

Área 5: Planes de comunicación universitarios.

Título: La implementación de un programa de imagen y comunicación institucional en una universidad pública. El caso de la Universidad Nacional del Litoral, Argentina.

Autor: Andrea V. Valsagna. Universidad Nacional del Litoral. Argentina.

Correo e.: valsagna@unl.edu.ar

Palabras clave: Comunicación estratégica – imagen institucional – identidad universitaria – gestión de la comunicación universitaria – programas globales de comunicación.

Resumen:

El Programa de Imagen y Comunicación Institucional de la Universidad Nacional del Litoral (UNL), Santa Fe-Argentina, surge en el año 2000 en el marco del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad, frente a la necesidad de generar acciones estratégicas en el campo de la comunicación institucional, orientadas a promover una gestión de la comunicación congruente con los objetivos de la Universidad, fortalecer el discurso institucional y consolidar la imagen de la UNL y su prestigio entre los distintos actores de la sociedad. El Programa se propuso potenciar una larga tradición de la UNL en la comunicación y vinculación con la sociedad, luego de realizar un diagnóstico preliminar donde se destacaba la necesidad de contar con una política integral de comunicación que articule las acciones aisladas desarrolladas en su seno (dos radios universitarias, un área de divulgación científica, una destacada acción extensionista, un centro de publicaciones y diferentes acciones de prensa y difusión).

En el año 2002 se creó la Dirección de Comunicación Institucional de la UNL, con vistas a institucionalizar en la estructura organizacional de la Universidad el área específica de comunicación. En consonancia con los procesos que se presentan a nivel mundial en todas las organizaciones, públicas y privadas, se plasmó en la propia institución el cambio de signo que presenta la comunicación: de lo instrumental a lo estratégico. Hoy en día, ya no puede pensarse ninguna estrategia de desarrollo y actuación institucional que no esté acompañada de una estrategia de comunicación.

El Programa supuso, desde su misma concepción, una mirada transversal en estrecha articulación con las Secretarías de Rectorado y las Facultades de la UNL, orientada a aprovechar los recursos y las capacidades instaladas y optimizar la producción comunicacional de las áreas existentes. Fundamentalmente, una mirada estratégica de la comunicación. La propuesta implicó el desarrollo de dos acciones centrales: la coordinación de la gestión de comunicación institucional y la instrumentación de una política de imagen y comunicación global. Esto permitió alcanzar algunas de las metas planteadas: coordinación del sistema comunicacional, transformación del área de Prensa en un centro de producción de noticias universitarias, vinculación con radios universitarias, creación de boletines y un

periódico, desarrollo de un sistema de identidad visual, producción de material de presentación institucional, diseño de campañas de comunicación y obsequios institucionales, desarrollo del nuevo sitio web institucional, creación de oficina de informes y atención al público, acciones de comunicación interna y capacitación de personal. En función de esta estrategia, la UNL mejoró su imagen en la sociedad, se instaló como referente educativo y cultural en la región y el país, se posicionó como institución abierta e integral y alcanzó impacto y reconocimiento nacional con muchas de sus producciones.

La implementación del Programa da lugar al análisis de los diversos aspectos vinculados con los modelos de gestión que implica la aplicación de este tipo de programas en instituciones públicas, de gobierno colegiado, bajo principios reformistas, complejas por el tipo de actores, organismos y funciones como son las universidades nacionales argentinas. En el trabajo se mencionarán los problemas detectados en el diagnóstico preliminar y el diseño del programa integral de imagen y comunicación implementado así como sus acciones principales (normalización del discurso de identidad y estrategia de posicionamiento, intervención en diversos soportes y creación de medios propios) y se hará hincapié en algunas dimensiones clave para su análisis: la estructura de funcionamiento y su inserción institucional, el trabajo interdisciplinario y transversal, la participación de actores involucrados y la promoción del debate interno sobre la comunicación institucional, el acceso a la información y la construcción de ciudadanía universitaria, el proceso de negociación y diálogo colectivo como parte de la gestión de la comunicación universitaria.

Abstract:

The program of Image and Institutional Communication of the Universidad Nacional del Litoral (UNL), from Santa Fe-Argentina, emerged in the year 2000 within the frame of the Institutional Development Plan of the University, taking into account the need to generate strategic actions in the field of institutional communication, orientated to promote a negotiation of the congruent communication with the University objectives, to strengthen the institutional discourse and to consolidate the image of the UNL and its prestige among the different actors of society. The proposal was to maximize the long tradition of the UNL in the communication and entailment towards society, after making a preliminary diagnoses where it could be seen the need of counting with an integral policy of communication which articulates the isolated actions developed inside.

