



Universidad
Nacional
de Rosario

Universidad Nacional de Rosario
FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RR.II.
LICENCIATURA EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

**Comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Económicas
y Estadística de la UNR.** Una propuesta de intervención profesional
desde la perspectiva del estamento nodocente.

ACUÑA, Javier
AVALO, Aixa
BRETTIN, Marcia
STRAPPA, Javier

Docente: Virginia Stradolini

Rosario, 24 de octubre 2025

Resumen

Este trabajo propone diseñar una estructura burocrática profesional para el Área de Comunicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario (UNR). A través de un enfoque cualitativo y fundamentado en teorías organizacionales, se busca superar la ausencia de procedimientos establecidos, potenciar la coordinación interna y alinear las políticas de comunicación con los lineamientos institucionales de la UNR.

ÍNDICE

1. Contexto de estudio/trabajo.....	5
1.1. Marco institucional	
1.2. Fundamentación/Justificación	
2. Planteo del problema.....	10
2.1. Objetivo general	
2.2. Objetivos específicos	
3. Marco de referencia del proyecto.....	12
3.1. Fundamentos teóricos	
3.1.1. Comunicación Institucional en el Ámbito Universitario	
3.1.2. Marco organizacional para el análisis de la comunicación institucional	
3.1.3. Cultura Organizacional	
3.1.4. Transversalidad y Transectorialidad	
4. Desarrollo de la intervención y diagnóstico institucional.....	25
4.1. Actividades y tareas	
4.1.1. Estrategia general	
4.1.2. Técnicas de recolección de información	
4.1.3. Técnicas de análisis	
4.1.4. Criterios de validez	
4.2. Desarrollo de los momentos de la intervención	
4.2.1. Fase I: Diagnóstico preliminar y comprensión del entorno institucional	
4.2.2. Fase II: Relevamiento de demandas y capacidades internas	
4.2.3. Fase III: Evaluación, diagnóstico final y delineamiento de la misión	
4.3. Estudio de viabilidad	
4.3.1. Viabilidad técnica	
4.3.2. Viabilidad organizacional	
4.3.3. Viabilidad política	
4.4. Recursos humanos y materiales	
4.4.1. Recursos humanos	
4.4.2. Recursos materiales	
4.4.3. Infraestructura	
4.4.4. Material de apoyo	

4.5. Factores condicionantes	
4.5.1. Factores internos	
4.5.2 Factores externos	
4.6. Impacto esperado / efectos proyectados	
4.6.1. Proyecciones vinculadas al modelo organizativo del Área de Comunicación	
4.7. Resultados esperados	
4.8. Resultados obtenidos	
5. Propuesta de modelo organizativo: Área de Comunicación Institucional.....	42
5.1. Fundamentación de la propuesta	
5.2. Misión	
5.3. Visión	
5.4. Objetivos específicos	
5.5. Funciones principales	
5.6. Estructura organizativa propuesta	
5.7. Ubicación institucional	
5.8. Implementación	
5.9 Resultados esperados	
6. Conclusiones y sugerencias.....	46
7. Bibliografía.....	48
8. Anexos.....	51
8.1. Árbol de problemas	
8.2. Instrumento metodológico para el análisis comunicacional institucional digital	
8.2.1. Revisión y análisis del sitio web institucional	
8.2.2. Ficha de análisis de sitio web	
8.2.3. Relevamiento de redes sociales institucionales	
8.2.4. Resultados esperados del instrumento	
8.2.5. Relevamiento de prácticas comunicacionales digitales	
8.2.5.1. Cuestionario	
8.2.5.2. Resultados del cuestionario	
8.2.6. Matriz de análisis de redes sociales (por red, mes y categoría)	
8.2.6.1. Matriz de sistematización: análisis del sitio web institucional	

8.2.6.2. Matriz de sistematización: análisis de redes sociales
institucionales

8.2.7. Análisis temático del contenido con codificación abierta

8.3. Entrevista al secretario de Comunicación y Medios de la UNR, Sr. Gonzalo
García.

1. Contexto de estudio/trabajo

1.1. Marco institucional

Nuestro trabajo tiene su anclaje institucional en el ámbito de la UNR, particularmente en la Facultad de Ciencias Económicas, una de las doce casas de estudio. Por la propia dinámica de la institución, no es una organización aislada sino que está vinculada con otras estructuras al interior de la Universidad: verticalmente con Rectorado y Sede de Gobierno, horizontalmente con el resto de las facultades (en especial, con Derecho¹ y Ciencia Política, facultades con las que comparte la gestión de dos carreras de grado: Corretaje Inmobiliario² y Turismo³) y sus escuelas medias (en especial, el Superior de Comercio⁴).

En lo relativo a la comunicación, la preocupación se aborda en dos niveles complementarios. Por un lado, entendiendo a la disciplina como una práctica relacional y estratégica que incrementa la visibilidad institucional, favorece la construcción de redes interinstitucionales y fortalece la legitimidad académica y social de la institución. Por otro, desde el aporte que puede realizar a esa tarea el estamento docente involucrado en tareas afines y su capacidad de intervenir en la gestión. En este punto, es importante destacar que la UNR viene jerarquizando a la Comunicación como parte de su gestión desde el año 2008, cuando le asignó rango de Secretaría. A partir de ese momento, las distintas casas de estudio y dependencias que componen la institución fueron haciendo lo propio al interior de sus organizaciones, con mayor o menor desarrollo. Para articular el trabajo conjunto, de manera colaborativa y con un horizonte común, en 2015 la UNR creó la Comisión de

¹ Con la Facultad de Derecho, además, hay una tradición de muchos docentes en común.

² La carrera fue aprobada por el Consejo Superior de la UNR en mayo de 2023 y comenzó a dictarse a partir del ciclo lectivo 2024

³ La carrera fue aprobada por el Consejo Superior de la UNR en diciembre de 2023 y comenzó a dictarse a partir del ciclo lectivo 2018. Fue la primera experiencia en la UNR de carreras gestionadas por dos facultades diferentes.

