagen institucional, como el apoyo en la realización de la Agenda UC 2003, la producción de merchandising y campañas publicitarias. La participación en estas acciones constituyó un apoyo técnico para la conservación de la imagen institucional, para la realización del mensaje de la UC-A, a fin de no generar malas aplicaciones conceptuales.

5.3.3.3 Una nueva gestión e imagen publicitaria para la UC-A

A fines de 2002 se plantea la necesidad de una nueva campaña publicitaria para el Curso de Admisión 2003, y provocar un punto de inflexión en la curva de caída. Es así que un grupo de estudiantes de la carrera de Publicidad de la asignatura de Creatividad del 5.º año de la carrera de Ciencias de la Comunicación con énfasis en Publicidad presentó un proyecto publicitario con piezas gráficas terminadas.

Para llevar adelante el proyecto se conformó un equipo multidisciplinario con profesores de diversas áreas como Comunicación, Marketing y Diseño Gráfico, estudiantes de Publicidad, integrantes de la Oficina de Promoción y directivos de la Universidad.

Este equipo propuso un plan de trabajo para los meses de enero a junio de 2003. El plan consistió en una campaña publicitaria que estableció un pautaaje con los medios de comunicación innovando en el hecho de utilizar radio, televisión, internet y recomendó otras acciones: elaboración de centros de atención al estudiante, capacitación para los funcionarios de la sede y actividades diversas durante el Curso de Admisión. Este despliegue de acciones obtuvo resultados esperados para la primera convocatoria del Curso de Admisión 2003.

Acompañar este proceso significó para la Oficina de Promoción el inicio del trabajo integral de las comunicaciones de la Sede, ya que se integraron varias disciplinas para transmitir un mensaje de la UC-A.

5.3.3.4 Acciones innovadoras generadas en el segundo periodo de gestión de la comunicación

En el contexto de la campaña publicitaria 2002-2003 se realizó una capacitación, a cargo de un profesional de las relaciones públicas, para los funcionarios de la UC-A como respuesta a una propuesta hecha por el equipo multidisciplinario que realizó la campaña. Los objetivos de esta capacitación eran brindar herramientas de aten-

ción al cliente a los funcionarios y dar a conocer la información de servicios que ofrece la UC-A.

En la gestión de la Oficina de Promoción se realizó una serie de reuniones con las autoridades de las unidades pedagógicas para coordinar la promoción ya que las autoridades y profesores son una fortaleza de la UC-A. Esta representación fue la mejor opción y la más real para las visitas promocionales a los colegios.

Además se mantuvieron reuniones con el director del CEPUC para generar nuevas propuestas publicitarias, publicaciones sobre extensión universitaria e investigación.

La comunicación en los medios de comunicación locales necesitaba un esfuerzo. Es así que la información obtenida sobre los servicios de extensión universitaria e investigación se procesó de manera responsable y coherente para transmitirla a los medios. Se buscaron nuevas alternativas con relación al crecimiento de las personas que estudian en la UC-A y se promocionó a estudiantes que realizaron pasantías laborales en el extranjero, en universidades con las cuáles se tienen convenios. De esta manera se obtuvo presencia institucional –testimonial- en la prensa.



Publicidades para Admisión 2003

5.3.3.5 La Gestión organizada para consolidar la comunicación

Otra innovación en la gestión fue que se logró contar con dos pasantes en el primer semestre de 2002, lo cual demandó la responsabilidad de crear actividades alternativas que aún no se podían concretar. Las estudiantes de Ciencias de la Comunicación del tercer y cuarto año se encargaron de redactar notas de prensa, envío de gacetillas a los medios de comunicación, llevar el archivo de prensa y gestionar propuestas de comunicación alternativas para mejorar la comunicación entre facultades. Esta pasantía permitió la consolidación de la Oficina de Información pues para obtener información actualizada se necesitaban recursos extras.

El CECOM colaboró con la UC en la actividad denominada Forum “Cumbre de Reflexión Política” –mayo-junio de 2003- cuyos objetivos eran analizar la realidad nacional e internacional en un sentido histórico y situacional y sus proyecciones, identificar los orígenes, el estado actual y la proyección de los grandes problemas nacionales, a fin de lograr un consenso acerca de las prioridades más graves y urgentes que tiene el país. Esta actividad fortaleció la importancia del trabajo de comunicación y dio apertura a un nuevo proceso, porque demostró la efectividad de la comunicación planificada.

Con la credibilidad obtenida se incorporó una nueva figura a la gestión un consultor de comunicaciones, el cual dio un nuevo planteamiento a la estructura del CECOM.

5.3.3.6 Aprendizaje de la primera gestión orientada a la comunicación institucional

El segundo periodo fue un momento para la consolidación de las ideas que proyectaron el Centro de Comunicaciones y para la incorporación de nuevos emprendimientos estudiantiles. Se contó con el apoyo institucional de tres figuras representativas: Director del CEPUC, Christian Bobadilla; Prorrector de la Sede Asunción, Ing. Gerónimo

Bellasai y el Director de Planificación y Desarrollo, Lic. Rogelio Quiñonez, lo que nos hizo saber que sin apoyo habría sido difícil o imposible iniciar un proyecto de comunicación institucional para la universidad.