In the year 2002, the Institutional Communication Direction of the UNL was created, with the prospect of institutionalize the specific area of communication within the organizational structure of the University. In accordance with the processes that are presented worldwide in all the organizations (public and private), a change of sign was created in the institution that presents the communication: from the instrumental to the strategic. Nowadays, there is no way you can think of a development or institutional acting strategy that does not come along with a communicative one.

The proposal implied the development of two central actions: the coordination of the institutional communication management and the instrumentation of an image

policy and global communication; which allowed to reach many of the targets: coordination of the communicative system, transformation of the Press Area into a centre of production of academic news, entailment with university radios, creation of a newspaper and newsletters, development of a system of visual identity, production of the material for institutional presentations, design of communication campaigns and institutional presents, development of the new website, creation of the customer service office, proceedings of inner communication and training of personnel. Based on this strategy, UNL improved its image within society, appeared as an educational and cultural referent in the region and in the country, placed itself as an open and integral institution, and reached the national impact and recognition thanks to many of its productions.

The implementation of the Program gives place to the analysis of the different aspects related to the management models that imply the application of this type of programs in public, collegiate governments, and complex institutions (because of the kind of actors, organisms and functions), such as the Argentinean national universities are. In the work, there will be mentioned the problems detected in the preliminary diagnoses and in the design of the integral image and communication program, as well as its main actions, and emphasis will be put on some of the key dimensions for its analysis: the functioning structure and its institutional insertion, the interdisciplinary and transversal work, the participation of the actors involved and the promotion of the internal debate over the institutional communication, the access to the information and the building of the university citizenship, the negotiation process and group dialogue as part of the academic communication management.

La implantación de un programa de imagen y comunicación institucional en una universidad pública. El caso de la Universidad Nacional del Litoral, Argentina

Desde dónde pensar la comunicación universitaria

En pleno desarrollo de la “sociedad de la información” y ante el predominio de la cultura de la imagen, la comunicación ha adquirido un papel cada vez más relevante en las organizaciones, independientemente de las dimensiones, misiones o sectores sociales con los que éstas se vinculen¹. Los nuevos enfoques desde los que se ha enriquecido la disciplina así como los cambios producidos en los modos de gestionar las organizaciones permitieron que la comunicación deje de ser considerada como una herramienta para transformarse en una acción que ocupa un lugar estratégico. Hoy ya no puede plantearse una estrategia de posicionamiento político, económico o social de una institución si no se la acompaña con una estrategia comunicacional.

Es por eso que se hace necesario repensar las acciones de comunicación que proyecta una institución, revisar las concepciones instaladas que la asocian al paradigma mediático-informacional y definir nuevos modelos de gestión de lo comunicacional. Si se concibe a la comunicación como una dimensión de la

institución, es posible avanzar hacia una concepción integral y estratégica que articule el accionar de las distintas áreas de la comunicación (más allá de la clásica separación entre la comunicación externa y la interna) y que promueva la reflexión sobre los procesos de construcción de significaciones, los modos de relacionamiento social que se promueven y los lectores/receptores/intérpretes que se construyen, en torno a la identidad y la imagen de una institución.

Si bien la comunicación en el ámbito universitario tiene larga data (más allá de las publicaciones y la prensa, todas las acciones de extensión y la relación universidad-sociedad han supuesto modalidades de comunicación con diversos públicos), en los últimos años estas áreas han tenido un desarrollo específico en función de las demandas y los desafíos que la sociedad de la información plantea, pero también de la mano de las nuevas reglas de juego que impone un creciente mercado internacional de la educación y el paulatino retraimiento de las inversiones estatales en el sectorⁱⁱ. Se han jerarquizado las áreas tradicionalmente vinculadas con la prensa y la difusión, y en muchos casos se han incorporado otras acciones como la publicidad o el marketing. Es pertinente, entonces, llamar la atención sobre los modelos que orientan el diseño de los planes de comunicación y las prácticas que se promueven desde la gestión institucional de la comunicación.

Al respecto, es posible recuperar un enfoque estratégico de la comunicación que permita superar las acciones aisladas y potenciar la presencia de la institución en el medio. La implantación de programas de imagen y comunicación desde una mirada estratégica puede realizar interesantes aportes a algunos de los dilemas que se reiteran en los debates universitarios: cómo alcanzar un mayor reconocimiento social de las funciones de la universidad, de qué manera promover la socialización del conocimiento producido y democratizar el acceso a la información, cómo sustentar la legitimidad de la institución en el espacio público y propiciar su involucramiento en temas de interés social, cómo contribuir al debate, la formación de opinión y la construcción de ciudadanía.

