

# ESTUDIO COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS CON ACREDITACIÓN DE ALTA CALIDAD EN ANTIOQUIA\*

---

Comparative study of internal communication management in public universities with high quality accreditation in Antioquia

## **María Eugenia Aristizábal Giraldo**

Socióloga de la Universidad Autónoma Latinoamericana, especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional y magíster en Comunicación Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana. Actualmente es coordinadora de comunicaciones de la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín.

mearisti@unal.edu.co.

## **David Hernández García**

Comunicador Social - Periodista de la Universidad Pontificia Bolivariana, magíster en Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Cataluña y doctor en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo de la Universidad de Barcelona. Actualmente es profesor asociado de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia.

david.hernandez@udea.edu.co

## **RESUMEN**

El presente artículo expone los resultados de un análisis comparativo de los enfoques de gestión de la comunicación interna en dos universidades públicas con acreditación de alta calidad en el departamento de Antioquia (Colombia), como base para construir un modelo de comunicación en instituciones públicas de educación superior.

Para el análisis se realizaron, en cada universidad (Universidad Nacional de Colombia y Universidad de Antioquia), entrevistas

---

\* El presente artículo es derivado de la investigación *Estudio comparativo de la gestión de la comunicación interna en universidades públicas con acreditación de alta calidad en Antioquia*, desarrollado como parte del Convenio de Cooperación N.º 3532-398-2013 del 22 de julio de 2013, entre la Universidad de Antioquia y la Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín.

y grupos focales con directivos y comunicadores de unidades académicas y administrativas; y se consideraron estudios previos sobre sistemas de comunicaciones y comunicación universitaria. La bibliografía especializada, las normas de gestión de calidad y los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), fueron determinantes en la elección de las variables con las que se compararon las instituciones.

El análisis mostró que ambas universidades comparten realidades similares, como: frágil articulación entre el sistema central de comunicaciones y los flujos de comunicación en las unidades académicas, mayor interés por la producción de medios que por la formulación de estrategias de largo plazo, carencia de políticas explícitas para la gestión de la comunicación, entre otras.

**Palabras clave:** comunicación, universidades, sistema de comunicaciones, comunicación interna.

## ABSTRACT

This article presents the results of a comparative study of internal communications management approaches in two public universities with high-quality accreditation in Antioquia (Colombia) as a basis for building a communications model for public institutions of higher education.

For the analysis at each university (Universidad Nacional de Colombia and Universidad de Antioquia), interviews and focus groups with academic and administrative managers and communications professionals were held. Previous studies on university communications systems and communications theories were considered. Existing literature on organizational communication, quality management standards, and CNA guidelines, were key in the choice of the variables chosen for comparison.

The analysis showed that the two universities share similar realities, such as a fragile articulation between the central communications system and communication flows in the academic units, a greater interest in media production than in formulating long-term strategies, and a lack of explicit policies for communications management, among others.

**Keywords:** communication, universities, Communications System, internal communication.

## ESTUDIO COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS CON ACREDITACIÓN DE ALTA CALIDAD EN ANTIOQUIA

Es frecuente encontrar organizaciones que, a la par de que exhiben sofisticados programas de comunicación, a la hora de relacionarse con sus grupos de interés adolecen de una gestión efectiva de la comunicación interna. Estas deficiencias pueden llegar al punto de que, muchas veces, los empleados se enteran a través de la prensa externa de las decisiones fundamentales que se toman en la organización donde laboran (Pizzolante, 2006).

Sin embargo, como afirma Pizzolante (2006), la comunicación por sí sola no resuelve los problemas de la organización, el logro es el resultado de una buena actuación gerencial que tome decisiones oportunas, que escuche a los públicos y que nivele las competencias y habilidades, dando dirección a la actuación del capital humano que integra la organización. La comunicación será una herramienta estratégica para el logro, y una planificación flexible, oportuna y suficiente permitirá alcanzarlo.

