



Edita: Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social

Depósito Legal: TF-135-98 / ISSN: 1138-5820

Año 4º – Director: [Dr. José Manuel de Pablos Coello](#), catedrático de Periodismo

Facultad de Ciencias de la Información: Pirámide del Campus de Guajara - [Universidad de La Laguna](#) 38200 La Laguna (Tenerife, Canarias; España)
Teléfonos: (34) 922 31 72 31 / 41 - Fax: (34) 922 31 72 54

[marzo de 2001]

Comunicación institucional: la comunicación bien entendida empieza por casa

Lic. **Mónica María Viada** ©

Escuela de Ciencias de la Información - Universidad Nacional de Córdoba

Argentina

Introducción

Desde hace unos años, empresas primero e instituciones no gubernamentales después, comenzaron a vislumbrar las ventajas de comunicar sus organizaciones (sus acciones, filosofía, etc.) a la sociedad. De esta forma, la comunicación dejó de ser patrimonio de medios de información y gobiernos para extenderse a todos los ámbitos de la sociedad. Paralelamente se amplió el campo ocupacional de los profesionales de la información y la comunicación.

Es cierto que los objetivos de encarar una política de este tipo varían y nunca son desinteresados: maximización de las ganancias, posicionamiento de la marca o de la empresa como "socialmente comprometida" con el medio ambiente, los derechos de los niños o los discapacitados, búsqueda de apoyo comunitario, son sólo algunos ejemplos. Pero, en el fondo, hay un elemento común: la importancia que adquiere la imagen (institucional o corporativa) ante los demás.

También es cierto que no se puede comunicar de manera eficiente y a largo plazo hacia afuera si hacia adentro los actores desconocen la realidad de las otras áreas o si la información que circula es parcial, contradictoria, poco clara o directamente inexistente.

El presente trabajo tiene una finalidad práctica: dar algunas pistas para los interesados en mejorar la comunicación interna de sus instituciones. No obstante, advertimos que no es un recetario; es más, aconsejamos desconfiar de los manuales que prescriben fórmulas taxativas para lograr determinados fines. Por el contrario, entendemos que así como cada casa es un mundo, también cada organización, al estar compuesta de sujetos y relaciones diferentes, tiene sus particularidades que harán que algunos proyectos tengan éxito y otros fracasen. Por eso, sólo pretendemos aportar ideas y criterios de organización que consideramos útiles para que cada uno tome, adapte, rechace y mejore para aplicar en su propia organización.

Una última advertencia: razones de espacio nos limitan en el desarrollo y profundización en el tema que nos aboca. Por ello, apelamos a la colaboración y "complicidad" del lector (como le llama Umberto Eco) para que complete, de acuerdo a sus conocimientos y experiencia, lo que aquí aportamos.

Para ejemplificar, tomamos un caso concreto: el relevamiento de las necesidades y demandas de comunicación interna en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina), a partir del cual se elaboró una estrategia que derivó, entre otras acciones, en la creación del Área de Comunicación Institucional.

1. La punta del ovillo

Reconocer que existe el problema y tener la voluntad de instrumentar una política para superarlo es la primera condición para encarar un proyecto puesto que en los propios problemas se encuentra la raíz de la solución. Esto, que parece una verdad de perogrullo, no lo es tanto si se tiene en cuenta que, muchas veces, acostumbrados a una determinada situación, nos cuesta reconocer que algo no funciona como debiera o como se esperaba en un principio. Si pretendemos que el emprendimiento sea exitoso, será necesario que las personas involucradas (los productores y destinatarios de esos mensajes) compartan esta

necesidad y aporten su actitud proactiva para que la situación inicial se modifique. Asimismo se requerirá el compromiso de las autoridades o nivel directivo para que las iniciativas se mantengan en el tiempo, pues de lo que se trata, en definitiva, es de generar una nueva cultura de democratización de la información lo que, indudablemente, demandará su tiempo.

Cumplida la primera condición, antes de elaborar cualquier proyecto será imprescindible conocer "paño". Esto significa examinar con detenimiento el proceso de producción-circulación-consumo de la información en la organización, aspecto que ampliamos en el punto 2.

Finalmente, todo diagnóstico debe ser dinámico porque así es la realidad. Por ello, no cabe duda que las adecuaciones deberán ser permanentes. Elaborar un magnífico informe para colocarlo en la biblioteca del directorio podrá quedar muy bien estéticamente pero será de poca utilidad. Si no se ponen en práctica las acciones correctivas sólo se habrá malgastado tiempo, dinero, esfuerzos, se frustrarán las expectativas de quienes esperaban un cambio y se fortalecerán las de los que esperan que todo siga igual.