La aplicación de este tipo de programas en instituciones públicas, de gobierno colegiado, y con un alto grado de complejidad –por el tipo de actores, organismos y funciones involucradas–, como son las universidades nacionales argentinas, exige resignificar algunos de los rasgos que los caracterizan en el ámbito corporativo privado e incorporar otras dimensiones propias de la vida universitaria: debate, participación, consenso, investigación, crítica, evaluación.

Se presentará la experiencia desarrollada en la Universidad Nacional del Litoral (UNL), deteniendo la mirada en algunas dimensiones clave para el análisis: la estructura de funcionamiento del Programa y su inserción institucional, el modelo de gestión, las líneas de acción y las metas planteadas así como los resultados alcanzados en el período 2000-2004.

La concepción estratégica

Pensar la comunicación desde una concepción estratégica fue la premisa básica para la conformación del Programa de Imagen y Comunicación en la UNL. La

comunicación estratégica supone una mirada integral y coherente con las políticas de desarrollo de la institución y se inscribe al nivel de la planificación estratégica. Significa asumir de manera sostenida un programa de actuación en todas las áreas desde las cuales se comunica la institución con sus públicos, sean éstas las específicamente de *comunicación operativa* (aquellas que sirven de apoyo a las diferentes necesidades cotidianas de comunicación: prensa, relaciones públicas, campañas, difusión interna, etc.ⁱⁱⁱ) o bien las relacionadas con otras áreas que remiten a la identidad (recursos humanos, organización y planeamiento, infraestructura, etc.). Esta distinción es necesaria al momento de pensar las políticas de comunicación, porque suponen programas, acciones y estructuras diferentes.

La comunicación en sentido estratégico está orientada a sistematizar los atributos, valores, estilos que hacen a la identidad de la institución, integrando y dando coherencia a las imágenes que se construyen a partir de sus diferentes acciones y servicios. Lo que se intenta es evitar las acciones aisladas, la superposición de mensajes, las referencias contrapuestas sobre la misma institución; y, por el contrario, el énfasis está puesto en potenciar el impacto visual, el posicionamiento público y la marca diferencial de la institución. En definitiva, lo que se busca es un funcionamiento armónico de la comunicación de la organización, ya que es en este campo donde se construye el “capital marcario” (Chaves) o el “capital simbólico” (Bourdieu), que funciona como “sobreañadido de prestigio, legitimidad, autoridad, reconocimiento... principio de distinción y diferenciación que se pone en juego frente a los demás agentes del campo” (Gutiérrez: 39), frente a los demás actores sociales, con quienes de manera dialógica una institución se reconoce y se diferencia, habla y se posiciona, construye significaciones y relaciones.

El diseño de un programa integral de comunicación

El Programa de Imagen y Comunicación Institucional de la UNL surgió en el año 2000 en el marco del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad, frente a la necesidad de generar acciones estratégicas en el campo de la comunicación institucional, orientadas a promover una gestión de la comunicación congruente con los objetivos de la Universidad, fortalecer el discurso institucional y consolidar la imagen de la UNL y su prestigio entre los distintos actores de la sociedad. Se propuso potenciar una larga tradición de la UNL en la comunicación y vinculación con la sociedad, luego de realizar un diagnóstico preliminar donde se destacaba la necesidad de contar con una política integral de comunicación que articule las acciones aisladas desarrolladas en su seno (dos radios universitarias, un área de divulgación científica, una destacada acción extensionista, un centro de publicaciones y diferentes acciones de prensa y difusión).

El estudio diagnóstico –realizado en base a la metodología propuesta por Chaves (1988) sobre realidad, identidad, imagen y comunicación– señalaba la existencia de una compleja trama de comunicaciones, mensajes y signos que remitían a la identidad pero que no funcionaban como un sistema. Al no existir una estrategia global ni una instancia de coordinación específica, se producían acciones comunicacionales aisladas, que promovían incluso identidades visuales recortadas y muchas veces contrapuestas y en la mayoría de los casos se diseñaban materiales

comunicacionales pensados en función de eventos puntuales que no potenciaban lo desarrollado por toda la institución. Esta situación multiplicaba las dificultades para construir una identidad integral de la Universidad, y mucho más para promover la identificación de los actores con la institución, así como para dimensionar sus misiones, distinguirla y reconocerla (situación que fue constatada tanto por los estudios de opinión y el proceso de autoevaluación como por el informe de evaluación externa que observaba “una relativa opacidad institucional, entendida como dificultad para visualizar la Universidad como institución unitaria”)^{IV}.