Del Pozo (1997) y Fernández (2007) señalan como uno de los problemas de la comunicación interna la mediatización de la comunicación, debido a la expansión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que ha generado un sistema diferente de relaciones entre sus miembros, lo que exige un nuevo tipo de comunicación interna. Las nuevas tecnologías están obligando a gestionar la comunicación de una manera diferente, pues el problema ya no se puede reducir a la aparición en medios de comunicación, sino que se hace necesario incluir la participación activa de sus grupos de interés (Herranz *et al.*, 2009).

Las instituciones universitarias no son ajenas a los problemas que cualquier organización enfrenta y mucho menos a los obstáculos que se presentan en sus flujos de comunicación interna, ya que involucran a una población heterogénea que tiene demandas y expectativas disímiles. La universidad, como organización que imparte conocimiento, tiene un deber honorable de abordar esta problemática.

A pesar de la importancia de la gestión de la comunicación interna que señalan las teorías de la comunicación organizacional, aún no se conoce un modelo de comunicación interna para las universidades que responda a las necesidades de este tipo de organizaciones y a las demandas de sus públicos internos.

El presente artículo es el resultado de un estudio comparativo de la gestión de la comunicación interna en las universidades públicas con acreditación de alta calidad en el departamento de Antioquia, cuyo propósito está centrado en orientar la construcción de un modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior.

Al iniciar esta investigación, el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior en Colombia confirmó que, de las 32 universidades oficiales en Colombia, nueve contaban con acreditación de alta calidad (Revista Semana, 2012). De estas nueve, dos correspondían al departamento de Antioquia: Universidad de Antioquia y Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín. De allí que se optara por estas dos universidades para realizar el presente estudio comparativo.

Para la organización, la comunicación es el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal: permite que la sangre (información) llegue a todos los rincones del cuerpo, lo que proporciona el oxígeno necesario para su funcionamiento (Andrade, 2005). Gran parte de los problemas de gestión en la organización tienen su origen en procesos de comunicación interna inadecuados; ante estos, las organizaciones con frecuencia responden diseñando nuevos planes desde los departamentos de relaciones públicas y recursos humanos, pero adolecen de una reflexión sobre el fenómeno hecha con rigor científico (Palencia-Lefler, 2008).

Si bien se reconoce que la comunicación interna cobra importancia a finales del siglo XX, y se eleva a la categoría de función directiva, existe un abismo entre aceptar la nueva realidad y gestionarla. En muchos casos se reconoce su importancia pero no se le asignan los recursos necesarios para su gestión (Palencia-Lefler, 2008).

Desde hace algunos años ha aumentado el número de estudios sobre la comunicación en las universidades. Estos ponen en evidencia que dichas instituciones comparten gran parte de los problemas de comunicación interna del resto de organizaciones, y señalan la pertinencia e importancia de abordar el tema.

La búsqueda bibliográfica realizada para este trabajo demuestra que la investigación sobre la comunicación interna es mayor en el sector privado que en el sector público, y muy poca en instituciones públicas de educación superior. En este sentido, el presente estudio constituye un aporte a la investigación del sector.

Para las universidades en Colombia, el otorgamiento de la acreditación institucional y de sus programas académicos es el resultado del juicio de calidad obtenido a través de los procesos de autoevaluación y de evaluación institucional. Dichos procesos consideran la valoración de algunos factores y características, entre los que se encuentra la comunicación interna en lo relativo al llamado a que las universidades mantengan procesos y mecanismos de comunicación, información y participación, y políticas para la adecuada motivación y capacitación continua de los miembros de la institución (CNA, 2009).

La implementación de los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad han sido factores importantes para que las universidades centren su atención en la gestión de la comunicación interna (Herranz *et al.*, 2009). Entre las exigencias internacionales se comprende la implantación del modelo de organización

universitario del Espacio Europeo de Educación Superior, acordado en Bolonia, y las normas internacionales de estándares de calidad (Herranz *et al.*, 2009), requerimientos que hacen imprescindible una buena gestión de la comunicación interna.

La Universidad Nacional de Colombia reconoce que la gestión de la comunicación interna se convirtió en un tema fundamental para el direccionamiento y la administración estratégica de la institución. Documentalmente, en esta universidad la comunicación interna está concebida dentro del macroproceso estratégico, en lo referente al direccionamiento y administración de la comunicación en todos los ámbitos de la Universidad, al diseño y construcción de políticas, y a la asesoría, orientación y seguimiento de las acciones comunicativas que se despliegan desde los diferentes niveles y dependencias, tanto en el aspecto interno como en el externo (UNAL, 2009).