El escenario

Conocer el ámbito donde se pretende realizar el estudio es esencial para un buen trabajo. No podemos hacer un diagnóstico desde un escritorio, desde los papeles. Una organización jamás es igual a otra. Cada una tiene una distribución espacial diferente, historias y expectativas diferentes. Cada organización está compuesta por hombres y mujeres con intereses y compromisos distintos, cada uno de los cuales contribuye a crear y recrear -consciente o inconscientemente- la cultura comunicacional de la entidad en la que se desenvuelve.

Veamos el caso concreto que nos ocupa. Si la Facultad de Ciencias Económicas fuera una población, llegaría casi a la categoría de ciudad, y más precisamente de una ciudad con densidad elevadísima. En efecto, esta dependencia de la Universidad Nacional de Córdoba alberga en sus poco más de 10.000 metros cuadrados a unos 9.000 estudiantes activos (14.000 matriculados por año), más de 500 docentes y casi 70 no docentes. Es natural, entonces, que surjan problemas de comunicación, máxime si no existe una estructura específica que se encargue de ordenarla y canalizarla.

En toda organización coexisten un organigrama jerárquico planeado (formal) y una estructura u organigrama funcional real, que se manifiesta a través de las relaciones informales que se dan entre los miembros y que permite que cada actor cumpla con una función manteniendo la vida de la organización. En este último, la interrelación entre las personas y la forma en que se toman las decisiones no está dada generalmente por el cargo que ocupa cada una sino por un número de factores que constituyen las relaciones reales. Con esto queremos expresar que no existe una organización formal (en los papeles) y una real (de relaciones) sino que hay una única organización (la verdadera o real) que es la que configura, en definitiva, las relaciones entre sus miembros.

En este sentido, confluyen en esta pequeña Babel intereses, situaciones y expectativas totalmente diferentes cuando no contradictorios. Circunstancias históricas, sociales, económicas, culturales, factores de poder y cuestiones personales inciden en la participación de cada uno de los actores en la vida de esta comunidad y, por ende, en la cantidad y calidad de información que circula por ella. Atender y compatibilizar estas situaciones para mejorar el desenvolvimiento de la institución en su faz comunicacional es un eje que no habrá que perder de vista.

Unidades de observación

Para comprender cómo se desenvuelven los actores en el escenario es útil identificar las unidades de observación y fuentes de información. En este aspecto, apuntar a los productores de información es condición necesaria pero no suficiente. En efecto, los consumidores de información también podrán proveer datos de interés para el estudio.

2. Manos a la obra

Relevamiento y análisis de fortalezas y debilidades, ofertas y demandas de comunicación

Relevar una institución en lo comunicacional implica no sólo conocer sus problemas, sino también sus potencialidades, no sólo lo que falta sino lo que hay y que muchas veces no se aprovecha.

Veamos algunas de las herramientas que se pueden emplear:

- **Entrevistas a informantes clave.** Como mencionamos, para evitar una mirada distorsionada o parcial será importante consultar a personas de los distintos niveles jerárquicos; a productores y receptores de información. No debemos olvidar que, en algún momento, todos ejercemos uno u otro rol. Esto también sirve como elemento de control para corroborar lo expresado por los distintos actores. Aun cuando cada entrevistado responda con sinceridad, tenemos que tener en cuenta que las percepciones, según el lugar que se ocupe, pueden ser diferentes y hasta opuestas.

- **Análisis de documentos.** Entendemos por documentos todo material normativo o de difusión que emplea la organización, no sólo en soporte papel (papelería, folletos, instructivos, reglamentos) sino también audiovisuales (vídeos), informáticos o

multimedia (CD, páginas web u otros).

• **Observación.** Todo es observable; desde los comportamientos de las personas (no siempre lo que uno dice se refleja en las conductas, tendencia a autojustificarnos) hasta la infraestructura (fachada, accesos, paredes).

Una vez recogidos todos los elementos, será necesario sistematizar y procesar el material recogido para proceder a su análisis. De la interpretación de los datos surgirán con mayor claridad cuáles son los actores generadores y receptores de información, los flujos informativos que se producen en el interior de la entidad, el volumen y tipo de información que reciben y generan, origen y destino de la misma, demandas potenciales, responsabilidades, mecanismos de distribución utilizados y funcionamiento de los canales, entre otros aspectos.