⁴ Institución creada en 1896, que precede a la Universidad Nacional del Litoral, y para la que fue construido el edificio donde luego funcionó la Facultad a partir de 1919.

Comunicación⁵, que incluye a un representante de cada facultad y se reúne periódicamente para acordar y definir lineamientos institucionales.

Es importante señalar que la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR, una institución con más de cien años de historia, no cuenta con una tradición de comunicación institucional. No obstante, de la mano de una política general de la Universidad en materia comunicacional, en el año 2019 la Facultad incluyó a la Comunicación como una de las áreas específicas dentro del organigrama en el marco de gestión decanal que se extendió hasta 2023, aunque sin especificaciones concretas sobre su misión y visión ni una estructura administrativa para sostenerla. Es decir, se empezó a advertir la relevancia del tema pero sin un plan de desarrollo detrás, al punto de no dejar establecido si se trataba de una Secretaría, una Subsecretaría, una Dirección o simplemente un Área. La actual gestión, asumida en mayo de 2023, incluyó a la Comunicación dentro de su organigrama como Área dependiente del decanato, aunque tampoco explicitó la misión ni la visión ni los procedimientos necesarios para su funcionamiento, limitando su efectividad y su integración con las políticas generales de la Universidad.

Una aclaración relevante: la gestión de la Facultad no cambió de signo político. Es más, amplió su base de sustentación y llegó a la sucesión con un único candidato a decano. ¿Por qué es relevante esta aclaración? Porque no se puede pensar la gestión universitaria en Argentina por fuera del contexto político institucional, de la dinámica del cogobierno y la trama alrededor de los diferentes espacios —partidarios, políticos, ideológicos, estamentales— dentro de cada claustro. En el mismo sentido, tampoco se puede pensar la comunicación de la Facultad sin tomar en cuenta el marco institucional más amplio en el que está inserta: la Universidad Nacional de Rosario y su Secretaría de Comunicación, cuyos lineamientos orientan y ordenan la tarea cotidiana. Desde esa dependencia, se concibe la comunicación institucional

⁵ Como explica el responsable del área en la UNR, Gonzalo García (ver anexo 3), la Comisión ha tenido algunos vaivenes a lo largo de los años y hoy no se está reuniendo. Por su parte, desde 2023, la Facultad de Ciencias Económicas no tiene representante en esa Comisión, luego de que dejara de trabajar en la institución la persona que estuvo a cargo de la tarea.

como un proceso integral que abarca las distintas expresiones del quehacer universitario: la dimensión científica y educativa, que refleja el trabajo de docentes e investigadores; la dimensión político-institucional, vinculada a las definiciones de gestión; y la dimensión de interés público, que expresa la relación de la Universidad con la sociedad. Bajo esa perspectiva —como señaló el secretario de Comunicación de la UNR en la entrevista realizada para este trabajo⁶—, comunicar no implica segmentar, sino representar el conjunto de lo que la Universidad es y hace.

Algunos miembros de este equipo de trabajo somos actores involucrados directamente en el tema porque el Área de Comunicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR es nuestro espacio laboral. Cotidianamente nos vinculamos con las autoridades de la Facultad y con compañeros de otras áreas que requieren de nuestro asesoramiento o con quienes trabajamos colaborativamente de manera informal. Existe buen clima y predisposición pero no hay procedimientos ni procesos de trabajo establecidos, ya sean con criterios verticales u horizontales. En términos de Mintzberg (1991), no están claros los mecanismos de coordinación. Asimismo, si pensamos desde la perspectiva del diseño de políticas públicas, la gestión de la Facultad no tiene desarrollada ninguna estrategia en materia de comunicación.

1.2. Fundamentación/Justificación

La falta de estructura afecta negativamente la capacidad del área para coordinar acciones y responder a las demandas institucionales. Proponemos una intervención disciplinar porque detectamos una vacancia en uno de nuestros espacios de trabajo: no existe una estructura dentro del Área de Comunicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR y eso atenta con el cumplimiento eficaz del trabajo. Por un lado, como parte de la burocracia de la Universidad, somos agentes profesionales al servicio de la misión y visión de la institución pero, en simultáneo y como parte del

⁶ Ver anexo 3.

cogobierno universitario, también somos responsables, en nuestras prácticas cotidianas, de la construcción y el sostenimiento efectivo de esa misión y visión. No somos simples actores pasivos a la espera de una demanda específica sino protagonistas y colaboradores de las tareas de gestión.

Creemos que, a través de los conocimientos adquiridos y las herramientas aprehendidas a lo largo de la carrera, estamos en condiciones de llevar adelante la intervención propuesta. Tal como se sostiene en el punto 6 de los alcances de nuestro título: “El Licenciado en Gestión Universitaria adquirirá competencias para desarrollar acciones tendientes a la organización y gestión interna de las instituciones universitarias, tanto en las áreas donde se encuentran involucrados los agentes como también en otras áreas de la repartición⁷”.

En un intento de dar una respuesta profesional a la realidad institucional descrita, se propone, entonces, una intervención profesional que asegure continuidad y eficiencia al Área de Comunicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR, un espacio de gestión no incluido ni explicitado en los organigramas formales presentados por las autoridades⁸ ante el Consejo Directivo de la Facultad.

En este sentido, creemos que la propuesta no constituye un hecho aislado, sino que se enmarca en un proceso más amplio de profesionalización de la comunicación institucional en el ámbito universitario. En base a un relevamiento informal que realizamos con el propósito de indagar el estado del arte en otras universidades nacionales —como la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) y la Universidad Nacional de Córdoba (UNC)—, observamos que también han desarrollado y consolidado Secretarías y Direcciones de Comunicación Institucional con funciones análogas, lo que evidencia la pertinencia, actualidad y viabilidad de la presente iniciativa en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR.

