



**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

Tesis de Grado

LA IMPORTANCIA DE GESTIONAR LAS COMUNICACIONES INTERNAS  
EN UN SISTEMA DE MEDIOS PÚBLICOS. CASO CICUNC

Autoras:

NOELIA ANDREA DELGADO (N° DE REGISTRO 7201)

ANDREA VERONICA GIMENEZ (N° DE REGISTRO 6654)

Directora: Lic. Marcela Rios

Mendoza Junio de 2014

*Dedicada a Nuestras Familias y en especial a Abril*

*Un particular agradecimiento  
a todas las personas que se involucraron  
y nos aportaron, desde su lugar de trabajo,  
un grano de arena para hacer posible  
la culminación de este importante capítulo.*

## INTRODUCCIÓN

La gestión de la comunicación, desde hace ya un buen tiempo, está siendo cada vez más necesaria y es más valorada por las organizaciones. Una buena gestión redundará en un mejor ambiente de trabajo, ayuda a promover la comunicación entre los miembros, evita focos de conflictos, y fortalece además tanto la identidad de la organización, como su imagen.

Lejos de ser una batería de herramientas de difusión o simples medios, la comunicación se configura hoy como productora de sentidos y significados.

Los cambios de la sociedad actual, las nuevas tendencias de consumo y las tecnologías de la información están exigiendo redefinir el perfil de los profesionales de la comunicación como gestores estratégicos de contenidos frente a la superabundancia de información, y para medir el impacto de la utilización de las mismas dentro de las organizaciones.

Actualmente las Universidades Nacionales tanto públicas como privadas han comenzado a comprender la importancia y los alcances que la comunicación institucional propicia en el momento de llevar adelante una acción social.

Al ser la comunicación un factor determinante y base de sustento para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, hemos podido observar que en el Centro de Comunicación e Información de la Universidad Nacional de Cuyo (CICUNC) la comunicación interna es deficiente e indefinida entre los diferentes sectores mediáticos como: Edición Cuyo (prensa on line), la televisión digital (Señal U), la radio universitaria (fm 96.5) y Papel U.

La dinámica de estos Medios requiere de la integración de sus comunicaciones a través de un caudal informativo común que debe ser dado a conocer en tiempo y forma, aunque sin caer en la feroz inmediatez. Sin embargo uno de los mayores problemas para que su cumplimiento sea posible es la falta de coordinación del flujo informativo entre los responsables de cada medio.

En virtud de lo anteriormente expuesto, el problema que la investigación abordará es conocer el impacto de una ineficiente gestión de la comunicación interna en la identidad de las organizaciones; y en segundo lugar, proponer un plan de gestión integral de las comunicaciones de estos medios.

Para poder actuar y mejorar la comunicación de la institución es necesario alcanzar el conocimiento de la propia realidad, proceso que se conoce como diagnóstico.

El diagnóstico permite establecer el estado de situación de la institución en relación con la comunicación, los niveles de funcionamiento de dichos procesos y buscar los caminos para mejorar la calidad.

Entrando en el análisis de la temática elegida de nuestro trabajo de investigación es necesario antes definir conceptos teóricos que nos ayude a entender y abordar la problemática que presentan los medios de comunicación del CICUNC.

Para muchos comunicadores, gestión alude a una estructura de la organización, corresponde al cómo se va a desarrollar y administrar la actividad de la misma. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o concretar un proyecto.

Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

El sistema de gestión integral es la herramienta administrativa encargada de condicionar la calidad y la precisión de los productos, además aporta, generalmente, diferentes tipos de soluciones que puedan aplicarse en cada caso utilizando métodos de rediseño en los procesos.

Cabe destacar que este sistema obliga a todos los empleados de diferentes áreas a asumir un compromiso con la institución o la empresa para alcanzar los objetivos planteados.

La gestión de la comunicación institucional, tanto interna como externa, busca la consecución de un clima positivo y una imagen adecuada. A partir del conocimiento de la filosofía y la cultura de las organizaciones, se puede ser coherente y consecuente con el ofrecimiento de los servicios.

La comunicación interna está compuesta por un sentido ascendente, descendente y horizontal.

El objetivo principal es crear una alta motivación entre las personas de la empresa y lograr que durante su actividad profesional exista una buena relación entre ellas.

En nuestro trabajo se pretende promover una identidad común para los diferentes sistemas medios comunicación que pertenecen al CICUNC – UNCuyo

Los medios han sido objeto en los últimos veinte años de diferentes procesos de concentración monopólica, como consecuencias de las reformas estructurales implementadas a partir de la última dictadura militar y conservadas mediante las políticas económicas, sociales y culturales de las administraciones constitucionales- especialmente durante la pasada década del 90- hasta el año 2003. 4262429

A partir de entonces, y en forma particularmente significativa con la aprobación de la ley de servicios de Comunicación Audiovisual, en 2009, el escenario mediático argentino comenzó a transformarse en torno a la socialización de la palabra.

Consideramos que la universidad pública es un espacio propicio para contribuir a la profundización de esta nueva realidad democrática desde la formación, la investigación y la ejecución de nuevas herramientas teórica- prácticas que surjan como respuesta a las necesidades de los múltiples actores sociales.

Para muchos comunicadores los medios de comunicación masiva producen mensajes que son recibidos simultáneamente por una gran audiencia, la cual es equivalente al concepto sociológico de masas o al concepto comunicativo de público. Entendiendo el concepto de masas a un finito número de personas que no se conocen entre si.

La comunicación de masas es el nombre que recibe la interacción entre un emisor único (o comunicador) y un receptor masivo (o audiencia), un grupo numeroso de personas que cumpla simultáneamente con tres condiciones: ser grande, ser heterogéneo y ser anónimo. Éstos son sólo instrumentos de la comunicación de masas y no representan el acto comunicativo en sí.

Resulta difícil consensuar en un concepto único de medios públicos de comunicación. Sin embargo éstos tienen tres principios ineludibles (universalidad/ pluralidad / cambio) que deben y pueden ser aplicados en todo servicio de comunicación público y estatal. La diversidad y el pluralismo son valores que han guiado la búsqueda del interés público.

En contraposición con lo anteriormente mencionado, los medios de comunicación comerciales, en su mayoría privados, son grandes empresas que se rigen de acuerdo con una lógica económica. Es decir, se trata de organizaciones cuyo objetivo, ante todo es obtener ganancias e influir en su público ideológicamente mediante la publicidad.

Las características de las empresas mediáticas dieron origen a los monopolios de medios o multimEDIOS que ejercen su poder para realizar una imposición en los órganos del estado así como en sus receptores. De las cuestiones o asuntos que deben considerarse como públicos, constituye la manifestación más clara de que es el mercado (y con él los capitales), quienes están definiendo el ámbito de lo público.

Para contrarrestar los efectos monopólicos de la información, es necesario que las instituciones públicas educativas asuman la misión de contribuir a una nueva realidad democrática desde la información, la investigación y la formación cultural como respuesta a las múltiples demandas de la sociedad.

La Universidad Nacional de Cuyo concentra en el CICUNC un Sistema de Medios de Comunicación Públicos compuesto por diferentes medios gráficos, radiales y audiovisuales. Su función es transmitir contenidos académicos, culturales y científicos que produce la casa de altos estudios.

Los mismos también atienden las agendas periodísticas de la provincia, el país y el mundo, en las cuales se analizan los temas más importantes con una visión profunda y crítica que aportan los especialistas de ámbito universitario.

Por otra parte el rol de los medios de comunicación busca que todos los miembros de la comunidad universitaria conozcan lo que hace la institución y cuáles son sus proyectos y resultados. En tanto, uno de los fines primordiales del área mediática es asumir la importancia que tiene la comunicación interna en el Centro de Información y Comunicación de la Universidad Nacional de Cuyo.

Desde 1999, el CICUNC adoptó y creó nuevos soporte de comunicación masiva, que forman opinión pública diariamente. Por otra parte el surgimiento de los mismos respondió a diferentes decisiones políticas de las autoridades de la Universidad. Sin embargo, fueron los mismos decisores políticos quienes en su momento no priorizaron la gestión integral de las comunicaciones de dichos medios a fin de establecer una estrategia comunicacional que los integre globalmente (bajo una misma identidad y con una misma imagen).

Desde nuestra observación nos interesa analizar y determinar que la comunicación institucional adecuada para los medios de comunicación del CICUNC representa un potencial enorme en la concreción de un Sistema de Medios Públicos Universitario.

Para que éste cumpla con su función social más allá de la información, es necesario tener un sistema de comunicación interna gestionado desde una perspectiva global de sus comunicaciones.

## **PRIMERA PARTE**

### **MARCO TEÓRICO**

## **CAPITULO 1.**

### **Paradigmas y análisis de las Organizaciones**

#### **1.1. Paradigmas: Esquema formal para el estudio organizacional**

Todo estudio sobre las organizaciones se sustenta en un particular modo de pensar, un enfoque o perspectiva que nos explique cuáles son las variables que llevan a las organizaciones a funcionar como lo hacen.

Los conceptos de organización varían según las particularidades de la misma; sin embargo la organización en general es un organismo vivo y por ello un sistema abierto en la medida que para vivir necesita una circulación continua de materia y energía proveniente de su entorno. Los paradigmas se refieren por lo tanto a un modelo básico que justifica el hacer algo o determina una particular forma de pensar acerca de algo.

Los paradigmas o modelos incluyen valores subyacentes que son utilizados por el observador, el analista o el operador organizacional, y constituye el marco de referencia para explicar sus conclusiones. O sea una toma de posición tácita sobre las prioridades cuando se trata de buscar soluciones a situaciones problemáticas. Los elementos del paradigma son premisas que se incluyen en las políticas de gestión. En el campo de la conducción institucional un paradigma se exterioriza en la estructura de razonamiento y modelos de decisión que utilizan los directivos.

A continuación intentaremos precisar el concepto de paradigma y sus alcances en el estudio de las organizaciones sociales según Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein en su libro Identidad de las organizaciones.

“Las estructuras paradigmáticas tienen que ver tanto con el contexto de la observación como con el de la intervención organizacional. Dichas estructuras son aquellas que están relacionadas con las ideas sobre el funcionamiento de las organizaciones sociales.

Para entender lo anteriormente dicho es importante destacar las características básicas de todo paradigma en el estudio de las organizaciones:

Hablar de paradigma implica negar la posibilidad de una posición neutral carente de valoración al estudiar organizaciones. El observador impone su concepción del mundo circundante. Por ejemplo necesidades económicas

La primera aproximación a la explicación de las organizaciones es global; el observador no define concepto tras concepto, sino que la ubica en un campo de su experiencia previa. Esto significa que las preguntas que formule, los problemas que analice y las formas de abordarlo estarán guiadas por ese campo previo a su exteriorización. Los paradigmas tienen efectos sobre la descripción y la prescripción que aparecen entrelazados.

Los paradigmas conservan parte importante de sus contenidos en un nivel implícito, actúan como supuestos básicos subyacentes al enunciado del observador que mantienen dichos contenidos en el campo no consciente de su razonamiento. El paradigma se integra con la observación; se basa en hechos que se dan por aceptados.

El alcance y los contenidos del paradigma se refieren a una concepción de la organización social, a las formas de abordaje de la realidad. Los contenidos paradigmáticos no son técnicos o instrumentales y se refieren a las leyes que regulan el funcionamiento de las organizaciones, la naturaleza de sus participantes y sus modos de relación

Los paradigmas que intervienen en el análisis organizacional no derivan del orden instituido o de las ideologías de medio social. Son premisas, valores, ejemplos, que se elaboran en un medio científico, una disciplina, una escuela de pensamiento. Los componentes ideológicos enmarcan a los paradigmas.

En sus contenidos se encuentran premisas de valor sobre la realidad (por ejemplo enunciados emocionales), las cuales se internalizan a través de la educación.

Dados sus contenidos subyacentes y valorativos, los paradigmas no se reemplazan en forma programada o por la acumulación de nuevos estudios, sino por efecto de las crisis derivadas de la contraposición o enfrentamiento entre paradigmas. Éste puede constituirse en una limitación o bien servir como aporte a la mejor conceptualización del observador (el paradigma no es la única fuente de conocimiento del observador)”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jorge Etkin – Leonardo Schvarstein: Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio. Cap 2: 73 – 76 pag. Paidós Bs As

En el plano de la intervención organizacional, es importante tomar el modelo de investigación en el paradigma heurístico que es esencialmente descriptivo y cuyo abordaje destaca los procesos sociales y culturales.

Las características de dicho modelo son:

La utilización de un marco conceptual que permita rescatar los aspectos particulares de diferentes organizaciones sociales

Reconocer la presencia de aspectos no racionales en los comportamientos organizacionales, vinculados a propósitos no explícitos, el uso del poder, las creencias y valores de los participantes

Consideración del concepto de estructura como elemento de la flexibilidad y adaptación de la organización a su medio ambiente.

Reconocimiento de los procesos de confrontación como método legítimo de explicitación de conflictos y como medio de innovación

Consideración de factores no formales en los estudios sobre la racionalidad en las conductas de los participantes, relativizando las fuerzas de las órdenes, las reglas y los procedimientos.

El comportamiento organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la Naturaleza de las personas y las organizaciones. A continuación presentamos un resumen de estas ideas:

El filósofo norteamericano Thomas Kuhn considera a los paradigmas “como realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica”<sup>2</sup>

Las realizaciones científicas a que hace relación Kuhn nos llevan a valorar los grandes descubrimientos, teorías, inventos, que traen consigo nuevas formas de ver el mundo. La teoría geocéntrica hizo ver por mucho tiempo que la tierra era el centro del universo, pero investigaciones posteriores dieron cuenta que la tierra no era el centro ni siquiera del sistema solar, sino que la tierra era un planeta más de este sistema, cuyo centro era el sol. Esto llevó a

---

<sup>2</sup> Thomas Kuhn, La estructura de las Revoluciones Científicas, 1962

que se hagan grandes descubrimientos de la órbita elíptica de los planetas, entre otros descubrimientos.

La revolución paradigmática no sólo amenaza a los conceptos, las ideas, las teorías, sino también al status, el prestigio, la creencia establecida. Por lo tanto, hablar de paradigmas es hablar de revoluciones científicas. Los paradigmas se constituyen en entes gnoseológicos subversivos ante un paradigma determinado, irrumpen como pensamiento emergente en contra de viejas estructuras paradigmáticas. En este sentido cuestionan a la sociedad, a los estereotipos sobre la cual se cimenta y propone una nueva forma de ver el mundo en los campos científico, social, económico.

Los paradigmas traen cambios y con el cambio todo vuelve a cero, es decir, un nuevo paradigma re contextualiza los avances o retrocesos de una sociedad. La reflexión se empieza nuevamente a construir para dar paso al conocimiento y a una praxis emergente.

En síntesis, podemos decir que un paradigma es una cosmovisión particular de ver el mundo que cuestiona el orden establecido, lo somete a una continua crítica y determina grandes transformaciones.

Hay distintos paradigmas sobre el análisis de las organizaciones: está el paradigma formal-mecanicista, heurístico, de la simplicidad, de la complejidad , el paradigma socializador, entre otros

Para la realización de este trabajo nosotros tomaremos en el paradigma de la complejidad y el modelo heurístico para analizar el Comportamiento Organizacional.

## **1.2. Paradigma de la complejidad**

El paradigma de la complejidad se caracteriza por sostener que la realidad organizacional presenta procesos no ordenables o programables desde el exterior. Se supone la presencia de fuerzas que reconocen múltiples fuentes y que se ejerce en distintas direcciones. La organización existe en un medio interno y de relativo desorden, diversidad e incertidumbre. El paradigma advierte sobre las vinculaciones que se establece entre el observador y la realidad

que él estudia. Es decir que se advierte acerca del efecto de las premisas subyacentes sobre la supuesta objetividad de dichas observaciones.

Cuando se piensa a partir de la complejidad, se rescata la proliferación de variedad como una característica del sistema que surge como resultado de la interacción de las partes entre sí y con otros sistemas de su medio ambiente. Este paradigma se refiere a la existencia de una variedad de conductas posibles, aun frente a la misma entrada o impacto interno

Tanto para el análisis teórico de los comportamientos organizacionales, como para las aplicaciones en situaciones de crisis o conflicto el paradigma de la complejidad plantea la necesidad de no quedarse en el aislamiento de los síntomas o causas locales.

La consideración de la complejidad restituye a las organizaciones sociales y su condición de sistemas blandos en contra posición al concepto de sistemas duros, explicados en oportunidad de analizar el paradigma de la simplicidad

### **1.2.1. Policausalidad en procesos organizacionales**

La organización funciona en varias dimensiones, cada una con sus propias unidades de medida, y de ello se deriva la heterogeneidad del sistema. Estas dimensiones se condicionan mutuamente a través de ciclos causales.

Para el paradigma de la complejidad los actos en la organización no son simples resultados de ciertas variables de entradas o causales. Sobre dichos actos intervienen las condicionantes filogenéticas y ontogenéticas de la organización como también las condiciones que, en cada momento, resulta de la interacción entre los distintos niveles de la organización. El nuevo paradigma trata de priorizar las interacciones de carácter continuo o estable en que participa cada elemento de la organización.

Se toma como condicionantes filogenéticas aquellas características comunes que una organización comparte con todas las otras dedicadas a su misma rama o actividad. Las llamamos condicionantes ya que dichas características operan como restricciones en la elección de cursos alternativos para la organización.

En tanto que las condicionantes ontogenéticas son aquellas que surgen de la historia singular de una determinada organización.

La organización como esquema socio cultural es un fenómeno emergente que no es el resultado lineal de la programación de las conductas de sus participantes. Las propiedades emergentes, están mostrando la manera cómo la interacción transforma los contenidos de las conductas elementales.

En tanto el paradigma de la complejidad no tiene nada que ver con la acepción de complicado, sino que es un paradigma que permite ver los hechos reales dentro un contexto, dentro de una globalidad, de características multidimensionales y de su propia complejidad.

Los hechos en un contexto deben ser analizados tomando en cuenta los referentes culturales, los entornos sociales, los ambiente ecofísicos. En este mundo de una diversidad cultural, las normas sociales, de convivencia cambian de una cultura a otra y lo que para una cultura se considera como lo correcto, para otra, será lo contrario.

La visión de contexto no quita que tengamos una visión global, de conjunto, de lo que está pasando junto a los hechos reales. Lo global es lo totalizante que da sentido al contexto. El contexto se entiende también dentro de una totalidad, de una globalidad. Es decir se trata de ver las partes –contexto- y la totalidad –globalidad- para analizar una situación dada. Estos hechos deben ser vistos de una manera multidimensional o multidisciplinaria para poder entender un fenómeno.

Podemos resumir diciendo que un hecho científico, o cualquier acontecimiento no puede ser simplemente visto fragmentariamente, sino desde el mundo de relaciones, interacciones de todo tipo que se tejen a su alrededor.

### **1. 3. Organizaciones Sociales**

Se entiende por organización social a toda aquella agrupación de personas que se establece a partir de elementos compartidos, ideas en común, formas similares de ver al mundo. Además, para que este grupo de personas sea considerado una organización social debe existir un objetivo a realizar, sea este solidario o particular. Esto es así ya que una organización social debe constar siempre por una razón y no por espontáneas variables causales (en cuyo caso no

estaríamos hablando de organizaciones sociales sino más bien de expresiones comunes de ciertos grupos sociales).

Las organizaciones sociales existen desde el momento en el que el ser humano empezó a vivir en sociedad. A pesar de que éste es un término muy de moda y actual, las organizaciones sociales pueden tomar muchas formas diversas y así ha sido a lo largo del tiempo. Una de las características principales con las que debe tener una organización social es la de contar con un grupo de personas que compartan elementos en común, similares intereses, similares valores o formas de actuar ante determinadas situaciones. Al mismo tiempo, las organizaciones sociales se establecen siempre con un fin, por ejemplo cambiar la realidad que rodea a sus miembros, aportar discusiones sobre determinados temas o simplemente compartir un momento específico.

Del mismo modo que las sociedades y las instituciones humanas son complejas, las organizaciones sociales también pueden volverse altamente complejas y hasta conflictivas. Para evitar esto, deben contar con un sistema más o menos rígido de jerarquías que organizan las diferentes tareas, establecen diversas funciones y marcan los objetivos así como también los resultados a conseguir.

Las organizaciones sociales en la actualidad son algunas de las formas más importantes en lo que respecta a tratar de construir un mundo mejor. Iris Morera Justo define a la organización como “toda forma de vínculo y comunicación entre miembros de un grupo...”<sup>3</sup>

Muchas veces, las organizaciones sociales de tipo no gubernamental (también llamadas ONG) se establecen en los espacios donde el Estado no llega y deja huecos de atención y cuidado para aquellos que más lo necesitan.

Sin embargo el concepto de organización varía según el análisis o enfoque de diferentes autores especialistas en temas sociales; aunque los significados de “organización” se basan en un común denominador.

Es un conjunto de personas cuyos esfuerzos o acciones se coordinan para conseguir un resultado u objetivo que concierne a todas ellas pese a que su interés pueda deberse a motivos muy diferentes.

---

3 Morera Justo, Iris: La comunicación para el cambio en las organizaciones, pag 34

Para que exista organización, no basta con un mero conjunto de personas. Lo verdaderamente decisivo es que estas se organicen, que coordinen todas sus actividades y acciones conjuntas hacia un logro de interés común.

Según Edgar Schein, una organización es la planificación de las actividades de un grupo de personas que procuran lograr objetivos o propósitos explícitos y comunes, a través de la división del trabajo y funciones, con una jerarquía de autoridades y responsabilidades. Es necesario destacar que la coordinación debe ser del trabajo y no de las personas”<sup>4</sup>

Las instituciones por lo general, persiguen varios fines y desempeñan muchas funciones. Algunas de estas son primarias mientras que otras son secundarias y pueden manifestarse o permanecer latentes dependiendo de la finalidad.

En una empresa o institución, la función primaria es crear un producto o servicio con ánimo de lucro y la función secundaria es ofrecer seguridad y razón de ser a los miembros de una comunidad generando empleo.

Por tanto, cabe destacar que una organización existe cuando:

Hay personas capaces de comunicarse.

Están dispuestas a actuar conjuntamente.

Desean obtener un objetivo común.

Además, en una institución, la capacidad intelectual y la capacidad física no impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar de manera eficaz con otras personas. Según Chiavenato, “las organizaciones son sistemas sociales en donde se lleva a cabo la mayor parte del proceso productivo. Es preciso destacar que esta sociedad industrializada está compuesta por organizaciones de diferente índole donde el hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en ellas realizando sus actividades según sus necesidades básicas”.<sup>5</sup>

---

4 Schein Edgar: “Il Psicología de la Organización”, 1982

5 Chiavenato Idalberto: “Administración de Recursos Humanos”. Quinta edición, pag 7, 1999

Pueden distinguirse dos etapas principales en las organizaciones, independientemente de su naturaleza:

1. La estructuración o construcción de las mismas.
2. La operación o funcionamiento normal de ésta para lograr los fines propuestos.

Además una institución está integrada por diferentes elementos que la forman, los cuales es preciso analizar a continuación

- Recursos Humanos: Elementos activos de la empresa, es decir, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio.
- Recursos Materiales: Lo integran sus edificios y las instalaciones que en éstos se realizan para adoptarlas a la labor productiva.
- Recursos Técnicos: Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, personas o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

También cabe destacar que, cada organización está compuesta por distintas dimensiones que la hacen única e irrepetible con respecto a otras. Éstas son:

- 1) Un sistema teleológico, dirigido a la consecución de objetivos, a partir del cual se estructuran y combinan todos los componentes, condicionando la existencia misma de la organización.
- 2) Una estructura formal, que diferencia funciones y conecta los distintos subconjuntos funcionales de la organización.
- 3) Un conjunto de normas de comportamiento formales, que regulan la conducta de los miembros de la organización.
- 4) Un conjunto de recursos humanos, materiales, económicos, financieros, tecnológicos y normativos.
- 5) Una cultura organizacional, un sistema de ideologías, símbolos, lenguajes, rituales y mitos, con subsistemas en los distintos componentes de la organización.
- 6) Un conjunto de procesos psicosociales, que se manifiestan a través de la interacción de sistemas de poder, liderazgos, grupos informales, conflictos, alianzas, y otros.

7) Un conjunto de interacciones con el contexto para la obtención de recursos y la prestación de los productos (bienes y servicios).

8) Una combinación de tecnologías centrales –vinculadas a la actividad fundamental de la organización- con tecnologías administrativas –en resguardo de las tecnologías centrales- para regular el suministro de los recursos, el proceso de transformación y la prestación de los productos y servicios.

Ahora bien, toda organización está dividida en diferentes niveles de acuerdo al grado de funciones que posee la estructura de la misma. A continuación destacamos los siguientes niveles:

- el nivel directivo, que establece los objetivos, las políticas, las estrategias y determina los recursos disponibles.
- el nivel gerencial, que determina los cursos de acción y asigna los recursos para alcanzar los objetivos de acuerdo con las políticas;
- el nivel operativo, que procura operar los cursos de acción a través de la conducción operativa.

Todos los integrantes de estos niveles tienen competencias administrativas; todos deben planificar, programar, organizar y coordinar, dirigir y controlar, decidir, procesar información y evaluar.

Lo que varía entre ellos es el grado de abstracción de la información que procesan, desde la más general hasta la del máximo detalle.

### **1.3.1. Objetivos Organizacionales**

La organización consta de una serie de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular, de acuerdo con un plan determinado. En esta definición hay tres objetivos importantes:

- propósito u objetivo hacia el cual se proyecta el sistema;
- el proyecto o disposición de los componentes;

- entradas de información, energía y materiales, destinadas a hacer funcionar la organización.

Si una organización no tiene bien definida su misión, los objetivos y el ambiente que necesitan los participantes para alcanzar sus fines, se corre el riesgo de ir a la deriva y las condiciones del momento serán las que determinen que debe hacerse. Por ello, es necesario que la organización sepa cuál es su finalidad, por qué existe.

Los objetivos son los puntos hacia los cuales las organizaciones encaminan sus energías y recursos. Si éstas son u medios para lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son metas colectivas que representan aspectos socialmente significantes. Aunque muchas veces, se representan como definidos por la acción, los objetivos también influyen en la actividad organizada, puesto que, al quedar bien establecidos, sirven como elemento vital en la legitimación de la acción.

Diferentes estudios sobre las organizaciones manifiestan que el objetivo de estas consiste en satisfacer necesidades que la sociedad demanda, y que concuerda con los ambientes económicos, políticos, culturales, tecnológicos y sociales del entorno en que se desenvuelven. Para lo cual, la organización se constituye de tres elementos esenciales:

- a) Acciones humanas
- b) Necesidades humanas
- c) Una fórmula o modo de coordinar las acciones para satisfacer las necesidades

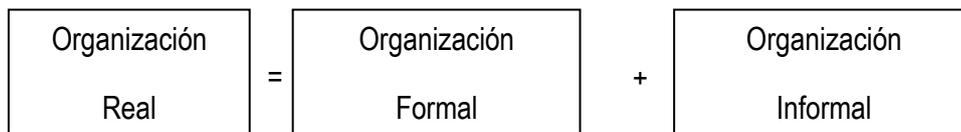
Tales elementos sirven para distinguir entre una organización formal y una organización real

*“Se llama organización formal a cualquier fórmula o modo de coordinar acciones que puede ayudar a satisfacer necesidades. La organización real es la que existe cuando un conjunto concreto de personas aplica una organización formal. Ésta incluye la organización formal más todo el conjunto de interacciones que se dan entre personas y que, lógicamente, no están previstas – ni pueden muchas veces estarlo – por la organización formal, conocido, esto último, como organización informal, organización o sistema espontáneo, sistema no formalizado.”<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> Pérez López Juan Antonio, Fundamentos de la Dirección de Empresas, Ediciones RIALP, Madrid, 4ª edición, 2000, p. 16, citado en el trabajo de Raymundo Castillo Bautista y Alejandra Juárez Anguiano: “Análisis organizacional y de imagen de Asociaciones no lucrativas.”, 2008

### 1.3.2. La organización



De esta manera, la primera existe en un sentido teórico-normativo; mientras la segunda existe en un sentido práctico. En cuanto a que la organización real no puede existir sin una formal; y de la primera con la segunda, puesto que solamente cuando se lleve a cabo la organización informal tendrá sentido la organización formal.

1. Definición propósito es “formulación de unos resultados a alcanzar que puedan ser efectivamente conseguidos por la aplicación del sistema productivo-distributivo cuyo logro es la satisfacción de las personas
2. Estructuración del propósito: determinan las actividades para “que las personas que actúan sepan y sean capaces de hacer lo que el sistema productivo-distributivo les pide que hagan”.
3. Puesta en práctica del propósito: motivación para que las personas de la organización quieran efectivamente hacer Las organizaciones lucrativas se constituyen para obtener una ganancia o beneficio económico.

Existencia de la organización 7

Condicionantes ontológicos	Acciones	Proceso
Definición operacional	Ser explícitas	Formulación
Estructuración	Conciencia de la acción	Comunicación
Acción	Querer hacer la acción	Motivación

### 1.3.3. Teorías o modelos para explicar las organizaciones

---

7 Ibidem pag 6

De acuerdo a Juan Antonio Pérez López, se debe considerar tres teorías o paradigmas para poder estudiar el funcionamiento de las organizaciones: <sup>8</sup>

- a) “Modelos mecánicos, entienden a la organización como un sistema técnico, como una simple coordinación de acciones humanas cuya finalidad es la de producir y distribuir”.
- b) “Modelos orgánicos, organización como un organismo, la coordinación de acciones para la satisfacción de motivaciones actuales”,
- c) “Modelos antropológicos, ven a la organización como una institución, “analiza la coordinación de acciones de personas para la satisfacción de necesidades reales”

#### **1.3.4. Clasificación de las organizaciones**

Las organizaciones se clasifican por su actividad, por la naturaleza de su capital, por su magnitud.

##### ***Por su actividad:***

- a) Las organizaciones industriales, “se caracterizan por la transformación de elementos naturales en otro tipo de producto. Estas se subdividen en extractivas y de transformación.
- b) Las organizaciones comerciales: compran y venden, sin la necesidad de alterar el producto que comercializan.
- c) Las organizaciones de servicio: proporcionan un beneficio a la sociedad. Lo que venden “es un valor intangible,

##### **Por la naturaleza de su capital**

Se clasifican a las organizaciones según el tipo de inversión o capital que poseen

---

8 - Ibídem pag 6

- a) Inversión de carácter privado: personas que aportan un patrimonio para constituir las
- b) Inversión de carácter público: el Estado tiene la total participación en las inversiones
- c) Inversión de carácter mixto: aportes tanto públicos como privados.

Dentro de este grupo también se pueden clasificar las organizaciones dependiendo del origen de su capital:

- a) Capital nacional,
- b) Capital extranjero,
- c) Coparticipación aportaciones nacionales como de extranjeros”

### **Por su magnitud**

De acuerdo a la magnitud de las organizaciones, la cual es determinada por la relación existente se toma como medida con que establece para Argentina la SEPYME, dependiente del Ministerio de Economía de la Nación “Que por la Resolución N° 24 de fecha 15 de febrero de 2001 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del ex MINISTERIO DE ECONOMIA se reglamentó el Artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300 y se adoptó una definición a los efectos de caracterizar la condición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en función de la variable "ventas anuales".<sup>9</sup>

**Artículo 1°** — Sustitúyese el Artículo 1° de la Resolución N° 24 de fecha 15 de febrero de 2001 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del ex MINISTERIO DE ECONOMIA, sustituido por el Artículo 2° de la Disposición N° 147 de fecha 23 de octubre de 2006 de la ex SUBSECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL de la ex SECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del ex MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION, por el siguiente:

---

<sup>9</sup> <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/170000-174999/170679/norma.htm>

"ARTICULO 1º.- A los efectos de lo dispuesto por el Artículo 1º del Título I de la Ley N° 25.300, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas cuyas ventas totales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos en el cuadro que se detalla a continuación.

SECTOR					
TAMAÑO	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro Empresa	610.000	1.800.000	2.400.000	590.000	760.000
Pequeña Empresa	4.100.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000
Mediana Empresa	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.700.000

Se entenderá por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos TRES (3) balances o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el impuesto al Valor Agregado, el impuesto interno que pudiera corresponder y deducidas las exportaciones que surjan de los mencionados balances o información contable hasta un máximo del TREINTA Y CINCO POR CIENTO (35%) de dichas ventas.

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha."

#### **1.4. Sectores de las Organizaciones Sociales**

En los últimos 20 años, la apertura global de las economías regionales, el surgimiento de una economía social (para atender ciertas demandas), y las relaciones de los dos actores principales ESTADO y MERCADO, fueron conformando o reagrupando a las

organizaciones en Primer sector o sector Público, segundo sector o sector privado y tercer sector o sector de la sociedad civil (también conocidas como ONGs).

Esta triada cada vez más fuerte ha logrado romper la primacía que tanto el Estado como el Mercado han tenido en algún momento de la historia. Entendemos el Estado como el sector más tradicional de los países: el primer sector. El Mercado, representado por la empresa privada y comercial, con fines de lucro y competitiva constituyen el segundo sector. El tercer sector de la economía o sociedad civil, emerge bajo esta denominación como consecuencia de las transformaciones del estado de bienestar y el rol que toma el mercado y la empresa privada.

#### **1.4.1. Primer Sector**

El primer sector o sector público son instituciones que dependen del Estado en una economía nacional. La actividad económica del sector público abarca todas aquellas actividades que el Estado y sus organismos posee o controla. El papel y el volumen del sector público dependen en gran medida de lo que en cada momento se considera que constituye el interés público.

##### **1.4.1.1. Estructura de las organizaciones Públicas**

La estructura de las organizaciones públicas u organizaciones del primer sector, están determinadas por una conjunción de factores, entre los que se destacan:

- a) *Los paradigmas vigentes en las relaciones Estado-Sociedad:* ideas en la búsqueda del rol del Estado en la Sociedad, de acuerdo a cambios globales en el espectro político, económico y social.
- b) Un diseño relativamente adecuado al proyecto político de gobierno: diferenciación estructural y especialización funcional, de acuerdo con el paradigma adoptado y con el proyecto de gobierno.
- c) Una conformación emergente de factores intraburocráticos. Este factor aportaría a la trayectoria orgánica del aparato administrativo un componente relativamente

errático, resultante de presiones, conflictos, alianzas y recompensas intraburocráticas. Dicho componente es incongruente con proyecto político de gobierno.