La gestión de la nueva oficina dependía directamente de la Dirección de Planificación y Desarrollo de la Sede, dirección encargada de decisiones de desarrollo y actualizaciones, lo cual facilitó el progreso de la comunicación institucional y su consideración como parte de la planificación en la institución. Motivar esta integración de las autoridades al trabajo de la comunicación permitió que se comprenda cabalmente a esta disciplina, aún novedosa en nuestro país.

Una vez obtenida la confianza y comprobada en cierta medida la efectividad de la promoción con bases en la comunicación institucional se presentó el Anteproyecto a las autoridades de la Sede, lo cual afianzó la idea de crear un Centro de Comunicaciones y otorgó fortaleza para la gestión de las acciones de comunicación del segundo periodo. Es así que se planteó a las autoridades la necesidad de unificar la papelería institucional, generar y desarrollar nuevas publicidades y nuevos formatos, como en radio e Internet.

Al momento de iniciar una gestión responsable, se establecieron funciones formales para el área de comunicación que ayudaron a organizar el trabajo. Para la definición de funciones se enfatizó sólo en algunas áreas de la comunicación por la necesidad de la institución.

Otro aprendizaje práctico fue la necesidad de generar medios para comunicar, con el fin de integrar toda la información sobre los servicios que ofrece la Universidad a disposición de los públicos externos.

Lentamente el interés hacia la gestión de la comunicación fue creciendo internamente y con él la imagen del Centro de Comunicaciones. Como la idea de concreción del Centro aún no maduraba se planificaron acciones más concretas en el periodo posterior para posicionar la imagen en los públicos internos que comenzaron a entender la importancia de la gestión de la comunicación.

Paralelamente se buscaron mecanismos para posicionar la marca CECOM (Centro de Comunicaciones) dentro de la estructura y dar buen curso a la consolidación de la idea inicial de generar una dependencia capaz de gestionar la comunicación institucional de la Sede Regional Asunción de la Universidad Católica. Con ello se comprobó la efectividad del posicionamiento a través de la reiteración y explicación de conceptos y mensajes específicos.

A esta altura varios sectores de la institución colaboraban estratégicamente, así los mensajes que se realizaban ya contenían conceptos sustentados sobre una parte de la realidad de la UC-A. De las acciones planificadas se desprendían nuevas necesidades como una campaña publicitaria que sea acorde con el público al que se dirige la Universidad.

Con la colaboración de un equipo multidisciplinario y una propuesta de estudiantes del énfasis de Publicidad de la carrera de Ciencias de la Comunicación se inicia la campaña publicitaria en diciembre de 2002 y se extiende hasta febrero de 2003, que implicaría una serie de acciones como generación de piezas publicitarias para prensa escrita, radio e Internet, capacitación para funcionarios.

Un aprendizaje importante y fundamental fue el hecho de ver que la institución invirtió para la nueva campaña publicitaria, demostrando un alto grado de concienciación de las autoridades.

Además de estas innovaciones se realizaron otras acciones, como la Cumbre de Reflexión Política “Forum Paraguay” organizada por la Universidad, que fortaleció la importancia de la comunicación institucional.

5.3.3.7 Desarrollo de la comunicación en el segundo periodo.

En el segundo periodo se logró colaboración y entendimiento sobre la gestión hecha.

Un aspecto de gran dificultad fue conseguir la fuerza política necesaria que otorgue el desarrollo global de un centro de comunicaciones para

la Sede. Sólo se consideraba inmediato y necesario poner en práctica la promoción. Esta dificultad nos enfrentó con un aspecto de la realidad que no se tuvo en cuenta, pero que sirvió para la desmitificación de la teoría hasta el momento aprendida y comprender empíricamente los procesos institucionales respecto de la comunicación. Además la adaptación del proyecto a las necesidades inmediatas provocó que se desvíe la atención de la comunicación interna, tan necesitada de planificación y gestión organizada desde un concepto global, y se postergue para concentrar la atención en la promoción.

5.4 Tercer periodo: de julio a diciembre de 2003

5.4.1 Consolidación del CECOM

El nuevo periodo, iniciado en junio de 2003, propuso bases más orientadas a la concreción del proyecto CECOM. En la planificación de la Oficina de Promoción se planteó el objetivo de controlar y comprender los procesos de comunicación e integrarlos para su posterior gestión. Es así que se propuso a la Dirección de Planificación y Desarrollo integrar la Oficina de Información a la Oficina de Promoción con la denominación Centro de Comunicaciones.

Los objetivos respectivos de estas oficinas son: La **Oficina de Promoción**: desarrollar formas de promoción más concertadas y eficaces de los servicios de la Sede, y la **Oficina de Información**: gestionar y centralizar la información en un eje coordinador; canalizar la información y servir de soporte informativo a las unidades pedagógicas.

Desde entonces, las funciones del CECOM son: plantear las actividades de promoción, contacto con colegios, planificación de las charlas de presentación institucional, actualización de la información y su unificación hacia un lenguaje único e implementación de los mismos en los medios de comunicación, coordinar la información con las unidades pedagógicas, actualizar la información sobre las actividades de la Sede para su posterior tratamiento periodístico, difusión de las actividades de la UC; preparación, atención y realización de las

actividades de exposiciones sobre educación superior; planear, estructurar y difundir las actividades de promoción de la Sede Regional Asunción; planear, coordinar y supervisar la participación en exposiciones ferias y otras actividades; e impulsar la consolidación de canales alternativos de promoción.