⁷ <https://fcpolit.unr.edu.ar/escuelacienciapolitica/lgu/>

⁸ Ni las autoridades del período 2019-2023 (quienes incorporaron la dimensión de la Comunicación a las tareas de gestión institucional) ni las actuales (período 2023-2027)

2. Planteo del problema

La Facultad tiene un Área de Comunicación, creada en 2019, sin organigrama ni misión que, desde su creación, ha operado sin un marco organizativo claro. Las dinámicas informales y la ausencia de procedimientos han generado incertidumbre en su funcionamiento, pese al buen clima y predisposición del personal. Nuestra propuesta de intervención está orientada al diseño de una estructura burocrática profesional que sea capaz de garantizar un funcionamiento estable, y desarrollar la misión independientemente de la visión de las diferentes gestiones políticas.

“Conocer para intervenir”, ese podría ser el espíritu que está detrás de la propuesta. El conocimiento de la propia organización es el primer paso y, tal vez, un resultado en sí mismo, aunque -desde ya- no es el único. En todo caso, es la condición necesaria para avanzar en los demás. Porque aun si no prosperara nuestra propuesta de intervención, habrá quedado un backup de información en diferentes actores de la organización que puede ser el motor de otra transformación en el futuro. Los actores involucrados incluyen diferentes niveles de la gestión (Universidad, Facultad, Secretarías, Áreas, Dirección de Comunicación) así como distintos agentes nodocentes dentro de esos estamentos y, por consecuencia, la totalidad de la comunidad universitaria ya que estamos hablando de un área como la comunicación que es, desde su definición, un fenómeno dialógico y de interacción social permanente. Una de las claves que subyacen en los resultados que buscamos es la asimilación de la noción de trabajo colaborativo en red, que no es lo más característico de una institución atravesada por las complejidades de su conformación cuatripartita y su naturaleza política.

Son muchos los interrogantes surgidos de una primera aproximación a la situación problemática: ¿Se pueden generar capacidades organizativas desde el trabajo cotidiano?, ¿Es posible la construcción de una misión clara para la comunicación institucional que surja de abajo hacia arriba, que sea estructurada pero a la vez flexible para que pueda adaptarse a las visiones de

las diferentes gestiones?, ¿Qué tareas se pueden prever y sistematizar dentro de esa estructura?, ¿De qué saberes, competencias y habilidades deberían estar dotados los actores involucrados en llevar adelante el trabajo? Todas estas preguntas guiarán las preocupaciones abordadas en este trabajo.

2.1. Objetivo General

Diseñar una estructura burocrática profesional para el Área de Comunicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR, con enfoques que privilegien la horizontalidad, el diálogo y la construcción participativa de sentido.

2. 2. Objetivos específicos

- Identificar en qué áreas de la Facultad se realizan tareas de comunicación vinculadas a sus actividades específicas.
- Releva las demandas internas en materia de comunicación de todos los componentes de la organización.
- Evaluar las acciones de comunicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística y vincularlas con la política de comunicación institucional de la UNR
- Delinear la misión del Área de Comunicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR.

3. Marco de referencia del proyecto

3.1 Fundamentos teóricos

3.1.1. Comunicación Institucional en el Ámbito Universitario

La comunicación institucional, en el marco de las universidades públicas, debe ser comprendida como un proceso estratégico y simbólico que atraviesa todas las dimensiones de la vida universitaria. No se trata únicamente de la emisión de mensajes ni de la gestión de la información, sino de un mecanismo mediante el cual la institución construye sentido, expresa su identidad, genera vínculos de pertenencia y establece relaciones con la sociedad. En este sentido, la comunicación se constituye en una práctica estructural de la gestión académica, capaz de integrar los planos interno y externo de la organización, y de proyectar una imagen coherente con los valores democráticos que orientan al sistema universitario público.

Desde un enfoque estratégico, Rodrich (2006), retomando a Van Riel, afirma que la comunicación corporativa integra las distintas formas de comunicación —organizacional, de marketing y de gestión— en un mensaje global coherente. Trasladado al ámbito universitario, este planteo invita a reconocer que la comunicación no solo transmite lo que la universidad dice de sí misma, sino también lo que es en su historia, misión y prácticas. Así, la identidad institucional adquiere un lugar central, entendida como el conjunto de rasgos esenciales que definen la personalidad de la organización y la diferencian de otras similares (Albert y Whetten, 2003, citados en Rodrich, 2006).

La dimensión simbólica refuerza esta perspectiva. Como plantea Verón (1987), los signos y configuraciones materiales forman parte activa en la construcción de significado. Aplicado al campo universitario, esto implica que la comunicación institucional no puede reducirse a meros boletines informativos o páginas web: también se expresa en símbolos, espacios físicos, ceremonias, relatos y prácticas cotidianas que transmiten un modo de ser y de hacer

universidad. El Área de Comunicación, en este marco, debería ser un espacio que diseñe y coordine experiencias comunicativas significativas que fortalezcan la identidad colectiva y promuevan la pertenencia de los distintos actores.

Otro aspecto fundamental es la vinculación entre comunicación institucional y responsabilidad social educativa. Martínez-Domínguez (2022) subraya que la comunicación, más allá de sus funciones instrumentales, es clave en la construcción de ciudadanía y cultura institucional. Desde esta perspectiva, la comunicación no se limita a mejorar la reputación ni a gestionar la imagen, sino que actúa como mediadora de un compromiso social que debe hacerse visible a través de prácticas responsables y participativas. En el caso de las universidades, esto supone incorporar la comunicación como herramienta para fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la inclusión de la comunidad en los procesos institucionales. Un Área de Comunicación bien diseñada puede así contribuir a consolidar un estilo de gestión democrático, abierto y coherente con la misión social de la educación superior.