#### **1.4.1.2. El contexto de las Organizaciones Públicas**

Las organizaciones de la administración públicas están inmersas en un entorno de múltiples dimensiones: ideológicas, normativa tecnológica, social, económica, política, cultural y otras.

- *El marco normativo*

Las organizaciones públicas son creadas, determinadas y reguladas por un conjunto de normas (leyes). A su vez, las organizaciones públicas inciden sobre el entorno normativo de la Sociedad, a través de las leyes, decretos, resoluciones y reglamentos que propugnan, administran.

- *El marco Político*

Las organizaciones públicas inciden sobre el marco político de la sociedad como así también el régimen político de gobierno incide en el comportamiento de las organizaciones.

- *El Marco Económico:*

La estructura y la dinámica del sistema económico inciden sobre los roles, estructuras y características de las organizaciones públicas.

Crecimiento económico cuando se incrementa la administración pública

Reducción económica cuando en la administración pública hay ajustes y recesión.

- Marco Institucional

El marco institucional, como conjunto de normas y convenciones que se aplican en un sistema social y que definen el espacio de lo legítimo incide sobre las características y el comportamiento de las organizaciones públicas, por ej. La educación es una institución. A través de las políticas que promueve y de la calidad de gestión educativa la administración pública puede fortalecer o debilitar los valores en los que se sustenta dicha institución.

- *El marco social*

La estructura y la dinámica del sistema social inciden sobre los roles, la estructura y el funcionamiento de las organizaciones públicas; y viceversa. Esta relación bidireccional puede provocar beneficios o perjuicios a determinados sectores de la sociedad.

- *El marco Cultural*

La estructura cultural de la sociedad incide sobre las características y comportamientos de la organización y viceversa

- *El marco administrativo*

Las pautas vigentes en la Sociedad respecto del planeamiento, programación, presupuesto, información, monitoreo, control de gestión y evaluación de los asuntos públicos, inciden sobre el comportamiento de las organizaciones públicas, y viceversa

#### **1.4.1.3. Paradigmas del modelo de gobierno en las organizaciones de la administración pública**

En su obra “Reinventando el gobierno”, David Osborne y Ted Gaebler presentan, basados en una serie de experiencias exitosas, un nuevo modelo, o paradigma para gobernar.

Proponen nuevas instituciones públicas, que sean directas, descentralizadas e innovadoras; que sean flexibles, dúctiles y capaces de aprender con rapidez nuevas formas de acción cuando las condiciones cambian; que empleen la competencia, la elección del cliente y otros mecanismos no burocráticos para que las cosas se hagan de la forma más creativa y eficaz posible.

“La expresión gobierno empresarial describe ese modelo, que puede aplicarse al sector público, debido a que todos los gerentes públicos tienen la función de reasignar recursos en función de la productividad y el rendimiento social”.<sup>10</sup>

---

10 David Osborne y Ted Gaebler : “La reinención del Gobierno” 1993. Citados en ORGANIZACIONES PÚBLICAS TOMO 1 GUÍA TEMÁTICA BÁSICA. Serie: Documentos de apoyo a la capacitación, Dirección Nacional y Documentación y Dirección de Estudios e Investigación Buenos Aires 1997, pag 8

De acuerdo con los referidos autores, el problema de los gobiernos contemporáneos no radica en las personas; sino en los sistemas, estructuras, reglas, procedimientos y normas que los atrapan e inhiben su capacidad creativa. Como consecuencia, para aumentar la eficiencia de la gestión de gobierno, resultaría imprescindible cambiar dichos sistemas.

Cuando los autores hablan de reinención, no pretenden cambiar los fines del gobierno, sino cuestionar y cambiar las formas tradicionales y burocráticas con las que funcionan los gobiernos. El problema no reside entonces en los fines, sino en los medios. Entendemos, de esta manera, un cambio profundo en la gestión de gobierno que influye en las administraciones públicas.

Tal como lo expresan los autores, “el tipo de gobierno que se desarrolló en la Posguerra, con sus burocracias perezosas y centralizadas, preocupadas por las reglas y las cadenas de mando, ya no funciona bien en un contexto socioeconómico incesantemente cambiante y rico en información. Cuando el mundo cambió, las instituciones públicas no cambiaron con él.”<sup>11</sup>

#### **1.4.2. Paradigma desde el Tercer Sector**

Los Modelos apropiados de gestión del conocimiento pueden ser desarrollados por el Tercer Sector y contagiar su paradigma a las organizaciones públicas y privadas.

Primero, qué entendemos por Tercer Sector:

Se llama tercer sector a todas aquellas organizaciones asociativas que aportan a la sociedad su carácter de servicio Sin Fines de Lucro, es decir todas aquellas Organizaciones de la Sociedad Civil entre las que podemos mencionar: asociaciones civiles, fundaciones, patronatos, cooperativas, asociaciones de vecinos, sociedades de fomento, cámaras de comercio o empresariales, colegios profesionales, entre otras.

Aunque no debe mal interpretarse el término sin fines de lucro, ya que toda organización necesita de fondos financieros para su funcionamiento y este término se refiere a la utilización de los mismos como establece la ley (no hay dividendos dentro de los asociados). En la

---

11 *Ibíd*em, pag 8.

denominación de Naciones Unidas se las conoce como ONGs es decir Organizaciones no Gubernamentales (Por sus siglas en inglés NGO).

“Carlos Fernández Pardo propone, en su trabajo Organizaciones Solidarias, una descripción apropiada sobre las organizaciones del tercer sector. Estas pueden ser:

- Trabajan en entornos normalmente muy competitivos y participan de convocatorias con subvenciones. De esta manera gestionan permanentemente la escasez de recursos
- Atienden nuevas demandas sociales no representadas o insuficientemente cubiertas por el sector público o el sector empresarial.
- Su objeto social es aportar un beneficio colectivo y no puramente privado-individual.<sup>12</sup>

Observando a las organizaciones del Tercer Sector, estas generalmente se han encargado de atender aquellas necesidades sociales como: Educación, Salud, Medio Ambiente, Cultura, Emigración etc.

Finalmente podemos decir que las organizaciones del tercer sector pueden beneficiarse de los procesos innovadores, al acercarse a aquellas instituciones relacionadas con Ciencia y Tecnología”<sup>13</sup>

Ahora bien, analizando las características particulares de nuestro objeto de estudio – El Sistema de Medios Públicos de la Universidad Nacional de Cuyo que dependen del CICUNC- podemos aseverar que el Sistema pertenece al primer sector. ¿Por qué? Porque más allá de su función de servicio informativo, educativo y formador de opinión, es una organización cuyos fondos de sustentación provienen del presupuesto anual que gestiona la Universidad. Además La Casa de Altos Estudios es una institución de educación superior que se rige en forma directa por normas y leyes que dicta la Secretaría de políticas universitarias del Ministerio de Educación de la Nación.

Sin embargo es importante destacar que algunos medios públicos del CICUNC en particular, perciben fondos provenientes de otros organismos, tanto públicos como privados, los cuales son

---

12 Carlos Fernández Pardo: ORGANIZACIONES SOLIDARIAS, Gestión e innovación en el Tercer Sector, Federico Tobar, Buenos Aires 2001.

13 Manu Fernández, Tercer Sector e Innovación, Marzo 2007.

aprovechados para la renovación de nuevas tecnologías y capacitación del personal. La reciprocidad que mantiene el CICUNC con dichos organismos escapa a una relación comercial, con fines de lucro. Dichos organismos son Asociación de Radios Universitarias Nacionales (ARUNA), Consejo Federal de Medios Públicos, entre otras.

## Capítulo 2.

### La Comunicación

La comunicación, imposible de separar de toda conducta humana ha sido, sin embargo, uno de los términos más difíciles de conceptualizar para las Ciencias Sociales.

El acto comunicativo implica relación entre un emisor y un receptor humanos. Ambos intercambian alternativamente sus roles a partir de lo que tienen en común: un lenguaje, una cultura, un entorno. Por lo tanto, la acción comunicativa es intercambio, con independencia de cuál sea el carácter, la dimensión, la veracidad y el valor de lo que se intercambia.

Es sabido que la comunicación puede entenderse como la interacción mediante la cual los seres vivos acoplan sus respectivas conductas frente al entorno, a partir de la transmisión de mensajes, signos convenidos por el aprendizaje de códigos comunes. También se ha concebido la comunicación como el propio sistema de transmisión de mensajes o informaciones, entre personas físicas o sociales, o de una de éstas a una población, a través de medios personalizados o de masas, mediante un código de signos también convenido o fijado de forma arbitraria. Y más aún, el concepto de comunicación también comprende al sector económico que aglutina las industrias de la información, de la publicidad, y de servicios de comunicación no publicitaria para empresas e instituciones.

En los textos de Ángel Leteriello, se observa la gran importancia que tiene la comunicación en toda organización o estructura, tanto pública o privada, independientemente de su función. Para el autor "La comunicación es un instrumento para dialogar, intercambiar experiencias, divertirse a prender la realidad jugar compartir momentos".<sup>14</sup>

El concepto de comunicación ha sido dominado por una perspectiva que reduce el fenómeno comunicativo a la transmisión de mensajes a través de los llamados medios de comunicación.

---

14 Leteriello Ángel: La comunicación en las instituciones 1995, pag 84 (citar Letteriello).

Aun si consideramos que la comunicación va mas allá de la relación mediada; es antes que nada una relación interpersonal

La comunicación es patrimonio de todos y es fundamental para el desarrollo de una institución, pero más fundamental todavía es que ella sea compartida por todos los medios de dicha institución”.

## **2.1. La Comunicación desde la Organización**

Para Paul Capriotti, *“las organizaciones no esperan a que los públicos elaboren una imagen de ellas, sino que actúan para intentar influir positivamente en la formación de la imagen de la organización, y con éste fin establecen unas determinadas estrategias de acción y comunicación.”*<sup>15</sup>

Antes de continuar con el desarrollo teórico conceptual de la Comunicación en las Organización es importante definir el término Corporativa. El uso de dicha expresión por el autor Paul Capriotti (y otros tanto en esta materia) hace referencia a las entidades privadas o públicas con relación de lucro o sin fines de lucro.

Corporativo significa perteneciente o relativo a una corporación. Según el significado de la Real Academia Española “Corporación” es un sustantivo que significa cuerpo o comunidad. En un aspecto más científico- sociológico dicha palabra es una persona jurídica (distinta de una persona física) que a menudo posee derechos amparados por la ley similares a aquellos de una persona natural

Una corporación puede ser un municipio, una universidad, una iglesia, una ONG, una empresa, un gremio, un sindicato u otro tipo de persona colectiva. En la práctica moderna, por contagio del uso en inglés de la palabra *corporation*, muchas personas utilizan la palabra “corporación” para referirse a una entidad comercial establecida de acuerdo al marco legal.

---

15 Paul Caprotti, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, pag 72

Capriotti llama “Comunicación Corporativa”<sup>16</sup> a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir que, la comunicación corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma y los públicos reciben esa información que la organización muestra. Los públicos son considerados sujetos de opinión. Entonces, la institución se introduce en la sociedad como sujeto económico activo y como sujeto social actuante. La comunicación en las organizaciones entra en la esfera de lo social y se transmite información acerca de la propia empresa como sujeto social.

Es importante destacar que en una empresa u organización TODO COMUNICA, y para los públicos de una entidad, la propia conducta de la misma implica lo que ellos perciben, su personalidad. Esto es que todas las acciones de una empresa tienen una dimensión comunicativa, es decir, hablan de la organización.

La organización y la comunicación, por lo tanto, se encuentran asociadas en forma indisoluble. Toda organización que persiga un resultado debe plantearse objetivos de comunicación y considerar a la “comunicación” como un factor estratégico clave. La misma facilita, regula, direcciona, cambia actitudes, permite comprender, aprender, dar sentido.

Dentro del conjunto de la actuación cotidiana podemos diferenciar entre: a) la conducta interna, b) la conducta comercial y c) la conducta institucional.

**Conducta interna:** es la actuación cotidiana que tiene lugar puertas adentro de la organización. Es la forma en que la empresa como entidad, se comporta con respecto a sus miembros, sean éstos del nivel que sean.

Toda conducta interna de la organización adquiere una función de comunicación con los empleados. Por tanto, juega un papel muy importante en la formación de la imagen corporativa en los empleados, ya que es el parámetro básico de la satisfacción laboral y de la evaluación de la organización que realizarán los empleados.

---

<sup>16</sup> Ibidem. pag 72

Se la considera también como el primer paso dentro de la cadena de conducta corporativa dentro de la organización, ya que está vinculada a la actuación hacia sus empleados y éstos son los que luego tendrán la responsabilidad de “comunicar hacia afuera”, por medio de su conducta, con los públicos externos. Los empleados son el nexo a través del cual la organización se relaciona con los públicos externos, se los puede considerar como “expertos” acerca de la misma y sus opiniones son tomadas como referencias válidas e importantes en relación a la organización.

Cada vez se reconoce con mayor fuerza la importancia fundamental que tienen los empleados en el éxito de la empresa. Una adecuada conducta interna permitirá una mayor motivación e integración efectiva de los empleados a los principios y valores corporativos, lo cual redundará en una mayor productividad y rendimiento personal, con el consiguiente beneficio para la organización.

Podemos hablar de tres niveles diferentes de conducta dentro de la conducta interna:

### **1) Nivel de Conducta Directa**

Es la conducta que se manifiesta por medio de la actuación de los directivos de la organización. Los mismos tienen que ser conscientes que sus actos comunican.

### **2) Nivel de conducta organizativa**

Son normas o pautas de conductas establecidas por la dirección superior de la empresa, son las estructuras básicas para facilitar la obtención de objetivos generales y las metas correctas de la organización

### **3) Nivel de conducta profunda**

Se manifiesta por medio de la Filosofía —————> Es la concepción global de la organización. Lo que la empresa quiere ser. Son las metas y objetivos, creencias, valores y pautas de conducta.

La filosofía de toda entidad contempla tres aspectos básicos:

Misión: ¿Qué es y qué hace? Beneficios y soluciones.

Visión: ¿Adonde quiere llegar? Es la ambición de la compañía.

Valores: ¿Cómo hace la organización sus negocios? ¿Cuáles son los valores y principios profesionales?

Cultura Corporativa  Lo que la organización es en ese momento. Está establecida por la dirección de la organización para alcanzar los fines últimos de la entidad. Es la línea sobre la cual se basará la acción y la evaluación de los empleados.

Es el conjunto de normas, valores y pautas de conductas no escritas por las que se rigen los miembros de la organización. Es un elemento vital para la formación de la imagen corporativa, ya que las pautas de conducta y los valores importantes influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización.

La conducta interna repercutirá en la labor de los empleados, y ello se reflejará en la conducta externa de la organización.

b) **Conducta comercial:** son las acciones que la empresa realiza como sujeto comercial, en su faceta de intercambio mercantil con los consumidores, actuales, potenciales, o con todos aquellos que pueden intervenir en el proceso de compra o fidelización de los clientes. La conducta comercial no son solo las actividades propiamente de comunicación que la empresa desarrolla sino también, se toma en cuenta que toda actividad de marketing es una acción de comunicación.

c) **Conducta institucional:** son las acciones llevadas a cabo por una organización a nivel sociocultural, político o económico, que realiza la entidad como sujeto integrante de la sociedad. Esta conducta se realiza por medio de la toma de una posición pública de la compañía sobre cuestiones de interés comunitario y por medio del apoyo y la realización de actividades de carácter social, político o económico que lleva a cabo la organización. Se manifiesta, además, en su relación indirecta con la sociedad en la que se encuentran los públicos, quienes observan la conducta de la organización, no ya como participantes de la relación, sino desde fuera, como observadores del comportamiento empresarial, por medio de la relación de la organización con las entidades y la relación con la opinión pública.

## 2.2. La Comunicación Institucional

Toda Institución desarrolla básicamente dos tipos de comunicación. Por un lado la comunicación interna entre las personas que pertenecen a la organización y que cumplen distintos roles. Por otro toda institución se comunica con la sociedad de la que forma parte. Para ello, es frecuente que se utilicen mecanismos propios de la comunicación mediática.

Dentro de una organización, la comunicación puede abarcar una gama relativamente amplia de modalidades. Una comunicación directa, que puede ser formal o informal; la de los circuitos formales propios de la institución, etc.

En las instituciones las normas que organizan la comunicación están claramente reguladas; y muchas de ellas escritas y sus miembros tienen la obligación de comunicarse mediante determinadas formas establecidas.

Estas normas varían de acuerdo con los roles y funciones que las personas desarrollan en estas instituciones. Todas las personas que interactúan en una institución desarrollan tareas diferentes, y de acuerdo con ellos tienen derechos, obligaciones y prohibiciones. Estos roles son muy importantes para organizar las formas en que circula la información.

La comunicación no verbal es importante en el contexto institucional, aunque allí se encuentran más regulada que en los contactos interpersonales. La manera de vestirse, el manejo del espacio, o la utilización de los distintos tonos de voz van a estar en relación con la posición que ocupan los distintos interlocutores en la institución. Por otra parte una gran cantidad de gestos o expresiones pueden estar directamente prohibidos en este contexto.

Atendiendo al concepto de comunicación institucional que plantea el autor Fernando Manuel Dasi, “el objetivo que persigue la comunicación de una empresa o institución, en sus acepciones interna como externa, es conseguir una imagen positiva y un clima adecuado, para que se conozca su filosofía, los productos que fabrica o servicios que ofrece, así como los objetivos empresariales que persigue”<sup>17</sup>

---

17 Dasi Fernando Manuel. “La comunicación interna de la empresa”, cap 3 pag 62

### **2.2.1. Comunicación Interna y Externa**

En el texto “Comunicación Interna Flujos”, este autor asevera que la comunicación interna es aquella que está compuesta por la comunicación descendente, ascendente y la comunicación horizontal. El objetivo principal es crear una alta motivación entre las personas de la empresa y conseguir que exista una buena relación entre ellas.

Con respecto a la comunicación externa, F.M.Dasi, afirma que “la misma está compuesta por el mix de comunicación: integrada por la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, la venta personal y el marketing directo. El objetivo es crear una buena imagen corporativa de la empresa y dar a conocer los servicios y productos que ofrece a sus clientes”

Tanto en la comunicación interna como en la externa, debe existir una sinergia y una coherencia común. La opinión se forma con lo que observan dentro de la comunicación interna, y lo que perciben fuera de la comunicación externa de la organización.

En nuestro trabajo de investigación reforzamos el concepto de la comunicación interna ya que consideramos que la misma es la que fortalece las bases de una gestión integral dentro de una organización.

La comunicación interna se compone de dos funciones: una función operativa que incluye la generación de información, y una función estímulo cuya finalidad es propiciar la protección, el enlace y la integración de los miembros sobre los que se esta operando.

Todo proyecto de comunicación interna debe apoyar el proyecto de la organización. ¿Para qué sirve la comunicación dentro de una organización?

La comunicación interna tiene un papel central a la hora de transmitir objetivos y valores en el seno de una organización. A partir de la puesta en común de estos valores es que se logrará la orientación de las personas hacia un objetivo común y, en consecuencia, se forma un equipo de trabajo motivado con alta implicación en la actividad.

Es decir que la buena comunicación interna permitirá:

- Obtener consensos
- Establecer procesos esenciales de adaptación
- Contribuir al establecimiento de valores y normas compartidas

- Colaborar en la mejoras de situaciones de estrés corporativo por fusiones, adquisiciones, cambio en el entorno o crisis.
- Prevenir conflictos.
- Construir cadenas de confianza.

Según los autores Federico Rey Lennón y Javier Bartoli Piñero “la comunicación corporativa efectiva reconoce que los empleados deben ser la primera línea en la comunicación de la compañía: las claves son guía y claridad”.<sup>18</sup>

### **2.2.2. La comunicación en las organizaciones**

La primera condición de la subsistencia de una organización es la comunicación, dado que una importante cantidad de funciones y objetos, casi la mayoría, se realizan por medio de la comunicación. Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia inevitablemente. Frecuentemente se manifiestan preocupaciones al impacto negativo de los problemas de comunicación sobre la vida laboral.

La comunicación ocupa una posición central en la operación de las organizaciones y es fundamental para la coordinación de actividades, constituyéndose en un requisito ineludible para el desempeño adecuado del trabajo. Dentro de la literatura sobre la comunicación de las organizaciones, provenientes de distintas disciplinas, la comunicación es considerada como el sistema nervioso de la empresa. Por lo cual, se considera necesario establecer los flujos de comunicación inter e intragrupal, como también establecer vías de acceso e interrelación con las entidades exteriores a la propia organización. Así, subyace la idea de administrar y promover actividades que generen y fomenten la vitalidad y eficiencia de flujos internos y externos de comunicación.

---

<sup>18</sup> Federico Rey Lennon y Javier Bartoli Piñero, Reflexiones sobre el management de la comunicación, 2008

### 2.2.3. Comunicación global de la organización

Como consecuencia de los procesos de integración que están sucediendo en las últimas décadas, el significado de comunicación global ha obtenido un espacio preponderante en la sociedad actual, el cual ha sido significado por diferentes especialistas de formas muy diversas y en algunas oportunidades hasta antagonismos se han presentando. La noción de esta tipología organizacional ha sido referida por el especialista L. Schvarstein de tres formas; “a) la que alude a la comunicación en un mundo globalizado; b) la que demanda la coherencia entre el decir y el hacer, proponiéndola como una cuestión tanto ética como de eficacia y c) la que postula la articulación y la coherencia entre los procesos de comunicación externa e interna. Este autor habiendo agotado los dos primeros grupos, se ha dedicado con mayor ahínco a profundizar sobre la tercera característica”<sup>19</sup>

El concepto de comunicación global puede entenderse como el impulso evidente de controlar el pronunciamiento identificador tanto de las declaraciones externas como las internas, esta idea sin lugar a dudas requiere tomar en cuenta los recursos tecnológicos, los equipos y herramientas existentes dentro de los procesos comunicacionales, que podrían utilizarse como un modo de estructurar y controlar el discurso.

De acuerdo con los especialistas en este apasionado tema de la comunicación, existe una gran similitud y diferencia entre “discurso” y “comunicación”. La primera de ellas está representada por los signos en el seno del contexto social autónomo (semiótica), integrante del asunto de identificación, los cuales están contemplados en los procesos de la comunicación organizacional. No existe significado del significante fuera de la comunicación, entendiéndose ésta última como los procesos de crear sentido. Mientras, que la diferencia reside en que la comunicación entendida como tal es una generalidad más amplia e inclusiva de dicha noción de discurso, básicamente tomando en cuenta el significado restringido que adquiere la comunicación cuando está sometida a una nueva estructura.

---

19 Schvarstein Leonardo: Diseño de la Organización, 1998

La comunicación global debe tener una relación directa entre una su componente externo y una política distribuida internamente en una organización. Concebida desde el punto de vista de puente indispensable entre las comunicaciones internas y externas, pareciera ser que se requiere una misma lógica que produzca ambos contactos. Sin embargo; algunos investigadores de la comunicación consideran el término “puente” como inapropiado. Por cuanto, desarrollar ideas de los aspectos internos y de los externos conlleva necesariamente a una contradicción. Tratando de minimizar este antagonismo, sería recomendable tomar en cuenta que los polos de ambos procesos producen una tensión que puede separarse en diferentes elementos fundamentales. Entre los que se pueden mencionar figuran los siguientes: objetivos, alcance, espacio contenido, paradigma, la organización como tal; momento dialéctico; contradicciones, retórica, utilización de apoyo, cronología, destinatarios, segmentación y grado de control.

En cada uno de esos componentes se identifican las particularidades esenciales. Por ejemplo en el primer componente “objetivos”, en la comunicación interna serían: informar, convocar, participar y reflexionar; mientras que en la comunicación externa serían: seducir, persuadir, invitar y solicitar.

En la tipología de comunicación global, se debe evitar a como de lugar la distorsión sistemática de la comunicación, garantizando que las reglas de la realidad discursiva no tengan que ver con los intereses privilegiados, trayendo como consecuencia muchas relaciones de poder asimétricas y produciendo por supuesto un falso consenso. En casi todas las organizaciones existe una realidad recíproca entre la autoridad no legítima y la comunicación sistemáticamente distorsionada. Para que sea exitosa la comunicación global se debe garantizar el logro de las siguientes variables: verdad, rectitud, confianza e inteligibilidad

### **2.3. El comunicador como gestor**

Para que toda comunicación interna o externa sea eficiente, tras el resultado de una gestión global pertinente, es necesario que las decisiones y coordinación de los flujos comunicativos partan de un comunicador responsable o director de comunicación. Esta figura es denominada por muchos autores como Dircom.

Por lo tanto, es evidente la necesidad de crear el área del **DIRCOM o Departamento de Comunicación en la empresa u organización**. Gestionar la comunicación corporativa e institucional se hace imprescindible en la era de la información y del conocimiento. De ésta manera se podrán coordinar todas las comunicaciones de la empresa con sus empleados, evitando que se transmitan mensajes involuntarios y contradictorios. La incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace repercute en la imagen y en la credibilidad de la organización, quien debe responder a una misma intencionalidad y filosofía es el DIRCOM, que coordina todas estas manifestaciones de la organización con la estrategia de negocio.

Según Federico Rey Lennon y Javier Bartoli Piñero, el Dircom es “el protector de la coherencia comunicacional de la organización, el garante de su imagen global ante los públicos y también el responsable de la imagen pública de las máximas autoridades de una organización”<sup>20</sup>

**El DIRCOM debe coordinar todos los elementos de la institución, estructurarla en una misma interacción de modo que exista una conexión entre los diferentes puntos vitales de la institución, entre los departamentos de ésta y entre las personas.**

Por lo tanto, este gestor de la Comunicación debe poseer un espíritu crítico, actitud positiva, receptiva y abierta pero al mismo tiempo deberá ser analítico y frío para evaluar con rigor las ideas, situaciones y decisiones. Debe asumir la responsabilidad de:

- Configurar la imagen colectiva, para elaborar con ello el Modelo de Imagen conveniente a la empresa.
- Contribuir a la definición de la cultura organizacional y del sistema de comunicación interno necesario.
- Interpretar la política institucional y convertirla en estrategia.
- Asumir ser el: asesor del portavoz, portavoz de la institución, interlocutor entre la empresa y los líderes de opinión, y con las otras instituciones.
- Deberá implicar a los diferentes responsables en la comprensión de los objetivos globales de la empresa.

---

20 Federico Rey Lennon y Javier Bartoli Piñero. Op cit pag21

- Tendrá que hacer ejecutar el Plan Estratégico que previamente diseñó y ejercer la supervisión y el control del mismo.
- Consciente de que la imagen no solo se hace comunicando sino actuando, será el que asegure la Imagen Corporativa.
- Dependen directamente del DIRCOM tres áreas:
  - 1- La Comunicación institucional
  - 2- La Comunicación Relacional con actores internos, accionistas, los medios de información, líderes de opinión, clientes, las distintas instituciones y los distintos organismos sociales.
  - 3- La Supervisión de las Comunicaciones Internas y de marketing

Las actividades que deberá tener en cuenta dentro de su nutrida agenda serán:

- Crear una interfaz entre los elementos de la organización que generan información y comunicaciones.
- Generar la cultura de la comunicación.
- Informar sobre el contenido y funciones de su área a los demás departamentos.
- Aplicar criterios, normas y espíritu de cambio a toda la actividad comunicacional dentro y fuera de la empresa.
- Definir cuál debe ser el modelo de Imagen de la institución a implantar.
- Diseñar el plan estratégico de comunicación (objetivos a mediano y largo plazo, descripción de cada acción global comunicativa, logística y estimación financiera).
- Implantar la cultura de “comunicación por objetivos”.
- Administrar los presupuestos de su departamento
- Supervisar los proyectos y materiales de comunicación demandados por los distintos departamentos. Para ello elaborará un Brief o un proyecto preparado especialmente para estos.
- Estudiar e interpretar los estudios que serán pertinentes: investigar para la comunicación de la imagen corporativa y el control de su evolución.
- Extender su supervisión a los medios del sistema.

Todos los problemas-oportunidades de comunicación surgidos fuera de lo previsto serán debatidos con el Director de Comunicación. En la práctica un comunicador organizacional o

Dircom básicamente se dedica a diagnosticar, proponer e implementar acciones para que todos los pasos del proceso de comunicación entre una institución y sus públicos funcionen articuladamente.

Para finalizar, encontramos al Dircom en la misma línea de la dirección general. La visión que tenemos de nuestro Dircom es identificarlo con la óptima prospectiva, alta política y mentalidad institucional. De todo ello será su intérprete y su porta voz.

Esta posición sintetiza la comunicación institucional, organizacional y la mercadológica. También esto le permitirá establecer lazos transversales con el fin de ejercer un papel funcional que jerárquico. **Por este motivo muchas veces puede ser un cargo político.**

No es fácil distinguir a un comunicador organizacional o Dircom de otros comunicadores ya que éste hace un poco de todo: es un poco periodista, un poco publicista, un poco productor, un poco diseñador, su mirada está puesta en la organización como un todo integrado.

Su figura tiene como objetivo conseguir e implementar una única voz, una única imagen y un discurso único, en la diversidad y la continuidad de la entidad.

## **CAPÍTULO 3.**

### **La planificación estratégica para la comunicación integral**

Dentro de los distintos instrumentos que se han desarrollado para apoyar la labor que realizan distintas organizaciones, en lo que respecta al logro de sus objetivos, una de las que ha adquirido mayor relevancia y aceptación en los últimos años es la utilización de la planificación estratégica como forma de encausar la utilización de los distintos recursos organizacionales, los cuales hoy en día son particularmente relevantes para lograr ser eficiente y, con ello, más competitivo, dentro de la dinámica con la que se desarrolla el entorno organizacional.

El Plan de Comunicación Corporativa, como lo presenta Paul Capriotti en su obra Branding Corporativo, constituye el proceso de Planificación general de toda la actividad comunicativa de la Organización, que permita transmitir el Perfil de Identidad Corporativa (PIC) de la entidad y que colabore en el logro de los objetivos finales de la misma. Así, para una planificación sistemática y coherente de la Comunicación Organizacional, podemos establecer tres etapas: a) Investigación, b) Planificación c) Implementación. Estas tres etapas no tienen un carácter lineal, sino circular. Un plan de comunicación no debería tener un comienzo y un final, sino que, una vez evaluado un programa determinado, se debería iniciar un nuevo proceso, para plantear nuevas situaciones, nuevos objetivos y nuevas acciones a desarrollar, y así sucesivamente.

#### **3.1. La Investigación**

En esta etapa del plan de Comunicación Organizacional, en primer lugar, se realiza la búsqueda sistemática de información para describir y comprender los públicos y la propia actividad de comunicación, y luego poder programar las acciones, definir los mensajes, seleccionar los públicos y, finalmente, alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Es decir, que por

medio de la investigación, podemos realizar una planificación adecuada, evitando así tomar decisiones basadas en simples suposiciones, elaborando una planificación parcial e inexacta.

Capriotti “propone responder a algunas preguntas claves al momento de plantear los objetivos de la investigación. Básicamente debemos responder a: ¿Qué comunicamos?, ¿cómo comunicamos?, ¿por qué medios comunicamos?, ¿con qué eficacia comunicamos por cada medio?”<sup>21</sup>

Una vez respondidos estos cuestionamientos se puede conocer la situación en términos de contenidos de la comunicación de los medios pertinentes utilizados para llegar a los diferentes públicos de la organización.

### **3.1.1. Realidad de la Organización: Diagnóstico**

En la medida en que la institución crece, más complicada se vuelve la comunicación. Y, permanentemente es necesario crear y asegurar mecanismos de comunicación que favorezcan la democracia interna. De este modo, el poder y capacidad de decisión podría ser compartido por todos.

Para poder actuar y mejorar la comunicación de la institución es necesario alcanzar el conocimiento de la propia realidad, proceso que se conoce como DIAGNÓSTICO.

El diagnóstico no es una solución, pero permite establecer el estado de cosas de la institución en relación con la comunicación, los niveles de funcionamiento de dichos procesos y buscar los caminos para mejorar la calidad.

Muchas veces las instituciones enfrentan la decisión de realizar un diagnóstico pero pocas veces llegan a encarar un diagnóstico de los problemas comunicacionales.

En el diagnóstico comunicacional, los componentes de la institución dilucidan sus formas de relación, sus modos de enfrentar situaciones, sus sentimientos, sus pensamientos y demás.

---

21 Capriotti Paul: “Branding Corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa, pag. 229 – 232, 2009

Según Gabriel Jaramillo en “Cómo llegar a un diagnóstico comunicacional de las instituciones; es necesario reconocer la situación de la institución en el contexto local, regional y nacional, como así también distinguir los fenómenos comunicacionales que se desarrollan en ella”<sup>22</sup>

En el primer punto deberían tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- 1'- situación social de la institución
- 2- Relación de la institución con otras
- 3-Relación con el poder macro al que pertenece la Institución.

Y en el segundo punto, siempre siguiendo a G. Jaramillo, en lo intrainstitucional y en el marco de una concepción democrática debe presentarse atención a las siguientes situaciones.

1. Sectores o subgrupos que actúan como sujetos en actividades comunicativas
2. Espacios donde se cumplen las actividades comunicacionales
3. Momentos comunicacionales en la institución.

### **1- Identificación de sectores o subgrupos**

En este sentido debe establecerse quienes tienen mayor influencia comunicacional en la institución.

A si mismo ver qué comunican, cómo comunican, y a quiénes comunican.

Es interesante establecer el alcance de los procesos de comunicación, conocer de dónde procede la información, por dónde circula, a dónde llega con mayor incidencia y quienes quedan afuera de su alcance y demás.

---

<sup>22</sup> Jaramillo en “Cómo llegar a un diagnóstico comunicacional de las instituciones (Medellin, Colombia 1985)

Deben identificarse no solo los movimientos de la información sino también en qué consiste, cómo se organizan, como se la presenta, cuál es su significado, etc.

