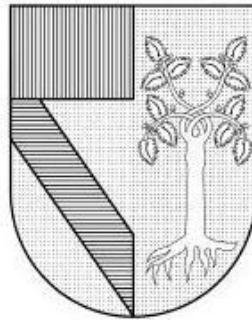


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN

POSGRADO



**“UNIVERSIDAD AUTÓNOMA MEXICANA: EL ROL DEL
COMUNICÓLOGO EN LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL
PROGRAMA DE CLÍNICAS JURÍDICAS DE LA FACULTAD DE
DERECHO DESDE MAYO DE 2021”**

ESTUDIO DE CASO

QUE PRESENTA

MARIANGEL ESPINOSA RIVERA

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

DIRECTOR DEL CASO:

Dr. Juan Andrés Rincón González



ÍNDICE

1. Introducción	3
2. La comunicación institucional.....	5
3. El programa de clínicas jurídicas de la Unidad de Acceso a la Justicia	6
4. Antecedentes de comunicación del programa de clínicas jurídicas.....	7
5. El perfil del comunicólogo para el programa clínico.....	11
6. El rol del comunicólogo en la estrategia de comunicación del programa de clínicas jurídicas.....	12
7. Conclusión	17
8. Fuentes consultadas	21



1. Introducción

Actualmente, los avances tecnológicos y la transformación permanente representan un reto en temas de comunicación para las universidades privadas y públicas en México y en el mundo, ya que tienen que difundir sus mensajes de manera más rápida y eficiente, enfrentándose al exceso de información y a los retos de esta disciplina. Para las universidades que cuentan con varias facultades implica un reto aún mayor debido a que cada una de ellas tiene su propio plan y estrategia de comunicación, presupuesto, público objetivo y mensajes clave diferentes y específicos.

Un ejemplo de lo antes mencionado es el de la Universidad Autónoma Mexicana (UNIVAM), una institución de educación superior privada en México fundada en 1950 que cuenta con varias facultades de licenciatura e ingeniería, proyectos académicos y diversas áreas administrativas que ante el aumento de la proyección de otras universidades privadas y públicas en el país desde hace un par de décadas, reconoció la importancia de la comunicación para seguir posicionándose como una de las mejores universidades de México.

Siguiendo este camino, la facultad de Derecho de la UNIVAM analizó la importancia de contar con una persona experta en comunicación, y a inicios del 2021 solicitó a las autoridades universitarias la aprobación de presupuesto para contratar a un comunicólogo cuya función sería diseñar, implementar y gestionar planes y estrategias de comunicación con el objetivo de fortalecer su imagen y su reputación. Como parte de sus funciones, también tendría a su cargo la comunicación del programa de clínicas



jurídicas¹, el cual depende de la Unidad de Acceso a la Justicia (UAJ) de la misma facultad.

Con base en lo anterior, el presente trabajo hará un análisis de la evolución de la función de comunicación del programa clínico de la facultad de Derecho de la UNIVAM, así como una reflexión de la importancia del rol de una persona experta en comunicación en este proyecto académico. Para ello se utilizará el Modelo Evolutivo de Capacidades de Comunicación Estratégica (Rincón González, 2023), el cual será descrito más adelante.

Haciendo este análisis, este estudio de caso tratará de resolver las siguientes dos preguntas: ¿por qué el rol del comunicólogo en la estrategia de comunicación de un proyecto académico como lo es el programa de clínicas jurídicas de una facultad de Derecho es importante para una institución de educación superior? y ¿es importante que la facultad de una universidad privada o pública cuente con una persona experta en comunicación?