Al cumplir con estas funciones se mejoró el trabajo de la comunicación y la promoción; la gestión fue más fluida gracias a la credibilidad adquirida en el periodo anterior, apoyo político asumido por el prorectorado y la colaboración de profesionales en las charlas de promoción. Además se obtuvieron bases de datos sobre colegios, medios de comunicación y profesionales de la UC-A dispuestos a colaborar lo cual afianzó el relacionamiento externo y se fortaleció la gestión de la comunicación con estas herramientas.

5.4.2 La gestión de 2003 dio paso a nuevas acciones

Gestionar la información y la promoción de la UC-A significó generar una serie de soportes de comunicación institucional: nuevos folletos por cada carrera con información actualizada -materiales de promoción fundamentales para brindar información duradera, actualizada y fácil de obtener-, se desarrollaron remeras, calcomanías y bolígrafos como obsequios institucionales. Todos estos materiales se hicieron con la nueva imagen de la UC-A y con mensajes unívocos.

5.4.2.1 Un cambio estructural

En este tercer período se inició un cambio de autoridades y reestructuración administrativa de la Sede Asunción. El Prorectorado, hasta diciembre de 2003 formó parte de la Sede, pero los cambios ya fueron surgiendo desde noviembre de 2003, momento en que el Rectorado de la Universidad asumía la responsabilidad de la Sede Asunción.

Si bien se estaba trabajando desde la Oficina de Promoción y de Información, con la incorporación de la figura del consultor se propuso que la estructura del CECOM se modificara, dividiendo al centro en dos áreas: el área de comunicación externa y comunicación interna, esta es la forma más común de organizar la comunicación institucional. La diferencia en la nueva planificación para el CECOM en 2003 es que se genera a partir de una concepción general para ocuparse de lo particular. Se plantea una nueva concepción o forma de ver a la comunicación institucional para dar continuidad al proceso de formación del Centro de Comunicaciones dentro de la estructura.

El consultor incorporado se comprometió a diseñar, definir y ejecutar la imagen externa de la UC-A; evaluar y controlar la imagen institucional externa, formalizar la estrategia de imagen institucional externa; diseñar, definir y ejecutar el plan de comunicación externa y ejecutar la publicidad de la Universidad. Con la consultoría se generó una red de relacionamiento que funcionaba de la siguiente manera: el consultor de comunicación externa estaba directamente relacionado con la Dirección de Planificación y Desarrollo y con el Prorector, éstos últimos relacionados entre sí. Asimismo el consultor se relacionó directamente con las Oficinas de Promoción e Información y la Oficina de Diseño Gráfico, partes esenciales para la gestión integral de la comunicación de la UC-A.

De agosto a noviembre de 2003 se preparó un plan de comunicación externa para la UC-A cuyo objetivo era acompañar el diseño, la definición y la ejecución de la imagen institucional externa. La definición de los objetivos y la formulación de las acciones del plan se desarrollaron en reiteradas reuniones del equipo de trabajo conformado por el CECOM, el CEPUC y coordinadas por el consultor de comunicación. El plan presentado a las autoridades fue el siguiente:

Objetivos:

- Potenciar las fortalezas de la UC-A.
- Conciliar la comunicación externa y/o promoción

- Lograr coherencia en las acciones de comunicación externa y promoción.
- Difundir los servicios y la extensión universitaria que ofrece la Sede Asunción.

Estrategias:

Promoción directa:

- Coordinar las acciones de promoción directa de carreras, servicios y la gestión de la imagen de la UC-A.

Campaña publicitaria:

- Coordinar el diseño gráfico y de contenido y la publicación de la campaña publicitaria relacionada con la promoción de las carreras, servicios y gestión de la UC-A.
- Establecer relaciones estratégicas con los medios de comunicación.

Comunicación de prensa:

- Gestionar la publicación de noticias y reportajes en los medios de comunicación.
- Establecer relaciones con los medios de comunicación y con los periodistas con relación a la promoción de las carreras, servicios y gestión de imagen de la UC-A.

Imagen institucional:

- Definir ejecutar y supervisar la imagen gráfica de la Sede Asunción para lograr unidad y coherencia visual.

Un logro importante en este momento de la gestión de la comunicación fue la red de relacionamiento generado con las autoridades del rectorado, el director del CECOM, las técnicas y algunos sectores del público interno.

5.4.3 La publicidad en la UC-A 2003 - 2004

Una vez definida una estructura, que si bien aún no era puesta en práctica ya iniciaba su formación, se integra un equipo nuevamente multidisciplinario integrado por dos diseñadores gráficos del CEPUC, dos técnicas en comunicación institucional y un consultor en comunicación para realizar la campaña publicitaria 2003-2004.

La campaña publicitaria para el verano 2003-2004 propuso un cambio de imagen institucional. El cambio se refiere a la necesidad de promocionar las carreras que ofrece la Universidad Católica Sede Asunción potenciando las cualidades de la UC-A a través de una comunicación clara y persuasiva. El objetivo general de la campaña fue promocionar los puntos fuertes de la UC-A hacia los públicos externos a fin de captar estudiantes para el Curso de Admisión 2004.

Se definieron además algunos objetivos específicos, los cuales fueron: potenciar las fortalezas de la UC-A de cara al Curso de Admisión, conciliar y lograr coherencia en la comunicación externa-promoción, difundir las opciones de carreras, servicio y extensión universitaria que ofrece la universidad. Para conseguir estos objetivos se segmentaron los públicos en dos grupos que consistieron en: Grupo 1 conformado por jóvenes de 16 a 20 años



Publicidad para Admisión, dirigida al Grupo 1. CECOM, 2004.