Es importante por cierto, evaluar los mensajes tanto intra como extra institucional: es decir los que la institución emita para adentro, como los que proyecta hacia afuera.

## **2- Espacios comunicacionales**

La distribución de los componentes puede producir procesos de acercamiento o aislacionismo e incomunicación entre la gente; es fundamental alcanzar una integración lo mas permanente posible.

Resulta interesante observar los espacios de tránsito de la gente, los puntos de reunión permanente y ocasional, los lugares que se brindan para que las personas se reúnan e interactúen.

La distribución de los espacios en las instituciones permite interpretar de algún modo las relaciones de poder dentro de las mismas.

Cada institución tiene libertad para organizarse como quiera, pero es necesario que tenga en cuenta estas cuestiones cuando pretende desterrar el autoritarismo e instaurar relaciones constructivas y saludables entre sus componentes.

## **3- Momentos comunicacionales.**

Podríamos expresar que al comienzo de la fundación u organización de las instituciones los momentos comunicacionales existen casi espontáneamente y sin restricciones. Pero a medida que este proceso avanza suelen irse burocratizando de algún modo. A veces van espaciándose o formalizándose tanto hasta casi desaparecer. Son siempre necesarios y en todo caso hay que cuidar que no desaparezcan de la dinámica institucional.

Se puede visualizar las siguientes modalidades de momentos comunicacionales.

1º Sostienen la energía, el entusiasmo, la creatividad, la integración y la adhesión de los componentes de la institución.

2º son momentos comunicacionales específicos e inevitables que implican la reflexión sobre la propia institución, el rescate o la reserva de la memoria institucional, la conciencia de lo que se va haciendo.

La 1º modalidad es espontánea y es muy importante que no desaparezca a riesgo de que se atomice la institución. Y se desdibuje y diluya el proyecto institución original.

La 2º, de reflexión, puede y debe ser planificada, es la única forma de asegurar la conservación de la memoria institucional, pasando por la memoria individual, por las vivencias de cada uno y las interrelaciones que se han ido produciendo en la vida de todos los días.

Los momentos comunicacionales tienen sentido porque permiten proyectar a la institución hacia el futuro y así cuando las instituciones se van consolidando en sus modos de ser presentes y con su pasado, irán perfilando sus propias tendencias.

Es importante encontrar el equilibrio entre el diseño del proyecto institucional y la puesta en marcha del mismo. Un proyecto no se reduce a objetivos, planes, cronogramas, actividades, presupuesto, sistemas de control y resultados. El proyecto se conforma con la gente que lo lleva adelante, con las vivencias de todos, con las marchas y contra marchas en busca de su concreción y con el sentido de futuro que le proporcionará la energía necesaria para seguir avanzando.

### **3.1.2. Filosofía y Cultura de la Organización**

El concepto de identidad de una organización, según propone Paul Capriotti en su libro "Branding Corporativo", es "el conjunto de símbolos, comunicaciones y comportamientos de una institución, basados en la visión y misión de la misma"<sup>23</sup>

Es decir, que es la personalidad de la organización; es la suma de las características particulares que reúne una entidad. Está dada por la articulación de su historia, su ética, su filosofía de trabajo, su comportamiento en el accionar diario y las normas establecidas explícita e

---

23 Capriotti Paul. Op cit

implícitamente. Este conjunto de características hace que la organización se autoidentifique y autodiferencie de las demás y le confiere el carácter de unicidad y permanencia.

Identidad es un concepto muy amplio y genérico que debemos analizar desde dos perspectivas distintas: la filosofía y la cultura de la organización.

### **3.1.2.1. Filosofía**

Podemos definir a la filosofía como “la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía”.<sup>24</sup> Es decir, lo que la organización quiere ser a través de las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Por lo tanto, las organizaciones establecen de manera formal su actividad central. Fijan normas formales sobre el comportamiento deseado y esperado de su gente y lo hacen por medio de la misión, visión, valores compartidos y los objetivos globales.

#### **3.1.2.1.1. La misión organizacional, su razón de ser**

La misión establece qué es y qué hace la organización y representa la razón de ser de la misma. Es el papel que la organización desempeña en la sociedad. Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. A dónde quiere llegar, su ambición y su perspectiva movilizándolo los esfuerzos e ilusiones de sus miembros. Esta definición vendrá dada en términos de satisfacción de necesidades de los públicos, y no por medio de los productos o servicios que ella hace.

#### **3.1.2.1.2. La visión. Ambición de la organización**

La visión de la organización es la imagen que ésta tiene de sí misma y de su futuro. Esta actividad central nos señala dónde quiere llegar la institución. Sería el objetivo final de la entidad, que moviliza todos los esfuerzos de sus miembros para intentar llegar a éste.

---

<sup>24</sup> Capriotti Paul. “Branding Corporativo” fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa, 2009

### 3.1.2.1.3. Valores. Principios necesarios para la gestión de una organización

Los valores representan el cómo la organización realiza sus actividades. Es decir, los valores y principios profesionales existentes en la organización al momento de diseñar los productos o servicios que ofrecen, así como también los vinculados a las interacciones entre las personas que integran la organización.

Podemos hablar de valores como la caridad, el respeto por el medio ambiente o la innovación constante como ejemplos de valores éticos; y de la participación, el respeto o la colaboración con los miembros de una organización como ejemplo de valores de relación, o sea aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas de adentro y de afuera de la institución

### 3.1.2.2. Cultura de las organizaciones

*“Las organizaciones tienen una personalidad, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, hostiles o acogedoras, innovadoras o conservadoras”... “Los teóricos de las organizaciones los saben y reconocen la importante función que cumple la cultura en la vida de los integrantes de una organización”<sup>25</sup>*

La actividad normal del hombre está caracterizada por acciones que se repiten frecuentemente a partir de hechos únicos. Para la sociología, estos rasgos determinan el carácter social de la vida humana que en interacción condicionante conforman la cultura.

Por lo tanto, esta formación se refiere a la totalidad de lo que aprenden los individuos como miembros de una sociedad; es un modo de vida, de pensamiento de acción y sentimiento.

Según Edward Tylor “cultura es la compleja totalidad que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre y toda otra habilidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de

---

<sup>25</sup> Stephen P. Robbins: *“Comportamiento Organizacional”*. Cap8 *“Cultura Organizacional”*, pag 524, Parson Educación, México 2004

una sociedad”. Entonces para éste autor cultura es todo lo creado por el ser humano, todo lo que no es naturaleza.<sup>26</sup>

...de Pierre Bourdieu”, cita al autor francés en el concepto de que “cultura es todo lo que se adquiere y transmite, todo lo que hacen de los hombres seres creadores de sus propias condiciones de existencia”. Por lo tanto el campo cultural funciona como un mercado con sus proveedores y sus consumidores, consolidando una lógica de producción cultural.

Puede sostenerse además que cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos los integrantes de una organización, más fuerte y sólida será su identidad. Es el estilo de vida de una institución, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de estos con la misma.

Idalberto Chiavenato en su trabajo comportamiento organizacional describe a “la cultura como el conjunto de normas, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas por los que se rigen los miembros de una organización y que se ve reflejada en sus comportamientos”<sup>27</sup>. Es decir que, todo aquello que pasa en una organización, sea formal o informal es cultura organizacional.

#### **3.1.2.2.1. Dinámica de la Cultura**

Esta instrucción hace de un conjunto de individuos una entidad integrada y está compuesta por interpretaciones del mundo, actividades y construcciones que la reflejan.

Todas las organizaciones tienen una cultura que, dependiendo de su fuerza, pueden ejercer una influencia significativa en las actitudes y comportamientos de los integrantes.

En definitiva, la cultura de la organización integra: estructura, poder formal, subestructuras de poder, comunicación interna, liderazgo, gerenciamiento, estrategia. Es decir que, es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias que se

---

26 Tylor Edward, “ Cultura Primitiva”, citado en el texto “Concepto de Cultura”, de la Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa, México 2008, pag 7

27 Chiavenato Idalberto: “Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones”, segunda edición 2009

manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos. Constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Se ve reflejada en el modelo de gestión, es decir en el management de la misma. A su vez es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de cambio constante como a la de dicha estabilidad.

Además otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización y constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

Los elementos de la cultura organizacional están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

En tanto recurso en sí misma, la cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la autoorganización.

### **3.2.3. Imagen de la organización**

La imagen es el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir, a partir de su identidad. La misma se forja dentro de la empresa en tanto que la imagen en la mente de los públicos.

Existen muchas confusiones en cuanto al concepto de “imagen” relacionado con la organización. Puesto a que la imagen no se constituye simplemente de elementos visuales, sino que estos forman parte de un gran conjunto de significantes que conforman la imagen de la organización. Siguiendo a Costa, “la imagen es la representación mental de una organización que tiene la capacidad de condicionar y determinar las actitudes del entorno social con la empresa”<sup>28</sup> Es decir, que no solo lo que se ve es imagen, sino también integra lo que la institución hace, cree, y comunica y que, en conjunto, forman parte de la entidad. Además, estas cuestiones activan una

---

28 Costa Joan: “Identidad Corporativa”, México, Trillas- Sigma 1999

representación mental en los diferentes públicos acerca de cómo es esa organización. Según Daniel Scheinsohn es “la imagen mental que los diferentes públicos elaboran acerca de la institución”<sup>29</sup>. En este sentido, cobran importancia los mensajes institucionales que se imparten y la forma en la que la entidad lleva adelante sus actos.

Por lo tanto, la comunicación interna como la externa asume una función elemental en esta construcción de la identidad y de la imagen de la organización.

#### **3.2.4. Gestión de la comunicación interna**

La comunicación y la información en el seno de la organización no son una moda actual sino una respuesta en términos de gestión a la creciente complejidad de la propia organización. El intercambio de información ha sido siempre necesario en las organizaciones y siempre ha existido en mayor o menor grado. Lo que ha cambiado es su función en la medida que también lo ha hecho la concepción de los sistemas de gestión.

La comunicación interna, parte sustantiva de la comunicación de una organización, es una función estratégica que debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía. Gestionar eficazmente la comunicación interna exige su integración en el modelo de gestión de la entidad. Es decir que, la organización posee un conjunto de políticas orgánicas que tienen carácter estratégico, la gestión de estas constituye el objeto de la dirección estratégica.

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Como diría Prieto Castillo se produce la “Entropía comunicacional”<sup>30</sup>. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de

---

29 Scheinsohn Daniel: “Comunicación Estratégica. Más allá de la imagen corporativa”. Buenos Aires. Garnica 2009

30 Prieto Castillo Daniel, La Comunicación en la Educación. Ediciones CICCUS La Crujía – Argentina 1999

comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

La comunicación interna sirve para que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. En las corrientes vinculadas al management o gestión, esto se lo vincula con la "motivación personal". Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

Antes de implementar un plan hay que conocer la organización, realizar un diagnóstico. En este caso como se trata solamente de la Comunicación Interna se puede:

- Realizar un relevamiento y análisis de las ofertas y demandas de comunicación

- Entrevistas a integrantes

- Análisis de documentos: definimos documento a todo material normativo o de difusión que utiliza la organización en sus diversos formatos y soportes.

- Observación

- Diagramar un FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Una vez concluida esta etapa, se analizará el material procesado. De la interpretación de los datos se identificarán cuáles son los actores generadores y receptores de información, los flujos informativos, el volumen y tipo de información que reciben y generan, demandas potenciales.

### **3.2.4.1. ¿Qué es Gestionar la Comunicación Interna?**

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

Promover la comunicación entre los miembros

Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales

Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros

Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

### **3.2.5. Los públicos**

El concepto de público está presente en el esquema de la comunicación por cuanto es el destinatario del mensaje. Pero cuando el emisor es una organización, no puede hablarse de un único público, sino de muchos que conviven y reciben las comunicaciones simultáneamente.

Para abordar el fenómeno en toda su complejidad, deben analizarse cada público en función de su posición con relación a la institución y la motivación que lo lleva a establecer un vínculo con ella.

Por lo tanto, el público se forma generalmente, a través de grupos de interés que tienen un interés inmediato por la forma en que se resuelve un asunto y que participan activamente para conseguir sus peticiones. Si el interés que los agrupa proviene de una organización, ésta tendrá tantos públicos, como motivaciones tengan los distintos grupos para vincularse con ella.

Desde la perspectiva de la institución, Paul Capriotti afirma “que ya no se habla de público en singular sino en plural, y este pasaje a la “pluralidad” oculta “la variación de toda una concepción del sujeto receptor”<sup>31</sup>. Se impone una mirada integradora y lo más abierta posible sobre el

---

31 Capriotti Paul: “La Imagen de la Empresa. Estrategia para una comunicación integrada”. El Ateneo, Barcelona 1992, pag 35

fenómeno de los públicos de una organización, que dé cuenta de la complejidad de relación que se establecen en torno a una organización.

Cuando se habla de público en cuanto grupos de interés se suele usar el término stakeholders (parte interesada) que intenta describir a aquellas personas o grupos de personas que se ven afectadas por las operaciones de una organización. Esto es, que son actores con los que la organización tiene intercambios de algún tipo.

Desde una perspectiva sociológica puede hablarse de grupos sociales primarios y secundarios. Los primarios son grupos sociales con relaciones estrechas o íntimas como familia.

Los públicos de una organización pueden ser pensados como grupos sociales secundarios “construidos” en función de relaciones e interés.

El autor Maximiliano Bongiovanni, en su libro “Los Públicos en el proceso de comunicación pública, cita a Capriotti quien habla de “públicos Naturales”, que son los que nacen con la organización y los primeros que se pueden identificar.<sup>32</sup>

Son aquellos que:

- Proveen algún material para que la organización funcione.
- Aquellos que “hacen algo” dentro de la organización. (la organización misma como público – empleados).
- Y los que reciben lo que la organización crea (clientes)
- A estos habría que agregar los otros públicos detectados en base a las necesidades y los intereses de los distintos públicos: “ el análisis de los públicos debe ser un estudio dinámico, basado en el análisis de las situaciones en las que actúa la organización<sup>33</sup>

---

32 Bongiovanni Maximiliano: “Los Públicos en el proceso de comunicación pública”. En: Auditoría de la comunicación, Amado Suarez Adriana . Editorial La Crujía 2008

33 *Ibidem* pag 40.

### 3.2.5.1. Identificación de los grupos de interés

Los grupos de interés de una organización se identifican a través de los resultados orientados en relación con la misma. El proceso de identificación de estos grupos se destaca en 5 etapas:

1º Etapa: pensamiento estratégico. Se considera los objetivos estratégicos de la compañía y la priorización de los mismos, es decir cuáles son esos temas fundamentales en los que debe orientarse la organización y los que utilizará como base para generar relaciones con sus grupos de interés. De esta manera, la organización se asegura una estrategia de negocio.

2º Etapa: análisis y planificación. Esta etapa consiste en reunir información y desarrollar un plan de acción basado en las estrategias formuladas y las capacidades actuales con el propósito de conocer el margen de maniobra de la institución como de los grupos de interés.

Los objetivos estratégicos de la relación con los grupos de interés deben ser claros, de forma práctica para identificar la relevancia de los temas a tratar con estos grupos.

3º Etapa: fortalecimiento de las capacidades de relación. Se identifican las competencias internas y externas y se asegura de ver como las partes pueden interactuar efectivamente. Aquí también se analiza cómo superar los obstáculos de las relaciones con los grupos de interés.

4º Etapa: proceso de relación. En esta etapa se busca consolidar las relaciones que comiencen cumpliendo con las expectativas como parte del grupo de interés o propios de la organización.

La relación con el grupo de interés debe proveer resultados esperados, identificando el enfoque, diseñando la convocatoria, iniciando el proceso de relacionamiento y reconocimiento de dicha relación.

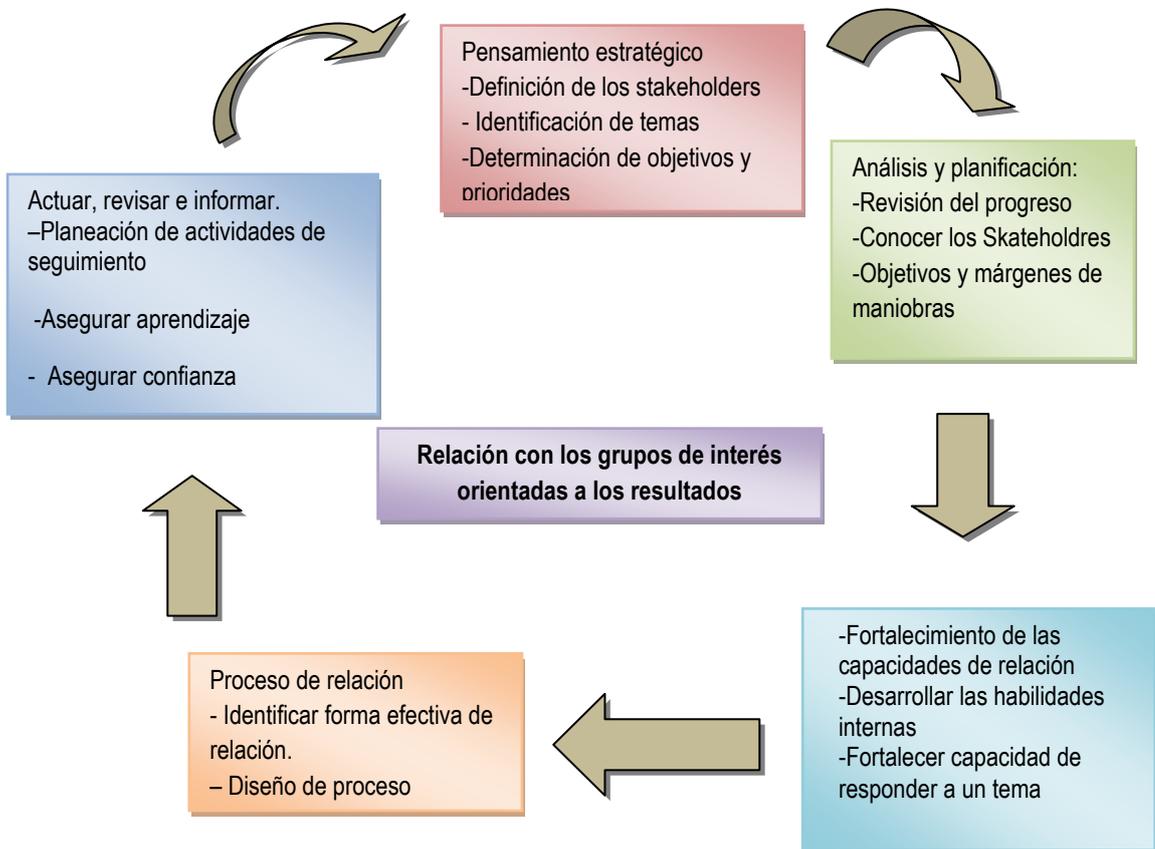
5º Etapa: ofrece el seguimiento a los resultados de esa participación asegurándose que los grupos de interés puedan valorar su intervención en este proceso de construcción de relaciones a largo plazo.

Para que la relación que se da entre los empleados de una organización sea buena y duradera, debe tenerse en cuenta las siguientes circunstancias:

-Protección de las condiciones de trabajo

-Las relaciones corteses y de respeto

-Colaborar para que predomine el espíritu de equipo, la lealtad, la confianza, la conducta compatible con los valores de la institución y la búsqueda de resultados.



### 3.2.5.2. El mapa de público

El mapa de público es el instrumento que consiste en una cartografía, una representación gráfica de la organización y sus públicos. Es fundamental para poder comprender qué tipo de relación se establece entre una organización, su identidad y sus públicos.

Algunos autores afirman que el estudio de las tipos de los públicos nace en el análisis de las peculiaridades que caracterizan por igual a ciertos individuos, a ciertos microgrupos y grupos. Esto hace referencia a motivaciones, estilos de vida, capacidades de influencia y los cuadros de valores que son comunes en cada grupo tipológico.

Es importante destacar en los mapas de público el carácter cuali-cuantitativo, donde se hace una ponderación de la variable comunicación que se mantiene con cada público.

Las “variables de configuración” son normas que definen cualitativamente a un público. Estas se analizan en cinco dimensiones: La primera estudia al público dentro de la estrategia, la práctica o la coyuntura de la organización. La segunda tiene que ver con los intereses económicos. La tercera debe considerar la capacidad de influencia de la opinión pública. La cuarta dimensión será la necesidad de información funcional que tenga el público en relación a la organización y la última dimensión hace referencia a la composición interna del público.

La matriz de público es una herramienta con la que cuenta el auditor. Indica cuáles fueron los objetivos de comunicación que involucra a cada uno de los públicos y muestra si existen contradicciones o deficiencias en los mensajes.

#### **3.2.5.2.1 Aspectos claves para el trabajo con los públicos**

- 1- El concepto de público implica dinamismo: cada situación, cada momento importante de la organización define nuevos públicos.
- 2- Este dinamismo implica sumar un análisis diacrónico a los cortes sincrónicos.
- 3- Los integrantes de un público están unidos mentalmente.
- 4- Los públicos son siempre una construcción artificial que dependerá de la capacidad del auditor para trabajar en profundidad con cada uno de ellos.
- 5- La constitución de las motivaciones de los públicos varían según la situación, el contexto, las acciones, la conducta y el entorno de la organización.
- 6- Una persona puede pertenecer a varios públicos al mismo tiempo.

#### **3.2.5.2.2. Del Mapa a la Comunicación**

- Los programas de comunicación corporativa son herramientas para la relación específica con los públicos que se han evidenciado como mas estratégicos para la organización

- Recoge los objetivos de comunicación de la organización para cada uno de estos públicos y las acciones que se van a llevar a cabo para alcanzarlos, así como una descripción de instrumentos para tal fin y los mecanismos de retroalimentación.
- Ejemplos clásicos: comunicación financiera, relaciones con los medios, etc

#### *Recomendaciones*

- ✓ Generar un documento base por la alta dirección y compartirlo internamente
- ✓ Revisar las variables de configuración ante cada situación nueva para la organización.
- ✓ Revisar el repertorio de públicos ante cada cambio de variables.
- ✓ Actualizar las características de los públicos en cada planificación

### **3.3. La Planificación**

En una segunda etapa, con la información disponible de la investigación, podremos iniciar un proceso de planificación de la comunicación en el que deberemos definir y establecer un conjunto de elementos que se detallan a continuación:

a) Los Públicos: son aquellos grupos con los que la organización ha decidido comunicarse a través de una acción de comunicación para transmitirles el Perfil de la Institución y lograr los objetivos establecidos. En cada público seleccionado se deberá reconocer sus características fundamentales pertinentes para la planificación de la comunicación.

b) Los objetivos de Comunicación: elemento clave, ya que guiarán las acciones de planificación posterior del programa, facilitarán la elección y la puesta en marcha del mismo y permitirán su evaluación y el análisis de los resultados desde una perspectiva cuantificable. Los objetivos deben constar de tres partes:

- *intención*: explica el tema o la cuestión que se desea mejorar o cambiar. Expone lo que se quiere lograr: “ Dar a conocer la filosofía de la entidad a sus empleados”..

- *medida*: señala el grado de modificación que se quiere obtener de la intención expresada, por ejemplo: “al 60% de la comunidad local se siente identificada con la identidad de la institución

- *plazo*: indica el tiempo disponible o marcado para lograr cumplir la intención descrita en el grado deseado. Por ejemplo, en los próximos 12 meses”...

También se puede establecer tres niveles o tipos de objetivos para la estrategia o tipo de comunicación, abordándolos desde una perspectiva de la influencia por parte de los públicos.

- **Objetivos de carácter cognitivos:** son aquellos que buscan crear o modificar el conocimiento que tienen los públicos sobre la organización (mejorar la notoriedad de una institución).
- **Objetivos de carácter afectivos:** son los que persiguen generar una modificación en los sentimientos, emociones, y preferencias de las personas en relación con una organización (crear o generar preferencias hacia una determinada entidad).
- **Objetivos de carácter conductual:** son los que plantean que los públicos realicen algún tipo de comportamiento en relación con la organización (favorecer que los públicos hablen bien de una entidad).

Ahora bien, al momento de la redacción de los objetivos de comunicación, se deberá tener en cuenta un conjunto de detalles para que sean precisos. No debemos olvidar que los objetivos deben ser claros y concretos, tienen que ser flexibles, y deben ser asumibles.

c) **Estrategia general de comunicación:** se refiere a los contenidos y las formas que guiarán todas las actividades de comunicación, todos los mensajes e instrumentos para la comunicación. La estrategia de comunicación incluye la definición del núcleo comunicativo, la determinación de la línea global de comunicación, y la concreción de los aspectos complementarios de la estrategia de comunicación

- **El Núcleo Comunicativo:** es el mensaje corporativo, es decir lo que se quiere transmitir a los diferentes públicos de la organización. A su vez este se compone de:
  - **El concepto comunicativo:** es el que comunicamos, es decir, la idea central, basada en el Perfil de la identidad, que se transmitirá a cada público en todos los mensajes comunicados.

- El Estilo Comunicativo es el cómo comunicamos, es decir, la forma general de expresar y transmitir el concepto comunicativo. Es el cómo se les dicen los mensajes a los públicos, lo cual también lleva implícito la personalidad de la organización.

Tanto el concepto como el estilo comunicativo podrán variar (aunque no es conveniente que lo hagan en períodos de tiempo relativamente cortos) y se verán influenciados por diferentes cuestiones. Así, en su elaboración, se tendrá que tener en cuenta una serie de factores:

- El tipo de público al que se dirija la organización, ya que para cada grupo deberá construirse un mensaje diferenciado y particular.
- El tipo de efecto deseado, ya sea, cognitivo, afectivo y/o conductual, en función del efecto que se pretende lograr en los públicos.
- Los mensajes de otras organizaciones, para evitar comunicar mensajes con contenidos similares o con formas parecidas a los de la competencia.
- La línea global de comunicación: por un lado se deberá considerar la importancia relativa de cada uno de los públicos de la organización, estableciendo una relación de prioridad de mayor a menor entre ellos. Y por otro lado, la personalización de la comunicación, estableciendo el grado de “distanciamiento” que tendremos con cada público, sobre todo en la selección y utilización de las diferentes formas de comunicación. El nivel de personalización será mayor (más directa y personal) para aquellos públicos considerados más importantes.

d) Las acciones y técnicas de comunicación: se deberán establecer los instrumentos concretos de comunicación, es decir, las acciones de comunicación y, dentro de ellas, los medios y soportes que se consideren mas adecuados para lograr el mayor alcance e impacto en los públicos de la organización. Para ello, debemos tener en cuenta el nivel de personalización para priorizar la elección de acciones y técnicas que permitan una comunicación personalizada con los públicos (contacto personal directo), o bien seleccionar los instrumentos que constituyan herramientas de información y atención directa (implican un contacto directo con los públicos,

pero menos personal, a través de un medio técnico, como puede ser internet). Y, por último, los medios masivos de información generan una relación indirecta e impersonal con sus públicos.

e) La programación de la comunicación: consta de la definición de dos tipos de actividades:

- La definición del calendario, lo cual nos facilitará la labor de planificación de las actividades de comunicación. Allí, podremos definir los momentos claves del calendario como días de reuniones, días de capacitación, días de asueto, etc.

- Definir el presupuesto de comunicación, es decir, establecer el dinero que se necesitará para concretar el Plan de Comunicación y ajustarse a los recursos de los que dispone la organización para ejecutarlo.

### **3.4. La Implementación**

Esta es la última etapa del Plan de Comunicación, y consiste en la implantación del mismo, es decir, la puesta en marcha y control de las actividades fijadas en la etapa anterior y la posterior evaluación de los resultados obtenidos. Esta etapa está compuesta por dos instancias a desarrollar:

a) La Ejecución del Plan de Comunicación: es la fase más visible de la estrategia de comunicación. Consiste en la puesta en marcha de todas las acciones y actividades planificadas anteriormente.

Para que la ejecución del plan sea efectiva, se requerirá de la distribución de los recursos disponibles (económicos, humanos y técnicos) del área de comunicación en las diferentes acciones y medios planificados; y de la gestión, la organización y la coordinación de todas las acciones planificadas, dando a cada una de ellas el momento y el lugar adecuados para que sea más eficaz y evitar la superposición o la acumulación de las actividades. Además, es importante realizar un seguimiento y control de las mismas, con tal de asegurar su correcto desarrollo, su coherencia global o actuar ante situaciones imprevistas.

- b) La Evaluación del Plan de Comunicación: es la valoración de toda la acción desarrollada previamente y a través de la cual se establece el grado de éxito alcanzado por el programa de comunicación implementado. Para hacer una valoración de los resultados del Plan de Comunicación, se puede dividir el análisis de los resultados en tres tipos de evaluación:
- Cumplimiento o progreso hacia los objetivos previstos: se observa en qué grado medida se han logrado los objetivos establecidos en la planificación: se han cumplido en parte, en su totalidad o se ha sobrepasado lo previsto.
  - Análisis de las actividades y medios: se deberá analizar la efectividad de cada medio o actividad utilizada, así como la rentabilidad de las mismas. Esto nos servirá para determinar en qué grado ha contribuido cada uno a lograr los objetivos establecidos y definir qué medios son más útiles para cada actividad en concreto.
  - Influencia en los públicos: se debe estudiar los efectos que han tenido en los diferentes públicos los mensajes emitidos, así como también el impacto y aceptación de cada uno de los medios utilizados.

A través de la evaluación, se puede realizar una actualización del plan de comunicación de la organización cuando así se requiera, adaptando los objetivos a las estrategias globales de la misma, adecuando los mensajes a la estrategia de comunicación global de la organización y/o actualizando los instrumentos o soportes a los cambios que se vayan produciendo.

Es por esto que debe entenderse estrategia o implementación de un plan de comunicación como un concepto que está en constante transformación y evolución. Implica tener claridad tanto de los elementos centrales que lo componen como en el papel que debe jugar el Dircom dentro de su organización para lograr una comunicación adecuada en el proceso de planificación.

## Capítulo 4

### Los Medios de comunicación como organizaciones

#### 4.1. Medios Masivos de Comunicación como organización

Los medios de comunicación social o de masas (mass media), entendidos como organización social o empresa nos ayudan a relacionarnos con el mundo y nos conducen a una sociedad cada vez más global. Los grandes medios de comunicación actuales, como organizaciones productoras de información son las siguientes: prensa, radio televisión, e Internet, nos acercan a una actualidad cada vez más inmediata.

Los mass media son canales, que permiten mantener a todo el mundo informado de lo que pasa a nivel local, nacional o internacional, entregan información, noticias e imágenes sobre cómo es la vida del ser humano. Las sociedades modernas, que necesitan estar en constante contacto y enteradas de todo lo que sucede, no pueden pensarse sin la existencia de los medios masivos de comunicación, sean éstos públicos o privados

Estas Instituciones tecnológicas son un poderoso instrumento de socialización, tanto o más poderoso que la familia, la escuela o el trabajo, porque forman los sentimientos y las creencias, estimulan los sentidos y ayudan a formar la imaginación social. Llegan a las personas a través de la vista (imágenes), el oído (sonidos, melodías) o de ambos (televisión, películas, videos, etc), en combinaciones muy atractivas y envolventes.

Según el ámbito al que pertenezca el medio, pueden crear pasividad en los usuarios, con lo que influyen más fácilmente en los pensamientos de las personas y pueden imponer actitudes superficiales y consumistas en ellas. O bien pueden ayudar a educar, culturalizar y formar una visión crítica y reflexiva en las personas.

#### **4.1.1 Funciones de los Mass Media**

En condiciones ideales, se han establecido funciones básicas que pueden –y deben– desempeñar los medios de comunicación de masas:

##### *Informar*

En un sentido amplio, todo lo que aparece en los medios es información.

Por su carácter masivo, todas las personas pueden compartir y conocer, en tiempo real, los hechos que suceden en su entorno y en el mundo fundamentalmente a través de la radio y televisión con sus noticieros.

##### *Educar*

La función educativa de los medios se remonta a la aparición de la imprenta. La impresión de textos y libros de corte didáctico y educativo se hizo más fácil y desde ese momento la cultura se abrió a todos los sectores de la sociedad.

Esta función educativa y de difusión de la cultura en general se mantiene y amplifica en nuestros días, apoyada en la tecnología, y en la masificación de internet.

Sin embargo es de vital importancia, en dicha función, que el discurso mediático use un lenguaje claro con llegada masiva y respete la identidad de los diferentes grupos sociales. También debe transmitir valores culturales de las distintas generaciones, ya que es la única forma que la comunidad se conozca a sí misma, asuma sus raíces, su pasado, sepa de sus orígenes, reconozca su identidad y se proyecte al futuro.

##### *Persuadir, orientar y formar opinión*

Esta función es aquella que pretende convencer al sujeto sobre un tema o sobre algo específico y utiliza la argumentación como soporte principal y fundamental para este fin.

Los medios se usan para formar la opinión pública, influir, cambiar actitudes, moderar la conducta, derrumbar mitos y vender.

Esta es una función que cada medio de comunicación adopta según su línea editorial y que puede considerar posiciones políticas, religiosas, culturales o sociales, la que interpreta según sus intereses y los deseos de la gestión de cada medio.

Esta intensión de persuadir, para formar opinión, se manifiesta como una obligación del periodismo de orientar al público en criterios fundamentados acerca de las diversas actividades sociales

### *Entretener*

Entretener o entregar diversión también se ha convertido en una función básica de los medios de comunicación. Fundamentalmente, la televisión es hoy en día la fuente principal de entretención masiva, pero no es excluyente. La radio brinda música para todos los gustos y Los periódicos ofrecen diversión en la forma de artículos de interés humano, crucigramas, historietas cómicas y horóscopos.

## **4.2. Características de los medios de comunicación**

Luego de entender cuáles son las funciones principales de los medios de comunicación, es relevante también conocer las características de los mismos según el ámbito al que pertenezcan. Detallamos a continuación las siguientes:

- Los medios de comunicación constituyen el origen de la denominada cultura de masas, de donde se nutre cultural e intelectualmente un alto porcentaje de la población, lo que hace que la estructura social sea más homogénea.
- Son generadores de nuevas tendencias sociales, desde las actitudes políticas hasta las normas o los valores.
- Favorecen el intercambio de ideas, promoviendo el conocimiento de otras culturas y realidades y enriqueciendo y diversificando las realidades locales, edificando la llamada “aldea global”.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Mac Luham Marshal: “Aldea Global” es un término muy usado por el autor canadiense en varias de sus obras. Aldea global refiere a la descripción de las consecuencias socioculturales de la comunicación inmediata y mundial de todo tipo de información que posibilita y estimula los medios electrónicos de comunicación.

