

# La Política y Gestión Comunicacional como aporte al desarrollo de la gestión institucional de las Universidades Chilenas

## Communication Policy and Management as a contribution to Chilean universities institutional management

Claudia Andrea Veas Yañez<sup>1</sup>  
Universidad Santo Tomás, Chile  
[cveas@santotomas.cl](mailto:cveas@santotomas.cl)

Recepción: 30/01/2015 Revisión: 11/02/2015 Aceptación: 30/04/2015 Publicación: 20/05/2015  
<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-10-179-206>

### Resumen

En toda organización las comunicaciones son indispensables y el sustento que a toda entidad le permite proyectarse a su comunidad interna y externa, tanto en su esencia como en aquello que realiza como contribución al medio en el que se desarrolla. En este sentido, la universidad no es ajena a esta realidad, que pareciera ser un factor común en las distintas latitudes independiente de la evolución de las comunicaciones. Por tal motivo, el objetivo general de esta investigación es conocer y estudiar las comunicaciones en universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas a través del estudio de su política comunicacional. Algunas temáticas que se abordaron en el marco teórico tienen relación con la gestión comunicacional y la política comunicacional en el ámbito universitario. En cuanto a la metodología, el tipo de investigación fue exploratorio – descriptivo. El universo está compuesto por 45 universidades chilenas acreditadas y sus muestras fueron seleccionadas de acuerdo al tipo de técnica a utilizar: en el caso de la encuesta y el análisis de contenido fueron 20 universidades, en tanto en la entrevista la muestra fue de 6 universidades. Finalmente, la investigación permitió corroborar que las universidades chilenas han ido profesionalizando sus áreas comunicacionales, que están ubicadas estratégicamente en la estructura organizacional, sin embargo, todavía no valoran la importancia que significa la definición y sistematización de una política comunicacional acorde con la cultura organizacional, lo que ocasiona que la gestión comunicacional tenga un nivel operativo y no estratégico debilitando su aporte a la gestión institucional.

**Palabras claves:** política comunicacional, comunicación universitaria, gestión comunicacional, relaciones públicas.

---

<sup>1</sup> Directora de Comunicaciones y Extensión, Universidad Santo Tomás, Viña del Mar, Chile. Relaciónador Público. Magíster en Administración Educacional y Doctora en Comunicación Organizacional.

## Abstract

In every organization communication is indispensable and the basis which permits all entities to project themselves both internally and externally, as much in its essence as in that which offers contribution to its means in which it is developed. In this sense, the university is no stranger to this reality, which appears to be a common factor in the different independent latitudes of the evolution of communications. In lieu of the following, the general objective of this investigation is to become acquainted and study communications in state, private universities both autonomous and traditional through a study of its political communications. Some of the themes that are considered in this theoretical framework are University Communicational Management: how and what and the Communicational Politics as a contribution to the university. In as much as the methodology is concerned, the type of research was descriptive-exploratory. The sample is comprised of 45 accredited Chilean universities and their samples were selected according to the technique used: in the case of the survey and its content analysis, 20 universities were considered, while 6 universities were considered for the interview sample. Finally, the research clearly verifies that the Chilean universities have been professionalizing their communicational areas, which are strategically located within the organizational structure nevertheless; the systemization and definition of the political communication according with the cultural organization was not taken into account, which results in that the communicational management may have an operative and not strategic level weakening its contribution to the institutional administration.

**Keywords:** communicational politics, university communication, communicational management, public relations.

## Sumario

1. Introducción
2. Marco Teórico
3. Metodología
4. Resultados
5. Discusión y Conclusiones
6. Referencias

## Summary

1. Introduction
2. Theoretical Framework
3. Methodology
4. Findings
5. Discussion and Conclusion
6. References

## **1. INTRODUCCIÓN**

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

Es por ello, que la inquietud permanente ha sido, en una primera instancia, cómo estructuran las universidades sus comunicaciones para dar a conocer sus proyectos, sus sistemas de educación, vincularse con los medios de comunicación masivas, con su público interno, entre tantas funciones que debe cumplir la Dirección de Comunicaciones (DIRCOM).

Por tal motivo, el objetivo general de esta investigación sea conocer y estudiar las comunicaciones en universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas a través del estudio de su política comunicacional.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Como sustento al estudio realizado, la fundamentación teórica contempla los temas de “Política Comunicacional” y Gestión Comunicacional.

### **2.1. Política Comunicacional como aporte a la Universidad**

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

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

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

Para llevar adelante la comunicación universitaria, es necesario: planificar los mensajes, diseñar estrategias de divulgación, seleccionar los medios apropiados, ser proactivo en la búsqueda y procesamiento informativo deben ser tareas y actitudes cotidianas para el éxito de la gestión comunicacional en una institución de educación superior (Veas, 2003).

De igual forma, según Miquelena, es importante tener presente que la “Política Comunicacional” no se debe limitar a la actualización de las redes y sistemas de información y comunicación existentes dentro de la organización, también debe contemplar el diseño de políticas claras, normas, reglamentos, planos, programas y sobre todo tiene que contener mecanismos claros para que puedan supervisarse y controlarse el cumplimiento de los mismos (Blanco, Ramírez y Miquelena, 2013).

Urbina, gestor de la Política Comunicacional de la Universidad de Zulia, agrega que se debe tener presente que:

“...estos procesos no son sustantivos, es decir, una organización como la universidad no existe para comunicar, existe para hacer ciencia, para instruir en el conocimiento a quienes se forman como profesionales en distintas disciplinas. Su negocio no es la Comunicación, aunque ella sea fundamental para su proyección” (Pérez, 2009).