La unidad de comunicaciones, Unimedios, se creó para responder a la necesidad de administrar los medios de comunicación, pero no fue el producto del análisis de la comunicación misma. No existe integración de las distintas unidades académicas y administrativas con esta unidad. Esto se evidencia en el hecho de que otras instancias también se encarguen de la divulgación de la información científica, cultural y artística, y de las publicaciones de la Universidad (UNAL, 2009).

A pesar de la existencia de Unimedios, las dependencias plantean y deciden sus propias estrategias de comunicación, lo cual, en muchas ocasiones, genera ambigüedad en la información que se entrega a los públicos internos (UNAL, 2009).

En la Universidad de Antioquia, evaluaciones sobre la gestión de la comunicación señalan que el sistema de comunicaciones fue concebido originalmente como un sistema de medios más que como una estructura para la gestión organizacional. Asimismo, han aparecido medios satélites del “sistema” institucional y existe una precaria articulación entre los diferentes actores de comunicación de la Universidad (sistema institucional *versus* sistemas satélites). Su estructura organizacional no reconoce la comunicación interna como un actor clave, ni a nivel central ni desde las unidades.

En este sentido, la investigación que originó el presente artículo fue motivada por la necesidad de ambas instituciones de definir las bases de una gestión efectiva de la comunicación interna, que aporte al logro de los objetivos institucionales y al cumplimiento de los actuales estándares de calidad exigidos a las organizaciones universitarias. La elección de universidades públicas y acreditadas se sustentó en las siguientes razones: Por un lado, estas universidades fueron las primeras que obtuvieron la acreditación institucional en Antioquia; y por otro lado, se rigen por principios homogéneos de gobierno y control estatal (por ejemplo la elección de rectores y decanos, cuerpos colegiados de gobierno, seguimiento por entes de

control, entre otros), y poseen criterios semejantes de admisión de estudiantes y elección de docentes.

El público objetivo de la investigación correspondió a: decanos, directores y comunicadores de unidades académicas y administrativas de las universidades estudiadas.

Para una mejor comprensión del tamaño de las instituciones comparadas en el estudio, en el siguiente cuadro se muestran algunos datos estadísticos de la Universidad de Antioquia y de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín (Programas de Planeación: UNAL, 2013; Universidad de Antioquia, 2013).

NOMBRE	UdeA	UN
Unidades Administrativas	15	12
Unidades Académicas	25	6
Programas Académicos de pregrado	238	27
Programas Académicos de posgrado	181	71
Programas Académicos de pregrado con Acreditación	57	26
Programas Académicos de posgrado con Acreditación	16	4
Población estudiantil matriculada en pregrado	36.639	10.092
Población estudiantil matriculada en posgrado	2.688	1.644
Población docente vinculado	1.238,5	743
Población docente de cátedra	460,5	198
Población administrativo	1.642	587
Revistas en Publindex	26	8
Grupos de investigación en Colciencias	248	164

*Tabla 1. Estadísticas generales de las instituciones comparadas.*

En ambas universidades se realizaron entrevistas en profundidad y grupos focales a los equipos directivos y a los comunicadores.

Del equipo directivo de la Universidad de Antioquia se entrevistaron a las personas que ocupaban los cargos de Rector, Secretario General, Director de Desarrollo Institucional, Director del Sistema de Comunicaciones, Jefe de Relaciones Públicas, y a los decanos de Medicina, Odontología, Ingeniería, Ciencias Económicas, Derecho y Comunicaciones. Los grupos focales en esta institución se adelantaron con 29 comunicadores (del sistema de comunicaciones central y de las unidades académicas y administrativas).