En función de ello, el Programa se propuso los siguientes objetivos:

- Coordinar las acciones de comunicación que se desarrollan en la Universidad y generar instancias de articulación entre las distintas áreas, con vistas a alcanzar un funcionamiento óptimo del sistema de comunicación de la UNL.
- Generar un ámbito de producción centralizada de prensa institucional y de comunicación por medios masivos.
- Establecer normas comunicacionales tendentes a sostener la estrategia de imagen institucional.
- Diseñar un sistema de identidad visual coherente con las políticas globales de imagen y comunicación.
- Proponer e institucionalizar una estructura de gestión de la comunicación.

La propuesta implicó el desarrollo de dos acciones centrales: la coordinación de la gestión de comunicación institucional y la instrumentación de una política de imagen y comunicación global, y dada la magnitud de las metas planteadas se planteó la intervención en diferentes etapas.

La gestión de la comunicación

Para lograr los objetivos propuestos y optimizar las acciones comunicacionales, se planteó una primera etapa de reorganización y puesta en valor de la problemática comunicacional en la institución; en tanto que en una segunda etapa se avanzó en la institucionalización en la estructura de gestión de un área específica: la Dirección de Comunicación Institucional (DIRCOM), que fue creada en 2002 con jerarquía de secretaría de rectorado y que integra el gabinete ejecutivo del Rector^V.

Entonces, en primer lugar se reorganizó la oficina de prensa y difusión de la UNL y se armaron nuevos equipos de trabajo, bajo dos premisas: la profesionalización del área y la imprescindible integración interdisciplinaria (periodismo, comunicación social, diseño gráfico y visual, nuevas tecnologías).

En segundo lugar, el Programa previó un funcionamiento articulado con las instancias de conducción del plan estratégico de la UNL. La existencia de un plan de desarrollo orientador de las políticas institucionales fue de vital importancia al momento de diseñar las estrategias comunicacionales y las etapas de intervención. Además, esta situación le otorgó un apoyo real para la instrumentación de todas las acciones, que tenían intervención en otras dependencias de la institución.

Por esta razón, desde su misma creación el Programa delineó espacios de consenso y debate sobre los lineamientos de una política integral de comunicación, para lo cual fue necesario “informar y educar” a la institución de manera que se comprenda el enfoque planteado y los cambios que éste suponía^{vi}. Cada una de las acciones estuvo acompañada por instancias específicas de presentación, discusión y difusión: con autoridades (secretarios, decanos, consejo superior), con responsables de gestión (de dependencias y unidades académicas), con profesionales vinculados al área y con personal administrativo; y cada proyecto se incorporó a la lógica institucional de administración y gobierno (informes, resoluciones, reglamentos, etc.) y previó la realización de talleres internos de capacitación (uso y aplicación de marca, normas de prensa, comunicación interna, web, producción periodística, sistema de identidad).

Por otra parte, cabe señalar que el Programa se organizó con una modalidad flexible que, lejos de conformar un compartimento más en la estructura organizacional, debía articularse necesariamente con todas las áreas de la UNL. Este modelo de gestión transversal se cristalizó en la segunda etapa, con la definición de funciones específicas para la DIRCOM y la creación de nuevos espacios de coordinación.

La DIRCOM tiene a su cargo la definición de políticas de imagen y comunicación y las funciones de prensa y comunicación masiva, medios propios de comunicación (periódico, revista, boletines, web), comunicación interna y atención al público, presentación institucional, campañas de comunicación para públicos específicos y obsequios institucionales. En su marco, se desarrollan proyectos compartidos y transversales que funcionan de manera articulada con las demás áreas de Rectorado y con todas las unidades académicas; como por ejemplo los de divulgación científica, difusión de carreras, difusión cultural, comunicación social de la extensión, señalética, radios universitarias y un Programa de Historia y Memoria de la Universidad. Para ello, funcionan los siguientes espacios institucionales: Consejo de Comunicación de la UNL (integrado por responsables de comunicación de todas las unidades académicas y de las radios), comisión de comunicación de Rectorado (integrada por los responsables de comunicación en secretarías y programas centrales), red de responsables de Prensa y red de responsables de Diseño.