Publicidad para Admisión, dirigida al Grupo 2. CECOM, 2004.

con ciertas características personales adecuadas al perfil del estudiante que ingresa a la universidad. Y Grupo 2 conformado por adultos, padres, profesionales y educadores de 25 a 45 años.

Para cada uno de estos grupos se hizo una caracterización del mensaje. Para el Grupo 1 el mensaje sería directo, persuasivo, joven, dinámica, alegre, actual, breve y precisa. Mientras que para el Grupo 2 el mensaje sería directo, persuasivo, semiformal, vínculos, alegre, actual, breve y precisa. Este mensaje se adaptó para la prensa escrita y radial.

**Ser grande
Depende de VOS**

Derecho • Economía • Comercio Público Nacional • Administración de Empresas • Comercio Internacional • Marketing • Arquitectura • Ingeniería Civil • Ingeniería Industrial • Ingeniería Ambiental • Ingeniería Química • Ingeniería Informática • Análisis de Sistemas • Diseño Gráfico • Diseño Industrial • Psicología • Comunicación Institucional • Estadística • Pedagogía • Ciencias de la Educación • Educación Primaria • Filosofía • Sociología • Ciencias Políticas • Historia • Filosofía Natural e Instrumental • Matemática • Taller virtual de música • Educación artística

**Universidad Católica
Sede Asunción**
Tu mejor decisión

**VENI A INSCRIBIRTE DESDE EL 1 DE DICIEMBRE
LAS CLASES COMENZAN EL 3 DE MARZO DE 2004**

Informate en: ATENCIÓN AL ESTUDIANTE. Curso de Admisión. De lunes a viernes, de 8:00 a 11:00 hs. y de 15:00 a 19:00hs.
 Campus Universitario, Santa Rosa, Asunción. Teléfono: 234 602 1112 y 129.120.958. E-mail: adm@uca.edu.py

Publicidad para Admisión, dirigida al Grupo 1. CECOM, 2004.

**Lo que
quieras ser
Depende de VOS**

Derecho • Economía • Comercio Público Nacional • Administración de Empresas • Comercio Internacional • Marketing • Arquitectura • Ingeniería Civil • Ingeniería Industrial • Ingeniería Ambiental • Ingeniería Informática • Análisis de Sistemas • Diseño Gráfico • Diseño Industrial • Psicología • Comunicación Institucional • Estadística • Pedagogía • Ciencias de la Educación • Educación Primaria • Filosofía • Sociología • Ciencias Políticas • Historia • Filosofía Natural e Instrumental • Matemática • Taller virtual de música • Educación artística

**Universidad Católica
Sede Asunción**
Tu mejor decisión

**VENI A INSCRIBIRTE DESDE EL 1 DE DICIEMBRE
LAS CLASES COMENZAN EL 3 DE MARZO DE 2004**

Informate en: ATENCIÓN AL ESTUDIANTE. Curso de Admisión. De lunes a viernes, de 8:00 a 11:00 hs. y de 15:00 a 19:00hs.
 Campus Universitario, Santa Rosa, Asunción. Teléfono: 234 602 1112 y 129.120.958. E-mail: adm@uca.edu.py

Publicidad para Admisión, dirigida al Grupo 1. CECOM, 2004.

5.4.4 Consolidación institucional del CECOM

En conjunto con la gestión del plan de comunicación externa 2003 en octubre se planteó un proyecto de reestructuración del Centro de Comunicaciones. Sus objetivos fueron consolidar el CECOM de la UC-A y distribuir funciones operativas y administrativas de la Oficina de Promoción, Oficina de Información y del CEPUC, con lo cual la Oficina de Diseño Gráfico pasaría a integrar el CECOM. La propuesta planteaba la siguiente distribución de funciones:

Director del CECOM: dirigir el diseño y la ejecución de las acciones de comunicación externa e interna.

Secretaría: acompañar el diseño y la ejecución de las acciones de comunicación externa e interna.

Administrador: gestionar los ingresos y egresos de las acciones de comunicación externa e interna.

Área de comunicación externa: coordinar y ejecutar el diseño y la ejecución de las acciones de comunicación externa.

Área de comunicación interna: coordinar y ejecutar el diseño y la ejecución de las acciones de comunicación interna.

Área de diseño gráfico: coordinar, apoyar y ejecutar las acciones de comunicación interna y externa; y servicios que demanden la intervención de la creación y el diseño gráfico.

Área de servicios gráficos: coordinar los servicios que presta el Centro de Comunicaciones: diseño gráfico y edición de materiales para públicos interno y externos.

Esta propuesta fue aprobada por unanimidad en el Consejo Universitario de la Sede Regional Asunción en su sesión n° 6 del 25 de noviembre de 2003 dentro del estudio y aprobación del presupuesto del ejercicio 2004.

En este tercer periodo quedó demostrado que la UC-A hizo realidad la gestión de sus comunicaciones a través del Centro de Comunica-

ciones. Con la campaña publicitaria se renovó la imagen de la UC y se generó confianza e interés en las autoridades en considerar la comunicación institucional como un elemento estratégico dentro de sus políticas de planificación. Se consolidó un espacio para que la comunicación se desarrolle en los ámbitos internos y externos de la Sede.