Para ello, primero se describirá qué es la comunicación, continuaremos con una breve descripción de qué es el programa de clínicas jurídicas de la Unidad de Acceso a la Justicia de la UNIVAM para luego describir los antecedentes de la comunicación de este proyecto académico, lo cual nos dará un panorama general de cómo estaba la función

¹ Las clínicas son espacios de formación que funcionan como un estudio jurídico sin fines de lucro con el objetivo de que los estudiantes, bajo la guía de profesores-abogados especializados, conozcan cómo funciona un caso real, trabajen y se involucren en todos sus aspectos: entrevistas a clientes, armado de la estrategia a seguir, investigación, manejo de los expedientes, redacción de escritos y trámites propios de los procedimientos judiciales y administrativos en nuestro país. Las materias clínicas buscan que el alumnado no sólo aprenda de la teoría, sino que se enfrente a la práctica profesional del derecho al participar en la atención y resolución de casos reales. Las clínicas jurídicas son una manera en la que la UNIVAM y su comunidad demuestran su compromiso con la sociedad al ofrecer servicios jurídicos gratuitos y de calidad a personas pertenecientes principalmente a sectores vulnerables.



de comunicación antes de la incorporación de una persona experta en la disciplina. Derivado de ello, seguiremos con el perfil del comunicólogo en el programa clínico y desarrollaremos el análisis de su rol en la estrategia de comunicación. Es así, como llegaremos a la conclusión del presente caso, lo anterior, con base en el modelo antes mencionado el cual será descrito en las siguientes páginas.

2. La comunicación institucional

Antes de iniciar con el análisis, describiremos el concepto clave para el presente caso: comunicación. Desde el concepto básico, la comunicación es definida como un instrumento a través del cual las personas comunican sus ideas, sus pensamientos, sus necesidades, sus gustos y sus deseos. También es uno de los procesos sociales más importantes y complejos del ser humano (Mánica, C., 2017).

En México, la importancia de la comunicación en las organizaciones ha tomado fuerza en los últimos años y como menciona Abraham Nosnik, la práctica en nuestro país ha pasado a ser más estratégica, inter y multidisciplinaria en la última década (Martínez y Nosnik, 2018).

El presente caso aborda a la comunicación desde una de sus áreas de estudio, la comunicación institucional, un elemento clave en la estrategia de una organización sin importar su giro o su tamaño. Cabe mencionar que el estudio de esta disciplina de las ciencias sociales es reciente y alrededor del mundo es conocida de diferentes formas: organizacional, corporativa, empresarial, institucional, organizativa; pero para fines de este trabajo nos referiremos a ella como comunicación institucional.



3. El programa de clínicas jurídicas de la Unidad de Acceso a la Justicia

Ante el problema de la falta de acceso a la justicia que enfrentan las personas en México, especialmente las de escasos recursos, la facultad de Derecho de la Universidad Autónoma Mexicana creó la Unidad de Acceso a la Justicia (UAJ) en 1995. Desde ese año y hasta la fecha, mediante el funcionamiento de esta unidad se brindan servicios legales a las personas que lo solicitan e impulsa el aprendizaje del alumnado que colabora en ella.

Años después, con el objetivo de combatir el problema de acceso a la justicia desde distintas áreas y mediante diversas herramientas, en la UAJ se incluyó un programa de clínicas jurídicas, las cuales buscan que los estudiantes relacionen sus conocimientos jurídicos con habilidades teóricas y prácticas que les permitan incidir favorablemente en la vida de las personas al participar en la atención y resolución de casos reales.

Desde la fundación de la UAJ en 2006, la facultad de Derecho definió en su plan de trabajo como prioridad dar a conocer este proyecto a las personas dentro y fuera de la institución por medio de estrategias de comunicación. Para cumplir con este objetivo, las clínicas solicitaron una asesoría a la oficina de Comunicación² de la UNIVAM, ya que no se consideró necesario contratar a una persona experta en el tema.

Asimismo, se decidió que la persona encargada de este proyecto sería el Coordinador General de la UAJ, un abogado egresado de la misma institución que trabajaría la

² La oficina de Comunicación apoyó este proyecto con asesoría. Sin embargo, no proporcionó personal debido a que el equipo contaba con pocas personas, quienes se encargan de la comunicación de toda la Universidad, facultades, proyectos y oficinas administrativas.



estrategia de comunicación con los coordinadores de cada clínica con apoyo de alumnos inscritos en ellas y estudiantes que estuvieran liberando su servicio social.

4. Antecedentes de comunicación del programa de clínicas jurídicas

En términos de comunicación, este caso explicará cómo evolucionó la función de comunicación del programa clínico con base en el Modelo Evolutivo de Capacidades de Comunicación Estratégica (Rincón González, op cit) que podemos ver en la Figura 1 para así comprender la importancia del rol del comunicólogo en la estrategia de comunicación y responder las dos preguntas planteadas.