Volvamos a nuestro caso testigo. En Ciencias Económicas, por ejemplo, se detectaron los siguientes problemas:

• Inexistencia de un sistema formal de comunicación interna que organice y redistribuya la información de manera efectiva. Este vacío trae aparejado el problema que se enuncia a continuación.

• Predominio de los canales informales de comunicación

Siempre hay comunicación; cuando no existe un sistema formal, ésta se las arregla para circular por canales informales. El pasilleo se convierte, en estas ocasiones, en el medio por excelencia por el cual se distribuyen los mensajes. Al ser información casual, oral y no oficial, se producen distorsiones, se promueven el rumor y los malos entendidos y se potencian las relaciones de poder (sólo se enteran algunos). Todo esto genera, a la postre, más conflictos que soluciones.

También se observa la distorsión de funciones. En el caso que nos ocupa, el conmutador funciona -por su ubicación- como oficina de informes y derivación de gente.

• Fallas en la comunicación de asuntos administrativos

Si bien existen mecanismos habituales y rutinarios de comunicación de expedientes, resoluciones, informes, etc., a veces presentan fallas. En algunos casos, a pesar de que se procura informar, los mensajes no llegan a sus destinatarios por distintas razones:

- porque no existe un sistema de notificación fehaciente (por ejemplo, para los docentes cuyos cargos se concursan).

- porque se delega a los departamentos docentes esta tarea y allí se pierde la información, ya sea porque no baja a los docentes o porque éstos no concurren a su departamento.

En otras ocasiones, no existen manuales de procedimientos que indiquen funciones y responsabilidades de cada área. De esta manera, las notas o expedientes pueden ir a destinos incorrectos burocratizando los trámites con los consiguientes perjuicios.

Estas situaciones traen como consecuencia otros problemas:

- Muchas veces la información llega tarde o por lo menos no hay certeza de que lo haga en tiempo y forma a quien/es corresponde.

- Se diluyen las responsabilidades porque explícitamente no hay determinación de funciones.

• Inexistencia de una base de datos de docentes completa y actualizada con direcciones, teléfonos y correo electrónico. Esto genera costos académicos y profesionales (no asistencia a cursos por desconocimiento, no aprovechamiento de becas, etc.) e incluso costos de tiempo y económicos debido a la alta devolución del correo postal.

• Entre las personas entrevistadas, el correo electrónico es el medio que prácticamente todos consultan a diario y el elegido como el más rápido, cómodo y funcional para recibir y enviar información. A pesar de ello, **menos de la mitad de los docentes poseen cuenta de correo electrónico en la Facultad** y, salvo excepciones, se desconoce si poseen una en sus domicilios particulares o en el trabajo.

• Deficiente comunicación horizontal y vertical

En términos generales, se desconoce lo que ocurre en otras áreas de la facultad (y a veces hasta en la propia), desde el funcionamiento de las cátedras del mismo departamento hasta la producción de los Institutos de investigación.

Según lo expresado por algunos entrevistados, "los principales problemas son intercátedra e interdepartamento. La comunicación que existe es por inquietudes personales y no por decisión a nivel directores. No conocemos a los docentes de otros departamentos. (...) Además, es difícil mantener el vínculo de las reuniones porque es desgastante y no hay disposición de algunos docentes y directores".

En cuanto a la comunicación vertical, hay desconocimiento de las resoluciones del Consejo Directivo. Esta situación se produce no por falta de comunicación (se publican en un transparente) sino por la mala utilización del canal (pocos conocen este medio o está tapado por los cartelones de las agrupaciones estudiantiles).

• **Saturación y dispersión de los mensajes**

Esto provoca, muchas veces, su propia anulación. El caso más ejemplificador es el de los afiches que pueblan las paredes de la facultad. En numerosos casos no se puede decir que la información "no esté". Sin embargo, la manera en que se difunde obliga a los destinatarios a recorrer todos los pasillos de la institución para ver si encuentra mensajes de su interés. En definitiva, resulta poco operativa porque se pierde mucho tiempo en buscar información que está desperdigada por paredes, transparentes y paneles.

• **Superposición de roles y/o de actividades**

Por ejemplo, tienen información sobre becas la Secretaría de Extensión, la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, la Secretaría de Relaciones Internacionales y la Secretaría de Ciencia y Técnica. Dictan cursos de postgrado tanto la Escuela de Graduados como la Escuela del Profesorado y algunos institutos. Organizan actividades de capacitación el Área Pedagógica como la Escuela del Profesorado.

