

Comunicación estratégica en Instituciones de Educación Superior

Strategic communication in higher education institutions

Juan L. Vásquez Sánchez¹

RESUMEN

Después de revisar la situación de la educación universitaria en relación con la comunicación estratégica, se describe la naturaleza, concepciones y tendencias de esta forma específica de comunicación. En la segunda parte, se hace un estudio comparativo de los programas y proyectos de comunicación institucional que ejecutan tres universidades de la región: Universidad Privada Antenor Orrego, Universidad César Vallejo y Universidad Nacional de Trujillo.

Palabras clave: Comunicación estratégica, macro-tendencias educativas.

ABSTRACT

Taking into account the situation of higher education regarding to strategic communication: the nature, notions, and tendencies of this specific form of communication are described. A comparative study of programs and plans of institutional communication of Antenor Orrego Private University, Cesar Vallejo University, and National University of Trujillo is done.

Key words: Strategic communication, educative macro-tendencies.

INTRODUCCIÓN

La comunicación en la gestión contemporánea de las organizaciones empresariales y no empresariales representa una dimensión clave dentro y fuera de sus procesos, sean productivos o de servicios.

En ese sentido, *la comunicación es poder*, dice el español Alberto Pérez y, por ese carácter, **la comunicación mata, hierre o cura**. O, en otras palabras: en tanto la comunicación se ejerza como poder en una organización, aquella debe tender, no a matar, sino a curar y **potenciar las interacciones** entre los integrantes de una empresa o institución.

La comunicación será estratégica en tanto se sepa dife-

renciar de lo que es estratégico y de lo que no es. O, dicho de otro modo, saber discernir entre **el todo y las partes**, que permitan el cumplimiento de metas y objetivos.

Por ello, gestionar la comunicación estratégica en el contexto de las organizaciones de servicios educativos del nivel superior universitario, nos conduce a repensar no sólo los aspectos teórico-epistemológico, sino las prácticas cotidianas en este tipo de organizaciones, que en los últimos años, a tono con los tiempos, procuran un mayor nivel de la calidad en todos sus servicios, tal como lo hacen las mejores organizaciones, desde la perspectiva de la globalidad e internacionalización.

¹ Docente de las asignaturas: Introducción de la Comunicación Organizacional y Taller de la Comunicación Empresarial, en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de UPAO- Trujillo (PERU). Email: jv9294@gmail.com

Este es el marco en el que se mueven las empresas e instituciones con el propósito de ampliar su cobertura, diversificarse o, simplemente, supervivir. Ese, es además, el eje por donde se mueven también las universidades –con sus propias particularidades– sean éstas públicas o privadas.

Sin embargo, antes de analizar estos fenómenos, tratemos de discutir previamente que viene ocurriendo en la educación superior en América Latina, desde un conjunto de **macrotendencias** y los **efectos** que éstas generan en la dinámica universitaria y que el doctor Claudio Rama, un experto uruguayo en la materia, las denomina **tensiones**.

I. MACROTENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA

Asistimos a cambios profundos en la sociedad, originarios desde casi el término del siglo XX y que se han afianzado en lo que va del siglo XXI, donde las universidades pugnan por alcanzar mejores estándares de calidad en todos los aspectos, desde la enseñanza- aprendizaje (en el nivel académico) pasando por los procesos internos (en el nivel administrativo) y, por supuesto, en aquellos roles propios del sistema universitario: investigación y proyección social.

De ahí que un análisis de lo que ocurre con la dimensión comunicativa, desde la perspectiva de la **decisión estratégica**, pasa por conocer, interiorizar y –por qué no– asignarle la debida importancia para comprender el conjunto de tendencias que nos permitan afinar nuestras **estrategias de comunicación**.

De modo general –apunta el doctor Rama– tenemos actualmente las siguientes macrotendencias, con sus respectivas tensiones que nos invitan a mirar de un modo más o menos correcto los fenómenos en el sector de las universidades. Estas macrotendencias, relativas a la educación superior, son:

1. La masificación
 2. La regulación
 3. La diferenciación
 4. La mercantilización
 5. La internacionalización, y
 6. La virtualización
1. La **masificación en la educación superior** incorpora para el análisis por lo menos dos variables:
 - a) La **masificación de la cobertura**, y
 - b) la tendencia hacia la **diferenciación de las modalidades de acceso**.

Las modalidades de la **masificación** se expresan en:

- Un alto índice de feminización de la cobertura.
- El multiculturalismo.
- Mayor accesibilidad (personas con discapacidad).

- Regionalización.
- Flexibilidad administrativa (clases nocturnas y de fin de semana).
- Modalidades pedagógicas No universitarias (saberes más prácticos y menos tiempo de estudio).
- Diferenciación disciplinaria a nivel terciario y de cuarto nivel.
- Internacionalización (estudiantes en y del extranjero).

Existen, por supuesto, otros aspectos más, cuyos detalles y explicaciones, no lo desarrollaremos aquí, pero esbozadas a *grosso modo* nos permitirá comprender mejor la nueva realidad de las organizaciones universitarias.

Sin embargo, sólo para tener una idea de lo complejo que es esta primera macrotendencia, apuntemos solo el caso de la feminización de la cobertura.

Las mujeres son la mayoría de la cobertura (55%), cerca de los 2/3 del egreso y, han feminizado casi todas las carreras, niveles y modalidades universitarias.

La feminización ha sido una revolución silenciosa que explica parcialmente el crecimiento global de la matrícula. Pero sus causalidades descansan en las **estrategias de sobrevivencia de los hogares** y el crecimiento de los sectores secundario y terciario (servicios).

La conclusión general en la macrotendencia de **masificación** es el surgimiento de la **tensión** por la **deselitización**.