Además quedó por sentado con la gestión realizada desde 2002 la importancia que tiene la comunicación en una institución de educación y la necesidad de trabajar su identidad e imagen.

Así concluyó el tercer y último periodo del trabajo realizado en el proceso de formación del Centro de Comunicaciones. Y se dio inicio a una nueva formulación de la gestión de la comunicación de la UC-A.

5.4.5 Aprendizaje del tercer y último periodo

En este último periodo comprendimos que al no gestionar la comunicación institucional los procesos de comunicación son producidos al azar y forman caos comunicacionales. Esta situación genera una serie de consecuencias, tales como la falta de proyección de una imagen institucional. Ante esto se propusieron funciones y acciones que llevadas a la práctica consolidarían la comunicación y generarían confianza de las autoridades .

Remarcamos como aprendizaje la importancia de conocer el manejo institucional administrativo y académico de la institución. Esto nos permitió saber de qué manera influyen estos aspectos en los procesos de comunicación de la institución. Reconocemos, por ende, la importancia de conocer las formas de relacionamiento del personal administrativo, autoridades y estudiantes, público interno.

Aprendimos que la gestión planificada contribuye ampliamente en el logro de los objetivos y en la prevención de crisis.

Todo el proceso permitió ver que una institución del tamaño de la Universidad Católica emite diferentes mensajes, que los intereses de las personas que la integran son diferentes y que cada estamento

tiene un público diferenciado y son transmitidos en las formas de comunicarse con su entorno y entre ellos mismos.

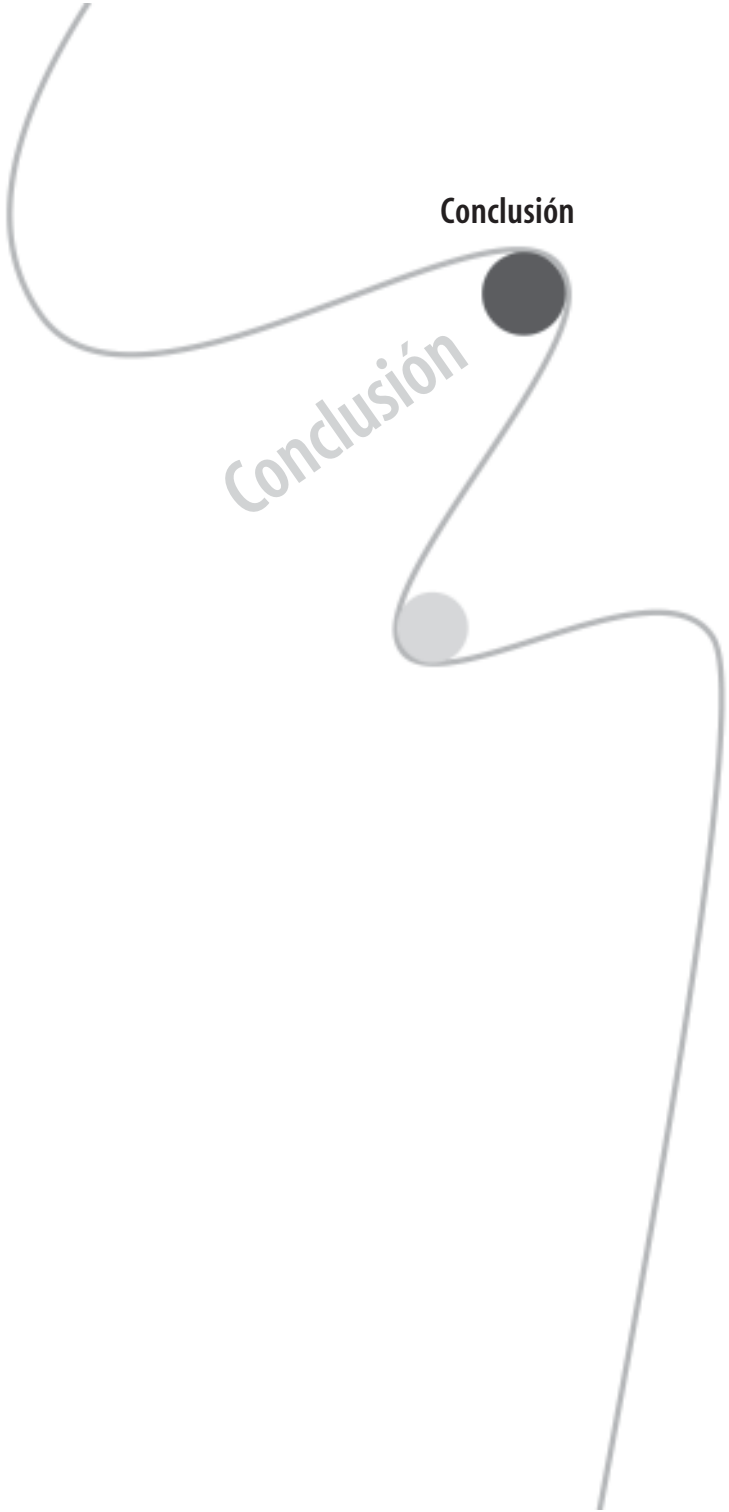
Sobre el aprendizaje obtenido se reduce el campo de acción a un ámbito más específico para lograr más efectividad sobre las acciones realizadas, a fin de optimizar recursos y obtener mejores resultados. Y se respetarán las decisiones del equipo, considerando que las comunicaciones responden a acciones multidisciplinarias.