Todo ello confunde a los posibles destinatarios y es un ejemplo de la desorganización que, en muchos casos, tiene que ver con cuestiones de poder (no se quiere resignar el espacio) o de inercia (hace mucho tiempo que funciona de esta manera).

• **Desinterés o falta de pertenencia de algunos docentes**

Hay profesores que no tienen contacto con la vida cotidiana de la facultad: dan su clase y se van. En otros casos no cumplen con los horarios de consulta o no pasan por la secretaría del departamento. Estas situaciones dificultan el contacto fluido entre la institución, los docentes y los alumnos.

• **Desactualización del sitioweb**

Además de esta falencia, se superponen contenidos y no hay criterio coherente para publicar, sino que cada área inserta lo que considera pertinente sin tener en cuenta a los destinatarios. Ello provoca que haya mucha información de más y poca de utilidad. Algunos enlaces tienen exceso de texto y otros, posiblemente los de mayor interés o demanda (como becas o pasantías) están vacíos o con información genérica o ambigua.

• **Deficiente funcionamiento del sistema telefónico**

Si bien este punto tiene que ver con la comunicación externa, también afecta las relaciones al interior de la facultad. No está garantizado el servicio telefónico: las líneas se saturan, la central no funciona o funciona a medias, está desconectada en algunas horas o la guardia no atiende.

Fortalezas

Todo diagnóstico debe contener no sólo los problemas sino también las fortalezas o potencialidades. En el estudio que nos ocupa surgieron las siguientes:

- Reconocimiento de la existencia de un problema de comunicación y voluntad para encarar una acción superadora.
- Existencia de recursos humanos valiosos interesados en colaborar en la implementación de las acciones propuestas.
- Existencia de recursos técnicos para implementar las acciones propuestas (imprenta propia, tecnología multimedia, etc.).
- Concentración de los públicos (productores y destinatarios) en un espacio reducido.
- Colaboración del Centro de Estudiantes en las acciones que se encaren.

>

- Existencia de experiencias previas de comunicación (boletín docente, boletín de información institucional, publicaciones de la facultad y los institutos).

- Posibilidad de contar con una cuenta gratuita de correo electrónico para cada docente y alumno.

• **Canales mencionados como los que mejor funcionan:**

- Comunicados generales enviados por el Centro de Cómputos a través del correo electrónico.
- Copia de las resoluciones específicas del Consejo Directivo.

- Correo electrónico en general.

Amenazas y oportunidades

Estos aspectos se refieren al futuro. En cuanto a las amenazas, la principal detectada es la resistencia al cambio propia de cualquier organismo. También pueden atentar la burocracia y la falta de recursos, principalmente económicos en nuestro caso, para llevar adelante todas las iniciativas que surjan.

Respecto de las oportunidades, con sumar las fortalezas y la necesidad y demanda de información que existe por los actores es suficiente para calificar el lugar y el momento como propicios para desarrollar un proyecto comunicacional.

3. Elaboración y desarrollo de propuestas (políticas, sistemas y productos)

Del correcto análisis del diagnóstico situacional debe surgir una **estrategia de comunicación**. En este punto tenemos que tener en claro que la simple yuxtaposición de actividades no necesariamente supone una estrategia. Cada acción o producto que propongamos deberá interactuar con los demás, pero a la vez tener independencia y ser flexible como para que no se caiga el sistema si alguno de ellos no puede llevarse a cabo. También es importante que consideremos que una estrategia es una acción eminentemente política, que requiere la toma de decisiones políticas, ejecuciones administrativas y una fuerte acción interna para que los agentes conozcan, compartan y sean partícipes activos de la estrategia. A lo que debemos apuntar, en síntesis, es que las iniciativas funcionen como un sistema puesto que de la interacción entre las distintas actividades resultarán los cambios esperados.

Como todo cambio, la aceptación por los públicos tomará su tiempo, pues de lo que se trata es de generar una nueva cultura. Asimismo, debido al carácter dinámico de los escenarios y los comportamientos humanos, debemos prever un funcionamiento autocorrectivo a través del seguimiento de la implementación de la estrategia en su conjunto. Por todo esto, deberemos establecer un periodo determinado para evaluar el sistema en general y cada subsistema en particular, lo que excluye el examen periódico de cada uno de ellos.