Figura 1



Fuente: Rincón González, J. A. (2023, 12 septiembre). Modelo Evolutivo de Capacidades de Comunicación Estratégica. Presentado en Transforma a tu equipo de comunicación en tres pasos: Un modelo evolutivo de capacidades de comunicación estratégica.



Este modelo ayuda a explicar la realidad organizacional por medio de diferentes niveles de ejercicio de la comunicación: *individual*, *departamental* (Departamento o área de comunicación), *gestión*, organizacional y del *CEO* (Director Ejecutivo). Esto se logra colocándonos en cada una de las flechas que observamos en la Figura 1. Hay que empezar en la parte inferior de cada flecha y de ahí nos vamos moviendo hacia arriba por medio de un análisis de cada una de las capacidades de comunicación estratégica. Al ir subiendo en la flecha vemos un progreso o evolución, de ahí el nombre del modelo.

Empezando en el nivel *individual*, -flecha azul- la comunicación del programa clínico inició en el nivel más básico, que es el “novato”, ya que el Coordinador General no tenía conocimientos o herramientas en esta disciplina. Con el tiempo, no hubo una evolución en sus capacidades de comunicación, ya que su prioridad era la asesoría jurídica gratuita.

Siguiendo hacia la derecha en el modelo, tenemos el nivel *departamental* -flecha morada- donde formalmente no había un Departamento de Comunicación en la UAJ, pero sí había personas que apoyaban con la estrategia de comunicación: los coordinadores clínicos (abogados), quienes tuvieron que trabajar su propio proyecto y estrategia con apoyo de estudiantes y servicios sociales de la licenciatura en Derecho.³

Reconociendo que no tenían conocimientos ni experiencia en comunicación, tanto el Coordinador General como los coordinadores clínicos solicitaron apoyo a la oficina de Comunicación de la UNIVAM, la cual los capacitó. Con ello, a nivel *departamental* pasaron de ser “distribuidores” que enviaban comunicados, publicaban en sus redes

³ Cabe mencionar que desde 1995 a la fecha, el programa clínico ha tenido cambios en el número de clínicas que abren anualmente. Lo anterior ha dependido de factores como el presupuesto, los cambios en el plan de estudios, el mercado laboral y las áreas del derecho que requieren asesoría jurídica específica. El programa inició con cinco clínicas y para 2021, año en el que se contrató al Coordinador de Comunicación ya había catorce.



sociales y colocaban posters relacionados con las clínicas en los corchos del campus a “*crafter&drafter*” porque ya hacían más cosas, como grabar videos para las redes sociales, organizar eventos, diseñar *brochures* o publicar en el blog de las clínicas jurídicas. Sin embargo, ya no siguió evolucionando hacia el asesor técnico porque su área de experiencia no era la comunicación, sino el derecho.

Pasemos a la flecha verde, el nivel *gestión* (cómo se organiza la comunicación). Las decisiones se tomaban con base en “usos y costumbres” porque era lo que funcionaba y porque por años se hizo así desde que inició el proyecto. Conforme pasó el tiempo se colocaron en la “improvisación-*me too*”; no hacían investigación o evaluaciones para llevar a cabo una planeación estratégica y un ejemplo de ello es que copiaban publicaciones que estaban de moda en las redes sociales, aunque no estuvieran relacionadas con el derecho.

Sobre las redes sociales, cabe señalar que algunas de las clínicas solicitaron sus propias cuentas. Por ejemplo, la Clínica Contra el Tráfico de Personas abrió una cuenta en Twitter (ahora X) y un blog donde publicaban casos y noticias relevantes, la Clínica de Defensa de los Derechos Humanos abrió una cuenta en Facebook y en Twitter donde daban difusión a entrevistas de radio y de televisión en las que participaba su coordinador. También compartieron los *links* de opiniones que publicaban en periódicos y en revistas.