En otras palabras, en tanto la universidad pública se masifica (y aparece la universidad privada para abonar al fenómeno), se origina por ende una deselitización de las organizaciones universitarias.

Este es el **primer aspecto** a tener en cuenta para el rediseño de estrategias de comunicación en las universidades.

2. La **regulación en la educación superior** se expresa en tres ejes sustantivos:
 - a) La tendencia a las **regulaciones gubernamentales**,
 - b) La tendencia a la **evaluación y la acreditación externa** y,
 - c) La tendencia a la creación de **regulaciones internacionales**.

Dentro de estas tendencias hay un conjunto de variables de análisis que los listamos para tener una idea más cabal:

- El modelo autonomista del siglo XX.
- Las nuevas regulaciones externas a las universidades.
- La tendencia a la creación de sistemas de educación superior y la articulación de sus componentes.

- La desarticulación de los sistemas educativos de la región (por ejemplo: EBR vs. ESU; universidades públicas vs. universidades privadas)
- La desautonomización y nueva versión de la autonomía en el siglo XXI.
- Los nuevos ejes de la reforma universitaria.
- La dinámica del aseguramiento de la calidad de la educación superior en América Latina
- La creación de las agencias de evaluación y acreditación.
- De las agencias de evaluación a los sistemas de aseguramiento de la calidad.
- La acreditación internacional.

La discusión central en la **macrotendencia de regulación** es la **tensión de la desautonomización**. Es decir, en el fenómeno que persigue a las universidades (sean públicas o privadas) que más temprano que tarde verán seriamente resquebrajada su autonomía por el auge de la regulación gubernamental nacional o privada internacional.

Y, por tanto, este es el **segundo aspecto** para el diseño de estrategias comunicativas.

3. La diferenciación en la educación superior tiene que ver con las siguientes tendencias generales:

- a) La tendencia a la **fragmentación institucional** y a la **complejización** de las universidades.
- b) Las nuevas tendencias de las **diferenciaciones** universitarias.
- c) La tendencia a la **flexibilización curricular**.

Para entender esta macrotendencia hay que tener en cuenta, entre otros aspectos, los siguientes:

- La estructura organizativa de las universidades latinoamericanas.
- La complejización de las estructuras de gestión en la región.
- La fragmentación de las estructuras de poder.
- La politización de la gestión de las universidades públicas de la región.
- La flexibilidad de las estructuras de gestión del sector privado terciario.
- El nacimiento de la sociedad del conocimiento.
- El nacimiento de la educación de la sociedad del conocimiento.
- El nacimiento de las nuevas demandas sociales y laborales en América Latina.
- La resistencia a las reformas universitarias en América Latina.
- El nacimiento de las nuevas diferenciaciones universitarias (por ejemplo: las universidades corporativas).

- El currículo y la sociedad del conocimiento (la tendencia del currículo por competencias).
- La internacionalización del currículo.
- Los nuevos escenarios del currículo con la educación virtual y la educación permanente.
- Las dinámicas del currículo en América Latina.

La tensión en la **macrotendencia de la diferenciación** es la **des-homogenización**. Es decir en la **complejización** de las instituciones universitarias que va desde la **diferenciación disciplinaria** (en determinadas áreas del saber) a la **diferenciación de roles** (en pequeñas unidades académicas y de servicios).

Será este el **tercer tema** para el diseño de las estrategias de comunicación.

4. La mercantilización de la educación superior hay que analizarla desde las siguientes tendencias:

- a) La tendencia a la **mercantilización** de las universidades.
- b) La tendencia a la **privatización** de la educación superior.
- c) La tendencia a la **propietarización de la investigación**.

Las particularidades de estas tendencias se pueden observar en las siguientes variables:

- La incapacidad de poder cubrir financieramente todas las demandas de acceso, especialmente en las universidades públicas.
- La diferenciación de las fuentes de financiamiento de las universidades.
- La diferenciación de los costos y de los precios de la educación superior.
- La estrategia de sobrevivencia de los hogares latinoamericanos.
- La tendencia a la diversificación de financiamiento.
- Las características de la educación superior privada
- El nuevo escenario de la educación superior privada
- La educación superior privada *crece a tasas menores*
- *Nuevos niveles de calidad de la educación privada*
- *Nuevos mecanismos competitivos de educación superior privada*
- La privatización del conocimiento
- Cambios en la propiedad intelectual con la sociedad del conocimiento.
- Las distintas modalidades universitarias de relación entre docencia e investigación.
- Impacto sobre las universidades de América Latina de los nuevos escenarios de creación de conocimientos.

En esta tendencia de la **mercantilización**, remarcamos en este punto tal como lo sostiene el doctor Rama, que manteniendo las tendencias anotadas, el *sector público* pasaría de **8 millones** de estudiantes terciarios actuales a **16 millones** de estudiantes. El *sector privado*, pasa de **7,5 millones** en el 2006 a **22 millones** en el año 2025, lo cual el sector privado pasaría de 48% de la matrícula actual al 62%, en tanto que el sector público se reduciría de 52% actual al 38% de la cobertura regional de la matrícula terciaria.

Sin embargo, desde el año 2002, se está produciendo un nuevo espacio de expansión pública en los sectores de bajos ingresos que ha alterado la relación público-privado.

La **tensión en la macrotendencia de mercantilización** de la educación superior es la **des-gratuitarización**, que poco a poco las universidades públicas tienden a revertir con diversas estrategias alrededor de las matrículas.

5. La internacionalización de la educación superior incorpora las siguientes tendencias:

- a) La tendencia a la **internacionalización** de las universidades.
- b) La tendencia a la **postgraduación** de la educación superior.
- c) La tendencia a la **conformación de acreditaciones** internacionales.