Volvamos a la aplicación práctica. La estrategia propuesta en Económicas contempló cinco subsistemas*:

- a. Acciones organizativas
- b. Productos gráficos
- c. Productos virtuales
- d. Acciones ambientales
- e. Otras acciones no comunicacionales
 - a. Acciones organizativas

3.1. Area de Comunicación Institucional Ante los problemas "inexistencia de un sistema formal de comunicación interna que organice y redistribuya la información" y "predominio de los canales informales de comunicación", se propuso crear un área u oficina específica que se abocara a esta cuestión.

Teniendo en cuenta que la función primera de los emisores o potenciales emisores de la facultad está vinculada básicamente con la actividad académica y/o administrativa, y que la comunicación puede ser considerada importante pero secundaria para estos actores, se planteó la necesidad de derivar esta actividad a personas que se dediquen exclusivamente a ella y detecten las ofertas y demandas informativas, facilitando la a veces tediosa (para ellos) tarea de elaborar las piezas necesarias y potenciando la vinculación entre productores de información y sus respectivos destinatarios.

3. 2. Oficina de informes

Cuando una persona ingresa a la facultad y necesita averiguar algo ¿adónde se dirige? ¿Quién o quiénes pueden satisfacer sus inquietudes? Un ordenanza, un alumno, el Centro de Estudiantes o la primer oficina que encuentre... Seguramente no todos tienen la respuesta buscada. Por ello, se propuso montar una oficina de informes, no para burocratizar sino para orientar e informar sobre las consultas más frecuentes y canalizar como corresponda otras demandas.

En realidad, de hecho esta función estaba siendo cumplida en parte por el Centro de Estudiantes y por el encargado del conmutador. Lo que se pretendió, entonces, fue formalizar el servicio para que no dependa del voluntarismo de la/s persona/s que eventualmente se encuentre/n en alguno de esos puestos.

También se propuso hacer de esta oficina un punto de encuentro, para lo cual se sugirió armar un sistema para que alumnos y docentes puedan dejar sus mensajes.

b. Productos gráficos

3.3. Ecófono

El ecófono es un sistema de atención de alumnos mediante IVR, cuyo desarrollo fue paralelo al proyecto comunicacional. Se colaboró en la etapa de diseño funcional del producto y se propuso desarrollar la campaña de lanzamiento y difusión del sistema.

3.4. Paneles informativos

Contar con mucha información no significa necesariamente estar bien informado. En las paredes y pasillos de la facultad abunda y hasta satura la cantidad de mensajes. Se tornó necesario, entonces, organizarla de manera que cada persona no necesite leer todas las paredes para encontrar lo que busca o que no se le pase alguna que pueda ser de su interés.

Concretamente, para el problema "saturación y dispersión de los mensajes" se propuso reorganizar los transparentes existentes y construir paneles modulares en el hall central, dividido por rubros, para organizar y facilitar la lectura y disminuir la contaminación visual.

3.5. Publicación periódica (revista)

Algunas áreas de investigación cuentan con publicaciones que, por lo general, llegan a un público específico vinculado a ellas, pero no existe ningún medio de divulgación e información general. La idea fue, entonces, **democratizar el conocimiento y hacer conocer las actividades de los distintos estamentos**, de manera que todos estén al tanto de lo que hacen los demás. Para ello se propuso editar una publicación periódica general de toda unidad académica, con periodicidad semestral, de acuerdo a las posibilidades económicas de la institución.

3.6. Newsletter

Se trata de una hoja informativa que responde a los mismos problemas y finalidades que la revista, aunque en este caso el contenido propuesto es netamente informativo (resoluciones, agenda de actividades académicas, culturales, deportivas, cursos, información del Centro de Estudiantes, concursos docentes, etc. y la periodicidad mensual o quincenal. El objetivo planteado fue contar con un medio de comunicación ágil y atractivo para que las novedades más urgentes lleguen a los destinatarios. Al ser menores los costos, es posible hacer una tirada y distribución más masiva que en el caso de la revista.

c. Productos virtuales

3.7. Sistematización de servicios de e-mail masivos

Existía un sistema de envío de mails a un listado de aproximadamente 150 cuentas (principalmente de docentes y no docentes) denominado "comunicados generales", que incluía informaciones generadas en las distintas áreas de la facultad. De acuerdo al relevamiento realizado, era el principal medio por el cual docentes e investigadores se informaban de lo acontecido en la unidad académica. Estos comunicados dependían de la voluntad de informar del área que los generaba, es decir que presentaba algunos vacíos, producto de la falta de práctica, desconocimiento o desinterés por utilizar este canal. Por ello se propuso sistematizar este medio haciéndolo periódico (semanal), ampliar la base de destinatarios y la de fuentes de información y, por último, hacer más funcional y atractivo el material.