Este planteamiento del profesor Urbina, es relevante como argumento dirigido a los directivos superiores de cualquier universidad en la que todavía no se internaliza la importancia de la definición de una “Política Comunicacional” y que permite aterrizar el concepto concretando el proyecto educativo y su planificación estratégica. La comunicación

es un medio para alcanzar los objetivos institucionales y en la medida que esta área de apoyo esté bien delimitada, bien fundada, abordada con visión y gestión, teniendo siempre presente que es fundamental para fortalecer la cultura, generar identidad, configurar imagen y posicionarse en el entorno, no perdiendo de vista la esencia de toda universidad que es generar conocimiento, formar profesionales y ser el motor de toda sociedad, se logrará que mancomunadamente el proyecto educativo y la “Política Comunicacional” caminen de la mano con consistencia, coherencia, credibilidad y seriedad en cuanto al deber ser.

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

## **2.2. Gestión Comunicacional Universitaria: qué y cómo**

Para contextualizar, cabe mencionar que:

“la universidad es, en esencia, una comunidad de estudiantes y profesores y, por ello, posee un modelo organizacional que no es posible extrapolar a ningún otro tipo de agrupación humana, algo evidente desde el mismo momento en el que nos planteamos la naturaleza de los fines que la definen y le dan sentido, como son la formación de los estudiantes para su inclusión en el mercado laboral, su presencia como foro de reflexión, debate y crítica sobre los problemas sociales y su elevada responsabilidad en la gestión del conocimiento” (Losada 2004: 476).

“Además, las instituciones universitarias comparten una serie de rasgos definitorios que condicionan el modo de administrar su comunicación, pues el servicio que prestan se basa en la generación y difusión del conocimiento. Parte de sus clientes (los universitarios) son además parte de su público interno” (Losada, 2002: 146).

Lo anterior permite comprender que la manera de gestionar las comunicaciones en una entidad como lo es la universidad, requiere de consideraciones particulares que contemplen

las características propias de cada público, estructuras específicas del mensaje y que por tanto su ejecución se realice de acuerdo a esas peculiaridades.

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

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

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

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

### 3. METODOLOGÍA

El tipo de estudio utilizado fue exploratorio - descriptivo. Exploratorio porque son “estudios cuyo objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Hernández, Fernández, Baptista, 2006:58), y por lo tanto permitirá identificar conceptos o variables relevantes para el tema tratado. Y descriptivo porque estos estudios “buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (Hernández, Fernández, Baptista, 2006:58).

Se intenta en una primera instancia explorar la situación actual comunicacional de las universidades públicas, privadas tradicionales y privadas autónomas, sobre la base de la existencia de una Dirección de Comunicaciones y de la definición y sistematización de la “Política Comunicacional” para posteriormente describir sus acciones comunicacionales, su estructura, sus funciones y así realizar una comparación entre las universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas que tienen estructurado el área comunicacional y así dar cumplimiento a los objetivos de investigación que son:

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

El universo está compuesto por 45 universidades chilenas acreditadas por el Consejo Nacional de Acreditación (2014), cuyos nombres se enumeran a continuación:

1. Pontificia Universidad Católica de Chile
2. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
3. Universidad Academia de Humanismo Cristiano
4. Universidad Adolfo Ibáñez
5. Universidad Adventista de Chile
6. Universidad Alberto Hurtado
7. Universidad Andrés Bello
8. Universidad Arturo Prat
9. Universidad Austral de Chile
10. Universidad Autónoma de Chile
11. Universidad Bernardo O'Higgins
12. Universidad Católica de la Santísima Concepción
13. Universidad Católica de Temuco
14. Universidad Católica del Maule
15. Universidad Católica del Norte
16. Universidad Católica Silva Henríquez
17. Universidad Central de Chile
18. Universidad de Antofagasta
19. Universidad de Artes y Ciencias Sociales ARCIS
20. Universidad de Atacama
21. Universidad de Chile
22. Universidad de Concepción
23. Universidad de La Frontera
24. Universidad de La Serena
25. Universidad de Los Andes
26. Universidad de Los Lagos
27. Universidad de Magallanes
28. Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación
29. Universidad de Santiago de Chile
30. Universidad de Talca
31. Universidad de Tarapacá
32. Universidad de Valparaíso



33. Universidad de Viña del Mar
34. Universidad del Bío-Bío
35. Universidad del Desarrollo
36. Universidad del Pacífico
37. Universidad Diego Portales
38. Universidad Finis Terrae
39. Universidad Mayor
40. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación
41. Universidad San Sebastián
42. Universidad Santo Tomás
43. Universidad Técnica Federico Santa María
44. Universidad Tecnológica de Chile INACAP
45. Universidad Tecnológica Metropolitana

La muestra será por conveniencia, es decir, serán 20 universidades, en las que se encuestarán a los Directores de Comunicaciones de las universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas y se realizará el análisis de contenido de sus páginas web, como una forma de ir contrarrestando la información obtenida de cada uno de los instrumentos.

La muestra equivale al 44% del universo y está compuesta por 4 universidades estatales, 4 universidades privadas tradicionales y 12 universidades privadas autónomas que representan a todos los tipos de universidades existentes en Chile.

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

- que hubiesen universidades estatales, privadas tradicionales y privadas autónomas.
- que geográficamente estuvieran ubicadas en distintas zonas del país.
- fácil acceso a los directores de comunicaciones para extraer la información rápidamente a los largo del tiempo, sin dilatar la aplicación del instrumento.