Las variables que se analizan aquí corresponden a:

- La nueva educación global
- La diferenciación de los procesos de internacionalización.
- La internacionalización de la educación como instrumento para incrementar la calidad.
- La internacionalización del currículo.
- La educación como un bien internacional.
- Los postgrados como expresión de la sociedad del conocimiento.
- Los postgrados como parte de los circuitos de la educación transnacional.

La **tensión de la internacionalización** de la educación superior es la **des-nacionalización**, como parte de un fenómeno de la educación sin fronteras, caótica, sin agenda, sin políticas regionales y al impulso de iniciativas externas o individuales.

Aquí tenemos el **quinto punto** para la agenda de la comunicación estratégica en las universidades.

6. Virtualización de la educación superior incorpora las siguientes tendencias:

- La creación de industrias educativas (interacción,

convergencia digital, modelos de simulación) que crean un nuevo paradigma educativo.

- El paso de la cultura presencial a la cultura industrial.
- El cambio de modelos de educación a distancia y presenciales multimodales.
- La virtualización de la educación superior.
- Establecimiento de un modelo dual público (examen de ingreso)- privado (matrícula) y nacimiento de una demanda insatisfecha.
- Tres formas de bimodalidad de la educación superior a distancia: sistémicas, intrauniversitarias, interfacultades.

La **tensión de la virtualización** de la educación superior será entonces la **des-presencialización**, como el fenómeno que emerge con fuerza por el uso intensivo de tecnología de alta sofisticación en las TICs.

Seis son entonces las **macrotendencias** en la educación superior en América Latina, que se verifican por igual número de **macrotensiones** y otras tantas, dependiendo de las variables de estudio:

Macrotendencias	Tensiones sistémicas
1. Masificación	1. Des- elitización
2. Regulación	2. Des- autonomización
3. Diferenciación	3. Des- homogenización
4. Mercantilización	4. Des- gratuitarización
5. Internacionalización	5. Des- nacionalización
6. Virtualización	6. Des- presencialización

Síntesis de la propuesta del doctor Claudio Rama (agosto 2008)

La pregunta aquí, sería: ¿De qué comunicación estratégica debemos hablar, si es que no tenemos en cuenta las tendencias y tensiones de la realidad universitaria latinoamericana?

II. LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Las dimensiones de la estrategia

La estrategia es un concepto poliédrico, es decir, de muchas facetas y matices, dice Alberto Pérez. Y, ello es cierto. Sin embargo, fueron Henry Mintzberg y Quinn, 1992, citados por Pérez, quienes popularizaron este enfoque de las dimensiones. El aporte del comunicólogo español es que actualiza y agrega nuevas dimensiones que sirven de plataforma teórica para fundamentar el nuevo concepto de **estrategar**, un eufemismo inventado por él, pero que resume la epistemología de la estrategia, desde el enfoque de la comunicación.

Las dimensiones de la estrategia, según Pérez, se pueden resumir en lo siguiente:

a) **La estrategia como anticipación:** hablar de estrategia es hablar de futuro, porque la anticipación ante la incertidumbre del futuro es el fundamento del pensamiento estratégico.

Sin embargo, si la voluntad del estratega se enfrenta al futuro, su capacidad prospectiva se enfrenta al cambio social, cultural, económico y tecnológico.

Para ello es necesario apoyar el pensamiento estratégico en escenarios fiables de futuro, y no en meras proyecciones de pasado, situación que ha conducido en los últimos tiempos al inevitable encuentro entre la prospectiva y la estrategia.

b) **La estrategia como decisión:** si bien la estrategia requiere del apoyo de la *prospectiva*, también necesita de la *decisión* para ser llevada a la práctica.

La toma de decisiones se convierte en estratégica únicamente cuando en el cálculo que el agente hace de su éxito interviene la expectativa de al menos otro agente que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos. Ese es el sentido de la decisión como praxis.

c) **La estrategia como método:** de la estrategia como decisión a la estrategia como método hay sólo un paso. Esto es así porque, cuando tomamos decisiones, en muchas ocasiones lo que elegimos no es tanto **qué** cosas vamos a hacer, sino **cómo** vamos a hacerlo.

Desde el enfoque metodológico, la estrategia debe responder a la pregunta: ¿Cómo alcanzo los objetivos asignados? ¿Qué pasos tengo que dar?

d) **La estrategia como marco de referencia:** en la medida de que la estrategia no sólo ocupa nichos mentales y de mercados, sino que también les pone linderos a esas posiciones, debemos hablar de su capacidad para enmarcar el comportamiento colectivo.

La estrategia como marco pone énfasis en la capacidad de la estrategia para acotar territorios de actuación, indicando el camino que se desea correr y desautorizando otros campos de actividad

Este enfoque es sumamente importante en las grandes organizaciones al favorecer la necesaria coherencia y la unidad de doctrina. De allí que dejar en claro la estrategia es importante...La fuerza fundamental de una estrategia radica en sus ideas y en su poder de atracción y aglutinamiento.

e) **La estrategia como perspectiva y visión:** de la estrategia como *posición* y como *marco*, a la estrategia como *perspectiva* y *visión* sólo hay una sutil pero importante diferencia: *la visión nos indica el camino*.

La fuerza de una visión consiste en desencadenar

todos los procesos subsiguientes de tácticas, planes, programas, acciones y revisiones.

f) **La estrategia como discurso y lógica de la acción:** para entender la estrategia como un proceso evolutivo ésta ha de tener consistencia en el comportamiento, sea o no intencional.

Desde este enfoque la estrategia es: *discurso interno* y *externo* que encauza, conduce y articula historias pasadas, presentes y futuras; *lógica de la acción*, es decir la estrategia se separa de la condición de mera resolución puntual para incorporarse en un discurso lógico, y *un designio* que desplaza a los niveles inferiores sus tareas de ejecución. La estrategia comunica una intención ya reflexionada e incluso más formalizada de esa lógica.

g) **La estrategia como relación simbólica con el entorno:** se refiere a la estrategia como la elección de un estilo o de una forma de relacionarnos con nuestro entorno. En esencia, la formulación de una estrategia consiste en relacionar una empresa con su entorno.