- Una característica particular de los medios privados es que son una vidriera publicitaria, estableciéndose como herramientas imprescindibles del desarrollo comercial y económico.
- En las sociedades capitalistas, los medios están involucrados en el servicio al sistema económico, incluso a la subsistencia de los medios mismos, ya que deben obtener ganancias. Lo hacen a través de la información sobre negocios, por medio de la cobertura informativa que dan a las tendencias económicas, de informar sobre los impuestos y sobre los productos.
- Los medios de comunicación suelen pertenecer a grandes grupos financieros por ser de propiedad pública. Los que forman parte de un medio público tanto estatales como autónomas son mixtas por ser financiadas a través de fondos públicos y la publicidad, como es el caso de la radio de la Universidad Tecnológica Nacional, Regional Mendoza. Sin embargo existen otros medios públicos, por ejemplo la radio de la Universidad Nacional de Cuyo que carece de aportes económicos por la falta de publicidad.

### **4.3. Clasificación de los medios masivos de comunicación**

Con la aprobación de la ley de medios de comunicación audiovisual en 2009 en Argentina, se reconoce la existencia de tres tipos de medios de comunicación: públicos, privados y comunitarios. Y se afirma el derecho de todas las personas, en forma individual o colectiva, para gestionar estos medios en igualdad de condiciones.

#### **4.3.1. Medios públicos de comunicación masiva**

Lo público suele confundirse, en ocasiones, con lo estatal o lo gubernamental. En algunos países de América Latina, por imitar o comprar modelos audiovisuales mercantiles del primer mundo, se desdibuja la experiencia de los medios como “servicios públicos”.

Por lo tanto, debemos definir primero el concepto de servicio público, el cuál se refiere a una serie de supuestos acerca de los objetivos, obligaciones y derechos que deberían mantener los

habitantes en una sociedad. En sí, este concepto ha variado a lo largo de la historia y es muy diferente según los países.

En Europa, es donde surge este concepto de servicio público que tuvo sus orígenes en la Revolución Francesa. Son servicios considerados esenciales que implicaron un cambio en la concepción de la ciudadanía. Entonces, podemos aseverar que los medios de comunicación masiva son un servicio público. Todos los ciudadanos tienen derecho a estar informados de los acontecimientos sucedidos en su lugar de origen y de las noticias más relevantes del mundo entero. Cabe destacar que la información es la base de todo proceso democrático, porque todo proceso democrático es un proceso comunicativo.

Existieron tres principios organizadores de los servicios públicos: Igualdad/Universalidad; Continuidad y Cambio.

El primero remite a que la política pública debe garantizar al conjunto de la ciudadanía la disponibilidad de los servicios, que debe ser ofrecido a todos en igualdad de condiciones. En algunos casos este principio ha sido consagrado como “universalidad”.

El segundo principio procura garantizar la continuidad: dado que es un servicio esencial, el Estado debe garantizar la prestación en forma constante.

Finalmente el principio de cambio se relaciona con la necesaria actualización del servicio, para que los ciudadanos puedan disponer del mejor servicio posible.

Un cuarto criterio para la regulación de los servicios públicos: es el principio de indivisibilidad que establece el monopolio del prestador del servicio. Dicho concepto partía del supuesto, durante mucho tiempo, que debido a los muy altos costos fijos y la existencia de plazos largos para la obtención de rentabilidad, resultaba más eficiente la existencia de una única red de distribución que varias en competencia. Los economistas se refieren a esta situación como “monopolio natural”.

Desde los 80, se asiste en el mundo a una creciente reorientación de las políticas de comunicación, que desplazan su tradicional preocupación por el interés público y la garantía de pluralismo hacia medidas vinculadas con el estímulo económico a las grandes empresas de medios. Es así que los servicios públicos de radiodifusión deben enfrentar creciente

competencia. De esta forma se superpone una crisis de legitimidad (los jóvenes prefieren las cadenas privadas) y económica (se produce una inflación de costos por competencia con el sector privado).

Estos cambios políticos y la digitalización de las redes erosionaron la vigencia de los monopolios en el sector telefónico e incipientemente en el sector eléctrico. Además se asiste a una crisis del modelo de radiodifusión pública, luego que se aboliese el privilegio del monopolio del que disfrutaron los servicios públicos durante 60 años.

Con la competencia de nuevos medios privados, la legitimidad del servicio público se vio amenazada en varios países. De todas formas audiovisuales pública conserva, tanto por audiencia como por prestigio social un importante caudal de apoyo, que no siempre se ve reflejado en la solvencia económica necesaria para seguir cumpliendo su misión.

La comunicación audiovisual pública constituye uno de los intentos más serios por llevar adelante una redistribución más igualitaria de los intercambios simbólicos: su justificación radica en su superioridad para ofrecer a todos los ciudadanos, cualquiera sea su localización geográfica, igual posibilidad de acceso a una amplia gama de entretenimiento, información y educación de alta calidad, y en la posibilidad que otorga al programador de satisfacer los diversos gustos de la audiencia y no sólo aquellos que proporcionan los mayores beneficios .

Uno de los mayores desafíos de la actualidad para quienes diseñen políticas de comunicación con un sentido democrático es cómo preservar los servicios públicos en el nuevo ecosistema comunicacional que presenta una creciente tendencia mercadocéntrica.

Por otra parte, los procesos de digitalización han generado un entorno de sobreabundancia de recursos de comunicación en la que los medios públicos no siempre están contemplados y para el cual no en todos los casos tienen estrategia para adquirir esta nueva tecnología.

Actualmente, la sociedad civil y especialmente los movimientos sociales han abordado la necesidad de contar con medios públicos los cuales son financiados enteramente con recursos del Estado. Esta entidad debe garantizar la prestación de los servicios y es el que fija las condiciones para que los mismos se desarrollen (inversiones y tarifas). El servicio público es una actividad considerada de interés general para la comunidad y como tal reconocida por el Estado.

Dicha actividad no puede abandonarse absolutamente a la actividad privada y a las leyes del mercado; por lo tanto el Estado asume su responsabilidad y su control sometiéndolo, si fuera necesario, a un régimen jurídico especial.

Pero cuando el Estado no asume directamente la prestación de los servicios públicos, suele establecer una Oficina de Control que fija las condiciones, especialmente las tarifas y las metas a cumplir, en las que operarán los prestadores privados.

Es importante destacar que los medios públicos no pueden ser gubernamentales, es decir, emplearse para hacer propaganda de un partido porque, en definitiva, esos recursos provienen de los impuestos ciudadanos o de otros ingresos fiscales. Por cierto, los excedentes que eventualmente tengan las radios y televisoras públicas (obtenidos por pauta publicitaria o venta de servicios) deben ingresar al presupuesto nacional.

El medio de comunicación público, por regla general, lleva implícito una dinámica para educar e informar, con una parte de entretenimiento basado en una programación diseñada por el gobierno en turno acorde a sus políticas.

Por supuesto que proyecta las "bondades de su gobierno", en igual proporción con el espacio comercial y publicitario.

Los medios públicos tienen que ser tan plurales e interculturales como la sociedad que los mantiene y a la que se dirigen. A nivel de programación, esto se concretará en espacios de debate donde se ejercita el derecho a la comunicación, mesas redondas y cuadradas, entrevistas con variedad de fuentes, diversidad de opiniones y de gustos.

Es una falacia pensar que con una emisora de radio y televisión de cobertura nacional ya está resuelta la cuota de los medios públicos. En nuestro país, de características plurinacional y pluricultural, se promueven hoy medios públicos a nivel de provincias, de ciudades, regiones y comunidades.

Igualmente, las universidades públicas como privadas o el Ministerio de Educación y el de Cultura, las instituciones educativas, y tantas otras, pueden ser concesionarias de una frecuencia para dar a conocer sus metas y sus políticas sociales, gracias a la nueva ley de medios de comunicación audiovisual que rige en nuestro país.

Los medios públicos son especialmente idóneos para que la ciudadanía pida cuentas y los servidores públicos rindan cuentas de su gestión.

Juan Ignacio López Vigil, comunicador reconocido en el movimiento de radialistas apasionados, manifestó que una “radio pública, una televisora pública, debe ser una defensoría del pueblo al aire libre donde la gente llama y reclama, donde denuncia la corrupción y la burocracia, donde tramita la solución de los mil problemas de la vida cotidiana”.<sup>35</sup>

Es importante entonces que en los medios públicos, el periodismo esté atento a todas violaciones a los derechos humanos y a las garantías constitucionales, que pueden y deben denunciarse en los medios públicos. Y que pueden y deben resolverse a través de un sano periodismo de intermediación social.

Con una programación con espacios útiles donde la ciudadanía toma la palabra y protagoniza la información, los medios públicos se ubicarían, con total seguridad, en los primeros lugares de audiencia.

---

35 Lopez Vigil, Juan Ignacio. “Manual Urgente para radialistas apasionados”. Diseño PDF: Inti Barrientos . Quito, Ecuador 2005

#### **4.3.2. Medios privados de comunicación social**

Si los medios públicos se sostienen con recursos públicos, los medios privados lo hacen con capital privado. Y naturalmente, las utilidades de estos medios se reparten entre los propietarios y accionistas.

El medio de comunicación privado es meramente comercial, enfocado más al entretenimiento, parte informativo y un mínimo, si no es que nada de "educativo". Estos medios privados no venden publicidad, sino que privatizan las utilidades. Por eso, es mejor llamarlos "privados".....

Lo particular de los medios de comunicación privados, es que los espacios informativos, suelen ser manejados en forma tendenciosa, de acuerdo a los intereses políticos o económicos.

Además los programas de entretenimiento ocupan casi todo el tiempo de aire, con contenidos cuya calidad sean fácilmente vendibles, enfocados a captar la mayor audiencia mediante la explotación de programas y telenovelas de dudosa calidad. En ocasiones los intereses de los empresarios dueños de medios de comunicación ponen en debate la libertad de empresa por sobre la libertad de prensa. De esta manera se tergiversa la libertad de expresión por el libertinaje de expresión.

Ahora bien, el carácter de empresa privada con fines de lucro no les quita a esta media su responsabilidad social ni la obligación de ofrecer contenidos prevalentemente informativos, educativos y culturales en su programación. ¿Por qué? Sencillamente, porque están haciendo uso de un bien público, como son las licencias y las frecuencias para los medios de comunicación y es el estado el responsable de ejercer el mayor control en la administración de las mismas. Estas no pueden comprarse ni venderse, no pueden subastarse ni transferirse, no pueden apropiarse tras testafierros o sociedades anónimas, ni quedar en manos extranjeras. Y sobre todo, no pueden ser monopolizadas por el Estado ni por privados.

Cualquier concentración de frecuencias, tanto públicas como privadas, atentaría gravemente contra la libertad de expresión y promovería el "discurso único", el gusto único, el aburrimiento único, también.

Los medios de comunicación privados son grandes empresas que se rigen de acuerdo con una lógica económica. Es decir, se trata de organizaciones cuyo objetivo es, ante todo, obtener ganancias.

Por lo tanto la publicidad que ofrecen los medios masivos privados adquiere gran importancia para la industria en su conjunto. En términos generales, la publicidad influye en el deseo de la gente, induciéndola a comprar ciertos bienes o contratar determinados servicios. De esta manera, incentiva el consumo de diferentes productos y dinamiza los intercambios de todo el sistema económico. Éste es uno de los principales motivos por los cuales los medios ocupan un espacio privilegiado en la economía.

#### **4.3.2.1. Concentración geográfica y económica**

El circuito económico de los medios tiene algunas particularidades que lo distinguen de otros sectores de la producción. Los productos mediáticos se caracterizan por un alto costo del original, mientras que el costo de las copias es mínimo o a veces no existe. Por ejemplo, filmar una película es muy caro, pero multiplicar las copias implica, en comparación, un costo mucho menor. La rentabilidad de los medios comerciales radica sobre todo en la posibilidad de difundir y distribuir productos a gran cantidad de personas. Por este motivo, los medios masivos de comunicación tienden a una economía de gran escala, que se caracteriza por la concentración geográfica y económica

*Concentración geográfica de los medios en las grandes ciudades.*

Con concentración geográfica nos referimos a que los medios suelen encontrarse nucleados en los lugares donde vive mayor cantidad de población. Las transmisiones llegan a una audiencia numerosa y con capacidad adquisitiva, con posibilidades de obtener ingresos de venta de espacios publicitarios.

Sin embargo quienes viven en zonas más alejadas y de menor densidad demográfica suelen tener menores posibilidades de acceso y elección a las transmisiones.

Otro impacto de la concentración es el de la centralización geográfica de la producción de contenidos e informaciones en los lugares sede de los principales grupos. Buenos Aires en Argentina, San Pablo y Río en Brasil, Santiago en Chile, son ejemplos contundentes. Este

impacto también debilita el espacio público y empobrece la disposición de distintas versiones sobre lo real por parte de las audiencias/lectores, condenando a una subrepresentación a vastos sectores que habitan en el “interior”.

En los países centrales existen reglas de protección y promoción del pluralismo que incentivan la existencia de diversas voces. Sectores empresarios (de diferentes escalas y tamaños), comunitarios, civiles, cooperativos, sindicales, públicos no-gubernamentales... este conjunto diverso y heterogéneo respalda la generación de alteridad frente a la existencia de grandes y poderosos grupos. También hay reglas que obligan a los grandes grupos a incorporar cuotas de contenidos independientes, federales, de protección a las minorías.

La concentración, además, supone un ambiente de precarización del empleo: porque desaparecen medios y porque los existentes tienden a fusionarse generándose economías de escala y ahorro de costos laborales. Y además porque en un sistema de medios muy concentrado, los periodistas tienen pocas alternativas de conseguir un buen empleo si se enfrentan con alguno de los grandes grupos, dada la tendencia a la cartelización del sector.

#### *Concentración Económica*

También existe una fuerte y creciente concentración económica. La propiedad de los medios privados de mayor audiencia está en manos de unas pocas megacompañías que son dueñas de gigantescos conglomerados de la información

La concentración económica se presenta de cuatro formas diferentes:

- *Concentración horizontal:* un mismo grupo económico es dueño de varios medios de un mismo tipo, por ejemplo, de varias radios.
- *Concentración vertical:* un grupo empresario es propietario de varios medios masivos de distinto tipo, por ejemplo, de un diario, de una radio y de un canal de televisión.
- *Concentración ampliada:* un conjunto de empresas asociadas son propietarias de varios masivos y también de industrias culturales conexas, como productoras de televisión, sellos discográficos, compañías de teatro, entre otras.

- *Concentración extendida*: un mismo grupo no sólo es propietario de medios masivos de comunicación, sino también de industrias o empresas prestadoras de servicios que corresponden a otros rubros de la actividad económica (constructoras, industrias textiles, etc.)

A esta concentración económica también se la denomina centralización o integración de capitales. Para ilustrar este concepto, se puede tomar como ejemplo al Grupo Clarín, que posee varios medios (radio, televisión, cable, televisión directa al hogar o DTH). Obviamente, existen otros grupos en la Argentina, que son dueños de varios medios de comunicación, como Telefónica, Hadad, Vila, para citar algunos.

Sin embargo, a nivel nacional y también a nivel internacional, existen fenómenos de concentración en la producción y distribución de productos audiovisuales (programas de televisión, películas, servicios informativos) que disminuyen la multiplicidad de ofertas, y en consecuencia, se produce una "homogeneización" de los contenidos de los productos mediáticos.

Es ineludible el papel que debe cumplir el Estado para promover la participación de la sociedad en el establecimiento de políticas mediáticas. Hasta ahora, ha sido el mercado el que definió el camino a seguir en materia de telecomunicaciones, y luego el Estado legisló para respaldar esa situación.

Ya en la década de los '60, la escena de los medios audiovisuales en Latinoamérica consistía en la competencia por la captación de las audiencias por parte de las empresas privadas, la concentración de los medios en las grandes ciudades, la dependencia del capital y la tecnología de compañías extranjeras.

En términos generales, existe una relación entre los gobiernos y los propietarios de medios tras la incapacidad de los gobiernos para fijar políticas hacia los propietarios de medios, a cambio de obtener un cierto control político sobre los contenidos.

En la Argentina, durante los años 90, en relación a políticas de medios, el Estado favoreció el proceso de concentración y privatización de los medios de comunicación e información.

Asimismo, no ha incitado a producir canales de comunicación independientes de los grandes grupos multimedia.

Ese proceso de concentración y privatización se verificó en tres momentos de la regulación del Estado argentino en materia de radiodifusión y telecomunicaciones: en primer lugar, en 1989, con la privatización de los canales de televisión. Una de las reformas a la ley 22.285 (Ley de Radiodifusión de 1980, vigente) más significativas fue permitir el acceso de los medios gráficos a la propiedad de medios de radio y televisión, ya que en su artículo 45, inciso b, lo impedía. De esta manera, Grupo Clarín y Multimedia UNO, entre otros, se hicieron adjudicatarios, de radios, canales de televisión y empresas de cable

En los medios de comunicación, la concentración conduce a una reducción de las fuentes informativas (que genera menor pluralidad de emisores), a una relativa homogeneización de los géneros y formatos de entretenimiento (que implica que se estandarizan géneros y formatos, resignando diversidad de contenidos), a una predominancia de estilos y temáticas y a la concomitante oclusión de temas y formatos en los medios de comunicación y en el resto de las actividades culturales.

#### **4.3.3. Medios Comunitarios. Una voz para la sociedad civil**

La sociedad de información promete mucho: acceso al conocimiento vital para la salud y educación, mejor información de los gobiernos y corporaciones, democracia electrónica, comercio e intercambio global, en las noticias.

Los medios de comunicación comunitarios proporcionan una alternativa vital, orientada por objetivos sociales en vez del lucro privado, hacia arriba en vez de hacia abajo, empoderando a las personas en vez de tratarlas como consumidores pasivos, nutriendo el conocimiento local en vez de reemplazarlo por soluciones estándares. Los medios de comunicación comunitarios están comprometidos con los enfoques de derechos humanos, justicia social y sostenibilidad para el desarrollo y son pertenecidos y controlados por las mismas comunidades.

Durante muchos años, las estaciones de radio comunitarias, han proporcionado a las comunidades los medios de expresión cultural, noticias e información y diálogo local. La radio es

el aparato electrónico de comunicación más extendido en el mundo y un medio único para llegar a las comunidades más pobres del mundo. La transmisión comunitaria es reconocida cada vez más a lo largo de la división digital entre aquellos que tienen acceso a los recursos de información del mundo y aquellos que no lo tienen.

En América latina existió tempranamente una desconfianza hacia la capacidad del Estado de generar medios democráticos y se orientaron los mayores esfuerzos hacia la comunicación comunitaria y/o alternativa

Estos medios tienen más de 60 años y existen en todos los países de la región. Las primeras experiencias se remontan al final de los años cuarenta, cuando en Colombia y Bolivia se ensayó la radiodifusión con fines educativos y sindicales (radios mineras).

Durante estas décadas, se han empleado variados nombres para designar a estas emisoras: educativas, populares, alternativas, libres, indígenas, universitarias, participativas, comunitarias, etc.

Los medios comunitarios se proponen, con diferentes expresiones y estrategias, mejorar el mundo en que vivimos, contribuir a la democratización de la sociedad, a la promoción de un desarrollo sostenible, a la defensa de los Derechos Humanos y la diversidad cultural. Son emisoras que ubican su misión en la construcción de ciudadanía.

¿Qué es un medio comunitario? Podríamos definirlo como una institución social sin fines de lucro. Al decir institución social se toma distancia tanto del Estado como del Mercado. Y la finalidad no lucrativa significa que los excedentes (obtenidos por cualquier medio lícito) se reinvierten en el mismo medio y en sus proyectos de desarrollo social. Es decir, no hay reparto de utilidades entre dueños o accionistas. Los ingresos eventualmente acumulados por una buena gestión del medio comunitario no son patrimonio de sus trabajadores o trabajadoras. Tampoco hay herederos en estas empresas sociales. Por ejemplo en la provincia de Mendoza los vecinos de Bermejo – Gueymallén, buscaron la posibilidad de dar a conocer sus intereses y necesidades a través de un medio gráfico barrial, como también hacer sentir sus voces desde la creación de La Radio La Mosquitera.

La palabra “comunitario” suele confundirse con lo territorialmente pequeño. Desde luego, muchos medios comunitarios trabajan a nivel de un barrio o de una comuna. Pero lo comunitario no hace referencia a la cobertura de la señal, sino a los intereses compartidos. Bajo este tipo de concepto podemos enmarcar al sistema de medios de comunicación que gestionan algunas Universidades Públicas del país

En resumen, los medios comunitarios son publicaciones, radios y televisoras de la sociedad civil, de las organizaciones sociales, de los pueblos originarios, de grupos juveniles, de universidades y colegios, de sindicatos y cooperativas, de asociaciones campesinas, grupos feministas, LGTB, ecologistas, que orientan su programación a la participación de la comunidad y a la construcción de valores ciudadanos.

Estos medios, pondrán en primer plano el compromiso social con el que fueron fundados y, demostrando su independencia editorial, se volcaran enteramente por las causas nobles de la ciudadanía, aun con el riesgo que ello implique.

#### **4.3.3.1. Medios de Comunicación Comunitaria en práctica**

La radio y televisión comunitarias tienen sus raíces en la vida cotidiana, ofrecen medios concretos para la participación en los asuntos locales y para la defensa de la diversidad cultural. La programación incluye mensajes comunitarios y personales, saludos musicales, programas educativos para el desarrollo (salud, medio ambiente, género), programas informativos y entretenimiento cultural relevante. Este medio forma una plataforma colectiva para el empoderamiento a través del acceso a la producción y consumo de comunicación relevante.

Una tendencia creciente es la formación de redes nacionales y regionales para apoyar las estrategias de comunicación locales y para facilitar la influencia política y social y la participación en los niveles nacionales y regionales

*Apoyo para los medios de comunicación comunitarios*

Los medios de comunicación comunitarios tienen una contribución estratégica que hacer para lograr el desarrollo social y económico, pero un enfoque sostenible requiere de bases firmes.

Requiere de un enfoque basado en el empoderamiento de los pueblos y comunidades, y requiere un fortalecimiento de los derechos a la libertad de información y a la libertad de expresión.

Siendo la comunicación un derecho básico y una condición para el desarrollo social, los estados naciones y las instituciones internacionales tienen que garantizar el acceso a la producción, distribución y consumo para todos los grupos en la sociedad. Se deben realizar reformas legislativas para asegurar el acceso efectivo y políticas de apoyo para los medios de comunicación comunitarios.

Se requiere de mayor conciencia del potencial de desarrollo de la radio comunitaria entre los gobiernos, las agencias intergubernamentales y el sector privado. Además, se requiere de apoyo y asistencia para los proyectos de medios de comunicación comunitarios con el fin de que se adapten a las nuevas tecnologías de producción digital y para incrementar su acceso a la Internet. Se deben establecer lazos estratégicos entre la radio comunitaria y el desarrollo del telecentro, así como otras oportunidades para agrupar los recursos de medios de comunicación comunitarios.

El desarrollo de la radio comunitaria y el futuro de la televisión comunitaria dependerán del acceso a recursos técnicos significativos. La capacidad de acceder a las frecuencias, canales y bandas y la apropiación de estándares técnicos son de particular importancia..

Los medios de comunicación comunitarios necesitan tener acceso suficiente a recursos financieros que respeten y preserven su independencia del gobierno y de corporaciones comerciales de medios de comunicación. Los ingresos recolectados por los gobiernos de la venta de las licencias de espectros y telecomunicaciones deberán ser reinvertidos para los objetivos sociales de comunicaciones, incluyendo el apoyo al desarrollo de los medios de comunicación comunitaria.

Los tres tipos de medios, públicos, privados y comunitarios, deben gozar de los mismos derechos y oportunidades. Cualquier discriminación en cuanto a potencia, cantidad de frecuencias, contratación de publicidad o limitación de contenidos resulta inconstitucional.

#### 4.3.4. Medios de Comunicación vehículos de la Educación

Los medios de comunicación, al trasladar información a quienes la reciben, son vehículos garantes de educación, por lo que el compromiso de hacerlo de la mejor manera es fundamental, debe garantizar una educación accesible que tenga requisitos mínimos como: lenguaje claro, llegada masiva, y que se elabore a partir de las necesidades de la población en general.

Educar es una de las funciones principales de los medios junto con la de informar, divertir y sobre todo formar opinión.

Sin embargo, una de las vitales diferencias, que se registran son los tipos de educación, según Mario Kaplum, uno de los más connotados comunicadores sociales de Latinoamérica, en su libro “El comunicador Popular, asegura que en todo proceso de comunicación existen tres tipos de educación, según la concepción de Juan Díaz Bordenave; la educación que pone énfasis en los contenidos, la educación que pone énfasis en los efectos, la educación que pone énfasis en el proceso”<sup>36</sup>

El mismo Kaplum, explica que los dos primeros estilos de educación toman al estudiante como un objeto, al cual hay que llenarlo de conocimientos, mientras tanto el tercero, parte del sujeto, de sus necesidades y de sus realidades.

El surgimiento de los medios de comunicación en las universidades nacionales públicas de Argentina es promovido, en líneas generales, con la intención de educar, proponiendo alternativas y calidad de contenidos, atendiendo a las necesidades de sus destinatarios respetando sus realidades

---

36 Kaplum Mario: “Una Pedagogía de la Comunicación. El Comunicador Popular”, Reedición de la Editorial Caminos, La Habana 2002

#### **4.3.4.1. Historia de los medios de comunicación en las universidades. Las universidades en el nuevo escenario de medios**

Desde sus orígenes, las Universidades Nacionales de nuestro país no sólo tuvieron como principal objetivo formar e instruir a los futuros profesionales, sino también entre sus objetivos se manifestaba la necesidad de crear canales de comunicación con la sociedad.

El hecho de difundir masivamente la actividad universitaria, cultural y científica a la comunidad respondía a la misión de achicar la brecha existente entre el pueblo y el castillo de marfil que éstas representaban

Es así que comenzaron a surgir, en un primer momento, publicaciones gráficas para el público en general, con un tratamiento de la información desde otra perspectiva diferencia a los medios universitarios de los medios tradicionales de comunicación masivos (públicos o privados). En análisis crítico de los temas sociales, la difusión de contenidos académicos y científicos y el interés de promover la cultura fueron ocupando espacios en las páginas de los periódicos de las Universidades. Con el avance de la tecnología en los medios de comunicación las temáticas universitarias requerían de más profesionales para la producción de contenidos audiovisuales.

Con la aprobación de la ley de medios de comunicación audiovisuales en el año 2009, el ente regulador AFSCA dictó un capítulo sobre los medios de las Universidades Nacionales: Además de obtener en forma automática las licencias para la explotación de frecuencias, al considerarlos a ambos de interés para la preservación de la pluralidad, el Estado contribuye al financiamiento (artículos 146 y 152) de estas personas físicas de existencia ideal, con aportes del Presupuesto Nacional, además de lo que obtengan en la misma explotación de sus frecuencias. Según lo dispuesto en el artículo 150 se otorgarán a los licenciatarios universitarios el derecho de utilizar el contenido transmitido por cualquiera de las vías de RTA S.E y la responsabilidad de generar por sí mismas un mínimo del 60% del contenido en su programación.

De 56 Universidades e institutos nacionales que integran el consejo interuniversitario nacional, muchas son las que cuentan con u o dos medios de comunicación públicos –diarios, revistas o radios- en un soporte tradicional u online. Sin embargo hasta el momento solo 4 universidades formaron un sistema de medios públicos compuesto por canales gráficos, radios, y TDA.

La aplicación de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual ha permitido, entre otros logros, alentar la producción de contenidos audiovisuales y el desarrollo de señales de televisión en las universidades públicas que, de esta manera, están llamadas a desempeñar un rol clave en el nuevo mapa de la comunicación en la Argentina.

Cabe recordar que antes de la sanción de la ley, las únicas casas de altos estudios que contaban con señal propia eran las universidades nacionales de Tucumán y Córdoba, pero a partir del nuevo marco normativo se autorizaron nuevas señales para las universidades del Chaco Austral, La Plata y UNCuyo, que ya vienen trabajando en el desarrollo de propuestas con contenidos educativos y para la divulgación de actividades de investigación y de ciencia.

Merece destacarse la decisión de la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual que ya otorgó autorización para emitir señales de televisión a 43 universidades públicas de distintas regiones del país. La puesta en marcha de estas nuevas señales demandará, seguramente, un enorme esfuerzo de las casas de estudios que de ahora en más comenzarán a tener un rol más importante en tanto logren consolidarse como nuevas fuentes de comunicación que sean una alternativa válida a los grandes conglomerados mediáticos.

- La Plata – Buenos Aires

El 23 de noviembre de 1923, el entonces presidente de la Universidad Nacional de La Plata, Dr. Benito Nazar Anchorena, dispuso la instalación de una oficina radiotelefónica de alta potencia, capaz de transmitir a todas las regiones del país las conferencias que se dictaran en el ámbito universitario, con el objetivo de contribuir a la labor de extensión que la Universidad realizaba. La instalación de la estación quedó completada poco tiempo después en terrenos del Colegio Nacional, realizándose, en ese momento, algunas transmisiones a modo de prueba.

TV Universidad, se inauguró el 23 de octubre de 2012, convirtiéndose en el único canal de televisión universitario, luego de la sanción de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual. Nace y se constituye desde las antípodas de esa lucha, encarnada con esfuerzo, compromiso y firmeza, siendo el producto de una maduración en el pensamiento social, con sus contenidos y formas. Con el estandarte de nuevos aires, los pasillos de los estudios en donde funciona la emisora han sido arduos de trabajo en donde prevalece la libertad como forma de trabajar, pensando en todas esas voces que quedaron relegadas a un segundo plano. Un proceso

fundamental para la democratización de la comunicación que genera un espacio para la divulgación de nuevas producciones, nuevas voces y mayor posibilidad de producción de contenidos.

La Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual abrió un nuevo universo inédito para las producciones independientes, en este contexto es posible que hoy se pueda contar con un espacio para la creación de materiales de diversas temáticas que dan cuenta del pluralismo que hay en la Argentina.

- Córdoba

La Universidad de Córdoba fue la primera en dar el punta pié inicial. A continuación conoceremos las principales universidades pioneras en la creación de grupos de medios públicos de comunicación.

En el año 1942 varias emisoras de la Capital Federal, debido a la Ley de Radiodifusión, silencian sus emisiones para trasladarse al interior, integrando la red RADES (Red Argentina de Emisoras Spléndid).

Es así que Radio Cultura de Buenos Aires pasó a ser LW1 Radio Spléndid Córdoba el 8 de junio de 1942 y en 1958 cambió su denominación a Radio Universidad.

LW1 Radio Universidad Nacional de Córdoba (580 Khz.), una de las siete radios de Amplitud Modulada que emite desde la ciudad de Córdoba, ya transmite, desde <http://www.580am.com.ar/>, toda su programación por Internet. Por el momento, la flamante página de Radio Universidad Nacional de Córdoba sólo permite escuchar la radio online, aunque, próximamente se transformará, además, en un portal de noticias. LW1 es una emisora operada por los Servicios de Radio y Televisión de la Universidad Nacional de Córdoba, multimedio que opera, además, Canal 10 y FM Power (102.3 Mhz.). La historia de los Servicios de Radio y Televisión (SRT) se remonta a 1942. El 6 de julio de ese año, LW1 Radio Spléndid, integrante de una cadena con cabecera en Buenos Aires, comenzó a transmitir desde la ciudad de Córdoba. En 1958, el Gobierno le ofreció la cesión de la emisora a la Universidad Nacional de Córdoba, dando origen a LW1 Radio Universidad. (07-12-07)

- Universidad del Chaco Austral (UNCAUS)

Con la puesta en marcha del Canal 27 TDA que emite contenidos propios, fue la primera en sumarse al programa de implementación de la televisión digital abierta y gratuita que se desarrolla de acuerdo a la decisión estratégica del Gobierno Nacional, a través del AFSCA, de profundizar el proceso de inclusión e integración social.

Desde el 13 de febrero de 2013 dicha Universidad transmite con equipamiento propio que tiene cuatro señales al aire, entre ellas un canal que transmite informes, noticieros y programas locales. Este nuevo canal se suma al sistema oficial de información institucional que ya cuenta con el servicio de radio universidad, 101.9, UNCAus FM, canal 3, UNCAus – TV y el portal de noticias en la web ([www.noticiasuncas.com.ar](http://www.noticiasuncas.com.ar)) donde se puede recibir la emisión de radio y ver eventos a través de video streaming.

Desde la reglamentada ley de medios en 2010, ya existen 252 licencias autorizadas (radio y televisión) para escuelas primarias, institutos educativos y universidades, con el objetivo de entender a la comunicación como un derecho humano equivalente a la libertad de expresión, y que promueve la democratización de las voces prestadoras de servicios.

#### **4.3.4.2. Ley de servicios de comunicación audiovisual: qué dice la ley sobre las universidades como nuevos espacios de comunicación federal.**

La nueva Ley 26.522 de servicios de comunicación audiovisual, aprobada en 2009 por el congreso nacional y en plena vigencia desde diciembre de 2013, tiene que ver con la historia de los medios en Argentina, con el lugar de las universidades y de los medios públicos, con el sentido de la participación como herramienta central y estructural desde la cual se pensó la búsqueda de una comunicación más democrática, en el país y el continente.

La mirada que hizo el aporte del sector universitario sobre la ley de medios se relaciona en primer lugar con la pertinencia de la inclusión de representantes de las carreras de comunicación social en los directorios y de los organismos que están llevando adelante la ejecución de la ley.

En principio, decir que las universidades durante muchísimos años, desde la década de los 90 en adelante, y las carreras de comunicación se han transformado en usinas permanentes no solamente de denuncia sino de declaración de conocimiento válido en torno a las condiciones de asimetría y de desigualdad que ha producido la comunicación en el país. Y en segundo lugar decir que todo ese conocimiento producido durante esos años fue central al momento de construir la letra escrita de la ley.