3.8. Reformulación del sitioweb de la Facultad

La Facultad dispone de un sitioweb en Internet, pero en algunos casos faltaba información o estaba desactualizada. Con las premisas de agilidad, sencillez, belleza, funcionalidad, y, sobre todo, utilidad, se planteó la necesidad de rediseñarla, dotándola de una nueva estética y reorganizando sus contenidos. Se reformuló la estructura del árbol, tomando como prototipo de visitante a alguien que no conoce la organización de esta unidad académica y se resolvió darle un criterio integrador, evitando el individualismo y la dispersión de formas.

3.9. Creación de listas de distribución y foros de discusión por Internet

Se propuso esta iniciativa a raíz de una demanda concreta para motivar a los docentes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia a la facultad. No se previó que fuera de aplicación masiva e indiscriminada sino, por el contrario, que se instrumentara a pedido de los interesados.

d. Acciones ambientales

3.10. Refuncionalización de espacios físicos de la Facultad: hall central, Sala de profesores y Oficina de informes

En el primer caso (hall central) se impuso una readecuación de los elementos existentes (paneles, transparentes, gigantografías, etc.) para reducir la contaminación visual.

En segundo término, con la premisa de recuperar la Sala de Profesores como espacio de encuentro de los docentes, se derivó a Planeamiento Físico de la Universidad la elaboración de un proyecto para la refuncionalización de este ámbito. La iniciativa debía contemplar la renovación del mobiliario, el mejoramiento de la iluminación, pintura, incorporación de terminales de PC para trabajos académicos, consulta de correo electrónico y navegación, máquina expendedora de bebidas (o cafetera) y panel para información docente.

3.11. Revisión de la señalética interna e identificación de boxes

En la Facultad existían dos tipos de señalización: una general, integrada por dos islas triangulares en el hall central, más paneles de pared en cada piso, y otra específica, que señalaba aulas u oficinas.

En el caso de las islas, la distribución de la información en los planos era confusa, por lo que no siempre contribuía con su finalidad. Se plantearon, entonces, dos alternativas no excluyentes: mejorar el sistema existente o incorporar un equipo informático con una versión en 3D de las instalaciones de la Facultad, que con la modalidad touch screen guiara al usuario hasta su destino. Por cuestiones de costos, se inclinó por la primera opción.

En el caso de la identificación de boxes, en la mayoría de los casos no existía, y en otros estaba ubicada en lugares poco visibles (arriba del dintel). Se propuso, entonces, confeccionar cartelera para todos los boxes con indicación de cátedra y nombre de cada docente.

e. Otras acciones no comunicacionales

En el diagnóstico situacional se detectaron problemas cuya solución era más bien política antes que comunicacional. Este es un aspecto que no debemos perder de vista: hay aspectos que, aun rozando o involucrando lo comunicacional, corresponde a las autoridades evaluarlos y resolver sobre la conveniencia y oportunidad de implementar acciones para su corrección.

Ejemplo de ello fueron la **asignación de roles o actividades explícitas al personal no docente** para evitar la superposición o dilución de las responsabilidades y la necesidad de contar con un sistema de control de gestión docente, por citar sólo algunos. Un Area de Comunicación Institucional tiene la obligación de informar los problemas que detecte, pero de ninguna manera debe confundir su rol y responsabilidades.

4. Conclusiones y recomendaciones finales

Como se mencionó oportunamente, una estrategia funciona si las partes que la componen se dirigen a un mismo fin. Podríamos decir que el éxito de un proyecto se asegura con la implementación del conjunto de propuestas, con su seguimiento en el tiempo y con la revisión permanente para ajustarlas de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo. Pero también debemos reconocer que esto es ideal, cuestión que no nos excusa; por el contrario, siempre hay que apuntar a la excelencia, pero tampoco hay que olvidar la realidad concreta condicionada por los tiempos de la burocracia, de los presupuestos, de la toma de decisiones. Siempre hay un margen de desviación que hay que considerar.