Finalmente se comprobó la importancia de la educación debido a una serie de resultados que llegaron a demostrar su significación a través de la elevada inversión hecha por la universidad en el ámbito de las comunicaciones, lo cual guarda una estrecha relación con el hecho de contar con más estudiantes matriculados.

El aprendizaje más importante que adquirimos fue que para la implementación de un proyecto de comunicación institucional en la Sede Asunción era necesario generar un proceso que permita ver que la gestión de esta disciplina beneficia ampliamente los objetivos institucionales, sobre todo en el contexto de la sociedad actual (preocupada por las comunicaciones). Pero se trata, sobre todo, de una disciplina novedosa que necesita la cooperación institucional desde los aspectos político, administrativo, cultural y organizativo.

Conclusión

Conclusión



CECOM: Rol definido y consolidado

Llegar hasta aquí no fue un camino llano, al contrario las dificultades se consolidaron en algunos casos. Una vez enteradas las autoridades y los profesores de la necesidad de comunicación se empezaron a sentar posturas sobre esta nueva dependencia que no siempre fueron positivas. La institución atravesaba un periodo de achicamiento de su estructura, por lo cual el público interno adoptó una postura de rechazo hacia cualquier implementación o cambio.

Esta situación de achicamiento dejó desolada las acciones conjuntas y se sintió una escasa colaboración, especialmente de los funcionarios administrativos. Por el contrario muchos otros sectores, como algunas unidades pedagógicas y centros de estudiantes, entendieron mejor la necesidad de incorporación de la gestión de la comunicación externa, lo que favoreció procesos internos.

El desarrollo de la comunicación interna se torno un desafío debido a los cambios estructurales. Cuando el proceso de concienciación conquistó a todas las autoridades de la Sede, ésta pasó a ser administrada por el Rectorado.

A pesar de todo, el Centro de Comunicaciones, se enfrentó a un nuevo periodo con nuevas autoridades.

Las nuevas autoridades a cargo de la Universidad Católica tendrán menos tiempo para comprender el proceso de concienciación logrado en la Sede Asunción durante los años descriptos en el capítulo que desarrolla todo el proceso de formación del CECOM.

Al finalizar el año 2003 el CECOM es una realidad institucional que necesita de la colaboración de toda la estructura y que brindará servicios para beneficiarla. Contrariedades encontrados

El proceso de formación del Centro de Comunicaciones desde 2001 hasta 2003 nos proporcionó herramientas conceptuales y prácticas en el área de la comunicación institucional. Creemos que la experiencia puede dar pie a otras investigaciones que ayuden a educar y formar sobre la gestión de la comunicación en instituciones de educación superior.

El objetivo principal de la investigación fue demostrar la importancia de

implementar un centro de comunicaciones en la Universidad Católica Sede Regional Asunción. Este objetivo comprobó su efectividad gracias al proceso de práctica de creación de un centro de comunicaciones, que va desde la redacción inicial en el año 2001, pasando por las aprobaciones año tras año que se obtuvieron hasta 2003, momento en el cual el CECOM es aceptado por unanimidad en el Consejo Universitario de la Sede Asunción.

Definimos como principales resultados: la apertura de la estructura institucional para generar nuevas dependencias con funciones específicas, inicialmente de promoción; la incorporación de funciones y responsabilidades; el trabajo en conjunto con diferentes instancias y la búsqueda de un espacio integral para las comunicaciones.

Estos resultados han dado una serie de beneficios a la Universidad. El más visible para la administración es el incremento de matrículas dada la implementación de nuevas formas de comunicación. En el mismo plano de importancia, pero desde la visión de la comunicación, se generó una imagen visual unívoca y coherente que se expresa en piezas publicitarias y actividades de promoción.

Definimos el Centro de Comunicaciones como una estructura especializada en comunicación la cual establece objetivos según las necesidades de la institución. La finalidad del CECOM es coordinar la comunicación para afianzar la identidad y evitar procesos de comunicación azarosos. Tiene tres características principales: está coordinado por un solo eje responsable, su organización es la gestión en red y transversal, atraviesa toda la institución. Y en su seno alberga la interdisciplinariedad considerando como sus herramientas a la comunicación institucional propiamente dicha, el diseño gráfico, la publicidad, el periodismo, el marketing y otras disciplinas.

A partir de este concepto describimos que el rol del Centro es actuar como coordinador de la gestión de la comunicación que se produce dentro y fuera de la institución y que afecta a la misma. La publicidad, la promoción, la comunicación de prensa y el diseño gráfico tienen un papel que desempeñar y una especificidad que expresar en el seno de un programa completo de comunicación que se considera en la planificación del Centro de Comunicaciones. El resultado es

una expresión unívoca plasmada en formas y medios de comunicación convenientes para la institución y sus objetivos, lo que hace efectivo el Centro de Comunicaciones.

El Centro de Comunicaciones aporta a la Universidad la posibilidad de gestionar la comunicación a fin de optimizar su gestión institucional, comprendiendo y controlando los procesos de comunicación, comprometiéndose e integrándose con los mismos para comunicar siempre desde los valores y principios que la distinguen.