Puede decirse, entonces, que la gestión de la comunicación implicó la construcción de un modelo propio que respondió a las necesidades, demandas y acciones desarrolladas en el marco de una universidad con gobierno colegiado y en función de la participación de diversos actores institucionales^{vii}. Por un lado, se procuró establecer instancias de coordinación, institucionalizar la modalidad de gestión transversal y generar espacios de discusión en orden a posibilitar la ejecución de políticas integrales en el área de comunicación. Por otro lado, se promovieron instancias de capacitación en comunicación institucional y se desarrollaron mecanismos de evaluación de proyectos, tendentes a mejorar la comunicación en todos sus niveles^{viii}.

La política de imagen y comunicación

En una primera fase, la meta fue normalizar el discurso de identidad en torno a una estrategia que recupere la imagen integrada de la UNL, esto es, lograr una presentación institucional coherente, que permita identificar todas las actividades y proyectos como pertenecientes a una misma institución. Para ello se propusieron, acordaron y aprobaron normas comunicacionales para todas las áreas específicas. En una segunda fase, se planteó la definición de un nuevo posicionamiento orientado a articular dos aspectos: la trayectoria histórica de la UNL y la innovación y la calidad como ejes clave del Plan de Desarrollo Institucional. Ello permitió la diversificación de los canales y soportes utilizados para la comunicación, tanto interna como externa, y la creación de medios propios de comunicación universitaria.

- Normalización del discurso de identidad

Con el objetivo de promover una imagen de una institución integrada y facilitar la comunicación externa, se definieron criterios para la presentación de la UNL y sus diferentes organismos (facultades, institutos, secretarías, direcciones) en todas las comunicaciones (comunicados de prensa, spots radiales, ceremonial, papelería, comunicación gráfica, página web, etc.). Se acordó una estructura básica del mensaje institucional asentada en los atributos fundantes de la Universidad: institución democrática y reformista, universidad nacional, vocación regional, referente educativo-cultural; y se hizo especial énfasis en la identificación de las distintas acciones de la Universidad como un conjunto diverso, recuperando la polifonía como valor positivo pero siempre anclado en la misma institución.

Al mismo tiempo, teniendo en cuenta la sobreexposición visual y la saturación informativa, se realizó un rediseño del signo de identidad básico (el emblema) con vistas a garantizar su impacto visual y un mejor funcionamiento como marca a la vez que rescatar su valor simbólico como signo de la trayectoria histórica de la UNL. Era hora de resguardar su uso y transformarlo en sello de calidad, en referente de autenticidad. A partir de allí se diseñó un sistema de identidad visual que incorporó distintos signos, recursos y lenguajes para posibilitar la integración de la diversidad institucional.

- Estrategia de posicionamiento

La normalización permitió definir una estrategia de posicionamiento que rescata la *trayectoria histórica* en articulación estrecha con la idea de *calidad e innovación permanente*. De esta manera, se recuperaron los atributos fundamentales que personalizan el discurso de identidad y se incorporaron los lineamientos del PDI y los rasgos que caracterizan a la nueva universidad del siglo XXI (universidad abierta, inclusiva, científica, comprometida, integrada). El objetivo era lograr que la sociedad reconozca el potencial de la UNL: como institución que hace algo más que formar profesionales, que cuenta con una diversidad de carreras y disciplinas, que investiga temas de interés social, que transfiere ciencia y tecnología a los sectores económicos y gubernamentales de la región, que promueve la diversidad cultural y el intercambio internacional, que procura la democratización del conocimiento y el acceso a la educación superior y que genera las mejores condiciones para el desarrollo de la vida universitaria. En definitiva, una institución protagonista de su

tiempo que cumple con su misión social y puede intervenir con legitimidad y autoridad en el debate público y en la formación de ciudadanos críticos y comprometidos con una cultura democrática.

Ahora bien, sabido es que la imagen institucional “es el resultado generado en el público, que la define a través de lo que ha entendido que es y hace y cómo lo hace” (CHIAS, 101), o como bien dice Chaves: “es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo” (CHAVES, 26). Teniendo en cuenta estas premisas, se hizo especial hincapié en la generación de acciones tendientes a posicionar a la UNL en el espacio público y fortalecer su presencia en los medios masivos y en la sociedad.

- Comunicación integral

Se procuró que todos los materiales comunicacionales referencien a la UNL bajo estas premisas y, para ello, se amplió la intervención del Programa: tanto en presentación institucional como en campañas, medios de comunicación y otras instancias de difusión.