El nuevo marco regulatorio de los medios de comunicación genera una nueva mirada de las universidades en el paradigma de la comunicación. ¿Cómo? en principio, desde el punto de vista cuantitativo asignándoles a cada universidad una frecuencia automática para instalar un canal de televisión en el área de cobertura de cada una de las universidades del país.

Es decir, un incremento en las frecuencias televisivas universitarias, gracias a la implementación de la ley, que en la del resto de los poderes públicos del país. Así, el nuevo rol de las universidades como productoras, generadoras y también difusoras de medios propios en la comunicación pública es no sólo un reconocimiento a la historia y a la trayectoria de las radios universitarias sino también a la capacidad de implementación y de instalación de señales de radio y televisión en todo el país.

En paralelo a la implementación de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, el Ministerio de Planificación de la Nación tomó una decisión estratégica muy relevante que tiene que ver con el desarrollo de una serie de programas que tienden a fomentar y estimular la producción audiovisual en el país en términos federales. En ese marco se han hecho convenios con las universidades nacionales y con el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) como brazo ejecutor de esta política.

El programa, por ejemplo, de Polos y Nodos audiovisuales ha permitido el re-equipamiento tecnológico de la mayoría de los centros audiovisuales internos de las universidades y generar recursos genuinos para financiar producciones.

Tiene que ver con que las universidades sean espacios de coordinación en las distintas experiencias sociales y culturales que se desarrollan en cada región, en términos de producción audiovisual.

Estas iniciativas van dotando a cada institución de recursos técnicos, humanos, de experiencia de trabajo y de una mayor calificación como para pensar en paralelo la instancia de instrumentación de un canal.

La posibilidad que tienen las casas de altos estudios de abrirse a nuevos canales comunicacionales no significa que perciban menos presupuesto ni inversiones desproporcionadas. Sino que el objetivo es generar la forma de lograr convenios con otras asociaciones para costear esos recursos. Pero también las universidades pueden pensarse como señales que construyen contenidos diarios, que puedan ser transportados o reproducidos mediante el sistema de televisión digital por otros canales.

Sin duda la aprobación de la ley de medios de comunicación audiovisual comulga con un presente en el cual las universidades son actores privilegiados para poder hacerse cargo de este desafío.

El principal objetivo del nuevo marco legal de los medios es la democratización de la comunicación. Entre otras dimensiones, está pensada en términos de federalización.

Ante el mercado de producciones audiovisuales que concentran la atención en la Capital Federal, la ley está diseñada para descentralizar los contenidos, instrumentando a las universidades como nuevos espacios de representación federal con una enorme capacidad de ejecución.

Lo reflexionado anteriormente está literalmente explicado en los siguientes artículos que reza la ley de Medios de comunicación audiovisual. De esta manera damos a conocer bajo qué normas las universidades públicas apuestan a la comunicación masiva con la creación de los sistemas de medios de comunicación públicos. **VER ANEXO 1**

#### **4.3.4.2.1. Capítulos más importantes de la ley de medios de comunicación audiovisual que influyen en la formación de medios universitarios**

TÍTULO VIII: Medios de comunicación audiovisual universitarios y educativos. Autorizaciones.

ARTÍCULO 145.- Las universidades nacionales y los institutos universitarios podrán ser titulares de autorizaciones para la instalación y explotación de servicios de radiodifusión.

La autoridad de aplicación otorgará en forma directa la correspondiente autorización.

Financiamiento.

ARTÍCULO 146.- Los servicios contemplados en este título se financiarán con recursos provenientes de:

- a) Asignaciones presupuestarias atribuidas en las leyes de presupuesto nacional y en el presupuesto universitario propio;
- b) Venta de publicidad;
- c) Los recursos provenientes del Consejo Interuniversitario Nacional o del Ministerio de Educación;
- d) Donaciones y legados y cualquier otra fuente de financiamiento que resulte de actos celebrados conforme los objetivos de la estación universitaria de radiodifusión y su capacidad jurídica;
- e) La venta de contenidos de producción propia;
- f) Auspicios o patrocinios.

#### **4.4. Sistema de medios de comunicación**

Para poder definir “Sistema de Medios de comunicación Públicos” creemos necesario detallar en primer lugar qué significa la palabra SISTEMA y cómo se usa este concepto desde un punto de vista sociológico

Existen muchas definiciones alrededor del término sistema, sin embargo para introducirnos en el tema tomaremos un concepto general.

SISTEMA es un conjunto de elementos, dinámicamente relacionados, que generan una actividad para alcanzar un objetivo. Estos componentes que forman un sistema operan sobre datos, energía o materia, para promover información, energía o materia.

#### **4.4.1. Características de los sistemas**

El Sistema es un todo organizado, un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es una combinación de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

Según Ludwig von Bertalanffy, biólogo y filósofo austríaco, reconocido fundamentalmente por su obra "Teoría General de Sistemas",<sup>37</sup> conceptualizó éste término como un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí el autor deduce dos conceptos fundamentales: propósito u objetivo y globalismo o totalidad.

Propósito u objetivo: es cuando todo sistema tiene una o algunas intenciones. Los elementos u objetos del mismo, como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

Globalismo o totalidad: cuando cambia una de las unidades del sistema producirá cambios en las otras unidades. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Es decir, que se produce una relación de causa - efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos llamados entropía y homeostasia.

Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden.

---

<sup>37</sup> Ludwig von Bertalanffy: "Teoría General de Sistemas" 1950

Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Estos tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Una organización podrá ser entendida como un sistema, subsistema o un supersistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo.

Los sistemas pueden operar, tanto en serie como en paralelo.

También será necesario volver a recordar el concepto de medios de comunicación masiva. Los medios de comunicación son herramientas, que permiten mantenernos informados de lo que pasa en nuestro entorno y el mundo. Se trata de canales que nos entregan información, noticias e imágenes sobre los diferentes campos de la vida: sociedad, política, economía, educación, científicas, etc.

En las sociedades modernas, que necesitan estar en constante contacto y enteradas de todo lo que sucede, los medios de comunicación son fundamentales.

Desde un punto de vista educativo e informativo estos ejercen una influencia que fortalece su capacidad analista y constructoras de ideas, generando puntos de vistas razonables en las audiencias.

Es por eso que los mismos son considerados poderoso instrumento de socialización, tanto o más poderoso que la familia, la escuela o el trabajo, porque forman los sentimientos y creencias, entrenan los sentidos y ayudan a formar la imaginación social. Llegan a las personas a través de la vista (imágenes), el oído (sonidos, melodías) o de ambos (televisión, películas, videos), en combinaciones muy atractivas y envolventes.

Pero esta característica socializadora responde a una función estructural de los medios. Tanto la radio, los diarios, la televisión, internet y otras tecnologías de la comunicación son parte de un sistema de canales de comunicación que, bajo una misma línea editorial (para el ámbito estatal y privado) cada uno trabaja articuladamente para prestar información y generar una opinión.

El Sistema de medios de comunicación masivo de la Universidad Nacional de Cuyo es el conjunto de medios interdependientes que se articulan para lograr formas de colaboración e

intercambio entre sus componentes, con el deber de garantizar los propósitos y fines que se les ha encomendado: la libertad de expresión, de prensa, la promoción de los derechos humanos, en especial el derecho a la información y comunicación plural, incluyente, participativa, pertinente y oportuna.

Además es importante la creación de opinión pública reflexiva y crítica con información veraz e independiente. La divulgación científica, educativa y cultural son los pilares fundamentales que contemplan el contenido de los productos informativos de los medios, dependientes del CICUNC.

Este sistema de medios universitarios busca presentarse como un modelo alternativo para la sociedad en su funcionamiento y producciones. Entre sus objetivos generales, en relación con la comunidad universitaria, podrán servir de espacio para la práctica, la investigación y formación de los estudiantes de las diversas unidades académicas de la Universidad Nacional de Cuyo, dando prioridad a aquellos cuyo currículum tiene mayor incumbencia con los medios de comunicación.

La propuesta comunicacional del Centro de Información y Comunicación de la Universidad Nacional de Cuyo (CICUNC) apuesta al nuevo paradigma establecido desde la implementación de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual.

El Cicunc tiene bajo su administración dos funciones: 1) brindar servicios de comunicación institucional, a las unidades académicas, secretarías y demás organismos de la UNCuyo y 2) gestionar los medios de comunicación (radio, televisión TDA, servicio informativo online y papel) de la universidad.

## **SEGUNDA PARTE**

### **MARCO OPERATIVO**

## **CAPÍTULO 5.**

### **Análisis de caso**

#### **5.1. Diagnóstico del Objeto de Estudio**

Para poder proponer, actuar y mejorar la comunicación del Sistema de Medios Públicos del CICUNC es necesario alcanzar el conocimiento de la propia realidad, proceso que se conoce como DIAGNÓSTICO.

El diagnóstico alcanzado a través de una recopilación de datos mediante entrevistas, encuestas y visitas al lugar nos permitió establecer el estado de situaciones de la institución en relación con la comunicación vigente, los niveles de funcionamiento de dichos procesos y buscar los caminos para mejorar la calidad de gestión comunicacional.

Los componentes comunicacionales de la institución determinan sus formas organización, de relación de trabajo, sus modos de enfrentar situaciones, sus sentimientos, sus pensamientos y demás.

Podríamos expresar que al comienzo de la formación del Sistema de Medios Públicos, las instancias comunicacionales existían casi espontáneamente y sin restricciones. Pero a medida que este proyecto mediático avanza la comunicación fue espaciándose.

Por otro lado se corre el riesgo que ante la presencia de una crisis de comunicación institucional se caiga en estrategias o procedimientos burocráticos sin un análisis profundo de la dinámica de la institución, que perjudica la coordinación y gestión del mismo.

##### **5.1.1. ¿Qué es el CICUNC?**

El CICUNC es el Centro de Información y Comunicación de la Universidad Nacional de Cuyo. Está situado en la ciudad Universitaria, Parque General San Martín s/n, Ciudad. La ubicación específica de la institución, es en centro del campus universitario, lugar que comparte con el

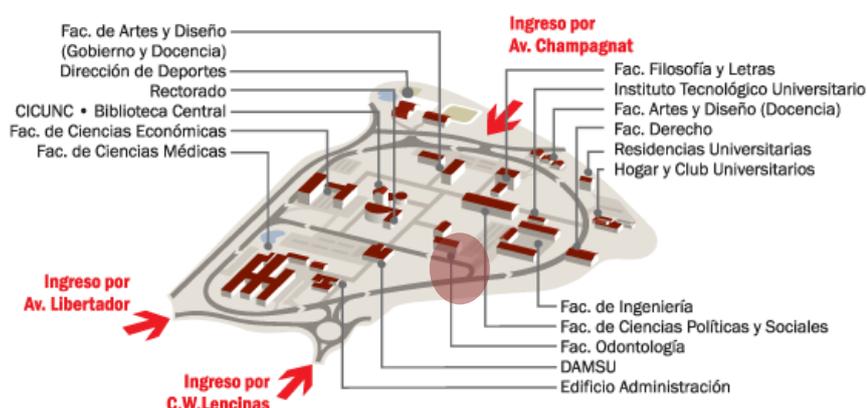
nuevo edificio del Rectorado, la Fundación de la Universidad Nacional de Cuyo (FUNC) y la Biblioteca Central.



Arquitectónicamente el CINCUNC es una Torre de 7 pisos, cuya base está rodeada de 3 cilindros. Esta entidad que depende directamente del Rectorado está organizada en dos áreas de trabajo: Servicios de Comunicación Institucional (prensa institucional, diseño gráfico, desarrollo y diseño web, coberturas audiovisuales y coordinación de gestión y asistencia técnica) y el Sistema de Medios Públicos (radio Universidad, Edición UNCUYO, Señal U y Papel U).

Por otra parte, y de forma descentralizada a la gestión del CICUNC, está el Programa Polos Audiovisuales Tecnológicos, que fomenta la federalización en la producción de contenidos audiovisuales.

## Centro Universitario



### **5.1.2. ¿Cómo se sustenta?**

El Centro de Comunicación e Información de la Universidad Nacional de Cuyo actualmente no posee un presupuesto propio ordinario y formal. Los fondos que se destinan desde el rectorado a esta dependencia es para el pago de salario de los trabajadores de planta y contratados.

Todo aquello que tiene que ver con gastos o corrientes, el CICUNC cuenta con una caja chica de hasta 25 mil pesos mensuales, que maneja el área de administración.

En tanto, todo lo que tiene que ver con la sustentabilidad económica de proyectos vigentes, como la compra de equipamientos, capacitación, etc., deben ser justificados con la presentación de un proyecto que esté firmado por el coordinador del CICUNC.

Los fondos extras que demanda la organización, generalmente provienen de la secretaria de gestión administrativa, económica y servicios que comanda el Mgter. Miguel Mallar.

En tanto, aquellos proyectos que superen los 5 mil pesos, deben someterse a la ley de contabilidad, lo que significa llamar a licitación.

También el CICUNC cuenta con otras vías económicas, a partir de los acuerdos o convenios que firma la Universidad con Organismos externos para el desarrollo de sus programas.

### **5.1.3. Breve historia del CICUNC y los medios de comunicación**

Finalizando la gestión del Rector Francisco Martín en 1999, se creó el Centro de Información y Comunicación de la Universidad Nacional de Cuyo (CICUNC), con la finalidad de gestionar y coordinar la comunicación interna y externa de la UNCuyo, y el sistema de redes informáticas entre las diferentes unidades académicas y secretarías dependiente de esta casa de altos estudios.

En sus principios el CICUNC dependía directamente del Rectorado. A partir del año 2004, por resolución 506, en el segundo período de gobierno de la Dra. María Victoria Gómez de Erice, el CICUNC pasa a depender de la Secretaria de Extensión Universitaria del Rectorado, hasta tanto

se realice la reestructuración definitiva de dicha dependencia mediante la modificación por el Consejo Superior de la Ordenanza N° 96/2004. Ver **ANEXO 2**

En la actualidad, luego de la decisión del Consejo Superior, dicho organismo volvió a depender del rectorado bajo la última gestión del Rector Ingeniero Arturo Somoza.

La misión que planteó la institución en sus comienzos, fue constituir áreas estratégicas como los medios de comunicación, la tecnología educativa, la innovación y la educación en Red para insertar a la Universidad en el medio y proyectarse hacia el futuro.

Por lo tanto, la institución se equipó con la tecnología necesaria para producir y difundir material gráfico, sonoro y audiovisual de calidad profesional, generando medios y proyectos de comunicación masivos de fuerte incidencia y un modelo educativo integrado y en red que cubra las necesidades de educación presencial, semi presencial y a distancia de la provincia y de la Región

El CICUNC se diseñó para apoyar la comunicación interna y externa de la UNCuyo y desarrollar el área de tecnología e innovación educativa, como expusimos anteriormente.

El Centro estuvo coordinado por profesionales generadores de contenidos para que puedan interactuar en la producción de materiales educativos y culturales mediados pedagógica, comunicacional y tecnológicamente dentro de la Universidad, con otras instituciones Nacionales e internacionales.

La Torre de Comunicaciones, como también se lo conoce al CINCUC, era gestionada por una Dirección General, que coordinaba el trabajo de las Unidades de gestión y de los Departamentos.

#### *Dirección General*

La Dirección general dependía directamente del Rector/ar ,y era responsable de la coordinación y administración de los proyectos , programas y tareas elaborados por los departamentos y Unidades de Gestión.

Estableció en forma directa acciones, programas y proyectos con las Secretarías de Extensión Universitarias y académicas del Rectorado y sus diferentes dependencias del organismo. Por lo

tanto el Centro fue pensado como un puente de comunicación entre la Universidad y la sociedad a través de sus canales y medios digitales y las producciones para otros medios provinciales y nacionales.

*Qué eran las Unidades de Gestión.*

En un primer momento, las unidades de gestión dependían directamente de la Dirección General del CICUNC. Tenían como función prioritaria apoyar el desarrollo interno y externo del “La Torre” y sus departamentos.

- Unidad de Administración y Servicios Generales
- Unidades de proyectos y vinculación externa.

*Qué eran los “Departamentos”*

Los departamentos eran áreas cooperativas y solidarias, estaban articuladas, y debían producir en forma coordinada un proceso sinérgico, dinámico y eficiente que generara un fuerte impacto social desde lo comunicativo y lo educativo, en los ámbitos de incidencia espacial y cultural de la UNCuyo.

Medios de comunicación: estaban compuestos por Prensa y Agencia de Noticias, Radio Universidad, Diseño, y Productora Audiovisual / Multimedia.

Nuevas Tecnologías: tenían que ver con Multimedia digital, capacitación y desarrollo en tecnologías audiovisuales, e informática y telecomunicaciones.

Innovación Educativa: tenía como objetivos, promover y colaborar en la generación de proyectos de innovación educativa con utilización de tecnologías; diseñar, coordinar y asesorar en programas y proyectos de educación a distancia y semi presenciales; asesoramiento a las unidades académicas en la planificación de innovaciones educativas vinculadas a la nuevas tecnologías, entre otras. **Ver ANEXO 3: ORGANIGRAMA DEL CICUNC (2004).**

#### **5.1.4. El CICUNC en la actualidad**

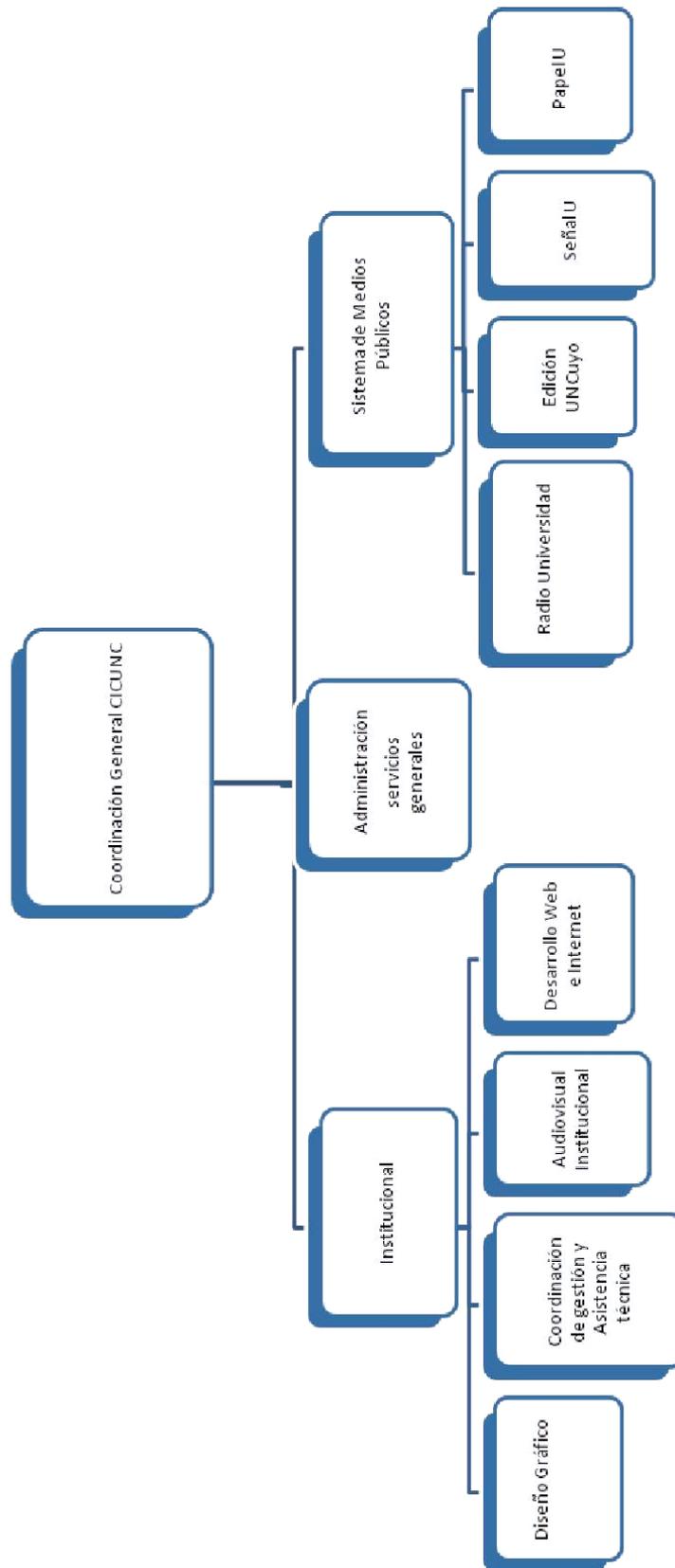
Hoy, bajo el mando del licenciado Matías Quinteros, el CICUNC está formado por dos grandes áreas, que mantienen la filosofía de la institución desde sus comienzos. El Centro se encuentra estructurado en el área de Servicios de Comunicación Institucional y en el área del Sistema de Medios públicos.

Servicios de Comunicación Institucional: está compuesta por el departamento de Diseño, desarrollo web-internet, administración general, coordinación de gestión y asistencia técnica (administración de los tres Cilindros: Mercedes, Coca y Angélica), y Servicio de Contenidos Audiovisuales Institucionales .

Sistema de medios públicos: formado por Radio Universidad, Edición UNCuyo, Papel U y Señal U –TDA.

Estas dos áreas en ocasiones trabajan interrelacionadamente según la demanda de trabajo existente. Sin embargo el área de servicios de comunicación apunta a un sector demandante interno de la universidad. Actores institucionales que recurren al Centro por asesoramiento en la comunicación de sus actividades, el desarrollo de una oferta de grado, o como sistematizar toda comunicación que genera información. También se encarga del registro y producción de productos audiovisuales de toda actividad académica y científica de la UNCuyo.

Por otro lado, pensando desde la Universidad hacia afuera, pensando en la contención de una comunidad universitaria y público en general, se instituyó el área del Sistema de Medios de Comunicación públicos, el cual presentara una identidad propia con el respaldo la casa de altos estudios, que ofreciera una comunicación alternativa y crítica frente al abanico de medios informativos tradicionales.



## 5.2. Historia de los medios de comunicación públicos de la UNCuyo

La universidad asumió una política y una gestión dinámica y proactiva con sus propios medios de comunicación de llagada masiva, en todos los soportes: radial, gráfico, audiovisual y online. Con el correr de los años se convirtió en un sistema de medios de índole público como pocos en la Argentina. El objetivo fue, y seguirá siendo, desarrollar no solo información actualizada en temáticas universitarias, educativas, políticas y sociales, sino también difundir y apoyar proyectos culturales, sociales y políticos que profundicen un modelo democrático, pluralista, alternativo y participativo. Además de aportar, con y desde los distintos claustros universitarios, una visión propia.

En diferentes periodos la institución contó aproximadamente con 70 puestos de trabajo, distribuidos en el personal de planta permanente, interinos y monotributistas.

Hoy, debido a la expansión de proyectos multimediáticos del CICUNC, la planta de trabajadores escasamente supera las 100 personas, de los cuales un gran porcentaje son contratados de locación y auxiliares de gestión.

### 5.2.1. Cómo fueron las primeras producciones Audiovisuales.

Para el año 2003, el área de producciones audiovisuales , ya tenía realizados 44 capítulos de “Noticias Universitarias” programa televisivo de 24 minutos que se emitió en forma semanal por canal 9 Televida y canal TV Coa (General Alvear). El programa abordaba temas universitarios, a través de entrevistas especiales, reportajes, informes e historias de vida, divulgación científica, con una participación cada vez mayor de estudiantes y docentes en la pantalla.



Además se hacía de forma integral, videos institucionales de la universidad. la FUNC, el DAMSU, varias Facultades y producciones audiovisuales para el mercado internacional. Otras de las actividades realizadas desde el CICUNC eran programas de televisión, producciones, documentales y videoclips para instituciones privadas y gubernamentales.



### **5.2.2. Medios y propuestas gráficas**

Dos grandes áreas se ubicaban en este departamento: la dirección de Prensa y la dirección de diseño. Desde prensa se generaban y editaba un periódico de 16 páginas a todo color, con edición mensual y una tirada de 25mil ejemplares que se distribuyó en forma gratuita, con el Diario UNO, y también en cada una de las Facultades y organismos de las Universidad además de librerías cafeterías y otros organismos públicos y privados.

Dese el área de diseño gráfico y editorial se diseñaban los libros de la Editorial Universitaria (EDIUNC), como también el diseño y el seguimiento de impresión de piezas gráficas institucionales, por ejemplo: afiches, banners y folletos para las facultades, organismos artísticos y eventos institucionales para las diferentes áreas del Rectorado.



### Ref. Tapas Noticias Universitarias, versión papel

Se diseñaban además trabajos en colaboración para ONGs, Ministerios y organismos públicos, como son los libros para la escuela del Consumidor y del Usuario, y para el Movimiento Ecuménico de Derechos Humanos.

Finalmente, durante el 2012, las posibilidades tecnológicas que adquirió la Institución obligaron a pensar una reformulación conceptual frente a las posibilidades que presentaba el nuevo momento normativo. Ante este escenario se trabajó para obtener EDICIÓN CUYO (en su versión online), nuevos canales de comunicación para la Radio Universidad, una propuesta de televisión para internet en un canal web y el desarrollo de un canal de televisión pública y abierta.

*Página web y portal de noticias: [www.uncu.edu.ar](http://www.uncu.edu.ar)*

En aquel entonces, la página web de la UNCuyo, a cargo del área de Prensa del Rectorado que dirigía la Licenciada Martina Funes, formaba parte de los medios de comunicación del CICUNC. Su función era y es la incorporación de toda información institucional con una amplia gama de servicios de comunicación y gestión, acceso a los medios de comunicación de la Universidad, desarrollo y acceso al portal de noticia universitarias, actividades culturales entre otros.

### 5.3. Realidad Organizacional del Sistema de Medios Públicos

En los últimos ocho meses La Radio Universidad, Edición UNCuyo, Señal U y Papel U forman parte del Sistema de medios públicos de la Universidad, que dependen directamente de la coordinación del CICUNC. Pese que estos medios son gestionados bajo una misma visión y misión, cada uno de ellos presentan particularidades que se destacan por su trayectoria y su ubicación geográfica en el campo universitario. Factores importantes a tener en cuenta a la hora de poner en juego el rol que tiene la comunicación interna de la institución

#### 5.3.1. “Radio Universidad Nacional de Cuyo, fm 96.5”



La Radio de la Universidad Nacional de Cuyo inició su transmisión un 28 de abril de 1992. En principio funcionaba en una oficina cedida por la Dirección de Deportes Recreación y Turismo. En los comienzos ocupaba una superficie de 24 metros cuadrados donde convivían una oficina de prensa, una sala de locución y una sala de producción y operadores, vinculadas por un pasillo.

Cuenta con la autorización de la Comisión Nacional de Telecomunicación, que le asignó, según los lineamientos de las normas técnicas vigentes el canal 243 en la frecuencia de 96.5 MHz categoría D con un radio área primaria de servicio cuya señal distintiva es LRJ 403.

Las gestiones para su creación fueron realizadas por el ex rector de la Universidad, Armando Bertranou, y el ex secretario de Extensión Universitaria en ese año, ingeniero Alejandro Neme.

Actualmente, la radio de la universidad cuenta con programas propios y de colaboradores que ocupa una franja horaria de 24 horas, de lunes a viernes. Como no contaba con personal asignado que fuera gente de los medios se convocó a los estudiantes de la carrera de Comunicación Social. Al momento del inicio de su transmisión Radio Universidad salía al aire durante 5 horas diarias (de 15 a 20 hs. de lunes a viernes y de 9 a 13 hs. los sábados y domingos)

Los contenidos a cubrir por la 96.5 FM son los siguientes: divulgación científica; educación a distancia; difusión y promoción de las expresiones artísticas (y culturales en general) generadas dentro y fuera de la UNCuyo; transferencia al medio de jornadas, encuentros, seminarios, congresos y otros eventos que organice la Universidad; promoción de las actividades realizadas por distintos sectores sociales y que cuentan con el auspicio de la UNCuyo; análisis de problemáticas regionales y nacionales de fondo con participación de especialistas universitarios y representable de distintos sectores sociales, etc.. En suma, se abarcan temáticas que los medios masivos -públicos y privados- descuidan o en todo caso se dará un tratamiento diferencial a esos temas.

Entre 1992 y 1994 la radio desarrolló un plan de trabajo destinado a compartimentar los espacios, con el objeto de proveer una programación integral. Se van sumando colaboradores externos que producen programas de diversa índole, mientras continúa con las necesidades institucionales universitarias.

Fue en el año 1999, exactamente el 16 de agosto, cuando la radio se muda y comienza a funcionar en su nuevo espacio: la torre de información y comunicación de la UNCUYO, llamado CICUNC. Allí se incorporan nuevas tecnologías al servicio de la radiodifusión y la radio encuentra un lugar “ad hoc” con los elementos necesarios para desarrollar su función de manera más eficiente. El objetivo primario, el de vincular a la Universidad con la Sociedad se estaba logrando, y la articulación con otras emisoras universitarias a través de redes, posibilitó el intercambio de producciones y difusión de programas en otros lugares del país, incluso en el extranjero.

A partir del año 2000 comienza a tomar forma la necesidad de desarrollar proyectos conjuntos con las áreas de video y gráfica. La idea era coordinar estos espacios con el proyecto de radio para que evolucionaran en la medida de lo posible, hacia una estructura “multimedia”. De esta manera también se lograba catalizar el surgimiento de una industria cultural provincial y regional para lo cual es imprescindible la confluencia con otros actores y factores.

Desafío que continúa hasta nuestros días, y que le permite a Radio Universidad componer producciones de calidad digital, potenciando la labor de extensión, con la realización y difusión de programas informativos, educativos, culturales y sociales dirigidos a distintos sectores de la población.

### **5.3.1.1. Organigrama orgánico funcional de Radio Universidad**

La Radio de la Universidad posee en su estructura tres importantes áreas que definen los roles y funciones de los profesionales que trabajan en este medio. La emisora se divide en Producción Periodística, Operación y Técnica y Producción General. Además existe una estructura funcional de trabajo que responde a diferentes categorías según las responsabilidades del profesional, reglamentadas en el convenio colectivo de trabajo para el sector no docente de la UNCuyo.

Cabe destacar que estas áreas no están bajo una dirección general, ya que el cargo de Director es un puesto de gestión y no está ocupado actualmente. Podemos interpretar que la radio de la universidad está acéfala, sin embargo los jefes de cada área asumen la responsabilidad de la coordinación y conducción de la emisora.

La misma cuenta con un recurso humano y profesional de 25 personas (10 mujeres y 15 hombres), entre periodistas, locutores, productores, operadores y personal técnico. En este medio destacamos dos grupos de interés según sus roles y funciones. Por un lado están los tres jefes de áreas (producción general, operación y técnica y producción periodística), y por otro el resto de los integrantes agrupados según su rol y función. Estos son:

Producción periodística: cuenta con 6 periodistas de prensa, 1 móvil, 2 productoras

Operación y técnica: cuenta con un jefe de operadores, un ingeniero técnico y 6 operadores.

Producción general: 4 productoras periodísticas, 2 periodistas conductores, 1 locutor y 1 editor y musicalizador.

Área de producción periodística: es el área que se encarga de la investigación y producción periodística del ámbito local nacional internacional, cultura, ciencia, tecnología y deporte. El Departamento Periodístico es responsable de la faz informativa de la radio. Coordina la realización y la puesta al aire de los tres noticieros, de los boletines informativos y de un programa diario de información deportiva.

Este sector ordena de manera integral los contenidos periodísticos del resto de la programación de la emisora, respetando y haciendo respetar la línea editorial pluralista determinada por la UNCUYO y la Dirección de Radio Universidad.

El Jefe de Producción Periodística tiene como función dirigir y supervisar las tareas que realizan el personal a su cargo en la generación de noticias de cada turno. Entre sus tareas a cargo destacamos las siguientes:

- Elabora y pone al aire el contenido de los espacios de noticias diarios de la emisora: los noticieros, Café Universidad (mañana), Edición Universidad I (mediodía-tarde) y Edición Universidad II (noche) y los boletines informativos que salen cada una hora.
- Coordina con la Dirección de Prensa y Agencia de Noticias de la UNCUYO la cobertura de eventos y la difusión de noticias de la Universidad.
- Mantiene una estrecha coordinación con el Departamento de Producción General para la realización de informes especiales y entrevistas a ser emitidos en los espacios de noticias de Radio Universidad.
- Coordina la edición y la difusión de los segmentos de noticias internacionales recibidos a través del servicio de Radio Francia Internacional.

### *Departamento Operación y Técnica*

Misión: tiene la responsabilidad de la puesta al aire de la emisora durante las 24 horas de los siete días de la semana y los 365 días del año.

Funciones: Coordina los turnos de los operadores, las vacaciones, las licencias y el posible reemplazo ante una ausencia, para mantener la salida al aire permanente de la emisora.

- Es el responsable de que la programación no tenga fallas en la calidad de aire, y de que el producto esté completamente interrelacionado con los otros departamentos: Periodístico y Producción General.
- Está a cargo de la transmisión diaria durante los siete días de la semana, desde las 07:00 a.m. hasta la 01 y de la automatización de las 6 horas restantes
- Tiene la responsabilidad de la apertura y cierre de la radio.
- Manejo profesional especializado en equipamiento electrónico de medios radiales. Durante los fines de semana es el único personal de la emisora que se encuentra a cargo no sólo de las funciones inherentes a su tarea, sino que también se agregan responsabilidades tales como:
  - Cuidado de los distintos elementos que atañen al funcionamiento de la radio
  - Atención a los responsables de los distintos programas de colaboradores,
  - Criterio, experiencia y aportes en la puesta al aire de la programación cuidado del material discográfico, etc.
  - Responsabilidad sobre los registros de los libros exigidos por el AFSCA

### *Departamento de Producción General*

Funciones: genera contenidos radiofónicos de calidad profesional, potenciando la labor de extensión a través de la realización y difusión de programas informativos, educativos, culturales y sociales dirigidos a distintos sectores de la población de la provincia de Mendoza.

Es responsable de la realización de los contenidos de los programas de producción propia. Coordina las secciones a su cargo: Edición, Producción y Locutores.