2.2. ¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación?

Podría ser una cuestión semántica, pero no sólo es así. Si no reparamos en la diferencia conceptual, eso puede repercutir en las cuestiones prácticas.

En la medida que el objeto de estudio representa la interfaz de dos saberes distintos, el conocimiento de la estrategia y el conocimiento de la comunicación, se abre dos direcciones que a la larga se van a encontrar:

- Determinar qué comunicaciones son estratégicas, y
- Determinar qué estrategias son comunicativas.

Al respecto, Pérez los resume del siguiente modo:

a) **No es lo mismo una decisión estratégica que una estrategia:** la estrategia es una cuestión que comprende una pluralidad de decisiones estratégicas agrupadas en tácticas. Comprende incluso las actuaciones estratégicas futuras que todavía no han sido ni siquiera concebidas en detalle, pero que, llegado su momento, se derivarán de dicha estrategia.

La diferencia entre una acción estratégica y una estrategia es, por tanto, la misma que hay entre **la parte** (acciones/decisiones/tácticas) y **el todo** (la decisión marco). A partir de esa premisa, la distinción entre *comunicación estratégica* y *estrategia de comunicación* se presenta como algo más que una cuestión semántica o de enfoque.

La explicación es simple: a las actuaciones estratégicas puntuales les falta *la idea rectora* que las conecte con las restantes acciones que pudieran producirse en el

mismo ámbito y curso de intervenciones: el falta *el esquema director* que dé y transmita coherencia, favorezca las sinergias y sobre todo el camino a seguir. Esa idea rectora, ese esquema director, ese discurso de la acción es lo que llamamos estrategia.

b) Las estrategias de comunicación son un tipo determinado de estrategias:

¿Qué tipo concreto de estrategias son las estrategias de comunicación? ¿Qué las caracteriza?

En el caso de la comunicación la estrategia emplea, para el logro de sus metas, *no la fuerza* o cualquier otro sistema de interacción física, sino el poder de *interacción simbólica*.

Sin embargo, en la reflexión hay que tener en cuenta que la comunicación no es un mero instrumento para el logro de unos fines, sino que es un proceso constituyente vital para todo organismo (una idea de extrapolación a toda organización).

c) La comunicación desempeña un papel clave en los juegos cooperativos así como en las nuevas tendencias del management estratégico:

La conciencia de que la comunicación es imprescindible para expresar y conocer las posiciones de las distintas partes, lanzar ofertas como amenazas, alcanzar acuerdos, y celebrar tratos y alianzas favoreció los desarrollos de la teoría estratégica en el campo de la negociación, de la gestión pública y de la política.

d) La gestión de intangibles y la consideración de la comunicación como un recurso estratégico:

El reconocimiento de la comunicación como un recurso estratégico de alto potencial interactivo y de bajo costo estratégico, aunque eso sí, de alto coste mediático, se explica el papel emergente que el *management* actual concede a la comunicación en el *mix* de factores (algo que históricamente sólo había hecho el *marketing*).

3. LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE LAS UNIVERSIDADES

3.1. Comunicación, marcas y universidades

La moderna gestión de la comunicación en las organizaciones tiene uno de sus mayores retos, precisamente, en una las instituciones sociales más antiguas, la universidad, que actualmente se encuentra embarcada en profundos cambios internos obligados por el contexto institucional cada vez más competitivo y un mercado en franco retroceso.

Losada, en un ensayo sobre Universidad y Comunicación, sostiene que en el corto plazo, la situación de la uni-

versidad desembocará en la necesidad de que cada organización universitaria se presente ante sus públicos como una oferta claramente diferenciada respecto al resto, condición sin la cual su supervivencia continuada se verá seriamente comprometida.

“Estamos convencidos—agrega Losada— de que la diferenciación institucional sólo podrá lograrse de forma sólida y duradera a partir de la construcción y oferta de un verdadero compromiso institucional global basado en los rasgos definitorios propios de cada universidad, es decir, en un territorio de posicionamiento de cada marca universitaria, siempre que ésta se entienda como una propuesta de valor propio y real y no un mero instrumento del más rancio marketing universitario”.

El papel de la comunicación en la construcción de marcas universitarias tiene por los menos las siguientes dimensiones, anotadas por Losada.

a) Construcción y cohesión en torno a la identidad: en esta dimensión, la comunicación puede ser utilizada para impulsar la definición de la visión institucional que orden y de coherencia a la función de la universidad. Esta visión debe representar el compromiso institucional que caracterice a cada marca universitaria.

b) Consolidación y transmisión de la identidad definida como esencial para cada proyecto universitario: en esta dimensión no se trata de hallar atributos significativos que deben orientar los comportamientos en la organización, sino de hacerlos presentes en todos los públicos, tanto a través de los discursos institucionales como, sobre todo, del conjunto de acciones de los individuos que dan forma a la marca como experiencia concreta.

Estos aspectos deben concretar en una doble dimensión: interna y externa.

A nivel externo: el objetivo es atender por lo menos a los siguientes Grupos de Interés (*stakeholder*): Sector empresarial, autoridades legales y gubernamentales, otras universidades, centros de formación universitaria y medios de comunicación.

En el nivel interno: la comunidad universitaria compone el escenario fundamental donde se configura la verdadera personalidad de la marca y es ahí por donde la comunicación debe intervenir con más fuerza, con el propósito de:

- Aunar necesidades y voluntades
- Transmitir comportamientos adecuados.
- Convencer de la realización de su trabajo a partir de la identidad real.