Las técnicas que se utilizaron fueron las siguientes:

Encuesta: nos permite recibir información genérica y conocer el estado actual

comunicacional de las universidades estatales, privadas tradicionales, privadas autónomas, para luego establecer qué universidades cuentan con un área de comunicaciones establecidas. La aplicación de este instrumento, tuvo problemas en el momento de su ejecución. Hubo grandes dificultades en el envío de las respuestas de parte de los Directores de Comunicaciones de las universidades estudiadas, a quienes fue difícil contactar, se comprometían a responderla y no lo hacían, apelando a diferentes motivos como la excesiva carga de trabajo, período de evaluación, estar fuera del país y pérdida del cuestionario, logrando la respuesta de 20 universidades. De las 45 universidades que forman parte del universo, sólo 2 manifestaron en forma inmediata, que no contestarían el cuestionario, por considerar que sus preguntas apuntaban a obtener información estratégica de la universidad y de carácter confidencial. Estas universidades fueron la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad Adolfo Ibáñez.

El cuestionario fue semi estructurado compuesto por 23 preguntas de las cuales 16 preguntas fueron cerradas y 7 preguntas fueron abiertas. Además está elaborado sobre las bases de las variables de estudio: Política Comunicacional, Gestión Comunicacional, Ubicación de la Dirección de Comunicaciones, Tipo de Funciones y Gestión y Tipo de Administración.

Este instrumento fue aplicado durante el primer y segundo semestre del año 2011 vía correo electrónico a todos los Directores y/o Jefes de Comunicaciones de las universidades chilenas acreditadas al momento de la aplicación del cuestionario.

Análisis de Contenido: para analizar la comunicación de las universidades en cuestión, se hace necesario estudiar sus páginas web que son la vía a través de la cual transmiten todos sus mensajes hacia sus distintos públicos siendo uno de los canales fundamentales para operacionalizar la "Política Comunicacional".

Para el análisis de contenido, se definieron las unidades de análisis: "Política Comunicacional", Gestión Comunicacional y Dirección de Comunicaciones. Se hizo una revisión de cada una de las páginas web de las 20 universidades que conformaron la muestra durante el período del segundo semestre 2011, en las que se buscaba encontrar evidencia escrita de aquello que declaraban los directores y jefes de comunicaciones de estas universidades en cuanto a sus sellos, canales, información que se entrega a los distintos

públicos, sala de prensa, redes sociales, intranet, proyección de la “Política Comunicacional” a través de esta vía, profesionalización de la dirección de comunicaciones, su nivel jerárquico y funciones. En general, evidencia concreta de mensajes estructurados sobre la base de una “Política Comunicacional” definida y en tal sentido la existencia de coherencia entre lo que se dice y se hace.

Entrevista en profundidad: se empleó la entrevista semiestructurada o focalizada para la obtención de datos de carácter cualitativo aplicado a directores, jefes o encargados de comunicaciones, de las universidades acreditadas durante el año 2012, a través de encuentros cara a cara o vía skype en los casos de universidades que se encuentran distantes geográficamente al entrevistador, con el fin de comprender las perspectivas que tienen acerca del tema en estudio. Desde este punto de vista, es relevante indagar con mayor minuciosidad acerca del desarrollo de las comunicaciones en la universidad y particularmente la manera de trabajar las comunicaciones en cuanto a su planificación, gestión y, en caso de existir, la elaboración de su “Política Comunicacional”.

La pauta de la entrevista fue estructurada sobre la base de las unidades de análisis: “Política Comunicacional”, Gestión Comunicacional y Dirección de Comunicaciones.

#### **4. RESULTADOS**

Centrando la presentación de resultados en las variables Política Comunicacional y Gestión Comunicacional, es posible mencionar lo siguiente:

##### **4.1. Política Comunicacional**

El análisis de sus resultados se realizará sobre la base de los siguientes indicadores: dirección de comunicaciones, comunicación interna y externa, sellos comunicacionales y canales de comunicación.

###### **4.1.1. Dirección de Comunicaciones**

De acuerdo a los antecedentes recogidos, ha sido posible comprobar que el 100% de la muestra, cuenta con una Dirección de Comunicaciones (DIRCOM) en su universidad. A simple vista, para el presente estudio este dato resulta muy alentador, sin embargo sólo el 25% (5 universidades) de ellas supera la decena de personas que trabajan en la DIRCOM.

Cabe señalar, que en estos 5 casos, los profesionales que trabajan en esas direcciones son especialistas vinculados al área comunicacional, específicamente Periodistas, Diseñadores Gráficos y Relacionadores Públicos.

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

Cuando se consulta acerca de los procedimientos que se utilizan para definir la “Política Comunicacional” en la universidad, el 40% indica que: diagnostica la efectividad del sistema comunicacional, estudia la estructura jerárquica para definir los canales, selecciona los mensajes, canales y forma de comunicar y obtiene retroalimentación acerca de la imagen de la universidad. Todos estos puntos son efectivamente correctos y positivos.

Por el contrario, el 60% declara utilizar sólo una de estas alternativas, lo que denota desconocimiento, poca rigurosidad en la definición de la política o bien la Dirección de Comunicaciones no ha realizado una definición de “Política Comunicacional”, y por tanto pese a indicar que cumplen con alguno de los puntos que se utilizan para definir estos lineamientos, la institución igualmente carece de una política profesionalizada en el ámbito de las comunicaciones.

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

El siguiente gráfico indica el factor más importante que la universidad dice utilizar para definir esta política.

**Gráfico Nº 1: Política Comunicacional**

**Fuente: Elaboración Propia**

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

#### 4.1.2. Comunicación Interna y Externa

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

Lo anterior es reafirmado por la entrevista en profundidad. Hay una mayor preocupación por el ámbito externo, la comunicación con los medios de prensa locales y los mensajes adecuados para influir en una buena imagen corporativa. Esto, para lograr una buena

admisión en el proceso siguiente porque, en ocasiones, la gestión está asociada a la captación de alumnos y por tanto los esfuerzos comunicacionales van hacia esa dirección. Esta orientación coincide con las universidades que no tienen “Política Comunicacional” y que el número de personas que trabajan en esa área es reducido.