En paralelo, resulta necesario considerar las advertencias respecto a los límites de trasladar modelos comunicacionales del sector privado al ámbito académico. García González (2023) destaca que las universidades, por su estructura de cogobierno, autonomía y misión social, requieren enfoques diferenciados que privilegien la horizontalidad, el diálogo y la construcción participativa de sentido. En este sentido, la comunicación universitaria debe ser comprendida menos como un dispositivo de “gestión de marca” y más como un espacio para la construcción democrática de consensos institucionales.

La experiencia de la Universidad Nacional de La Plata entre 2004 y 2007, estudiada por Tauber (2007), constituye un ejemplo ilustrativo. Si bien durante ese período se desarrollaron importantes dispositivos de comunicación comunitaria, la comunicación aún no era visualizada como un eje transversal plenamente consolidado. El autor identifica cuatro modalidades imprescindibles en el ámbito universitario: comunicación organizacional (interna), comunicación

con la sociedad, comunicación informativa y comunicación participativa. Estas dimensiones evidencian que un Área de Comunicación debe ir más allá de la difusión, articulando de manera integral la relación de la facultad con sus actores internos y externos.

A partir de estas reflexiones, se puede plantear que la institucionalización de una Área de Comunicación en una facultad pública debe responder a varios objetivos convergentes:

- Asegurar coherencia estratégica entre misión, identidad e imagen, evitando contradicciones entre discurso y prácticas.
- Impulsar la generación simbólica de sentido, diseñando experiencias comunicativas que fortalezcan la identidad y la pertenencia.
- Promover un compromiso con la responsabilidad social educativa, visibilizando prácticas responsables y democráticas de la institución.
- Adaptarse al modelo universitario público, respetando autonomía, cogobierno y misión social.

De esta manera, la comunicación institucional deja de concebirse como una tarea secundaria o de carácter exclusivamente técnico, y pasa a ser un ámbito central en el que se construye, expresa y gestiona el sentido colectivo de la universidad. El diseño de una estructura burocrática profesional de un Área de Comunicación no constituye sólo un cambio administrativo, sino la institucionalización de un espacio estratégico y simbólico que articula identidad, refuerza la participación y proyecta el compromiso social de la facultad hacia la comunidad.

3.1.2. Marco organizacional para el análisis de la comunicación institucional

Tomando a las políticas públicas como marco general de acción, el punto de partida de este proyecto tiene dos ejes centrales: la estructura burocrática profesional, por un lado, y la comunicación institucional, por el otro. Ambos, en el contexto de los patrones tecnológicos y organizacionales que se dan en el

campo laboral en las últimas décadas y, por supuesto, dentro de una institución pública como la Universidad Nacional de Rosario. A estos ejes resulta pertinente añadir un tercero, vinculado a la cultura organizacional, cuya consideración más adelante permite ampliar la comprensión de los procesos de gestión y de las dinámicas institucionales.

De acuerdo a la caracterización que hace Subirats, las políticas públicas son “un conjunto encadenado de decisiones y de acciones, resultado de las interacciones estructuradas y repetidas entre diferentes actores, públicos y privados, que por diversas razones están implicados en el surgimiento, la formulación y la resolución de un problema políticamente definido como público” (2008, p.49).

En tanto propuesta de intervención, este proyecto tiene previsto operar directamente en un conjunto de acciones que involucran a diferentes actores de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR y sobre algunos aspectos de su estructura burocrática. La teoría weberiana nos brinda el marco conceptual general para pensar las relaciones entre Estado y burocracia y los aportes de Henry Mintzberg son clave para comprender la lógica de funcionamiento de las organizaciones.

Contemporáneo a Woodrow Wilson⁹, el alemán Max Weber desarrolló una teoría de la burocracia cuyo énfasis estaba puesto en la racionalidad, eficiencia y legalidad en la administración pública. Weber sostiene que la burocracia se organiza en base a una clara división del trabajo, donde cada puesto tiene funciones y responsabilidades bien definidas; donde también existe una jerarquía de niveles de autoridad que asegura un orden y una supervisión adecuados en la toma de decisiones. Asimismo, la burocracia se guía por un conjunto de normas y reglamentos que aseguran la consistencia y

⁹ Woodrow Wilson fue un político, académico y abogado estadounidense, uno de los primeros teóricos modernos de la administración como disciplina específica. “Las cuestiones administrativas no son cuestiones políticas. Aunque la política fija las tareas de la administración, ésta no debe tolerar que se manipulen sus funciones”, planteaba. Wilson, además, fue presidente de Estados Unidos entre 1913 y 1921.

la previsibilidad en el desempeño de sus funciones, mientras que las decisiones y operaciones se realizan de manera impersonal, basadas en reglas y procedimientos establecidos, no en relaciones personales. Es decir, a grandes rasgos, las principales características del modelo weberiano (en realidad, un tipo ideal¹⁰) se basan en estos aspectos: división del trabajo, jerarquía de autoridad, normas y reglamentos, impersonalidad (Weber, 1983).

Sin embargo, cada institución tiene sus particularidades y la Universidad Nacional de Rosario -una institución pública de Educación Superior- tiene las propias, tanto por su misión y visión como por la naturaleza de su forma de gobierno. En este sentido resultan útiles los aportes de Henry Mintzberg (1991) en relación al diseño de las organizaciones. El autor canadiense identifica distintas “configuraciones organizacionales”¹¹ y “mecanismos de coordinación”¹² que describen cómo las organizaciones pueden estructurarse de manera eficiente. Entre ellas, la “burocracia profesional” -que nos interesa particularmente para esta intervención-, que, según Mintzberg, se destaca por su relevancia en entornos donde la experticia y la autonomía profesional son cruciales, cuyo mecanismo de coordinación se caracteriza por la estandarización de habilidades y donde los profesionales son altamente capacitados con un alto grado de autonomía en la ejecución de sus tareas.