Por un lado, se produjo un profundo cambio en la labor de la prensa institucional, a partir de la transformación de la oficina en un *centro de producción de noticias universitarias*. Este cambio implicó la revisión y definición de nuevos mecanismos de recolección y producción de información institucional y de nuevas formas de presentación de la información como “noticia” para los lectores, a través de la incorporación de los recursos del lenguaje periodístico (estilo, claridad, utilidad, ética y rigor profesional), de la comunicación visual (estética, identidad, legibilidad) y de las nuevas tecnologías de la comunicación (internet, correo electrónico, etc.). Se diversificó la producción periodística (comunicados, coberturas, informes, entrevistas, etc.) y se generaron nuevos servicios de prensa, tanto para la comunidad universitaria como para los periodistas (síntesis de noticias educativas, registro de expertos, noticias on line, newsletter, etc.). Esto permitió entablar una relación fluida con los medios de comunicación, con el objeto de difundir las actividades de la UNL e impulsar la instalación de la opinión especializada universitaria en temas de la agenda pública. El área se constituyó en una fuente de información calificada que aceitó la relación entre el periodismo y el mundo universitario.

Por otra parte, desde esta concepción integral se orientó la comunicación visual de la UNL, tanto en los materiales de presentación institucional (folletos, carpetas, documentos, libros), como en la comunicación para públicos específicos (transferencia tecnológica, educación a distancia, propuesta académica, padrinos), las campañas (muestra de carreras, ingreso, cooperadoras, becas, deportes), la difusión periodística (newsletter, partes de prensa, agenda pública), la producción de obsequios institucionales y los eventos puntuales (congresos, jornadas, semana aniversario).

Se procuró el diseño de materiales de alto impacto y calidad gráfica pero con un bajo costo –acorde a las limitaciones presupuestarias que condicionan a la Universidad– y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías y las potencialidades de los distintos medios, canales y formatos, para producir mensajes accesibles a los distintos públicos. De esta manera se abrió el campo de intervención a todos los soportes visuales, logrando un mayor impacto comunicacional: se produjeron materiales gráficos, digitales e interactivos, se diseñaron intervenciones espaciales y se produjeron objetos.

Se partía de suponer que una institución innovadora y con prestigio debía producir materiales comunicacionales de calidad, y que una universidad abierta, inclusiva y comprometida no podía sino generar comunicaciones orientadas a democratizar el acceso a la información, o dicho en otros términos, a hacer la información accesible, amigable. Si, como dice Ledesma (2003), “informar es dar forma al conocimiento” y “diseñar los modos de acceso a la información es diseñar también los modos de lectura”, el desafío es que la universidad reflexione sobre las comunicaciones que produce, los espacios de significatividad que pone en juego, las maneras de dar forma al conocimiento, los modos de facilitar o dificultar la lectura. Ante la saturación informativa y la creciente desigualdad social, la preocupación por diseñar nuevos modos de acceso al conocimiento debe estar presente en las acciones comunicacionales de la Universidad.

- Creación de medios propios

Finalmente, se planteó la necesidad de crear medios propios de comunicación que, además de cumplir con la misión de informar a la comunidad universitaria y generar discusiones sobre temas institucionales, refuerzan la integración de todas las áreas, el sentido de pertenencia y la identidad de los universitarios del Litoral. Si se piensa en un sistema integral de comunicación, la preocupación por fortalecer los lazos que conforman una comunidad cobra especial relevancia, más aún ante la diversidad de actores involucrados en la vida universitaria (estudiantes, docentes, no docentes, graduados y autoridades, pero también otras instituciones, empresas, gobiernos y sociedad en general) y teniendo en cuenta que la universidad no sólo procura la formación de profesionales sino también de ciudadanos críticos y comprometidos con los valores de la justicia, la igualdad y la libertad.

En tal sentido, una vez consolidado el equipo de producción y siguiendo los lineamientos generales, se creó el periódico *El Paraninfo*, se actualizó la *Web Institucional* y se re-editó la revista de divulgación científica *ConCiencia*.

El Paraninfo se comenzó a editar en 2003 luego de realizar un completo estudio de factibilidad y un profundo debate interno sobre su perfil. Se trata de un periódico mensual que se distribuye de manera gratuita en todas las unidades académicas y dependencias de la UNL y que surgió como espacio complementario de los demás canales existentes que refleja los temas de interés para la comunidad universitaria, tanto en relación con aspectos académicos y científicos como con las políticas institucionales o las inquietudes vinculadas a la vida universitaria cotidiana. Este nuevo medio de comunicación pretende consolidar un espacio público universitario

donde se traten las problemáticas de interés de la comunidad y se promueva la expresión de distintas voces y opiniones sobre temas cruciales de la universidad y de la sociedad, desde un enfoque científico, crítico e interdisciplinario.