- Produce programas propios.
- Produce y realiza informes especiales.
- Produce y realiza la artística de la radio.
- Produce y realiza spots y promos.
- Coordina y realiza producciones externas.
- Coordina con el Departamento Periodístico la realización de entrevistas e informes especiales a ser emitidos en los espacios de noticias de Radio Universidad.
- Mantiene y realiza las rutinas de programación en vivo, grabada y automatizada.
- Coordina las producciones y realizaciones para colaboradores de Radio Universidad.

Como dijimos anteriormente, la fm 96.5 lleva 22 años en funcionamiento. Esta particular característica condiciona a sus empleados en grupos signados por la antigüedad de trabajo. Por lo tanto distinguimos aquí a profesionales que están presentes desde comienzo de la emisora. Esta variable es importante a tener en cuenta a la hora de definir estrategias de comunicación interna ya que un sector de ellos, en ocasiones, muestra cierta resistencias al cambio.

<b>RADIO</b>	<b>PERSONAL</b>	<b>25</b>
<b>CARGO</b>	periodista	7
	locutor	1
	operador	3
	productor	3
<b>TIEMPO DE VINCULACION</b>	0 a 5	5
	6 a 10	3
	Más de 10	6
<b>GENERO</b>	Masc	8
	Fem	6
<b>EDAD</b>	más de 40	8
	De 25 a 35	6
	No contesta	0

Por otro lado debemos destacar la relación contractual que poseen el personal de radio universidad con la Institución. Desde 1992 el crecimiento de la emisora fue en consonancia con el incremento de personal. Sin embargo las relaciones laborales de los integrantes no reflejan una igualdad en sus contratos.

De las 25 personas que trabajan en radio universidad, sólo ocho son de planta permanente, con diferentes categorías según su grado de responsabilidad. Luego encontramos a dos profesionales con contrato de horas docente y otros cinco con contratos de auxiliares de gestión. Esto significa que la temporalidad de sus trabajos en la institución durará lo que dure el gobierno universitario vigente. Por último el resto de los trabajadores de la radio están bajo contratos de locación.

Las diferencias encontradas sobre roles, funciones, relaciones de contratos y de edades nos obliga a replantear estrategias comunicacionales que puedan integrar al personal en su conjunto.

### **Staff de Radio Universidad**

Departamento de Producción Periodística:

Jefe de producción periodística: Francisco Silva.

Periodistas: Marcelo Ripari, Gabriela Garzón Roje, Juan Villalva, Florencia Lenzano, Raúl Gati.

Producción Periodística: Priscila Jardel

Móvil: Noelia Delgado

Departamento de Producción General:

Jefa de Producción General: Gabriela Maturano (turno mañana),

Productora General: Laura Altamiranda (turno tarde)

Asistentes de Producción: Natalia Calderón Alvares, Laura Martínez, Daniel Postizzi

Conducción Periodística: Silvia Sassola, Rodolfo Suden, Marcelo Sapunar y Raúl Gati

Locución: Rodolfo Suden

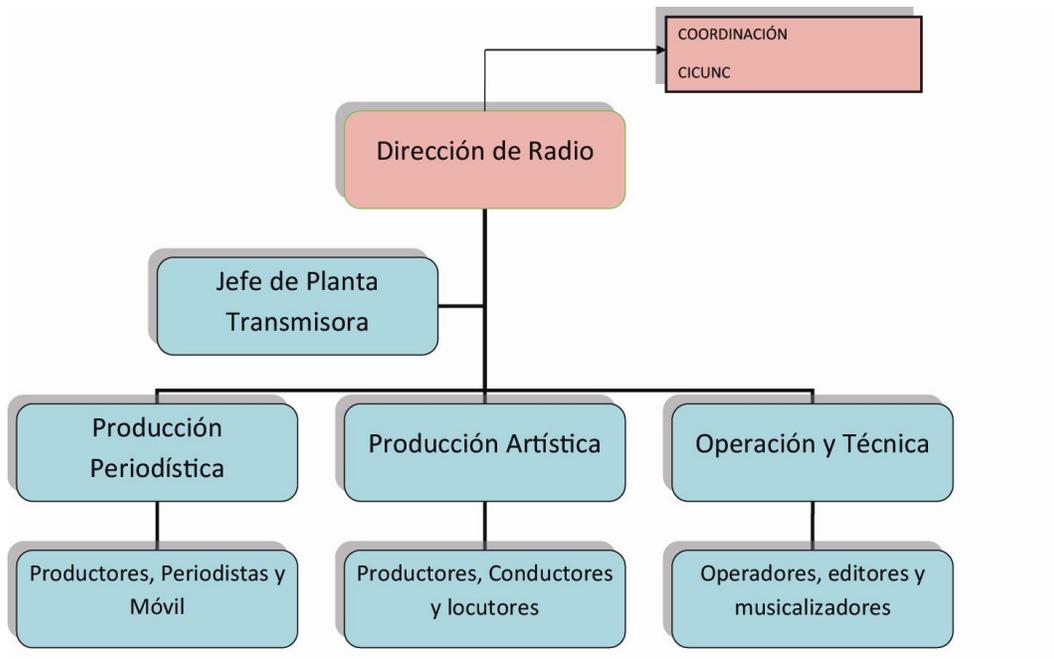
Producción y Edición Artística: Ernesto Vidal

Departamento de Operación y Técnica

Jefe de operadores: Nicolás Zervoz

Operadores: Enrique Agüero, Carlos Sisinni, Roberto Donaire, Carlos Carrizo, Marcelo Gauna y Gonzalo Córdoba.

Jefe técnico de planta transmisora: Marcelo Vega.



Ref. Organigrama de Radio Universidad

### 5.3.2. CANAL SEÑAL U

Señal U nace como el primer canal público universitario, gratuito y digital de la región de Cuyo. Fue creado por la Universidad Nacional de Cuyo a partir de la sanción de la Ley N° 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual (LSCA), que garantiza la pluralidad de voces y la federalización en la producción de contenidos audiovisuales.



El canal es parte de la política universitaria que se extiende a la sociedad con un sistema de medios de comunicación en conjunto con Radio Universidad y Edición UNCuyo.

Con esta propuesta comunicacional audiovisual se plantea la producción de contenidos culturales, conocimiento científico y análisis de la realidad local, desde tres premisas básicas como el entretenimiento, la información y la formación educativa informal. Además los conceptos de localidad y territorialización son ejes fundamentales para el desarrollo.

Señal U, se emite en Mendoza a través de la Televisión Digital Abierta (TDA) y en vivo por internet para otras ciudades o países de Latinoamérica y el mundo.

El 10 de septiembre de 2013, el canal de la Universidad Nacional de Cuyo queda oficialmente inaugurado. Un mes después de su lanzamiento comenzó a transmitir programas grabados. A principios del 2014 Señal U comenzaba con transmisión en vivo con diferentes propuestas televisivas.

#### **5.3.2.1. ¿Cuál es la misión de Señal U?**

- Un canal que contemple la diversidad de voces, donde todos estén representados con respeto.
- Un lugar donde se muestre, se analice, y se piense el pasado, presentes y futuro de una sociedad.
- Un canal local donde se produzca y se transmita la realidad, que muestre la región y el desarrollo concreto del espacio.
- Señal U pretende ser un aporte a la comunidad mendocina en su conjunto, marcando una fuerte impronta de los recursos creativos, científicos y de producción de la Universidad para la sociedad.

### 5.3.2.2. Contenidos Señal U

En su corta trayectoria el canal de la Universidad cuenta con proyectos audiovisuales de producción propia y programas de diversos contenidos provenientes de canales públicos nacionales o productoras privadas, completando la grilla de programación de 24 hs

A continuación presentamos la producción audiovisual local del canal de la Universidad

- EDICIÓN U, es un espacio de información y análisis, en donde se apela al tratamiento de la realidad con mayor profundidad y consentido crítico



- En la Caja es un ciclo de programas donde se dialoga con referentes del arte, la política, el deporte, el cine, y la sociedad. Se trata de generar un lugar de encuentro que sirva para el análisis y la reflexión



- Cada programa de Nuestra Música propone una entrevista en el estudio y un concierto en los jardines del canal. Todas las charlas que se plantean son únicas y refleja sus canciones, la historia de la banda y sus integrantes, las particularidades de su música.



- Ciclo de documentales donde se analiza desde lo esencial del discurso audiovisual: imágenes y palabras, diferentes realidades y problemáticas de nuestra vida en sociedad



- Es un espacio periodístico que tiene su propia agenda, que no escapa al debate de los temas públicos pero lo hace de manera diferente de otros canales de televisión.



- Ciclo que muestra de manera entretenida y analítica las diferentes expresiones artísticas de nuestra provincia; en esta primera etapa tomará como disparador a la Orquesta Sinfónica de la UNCUYO.



- Un ciclo de cortos, medios y largos que comprende documentales sobre temas locales, retratos de nuestra provincia, historias de ficciones grabadas aquí.



- Ciclo de microprogramas que muestra la vida en las Facultades de nuestra Universidad y la de mujeres y hombres que ya egresaron y que, como profesionales, actúan en nuestra comunidad desde sus distintos saberes.



- Cobertura exclusiva sobre el mayor de los juicios por delitos de lesa humanidad cometidos en Mendoza durante la dictadura cívico-militar.



- Ciclo de microprogramas de efemérides que busca realizar un recorrido que sintetice desde una mirada plural y diversa, los hechos y personajes históricos y culturales, resignificando la representatividad de todos los actores sociales que construyeron nuestra historia y habitan nuestro calendario local y nacional.



- Ciclo de microprogramas, que a través de breves ficciones, se rescatan textos de diversos autores mendocinos contemporáneos, mediante la lectura de fragmentos de su obra.



- Ciclo de entrevistas profundas al Rector Arturo Somosa y seis capítulos que ahondaran en diferentes temáticas: Integración Latinoamericana, Oferta Educativa, Obras de Gestión, Desarrollo y Reforma, Universidad Inclusiva, Ciencia y Tecnología; las gestiones realizadas y los nuevos desafíos.



- Ciclo de microprogramas que, desde la territorialización y la búsqueda de identificación de la sociedad con nuestra pantalla recorre los 18 departamentos de la provincia de Mendoza para reflejar sus particularidades y bellezas



### 5.3.2.3. Organigrama orgánico-funcional. Equipo de Señal U – El canal de TDA de la UNCuyo

El personal que se desempeña en este medio se encuentra conformado por 13 mujeres y 25 hombres. La planta los 38 trabajadores esta jerarquizada según el grado de responsabilidades que ocupan por sus diferentes roles y funciones.

Sin embargo el común denominador que engloba a todos los trabajadores de señal U con la Universidad es su relación contractual. Este medio no posee personal de planta permanente ni auxiliar de gestión. Casi la totalidad de sus integrantes tiene contratos de locación con la Institución Universitaria.

SEÑAL U	PERSONAL	38
CARGO	técnico	1
	periodista	1
	productor	1
TIEMPO DE VINCULACION	0 a 5	2
	6 a 10	1
	Más de 10	0
GENERO	Masc	0
	Fem	3
EDAD	De 25 a 30	1
	No contesta	2

### **Staff de Señal U**

COORDINACIÓN CANAL Cecilia A. Agüero

COORDINACIÓN TÉCNICA Andrés Fontana

COORDINACIÓN ARTÍSTICA Gisela Levín

COORDINACIÓN CONTENIDOS PERIODÍSTICOS Natalia Bulacio

PROGRAMACIÓN Lucia Bracelis

ASISTENCIA PROGRAMACIÓN Federico Sottano

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING Germán Levín

PRODUCCIÓN GENERAL Gretel Videla

ASISTENTE DE PRODUCCIÓN Romina Dominguez

REDES SOCIALES Ivan González

ASISTENCIA MARKETING Carlos Cardello

DESARROLLO DE CONCURSOS Y CONVENIOS Natalia Frias

SEGUIMIENTO DE PROYECTOS Esteban Ruiz y Gisela Levín

DISEÑO Y PROGRAMACIÓN WEB Dpto. de desarrollo Web CICUNC - Pablo Aguiar, Pablo Pol y Leandro Fernández

DESARROLLO DE CONTENIDOS WEB Paula Ledda

REDES Y CONECTIVIDAD Eduardo Militell, Federico Sayd y Roberto Cutuli

TELEFONÍA IP Pablo Santi y Pablo Vargas

INFRAESTRUCTURA DE RED INTERNA Mauricio Rey y Pablo Vargas

STREAMING DE VIDEO Diego Pistone

DISEÑO DE MARCA Y APLICACIONES GRÁFICAS Andrés Asarchuk, Silvina Victoria, Roxana Sotelo y Elena Visciglio

ANIMACIÓN E IDENTIDAD VISUAL Blirp Studio

FOTOGRAFÍA FIJA Cristian Martínez

LOCUTOR INSTITUCIONAL DEL CANAL Nicolas Tolaba

PLAY OUT Y EDICIÓN Santiago Ferreira y Esteban Arevalo

POSTPRODUCCIÓN Matias Teurlay, Carla Castro, Gabriela Lopez, Lucas Fiona y Matias Zubrzycki

MANTENIMIENTO Y SUPERVISOR DE EQUIPOS Mabel Toledo

Otra de las posibilidades de transmisión del Señal Ú es a través de su sitio web [www.senalu.tv](http://www.senalu.tv), donde pueden verse todos los programas y consultar información sobre el contenido de los mismo y horarios de emisión.

Este medio de comunicación actualmente ser rige con un manual de procedimientos y un manual de estilo. Ver ANEXO 4

### **5.3.3. Edición UNCuyo**

Edición UNCuyo es una publicación digital perteneciente al Centro de Información y Comunicación de la Universidad Nacional de Cuyo.

Históricamente el CICUNC lanzó su primer producto mensual que se conoció como la Revisa NU Gráfica, con una tirada promedio en su última etapa de 30 mil ejemplares. Dentro de su recorte editorial, entre otras cosas, contenía valiosas notas de divulgación científica, expresiones de diversos actores sociales y organizaciones que habitualmente resultan invisibilizadas por los medios, además de un sostenido interés por reflejar la lucha por los DDHH y debates importantes para el interés social. Fue una publicación que después de varias etapas, finalmente en el último período se pudo sostener, expresando una mirada particular, original y necesaria para la sociedad mendocina

Esta valiosa producción también contenía un complemento periodístico en la web con el proyecto Nu Digital ([www.nudigital.tv](http://www.nudigital.tv)) que luego se convirtió en la actual publicación Edición UNCuyo ([www.edicionuncuyo.com](http://www.edicionuncuyo.com)).

Edición UNCuyo tiene como misión concebir a la Universidad como un espacio destinado para la educación, la investigación, y la extensión, que desarrolla desde sus distintos miembros y espacios académicos diversas producciones, análisis y contenidos significativos sobre distintas problemáticas de nuestra realidad social.

La tarea que propone es la de construir una proyección comunicacional de estos trabajos para que la teoría se convierta en aporte concreto a la sociedad.

Motivados por una realidad que se redefine constantemente y que demanda a la Universidad pública posicionarse en espacios distintos a los ya tradicionales, Edición UNCuyo manifiesta junto con la radio y la televisión, la necesidad de constituir un Sistema de Medios Públicos de Comunicación, y así poder producir información desde una óptica diferente a los medios convencionales de origen comercial, como así también poder generar una agenda de la realidad local, provincial y nacional.

Esta publicación en línea pretende ofrecer contenidos que cuenten con un fuerte trabajo periodístico y ser un facilitador de una nutrida colaboración de distintos actores de la comunidad para así poder enriquecer el debate de ideas y la diversidad de discursos. Producir información periodísticamente relevante, valiéndose para ello de la credibilidad social y los recursos de conocimiento técnicos y comunicacionales que ya posee la UNCuyo para extenderse a la población en general, más allá de la audiencia universitaria.

Edición UNCuyo se enfoca en la profundización de temas de coyuntura del contexto provincial y nacional y, a la vez, busca construir un temario fuerte, a partir de su condición de medio público.

### ***Staff Edición UNCuyo***

En Edición UNCuyo los periodistas se diferencian en grupos según el grado de responsabilidades que poseen y los roles y funciones que asumen. En total trabajan 10 personas – 6 mujeres y 4 hombres- que cumplen funciones de coordinación de medio, jefe de redacción, redactores, correctores, fotógrafo/diagramación y administrador de medios sociales. Sin embargo hay que reconocer que el escaso personal en esta área obliga a los periodistas a realizar una multiplicidad de tareas.

<b>Edición UNCuyo</b>	<b>PERSONAL</b>	<b>10</b>
<b>CARGO</b>	fotógrafo	1
	corrección	1
	redacción	2
<b>TIEMPO DE VINCULACION</b>	0 a 5	4
	6 a 10	0
	Más de 10	0
<b>GENERO</b>	Masc	1
	Fem	3
<b>EDAD</b>	30 o más	2
	40 o más	2
	No contesta	0

Por otra parte el interés que comparten los miembros en relación con el medio deja evidenciar un solo grupo homogeneizado

Este diario online tiene un común denominador que nuclea a todos sus integrantes a través de diferentes relaciones contractuales con la Universidad. El medio no posee personal de planta permanente, sin embargo cuenta con trabajadores bajo contratos de diferentes características. Los mismos están diferenciados por el tiempo de trabajo en el diario. Existe un contrato de horas docentes, tres auxiliares de gestión y seis contratados de locación

### **5.3.3.2. Organigrama Orgánico-funcional**

Coordinadores de Edición UNCUIYO: Natalia Bulacio y Alejandro Rotta.

Jefe de Redacción: Jorge Fernández Rojas.

Redactores: Penélope Moro, Elizabeth Auster, Laura Fiochetta, Sebastián Moro, Verónica Gordillo, Natalia Bulacio, Alejandro Rotta.

Correctora: Elizabeth Auster.

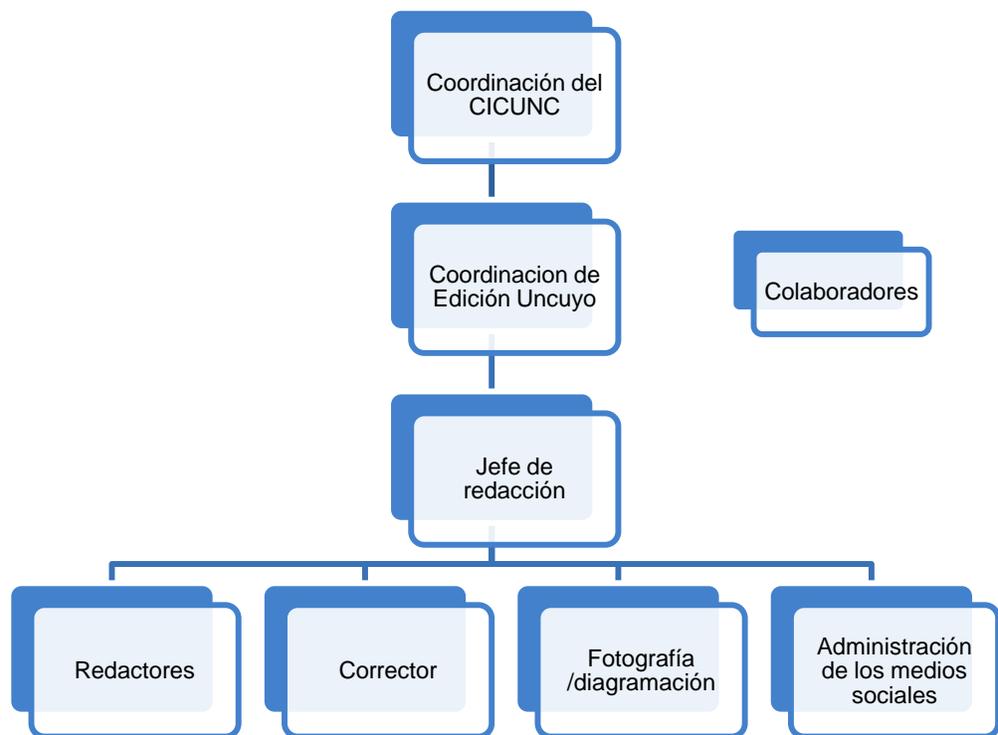
Colaboradores: Periodistas de Radio Universidad, Prensa del Rectorado, Unidades Académicas, Institutos y Secretarías.

Fotografía/ Diagramación: Axel Lloret.

Diseño: Departamento de Diseño - CICUNC.

Web: Departamento de Desarrollo Web - CICUNC.

Administradora de medios sociales: Guadalupe Pregal.



### 5.3.4. Papel U



El último Medio de comunicación que incorporó el CICUNC al Sistema de Medios Públicos fue la revista Papel U a principios de este año. Esta herramienta de soporte gráfico surgió como proyecto a fines de 2013 que tiene como función publicar notas de contenido universitario, científico y cultural. Además posee informes de temas de actualidad tratados en profundidad.

Desde su aparición Papel U lanzó tres números con diferentes temáticas. Al igual que Edición UNCuyo, posee una agenda propia y la construcción de una línea editorial que, en el marco de pertenencia de la Universidad Pública, el tratamiento de la información respeta la creación de un mensaje universal, con diversidad y pluralidad, derechos humanos, entre otros temas.

Como el proyecto aun no está formalmente definido, y está pasando por un momento de formulación, no tiene un período fijo de emisión, por lo que no puede llamárselo diario, semanal o mensual. Las posibilidades de dependen de las notas periodísticas presentadas y sobretodo del presupuesto con el que se cuenta para su publicación.

Este medio depende de la coordinación del CICUNC, la coordinación periodística se desprende de edición UNCuyo y cuenta con un jefe de redacción

Los periodistas que escriben en Papel U no pertenecen al staff oficial de trabajadores del SMP de la Universidad. Las noticias pertenecen a free lance a quienes se les paga por nota publicada. En tanto el resto de la información que contiene este medio proviene de diferentes producciones que realiza Edición UNCuyo

#### **5.4. Análisis de situación**

“En la mayoría de las organizaciones todos son dueños de las comunicaciones internas. El personal porque interactúa y cuando lo hace define sus propias pautas de comunicación en el marco de la cultura en la que convive. Los directivos, porque creen que cuando “bajan Líneas” comunican, al igual que supervisores o jefes. Los comunicadores institucionales y de marketing porque ellos son los que manejan las herramientas de la comunicación principalmente las mediáticas”.<sup>38</sup>

El mayor problema que se detectó en el sistema de medios públicos del CICUNC fue cuando, a raíz de esta superposición de áreas de incumbencia, la comunicación interna pasó a ser “tierra de nadie” y la coordinación de la Torre no tuvo estrategia política en absoluto al respecto, porque entendió, (y entiende) bajo el concepto de comunicación algo totalmente distinto a lo que es realmente.

El propósito de nuestro trabajo es entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, en la cual plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social. Las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las comunicaciones internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales del SMP.

---

38 Michael Ritter, Cultura organizacional, La crujía 2008, pag. 8-9

La carencia de estrategias en la comunicación interna por parte de la gestión general, la falta de canales o la sub-utilización de los mismos entre los medios del CICUNC, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas. Todo lo cual imposibilita la verdadera interacción e integración entre los medios de comunicación públicos. Sin comunicación interna no hay coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad del entorno.

La comunicación organizacional o interna es, en este sentido, el eslabón de enlace vital en la cadena de hechos que es el proceso de gestión.

#### **5.4.1. Técnicas de Recolección de Datos aplicadas en el Diagnóstico**

Para que un sistema de medios públicos cumpla con su función social más allá de la información es necesario tener un sistema de comunicación interna gestionado desde una perspectiva global de sus comunicaciones.

Para realizar lo anteriormente planteado, es necesario en primer lugar hacer una búsqueda sistemática de información para describir y comprender el sistema de medios públicos como una organización, su entorno, sus actores e identidad. La investigación nos ayuda a saber cómo estamos, dónde queremos llegar y cómo llegar. Gracias a la investigación se puede elaborar una propuesta estratégica, sin caer en suposiciones o intuiciones, con la posibilidad de lograr una adecuada gestión que solucione los problemas puntuales de la comunicación interna siendo sustentable a largo plazo.

De esta manera, para el abordaje de nuestro objeto de estudio, que busca estudiar la gestión del sistema de medios públicos de la Universidad Nacional de Cuyo, recurriremos a varios instrumentos de recolección de datos: visita a las instalaciones que componen el sistema de medios públicos (señal U, Radio Universidad, Edición UNCuyo y Papel U), entrevistas a jefes o encargados de áreas que tengan personal a cargo y encuestas a periodistas empleados en cada uno de los medios.

#### 5.4.1.1. Visitas a la organización y Observación participante

La primera aproximación al sistema de medios públicos fue a través de visitas programadas intentando ver el ambiente y la dinámica de trabajo. Debido a que las instalaciones del SMP se encuentran relativamente cerca, el tiempo destinado para la realización de las entrevistas duró una semana, alternando distintos días y horarios en los sectores y departamentos que conforman esta organización. El objetivo de esta experiencia fue observar el comportamiento de los periodistas y personal involucrado, el clima de trabajo y la búsqueda de puntos fuertes y débiles sobre los cuales se desarrolla la comunicación.

Durante los días de visitas presenciamos jornadas de trabajo en las áreas de redacción y edición de Edición UNCuyo, prensa y producción de la radio, producción periodística de Señal U.

A través de éstas observamos el comportamiento de los profesionales de la comunicación: la interacción entre ellos, con los jefes de área y con personas perteneciente a otros espacios de trabajo.

Las entrevistas y encuestas realizadas al personal seleccionado de los medios de comunicación del CICUNC fueron de carácter anónimo y voluntario con la intención de obtener información general sobre la forma de trabajo y actitud de los miembros del sistema de medios. **Ver ANEXOS 5 y 6. Modelos**

El objetivo de estas estrategias fue conocer qué tipo de comunicación institucional gestiona la organización en su conjunto. Cómo es la comunicación interna que los tres medios implementan para la coordinación de las tareas periodísticas, entre otras; y qué tipo de comunicación externa proyectan a sus destinatarios.

Las entrevistas se realizaron en lugares y horarios de trabajo respectivos, procurando establecer un trato amigable entre el entrevistado y el entrevistador a fin de obtener mejor calidad de respuesta y mayor cantidad de datos.

Los objetivos fueron los siguientes:

- Conocer la opinión del personal sobre los tipos de comunicación de la organización en general y de cada medio en particular
- Evaluar el impacto comunicacional que tiene el crecimiento de la organización con el personal de mayor antigüedad y los nuevos profesionales de la comunicación
- Analizar los cuales son los valores q el personal pone en juego al momento de realizar las tareas cotidianas.

#### **5.4.1.2. Entrevistas**

Las entrevistas realizadas en este trabajo de investigación fueron hechas particularmente al personal jerárquico del sistema de medios, seleccionando los cargos de mayor a menor jerarquía. En primer lugar se entrevistó al coordinador del Centro de Información y Comunicación de la Universidad Nacional de Cuyo, Licenciado Matías Quinteros Poquet. Luego a los responsables de gestionar señal U, Edición UNCuyo, Papel U y finalmente a los jefes de las 3 áreas que conforma la radio, ya que este medio, por el momento, no cuenta con un director a cargo. **VER ANEXO 5**

#### **5.4.1.3. Encuestas**

Para la aplicación de encuestas, en este trabajo utilizamos como unidades de observación a un grupo de periodistas de los tres medios de comunicación del Sistema de Medios Público de la UNCuyo

Esta herramienta nos permitió recoger mayor cantidad de información del personal, que respondió de forma anónima y voluntaria las preguntas de la encuesta. **VER ANEXO 6**

Las preguntas estaban centradas en indagar acerca de:

- Las actividades de comunicación interna
- Los soportes que utilizan

- El tipo de información que circula
- El tipo de discurso que prevalece
- La frecuencia de intercambio de información que se efectúa y la que realmente es necesaria
- Las demandas de información
- Los sectores que más demandan información
- La periodicidad de la información que debería prevalecer
- La información que se necesita para tomar decisiones
- La información que se requiere saber para realizar mejoras continuas
- La información que se precisa para saber si una tarea está bien realizada según los objetivos del SMP
- Si existen los sistemas y los recursos para recoger o acceder a la información
- Si está disponible la información cuando se demanda
- Si se ha transmitido el mensaje de un modo que es fácil de entender
- Las expectativas de comunicación interna
- Los modos de interrelación
- Las habilidades comunicativas percibidas en el conjunto del recurso humano
- Nivel de cooperación para transmitir información
- Valoración de la información

La dirección, la administración y el funcionamiento de cada uno de los medios están a cargo de un director o jefes de áreas, que tendrá las siguientes funciones:

- a. Prever porque la orientación del medio de comunicación bajo su cargo sea coherente con los principios, misión y visión de la Universidad.
- b. Definir la organización administrativa que considere adecuada, según las particularidades del medio.
- c. Supervisar la calidad técnica, de producción, estética y periodística en la divulgación de los productos televisivos, radiofónicos y de prensa escrita.
- d. Propiciar la difusión correcta de contenidos científicos e intelectuales de los profesionales de la universidad a través del los medios.

## **5.4.2. Identidad Conceptual. Descripción**

### **5.4.2.1. Filosofía y Cultura de la Organización**

Antes de analizar la filosofía e identidad que proponen los medios públicos del CICUNC como pertenecientes a un sistema es necesario refrescar el significado de estas características propuesto anteriormente por diferentes autores.

La identidad, es “el conjunto de símbolos, comunicaciones y comportamientos de una institución, basados en la visión y misión de la misma”.

Ante este concepto podemos decir que, es la personalidad que tiene el Centro de Información y Comunicación de la UNCuyo; es la suma de las características particulares que reúne esta entidad y está dada por la articulación de su historia, su ética, su filosofía de trabajo, su comportamiento en el accionar diario y las normas establecidas explícita e implícitamente. Este conjunto de características hace que el CICUNC se autoidentifique y autodiferencie de las demás y le confiere el carácter de unicidad y permanencia.

Identidad es un concepto muy amplio y genérico que debemos analizar desde dos perspectivas distintas: la filosofía y la cultura de la organización.

Podemos inferir que la filosofía del Centro de información tiene la concepción global de la comunicación integral establecida para alcanzar los objetivos de la institución. Es decir, lo que la organización quiere ser a través de las creencias, valores y pautas de conducta que pone en práctica para llegar a cumplir su meta en la gestión comunicacional integral de la Universidad. Por lo tanto, el CICUNC establece de manera formal su actividad central. Fijan normas formales sobre el comportamiento deseado y esperado de su gente y lo hacen por medio de la misión, visión, valores compartidos y los objetivos globales.

#### **5.4.3. Identidad visual**

El análisis de la identidad visual de las marcas de los Medios de Comunicación de la Universidad Nacional de Cuyo está basada en la entrevista al jefe del área de diseño del CICUNC, Andrés Asarchuk, responsable y creador de las mismas. A continuación se rescatan dichos textuales.

La marca de la UNCuyo es una marca paraguas bajo la cual se inscribe toda marca que pueda surgir con relación con la casa de altos estudios. Bajo esta premisa se empezó a pensar la marca de los medios de comunicación de la universidad. A partir ahí surgieron dos cosas importantes que dejó una reflexión respecto de la identidad visual de cada Medio del SMP.

Volviendo a la reforma de la marca de la Universidad, entre la consigna pedida fue manejar lo estilístico desde un aspecto moderno en relación al movimiento artístico modernista. La justificación del cuerpo de diseñadores a cargo, se basó en la fecha de nacimiento de la Universidad 1939.



Asarchuk explicó que la tipografía sin serif y la diagramación a la izquierda quedaba estilísticamente con la edad de la universidad. Lo importante fue no tomar una Universidad desde el tipo de vista del marketing contemporáneo, sino considerar a la Universidad como una “Señora que tiene una buena edad”. Tampoco es la Universidad de Córdoba que es mucho más vieja, pero si mayor a las nuevas universidades de la provincia de Bs As, por ejemplo.

La segunda premisa fue que no se alterara demasiado la imagen, para que se siguiera reconociendo. Condición que se logró porque la gente espontáneamente la asumió y empezó a pedirla.

Cuando surge la idea de realizar la marca de los medios, una de las condiciones era la integración con la marca existente de la universidad. Por lo tanto este paso surgió de la siguiente manera:

Hay 3 ejes de coordenadas:

1° eje. Lo institucional de la Universidad,

2° eje. Los medios en general

3° eje Los canales de televisión.

Por ejemplo el 3° eje contemplaba los canales tradicionales y privados hasta los públicos de gobierno (ibas desde paka paka hasta HBO o FOX). En el eje de la universidad iban las marcas desde el escudo hasta las marcas de todas las unidades académicas, secretarías, institutos, colegios, etc., y en los medios estaba contemplado todo lo que es gráfica, radio, televisión y online.

Por lo tanto la nueva marca debía pisar un punto de esas 3 varas. Bajo este esquema surgieron las propuestas. Es muy difícil llegar a la aprobación de una marca si no se definía este primer paso.

A partir de esto se retomó la idea de volver sobre las marcas modernas, lo que señala el punto de conexión con la marca de la Universidad.



### ***El nombre de Señal U fue un momento de larga discusión.***

Para el diseñador Andrés Asarchuk las marcas son opinables: *por un lado es bueno cuando uno está trabajando sobre la marca. Pero es malo cuando tenés que hacer una aprobación porque quienes opinan creen tener todos los elementos para opinar.*

Los bocetos sobre la marca y el nombre del canal pasaron por el análisis de las personas que trabajan en el CICUNC, por las voces del personal de televisión, de los medios, y de la comisión de comunicación que integra un miembro de cada facultad.

También fueron consultados profesionales de medios nacionales. Respecto a lo tecnológico se buscó la opinión de gente especialista en la materia ya que la marca tiene que tener posibilidades de animación. *Fueron varias las consultas para lograr un consenso, manifestó el diseñador.*

Respecto del nombre, la etapa conocida como naming, fue todo otro proceso duro de desarrollo. En las reuniones para definir la denominación del canal, surgieron voces que querían ocultar una relación de pertenencia con la Universidad, porque les parecía malo. En otras palabras pese que esa era la premisa más destacable, los responsables del canal buscaban desprenderse de la idea de ser parte de la Universidad.

Paralelamente existía una presión por el surgimiento del canal público provincial, perteneciente al gobierno, donde trabajan de forma celosa y bien en secreto su marca, sin que se conociera alguna pista sobre la misma; y esto se constituía en un riesgo muy grande por miedo de caer en la coincidencia de la marca. Bajo todo este contexto, y ante la necesidad de sacar el canal lo antes posible, se tomó la decisión que el canal se iba a llamar Señal U.