Al ver el éxito de determinadas publicaciones en redes sociales, las clínicas empezaron a copiarse estrategias que pensaron iban a funcionarles para promoción: abrir un blog, compartir entrevistas, opiniones, noticias, eventos y proyectos. Lo anterior sin investigación, análisis de públicos, calendario de publicaciones, reglamento de comunicación, plan de comunicación, método de evaluación o revisión de textos y materiales que pudieran comprometer a la institución y/o al programa clínico.



Las clínicas que tenían redes publicaban información esporádicamente o en exceso, saturando de texto, con pocas imágenes y en ocasiones con faltas de ortografía. Lo anterior, se justificó por la carga de trabajo de los coordinadores clínicos y por su falta de experiencia en comunicación, así como de sus estudiantes.

Retomando el modelo, pasando al nivel *organizacional* -flecha amarilla- las capacidades de comunicación estaban en la parte inferior, en la del “emisor”, ya que solo se enviaban y generaban mensajes hacia un receptor sin escucharlo o retroalimentarse de sus comentarios. ¿Por qué no subió en la flecha? Debido a que no había una planeación estratégica o programación, por tanto, no era un “emisor ordenado y eficiente”.⁴ Cabe mencionar que la medición y la evaluación de los objetivos no estaban contempladas en el proyecto.

A pesar de los esfuerzos de cada clínica por mantener activa la comunicación, los resultados no fueron los esperados porque se diseñaron e implementaron estrategias de comunicación esporádicas, descentralizadas, con esfuerzos aislados y sin la asesoría de una persona experta. Esto generó que la asesoría jurídica de las clínicas no alcanzara los números deseados, las redes sociales no estaban generando interés e interacciones, los blogs tenían pocos seguidores y una encuesta interna reveló que dos de cada tres personas no sabían que la facultad de Derecho tenía un programa de asesoría jurídica gratuita.

⁴ En este caso de estudio, no desarrollaremos el nivel *CEO*, dado que la comunicación del programa de clínicas jurídicas no se diseñó para tener un impacto en el Rector de la UNIVAM.



Si hacemos un análisis de la evolución de la función de la comunicación con base en el modelo, las capacidades de comunicación estratégica se quedaron en niveles muy bajos en los cuatro niveles desarrollados, lo anterior se explica porque la persona encargada de la comunicación y su equipo no eran expertos en esta disciplina, sino abogados que no contaban con la experiencia ni las herramientas necesarias.

A partir de la popularidad de las redes sociales, de la fuerte competencia de los programas clínicos de otras facultades de derecho en el país y de los resultados con poco alcance de la comunicación del programa clínico y por lo descrito en los párrafos anteriores, el Coordinador General de la UAJ concluyó que era necesario contar con una persona experta en comunicación que planeara, diseñara e implementara la estrategia de comunicación del programa clínico.

Por ello, en enero del 2021 se incorporó una persona experta en comunicación en la facultad de Derecho, maestrante en Comunicación Institucional con experiencia en el sector público y privado, ya que uno de los ingredientes más importantes en la fórmula para conducir a la excelencia a cualquier organización es la comunicación (Martínez & Nosnik, 2018). Cuyo objetivo sería asesorar, hacer un diagnóstico de comunicación, elaborar estrategias y planes de acción, implementar tácticas encaminadas a mejorar la percepción que tienen los públicos sobre el programa clínico, informar, integrar, involucrar, fortalecer la imagen positiva y cuidar la reputación tanto de las clínicas como de la UAJ, la facultad de derecho y, por lo tanto, de la UNIVAM.

5. El perfil del comunicólogo para el programa clínico



Cuando la facultad de Derecho reconoció que la comunicación tenía que ser uno de los elementos clave en el plan de trabajo del programa clínico y que debía dirigirla una persona experta no sólo se solicitó que la persona tuviera experiencia en el área y con estudios de posgrado, sino también fuera capaz de identificar problemas de comunicación, ser proactivo, comunicar eficazmente en diversos canales de comunicación, construir confianza (no perderla), y reforzar la reputación positiva de las clínicas. También se esperaba que fuera un consejero de confianza, con liderazgo, que trabajara éticamente y que presentara interés por una actualización permanente.