De todas formas, una organización compleja y con multiplicidad de actores como la Universidad, demanda tomar en cuenta la existencia de otras configuraciones que, en términos de Mintzberg, podríamos resumir en los siguientes puntos: “estructuras simples” de supervisión directa, “burocracias mecánicas” con procesos de trabajos normalizados y “adhocracias”¹³ que se

¹⁰ Según Weber, un tipo ideal es una construcción mental que tiene “el carácter de una utopía en sí, que es obtenida a partir de la exageración mental de determinados elementos de la realidad”.

¹¹ “Cada actividad humana organizada (desde la fabricación de cacharros hasta poner un hombre en la Luna) da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos; la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad”. (Mintzberg, 1991, p.6)

¹² Formas fundamentales en que las organizaciones pueden coordinar su trabajo

¹³ Según Wikipedia, “En la teoría de gestión de organizaciones, el término adhocracia es la ausencia de jerarquía, y es por tanto lo opuesto a burocracia. Es una palabra híbrida entre la expresión ‘ad hoc’ y el

sostienen por ajuste mutuo. Es importante esto para nuestra propuesta porque nos planteamos intervenir en un aspecto (la comunicación) que es necesariamente transversal a todas las áreas de gestión institucional.

Para el marco conceptual general es necesario, en este punto, explicitar nuestro segundo eje de trabajo destinado a la creación de una estructura burocrática profesional para el área de comunicación de la Facultad de Ciencias Económicas. A tal fin, debemos definir qué entendemos como comunicación institucional y, para eso, tomamos los lineamientos de Martínez Bargueño (1985, p.17): “En un sentido amplio la comunicación institucional es la comunicación que tiene como objeto la política. Sin embargo, la comunicación institucional no es puramente política. La comunicación institucional es la que trata de identificar y desarrollar al máximo las relaciones con la ciudadanía con vistas al reforzamiento del conocimiento que éstos poseen de la Administración y a procurar el consenso en torno a su gestión”¹⁴. En este sentido, la comunicación institucional funcionaría como un vehículo de transmisión entre lo que la institución quiere comunicar y la ciudadanía.

Pero estamos hablando de la comunicación en el marco de una institución atravesada por la política y que tiene sus propias características de gestión, donde conviven estructuras burocráticas que se sostienen en el tiempo con funcionarios que conducen los destinos de la organización por períodos determinados. Son estos últimos quienes tienen la responsabilidad final de fijar las políticas públicas mientras que los primeros (el cuerpo docente) son quienes la sostienen cotidianamente y de ellos depende, en gran medida, su éxito.

sufijo ‘cracia’. Todos los miembros de una organización tienen autoridad para tomar decisiones y llevar a cabo acciones que afectan al futuro de la organización”.

¹⁴ Martínez Bargueño, M. Información administrativa un derecho constitucional, en AAVV.: Información Institucional. Primeros encuentros. Valencia: Ed. Generalitat Valenciana, 1985. Obra citada en “¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación”, documento elaborado en 2011 por el Gobierno de Navarra, España.

En la tensión entre uno y otro nivel deberá desarrollarse nuestra propuesta que será abordada, en principio, a partir de la propuesta de “Comunicación 2.0” de Formanchuk (2010) que se basa en un modo de organización participativo “donde la interacción no está encorsetada por jerarquías clásicas ni trayectorias unidireccionales; donde los roles, tareas, fronteras, liderazgos y tomas de decisiones también se flexibilicen y dinamicen; donde el centro y la periferia sean contingentes, situacionales o directamente evaporados bajo un modelo de red de interacciones”. Para llevar adelante un modelo de Comunicación 2.0, Formanchuk plantea que primero las organizaciones deben incorporar una Cultura 2.0 caracterizada por la co-creación, la atomización, el diálogo, la agilidad, la cooperación.

No es objetivo de este trabajo ahondar en las reconfiguraciones que se han dado en el mundo laboral a partir de la globalización, lo que ha supuesto la aparición de nuevos tipos de organizaciones con estructuras más plásticas, flexibles y horizontales¹⁵. De todas formas, los estudios realizados desde la sociología del trabajo pueden resultar de utilidad para abordar este último aspecto de nuestra intervención ya que, si queremos tener éxito en su diseño e implementación, no debemos dejar de atender al día a día que las rutinas productivas, la tradición y las prácticas asentadas atraviesan a cada uno de los estamentos y actores involucrados.

3.1.3. Cultura Organizacional

La cultura organizacional constituye un factor central para comprender los procesos de cambio, adaptación e innovación dentro de las instituciones de educación superior. En el marco de este proyecto, orientado al diseño y consolidación de un Área de Comunicación dentro de una institución universitaria, se entiende que la cultura organizacional funciona como un condicionante clave, que puede actuar simultáneamente como facilitador u

¹⁵ Para esto hemos consultado la tesis doctoral *Del trabajador al empleable: una mirada sobre el discurso de la industria laboral* de Andrea Calamari (2010)

obstáculo para la implementación de transformaciones estructurales y funcionales.

En términos generales, la cultura organizacional puede definirse como “un conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura” (Garibaldi, 2009, citado en Cantillo, 2013, p. 134). Esta concepción resalta que la cultura trasciende las normas explícitas y penetra en todos los niveles de la vida institucional, desde los procedimientos formales hasta las prácticas cotidianas más naturalizadas. Así, la cultura organiza el comportamiento de los miembros de la institución y condiciona su percepción sobre la autoridad, la innovación y las relaciones interpersonales.