- Potenciar la dimensión emotiva de la propia marca dentro de estos públicos,
- Solucionar déficit de información

Todas estas premisas deben cubrir las expectativas y necesidades de cada uno de los Grupos de Interés que forman la comunidad universitaria: personal administrativo y de servicios, personal docente e investigador y alumnos.

3.2. ¿Gestionamos una comunicación estratégica en las instituciones de Educación Superior de la Región La Libertad?

1. APROXIMACIONES CUALITATIVAS

Trataremos de vincular lo hasta aquí tratado con los **Programas y Proyectos de Comunicación Institucional** que ejecutan y proyectan tres universidades de la Región La Libertad, con sede en Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego, Universidad Privada César Vallejo y Universidad Nacional de Trujillo. Las dos primeras pertenecen al ámbito privado y la última es del Estado. Las tres universidades cuentan con áreas especializadas para la gestión de la comunicación organizacional, y cada una con sus características propias. UPAO, por ejemplo tiene en su

estructura organizacional un área de apoyo denominada Oficina de Imagen Institucional, con las siguientes sub-áreas: Diseño Gráfico, Prensa y Protocolo y Marketing y Ventas. La UCV cuenta con un área más genérica y global en términos de estructura, denominada Dirección de Marketing, con sub-unidades de Marketing, Promoción, Admisión y Comunicación de Imagen Institucional. La UNT cuenta con la Oficina de Relaciones e Información y aún cuando no tiene sub-unidades establecidas en una estructura formal, en la práctica desarrolla sus tareas en las áreas de Prensa, Relaciones Públicas y Marketing. (Ver Cuadros 1 y 2).

Cada área especializada de las universidades analizadas realiza un conjunto de actividades de acuerdo a sus Planes Operativos Institucionales y que en la mayoría de las disciplinas coinciden en sus estrategias de comunicación. Donde se diferencian es en sus tácticas.

Las tres, por ejemplo, acometen estrategias de comunicación en marketing, publicidad, promoción y comunicación corporativa. La UCV (privada) y la UNT (pública) tienen una mayor participación como área y como gestión administrativa-técnica en las Oficinas de Admisión. UPAO, al menos por la información recibida, no la tiene o la gestiona indirectamente.

Cuadro 1
DENOMINACIÓN DE LAS ÁREAS DE COMUNICACIONES
DE LAS UNIVERSIDADES REGIONALES

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO - UPAO	UNIVERSIDAD PRIVADA CESAR VALLEJO - UCV	UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO - UNT
Oficina de Imagen Institucional	Dirección de Marketing	Oficina de Relaciones e Información
<i>Subáreas: Diseño Gráfico, Prensa y Protocolo y Marketing y Ventas.</i>	<i>Subáreas: Marketing, Promoción, Admisión y Comunicación de Imagen Institucional.</i>	<i>Subáreas: Prensa, Relaciones Públicas y Marketing.</i>

Elaboración propia.

Cuadro 2
ÁREAS QUE GESTIONAN LAS OFICINAS DE COMUNICACIONES
DE LAS UNIVERSIDADES REGIONALES

AREAS UNIVERSIDADES	AREA DE MARKETING	ÁREA DE PUBLICIDAD	ÁREA DE PROMOCIÓN	ADMISIÓN	COMUNICACION CORPORATIVA INSTITUCIONAL
UPAO	X	X	X		X
UCV	X	X	X	X	X
UNT		X			X

Elaboración propia.

¿Cómo gestionan las universidades analizadas las macro tendencias y las tensiones sistémicas de la educación superior, sintetizadas en la primera parte de este ensayo?

Una pista de trabajo que puede generalizarse- teniendo en cuenta las características culturales de cada organización superior universitaria- es a partir del autodiagnóstico de las universidades analizadas.

Tanto en la UCV como en la UNT los procesos de autodiagnósticos aún no concluyen, por tanto, es más difícil una mirada rigurosa. Se pueden presentar, sin embargo, varios argumentos a la luz de las actividades de sus planes operativos y contrastar de este modo con las macro tendencias y tensiones.

Pero, en el caso de UPAO, su autodiagnóstico 2005-2006 analizó en un solo Factor dos áreas: Relaciones Exteriores e Imagen Institucional. Y, entre sus principales fortalezas y debilidades se pueden observar las siguientes: (*las negritas son del autor*).

FORTALEZAS

01. La Universidad tiene **convenios** con instituciones **pares** nacionales y **extranjeras**.
02. Existe el Departamento de Imagen Institucional y cumple sus funciones.
03. La Universidad mantiene **relaciones institucionales con empresas** e instituciones nacionales y extranjeras.
04. Los **programas de educación** que ofrece la Universidad son reconocidos por su **calidad**.
05. La Universidad cuenta con los recursos humanos y materiales para ofrecer programas profesionales.
06. Existe el **Departamento de Relaciones Exteriores** y cumple sus funciones.
07. Para la Universidad los resultados del **intercambio docente**, tienen beneficios institucionales en la formación de los graduandos.
08. Los **recursos tecnológicos** (página web, ancho de banda, equipos informáticos, etc.) asignados a Imagen Institucional son idóneos.
09. La **página web** de la Universidad cuenta con **vínculos a todas las unidades** académicas y administrativas.
10. Los recursos humanos asignados al Departamento de Imagen Institucional son idóneos.
11. Los resultados del intercambio docente sirven para desarrollar acciones de capacitación y actualización docente.
12. La institución promueve en sus miembros la responsabilidad del cuidado de la imagen institucional de la misma.