En el caso que nos ocupa, podemos decir que las iniciativas se fueron implementando paulatinamente y que incluso no fue posible ejecutarlas todas. Si tomamos, por ejemplo, un plazo de cinco meses desde la entrega y aprobación del proyecto, podemos concluir sintéticamente lo siguiente:

- El Area de Comunicación Institucional se creó, aunque sin presupuesto determinado y sin las condiciones previstas inicialmente.
- La Oficina de Informes no se implementó, entre otras razones, porque el edificio está en reformas para su ampliación y varias de las oficinas sufrirán cambios, por lo cual no se definió su emplazamiento.
- El ecófono funciona y es útil, pero todavía genera desconfianza en los alumnos, sobre todo cuando realizan trámites -como inscripciones para cursar o rendir materias- de los cuales no reciben comprobantes. No obstante, podemos observar que día a día crece el número de consultas.
- Paneles informativos: contribuyeron realmente a disminuir la contaminación visual. No obstante, todavía falta generar un cambio de cultura para que los afiches y carteles se ubiquen en la sección que corresponde para facilitar la lectura.
- Revista: no se implementó hasta la fecha, en parte responsabilidad del Area de Comunicación, en parte por la demora de los articulistas en entregar el material.
- Newsletter: se editaron tres números con muy buena repercusión.
- E-mails masivos: de las 150 cuentas a las que se enviaban los comunicados, se amplió a 2.443 suscriptos. La nueva publicación -denominada **Contando virtual**- consiste en el envío de un mail que contiene títulos y una breve reseña del

contenido. Si el usuario desea ampliar su información, debe clickear sobre la dirección indicada que, en general, vincula con el sitioweb de la facultad. Si bien la suscripción fue compulsiva (y no voluntaria por los receptores) debemos aclarar que éstos tienen la posibilidad de "borrarse" de la lista en cualquier momento para no recibir más la publicación virtual. En los primeros tres meses y medio se registraron sólo cinco bajas y cerca de cien altas voluntarias.

- Sitioweb: se puso en red el nuevo sitio de la Facultad. En tres meses y medio se produjo igual cantidad de visitas que en los 18 meses anteriores, lo que da una idea del nuevo impulso. Debemos aclarar que esto mucho se debe a la interacción con Contando virtual. La dirección del sitioweb es <http://www.eco.uncor.edu>

- Creación de listas de interés y foros de discusión por Internet. Se optó por foros de discusión. No tuvo el eco esperado entre docentes e investigadores. La forma más utilizada es a través de las cátedras, que promueven el uso de esta herramienta entre los alumnos.

- Refuncionalización de los espacios físicos: salvo lo que tiene que ver con los paneles informativos, se encuentra en la misma situación que la Oficina de Informes.

Como habrá podido observar el lector, en casi todos los puntos aparece un "pero". Es lógico que así sea. Es más, nos atrevemos a decir que si alguien presentara un informe final brillante sería o un genio o un gran mentiroso. Siempre surgen complicaciones, siempre demoras. Lo importante es no agarrarse de las dificultades para excusarse sino procurar avanzar en todo lo posible y modificar a tiempo lo que haya que modificar.

En síntesis, para desarrollar una estrategia de comunicación institucional se requieren de no pocas condiciones: **mentalidad abierta** por las autoridades de la empresa o institución y de los encargados de llevar adelante las iniciativas, **capacidad para el trabajo en equipo**, **creatividad** para resolver los problemas, **iniciativa** para generar permanentemente nuevas ideas, **ejecutividad** para implementar las acciones, **humildad y capacidad crítica** para reconocer errores, **determinación** para cambiar lo que haya que cambiar y, sobre todo, mucho **sentido común**.

Ahora bien, si existe una persona con todas estas condiciones en un área de comunicación institucional, permítanme decir que está totalmente desperdiciada; debería estar en el sillón presidencial.

Anexo

PROPUESTA	OBJETIVOS	RECURSOS NECESARIOS
1. AREA DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar y desarrollar la comunicación interna de la FCE. • Detectar y recibir las ofertas y demandas de información y comunicación de los distintos estamentos. • Elaborar las piezas necesarias para una mejor comunicación interna. • Redistribuir la información. • Generar acciones que promuevan el intercambio comunicacional entre los distintos ámbitos de la Facultad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico. • Equipamiento y servicios: línea telefónica y fax; terminales de PC multimedia con los periféricos necesarios para la elaboración de las piezas de comunicación (scanner, impresora color, zip, grabadora de CD) y acceso a Internet. • Muebles y útiles; elementos de papelería. • Recursos humanos.
2. OFICINA DE INFORMES	<ul style="list-style-type: none"> • Servir de orientación e información para ingresantes y público en 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico en el hall central con refuncionalización y