Se esperaba que la persona experta fuera un mentor para sus colegas, que aconsejara y que demostrara la importancia de su profesión a los tomadores de decisiones de la facultad. Asimismo, tenía que estar alerta y ser sensible a la opinión pública, conocer a sus públicos, posibles amenazas y áreas de oportunidad, ser estratega y dar valor al programa de clínicas jurídicas.

Con este perfil definido, se contrató a un maestrante en Comunicación Institucional con experiencia de diez años en comunicación en el sector público y privado, específicamente en comunicación social, comunicación corporativa y relaciones públicas. Su primera tarea fue diseñar un plan de comunicación para el programa clínico a partir de la imagen que la facultad de derecho quería reflejar con base en su cultura y en sus principios (todo en línea con la misión y las políticas de la UNIVAM).

6. El rol del comunicólogo en la estrategia de comunicación del programa de clínicas jurídicas

Una vez que se incorporó a la persona experta en comunicación (Coordinador en Comunicación), su primer objetivo fue investigar cómo se llevó a cabo la comunicación



durante quince años (del 2006 al 2021) para así elaborar el plan de comunicación del programa de clínicas jurídicas. Por medio de un diagnóstico identificó problemas, áreas de oportunidad, estableció objetivos y elaboró el plan y una política de comunicación⁵. Un elemento importante fue revisar materiales, identificar líderes, actores clave, conocer a sus audiencias y la cultura organizacional.

Gracias a este plan se definieron las necesidades de comunicación, los objetivos, los públicos, las tácticas, la temporalidad, los mensajes clave, el calendario, el presupuesto y los retos de implementación. Cabe mencionar que una planeación estratégica no significa que haya un control total de la comunicación, pero ayuda a tener procesos. Planear es importante porque da orden y una visión a largo plazo, también ayuda a priorizar y al cumplimiento de objetivos para posteriormente llevar a cabo una evaluación, lo que permite mejorar la comunicación.

Retomando el Modelo Evolutivo de Capacidades de Comunicación Estratégica (Rincón González, op cit), en el nivel *individual*, la nueva coordinación ya no iniciaba con niveles de competencia como “novato”, sino que se colocaba en un nivel avanzado debido a su experiencia, conocimientos en la disciplina y a su perfil. Y a pesar de que no es un “facilitador”, porque no es un Gerente en Comunicación, si es considerado un “coach” dado que capacita y enseña al Coordinador General de la UAJ, a los coordinadores clínicos y a sus estudiantes. Por ejemplo, enseñó al Coordinador cómo elaborar un plan de comunicación semestral, a los coordinadores clínicos cómo trabajar guiones para videos de promoción y al estudiantado de las clínicas las reglas institucionales para hacer publicaciones en redes sociales.

⁵ Debido a que las clínicas tienen dos tipos de audiencias, las internas (colaboradores y estudiantes) y las externas (exalumnos, aspirantes, competencia, donadores, gobierno, ONGs, organizaciones de la sociedad civil) se elaboró un plan de comunicación enfocado en cada una de ellas, con sus respectivas tácticas y características.



A nivel *departamental*, seguía sin existir un Departamento de Comunicación, pero el Coordinador General de la UAJ, los coordinadores clínicos y los estudiantes seguían apoyando con la estrategia de comunicación bajo el liderazgo del Coordinador en Comunicación. Ya no solo eran “distribuidores” y “*crafter&drafter*” sino que evolucionaron a un nivel de “asesor técnico” porque en la institución ya los ubicaban por tener más experiencia en esta disciplina; facultades como la de Economía y la de Ingeniería solicitaron asesoría sobre sus estrategias de comunicación en redes sociales y sobre los *brochures* que repartían en el campus relacionados con el programa clínico. En la flecha están evolucionando hacia “consultoría” porque ya están empezando a dominar la planeación estratégica, aunque es complicado decir si les consultarán su opinión dado que no es el Departamento de Comunicación de la UNIVAM.

En cuanto a la *gestión*, en esta nueva etapa de comunicación hubo una evolución en la que se pasó de la “improvisación-*me too*” a la “implementación dinámica”. Esto gracias a la experiencia y a los conocimientos en comunicación institucional de la nueva coordinación, así como al conocimiento de una herramienta clave para todo comunicólogo; la planeación.