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

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

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

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

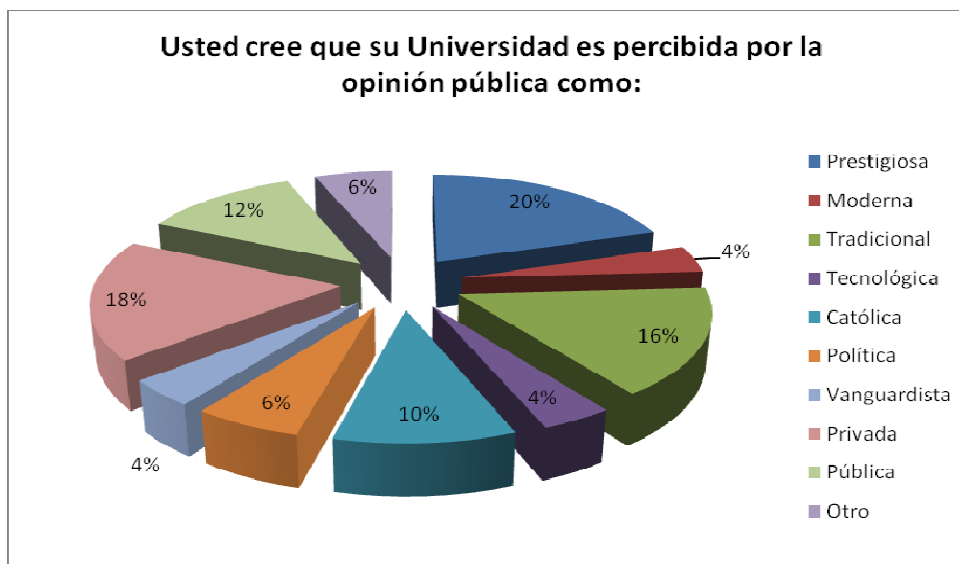
Esto refuerza el interés prioritario de las universidades y sus direcciones de comunicaciones por orientar su gestión y presupuesto hacia la comunicación externa, tal como se ha visto en puntos anteriores.

#### 4.1.3. Sellos Comunicacionales

Por otra parte, la información que arrojó el análisis de contenido, es aún más contundente en afirmar que en la mayoría de las universidades estudiadas (15 de 20) no existe coherencia entre los sellos comunicacionales que declaran tener en la encuesta, los que transmiten a través de su página web, e incluso respecto de lo que los DIRCOM creen que la opinión pública percibe de ellos (Ver gráfico N° 2).

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

**Gráfico Nº 2: Sellos Comunicacionales**



**Fuente: Elaboración Propia**

Reforzando lo anterior, los Directores de Comunicaciones entrevistados concuerdan que hay coherencia entre lo que son y lo que proyectan ser, pero ese discurso se obtiene de las universidades que han definido su política comunicacional y no de aquellas que no lo han hecho.

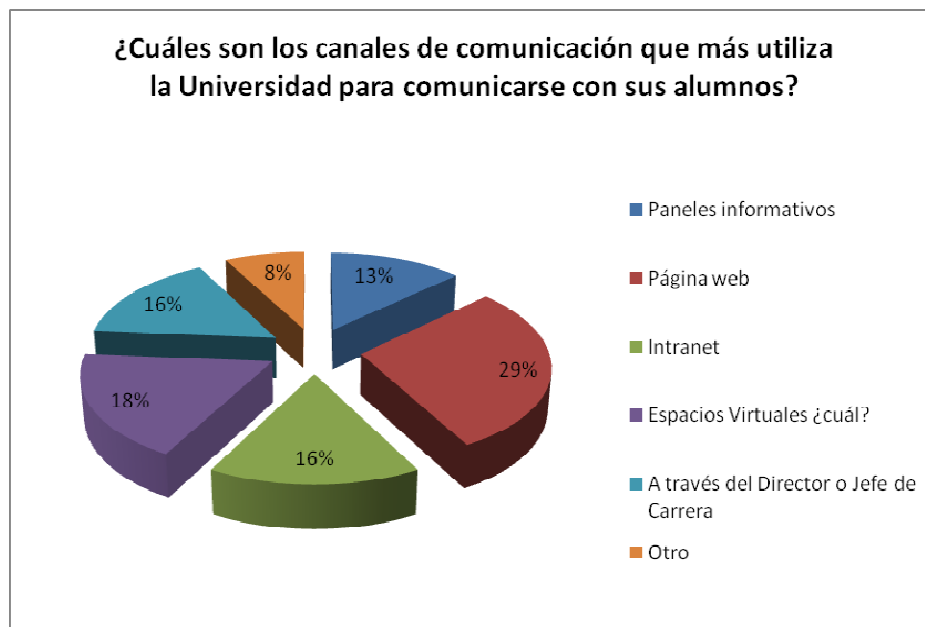
#### 4.1.4. Canales de Comunicación

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

En cuanto a los canales de comunicación, las universidades indican utilizar como vínculo con el estudiantado, básicamente los espacios virtuales, esto es; páginas web e intranet, redes sociales formalmente establecidas por la universidad, entre otras. Lo que se verifica a través

del tipo de lenguaje que se utiliza en ese espacio, la información que se publica y los links de interés que se publican orientados a ese grupo.