Por otro lado, en la Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín, se entrevistaron a las personas que ocupaban los siguientes cargos: Vicerrector de Sede, Jefe de Planeación, Secretario de Sede, Jefe de Comunicaciones, decanos de las cinco facultades y Director Nacional de Unimedios. Los grupos focales se realizaron con ocho comunicadores, en los que participaron: cinco profesionales responsables de la comunicación en las facultades, un responsable de la comunicación de Unisalud, un comunicador que coordina la emisora en la sede y un estudiante de comunicación que labora en la División de Bibliotecas.

Con esta base de análisis, se desarrollaron tres etapas metodológicas:

- Identificación y establecimiento de los criterios de evaluación, a partir de:
  - Referencias teóricas y estudios previos sobre comunicación interna.
  - La norma técnica de calidad en la gestión pública, NTCGP 1000:2009.
  - Los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

Las categorías de evaluación definidas fueron: políticas, procesos, estructura, recursos y estrategia. Sobre estas categorías (criterios de evaluación) se establecieron las variables para evaluar la gestión de la comunicación interna en las dos universidades comparadas. Al final de la investigación, estas variables permitieron brindar pautas para que a futuro se desarrolle un modelo de gestión de la comunicación interna en universidades públicas. En la siguiente matriz se exponen los criterios de evaluación y análisis de la gestión de la comunicación interna en las universidades comparadas, desglosados por categorías y variables.

<b>VARIABLES DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>		
<b>CATEGORÍAS</b>	<b>Políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existencia de políticas para la gestión de la comunicación interna a nivel central y en las unidades.</li> <li>– Prioridades de medios e información en la gestión de la comunicación interna.</li> <li>– Políticas para la publicación de información a los públicos internos.</li> </ul>
	<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Normalización de los flujos de comunicación interna y de las responsabilidades por su gestión.</li> <li>– Control de los flujos de comunicación interna (edición, frecuencia, destinatarios, etc.)</li> </ul>
	<b>Estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Claridad en los conceptos de sistema de comunicación y de comunicación interna.</li> <li>– Estructura orgánica, roles, competencias y responsabilidades por la comunicación interna.</li> </ul>
	<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Medios utilizados en la gestión de la comunicación interna.</li> <li>– Presupuesto para la gestión de la comunicación interna.</li> </ul>
	<b>Estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aporte de la comunicación interna al logro de la misión y la visión institucional.</li> <li>– Incorporación de la gestión de la comunicación interna en los planes de acción de la unidad.</li> <li>– Influencia de la comunicación interna en la toma de decisiones de la unidad.</li> <li>– Mecanismos de evaluación de la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión de la comunicación interna.</li> </ul>

*Tabla 2. Matriz conceptual de los criterios que indagan por la gestión de la comunicación.*

- Selección, diseño y aplicación de los instrumentos de evaluación: por la posibilidad de recoger de primera mano la información de las personas que trabajan con el objeto de estudio, se eligieron como herramientas la entrevista semiestructurada y los grupos focales.
- Análisis de los datos recogidos, tabulación de los resultados y elaboración de informe final. Posterior al proceso de recolección de información se estableció el diagnóstico desglosado en categorías, lo cual permitió el análisis diferenciado y comparativo.

## **Resultados generales del análisis comparativo**

### ***Políticas***

Al momento del estudio, ninguna de las dos universidades había definido políticas formales de comunicación interna ni lineamientos para articular los distintos niveles de la estructura de comunicación para que funcionara como un sistema. No contaban con unas políticas definidas para gestionar la comunicación interna.

No existía prioridad de medios e información en la gestión de la comunicación interna; los directivos de la Universidad de Antioquia consideraban que todo lo que hacen en su unidad era importante para publicar en los medios de comunicación interna. Los directivos de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín consideraban que lo más importante para dar a conocer en los medios de comunicación interna eran los resultados de investigación. Pero en ninguna de las dos instituciones existían políticas que orientaran estas prioridades.

### ***Procesos***

De acuerdo con el estudio, la Universidad de Antioquia dispone de un área de medios central, denominada Sistema de Comunicaciones, compuesta por cinco unidades o departamentos: Emisora Cultural, Portal Universitario, Servicios Audiovisuales, Información y Prensa y Publicaciones; pero, al momento del análisis, este sistema no se encontraba articulado a las unidades académicas y administrativas.