En el contexto de las instituciones universitarias, donde confluyen funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, la cultura organizacional se manifiesta de manera plural y compleja. Se refleja en las jerarquías académicas, los hábitos de los distintos claustros, las interacciones entre docentes, estudiantes y personal administrativo, y en los valores que orientan la vida universitaria. Como señalan Yopan Fajardo, Palmero Gómez y Santos Mejía (2014), la cultura organizacional constituye “un sistema complejo de normas, valores, creencias y prácticas compartidas, que otorgan identidad y sentido a los miembros de la organización, regulando tanto la conducta formal como la informal” (p. 63). Desde esta perspectiva, la vida institucional se sostiene sobre un entramado cultural que proporciona coherencia y pertenencia, pero que también puede limitar la introducción de cambios que cuestionen formas establecidas.

La distinción entre los planos formal e informal de la cultura es crucial para comprender su dinámica en el ámbito académico. El plano formal se expresa a través de reglamentos, estatutos, procedimientos y normativas que orientan la gestión universitaria (Méndez, 2019). En paralelo, en el plano informal operan mecanismos menos visibles, transmitidos por prácticas,

discursos y costumbres, que moldean la conducta laboral y académica. Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero (2006) sostienen que “la implantación y mantenimiento de la cultura se produce por vías muy sutiles, creando una determinada atmósfera cultural que presiona a los miembros de la organización al ir adaptándose a determinadas formas de ver las cosas, y dificultando la discrepancia por el riesgo a la marginación” (p. 379). Así, la cultura informal refuerza hábitos consolidados y puede convertirse en una barrera silenciosa frente a iniciativas de cambio.

Desde esta perspectiva, la implementación de un Área de Comunicación profesional en una facultad implica interactuar con estructuras formales rígidas y con prácticas informales arraigadas. La resistencia al cambio no se explica únicamente por factores administrativos, sino por la inercia cultural que preserva prácticas tradicionales. En consecuencia, resulta fundamental contar con herramientas que permitan identificar y comprender las dimensiones culturales predominantes, de modo de diseñar intervenciones que respeten la lógica institucional y generen aceptación entre los actores.

Carrillo Punina (2018) propone que la medición de la cultura organizacional constituye un recurso estratégico para diagnosticar los valores dominantes, las percepciones de los actores y los posibles focos de resistencia. Esta aproximación permite diseñar intervenciones institucionalmente viables, evitando que los cambios se perciban como imposiciones externas y facilitando la construcción de consensos en torno a nuevas estructuras.

De manera complementaria, Vesga Rodríguez, Rubiano y Forero Aponte (2016) señalan que la cultura de la institución influye directamente en la disposición al cambio: cuando los valores compartidos se alinean con la innovación, los procesos de transformación encuentran un terreno propicio; en cambio, cuando prevalecen la tradición y la autonomía de las prácticas, las reformas son resistidas. En este sentido, la cultura organizacional no debe concebirse como un fenómeno estático u homogéneo, sino como un entramado

dinámico y en constante negociación entre los miembros de la comunidad universitaria.

Por ello, la viabilidad del Área de Comunicación en su nuevo formato dependerá, en gran medida, de la capacidad de la institución para gestionar estas tensiones culturales, promover consensos y diseñar estrategias de intervención que integren los aspectos formales e informales de la vida académica. Reconocer la flexibilidad de la cultura y su capacidad de adaptación permite que los cambios se perciban como evolutivos y coherentes con la identidad y los valores de la universidad, consolidando así la implementación de estructuras innovadoras y funcionales.

3.1.4. Transversalidad y Transectorialidad

En la gestión pública contemporánea, los conceptos de transversalidad y transectorialidad se presentan como herramientas analíticas y estratégicas que permiten comprender la complejidad de los problemas sociales y organizacionales, así como diseñar intervenciones más integrales y coordinadas. Ambos enfoques emergen como respuesta a las limitaciones de los modelos tradicionales de gestión, caracterizados por la fragmentación de competencias, la duplicación de esfuerzos y la ausencia de articulación entre áreas y sectores (Solano Cornejo, 2019). En el ámbito universitario, estas perspectivas resultan especialmente relevantes para estructurar procesos institucionales que atraviesen los distintos niveles y funciones académicas, administrativas y de extensión.

La transversalidad, según Solano Cornejo (2019), puede entenderse como la capacidad de una política, programa o dependencia institucional de atravesar diferentes áreas, generando un eje integrador que otorga coherencia y sentido de unidad a la gestión. Desde esta perspectiva, la transversalidad no se limita a un mecanismo de coordinación administrativa, sino que implica también un cambio cultural que promueve valores como cooperación, corresponsabilidad y construcción colectiva de objetivos compartidos. En universidades públicas, donde las facultades se organizan en unidades

segmentadas —carreras, departamentos, secretarías—, la transversalidad adquiere un papel estratégico al facilitar que la comunicación institucional se proyecte como un hilo conductor que articula identidades y acciones en toda la organización.

Por su parte, la transeccionalidad se refiere a la interacción y colaboración entre diferentes sectores y actores, no solo dentro de la misma institución, sino también en relación con otros niveles del Estado y con organizaciones de la sociedad civil (Solano Cornejo, 2019). Este enfoque destaca la importancia de la cooperación horizontal y la apertura a perspectivas múltiples, reconociendo que los problemas sociales, educativos y organizacionales no pueden resolverse de manera aislada desde un único sector. La transeccionalidad se materializa en la creación de espacios de diálogo, coordinación interinstitucional y articulación de recursos y capacidades, promoviendo relaciones de confianza y capital social que fortalecen la legitimidad institucional.

En el marco de las políticas públicas, la transversalidad ha sido conceptualizada como un principio que impregna todas las fases y niveles del proceso político-administrativo, garantizando que determinadas dimensiones —por ejemplo, la perspectiva de género, la sostenibilidad o la comunicación institucional— atraviesen de manera integral el conjunto de acciones de la organización (Linares Márquez de Prado, 2005). Aplicada al contexto universitario, la transversalidad de la comunicación implica que esta no puede limitarse a funciones operativas o de difusión, sino que debe concebirse como un componente estratégico que atraviesa la totalidad de las actividades académicas, administrativas y de vinculación de la facultad.