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



**Fuente: Elaboración Propia**

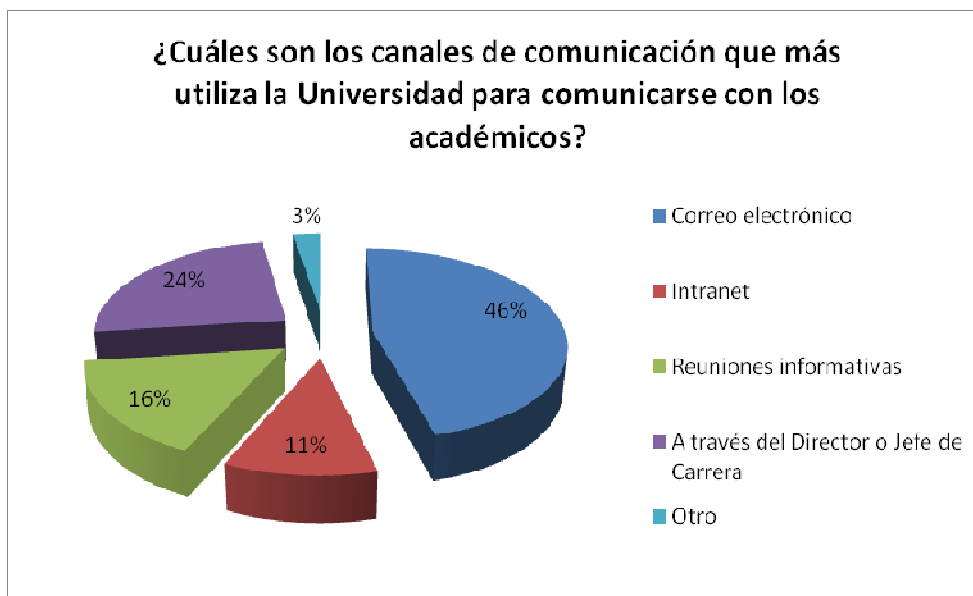
En el caso de los académicos, los canales más utilizados por las universidades para dirigirse a ellos, son los correos electrónicos y a través de los Directores o Jefes de Carrera, lo que es posible de corroborar a través de los datos entregados por la entrevista. Sin embargo, a través del análisis de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

La encuesta, también indica que para comunicarse con el personal administrativo y de servicio de la Institución, el correo electrónico es el medio más usado, junto a la transmisión de la información a través del jefe directo. Sin embargo, al complementar la información con el análisis de contenido de su página, es posible mencionar que las universidades estudiadas manifiestan a través de la página web ser un canal de comunicación formal para



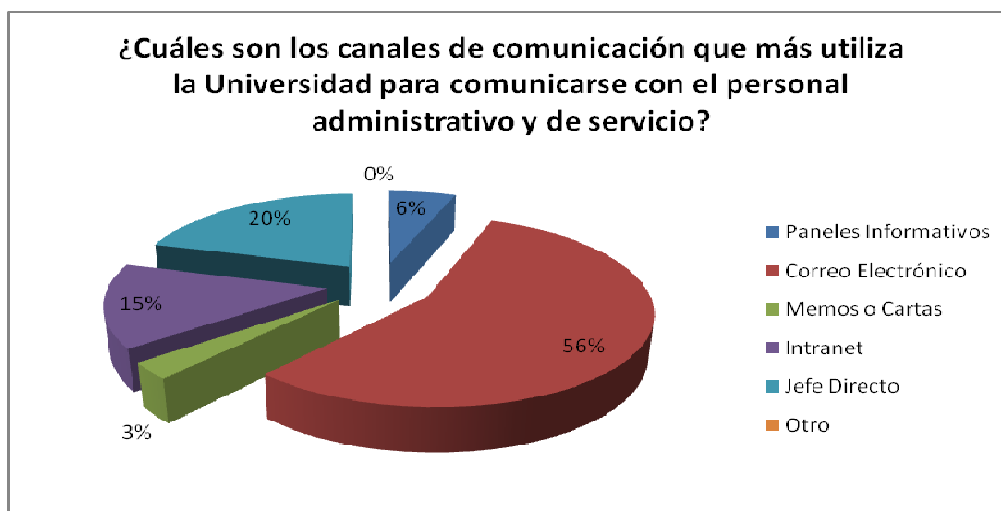
comunicarse con los administrativos, siendo que la DIRCOM, declara transmitir la información a este público a través de otros canales.

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



Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico Nº 5: Canales de Comunicación hacia personal administrativo y de servicio**



Fuente: Elaboración Propia

Respecto a los medios de comunicación, el correo electrónico y el teléfono son los utilizados preferentemente. En Chile, todavía se privilegia el contacto más directo con los medios y en

tal sentido, las salas de prensa de las páginas web son poco consultadas para la obtención de la información, teniendo la universidad que ser la encargada de enviarle la información lista al periodista de medio para tener alguna posibilidad de publicación. Hoy en día, en temáticas de educación, exceptuando casos muy particulares, no hay gran interés de la prensa en buscar la noticia.