Y, por su parte, la Universidad Nacional de Colombia cuenta con una unidad de medios de comunicación, denominada Unimedios, dirigida desde el nivel nacional. Unimedios tiene a su cargo las áreas de Radio, Prensa, Televisión y Comunicación Corporativa. Su articulación con las unidades académicas y administrativas se limitaba, al momento del estudio, a la solicitud de fuentes de información cuando ellas lo consideraban pertinente, pero carecían de una mirada sistémica de la comunicación.



En ninguna de las instituciones estudiadas se contaba con direccionamiento de objetivos y se evidenció la falta de estructuración de un proceso claro y definido de la comunicación interna.

Los medios de comunicación más reconocidos y más utilizados por el público interno, consultado en la dos universidades, fueron la intranet y el correo electrónico. Esto demuestra que internet es el canal de comunicación más utilizado. También las dos universidades cuentan, hasta el momento, con un periódico de gran reconocimiento entre su público interno.

El estudio evidenció que la información más buscada por el público interno en los medios de comunicación, es la que se encuentra más relacionada con su rol dentro de la universidad. Los productos informativos de ambas universidades están hechos para un público general: estudiantes, docentes, empleados; al momento del estudio no contaban con productos informativos diferenciados para cada público interno.

### ***Estructura***

El estudio mostró que no se cuenta con un sistema de comunicación interna debido a que no se cuenta con un sistema articulado con sus unidades académicas y administrativas.

Aunque en teoría la Universidad Nacional de Colombia reconoce en su estructura orgánica las unidades de comunicación, en la práctica no tiene comunicadores en la planta de cargos, pues la mayoría son contratados a través de servicios temporales. Una situación similar se observó en la Universidad de Antioquia.

### ***Recursos***

En cuanto al recurso humano a cargo de la gestión de la comunicación interna, los comunicadores de ambas universidades consideraron insuficientes sus equipos de trabajo frente a las demandas de la universidad y frente a las funciones que deben cubrir, pues estos se veían obligados a realizar labores administrativas que les imposibilitaban atender las demandas y cumplir con las expectativas de su público interno.

En ambas universidades la vinculación laboral de los comunicadores está sujeta a la disponibilidad de los recursos de cada unidad académica y administrativa. La mayoría de estas vinculaciones son hechas a través de prestación de servicios. En la Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín, solo el 30% de los funcionarios de la Unidad de Comunicaciones pertenecía a la planta de cargos; y, en el nivel nacional, solo el 40%. Ninguna de las cinco facultades contaba con un profesional de planta para gestionar las labores de comunicación. En la Universidad de Antioquia solo el 9% del personal de comunicaciones era de planta y el 91% era contratista; de los tres cargos de planta, dos eran provisionales y uno de libre nombramiento.

Así mismo, se evidenció limitación del dinero destinado a la gestión de la comunicación en las dos universidades; estos recursos básicamente permitían cubrir los costos del personal y los medios impresos de mayor reconocimiento en la comunidad. No se encontró, al momento del estudio, un presupuesto específico para gestionar la comunicación interna en cada institución.

Aunque en las dos universidades se reconoce la importancia de la comunicación, y se afirma que la gestión de la comunicación interna aporta al logro de la misión y la visión de la institución, esto no se observó materializarse en la destinación del dinero para su funcionamiento. Los recursos económicos destinados a las oficinas de comunicaciones, en ambas universidades, estaban condicionados a las fuentes de ingresos que cada unidad gestionara.

### ***Estrategia***

La administración de medios corporativos fue señalada como la función principal de los comunicadores en ambas universidades. Teniendo en cuenta el tiempo que esta actividad demanda, entre otras cosas, por la actualización permanente de contenidos, se razonaría que solo para cumplir con esta actividad ya sería difícil llevar a cabo una gestión estratégica de la comunicación interna. Algunos comunicadores deben cumplir con otras funciones que demandan mucho tiempo, gran parte de estas operativas, como apoyo a Bienestar Universitario, Extensión Universitaria y Comité Editorial. La mayoría de los comunicadores también tiene a su cargo labores de reportería o redacción de boletines informativos. Algunos comunicadores estaban contratados con el propósito de organizar eventos.