La formulación de un Área de Comunicación profesional, desde esta óptica, constituye un movimiento institucional orientado a otorgar a la comunicación un carácter estructural. Este eje transversal contribuye a fortalecer la coherencia discursiva de la facultad, mejorar los flujos de información interna y externa, y consolidar una imagen institucional alineada

con los valores de la universidad pública. Asimismo, desde la perspectiva transectorial, el Área está llamada a desempeñar un rol central en la articulación con actores internos —estudiantes, docentes, nodocentes y autoridades— y externos —otras facultades, organismos estatales y organizaciones de la sociedad civil—. La comunicación, entendida como práctica relacional y estratégica, no solo incrementa la visibilidad institucional, sino que también favorece la construcción de redes interinstitucionales, la generación de capital social y el fortalecimiento de la legitimidad académica y social de la facultad.

Los enfoques de transversalidad y transectorialidad ofrecen una mirada integral y superadora para la gestión universitaria. Mientras la transversalidad asegura que la comunicación se constituya como un eje articulador dentro de la facultad, la transectorialidad permite proyectar esa comunicación hacia otros sectores y niveles institucionales. Ambos enfoques resultan esenciales para justificar y orientar el proyecto, concebido no sólo como un espacio técnico-administrativo, sino como un dispositivo estratégico de gobernanza y coordinación institucional, capaz de integrar, proyectar y fortalecer la identidad y la misión de la universidad pública.

El recorrido teórico realizado permite identificar tres ejes fundamentales para comprender y proyectar la comunicación en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR. En primer lugar, la comunicación institucional se configura no sólo como un dispositivo instrumental de difusión, sino como una práctica estratégica y simbólica que construye sentido y legitimidad hacia dentro y hacia fuera de la organización. En segundo término, la burocracia profesional, en tanto modelo de organización planteado por Mintzberg y anclado en la tradición weberiana, aporta un marco para pensar estructuras estables, con funciones claramente delimitadas y con continuidad más allá de coyunturas políticas. Finalmente, la cultura organizacional condiciona las posibilidades de implementación de cambios: comprender los valores, las rutinas y las percepciones compartidas resulta imprescindible para garantizar la viabilidad de una propuesta de institucionalización.

Estos tres ejes se entrelazan con el cogobierno universitario y con la especificidad de una facultad atravesada por dinámicas políticas, académicas y administrativas que demandan dispositivos de comunicación acordes a su complejidad. De ello se desprende la necesidad de diseñar un modelo que articule estrategia, estructura y cultura, a fin de asegurar legitimidad, eficacia y sustentabilidad en el tiempo.

En este sentido, el marco teórico no solo cumple una función explicativa, sino que se constituye en herramienta de diseño: permite establecer los criterios orientadores para la propuesta de un desarrollo sostenible del Área de Comunicación Institucional, así como definir sus funciones, alcances y vínculos con el resto de la estructura.

A partir de esta base conceptual, se presenta la propuesta de intervención y el enfoque metodológico adoptado para el relevamiento y análisis de la situación comunicacional de la Facultad, cuya finalidad es aportar insumos concretos al diseño organizativo propuesto.

4. Desarrollo de la intervención y diagnóstico institucional

De acuerdo al enfoque teórico metodológico adoptado y al diagnóstico realizado, hemos diseñado una propuesta integral de intervención que, para más claridad en su comprensión, desarrollamos en detalle en los siguientes cuadros.

Cuadro 1. Presentación de la estrategia metodológica de la intervención

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión o eje de Intervención	Actividad o tarea	Período de realización	Recursos necesarios	Resultados esperados
Diseñar una estructura burocrática profesional para el Área de Comunicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR.	Identificar en qué áreas de la Facultad se realizan tareas de comunicación vinculadas a sus actividades específicas.	Observación general (normativa y organizacional) de la organización / institución / facultad	1. Revisión y análisis del organigrama de la Facultad.	Julio y agosto de 2024	Acceso a los documentos de gestión. 1 Nodocente del Área de Comunicación, con capacidad previa para la tarea.	Pudimos ubicar el rol institucional que se le asigna (de manera explícita) a la Comunicación
			2. Entrevista semiestructurada con los miembros del Área de Comunicación de la Facultad.	Agosto de 2024	Los propios integrantes del equipo.	Recuperamos el trabajo ya realizado desde el Área y lo incorporamos al proyecto de intervención.
			3. Observación participante dentro del Área de Comunicación	Septiembre de 2024	Acceso al espacio de trabajo y circulación libre Los propios integrantes del equipo.	Nos permite una aproximación para poder evaluar los mecanismos de coordinación que existen con el resto de las áreas de la Facultad.
		Relevamiento comunicacional (insumos comunicacionales y roles vinculados a su producción)	4. Revisión y análisis del material disponible en la página web	Septiembre de 2024	Los propios integrantes del equipo, con el apoyo de los miembros del Área de Comunicación de la Facultad. Además, asesoramiento eventual del Área de Comunicación y Gestión de la UNR.	Nos permite indagar acerca del uso que le da la institución a la página web.