Sobre la *gestión*, cabe mencionar algunos ejemplos de cómo se implementó el plan de comunicación para el programa de clínicas jurídicas a través de canales de comunicación *online* y *offline*. Sobre la comunicación *online* o digital, uno de los objetivos al momento de trabajar el plan fue tener claro que era una prioridad, ya que esta se ha convertido en un campo de acción importante para la comunicación por su alcance y popularidad. Es importante mencionar que la gestión de los flujos de información en el mundo digital es un desafío, ya que la web permite a las audiencias generar información positiva o negativa. Por ello, el comunicólogo tiene que saber escuchar las conversaciones,



reaccionar a comentarios, crear contenidos novedosos y atractivos contando historias, ya sea con videos, transmisiones en vivo, fotos o *webinars* (Jézéquel P. G., 2019).

Los canales de comunicación *online* son la página web, el correo electrónico, el blog y las redes sociales, por mencionar algunos ejemplos. Los que el Coordinador de comunicación decidió administrar fueron los siguientes:

1. Página web: Se trabajó una página web por cada clínica, éstas aparecen en el sitio web de la facultad de derecho. Cada una tiene su objetivo, las actividades que realiza, correo de contacto, redes sociales, video promocional con el Coordinador de la UAJ, video con cada coordinador clínico, testimonios escritos y en video, y un folleto descargable.
2. Redes sociales: Se homologó la imagen de las clínicas en las redes sociales (Facebook, X, Tik Tok) y se establecieron lineamientos de publicación con base en las políticas institucionales. Aunado a lo anterior, la coordinación capacitó a los profesores clínicos y a sus estudiantes en el uso de información, de la marca, tiempos de publicación, planeación, formatos y tipos de mensajes.
3. Correo electrónico: A mediados del 2022 se crearon cuentas de correo institucionales por clínica, anteriormente eran de Gmail, lo que transmitía a sus públicos desconfianza.
4. Blog: Actualmente, se está trabajando en un blog para el programa clínico, espacio donde los coordinadores y estudiantes podrán publicar contenidos relacionados con los casos que asesoran.

En cuanto a los canales de comunicación *offline*, estos son aquellos que no están en la web, se trata de los canales tradicionales para comunicar, tales como la radio, la televisión, la prensa escrita, las revistas, los posters, entre otros. Es importante mencionar que no se pueden dejar de lado o minimizar, ya que también desempeñan un



papel importante en los logros de los objetivos de la institución. Los que la coordinación trabajó fueron los siguientes:

1. Radio: Desde mediados del 2023 se están buscando espacios en radio para dar a conocer el programa clínico, dependiendo de su área de especialidad (protección de los derechos humanos, temas penales, medioambientales, de derecho civil, mercantil o administrativo).
2. Televisión: Actualmente, las autoridades de la UNIVAM están evaluando esta opción, los riesgos y los beneficios.
3. Prensa escrita: Como el caso anterior, se sugirió buscar espacios en la prensa escrita para dar a conocer el programa clínico, alcances, objetivos y beneficios. Esta opción no se había explorado en el pasado, sin embargo, actualmente se está trabajando junto con la oficina de Comunicación de la universidad para que los coordinadores de cada Clínica y el Coordinador de la UAJ redacten notas relacionadas con sus áreas de investigación y la asesoría jurídica que ofrecen.
5. Revistas: En 2005, el programa clínico apareció en una edición impresa del periódico Reforma en una edición especial que mencionó a las universidades que ofrecen asesoría jurídica gratuita en el país. Gracias a ello, el número de casos incrementó. Desde entonces, no se ha trabajado en una colaboración similar, pero se propuso abrir esta opción.
6. Posters: Una encuesta a estudiantes de derecho reveló que una de las formas en las que la comunidad estudiantil se entera de eventos, noticias y anuncios es a través de los posters que se colocan en los corchos en todo el campus. Por ello se diseñaron posters de cada clínica con códigos QR que dirigen a la página de internet y a sus redes sociales. Lo anterior, ha generado que más personas de la comunidad universitaria conozcan el programa, aunado a que ha habido un incremento en el número de seguidores en sus redes sociales.