Si bien en las dos universidades se reconoce el papel estratégico de la comunicación interna, al momento del estudio no se encontraron políticas de comunicación definidas, ni una estructura organizada y articulada a una dirección, ni recursos suficientes para gestionar la comunicación de manera que logaran satisfacer las demandas de su público interno.

En ambas universidades se reconoció la influencia de la comunicación interna en la toma de decisiones, ya que la mayoría de la información que reciben es de tipo reglamentario, información que es consultada de manera virtual con una frecuencia diaria.

Ninguna de las dos universidades tenía un proceso estructurado para la medición de la gestión de la comunicación interna. La mayoría de los comunicadores se limitaba a medir el número de visitas en los medios digitales, principalmente a la página web; la Universidad Nacional de Colombia medía su presencia en los medios impresos y digitales.

## **Lineamientos para construir un modelo de comunicación interna**

Los resultados del estudio descrito en el presente artículo posibilitan formular unos lineamientos generales que ayuden a la construcción de un modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior, de manera que les permita cumplir con los requisitos mínimos, según los requerimientos del Sistema de Gestión de la Calidad, las teorías de la comunicación organizacional y los criterios de la calidad, que busca el Sistema Nacional de Acreditación.

Los lineamientos propuestos para construir el modelo de comunicación interna se orientan a los cinco factores determinados para la evaluación y comparación de las instituciones: las políticas, los procesos, la estructura, los recursos y la estrategia.

### ***Las políticas de comunicación interna***

Antes de definir las políticas de la comunicación interna resulta fundamental considerar su gestión como un elemento estratégico para lograr todos los objetivos de la organización. Entenderemos por políticas de la comunicación interna el conjunto de directrices y normas instituidas para dirigir la gestión de la comunicación interna. Estas políticas deben definirse desde la alta dirección para integrar las áreas misionales de la organización y orientar los procesos comunicativos hacia el logro de su misión y visión, que den cuenta de la cultura de la institución, de su filosofía y los principios rectores de un establecimiento que genera y circula conocimiento. Debe tenerse en cuenta que las políticas de comunicación interna se adoptan sobre la base de la estructura organizacional, estas deben hacerse explícitas, ser viables y contar con todo el respaldo corporativo y presupuestal para su ejecución; deben estar orientadas a garantizar la información y la comunicación debida y oportuna entre la universidad y su público interno, a fortalecer la identidad colectiva y deben ajustarse a las realidades actuales de la organización. La definición y el éxito de la ejecución de las políticas de comunicación interna dependen principalmente del compromiso y de la visión de la acción comunicativa por parte de las directivas responsables de las políticas generales de la entidad.

### ***Los procesos de comunicación interna***

Como primera medida es indispensable dimensionar el papel que cumple la información que se difunde por todos los medios institucionales y el grado de comunicación formal e informal en todos los escenarios. Asimismo hay que valorar el papel que cumple la comunicación interna como eje transversal a todas las actividades universitarias y como herramienta indispensable para el progreso institucional, ya que esta permite abrir de manera consciente los escenarios idóneos para articular el proyecto con la acción, lo directivo con lo operativo. La comunicación interna debe proyectar y velar por una imagen coherente

con la institución, de acuerdo con las líneas estratégicas que marca la misión universitaria; la información que se transmite a través de los medios internos se debe regir por un tratamiento editorial que parta de la valoración académica y universitaria.

Valorar la comunicación interna como herramienta gerencial y como elemento estratégico que atraviesa todos los ámbitos de la vida institucional. Partiendo de esa valoración, el proceso de comunicación debe situarse en el nivel de la alta dirección para que, desde allí, se asuma y oriente como prioridad institucional, que garantice la articulación de los medios, la coherencia y eficacia en la divulgación de la información. Teniendo en cuenta lo anterior, se deben reestructurar los sistemas de comunicaciones como procesos con una mirada sistémica, como un nodo integrador de las estructuras, de los procesos y procedimientos de la institución, que integre los medios y las unidades de comunicación e información, que asegure un proceso de comunicación interna coherente, articulado y sistemático y que consolide una imagen favorable de la institución, a partir del cual se puedan fortalecer los vínculos con el público interno de la institución. La gestión de la comunicación interna debe apuntar a legitimar los actos de la institución y su gestión.