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



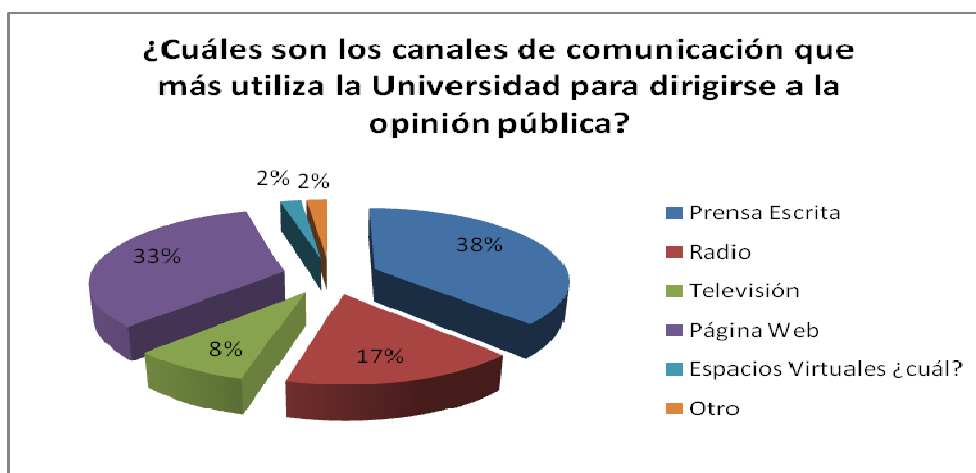
**Fuente: Elaboración Propia**

Finalmente, las universidades señalan que para dirigirse a la opinión pública, la prensa escrita y la página web son los canales más utilizados.

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

Por otra parte, la entrevista confirmó que hoy en día los canales más efectivos son las redes sociales como Facebook, Twitter y la página web, además de boletines digitales. Las 2 universidades que tienen definida su “Política Comunicacional”, tienen indicadores claros que le permiten evaluar permanentemente cuáles son los canales más adecuados dependiendo del público al que se va a dirigir.

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



**Fuente: Elaboración Propia**

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

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

#### **4.2. Gestión Comunicacional**

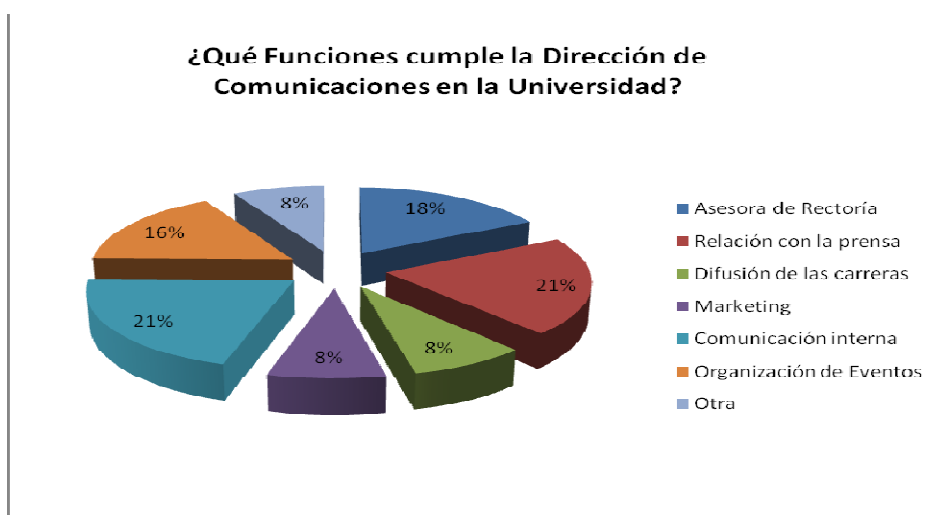
Para presentar los resultados se consideran los siguientes indicadores: funciones, asesoría comunicacional, plan de medios y presupuesto.

##### **4.2.1. Funciones**

Las universidades encuestadas para esta investigación, indicaron que la Dirección de Comunicaciones tiene las siguientes funciones principales: (Ver gráfico Nº 8)

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

**Gráfico Nº 8: Funciones Dirección de Comunicaciones**



**Fuente: Elaboración Propia**

La cantidad de funciones que debe cumplir y que pudiéramos decir que está dentro del ámbito de acción de un DIRCOM, no se condice con el número de profesionales que trabajan en ella, el que es muy reducido y por lo tanto dificulta la cobertura a cabalidad de todas las tareas que demanda la dirección. De ahí se desprende que las comunicaciones, en las universidades entrevistadas sean más reactivas que proactivas, a pesar de estar en conocimiento que no es lo más apropiado, la capacidad de recurso humano impide que sea de otra forma.

Las universidades encuestadas para esta investigación, indicaron que su Dirección de Comunicaciones tiene funciones de carácter estratégico, sumado esto a que el DIRCOM está ubicado estructuralmente en los altos mandos. Sin embargo, si se analiza más en

profundidad y se cruza la información obtenida tanto de otras preguntas del mismo instrumento como del análisis de contenido de las páginas web, es posible comprobar que el número de integrantes de los DIRCOM, su estructura jerárquica, la formación profesional de quienes trabajan en ella, no hace posible que exista una real planificación de las comunicaciones.

La explicación más atingente es que coincide que estas universidades no tienen definida su “Política Comunicacional”, lo que dificulta la elaboración de un plan que cumpla con todos los requerimientos de una universidad para desarrollarse comunicacionalmente en el medio interno y externo. Esto, definitivamente impide priorizar el trabajo, lo que asociado a poco personal, dificulta el establecimiento de funciones específicas para cada uno de los integrantes de la dirección de comunicaciones.

#### 4.2.2. Asesoría Comunicacional

En cuanto al rol asesor, los datos indican que el 85% de los DIRCOM, declara que dentro de sus funciones se encuentra asesorar a Rectoría, lo que le da un carácter estratégico, de relevancia en cuanto a la toma de decisiones de la universidad, sin embargo no se ve reflejado en los datos recogidos tanto en la encuesta, como en el análisis de sus páginas web y la entrevista.

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

#### 4.2.3. Plan de Medios

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

En las entrevistas, coincide que la relación con la prensa es permanente, de contacto personal y en lo que se destina gran parte de los esfuerzos del propio DIRCOM. Para todas las universidades es importante establecer una buena relación con los medios a fin de lograr la cobertura de sus actividades, lo que sin duda, es uno de los principales requerimientos de las autoridades.