*La letra U se tomó como elemento identificador, se trabajó con el esquema simple de las formas cuadradas ya que tiene una buena identificación en pantalla, una buena visibilidad y posibilidades de animación por el hecho de estar compuesta por pedazos. El triangulito que está en la parte superior de la U indica la señal (satelital), explicó Andrés Asarchuk.*



En tanto a las formas duras que tiene la marca, evocan a las ideas más ancestrales y del paisaje local. Las formas blandas y curvas no eran características de nuestra idiosincrasia, y el no tener limitaciones en cuanto al uso del color se convirtió en un factor positivo, ya que esto para la grafica

tiene un alto costo, pero en televisión no posee ningún gasto. Por eso se decidió darle una fuerte aplicación del color.

Los colores elegidos hacen referencia a la geografía de Mendoza, respetando las tonalidades de los marrones amarillos rojos y muy poco de azul.

Esta primera marca, con el sistema de módulos en base a cuadrado, no se pensó para todo el Sistema de Medios Públicos. Pero la rápida aceptación e identificación que mostraron algunos sectores del CICUNC, motivó el pedido del coordinador del CICUNC de complementar y actualizar las marcas con los otros medios como Edición UNCuyo, Papel u y Radio Universidad.



## MEDIOS PÚBLICOS UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

---



Sin embargo la radio, en particular, presentó un rechazo ante la nueva marca ya que lo que se pretendía desde la emisora era que se mantuviera la antigua marca que tenía la imagen de un micrófono.



Esto salía del criterio de unificación de las marcas del Sistema de Medios ya que ninguna de las elegidas posee elementos icónicos.

El encargado de diseño del CICUNC manifestó que le hubiese gustado imponer su postura de diseño, ya que considera que la parte de la comunicación visual la maneja el área de diseño y la política del sector es integrarla con el resto de las marcas que manejan.

Luego de fuertes discusiones, la nueva marca de la radio terminó dejando medianamente conforme al personal ya que se mantienen tímidamente la imagen de un micrófono. Sin embargo este sentimiento no fue compartido por quienes diseñaron todas las marcas del Sistema de Medios.

*La marca de Radio Universidad tiene una mezcla de lo viejo con lo nuevo, lo que manifiesta, desde su punto de vista, una tibieza a la hora de tomar decisiones sobre el producto, manifestó Asarchuk*



Andrés Azarchuk criticó un poco la rigidez del sistema de marcas de los medios. Por hacerlo tan compatible con el sistema de medios y a la vez con cada uno en especial, las marcas se convirtieron en marcas muy duras. Pese a que respetan las premisas de local, de diversidad y pluralidad, no responden tal vez a una posible evolución.

Por otra parte entre las premisas exigidas a la hora de hacer las marcas, una muy importante era que tuviesen cierto carácter local para reforzar la identidad conceptual de los medios del CICUNC. Un grupo de diseñadores del canal encuentro que evaluó la marca de señal U coincidieron que existían ciertas formas en el imaginario que ellos tenían sobre la provincia: la rigidez de la marca mostraba algo de montañas, los colores, etc.

Otra de las premisas inspiradoras fue el respeto por la diversidad y la pluralidad a través de la aplicación la multiplicidad de colores con lo que se intenta reforzar la identidad de cada uno de los medios. La paleta de colores trabajados son más fríos en términos cromáticos. Sin embargo es importante destacar que el color azul es propio de la Universidad.

#### **5.4.3.1. Qué tipo de comunicación tiene las Marcas del CICUNC**

En casa de herrero cuchillo de palo: no existe un sistema de comunicación institucional, en donde la eficacia de la comunicación interna institucionalizada ayude a la gestión. Desde mi punto de vista la Universidad se debe un debate más serio sobre políticas de comunicación. Y creo de cada uno de los medios e incluyendo al área de diseño gráfico como medio de comunicación si se quiere, sería tener dialogo sobre el sistema de políticas. “Se hace, pero se hace de manera errática”.

Cuando se habla de la marca se produce un fenómeno catalizador. Si nosotros no pedimos que nos definan las políticas de comunicación, se producen los desencuentros, y si no tenemos una base mínima de acuerdo es muy difícil la aprobación de una marca.

Las reuniones realizadas para debatir sobre nombres y marcas no estaban formalizadas bajo un programa de encuentros sino más bien respondía a la espontaneidad, disponibilidad horaria y voluntad de los responsables.

Desde el área del diseño del CICUNC remarcaron que existe cierta tendencia de parte del SMP (como también de algunas instituciones - Secretaría, Facultades, el CICUNC, etc) donde entienden que el concepto de Identidad Visual proviene de un efecto de Big Bang, donde buscan separarse y diferenciarse de los demás.

Para Asarchuk la identidad provoca dos movimientos: en un sentido centrífugo la identificación pasa por la diferenciación, pero en otro movimiento centrípeta, todas convergen en un mismo punto: "Sistema de Medios".

*Los elementos de diferenciación siempre son aceptados mientras que los elementos de inclusión son rechazados, afirmó el jefe del área de diseño*

En la comunicación planteada entre los responsables de gestionar del sistema de medios se puede manifestar cierta hipocresía a la hora de hablar de marcas. No comunican en forma directa aquello que incomoda de la posibilidad de tener criterios unificadores. La idea de unificar o integrar proviene de quien tiene una posición de autoridad en la institución. Los otros estratos de la estructura laboral no siempre piensan lo mismo. Asarchuk sentenció que *"algunos integrantes del sistema de medios valoran más no parecerse a nada que el parecerse a otros". Es muy difícil de lograr una homogenización en la identidad del sistema.*

*"Y nos gustaría que tuviera algo distinto"...*

Desde el lanzamiento de las marcas del SMP aun no se ha hecho una evaluación profunda basada en un método formal sobre la aceptación de las mismas. Señal U fue el único medio que comunicó de forma informal y espontánea una aceptación de su isologo. Pero la devolución sobre los isologos de Edición UNCuyo y Radio Universidad está a la espera. *Las marcas no deberían modificarse salvo que haya una discusión desde las autoridades de la Universidad, opinó Asarchuk*

## 5.5. Mapa de Públicos del Sistema de Medios Públicos

Todo tipo de comunicación siempre tiene un público destinatario del mensaje. Sin embargo, cuando el productor del mensaje es una organización no podemos pensar en un único público sino en varios destinatarios que poseen entre ellos una comunicación compleja.

Queremos destacar que el público de una institución se diferencia de los públicos o audiencias de los medios masivos de comunicación (= masas). El análisis de la investigación focaliza al público interno del SMP y aquellos grupos de interés que se relacionan con la organización según la influencia mutua y cercanía

En nuestro trabajo planteamos el análisis de los públicos o stakeholder en toda su complejidad. El mapa de público del Sistema de Medios Públicos de Comunicación dependientes del CICUNC y las dependencias e Instituciones con las cual nuestro objeto de estudios se relaciona directa o indirectamente.

En una primera instancia y a nivel interno el estudio apunta a evaluar los intereses los individuos o grupos de profesionales que están unidos por una misma finalidad en su relación con el medio al que pertenecen y con el Sistema en general: informar, formar, educar desde la perspectiva de un medio público universitario.

Consideramos que las características de trabajo y los intereses existentes en los diferentes públicos condicionan las relaciones y las estrategias de comunicación con la institución mediática.

Desde una perspectiva sociológica existen grupos primarios (relaciones interpersonales estrechas-familia grupos de amigos) y secundarios (establecen una base de interés de cada individuo siendo sus relaciones entre sus miembros menos estrechas). Los públicos de SMP serán catalogados como un grupo secundario, ya que su integración se deriva de la existencia de una afinidad común entre sus miembros, y no necesariamente existe una relación afectiva ni una proximidad física entre sus componentes. Éstos están pensados desde la construcción en función de las relaciones de intereses con el área de trabajo en la que se desempeñan: coordinación general del SMP, coordinación general por cada medio, jefes de áreas específicas, personal en general (periodistas,

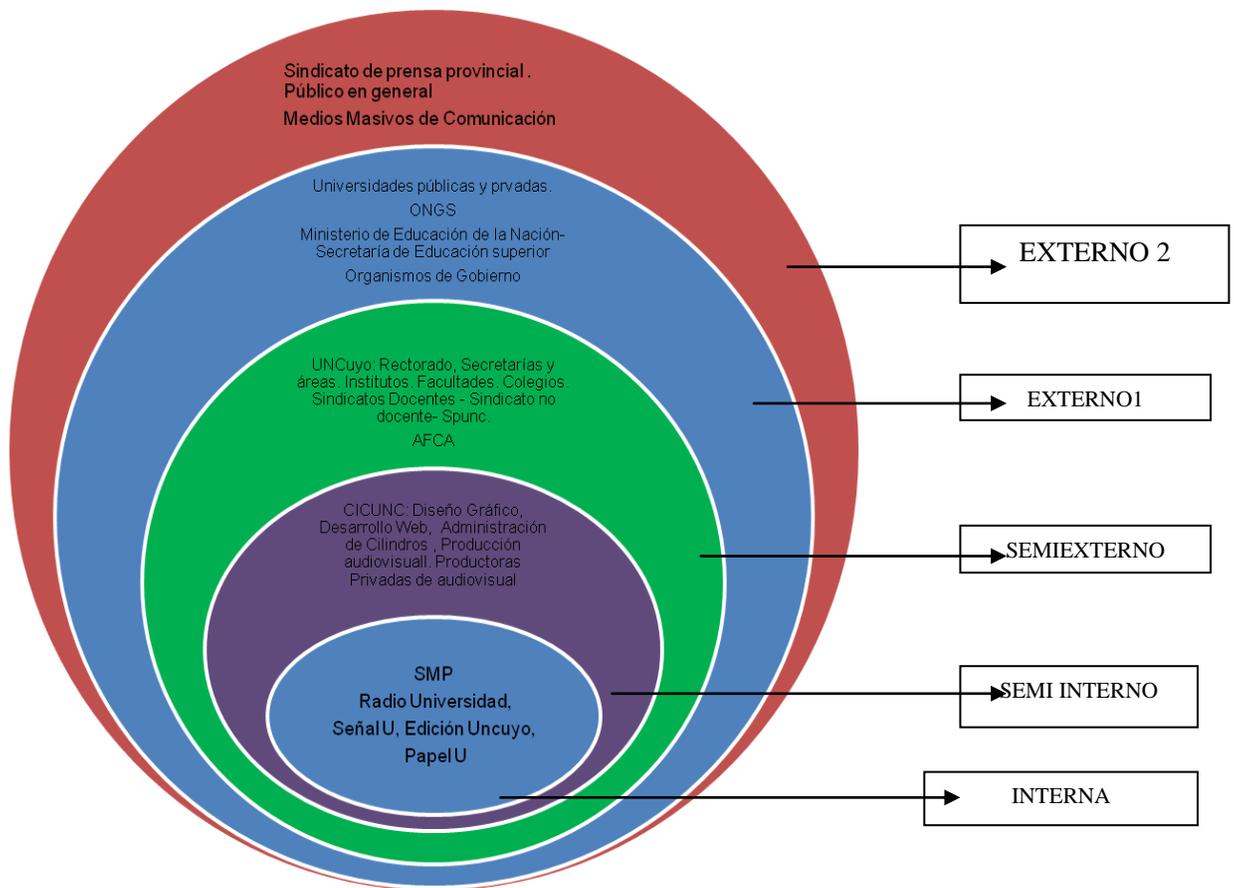
redactores, fotógrafos, camarógrafos, editores, operadores, musicalizadores, productores, asistentes y administradores)

Basándonos en una relación directa de los grupos de interés que conforman el sistema de medios públicos de la UNCuyo encontramos a la Radio Universidad, Señal U (canal de TDA), Edición UNCuyo y Papel U. Al interior de estos grupos aparecen diferentes subgrupos que se relacionan con el Sistema desde una labor específica. Por ejemplo Locutores, Redactores, Productores, fotógrafos, movileros, etc.

Teniendo en cuenta a que el SMP forma parte de uno de los pilares que componen el CICUNC, entabla otra forma comunicación con las áreas que son parte de Institucional, que forma el otro pilar de la Torre. Luego, continuando en el contexto del campus universitario, desde un nivel semi-externo encontramos otros stakeholders que representan al resto de las dependencias y unidades académicas que dependen de la Universidad, comenzando con el Rectorado. La relación de interés que se establece con estos tipos de públicos es mas indirecta y esporádica ya que no existe un conocimiento acabado de los roles y funciones del CICUNC. Como consecuencia a esto el grado de desconocimiento ante la imagen del sistema de medios públicos es mayor

La Autoridad Federal de Servicios de comunicación Audiovisual (AFSCA) es uno de los públicos importante con el cual se relaciona el SMP , ya que es el órgano de control que rige las producciones audiovisuales, no solo de los medios universitarios sino de todo el abanico mediático del país. La habilitación de las licencias a las universidades tiene como finalidad última que las producciones audiovisuales sean alternativas y más democráticas con un fuerte impulso a la divulgación educativa, científica y cultural.

En un nivel externo del mapa de públicos que se relaciona con el sistema de medios públicos encontramos instituciones públicas y privadas que, no solo se encuentra por fuera del campus universitario sino también que los intereses que se establecen con el SMP son indirectos o lejanos.



## **5.6. Resultados del Diagnóstico y Propuestas**

Es imperativo gestionar de manera coordinada la comunicación dentro del sistema de medios públicos dependientes del centro de información y comunicación de la Universidad Nacional de Cuyo. Será importante crear una planificación que integre sus comunicaciones internas y externas de tal manera que impacte tanto lo estratégico como en lo operativo de los medios

La realización de un sistema comunicacional integral e institucionalizado dependerá de la decisión política la gestión actual de la Universidad como también del coordinador del CICUNC, quien lo preside. También es importante la participación activa de los responsables de los diferentes medios en la apropiación y la generación de propuestas para llevar a cabo esta planificación.

### **5.6.1. Identificación del problema comunicacional del CICUNC**

De acuerdo a la investigación diagnóstica, existen varios problemas que cruzan transversalmente a la organización. Podemos identificar entre ellos:

Primero: Deficiente comunicación interna entre los responsables que coordinan cada Medio de Comunicación, con el Coordinador General del Sistema de Medios Públicos.

Segundo: Escasa comunicación entre el sector Institucional del CICUNC y el SMP.

Tercero: Desconocimiento acerca de lo que significa tener una comunicación institucional interna integrada para gestionar el SMP.

Cuarto: La errónea interpretación que poseen los integrantes de algunos medios respecto al mecanismo de comunicación Interna que implementan puertas adentro.

Quinto: Ausencia de una filosofía propia y expresa del SMP y por ende una débil cultura organizacional.

## **5.6.2. Objetivos de un futuro Plan de Comunicación Interna.**

### **5.6.2.1. Objetivo General**

Proponer un Plan de Comunicación Interna que articule las diferentes identidades que conforman el Sistema de Medios sobre un lineamiento común -basado en la formulación de su filosofía- y genere una forma de trabajo articulado.

### **5.6.2.2. Objetivos Específicos**

- a) Involucrar y sensibilizar a los decisores políticos, acerca de la importancia de gestionar sus comunicaciones internas dado su impacto en la coherencia de los mensajes de la organización.
- b) Generar instancias participativas donde se propicie entre el personal el desarrollo de una visión común acerca de su política, organización y fines.
- c) Compartir la información necesaria para reforzar su estructura organizativa y garantizar la calidad del servicio.
- d) Sistematizar, Normalizar e Incorporar canales de comunicación bidireccionales que permitan sentar las bases para el mantenimiento de un clima de trabajo propicio para el logro de los objetivos y la participación y compromiso del personal en su consecución.
- e) Proveer a los grupos de trabajo de las herramientas de comunicación necesarias para la creación de equipos efectivos.

## **5.7. Perfil del profesional que debe gestionar la Comunicación Interna en el Sistema de Medios**

- a. Ser profesional en el campo de gestión de las organizaciones con formación en comunicación.
- b. Tener experiencia comprobada, mediante la presentación de la expertise para el desempeño del cargo, y un reconocido conocimiento de la realidad universitaria.
- c. Ser capaz de promover la sistematización y normatización de la comunicación interna y su futura proyección en la comunicación externa a partir de una visión integrada.

Serán sus funciones

- a. Establecer los mecanismos de coordinación, cooperación e intercambio que permitan a cada uno de los medios de comunicación potenciar su articulación y funcionamiento como sistema.
- b. Definir, conocer y aprobar el plan anual de trabajo del Sistema de medios elaborado a partir de los planes específicos de cada uno de los medios de comunicación, que comprenda, entre otras, la maximización del uso de las tecnologías para ampliar el alcance y cobertura de los contenidos o producciones elaboradas por los medios.
- c. Atender las sugerencias, críticas e inquietudes de la comunidad universitaria, local y nacional, respecto del conjunto del Sistema de medios.
- d. Elaborar un plan e informe anual de trabajo del Sistema de medios de comunicación, los cuales se deberán elevar a las autoridades de la Universidad.

### **5.8. Lineamientos para la acción**

Para incorporar y ser tenido en cuenta en la formulación de un futuro plan de comunicación interna integral para el sistema de medios, proponemos una estrategia de trabajo basada en la creación de una gestión de comunicación interna que articule y de fuerza a una identidad particular de cada medio y a la vez común a todos ellos, como Sistema de MEDIOS.

La gestión Sistema de medios de comunicación deberá establecer reuniones programadas dentro de un calendario de trabajo anual. Sin embargo, también será necesario contemplar reuniones extraordinarias si la situación lo amerita.

Los directores y directoras de los medios responderán por su gestión en el ámbito administrativo ante el coordinador del CICUNC Lic. Matías Quinteros Poquet. Deberán buscar los mecanismos para programar actividades como mesas redondas, debates, entrevistas, foros, publicaciones de

diferente tipo que tengan carácter formativo, sin perjuicio del cumplimiento de las otras funciones propias de los medios.

Cada uno de los medios de comunicación social deberá elaborar sus planes de trabajo en concordancia con los principios y objetivos definidos bajo una misma línea editorial, acorde a la filosofía y cultura del Sistema de medios.

Es necesario diseñar estrategias de comunicación que se sitúen en el espacio de gestión, es decir, de decisión de los medios; para generar una política comunicacional que los integre y articule desde el consenso y el apoyo de los decisores (poder político) y además que se sistematice de tal manera que sobreviva a los cambios de gestión. Nuestras propuestas se focalizarán en promover la reformulación o revisión de la identidad –tanto conceptual y visual- de la organización Sistema de Medios. Para esto, es necesario estudiar las siguientes propuestas:

- Sensibilizar a los decisores políticos acerca de la importancia de revisar y gestionar la comunicación interna desde una perspectiva integral. Este proceso conllevará reuniones con cierta periodicidad entre las autoridades universitarias y los responsables del SMP. De esta manera se podrán atender sugerencias, críticas e inquietudes con respecto al conjunto del Sistema de Medios.
- Elaborar un plan e informe anual de trabajo del Sistema de medios de comunicación, los cuales se deberán elevar a las autoridades de la Universidad.
- Rescatar la figura del Coordinador de Medios con un fuerte perfil y formación en comunicación institucional a fin de articularlos e integrar las comunicaciones de manera diferencial pero respetando la identidad del Sistema de Medios. Este gestor de la comunicación se encargará de:
  - Organizar las diferentes áreas de comunicación, estableciendo mecanismos de coordinación, cooperación e intercambio que permitan a cada uno de los medios de comunicación potenciar su articulación y funcionamiento como sistema.
  - Crear una planificación que integre sus comunicaciones internas y externas de tal manera que impacte tanto lo estratégico como en lo operativo de los medios. Es

importante la participación activa de los responsables de los diferentes medios en la apropiación y la generación de propuestas para llevar a cabo esta planificación.

- Sistematizar todas las comunicaciones de la institución con sus empleados, evitando el problema del rumor, los mensajes involuntarios y contradictorios.
- Establecer canales de comunicación que motiven al empleado a fortalecer su sentido de pertenencia y promover el conocimiento hacia dónde va y cómo debe actuar para lograr un mejor rendimiento en su trabajo.
- Realizar talleres de integración, de trabajo en equipo, con periodistas de un mismo medio como también trabajos inter-medios, es decir con periodistas de otras áreas pertenecientes al sistema de medios.
- Efectuar cursos de capacitación y reuniones programadas entre los jefes de cada área del SMP una vez al mes para plantear propuestas de trabajo y solucionar inconvenientes que puedan perjudicar la labor. Sin embargo, también será necesario contemplar reuniones extraordinarias si la situación lo amerita.
- Definir, conocer y aprobar el plan anual de trabajo del Sistema de medios elaborado a partir de los planes específicos de cada uno de los medios de comunicación, que comprenda, entre otras, la maximización del uso de las tecnologías para ampliar el alcance y cobertura de los contenidos o producciones elaboradas por los medios.
- Prever que la orientación de cada medio sea coherente con los principios, y que cumpla con la misión y visión de su área
- Supervisar la calidad técnica, de producción, estética y periodística en la divulgación de los productos televisivos, radiofónicos y de prensa escrita.

## **5.8. Ejemplos de métodos de evaluación del Plan**

Se utilizarán herramientas cuali y cuantitativas que den cuenta de los objetivos plasmados en el plan. Las evaluaciones serán de tipo monitoreo (durante el desarrollo y ejecución) y de impacto (a posteriori de su implementación)

A modo de ejemplo se determinan los siguientes indicadores:

**Encuesta de Comunicación Interna realizada a los 18 meses posteriores a la implementación**

Tipo: De gestión

Fuente: Unidad de Comunicación

Periodicidad: La establecida en el plan

Estándar: Sí

**(Nº de acciones de mejora llevadas a cabo en plazo/ Nº total de acciones de mejora del plan de acción para dicho plazo) x 100**

Tipo: De proceso

Fuente: Responsable del Plan

Periodicidad: Anual

Estándar:  $\geq 80\%$

**% de variación de la media de la valoración global de la comunicación en la gerencia (entre la encuesta previa y la posterior)**

Tipo: De impacto

Fuente: Encuesta de Comunicación Interna

Periodicidad: La de la realización de la encuesta

Estándar:  $\geq 30\%$

## CONCLUSIONES

Por convención generalizada, hoy se asume que la comunicación constituye una dimensión de importancia capital en la actividad de cualquier organización. De modo que no sólo resulta un soporte de infraestructura sobre el que se articulan las actividades de una organización, sino que constituye de hecho, la base del crecimiento y desarrollo de ésta.

Las teorías organizacionales y de comunicación sirven para entender los diferentes conceptos y usos que se dan dentro de las organizaciones a la comunicación, que se convierten en una imprescindible herramienta en la detección de problemas y mejoramiento de éstos.

De los datos de investigación acumulados, se identifica la naturaleza funcional de la comunicación en una serie de ventajas que podemos resumir en las siguientes:

- Permite a la organización mantener la coordinación entre sus partes.
- Constituye un instrumento de cambio, en tanto que permite el desarrollo, la aceptación y compartición de nuevos valores y objetivos.
- Estimula la creatividad y la colaboración.
- Reduce el nivel de tensiones y conflictos.
- Constituye el origen de la práctica de la calidad.
- Contribuye notablemente al incremento de la satisfacción en el trabajo, del compromiso personal y del clima laboral.
- Incide en aumento de la productividad y reducción de los costos.

La gestión de la comunicación interna es esencial para la integración de las funciones de cada uno de los Medios de Comunicación de la Universidad. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planificación se comunican para que se pueda desarrollar una Identidad organizacional apropiada.

La efectividad y buen rendimiento del Sistema de Medios Públicos depende plenamente de una buena comunicación organizacional sistematizada.

Por lo tanto consideramos necesario gestionar de manera coordinada la comunicación interna dentro del sistema de medios públicos dependientes del Centro del Información y Comunicación

de la Universidad Nacional de Cuyo. Será importante crear una planificación, sustentable en tiempo, que integre sus comunicaciones internas y externas de tal manera que impacte tanto en lo estratégico como en lo operativo de cada uno de los medios

Cuando se ignora en el plano institucional, el impacto de la comunicación interna de la Organización, se genera que los departamentos, las direcciones, los servicios, las secciones y las unidades se obvian o apenas cooperen entre sí.

La información utilizada no suele superar el aspecto operacional (información de primer nivel, de base y trabajo; información instrumental para operar). Así, el aspecto táctico (información de segundo nivel, sobre los objetivos y la trayectoria) y el estratégico (información de tercer nivel, objetivos a medio y largo plazo) permanecen inactivos.

Haciendo una cronología de lo analizado en este trabajo podemos concluir que la realización de un sistema comunicacional integral e institucionalizado para la gestión de una Organización como es el Sistema de Medios Públicos, dependerá de la decisión política de la gestión actual de la Universidad como también de quien preside la coordinación del CICUNC.

La reflexión sobre la importancia de la comunicación institucional para la gestión Sistema de Medios Públicos, no debe reducirse en el área del CICUNC, sino que el debate debe abrirse a la realidad de la Universidad. ¿Dónde está hoy la comunicación institucional de la UNCuyo?

Vistas las repercusiones de llevar a efecto un sistema de comunicación que permita obtener los beneficios que señalamos, cabe preguntarse entonces, ¿cómo es posible que se permanezca tantos años ajenos a esta iniciativa...? y ¿qué consecuencias tiene mantener esta carencia tan sustancial...?. Evidentemente, no podríamos soslayar por más tiempo la cuestión. La Comunicación Interna, no solo constituye un propósito irrenunciable, sino que representa un recurso, un activo que es necesario gestionar.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual

TÍTULO I: Disposiciones generales

CAPÍTULO I: Objeto

Alcance.

ARTICULO 1º.- El objeto de la presente ley es la regulación de los servicios de comunicación audiovisual en todo el ámbito territorial de la República Argentina y el desarrollo de mecanismos destinados a la promoción, desconcentración y fomento de la competencia con fines de abaratamiento, democratización(1) y universalización del aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Quedan comprendidas en las disposiciones de esta ley todas las emisiones que tengan su origen en el territorio nacional, así como las generadas en el exterior cuando sean retransmitidas o distribuidas en él.

Por lo tanto, debe aplicarse a todos los servicios de comunicación audiovisual a fin de brindar seguridad jurídica a los prestadores de tales servicios, seguridad que constituye un fundamento necesario para la implantación de nuevos modelos de negocio y el despliegue de dichos servicios.

También es esencial el principio del país de origen para garantizar la libre circulación de la información y de los programas audiovisuales en el mercado interior".

las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) tienen inmensas repercusiones en prácticamente todos los aspectos de nuestras vidas. El rápido progreso de estas tecnologías brinda oportunidades sin precedentes para alcanzar niveles más elevados de desarrollo.

9 Reconocemos que las TIC deben considerarse como un instrumento y no como un fin en sí mismas. Estas tecnologías instrumento muy eficaz para acrecentar la productividad, generar crecimiento económico, crear empleos y posibilidades de contratación, así como para mejorar la calidad de la vida de todos. Por otra parte, pueden promover el diálogo entre las personas, las naciones y las civilizaciones.

a) Definir políticas que alienten el respeto, la conservación, la promoción y el desarrollo de la diversidad cultural y lingüística y del acervo cultural en la sociedad de la información, como queda recogido en los documentos pertinentes adoptados por las Naciones Unidas, incluida la Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural. Esto incluye, entre otras cosas, alentar a los gobiernos a definir políticas culturales que estimulen la producción de contenido cultural, educativo y científico y la creación de un entorno cultural local adaptado al contexto lingüístico y cultural de los usuarios.

b) Crear políticas y legislaciones nacionales para garantizar que las bibliotecas, los archivos, los museos y otras instituciones culturales puedan desempeñar plenamente su función de proveedores de contenido (que incluye los conocimientos tradicionales) en la sociedad de la información, especialmente, ofreciendo un acceso permanente a la información archivada.

d) Definir y aplicar políticas que preserven, afirmen, respeten y promuevan la diversidad de la expresión cultural, los conocimientos y las tradiciones indígenas mediante la creación de contenido de información variado y la utilización de diferentes métodos, entre otros, la digitalización del legado educativo, científico y cultural.

g) Promover, mediante asociaciones entre los sectores público y privado, la creación de contenido local y nacional variado, incluidos los contenidos en el idioma de los usuarios, y reconocer y apoyar el trabajo basado en las TIC en todos los campos artísticos.

Apartado 9. Medios de Comunicación 24 Los medios de comunicación, en todas sus modalidades y regímenes de propiedad, tienen también un cometido indispensable como actores en el desarrollo de la sociedad de la información y se considera que son un importante contribuyente a la libertad de expresión y la pluralidad de la información.

Apartado 10. Dimensiones éticas de la sociedad de la información 25 La sociedad de la información debe basarse en valores aceptados universalmente, promover el bien común e impedir la utilización indebida de las TIC.

a) Tomar las medidas necesarias para promover la observancia de la paz y el mantenimiento de los valores fundamentales de libertad, igualdad, solidaridad, tolerancia, responsabilidad compartida y respeto de la naturaleza.

b) Todas las partes interesadas deben acrecentar su conciencia de la dimensión ética de su utilización de las TIC.

c) Todos los actores de la sociedad de la información deben promover el bien común, proteger la privacidad y los datos personales así como adoptar las medidas preventivas y acciones adecuadas, tal como lo establece la ley, contra la utilización abusiva de las TIC, por ejemplo, las conductas ilegales y otros actos motivados por el racismo, la discriminación racial, la xenofobia y otros tipos de intolerancia, el odio, la violencia, y todas las formas del abuso infantil, incluidas la pedofilia y la pornografía infantil, así como el tráfico y la explotación de seres humanos.

d) Invitar a las correspondientes partes interesadas, especialmente al sector docente, a seguir investigando sobre las dimensiones éticas de las TIC.

#### **Carácter y alcances de la definición.**

ARTICULO 2.- La actividad realizada por los servicios de comunicación audiovisual se considera una actividad de interés público, de carácter fundamental para el desarrollo sociocultural de la población por el que se exterioriza el derecho humano inalienable de expresar, recibir, difundir e investigar informaciones, ideas y opiniones. La explotación de los servicios de comunicación audiovisual podrá ser efectuada por prestadores de gestión estatal, de gestión privada con fines de lucro y de gestión privada sin fines de lucro, los que deberán tener capacidad de operar y tener acceso equitativo a todas las plataformas de transmisión disponibles.

La condición de actividad de interés público importa la preservación y el desarrollo de las actividades previstas en la presente como parte de las obligaciones del Estado nacional establecidas en el artículo 75 inciso 19 de la Constitución Nacional. A tal efecto, la comunicación audiovisual en cualquiera de sus soportes resulta una actividad social de interés público, en la que el Estado debe salvaguardar el derecho a la información, a la participación, preservación y desarrollo del Estado de Derecho, así como los valores de la libertad de expresión.

El objeto primordial de la actividad brindada por los servicios regulados en la presente es la promoción de la diversidad y la universalidad en el acceso y la participación, implicando ello igualdad de oportunidades de todos los habitantes de la Nación para acceder a los beneficios de su prestación. En particular, importa la satisfacción de las necesidades de información y comunicación social de las comunidades en que los medios estén instalados y alcanzan en su área de cobertura o prestación(2).

Legitimación. Toda persona que acredite interés(3) podrá requerir a la autoridad de aplicación competente el cumplimiento por parte de los servicios de comunicación audiovisual de las obligaciones previstas en esta ley.

Este derecho incluye el de participar en las audiencias públicas establecidas como requisito de prórrogas de licencias, entre otras.

**ARTICULO 3º.-** Se establecen para los servicios de comunicación audiovisual y los contenidos de sus emisiones, los siguientes objetivos:

- a) La promoción y garantía del libre ejercicio del derecho de toda persona a investigar, buscar, recibir y difundir informaciones, opiniones e ideas, sin censura, en el marco del respeto al Estado de Derecho democrático y los derechos humanos, conforme las obligaciones emergentes de la Convención Americana sobre Derechos Humanos y demás tratados incorporados o que sean incorporados en el futuro a la Constitución Nacional;
- b) La promoción del federalismo y la Integración Regional Latinoamericana;
- c) La difusión de las garantías y derechos fundamentales consagrados en la Constitución Nacional;

- d) La defensa de la persona humana y el respeto a los derechos personalísimos;
- e) La construcción de una sociedad de la información y el conocimiento, que priorice la alfabetización mediática y la eliminación de las brechas en el acceso al conocimiento y las nuevas tecnologías (4);
- f) La promoción de la expresión de la cultura popular y el desarrollo cultural, educativo y social de la población;
- g) El ejercicio del derecho de los habitantes al acceso a la información pública;
- h) La actuación de los medios de comunicación en base a principios éticos;
- i) La participación de los medios de comunicación como formadores de sujetos, de actores sociales y de diferentes modos de comprensión de la vida y del mundo, con pluralidad de puntos de vista y debate pleno de las ideas(5);
- j) El fortalecimiento de acciones que contribuyan al desarrollo cultural, artístico(6) y educativo de las localidades donde se insertan y la producción de estrategias formales de educación masiva y a distancia, estas últimas bajo el contralor de las jurisdicciones educativas correspondientes;
- k) El desarrollo equilibrado(7) de una industria nacional de contenidos que preserve y difunda el patrimonio cultural y la diversidad de todas las regiones y culturas que integran la Nación;
- l) La administración del espectro radioeléctrico en base a criterios democráticos y republicanos que garanticen una igualdad de oportunidades para todos los individuos en su acceso por medio de las asignaciones respectivas;
- m) Promover la protección y salvaguarda de la igualdad entre hombres y mujeres, y el tratamiento plural, igualitario y no estereotipado, evitando toda discriminación por género u orientación sexual(8);
- n) El derecho de acceso a la información y a los contenidos de las personas con discapacidad(9); ñ) La preservación y promoción de la identidad y de los valores culturales de los Pueblos Originarios.
- t) El fomento de comités de empresa en los medios de comunicación sociales, sobre todo en las compañías radicadas en los países de la adhesión.