En la gestión del Centro se abrió la puerta para hacer de la comunicación un valor adicional y estratégico que permita a la Sede Asunción de la Universidad Católica transmitir su razón de ser de manera organizada a fin de optimizar el logro de sus objetivos.

El CECOM mantiene su proyección que a largo plazo contribuirá al afianzamiento de la identidad de la UC-A que a su vez permitirá tener una comunidad unida y con sentido de pertenencia y mayor estima de sí misma.

Los resultados a largo plazo aún no se pueden visualizar, pero los resultados a corto plazo se notan en cambio de imagen, en la planificación de la promoción, en la apertura a nuevas formas de comunicación y organización, en la optimización de la gestión institucional, en control de los mensajes externos.

La apertura a una nueva forma de comunicación para la UC-A dio y dará nuevos frutos en cuanto las autoridades se comprometan cada vez más con el proyecto CECOM.

La comunicación: un factor estratégico en la planificación

Gracias a la investigación teórica y la recopilación de experiencia adquirida en todo el proceso de aprendizaje que se desarrolló para la consolidación del CECOM pudimos comprobar que es necesario incorporar la comunicación institucional dentro de las estrategias o políticas de cualquier institución.

La ejecución inicial del proyecto generó dentro de la UC-A un cam-

bio muy importante: el reconocimiento que **la comunicación es un factor estratégico** de la universidad. Su consecuencia más inmediata fue, además del afianzamiento de las actividades de la Oficina de Promoción, la apertura a **nuevas formas de comunicación y nuevas formas de organización para la gestión.**

Al llevar a cabo las funciones planteadas se inició una serie de acciones internas que dieron **insumos a la Oficina de Promoción e interiorizaron a los públicos internos sobre las nuevas aplicaciones de comunicación** con relación a la promoción de los servicios de la UC-A. El **contacto del público interno** —estudiantes, profesores y directores de la Universidad— **con el público externo** —estudiantes, docentes y directores de colegios— **generó concienciación interna sobre la necesidad de gestionar coherentemente la comunicación y permitió ver cuáles serían las formas más adecuadas de planificación.**

La crítica constructiva acerca del manejo de la comunicación, hecha desde todas las unidades pedagógicas, dieron un gran aporte al desarrollo del Proyecto CECOM y sentaron las bases para generar políticas de comunicación.

Además se consiguió generar un proceso donde se **canalicen inquietudes sobre la Universidad.** Se generó, pues, una **nueva forma de socialización de la UC-A con el ámbito externo,** estableciendo formalmente un nuevo canal de comunicación externa, traducido en: visitas a los colegios en las que se representa a la institución. Al ofrecer charlas de distintas carreras en conjunto **los públicos internos empezaron a socializar entre ellos** lo cual contribuyó al desarrollo de las relaciones internas en la institución.

Mediante periódicas reuniones, entrevistas y acciones que se planteaban desde la oficina de promoción se incorporó un **nuevo vocabulario en la gestión de la UC-A;** éste está formado por los términos: **comunicación institucional, imagen, identidad, públicos internos y externos y políticas de comunicación.**

La gestión de la comunicación propone la flexibilización de la estructura para comunicarse con dinamismo y sin distorsiones, la cual es

una de las principales funciones del CECOM.

Los resultados obtenidos tras el proceso de formación del CECOM fueron beneficiosos para la UC-A. De hecho confirmamos, a través de la experiencia, que toda institución necesita contar con un Centro de Comunicaciones.

Desafíos de la gestión

La inacción en la gestión de la comunicación institucional, es una traba importante pues las personas adquieren hábitos y costumbres que se arraigan fuertemente y cierran las puertas a las innovaciones. La forma más evidente de esta inacción es la **producción de materiales o medios de comunicación los cuales no tienen relación coherente con la identidad de la misma**.

La **burocracia excesiva** en los canales de comunicación, también es considerada una dificultad dentro de cada proceso, ya que genera trabas en la gestión de la comunicación. La **organización de una institución en compartimentos estancos** donde cada uno realiza sus propias comunicaciones y sus propios procesos.

Otro factor que dificultó la gestión fue **el desorden informativo**, y lo que implica un arduo trabajo de comunicación interna.

La Comunicación Institucional es una herramienta de aprendizaje

Aprendimos, principalmente, que la Comunicación Institucional es una herramienta nueva que precisa ser difundida para que se comprendan los beneficios que la misma puede dar a la Universidad como a cualquier institución.

La aplicación de la Comunicación Institucional en una organización es un proceso constante. Siempre encuentra un curso para mejorar su gestión, y esa es la viabilidad de la comunicación, la adaptabilidad a cualquier sistema por ser parte de la realidad humana.

Desarrollar un proyecto innovador en la Universidad desde el ámbito estudiantil proyectándolo hacia un trabajo profesional nos permitió adquirir experiencia y conocer la relación entre la teoría y la práctica de la comunicación institucional, más precisamente en la construcción del proyecto de un centro de comunicaciones.

Al conocer la cultura organizacional y comprender su funcionamiento, comprobamos que las costumbres de las personas de una organización afectan a su comunicación. Entendimos que a causa de la cultura burocrática el proceso de comprensión de la comunicación institucional se hace más largo. Ya que la comunicación de una institución depende, en cierto grado de sus relacionamientos y su cultura organizacional se induce la necesidad de educar a los responsables de una institución.