#### 4.2.4. Presupuesto

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

De lo anterior, podemos inferir que el desarrollo de las comunicaciones no es considerada como una gestión prioritaria y estratégica que contribuya al logro de los objetivos institucionales.

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

Desde una perspectiva global en cuanto a Gestión Comunicacional, es posible indicar que si bien la gran mayoría declara tener una "Política Comunicacional" definida, que se enmarca dentro de la planificación estratégica y del proyecto educativo institucional, la gestión comunicacional es difusa en gran parte de las universidades entrevistadas debido a que en algunos casos la estructura orgánica de la universidad es compleja, compuesta por facultades y distintos estamentos en las que difundir sus carreras, investigaciones, logros, actividades y mostrarse a través de los medios de comunicación de masas, resulta fundamental, minimizando la gestión comunicacional sólo a ese ámbito. Por lo tanto, al entender la gestión comunicacional sólo dirigida hacia el ámbito externo, las funciones y tareas prioritarias se orientan hacia esa dirección, a pesar de declarar que abarcan ambos

planos. Lo anterior significa que no hay coherencia entre lo que declaran y la gestión comunicacional que realizan o pretenden realizar.

Las universidades entrevistadas opinan que su gestión es reactiva ya sea porque no tienen una “Política Comunicacional” que les permita tener una directriz y en base a eso anticiparse planificando de mejor forma las comunicaciones, en otros casos porque la contingencia en comunicaciones hace que cueste ser proactivo en la gestión y en otros casos porque la política comunicacional está ligado al rector de turno. Cabe señalar que la “Política Comunicacional” está fuertemente vinculada al proyecto educativo institucional, y por lo tanto a la cultura corporativa de la institución y no a las personas que las dirigen.

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

## **5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

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

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

Sin embargo, todavía no valoran la importancia que significa la definición y sistematización de una política comunicacional acorde con la cultura organizacional de la universidad, que potencie sus fortalezas y minimice sus debilidades permitiendo un trabajo planificado, estructurado, conocido por todos y compartido por todos.

Las universidades estudiadas, independiente si son estatales, privadas tradicionales o privadas autónomas, todavía no valoran la importancia que significa la definición y sistematización de una política comunicacional acorde con la cultura organizacional y sistema de creencias de la universidad, que potencie sus fortalezas y minimice sus

debilidades permitiendo un trabajo planificado, estructurado, conocido por todos y compartido por todos.

Es así como las universidades chilenas dedican gran parte de sus esfuerzos comunicacionales y humanos en gestionar las comunicaciones hacia el público externo, olvidándose de los académicos, personal administrativo y de servicio, incluso de los alumnos. Por tal motivo, el destino de los presupuestos está más orientado a satisfacer las necesidades comunicacionales externas que internas.

A las comunicaciones en el ámbito universitario, les falta rigurosidad. Hay poco tiempo para la investigación y por lo general los equipos de comunicaciones no tienen la cantidad de profesionales que les permita realizar algún estudio que inicialmente garantice un plan más adecuado a su realidad y a su entorno, y por tanto se actúa reactivamente y en la mayoría de los casos sin realizar una evaluación posterior.

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

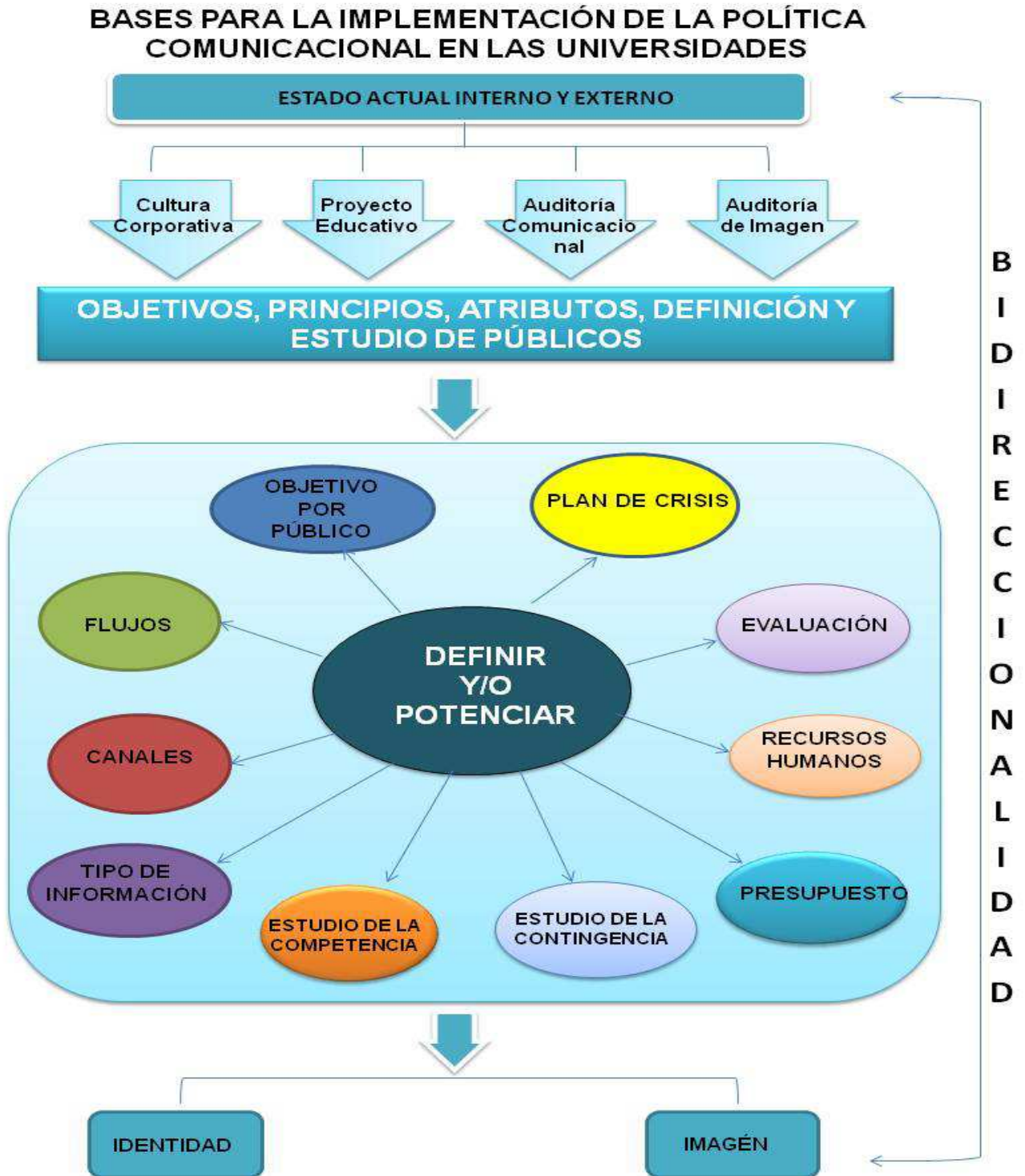
Las Políticas Comunicacionales, para que contribuyan a los múltiples quehaceres de la universidad, deben definirse tanto interna como externamente y por tanto aplicarla desde el interior de la universidad. Ahí es donde se generará la comunión con el sistema comunicativo, el traspaso de la visión y misión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