	<p>general.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar información a alumnos y docentes sobre cuestiones operativas de la Facultad (orientación, fechas, novedades). • Servir de espacio para que alumnos y docentes puedan dejar sus mensajes. 	<p>señalización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento y servicios: teléfono interno, PC con impresora, conexión a Internet y correo electrónico. • Muebles y útiles. • Folletería y papelería. • Recursos humanos.
<p>3. ECOFONO: CAMPAÑA DE LANZAMIENTO Y MANTENIMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre la existencia y funcionamiento del sistema. • Lograr que los emisores brinden la información en tiempo y forma • Motivar a los destinatarios para que utilicen el servicio. • Organizar y mantener actualizado el sistema en la faz informativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico, preferiblemente insonorizado. • Equipamiento: PC multimedia para grabación. • Recursos humanos: operador/a. • Piezas para el lanzamiento.
<p>4. PANELES INFORMATIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar la información dispersa en paredes, boletines, folletos, etc., evitando la contaminación visual. • Centralizar la información de utilidad, principalmente para alumnos y docentes, facilitando su llegada a los destinatarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales: panel central (diseño, ejecución e instalación. Panel para Sala de Profesores.
<p>5. PUBLICACION PERIODICA (revista)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la divulgación académica y científica de la FCE. • Informar sobre las actividades que se desarrollan en la Facultad o vinculadas con ella (congresos, seminarios y conferencias, etc.). • Brindar un espacio de expresión a los miembros de la Facultad. • Informar sobre temas de 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos (para recolección de la información, redacción, fotografía y diseño). • Recursos económicos (costos de diseño, fotografía e impresión). <p>Se imprimirá en la imprenta de la Facultad.</p>

	<p>actualidad vinculados a las Cs. Económicas y la sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servir de foro de debate de ideas. 	
<p>6. HOJA PERIODICA (newsletter)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informar acerca de cuestiones cotidianas de interés general de la Facultad o vinculadas con ella (resoluciones, llamados a concurso, etc.). • Ofrecer una agenda de actividades (cursos, seminarios, becas, actividades culturales, congresos, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos (recolección de la información, redacción, fotografía y diseño). • Recursos económicos (costos de diseño, fotografía e impresión). <p>Se imprimirá en la imprenta de la Facultad.</p>
<p>7. SISTEMATIZACION DE E-MAILS MASIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizados a docentes, estudiantes y no docentes con información de interés, empleando un medio rápido, ágil y económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento informático, soft para diseñar páginas web y servidor de correo electrónico. • Base de direcciones de correo (existente, pero a ampliar). • Recursos humanos.
<p>8. REFORMULACION DE LA PAGINA WEB DE LA FACULTAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar la página de Internet de la FCE haciéndola útil y funcional a las necesidades de los potenciales destinatarios. • Mantenerla actualizada en cuanto a contenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento y soft (existentes). • Recursos humanos.
<p>9. CREACION DE LISTAS DE INTERES Y FOROS DE DISCUSION POR INTERNET</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular la capacitación continua del claustro docente. • Estimular la integración de los docentes entre sí y con la FCE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento y soft necesarios (existentes y disponibles en la Facultad).
<p>10. REFUNCIONALIZACION DE ESPACIOS FISICOS DE LA FACULTAD: HALL CENTRAL, SALA DE PROFESORES Y OFICINA DE INFORMES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la contaminación visual del hall central. • Crear un espacio de orientación y encuentro para estudiantes y personas recién ingresadas al edificio de la Facultad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales para armar la Oficina de Informes (estantes, cartelería luminosa y otros); lo mismo para la Sala de Profesores. • Equipamiento: terminales de PC con conexión a

	<ul style="list-style-type: none"> • Recrear un espacio de encuentro e intercambio para docentes. 	<p>Internet e impresora; máquina expendedora de bebidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios: línea telefónica interna. • Papelería para la Oficina de Informes. • Recursos económicos.
<p>11. REVISION DE LA SEÑALÉTICA INTERNA E IDENTIFICACION DE BOXES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar a los públicos internos y externos sobre las distintas dependencias del edificio de la Facultad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos materiales para cartelería. • Recursos económicos.

FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:

Viada, Mónica María (2001): Comunicación institucional: la comunicación bien entendida empieza por casa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 40. Recuperado el x de xxxx de 200x de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2001/latina40abr/105viada.htm>