Sería tema de otro caso describir a detalle el plan de comunicación, cada una de sus tácticas, el proceso de implementación, los retos y la evaluación. Sin embargo, hay que



mencionar que la primera evaluación anual del plan de comunicación reveló que los estudiantes no solo de derecho sino también de otras licenciaturas e ingenierías empezaron a interesarse y a conocer el programa clínico, pedían informes en la facultad de derecho, en las oficinas de la UAJ, vía correo electrónico o por las redes sociales. Lo mismo ocurrió con otros públicos internos y públicos externos.

En el nivel *organizacional*, las capacidades de comunicación evolucionaron, ya que pasaron de ser un “emisor” que solo enviaba y generaba mensajes sin tener retroalimentación de sus públicos internos y externos a un “relacionamiento inteligente”, en el que había una comunicación ida y vuelta que mejoraba los procesos y la planeación de la comunicación. Por mencionar algunos ejemplos se empezó a dar respuesta y seguimiento a los comentarios en redes sociales, se enviaron encuestas al alumnado sobre el programa clínico para conocer opiniones y detectar áreas de oportunidad.

Con base en lo descrito anteriormente, el diagnóstico de la persona experta en comunicación, por medio del cual identificó problemas, áreas de oportunidad, estableció objetivos, así como un plan y política de comunicación contribuyó a identificar cómo se encontraba la realidad del programa de clínicas jurídicas de la UAJ en los diferentes niveles de ejercicio de la comunicación y con ello definir el nivel de capacidades de comunicación estratégica al que quería llegar con base en su experiencia.

7. Conclusión

Al inicio de este estudio de caso se plantearon dos preguntas a resolver: ¿por qué el rol del comunicólogo en la estrategia de comunicación de un proyecto académico como lo es el programa de clínicas jurídicas de una facultad de Derecho es importante para una institución de educación superior? y ¿es importante que la facultad de una universidad



privada o pública cuenta con una persona experta en comunicación? Para ambas interrogantes, tenemos una respuesta.

Con base en el análisis de la evolución de la función de comunicación del programa clínico de la facultad de Derecho de la UNIVAM derivado del Modelo Evolutivo de Capacidades de Comunicación Estratégica (Rincón González, op cit), podemos concluir que gracias a la persona experta en comunicación institucional, los cuatro niveles (*individual, departamental, gestión y organizacional*) presentaron una evolución en las capacidades de comunicación, lo que permitió mejorar la estrategia de comunicación, la planeación y el cumplimiento de objetivos de las clínicas.

Lo anterior, lo podemos observar en la Figura 2, ya que antes de la incorporación del comunicólogo, las capacidades de comunicación estaban en niveles bajos, como se indica en los cuadros azules. Sin embargo, la experiencia y los conocimientos del Coordinador en Comunicación generaron una subida en los cuatro niveles analizados hasta colocarnos en los cuadros morados.



Figura 2



Aplicación del Modelo Evolutivo de Capacidades de Comunicación Estratégica a la UNIVAM. Basado en Rincón González, J. A. (2023, 12 septiembre).

Y a pesar de que hubo una evolución, aún hay áreas de oportunidad porque todavía se puede subir en cada uno de los niveles analizados. Dejamos al lector del presente caso la tarea de analizar cómo y qué se requiere para lograrlo, así como reflexionar sobre la aplicación de este trabajo en la mejora de la comunicación institucional en otras facultades y universidades privadas o públicas no sólo de México, sino de otros países.

Cabe mencionar la posibilidad de que no se pueda mejorar en todos los niveles por diversos factores internos y/o externos de la institución, pero eso no quiere decir que haya una mala comunicación institucional. Por ejemplo, en el caso del programa de clínicas jurídicas y con base en los recursos que tiene la facultad de Derecho, se podría mejorar en los dos primeros niveles como se indica en la Figura 3 con los cuadros verdes, pero



no en el de *gestión* ni en el *organizacional* por obstáculos institucionales que ponen un tope al crecimiento, tales como recursos económicos y administrativos. En el nivel *individual*, el Coordinador en Comunicación puede llegar a ser un “mentor” y a nivel *departamental*, se pueden contratar más expertos, enriqueciendo así el área y con ello evolucionar hacia la “consultoría”.