La Revista *ConCiencia*, editada en forma conjunta con la Secretaría de Ciencia y Técnica de la UNL, se publica de manera semestral con el objeto de difundir la prolífica labor de investigación de la Universidad, abordando temas de interés social desde la mirada científica y a partir de diferentes enfoques disciplinares. Además de su circulación en el mundo académico, es muy consultada en escuelas e instituciones intermedias.

El *sitio web institucional* se rediseñó con el propósito de transformarlo en un medio de comunicación, un espacio que multiplique el acceso a la más diversa información y que contemple las necesidades e intereses diferenciales de cada uno de los “usuarios” (estudiantes, docentes, empresas, instituciones externas, etc.). Para ello, se planteó un soporte dinámico y sencillo, que permita mantener una actualización permanente y descentralizada de información, novedades y temas de toda la Universidad; y que incorpore nuevos servicios (trámites, convocatorias, concursos, becas, etc.).

Conclusiones

Si bien el Programa supuso desde el comienzo un marco muy amplio de intervención (en todas las instancias a través de las cuales se comunica la institución) y esto se llevó a cabo en etapas, queda mucho por construir y por discutir institucionalmente. Hay que tener presente, además, que la identidad es un proceso de construcción colectiva, más aún en instituciones donde hay tanta diversidad y riqueza de actores (docentes, no docentes, alumnos, autoridades, graduados) y comunidades (científicas, académicas, políticas, institucionales, etc.). Por lo tanto, la intervención en el campo de la comunicación será también un proceso, cambiante, abierto, polisémico, de disputa y negociación permanente.

Ahora bien, los resultados alcanzados por los distintos proyectos permiten sostener que es posible generar acciones de comunicación estratégica y diseñar intervenciones en el campo de la comunicación visual en una institución pública. Y que, lejos de ser un área de competencia exclusiva del mundo privado, puede ser un espacio fructífero para las organizaciones sociales y para los organismos del Estado, no solamente porque hacen posible un mayor reconocimiento de la labor universitaria en la sociedad y la difusión de sus principales actividades y políticas, sino porque habilitan nuevos mecanismos de debate y diálogo así como mayores oportunidades para el acceso a la información pública.

En este caso, la implantación de un programa de imagen y comunicación desde un enfoque estratégico produjo una transformación rotunda: la UNL mejoró su imagen en la sociedad, se instaló como referente educativo y cultural en la región y el país, se posicionó como institución abierta e integral y alcanzó impacto y reconocimiento nacional con muchas de sus producciones. Creció la presencia en los medios de comunicación (en 2004 hubo 90 menciones en medios nacionales y

un promedio de 95 notas mensuales en medios locales), se crearon nuevos medios (periódico, web) y se multiplicaron los canales, formatos y soportes para comunicar las más diversas acciones institucionales. Una encuesta realizada en diciembre de 2004 confirma estos resultados: la sociedad santafesina conoce a la UNL y la identifica como la institución más creíble de la ciudad.

En un escenario donde predomina la lógica del mercado y en una sociedad de la información donde predomina la comunicación y la imagen, es cada vez más perentorio que las instituciones públicas debatan, consensúen y lleven adelante políticas específicas de comunicación y que no dejen “librado al azar” un área tan sensible. La comunicación, lejos de percibirse como un espacio ligado al consumo y la competencia, puede concebirse como la posibilidad creativa de configurar nuevas formas de relacionalidad, nuevas formas de diálogo, nuevas formas de construcción de subjetividades. Para ello, es central definir acciones en el ámbito estratégico de la comunicación, y salir de la tendencia a “marketinizar” la comunicación en todos los ámbitos. Es necesario promover la discusión y las propuestas sobre todo lo que implica la comunicación institucional y la gestión de la comunicación en el campo universitario.

Bibliografía

AMADO SUAREZ, Adriana y CASTRO ZUÑEDA, Carlos (1999) **Comunicaciones públicas**. El modelo de la comunicación integrada. Temas Grupo Editorial, Buenos Aires.

COSTA, Joan (2000) "La comunicación del siglo XXI". En: **www.relacionespublicas.com**

CHAVES, Norberto (1994). **La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional**. Ed. G. Gili, Barcelona. 3º ed. actualizada.