Dentro del proceso resaltamos como aprendizaje la necesidad de educar a los responsables de una institución sobre la importancia de gestionar la comunicación en su organización. Y planteamos como ejercicio principal del Comunicador/a Institucional direccionar sus acciones hacia la educación de su público, comprendiendo que cada institución merece un plan y una estrategia de comunicación de acuerdo a la realidad en la que está constituida. El coordinador/a de la comunicación debe conocer la cultura organizacional y comprender su funcionamiento, entender que las costumbres de las personas de una organización afectan a la comunicación.

Por ello entendemos que la comunicación de una institución depende, en gran medida, de su relacionamiento y su cultura organizacional y no del actuar instintivamente.

Finalmente se debe considerar que a la planificación de la comunicación no caiga o se contamine con el sistema burocrático, sino por el contrario, que ayude a agilizar los procesos de comunicación.

A partir de los planteamientos descriptos en este trabajo, se confirma que la propuesta de gestión de la comunicación presentada a la UC-A fue acertada. La complejidad de su estructura precisa de un Centro de Comunicaciones capaz de generar procesos ágiles de comunicación en la institución de manera real, factible y necesaria.

Bibliografía

Anuario 2001, Universidad Católica. Asunción. CEPUC. 2002

AROCENA, Rodrigo; SUTZ, Judith. La Universidad Latinoamericana del Futuro. Tendencias, escenarios y alternativas. Naudacalpal. UDUAL. 2001

BENAVIDES, Juan y otros. Dirección de Comunicación, Empresarial e Institucional. Madrid. GESTIÓN, 2000. 2001

CENTURIÓN MORÍNIGO, Ubaldo. 100 años de la Universidad Nacional. Asunción. Edipar. 1989

Conferencia Episcopal Paraguaya. Pastoral Colectiva del Episcopado Paraguayo sobre la Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción". Asunción. 1960

COS GAYÓN, F. Necesidad de las Relaciones Públicas en la sociedad actual, en la comunicación. Madrid. Guaflex. 1976

COSTA, Joan. Identidad Corporativa, proyección en el diseño de la estrategia comercial. Madrid. Celeste. 1991

COSTA, Joan. La Comunicación en Acción, informe sobre la nueva cultura de la gestión. Buenos Aires. Paidós. 1999

EDMOND, Marc; PICARD, Dominique. La Intención Social. Cultura, Instituciones y Comunicaciones. Madrid. Paidós. 1992

ELIAS, Joan; MASCARAY, José. Mas allá de la comunicación interna – La intracomunicación, Diez estrategias para la implementación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados. Barcelona. GESTION 2000. 1999

Estatuto de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”. Asunción. CEPUC. 1996

FLOR ROMERO, Martín. Organización y Procesos Empresariales. Asunción. Litocolor. ...

Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC). La Universidad Católica hoy en Latinoamérica. Quito. 1985

GONZALEZ TORRES, Dionisio. La Universidad Nacional de Asunción. Asunción. Litocolor. 1984

KOTLER, Philip. Análisis, Planeación, Implementación y Control. México. Prentice Hall Hispanoamericana. 1993

Ley de Universidades N° 136. Asunción. 1993

LOSADA VAZQUES, Ángel. La Comunicación Institucional en la gestión del cambio, el Modelo Universitario. Salamanca. Universidad Pontificia de Salamanca. 1998

MARÍN MARTÍN, Fernando. Comunicación Empresarial e Institucional. Madrid. Universitas. 2003

MURIEL, María Luisa; ROTA, Gilda. Comunicación Institucional: enfoque Social de las Relaciones Humanas. Quito. Editora Andina. 1980

OLLINS, Wally. Identidad Corporativa, proyección en el diseño de la estrategia comercial. Madrid. Celeste. 1991

PRIETO CASTILLO, Daniel. Comunicación, Universidad y Desarrollo. Buenos Aires. Investigación de Plangesco. 2000

RAMIREZ, Txema. Gabinetes de Comunicación. Barcelona. Bosch. 1995

RAMOS PADILLA, Carlos. La Comunicación, un punto de vista organizacional. México. Trillas. 1991

ROJAS GUZMÁN, Álvaro. Capítulo: La Comunicación Organizacional productora de redes de conocimiento y sentido individual y colectivo. En Contribuciones 2000 – Imagen de las Instituciones. Buenos Aires. Konrad Adenauer Stiftung, CIEDLA. 2000

ROMERO, Martín. Comunicación Empresarial e Institucional. Madrid. Universitas. 1999

SARUBBI ZALDIVAR, Vicente. Un Sistema de Educación Superior para el Paraguay democrático. Asunción. CIDSEP. 1995

TEIXEIRA, Anisio; expositor. Conferencia Latinoamericana en la Universidad de Córdoba. Córdoba. Universidad de Córdoba. 1999 – 11 de diciembre -.

Unión de Universidades Latinoamericanas. Historia de las Universidades de América Latina, Tomo I. UDUAL. 1999

Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”. Bases para un Proyecto Académico de la Sede Regional Asunción. Asunción. CEPUC. 2003

VAN RIEL, Cees. Comunicación Corporativa. Madrid, Prentice Hall. 1997

VILLAFañE, Justo. Imagen Positiva. Barcelona. Pirámide. 1998

WATZLAWICK, Bateson y otros. La Nueva Comunicación. Barcelona. Kairos. 1981

WEIL, Pascale. La Comunicación Global – Comunicación Institucional y de Gestión. Barcelona. Paidós. 2000