DEBILIDADES

01. **No existen políticas estratégicas institucionales** que regulen las funciones de los Departamentos de Relaciones Exteriores y de Imagen Institucional.
02. La **Universidad no facilita la realización de Prácticas Pre-Profesionales** de los estudiantes en el país y en el extranjero.
03. La **Universidad no participa activamente** en diversos eventos académicos, nacionales e internacionales.
04. Los **mecanismos de comunicación que utiliza la universidad para dirigirse a la opinión pública no son eficaces**.
05. Las **políticas de imagen institucional** no son eficaces.
06. La **institución no utiliza la opinión externa** acerca de sus logros y avances, y las expectativas de su entorno, no son conocidos por los diversos estamentos de la comunidad universitaria.
07. **No existe coherencia** entre las políticas de imagen institucional y la misión y los objetivos institucionales.
08. Los **proyectos de investigación, proyección social y gestión**, que se desarrollan con otras instituciones nacionales y extranjeras no son fluidos.
09. El **intercambio de estudiantes** no promueve la capacidad competitiva en la formación de los graduandos.
10. La **Universidad no cuenta con mecanismos para el reconocimiento internacional** de grados y títulos.

De la información glosada del autodiagnóstico de las dos oficinas mencionadas de UPAO, nos centraremos más en sus debilidades que en sus fortalezas, pues lo positivo corresponde a las necesidades institucionales obligatorias y tradicionales de toda universidad moderna que esté a tono con los nuevos paradigmas en la educación superior universitaria.

Las debilidades, en cambio, si pueden darnos una idea clara de la discordancia entre la gestión de la comunicación estratégica que debe administrar la universidad desde sus áreas especializadas y las macro tendencias y tensiones sistémicas de las organizaciones de la educación superior.

Las debilidades N^{os} 01, 02, 03 y 06 se relacionan, por ejemplo, con la *macro tendencia de diferenciación* y su *tensión de des-homogenización*. La N^o 01, puede configurarse como **central** para la comunicación estratégica de UPAO y, las restantes, corresponden a las nuevas tendencias de *diferenciaciones universitarias* y a la de *flexibilización curricular*.

Corregir ese divorcio entre oficinas claves para la percepción positiva externa de la universidad es estratégico, desde la Alta Dirección de UPAO. Y, eso se admite de manera clara y rotunda.

Las otras debilidades anotadas requieren la aplicación de estrategias institucionales y, por supuesto, de comunicación puntual que permitan mejoras ahora y de manera sostenida.

Las debilidades N° 04 y 07 tienen que ver directamente con las tendencias de *complejización de las estructuras de gestión y la fragmentación de las estructuras de poder*, en el marco de la Diferenciación de las organizaciones universitarias, que merman, por ahora, una buena función del área especializada.

Las tres últimas debilidades, N°s 08,09 y 10 corresponden a las macro tendencias de *internacionalización y virtualización* de la educación superior y que impacta en UPAO en la investigación, intercambio y reconocimiento internacional y global.

Para cada una de estas debilidades se requieren un conjunto de estrategias de comunicación, una vez que se perfile coherentemente como debe gestionarse la comunicación estratégica de UPAO, en función de las macro tendencias y tensiones, propias de un análisis prospectivo de la realidad regional, nacional y global.

De manera general, esta relación entre macro tendencias-tensiones y actividades que despliegan las universidades de la región ¿son gestionadas estratégicamente, desde la comunicación, o muchas de ellas corresponden a actividades poco estratégicas? ¿Cuáles serían, en todo caso, los indicadores de gestión que nos permitirían correlacionarlas con las macro tendencias y las tensiones en el escenario regional y latinoamericano?

Analicemos desde las macro tendencias lo que nos ofrecen los planes operativos institucionales de las tres universidades: (Ver Cuadro 3).

Desde las propuestas de UPAO, (entrevista a la responsable de la Oficina de Imagen Institucional) las actividades están centradas en el plano de la *comunicación corporativa*. Pero cuando abordamos las inversiones en su presupuesto anual, observamos que las actividades de *marketing* serían las de mayor énfasis (Cuadro N° 04). En todo caso, ambos rubros se vinculan con las *macro tendencia de diferenciación y de mercantilización*, expresadas en la *complejización y diferenciación de las estructuras* de gestión y en la *dinámica mercantil* por mayores coberturas de las matrículas.

En la UCV el panorama es casi similar. El Plan Operativo 2006-2007 de la Dirección de Marketing, recoge las preocupaciones institucionales, fundamentalmente, en las tendencias de *diferenciación y mercantilización*, por obvias razones de competencia por el mercado de la matrícula y la cobertura.

El trabajo de comunicación en la UNT no se diferencia en gran medida de las universidades privadas, salvo en el presupuesto.

Sin embargo, en el caso de la UNT hay un énfasis en el área de Publicidad que es la que se trabaja con las Líneas de Rentabilidad y Centros de Producción, generadoras de recursos propios, adicionales a los recursos del Tesoro Público.

Aún cuando todas las universidades han sido impactadas por la *masificación, regulación, internacionalización y virtualización*, en el caso de la UNT, estas macro tendencias son las que aún no son trabajadas desde la comunicación.

Y, en el caso de UPAO y la UCV estas últimas tendencias constituyen aún debilidades que no se asumen con rigor por la carencia de políticas de alta dirección que permitan expresarlas en políticas de comunicación estratégicas.

2. APROXIMACIONES CUANTITATIVAS

Otra interrogante en este análisis es: ¿Cuánto invierten las oficinas de comunicación institucionales en sus actividades especializadas?

En total la inversión en las tres universidades es casi 2.5 millones de nuevos soles. La UCV es la universidad que más invierte (Casi 1 millón de soles), UPAO no se queda atrás (su inversión supera los 600 mil y no llega al millón de nuevos soles, según la Oficina de Imagen Institucional). La UNT emplea un poco más de medio millón de nuevos soles para sus actividades de comunicación institucional.