Figura 3



Aplicación del Modelo Evolutivo de Capacidades de Comunicación Estratégica a la UNIVAM. Basado en Rincón González, J. A. (2023, 12 septiembre).

Si hacemos una reflexión, el rol del comunicólogo es muy importante para este proyecto académico porque la profesionalización derivó en un mejor uso de las herramientas de comunicación y tanto las competencias como las habilidades de la persona experta dieron un valor agregado al programa clínico. Las habilidades de un comunicólogo permitieron a las clínicas tener una mayor proyección con sus públicos, mejoró su imagen y fortaleció su posicionamiento como uno de los mejores programas de atención jurídica gratuita de una universidad en México.



En este proceso evolutivo, las habilidades propias del comunicólogo fueron fundamentales para que la estrategia de comunicación del programa clínico resultara exitosa, tales como: escuchar, dialogar, analizar, diseñar, imaginar, redactar, estrategar, predecir, planear, entender el entorno, tener comunicación asertiva, gestión y ética profesional.

Aquí fue clave la facultad de Derecho de la UNIVAM, ya que reconoció la importancia de que una persona experta en comunicación institucional desempeñara el rol de Coordinador de Comunicación y no un abogado. Este caso es un ejemplo para otras universidades públicas o privadas porque demuestra la necesidad de crear áreas especializadas en comunicación a cargo de profesionales en la disciplina debido a que es un eje estratégico sobre el cual gira la dinámica de una organización y también es un elemento clave para el logro de las metas institucionales.

El comunicólogo tiene un rol crucial en una institución, en este caso en la academia, ya que, ante un entorno global de saturación de información, pérdida de confianza, riesgos a la reputación e imagen institucional, se ha vuelto cada vez más necesaria la presencia de expertos porque su función es estratégica y da un valor agregado. No solo informa, sino que también hace planeación y diseña estrategias. Sus habilidades y capacidades son esenciales en un mundo en el que la comunicación está cobrando relevancia.

8. Fuentes consultadas

Arévalo, R. (2021). El valor de la comunicación organizacional: una visión desde los profesionales, académicos y consultores. *Sintaxis*, 8, 12-31.
<https://doi.org/10.36105/stx.2022n8.01>



- Arzuaga, M. (2019). Perspectivas latinoamericanas sobre el rol de los profesionales de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. *Anagramas: Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 17(34), 135-154.
- Bonilla, C. (1988). *La comunicación. Función básica de las Relaciones Públicas*. Trillas.
- Carreras, E.; Alloza, Á.; Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. LID.
- Castillo, A.; Álvarez, A. (2015). *Evaluación en Comunicación Estratégica*. McGrawHill
- Contreras, O; Garibay, N. (2020). Comunicación Organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70.
- Fernández, C. (2017). *La Comunicación en las Organizaciones*. (pp. 11-17). Trillas.
- FitzPatrick, L.; Valskov, K. (2014). *Internal Communications. A manual for practitioners*. KoganPage.
- Gérard, P.; Jézéquel, B. (2023). La caja de herramientas. Comunicación Organizacional. Trillas.
- Gregory, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns. A Strategic Approach* (3a ed.). KoganPage.
- Mánica, C. (2017). *Comunicación Corporativa*. Trillas.
- Martínez, A., & Nosnik, A. (2018). *Comunicación Organizacional Práctica Manual Gerencial*. Trillas.
- Andrade, H. (1991). *Definición y alcance de la comunicación organizacional*. La comunicación en las Organizaciones. (pp. 11-15).
- Rincón González, J. A. (2023). *Modelo Evolutivo de Capacidades de Comunicación Estratégica*. Presentado en "Transforma a tu equipo de comunicación en tres



pasos: Un modelo evolutivo de capacidades de comunicación estratégica. Conferencia. Universidad Panamericana. Ciudad de México, México”.

Soria, R. (2008). Comunicación Organizacional: Un modelo aplicable a la microempresa. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 9-26.