En los procesos de comunicación interna se debe considerar:

- La articulación con las instancias centrales responsables del manejo de la información y de la comunicación y la articulación con la red de comunicadores.
- La definición del rol del responsable de la comunicación interna.
- El reconocimiento del papel de la comunicación interna como eje transversal a todas las actividades universitarias.
- La vinculación de la comunicación interna en la toma de las decisiones importantes.
- La consolidación de la identidad institucional y la visibilidad de los actores académicos, científicos y administrativos.
- El establecimiento de las funciones comunicacionales estratégicas. Superar lo meramente operativo.
- La definición de las categorías de la comunicación interna y de la información, sus ámbitos y sus alcances (la información es el insumo básico de la comunicación).
- La dimensión del papel que cumple la difusión de la información.
- Respuestas claras, oportunas y pertinentes a las demandas de información del público interno.

- La definición de estrategias de comunicación interna para manejar los momentos de controversia, crisis o conflicto, con el público interno.
- La implementación de herramientas de planeación y seguimiento de la gestión comunicativa de los medios de comunicación interna (lectura, cobertura, impacto).
- El establecimiento de procesos sistemáticos de rendición de cuentas para el público interno, mediante estrategias comunicativas.

### ***La comunicación interna en la estructura orgánica***

Teniendo presente la característica 26 de los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación, que considera dentro de los objetivos de la comunicación interna: mantener estrategias y medios de comunicación, información y participación; y teniendo en cuenta la estructura organizacional de las universidades públicas en Colombia, se sugiere una estructura para el sistema de comunicación interna articulado a un sistema de comunicación central, orientado al buen relacionamiento con sus grupos de interés (internos y externos).

El director de comunicación debe ser el responsable de la comunicación interna y externa y de las unidades de medios de comunicación. Para gestionar la comunicación interna se deben considerar los siguientes ámbitos: gestión de la cultura organizacional, gestión del cambio, gestión de la calidad, clima laboral, gestión de crisis, gestión del conocimiento y gestión de la reputación interna.

Teniendo en consideración la participación democrática en el sistema de gobierno de las universidades comparadas en el presente estudio, se propone un comité asesor para la dirección de comunicaciones y otro en cada una de las oficinas de comunicación de las unidades académico administrativas. Estas unidades deberán estar orientadas por las políticas y el plan estratégico de la organización, apoyados siempre por la dirección de comunicaciones de la institución. También deberán contar con la asesoría y el apoyo de la oficina de relaciones públicas y la unidad de medios de comunicación.

### ***Los recursos para la gestión de la comunicación***

Para cumplir con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad es indispensable asegurar la disponibilidad de los recursos y la información para la operación y el seguimiento de los procesos (Icontec, 2011). Los recursos para la gestión de la comunicación interna deben asegurar un área de comunicaciones que se encargue de los procesos, disponer del personal competente para desarrollar los programas, los medios y las acciones que posibiliten el logro de los objetivos de comunicación (Andrade, 2005).

Los recursos deben garantizar una infraestructura que responda a los criterios editoriales definidos, que soporte la demanda de respuesta del público interno y externo de las unidades académicas y administrativas.

Se deben mantener recursos adecuados para la operación de los canales: radio universitaria, portales web, medios impresos, canales personales (como reuniones), entre otros.

En cuanto al recurso humano, se debe contar con un director de comunicación que escuche y cree diálogo con los grupos de interés. Que sea un estratega, un relacionista público, un portavoz, un gestor de procesos de comunicación y de la imagen corporativa, que tenga en cuenta la interactividad como un factor con gran impacto en la comunicación. Lo anterior con el propósito de promover el *feedback* continuo entre las partes, y poder dar respuestas inmediatas a las demandas de los grupos de interés (Paredes, 2009).

### ***La comunicación interna en la estrategia organizacional***

Teniendo en cuenta los resultados del presente trabajo, es importante sensibilizar al cuerpo directivo sobre la importancia de gestionar la comunicación interna y reconocerla como elemento estratégico transversal en la organización.