En el mismo orden de ideas, se reconoce la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos en materia de protección al pluralismo a lo largo de sus distintos fallos y opiniones consultivas. En función de ellos se cita el reciente caso resuelto el 3 de marzo de 2009 "Ríos vs. Venezuela" del que se extrae la siguiente cita del parágrafo 106: "Dada la importancia de la libertad de expresión en una sociedad democrática y la responsabilidad que entraña para los medios de comunicación social y para quienes ejercen profesionalmente estas labores, el Estado debe minimizar las restricciones a la información y equilibrar, en la mayor medida posible, la participación de las distintas corrientes en el debate público, impulsando el pluralismo informativo.

En estos términos se puede explicar la protección de los derechos humanos de quien enfrenta el poder de los medios, que deben ejercer con responsabilidad la función social que desarrollan, y el esfuerzo por asegurar condiciones estructurales que permitan la expresión equitativa de las ideas". Y del mismo modo la previsión reconoce los contenidos del Principio 6° de la Declaración de Principios de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos de Octubre de 2000 que hace referencia explícita a "la actividad periodística debe regirse por conductas éticas que en ningún caso pueden ser fijadas por los estados".

## **CAPÍTULO II: Definiciones**

### **Definiciones.**

**Dividendo digital:** El resultante de la mayor eficiencia en la utilización del espectro que permitirá transportar un mayor número de canales a través de un menor número de ondas y propiciará una mayor convergencia de los servicios.

**Emisoras comunitarias:** Son actores privados que tienen una finalidad social y se caracterizan por ser gestionadas por organizaciones sociales de diverso tipo sin fines de lucro. Su característica fundamental es la participación de la comunidad tanto en la propiedad del medio, como en la programación, administración, operación, financiamiento y evaluación. Se trata de medios independientes y no gubernamentales(14).

En ningún caso se la entenderá como un servicio de cobertura geográfica restringida.

**Licencia de radio o televisión:** Título que habilita a personas distintas a las personas de derecho público estatales y no estatales y a las universidades nacionales para prestar cada uno de los servicios previstos en esta ley y cuyo rango y alcance se limita a su definición en el momento de su adjudicación.

**Licencia de radio o televisión:** Título que habilita a personas distintas a las personas de derecho público estatales y no estatales y a las universidades nacionales para prestar cada uno de los servicios previstos en esta ley y cuyo rango y alcance se limita a su definición en el momento de su adjudicación.

**Permiso:** Título que expresa de modo excepcional la posibilidad de realizar transmisiones experimentales para investigación y desarrollo de innovaciones tecnológicas, con carácter precario y del que no se deriva ningún derecho para su titular. Su subsistencia se encuentra subordinada a la permanencia de los criterios de oportunidad o conveniencia que permitieron su nacimiento, los cuales pueden extinguirse en cualquier momento, bajo control judicial pleno y oportuno, incluso cautelar, y del pago de las tasas que pudiera fijar la reglamentación.

**Producción:** Es la realización integral de un programa hasta su emisión, a partir de una determinada idea.

Producción independiente: Producción nacional destinada a ser emitida por los titulares de los servicios de radiodifusión, realizada por personas que no tienen vinculación societaria con los licenciatarios o autorizados(16).

Producción local: Programación que emiten los distintos servicios, realizada en el área primaria respectiva o en el área de prestación del licenciatario en el caso de los servicios brindados mediante vínculo físico. Para ser considerada producción local, deberá ser realizada con participación de autores, artistas, actores, músicos, directores, periodistas, productores, investigadores y/o técnicos residentes en el lugar en un porcentaje no inferior al sesenta por ciento (60%) respecto del total de los participantes.

Producción nacional: Programas o mensajes publicitarios producidos integralmente en el territorio nacional o realizados bajo la forma de coproducción con capital extranjero, con participación de autores, artistas, actores, músicos, directores, periodistas, productores, investigadores y técnicos argentinos o residentes en la Argentina en un porcentaje no inferior al sesenta por ciento (60%) del total del elenco comprometido.

Producción propia: Producción directamente realizada por los licenciatarios o autorizados con el objeto de ser emitida originalmente en sus servicios(17).

### **TÍTULO III: Prestación de la actividad de los servicios de comunicación audiovisual**

#### **CAPÍTULO I: Prestadores de los servicios de comunicación audiovisual**

Prestadores.

ARTICULO 21.- Los servicios previstos por esta ley serán operados por tres (3) tipos de prestadores: de gestión estatal, gestión privada con fines de lucro y gestión privada sin fines de lucro. Son titulares de este derecho:

- a) Personas de derecho público estatal y no estatal;
- b) Personas de existencia visible o de existencia ideal, de derecho privado, con o sin fines de lucro.

Autorizaciones.

ARTICULO 22.- Las personas enunciadas en el inciso a) del artículo 21 que propongan instalar y explotar un servicio de comunicación audiovisual, deberán obtener la correspondiente autorización por parte de la autoridad de aplicación, en las condiciones que fije la reglamentación.

### **TÍTULO VIII: Medios de comunicación audiovisual universitarios y educativos**

Autorizaciones.

ARTICULO 145.- Las universidades nacionales y los institutos universitarios podrán ser titulares de autorizaciones para la instalación y explotación de servicios de radiodifusión.

La autoridad de aplicación otorgará en forma directa la correspondiente autorización.

Financiamiento.

ARTICULO 146.- Los servicios contemplados en este título se financiarán con recursos provenientes de:

a) Asignaciones presupuestarias atribuidas en las leyes de presupuesto nacional y en el presupuesto universitario propio;

b) Venta de publicidad;

c) Los recursos provenientes del Consejo Interuniversitario Nacional o del Ministerio de Educación;

d) Donaciones y legados y cualquier otra fuente de financiamiento que resulte de actos celebrados conforme los objetivos de la estación universitaria de radiodifusión y su capacidad jurídica;

e) La venta de contenidos de producción propia;

f) Auspicios o patrocinios.

Redes de emisoras universitarias.

ARTICULO 147.- Las emisoras pertenecientes a universidades nacionales podrán constituir redes permanentes de programación entre sí o con emisoras de gestión estatal al efecto de cumplir adecuadamente con sus objetivos.

Programación.

ARTICULO 148.- Las emisoras universitarias deberán dedicar espacios relevantes de su programación a la divulgación del conocimiento científico, a la extensión universitaria y a la creación y experimentación artística y cultural.

Las radios universitarias deberán incluir en su programación un mínimo del sesenta por ciento (60%) de producción propia.

Servicios de radiodifusión sonora por modulación de frecuencia pertenecientes al sistema educativo.

ARTICULO 149.- La autoridad de aplicación podrá otorgar, en forma directa por razones fundadas, autorizaciones para la operación de servicios de radiodifusión a establecimientos educativos de gestión estatal.

El titular de la autorización será la autoridad educativa jurisdiccional, quién seleccionará para cada localidad los establecimientos que podrán operar el servicio de comunicación audiovisual.

Contenidos.

ARTICULO 150.- La programación de los servicios de comunicación audiovisual autorizados por el artículo 149 debe responder al proyecto pedagógico e institucional del establecimiento educativo y deberá contener como mínimo un sesenta por ciento (60%) de producción propia. Podrán retransmitir libremente las emisiones de las estaciones integrantes de Radio y Televisión Argentina Sociedad del Estado.

## ANEXO 2. Resolución Creación del CICUNC



Universidad Nacional de Cuyo  
Rectorado

"2004 – Año de la Antártida Argentina"

### ANEXO I -105-

A partir de la creación del CICUNC y su estructura de funcionamiento, con áreas y objetivos determinados, por ordenanza N° 7 del 30 de diciembre del 2002 del Honorable Consejo Superior, se presenta ahora el Organigrama completo (cargos de gestión y planta permanente de apoyo docente, entre las categorías 11 a 9).

#### Cargos de Gestión

- COORDINACIÓN GENERAL

La Coordinación General depende directamente del Rector/a y es responsable de la dirección, coordinación y administración de los proyectos, programas y tareas elaborados por los Departamentos y Unidades de Gestión.

Establece en forma directa acciones, programas y proyectos, desde las áreas de Medios de Comunicación, Nuevas Tecnologías e Innovación y Desarrollo de Proyectos, con las Secretarías, Facultades, Colegios y organismos descentralizados o asociados a la Universidad.

El CICUNC brinda y coordina servicios de:

- 1- Comunicación e información interna y externa y mediación de contenidos educativos y culturales, a través de diversos soportes mediáticos (gráfico, sonoro, audiovisual y multimedia on y off-line).
- 2- Gestiona y dirige los medios y programas de comunicación masiva e institucional de la Universidad.
- 3- Desarrolla y gestiona, además, la imagen institucional y corporativa de la UNCuyo.
- 4- Diseña, gestiona y apoya el desarrollo tecnológico de la UNCuyo en hardware, software, multimedia, conectividad y telecomunicaciones. Asesora a las Facultades, organismos y colegios en su propio programa tecnológico y en la mejora continua de los servicios de telefonía e internet.
- 5- Apoyo a la producción integral de programas educativos (presenciales y a distancia), con apoyo de medios y tecnologías.
- 6- Desarrollo integral de contenidos, programas y materiales educativos para proyectos externos de índole educativa, cultural y social y también para organismos propios o asociados a la UNCuyo.
- 7- Gestión de salas de reuniones y apoyo técnico para eventos de todos los organismos de la UNCuyo y externos.

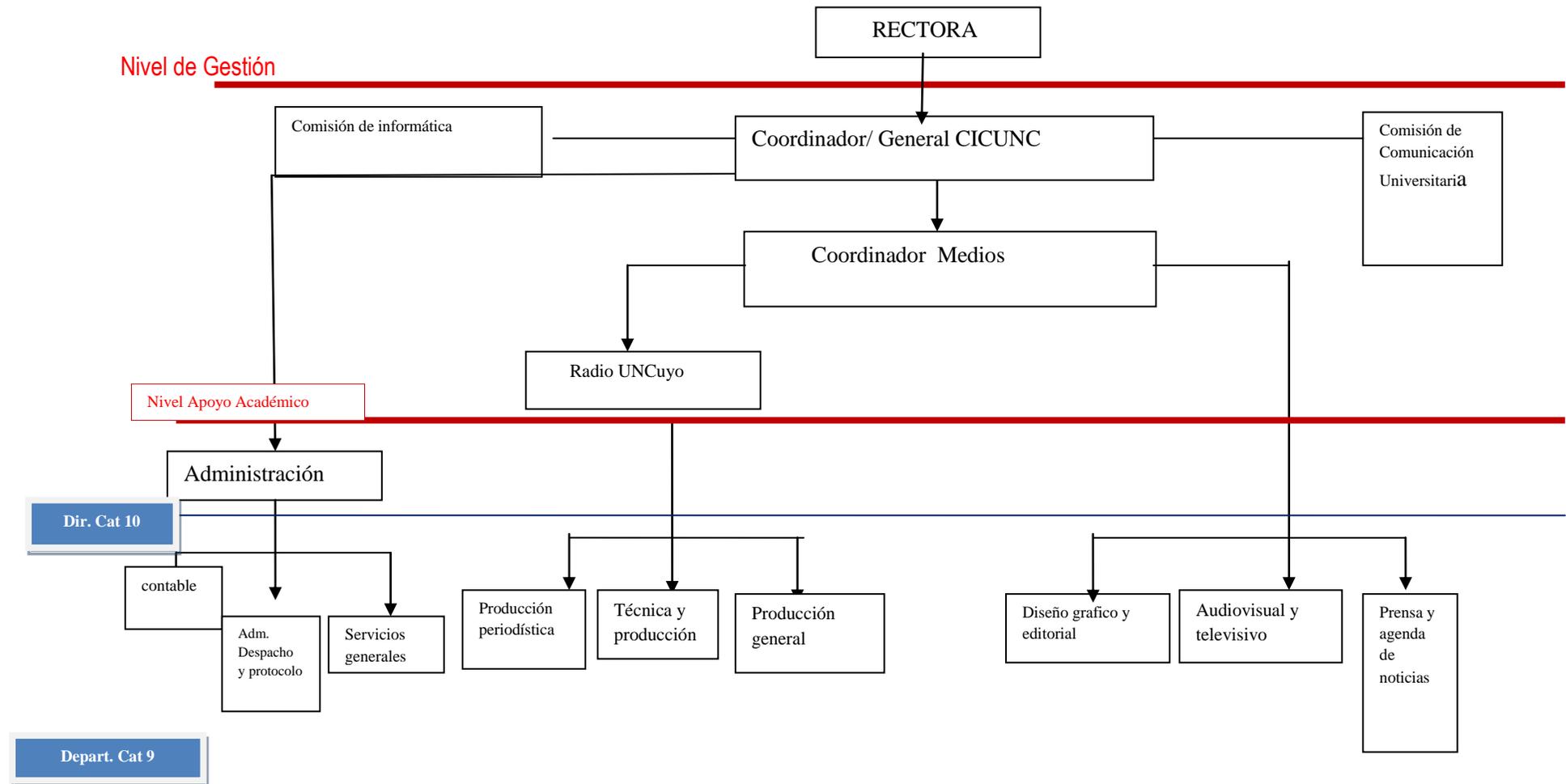
El Centro es además un puente mediático entre la universidad y la sociedad local, nacional e internacional, esto último a través de sus canales y medios digitales y las producciones para otros medios, instituciones y organismos provinciales y nacionales a través de sus servicios a terceros y generación de recursos propios.

La tarea de la Coordinación General del Centro, es apoyada por dos Comisiones Asesoras:

- Comisión de Informática. Resolución Rectoral N° 585/04.
- Comisión de Comunicación Universitaria. Ordenanza N° 33/2004/ CS

Ord. N° 96

### ANEXO 3



## MANUAL DE ESTILO Y PROCEDIMIENTO

### SEÑAL U

#### **SEÑAL U – El Canal de la Universidad Nacional de Cuyo**

En consonancia con la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, la UNCUYO avanzó en el compromiso de las Universidades Nacionales con la aplicación de esta normativa que promueve el acceso a la información para la sociedad y también genera espacios en los cuales los realizadores audiovisuales puedan volcar sus producciones. Cabe recordar que la nueva Ley ha sido fuertemente defendida por las Universidades, por considerarla una creación colectiva que reivindica el rol social de estas instituciones para estar en línea con la sociedad. Es por eso que se celebra la oportunidad histórica de contar con un canal de televisión.

El canal de la UNCUYO, denominado Señal U, tiene algunas características fundamentales que determinan y denotan su perfil:

- **Público**
- **Universitario**
- **Gratuito**
- **Digital**

Dependiente de la Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO), se emite por la señal 30 (Mendoza) de la Televisión Digital Abierta (TDA).

Propone contenidos culturales, conocimiento científico y análisis de la realidad local. Sobre todo, estas características de localidad y territorialidad son ejes fundamentales para el desarrollo del medio.

Dirigido y comprometido con la sociedad mendocina en su conjunto, con la que procura una fuerte interacción, a partir del reconocimiento de su acervo cultural y su capacidad analítica.

#### **La propuesta es:**

- Un canal que respete la diversidad de voces, donde todos estén representados con respeto.
- Un lugar donde veros, analicemos quiénes somos, quiénes fuimos y quiénes queremos ser.
- Un canal local para producir y transmitir nuestra realidad, que muestre la región y el desarrollo concreto de nuestro espacio.
- Un espacio de construcción de contenidos abiertos y reflexivos más que taxativos. No proponer una verdad absoluta, sino la transmisión de historias, de aspecto de la identidad mendocina como reflejo.

#### **Nuestra forma de mostrarlo estará guiada por los siguientes ejes:**

- Multiplicidad de formas narrativas.
- Diferentes formatos dinámicos que habiliten nuevas posibilidades expresivas.
- Calidad Hd broadcast.
- Compromiso en la búsqueda y producción de contenidos.

#### **Ejes temáticos:**

- a) Arte y cultura.
- b) Derechos humanos.
- c) Género.
- d) Política.
- e) Economía.
- f) Movimientos sociales.
- g) Análisis y opinión de la realidad, en sus múltiples abordajes.
- h) Noticias.
- i) Universidad y divulgación científica.

## **ANEXO 5. Modelo de Entrevista**

### **Aspectos metodológicos. Entrevista**

Se realizará una entrevista individual en profundidad; ya que esta técnica de investigación de carácter cualitativo, permite ahondar sobre el estado de la Comunicación Interna y sobre todo recabar abundante información.

En esta instancia, se decodifica quién emite el mensaje, a quién va dirigido, qué se transmite, con qué intención y con qué frecuencia. Se incluye además el análisis de discursos, conversaciones informales.

La intención es recopilar los datos generales de los medios masivos de comunicación del CICUNC, conseguir una descripción de cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de la organización. a mismo se trata de identificar el tipo de cultura organizacional con la que cuenta la INSTITUCION y si existe o no una planeación estratégica que contemple misión, visión, Y valores.

Sobre el sistema de medios públicos (SMP) dependiente del CICUNC.

1. ¿El SMP, (como una organización) posee una estructura de comunicación interna reconocida por todos los sectores que lo conforman?
2. ¿Los mensajes de la comunicación interna del SMP son comunes a toda la organización o incorporan aspectos particulares de cada área de trabajo?
3. ¿Qué herramientas de comunicación usa el SMP?
4. ¿Cuál es la herramienta más utilizada para la comunicación interna?
5. ¿Qué canales de comunicación interna utiliza? Son permanentes?
6. ¿El equipo de trabajo de su área conocen e identifica los canales de comunicación interna como algo que distingue y es propio al SMP?
7. ¿Cuándo recibe una información de la institución lo percibe como una contribución a la mejora de la comunicación interna o como un trámite más que cumplir?
8. ¿Considera que es posible la implementación de un plan de carácter institucional de comunicación interna para el sistema de medios que perdure a la renovación de gestiones?

Pregunta según al medio al cual pertenece (Señal U, Radio Universidad, Edición UNCuyo, Papel U)

1. ¿En el medio que usted trabaja, existe un sistema de comunicación interno institucionalizado? Cuál?
2. ¿Qué tipo de herramientas y canales de comunicación interna utiliza frecuentemente usted y el personal del medio?.

3. ¿Cuándo y por qué surge?
4. ¿Cuál es la misión, visión y valores que tiene?
5. ¿Cuántos profesionales trabajan?
6. ¿Existe un organigrama jerárquico?
7. ¿Como coordinador de este medio de comunicación, tiene comunicación con coordinadores o jefes de áreas de otros medios?
8. ¿En la comunicación interna que se desempeña en su Medios las vías son horizontales, verticales o transversales?
9. ¿Posee un manual de estilo o de procedimiento donde se contemple la comunicación institucional?

## Anexo 6: Modelo de Encuesta

ENCUESTA sobre la comunicación interna en el Sistema de Medios Públicos (SMP) que dependen del CICUNC

La participación de esta encuesta es totalmente anónima y voluntaria. Los resultados serán procesados y analizados; estos datos servirán para obtener un panorama claro y representativo de las características de comunicación del SMP

Área: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo De Vinculación: 0 a 5 años: \_\_\_\_ 6 a 10 años: \_\_\_\_ Más de 10 años: \_\_\_\_

Género: Masculino \_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Por favor marque con una X la opción que más se acerque a su pensamiento o preferencia.**

1. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía?  
a. Siempre \_\_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_\_ e. Nunca \_\_\_\_
2. ¿Recibe información sobre actividades y sobre contenidos que se realizan en el SMP?  
a. Siempre \_\_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_\_ e. Nunca \_\_\_\_
3. ¿Tiene acceso a información sobre cuestiones relacionadas con su trabajo ?  
a. Siempre \_\_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_\_ e. Nunca \_\_\_\_
4. ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?  
a. Alta Gerencia \_\_\_\_ b. Jefe inmediato \_\_\_\_ c. Compañeros de área \_\_\_\_  
d. Compañeros de otras áreas \_\_\_\_ e. Medios (cartelera- revista) \_\_\_\_ f. Ninguno de los anteriores \_\_\_\_
5. ¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe o encargado de área?  
a. De trabajo \_\_\_\_ b. De relaciones humanas \_\_\_\_ c. Personal \_\_\_\_ d. Todas las anteriores \_\_\_\_
6. ¿Considera que tiene un jefe o encargado de área con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?  
a. Siempre \_\_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_\_ e. Nunca \_\_\_\_
7. ¿SMP posee una estructura de comunicación interna propia que Usted identifica?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

8. ¿Son claros los mensajes que recibe?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

9. ¿Son oportunos (en el momento indicado) los mensajes que recibe?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

10. ¿Conoce los canales de comunicación interna que posee SMP?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

11. ¿Es fácil contactarse con los demás empleados que son parte de su área de trabajo?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca

12. ¿Le gusta la estrategia de comunicación existente en el SMP?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

13. ¿La información transmitida a través de los canales de comunicación es interesante?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

14. ¿Cuál es el canal de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?

a. Cara a cara \_\_\_ b. Correo electrónico \_\_\_ c. Teléfono \_\_\_ d. Otro \_\_\_ ¿Cuáles?  
\_\_\_\_\_

15. ¿Cuál considera que es el canal más eficaz para recibir información?

a. Boletín \_\_\_\_\_ b. Cartelera \_\_\_\_\_ d. Reuniones \_\_\_\_\_ e. Revista \_\_\_\_\_ f. Actas \_\_\_\_\_

i. Circulares \_\_\_\_\_ j. Cara a cara \_\_\_\_\_ f. Intranet \_\_\_\_\_ g. Correo electrónico \_\_\_\_\_

16. De la siguiente lista de canales que existen, señale únicamente aquellos que ha usado por lo menos una vez:

a. Intranet \_\_\_\_\_ b. Cartelera \_\_\_\_\_ c. Reuniones \_\_\_\_\_ d. Cara a cara \_\_\_\_\_ e. Correo electrónico \_\_\_\_\_

17. ¿Qué canal de comunicación debería implementar SMP para mejorar la comunicación interna?

a. Reuniones \_\_\_\_\_ b. Cara a cara \_\_\_\_\_ c. Intranet \_\_\_\_\_ d. Periódico \_\_\_\_\_ e. Otros \_\_\_\_\_

Cuáles \_\_\_\_\_

18. ¿A través de qué medios se entera de las actividades de la Institución?

a. Cara a cara \_\_\_\_\_ b. Circulares \_\_\_\_\_ c. Cartelera \_\_\_\_\_ d. Reuniones \_\_\_\_\_ e. Correo electrónico \_\_\_\_\_ f. Otro \_\_\_\_\_ Cuales? \_\_\_\_\_

19. ¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de SMP?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

20. ¿Piensa que su jefe o encargado de área hace caso a rumores o información que algunos le transmiten sobre usted o sus compañeros de trabajo?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

21. ¿SMP da a conocer los valores de la organización?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

22. ¿Conoce el manual de estilo del SMP?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

23. ¿Conoce el manual de estilo del Medio de comunicación en el que Usted trabaja?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

24. ¿Considera que todos conocen el manual de estilo de trabajo en su área?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

25. ¿Se siente orgulloso de formar parte de este SMP?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

26. ¿El personal Directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

27. ¿Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones importantes?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

28. ¿El trato que recibe por parte de los jefes directos es respetuoso?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

29. ¿Qué clase de actividades le gustaría que realizara SMP para la integración de todo el personal?

a. Reuniones \_\_\_\_ b. Almuerzos \_\_\_\_ c. Cenas \_\_\_\_ d. Celebración de fechas especiales (cumpleaños, día de la mujer, del trabajador, aniversario de la institución, etc) \_\_\_\_ e. Otro \_\_\_\_  
¿Cuál? \_\_\_\_

30. ¿El tiempo que utiliza es suficiente para realizar su trabajo?

a. Siempre \_\_ b. Casi siempre \_\_ c. Algunas veces \_\_ d. Casi nunca \_\_ e. Nunca \_\_

31. ¿El trabajo que usted realiza está de acuerdo con sus capacidades y conocimientos?

a. Siempre \_\_ b. Casi siempre \_\_ c. Algunas veces \_\_ d. Casi nunca \_\_ e. Nunca \_\_

32. ¿Considera que existe estabilidad laboral?

a. Siempre \_\_ b. Casi siempre \_\_ c. Algunas veces \_\_ d. Casi nunca \_\_ e. Nunca \_\_

Sugerencias y Comentarios:

---

Gracias por la atención y sinceridad en la encuesta.

## Índice Bibliográfico

- BONGIOVANNI, Maximiliano “**Los Públicos en el proceso de comunicación pública**”. En **auditoría de la comunicación**, Amado Suarez Adriana Editorial La Crujia, 2008
- CAPRIOTTI, Paul. “**Planificación Estratégica de la imagen corporativa**”. Pág 72
- CAPRIOTTI, Paul. “**Branding Corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa**”. Pág 229-232, 2009
- CAPRIOTTI, Paul. “**La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada**”. El Ateneo, Barcelona 1992, pág 35.
- CAPRIOTTI, Paul. “**La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada**”. El Ateneo, Barcelona 1992, pág 40.
- CHIAVENATO, Idalberto. “**Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones**”. Segunda edición, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. “**Administración de recursos humanos**”. Quinta edición, pág 7, 1999
- COSTA, Joan. “**Identidad corporativa**”. México, Trillas-Sigma, 1999.
- DASI, Fernando Manuel. “**Flujos de la comunicación interna**”. Pág 59
- DASI, Fernando Manuel. “**La comunicación interna de la empresa**”. Cap 3, pág 62
- ETKIN, Jorge- SCHVARSTEIN, Leonardo. “**Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio**”. Cap 2, pág 73-76, Paidós Buenos Aires.
- FERNANDEZ PARDO, Carlos. “**Organizaciones solidarias, gestión e innovación en el tercer sector**”. Federico Tobar, Buenos Aires, 2001.
- FERNANDEZ, Manu. “**Tercer sector e innovación**”. Marzo, 2007.
- JARAMILLO en “**Cómo llegar a un diagnóstico comunicacional de las instituciones**”. Medellín, Colombia, 1985.
- KAPLUM, Mario. “**Una pedagogía de la comunicación. El comunicador popular**”. Reedición de la editorial Caminos, La Habana, 2002.
- KUHN, Thomas. “**La estructura de las revoluciones científicas**”. 1962.
- LETIERIELLO, Ángel. “**La comunicación en las instituciones**”. 1995, pág 84.
- LÓPEZ VIGIL, Juan Ignacio. “**Manual urgente para radialistas apasionados**”. Quito, Ecuador, 2005.
- MAC LUHAM, Marshal. “**Aldea global**” “Guerra y paz en la aldea global”. 1968.
- MORERA JUSTO, Iris. “**La comunicación para el cambio en las organizaciones**”. Pág 34.
- OSBORNE, David y GAEBLER, Ted. “**La reinención del gobierno**”. Citados en organizaciones públicas. Tomo 1. Guía Temática Básica. Serie: documentos de apoyo a la capacitación, Dirección Nacional y documentación y Dirección de estudios de investigación. Buenos Aires, 1997, pág 8.

PEREZ LOPEZ, Juan Antonio. **“Fundamentos de la Dirección de Empresas”**. Ediciones RIALP, Madrid, 4ª edición, 2000, pág 16, citado en el trabajo de Raimundo Castillo Bautista y Alejandra Juarez Anguiano: análisis organizacional y de imagen de asociaciones no lucrativas, pág 6, 2008.

PRIETO CASTILLO, Daniel. **“La comunicación en la educación”**. Ediciones CICCUS. La Crujía. Argentina, 1999.

REY LENNON, Federico y Bartoli PIÑERO, Javier. **“Reflexiones sobre el management de la comunicación”**. 2008, pág 21.

RITTER, Michael, **“Cultura organizacional: gestión y comunicación”**. Primera edición, Buenos Aires, La Crujía, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **“Comportamiento organizacional”**. Cap. 8

ROBBINS, Stephen P. **“Cultura organizacional”**, pág. 524, Parson Educación, México, 2004

SHEIN, Edgar. **“El Psicología de la organización”**, 1982.

SCHEINSOHN Daniel. **“Comunicación estratégica. Mas alla de la imagen corporativa”**. Buenos Aires, Garnica, 2009.

SCHVARSTEIN, Leonardo. **“Diseño de la organización”**, 1998.

TYLOR, Edward. **“Cultura primitiva”** citado en el texto **“Concepto de cultura”** de la Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa, México, 2008, pág 7

VON BERTALANFFY, Ludwing. **“Teoría general de sistemas”**, 1950

[www.infoleg.gov.ar/infoleginternet/anexos/170000-174999/170679/norma.htm](http://www.infoleg.gov.ar/infoleginternet/anexos/170000-174999/170679/norma.htm)

[www.uncu.edu.ar](http://www.uncu.edu.ar)

---

## Índice Analítico

INTRODUCCIÓN	3
<b>PRIMERA PARTE MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>Paradigmas y análisis de las Organizaciones</b>	<b>9</b>
1.2. Paradigmas: Esquema formal para el estudio organizacional	9
1.2. Paradigma de la complejidad	12
1.2.1. Policausalidad en procesos organizacionales	13
1. 3. Organizaciones Sociales	14
1.3.1. Objetivos Organizacionales	18
1.3.2. La organización	20
1.3.3. Teorías o modelos para explicar las organizaciones	20
1.3.4. Clasificación de las organizaciones	21
1.4. Sectores de las Organizaciones Sociales	23
1.4.1. Primer Sector	24
1.4.1.2. El contexto de las Organizaciones Públicas	25
1.4.1.3. Paradigmas del modelo de gobierno en las organizaciones de la administración pública	26
1.4.2. Paradigma desde el Tercer Sector	27
<b>CAPÍTULO 2.</b>	
<b>La Comunicación</b>	<b>30</b>
2.1. La Comunicación desde la Organización	31

2.2. La Comunicación Institucional	35
2.2.1. Comunicación Interna y Externa	36
2.2.2. La comunicación en las organizaciones	37
2.2.3. Comunicación global de la organización	38
2.3. El comunicador como gestor	39
<b>CAPÍTULO 3.</b>	
<b>La planificación estratégica para la comunicación INTEGRAL</b>	<b>43</b>
3.1. La investigación	43
3.1.1. Realidad de la Organización: Diagnóstico	44
3.1.2. Filosofía y Cultura de la Organización	47
3.1.2.2. Filosofía	48
3.1.2.2.1. La misión organizacional, su razón de ser	48
3.1.2.2.2. La visión. Ambición de la organización	48
3.1.2.2.3. Valores. Principios necesarios para la gestión de una organización	49
3.1.2.2. Cultura de las organizaciones	49
3.1.2.2.1. Dinámica de la Cultura	50
3.2.3. Imagen de la organización	51
3.2.4. Gestión de la comunicación interna	52
3.2.4.1. ¿Qué es Gestionar la Comunicación Interna?	53
3.2.5. Los públicos	54
3.2.5.1. Identificación de los grupos de interés	56

3.2.5.2. El mapa de público	57
3.2.5.2.1 Aspectos claves para el trabajo con los públicos	58
3.2.5.2.2. Del Mapa a la Comunicación	58
3.3. La Planificación	59
3.4. La Implementación	62
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>Los Medios de comunicación como organizaciones</b>	<b>64</b>
4.1. Medios Masivos de Comunicación como organización	64
4.1.1 Funciones de los Mass Media	65
4.2. Características de los medios de comunicación	66
4.3. Clasificación de los medios masivos de comunicación	67
4.3.1. Medios públicos de comunicación masiva	67
4.3.2. Medios privados de comunicación social	72
4.3.2.1. Concentración geográfica y económica	73
4.3.3. Medios Comunitarios. Una voz para la sociedad civil	76
4.3.3.1. Medios de Comunicación Comunitaria en práctica	78
4.3.4. Medios de Comunicación vehículos de la Educación	80
4.3.4.1. Historia de los medios de comunicación en las universidades.	81
4.3.4.2. Ley de servicios de comunicación audiovisual	84
4.3.4.2.1. Capítulos más importantes de la ley de medios de comunicación audiovisual que influyen en la formación de medios universitarios	87

4.4. Sistema de medios de comunicación	87
4.4.1. Características de los sistemas	88
<b>SEGUNDA PARTE MARCO OPERATIVO</b>	<b>91</b>
<b>CAPÍTULO 5.</b>	
<b>Análisis de caso</b>	<b>92</b>
5.1. Diagnóstico del Objeto de Estudio	92
5.1.1. ¿Qué es el CICUNC?	92
5.1.2. ¿Cómo se sustenta?	94
5.1.3. Breve historia del CICUNC y los medios de comunicación	94
5.1.4. El CICUNC en la actualidad	97
5.2. Historia de los medios de comunicación públicos de la UNCuyo	99
5.2.1. Cómo fueron las primeras producciones Audiovisuales.	99
5.2.2. Medios y propuestas gráficas	100
5.3. Realidad Organizacional del Sistema de Medios Públicos	102
5.3.1. “Radio Universidad Nacional de Cuyo, fm 96.5”	102
5.3.1.1. Organigrama orgánico funcional de Radio Universidad	104
5.3.2. CANAL SEÑAL U	110
5.3.2.1. ¿Cuál es la misión de Señal U?	111
5.3.2.2. Contenidos Señal U	112
5.3.2.3. Organigrama orgánico-funcional. Equipo de Señal U	115
5.3.3. Edición UNCuyo	118

5.3.3.2. Organigrama Orgánico-funcional	120
5.3.4. Papel U	122
5.4. Análisis de situación	123
5.4.1. Técnicas de Recolección de Datos aplicadas en el Diagnóstico	124
5.4.1.1. Visitas a la organización y Observación participante	125
5.4.1.2. Entrevistas	126
5.4.1.3. Encuestas	126
5.4.2. Identidad Conceptual. Descripción	128
5.4.2.1. Filosofía y Cultura de la Organización	128
5.4.3. Identidad visual	129
5.4.3.1. Qué tipo de comunicación tiene las Marcas del CICUNC	135
5.5. Mapa de Públicos del Sistema de Medios Públicos	137
5.6.1. Identificación del problema comunicacional del CICUNC	140
5.6.2. Objetivos de un futuro Plan de Comunicación Interna. pp141	
5.6.2.1. Objetivo General	141
5.6.2.2. Objetivos Específicos	141
5.7. Perfil del profesional que debe gestionar la Comunicación Interna en el SMP	141
5.8. Lineamientos para la acción	142
5.8. Ejemplos de métodos de evaluación del Plan	144
CONCLUSIONES	146
ANEXOS	148
Índice Bibliográfico	166