----- (2000). "Comunicación y tercer sector". En: **Revista Constelaciones de la Comunicación**. Año 1 Nº 1. Fundación Walter Benjamin, Buenos Aires.

CHIAS, Josep (1995) **Marketing público**. Por un gobierno y una administración al servicio del público. Editorial McGraw-Hill, Madrid.

CROVI DRUETTA, Delia (2003) "Universidad y medios de comunicación en la distribución social del conocimiento". Conferencia ofrecida en el I Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria, México. En: **www.uv.mx/oicu**.

DE MASI, Oscar A. (comp.) (2001) **Comunicación gubernamental**. Editorial Paidós, Buenos Aires.

IUCCI, Cecilia y VALSAGNA, Andrea (2003). "La comunicación en las organizaciones". Ponencia presentada en V Congreso sobre Democracia. Universidad Nacional de Rosario.

GUTIERREZ, Alicia (1995) **Pierre Bourdieu. Las prácticas sociales**. Coedición de la Universidad Nacional de Misiones y la Universidad Nacional de Córdoba, Posadas.

LEDESMA, María (2003) **El diseño gráfico, una voz pública**. Ed. Argonauta, Buenos Aires.

VALSAGNA, A.; MACAGNO, M. G.; ALBRECHT, M. C. y GIMENEZ CORTE, L. (2004) "El programa de imagen y comunicación de la UNL". En: **Revista Polis – Edición Especial Décimo aniversario de la carrera de Diseño**. Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la UNL, Santa Fe.

Notas

ⁱ En el ámbito empresarial, el desarrollo de la comunicación institucional aparece asociado a las relaciones públicas, el marketing o la publicidad; en cambio, en las instituciones públicas toma otro sentido, más ligada a la prensa y la difusión de actividades y, más recientemente, a procesos de legitimación de políticas y generación de consensos.

ⁱⁱ No hay que olvidar que la Organización Mundial del Comercio viene planteando desde hace varios años la “necesidad” de transformar a la educación en un bien comercial a nivel internacional.

ⁱⁱⁱ Estas son algunas funciones que pueden aparecer con otras denominaciones. Joan Costa, por ejemplo, discrimina más de 25 categorías que integran el sistema global de comunicación institucional, incluyendo el diseño electrónico, la comunicación ambiental y la señalética, los sistemas de merchandising y el diseño de producto, los cambios culturales, el naming. En cambio, Amado Suárez y Castro Zuñeda –por citar otros autores– establecen solo cuatro niveles: la publicidad institucional, la prensa institucional, la comunicación interna y las relaciones con audiencias especializadas.

^{iv} La UNL llevó adelante en 1998 un proceso de autoevaluación institucional y evaluación social externa, que constituyó la base para la instancia de evaluación externa realizada en 1999 por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. Fue una de las primeras universidades en concretar un proceso integral de evaluación, a partir del cual se conformó un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) que estableció lineamientos para una profunda transformación de la institución con vistas a responder a las exigencias planteadas por el nuevo siglo. El PDI definió de manera participativa y consensuada seis ejes rectores que orientaron la planificación estratégica de acciones y el diseño de una cartera de programas y proyectos en función de la identificación de fortalezas y debilidades de la UNL, entre los que se incorpora la comunicación universitaria. Más información: www.unl.edu.ar/pdi

^v En la presentación se incluirán gráficos alusivos a la estructura organizacional propuesta para el área de Comunicación de la UNL.

^{vi} Estaba instalada en la comunidad universitaria o, mejor dicho, en los niveles de conducción y en los órganos colegiados de gobierno, una concepción fragmentada (y a veces reduccionista) de la comunicación que la asociaba o con la prensa “administrativa” y la relación con los medios de la ciudad, o bien con la publicidad y el diseño gráfico.

^{vii} En 2000 solamente 2 de las 9 facultades contaban con profesionales de la comunicación a cargo de áreas específicas, y ahora todas las unidades académicas, incluso algunas Escuelas y otras dependencias, han capacitado o contratado personal para llevar adelante las tareas propias de comunicación (siempre en coordinación con la DIRCOM).

^{viii} La realización de estudios y relevamientos es fundamental a la hora de planificar las acciones comunicacionales y evaluarlas. Se realizaron registro de menciones en medios de comunicación, análisis de tipo y procedencia de visitas al sitio web, encuesta de opinión en la comunidad universitaria, análisis estadístico de tipo y fuente de información publicada en los medios propios y seguimiento de consultas del público en oficinas centrales.