Es así que finalizada la investigación, es posible concluir que en su gran mayoría las universidades estudiadas no tienen estructurada su área comunicacional debido a que no existe una “Política Comunicacional” sistematizada que contribuya a una gestión eficiente en el ámbito de las comunicaciones.

Por tal motivo, se consideró adecuado plantear una propuesta básica de cómo debiera llevarse a cabo la elaboración de una “Política Comunicacional” en las universidades acorde



a la Cultura Corporativa y al Proyecto Educativo Institucional, y que surge como fruto de la investigación realizada.



Fuente: Elaboración propia

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

Una vez obtenida esa información, se comienzan a definir los ejes centrales de la “Política Comunicacional”:

1. Objetivos que determinarán el centro de la política.
2. Principios que fundamentan y le dan el espíritu a la política.
3. Atributos o sellos comunicacionales.
4. Definición y estudio de los públicos, que permitirá tener un esquema de quienes y por qué deben ser considerados públicos de la universidad.

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

1. Objetivos para cada público.
2. Flujos.
3. Canales efectivos de comunicación orientados a cada público.
4. Tipo de información a comunicar.
5. Estudios de la competencia, conocer sus fortalezas y debilidades.
6. Estudios de la contingencia.

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

1. Plan de crisis.
2. Evaluación o medición de los resultados.
3. Recurso humano necesario.
4. Presupuesto.

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

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

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

## 6. REFERENCIAS

BLANCO CH, RAMÍREZ F, MIQUELENA, M (2013). La política comunicacional como fortalecimiento en la identidad corporativa universitaria. IV Congreso Venezolano de Investigadores de la Comunicación INVECOM. Recuperado el 15 de enero de 2015, de [www.invecom.org](http://www.invecom.org).

DURÁN, A., FERNÁNDEZ, F. (2004): Manuales de Gestión de la Imagen y Comunicación en la Universidad. El Caso de la Universidad Jaume I. Recuperado el 15 diciembre de 2015, de <http://www.uji.es/>.

GARCÍA J.F. (1989): Comunicación Universidad – Sociedad Universidad de Valencia. Recuperado el 9 de marzo 2009, de <https://www.micinn.es/teseo/mostrarRef.do?ref=67728>

HERNÁNDEZ, R, FERNÁNDEZ, C y BAPTISTA, P. (2006). *Metodología de Investigación México*, Editorial McGraw – Hill, 4ª edición.

LOSADA, JC (2002) *Prensa e Imagen Corporativa en la Universidad*, España. Editorial UCAM-AEDOS

LOSADA, J.C. (2004) *La Comunicación en la construcción de Universidad*. Murcia: Universidad Católica San Antonio de Murcia.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN de la República de Chile (2014). Recuperado el 18 de agosto 2014, de <http://www.mineduc.cl>.

PÈREZ, C. (2009): *Universidad de Zulia, Venezuela*. Recuperado el 28 de enero 2014, de <http://www.agenciadenoticias.luz.edu.ve>.

SIERRA, C. (2011): La capacidad comunicacional. *Gestiopolis*. Recuperado el 12 de mayo 2014, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/capacidad-comunicacional-competencia-incorporar-directivos-equipos-direccion.htm>.

TRELLES, I. (2001): Gestión de la Comunicación Interna. *Ecured Conocimiento con todos y para todos*. Recuperado en enero 2014, de [www.ecured.cu](http://www.ecured.cu)

VEAS, C. (2003) *Aporte de la Política Comunicacional a la Gestión Educativa de las instituciones de Educación Superior de la V Región*. Tesis de magíster. Chile: Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación.

**Forma de citar este artículo:**

VEAS YAÑEZ, C.A. (2015). La Política y Gestión Comunicacional como aporte al desarrollo de la gestión institucional de las Universidades Chilenas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. V, Nº 9, 179-206. Recuperado el \_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-10-179-206>.