Otro detalle interesante es ¿cuáles son las áreas que tienen las mayores inversiones? La respuesta es que UPAO centra más su preocupación en el área de *marketing* (50% del total de la inversión dirigida a públicos externos y relacionados directamente con la demanda regional y nacional). Le sigue en importancia las actividades de comunicación corporativa (30%).

Esa misma tendencia tiene la UCV, que gasta el 37% en Marketing y la UNT el 48% en Publicidad.

Estos porcentajes nos brindan la información de que las universidades a través de sus áreas especializadas están **centrando su interés mayormente a estrategias de comunicación** que les permita la expansión de la matrícula, especialmente las universidades privadas, (propia de las macro tendencias de *masificación y mercantilización de la educación superior*), y en menor medida, en otras estrategias, del resto de macro tendencias y tensiones. Eso puede constituir un sesgo peligroso en el trabajo de la comunicación estratégica (Ver cuadro 4).

Cuadro 3
PRINCIPALES ACTIVIDADES (PLANES OPERATIVOS)

UNIVERSIDADES	AREAS AREA DE MARKETING	ÁREA DE PUBLICIDAD	ÁREA DE PROMOCIÓN	ADMISIÓN	COMUNICACION CORPORATIVA INSTITUCIONAL
UPAO* Oficina de Imagen Institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades diversas de márketing 	(Sin información)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades diversas de ventas del servicio educativo 	(No gestiona esta área)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades de prensa y protocolo. ▪ Actividades de Relaciones Públicas. ▪ Programas de Inducción. ▪ Programas de internalización de valores. ▪ Presencia de personajes académicos en las ceremonias oficiales académicas. ▪ Relación permanente con los medios de comunicación. ▪ Elaboración de un modelo de Cultura Organizacional.
UCV** Dirección de Márketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación cualitativa sobre BTL ▪ Plan de Marketing de experiencias para target. ▪ Estudio de imagen y posicionamiento de UCV ▪ Estudio cuantitativo para lanzamiento de nuevas carreras ▪ Plan de Fidelización de UCV ▪ Plan Estratégico de Marketing ▪ Materiales impresos ▪ Captación de alumnos Fases A y B. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratos con medios de prensa y audiovisuales de Trujillo para exámenes de admisión y captación de alumnos del CEPRE. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Captación de alumnos CEPRE. ▪ Orientación vocacional ▪ Encuentro Regional de Directores ▪ Escuela de Líderes ▪ Escuela de Padres ▪ Concurso Estudiante del Año. ▪ Distinción a los Premios Excelencia. ▪ Reconocimiento a los Centros Educativos por su Aniversario. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejoramiento en el Procesode Admisión. ▪ Reestructuración del sistema informativo de admisión ▪ Elaboración de base de datos de clientes ▪ Potenciales. ▪ Proceso de admisión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción de Boletín Institucional ▪ Elaboración de Manual de Identidad Corporativa. ▪ Elaboración de Guía de Cachimbo UCV ▪ Boletín electrónico de actividades. ▪ Coordinación actividades promocionales de CE secundarios. ▪ Organización del archivo fotográfico.
UNT*** Oficina de Relaciones e Información		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción de spots publicitarios de imagen institucional. ▪ Campañas de Publicidad de OCA, CEPUNT, POSTGRADO, RNC, CIDUNT Y PREFORD. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de material de promoción 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difusión de actividades académicas y administrativas ▪ Convocatoria a medios de prensa local y nacional. ▪ Difusión de actividades en página web de UNT. ▪ Actividades de proyección de imagen institucional. ▪ Elaboración de informativo mensual ▪ Elaboración de revista institucional. ▪ Elaboración de Boletín Institucional

*UPAO: Fuente, Jefa de Imagen Institucional (entrevista, agosto 2008).

**UCV: Plan Operativo 2006-2007.

***UNT: Plan Operativo Institucional 2008.

Cuadro 4
PRESUPUESTO ANUAL DE LAS ÁREAS DE COMUNICACIONES DE LAS
UNIVERSIDADES REGIONALES (En miles de Nuevos soles)

UNIVERSIDADES	ÁREA DE MARKETING	ÁREA DE PUBLICIDAD	ÁREA DE PROMOCIÓN	ADMISIÓN	COMUNICACION CORPORATIVA INSTITUCIONAL	TOTAL
UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO - UPAO Oficina de Imagen Institucional	450,000.00	-----	180,000.00	-----	270,000.00	900,000.00 *
UNIVERSIDAD PRIVADA CESAR VALLEJO - UCV Dirección de Márketing	343,567.00	-----	187,337.00	125,875.00	280,761.00	939,542.00**
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO- UNT Oficina de Relaciones e Información		241,800.00		125,000.00	135,788.00	502,588.00***
TOTAL						2,342,130.00

*UPAO: Fuente, Jefa de Imagen Institucional (entrevista, agosto 2008). **UCV: Plan Operativo 2006-2007. ***UNT: Plan Operativo Institucional 2008.

REFLEXIONES FINALES

¿Cuáles de las tres universidades vienen gestionando la comunicación de manera estratégica?

1. Del análisis, ninguna cuenta con estrategias de comunicación que cubran todo el escenario de macro-tendencias y tensiones sistémicas.
2. Las tres universidades emplean estrategias similares y se diferencian sólo en las tácticas y actividades puntuales.
3. Las estrategias que más se emplean son: para la **dimensión de comunicación interna**, las relacionadas a la comunicación corporativa, institucional o de relaciones públicas; para la **dimensión de comunicación externa**, las acciones vinculadas al marketing, la publicidad y la promoción.
4. La mayoría de las actividades del Plan Operativo de las unidades especializadas de comunicaciones de las uni-

versidades, se vinculan en parte con las macro-tendencias de **diferenciación y mercantilización**. Sólo las dos universidades privadas han trabajado y siguen trabajando en la macro-tendencia **de regulación**, que se han autoexigido por la dinámica del mercado y la globalidad. La UNT ha iniciado este proceso, por exigencia de la ley del SINEACE.