Es indispensable contar con un plan de comunicaciones que incorpore la comunicación interna. En dichos planes se deben definir unos indicadores que evalúen el aporte de la gestión de la comunicación interna.

También debe considerarse que las estrategias de comunicación interna atienden parámetros de finalidad, de trascendencia y beneficio, y deben estar en equilibrio entre la austeridad y la eficacia institucional.

Se debe tener presente que la comunicación interna es la base que sostiene las relaciones presentes del público interno, que su gestión es el medio que permite conseguir el apoyo del público interno a la estrategia de la organización, que se debe gestionar pensando en crear y sostener en el tiempo las buenas relaciones entre los miembros de la institución, manteniéndolos informados, integrados y motivados, para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (Álvarez, 2007).

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Álvarez, José (2007, abril-mayo). “Comunicación interna, la estrategia del éxito”. *Razón y Palabra*, núm. 56. Sevilla: Universidad de Sevilla. [En línea] Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>. Consultado el 11 de septiembre de 2013.

- Andrade, Horacio (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio.
- Consejo Nacional de Acreditación (2009). *Indicadores para la autoevaluación con fines de acreditación institucional*. 2.<sup>a</sup> edición. Bogotá: CNA. [En línea] Disponible en: <http://cmsstatic.colombiaaprende.edu.co/cache/binaries/articles>. Consultado el 11 de junio de 2013.
- Del Pozo, Marisa (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna*. España: Fragua.
- Fernández, Francisco (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*. Tesis doctoral. EBSCO. [En línea] Disponible en: <http://tesisenred.net/handle/10803/10464>. Consultado el 28 de octubre de 2012.
- Herranz de la Casa, José María; Tapia Frade, Alejandro; y Vicente Lázaro, Arturo (2009). “La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos”. *Revista Latina de Comunicación Social*, vol. 12, núm. 64. [En línea] Disponible en: [http://www.ull.es/publicaciones/latina/09/art/23\\_822\\_30\\_Valladolid/Herranz\\_e\\_t\\_al.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/09/art/23_822_30_Valladolid/Herranz_e_t_al.html). Consultado el 20 de octubre de 2012.
- Icontec. (2011). *Gestión de la calidad en el sector público. Norma técnica de calidad en la gestión pública* (NTCGP 1000:2009). Bogotá: Icontec.
- Palencia-Lefler Ors, Manuel (2008). “La incomunicación interna en la Universidad española”. *Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 63, pp. 277-286. La Laguna: Universidad de La Laguna. [En línea] Disponible en: [http://www.ull.es/publicaciones/latina/2008/22\\_36\\_UPF/Manel\\_Palencia.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/2008/22_36_UPF/Manel_Palencia.html). Consultado el 20 de septiembre de 2012.
- Paredes, Alejandra (2009). *El papel del dircom en las organizaciones*. Trabajo de grado para optar el título de Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas. [En línea] Disponible en: <http://www.recercat.net/bitstream/handle/2072/39532/TFC-PAREDES-2009.pdf?sequence=1>. Consultado el 16 de enero de 2014.
- Pizzolante, Ítalo (2009). *El desafío de modelar. Comunicación estratégica para el fortalecimiento institucional*. [En línea] Disponible en: [http://www.venamcham.org/demo/eventos/perspectivas\\_soc/italo\\_pizzolante.pdf](http://www.venamcham.org/demo/eventos/perspectivas_soc/italo_pizzolante.pdf). Consultado el 12 de noviembre de 2012.
- \_\_\_ (2006). *El poder de la comunicación estratégica*. Caracas: El Nacional.

Revista Semana (2012). *Cómo comienza el 2012 la educación superior*. [En línea] Disponible en: <http://m.semana.com/nacion/como-comienza-2012-educacionsuperior/170310-3.aspx>. Consultado el 12 de julio de 2012.

Universidad Nacional de Colombia (2009). *Diagnóstico de la estructura organizacional de la Universidad Nacional de Colombia. Camino hacia un modelo multisedes*. Bogotá.