5. Un paso previo para el tema es discernir de la manera más o menos correcta la categorización de la estrategia. No debe haber confusión: una cosa es la **decisión estratégica** y otra, la **estrategia**. Lo primero es el marco (el todo), lo segundo, es la parte. Sin esa diferenciación podríamos confundir la comunicación estratégica de las estrategias de comunicación.
6. Alineando toda la argumentación del presente ensayo, las decisiones estratégicas en comunicación para las universidades, en relación a las macro-tendencias y tensiones, se plantearían de la siguiente manera:

MACROTENDENCIAS	TENSIONES SISTÉMICAS	DECISIONES ESTRATEGICAS EN COMUNICACIÓN
1. Masificación	1. Des- elitización	1. Especialización
2. Regulación	2. Des- autonomización	2. Mejoras permanentes
3. Diferenciación	3. Des- homogenización	3. Consolidar la ID
4. Mercantilización	4. Des- gratuitarización	4. Diversificación del servicio
5. Internacionalización	5. Des- nacionalización	5. Acreditación internacional
6. Virtualización	6. Des- presencialización	6. Universidad bimodal

Elaboración propia, 2008.

- a) **Especialización:** la *masificación*, es un fenómeno que recorre las universidades públicas y privadas, de allí la tensión de *des-elitización*. Las universidades ya no son elitistas, por tanto la decisión estratégica de comunicación, frente a la masificación tiene que ir por la consolidación de la *especialización en los estudios del pregrado y el postgrado*, entendido todo ello como el marco para la segmentación de usuarios, de acuerdo a las tendencias de las carreras profesionales y el mercado laboral.
- b) **Mejoras permanentes:** la tendencia de *regulación* afecta a todas las organizaciones de educación superior, pero, de manera especial a las universidades públicas que han llegado tarde o reaccionado muy lentas en los procesos de autoevaluación y autoregulación, con fines de mejoras de la calidad del servicio. Por tanto, decidir estratégicamente desde la comunicación implica movilizar todos los Grupos de Interés (Stakeholders) con el propósito de concretar las *mejoras permanentes* en la calidad del servicio educativo.
- c) **Consolidar la Identidad:** la macrotendencia de *diferenciación* es la que más afecta a todas las universidades, dado un escenario de *complejización* del entorno que afecta a todas las organizaciones, desde las dimensiones social, económica y cultural. Este fenómeno, que se expresa desde lo complicado de las *estructuras organizativas* de las universidades, pasando por las *fragmentaciones de las estructuras de ese poder*, incluyendo el nacimiento de las *nuevas diferenciaciones de las universidades*, a través de las **universidades corporativas**. Todo ello, obliga a las universidades a consolidar su *Identidad Institucional* en todos los aspectos, pero, fundamentalmente, en el *componente conceptual*, sin descuidar el *componente visual*.
- d) **Diversificación de los servicios:** la tendencia de *mercantilización* y la tensión de *des-gratuitarización* de los servicios educativos afectan mayormente a las universidades públicas. Sin embargo, las universidades privadas se ven también impactadas por la *diferenciación de los costos* y de los *precios* de la educación superior. A ello hay que agregarle los *nuevos escenarios de la educación superior privada*, entre los que destaca su *crecimiento a tasas menores*, en relación a las universidades públicas. Todo ello sólo es posible enfrentar desde la **decisión estratégica de la diversificación de los servicios** educativos, que les permita un mejor nivel dentro de la tendencia de mercantilización.

- e) **Acreditación internacional:** la *tensión de des-nacionalización* en el contexto de la tendencia de *internacionalización* o globalización de la educación superior, es quizá la preocupación mayor de todas las universidades. Las del Estado se preocupan mucho por la autonomía y por la pureza de las culturas nacionales. Sin embargo el fenómeno global en la educación superior motiva a un repensar dentro de las organizaciones universitarias. El pensamiento también se ha globalizado. Por tanto, la educación también. La tendencia ahora es que la *internacionalización de la educación* se constituye en un instrumento para incrementar la calidad y, consecuentemente, la **decisión estratégica de acreditarse internacionalmente**, cobra actualmente una mayor urgencia que en épocas pasadas. No basta únicamente la autoevaluación y planes de mejoras. Hace falta la internacionalización.
- f) **Universidad bimodal:** de hecho estamos ya frente a un fenómeno que no podemos soslayar: la creación de industrias educativas que interactúan, convergen digitalmente y producen modelos de simulación. Este es un nuevo paradigma, porque es el paso de la cultura presencial a la cultura industrial, no presencial y, además, global. En este nuevo escenario se han configurado entonces tres formas de bimodalidad de la educación superior a distancia: sistémica, intrauniversitarias, interfacultades. En otras palabras, la **decisión estratégica deberá ser entonces la universidad bimodal**.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUTOEVALUACIÓN E INNOVACIÓN ACADEMICA UPAO 2005-2006, Vicerrectorado Académico, Informe Final, agosto, 2006.
- Losada Díaz, José Carlos. *La Comunicación en la Construcción de Marcas Universitarias*, compilado en GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Ed. ARIEL, Madrid, 2004.
- Rama, Claudio. *Las macrotendencias de la educación superior en América Latina*. Exposición en el Programa de Formación de Especialistas ANR-UNT, agosto 2008.
- Perez, Rafael Alberto. *Estrategias de Comunicación*. (2006). 3ª edición, Ed. Ariel, Barcelona. pp 140, 142.
- Plan Operativo, 2006-2007, Universidad Privada César Vallejo, Trujillo.
- Plan Operativo Institucional 2008, Oficina de Relaciones e Información-Universidad Nacional de Trujillo, UNT, Trujillo.