			5. Relevamiento cualitativo y cuantitativo de la presencia de la Facultad en redes sociales	Septiembre de 2024		Nos permitirá indagar en la estrategia comunicacional en redes sociales de la Facultad. ¿Centralizada o descentralizada? Posicionamiento como emisor, imagen corporativa, si está alineada o no con la UNR, si establece vínculos en red con otras universidades, nivel de interacciones con los usuarios, etc.
			6. Elaboración de un cuestionario , en conjunto con el Área de Comunicación de la Facultad.	Octubre de 2024.		Esperamos iniciar un proceso de consultas sistematizadas con todas las áreas hasta desembocar en un vínculo formal.
	Relevar las demandas internas en materia de comunicación de todos los componentes de la organización.	Relevamiento institucional interno	7. Entrega del cuestionario a todas las áreas de la Facultad,	Octubre de 2024.	Los propios integrantes del equipo, con el apoyo de los miembros del Área de Comunicación de la Facultad.	Esperamos completar el objetivo anterior y formalizar un vínculo con el resto de las áreas para luego pasar al próximo estadio: el trabajo colaborativo en red en materia de Comunicación.
			8. Formalizar una Red interna de Comunicación Institucional		Compromiso institucional de las autoridades	
		Relevamiento de capacidades profesionales	9. Realización de focus group con los miembros de la Red interna de Comunicación Institucional	Noviembre de 2024.	Los propios integrantes del equipo, con el apoyo de los miembros del Área de Comunicación.	Intentaremos conocer las particularidades de cada área (y que, además, se conozcan entre sí). Relevar sus necesidades y sus desarrollos en la materia, contemplando la complejidad de la organización. El propósito final es desarrollar los mecanismos de coordinación ideales entre cada una.
					Compromiso institucional de las autoridades	

			10. Posible realización de un curso de capacitación en herramientas digitales básicas de Comunicación	Noviembre de 2024.		
	Evaluar las acciones de comunicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística y compararlas con la política de comunicación institucional de la UNR	Evaluación comunicacional	11. Análisis de toda la información relevada y elaboración de un documento a manera de diagnóstico de lo observado,	Noviembre de 2024 y febrero de 2025	Los propios integrantes del equipo, con el apoyo de los miembros del Área de Comunicación y de la Red interna de Comunicación Institucional	Procuramos producir un documento interno para elevar a las autoridades de la Facultad con el propósito de legitimar y fortalecer institucionalmente nuestra propuesta de intervención.
		Comparación y análisis institucional				
	Delinear la misión del Área de Comunicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR	Producto final	12. Entrevista semiestructurada con el responsable del Área de Comunicación de UNR.	Febrero 2025	2 integrantes del equipo y 1 miembro del Área de Comunicación de la Facultad	El objetivo es conocer de primera mano (fuente primaria) la política comunicacional de la UNR. (Dudamos si es este el mejor momento de la intervención)
			13. Realización de un encuentro (con modalidad taller) con los miembros de la Red interna de Comunicación y las diferentes autoridades de la Facultad	Marzo 2025	Compromiso institucional de las autoridades	Puesta en común de los criterios institucionales en materia de comunicación y modos de llevarlos a la práctica.

4.1 Enfoque metodológico

Nuestro enfoque metodológico fue de carácter mayormente cualitativo-exploratorio, dado que el objeto de estudio es la comunicación (no institucionalizada hasta el momento) en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR. Esta estrategia permitió comprender la dinámica interna

de la organización¹⁶ para luego intervenir con propuestas concretas de estructuración burocrática profesional.

4.1.1. Estrategia general

El abordaje metodológico contempló tres fases interrelacionadas:

- **Diagnóstico:** relevamiento sistemático de la situación actual, identificando actores, procesos y demandas.
- **Análisis:** interpretación de la información obtenida a la luz del marco teórico (Weber, Mintzberg, Formanchuk, entre otros).
- **Intervención:** diseño de la propuesta de estructura burocrática profesional y delineamiento de la misión del área.

4.1.2. Técnicas de recolección de información

Para cumplir con los objetivos planteados, se aplicaron las siguientes técnicas:

- **Observación participante:** aprovechando la inserción de algunos integrantes del equipo dentro del Área de Comunicación, se registraron rutinas, interacciones y circuitos de trabajo.
- **Entrevistas semiestructuradas:** realizadas a autoridades, personal docente y actores vinculados a la comunicación en la Facultad (secretarías, departamentos y áreas administrativas), con el fin de relevar demandas, percepciones y expectativas.
- **Análisis documental:** revisión de resoluciones, organigramas previos, documentos de la Secretaría de Comunicación de la UNR y materiales producidos por el área en los últimos años.
- **Mapeo de actores y procesos:** elaboración de una matriz que vinculó a los distintos actores de la Facultad con las tareas de comunicación que realizan, tanto en el plano formal como informal.

¹⁶ Siguiendo a Mintzberg, creemos que las organizaciones son un entramado de relaciones formales e informales que funcionan a partir de mecanismos de coordinación claramente establecidos.

4.1.3. Técnicas de análisis

- Codificación temática de entrevistas y observaciones para identificar patrones de coordinación, vacancias y redundancias.
- Triangulación de datos (observación, entrevistas, documentos) para aumentar la validez de los hallazgos.
- Análisis comparativo con lineamientos de comunicación de la UNR y experiencias relevadas en otras universidades públicas (ej. UNLP).

4.1.4. Criterios de validez

- Participación de actores internos en todo el proceso (principio de investigación–acción).
- Devolución de resultados parciales a la comunidad de la Facultad para asegurar pertinencia y legitimidad.

4.2. Desarrollo de los momentos de la intervención

La intervención se estructuró en tres fases articuladas entre sí: diagnóstico preliminar y comprensión institucional; relevamiento de demandas y capacidades internas; y evaluación integral con delineamiento de la misión institucional. Estas fases no deben entenderse como etapas rígidas ni lineales, sino como momentos de un proceso cíclico e iterativo que permitió retroalimentar decisiones, incorporar saberes situados y promover la participación activa de los actores involucrados.

4.2.1. Fase I: Diagnóstico preliminar y comprensión del entorno institucional

Esta primera fase constituyó el punto de partida del proceso de intervención. Su objetivo central fue relevar, desde una mirada integral, las condiciones estructurales, funcionales y simbólicas de la comunicación en la Facultad. Según Soriano (2007), el diagnóstico constituye una herramienta

clave para situar el problema en su complejidad y evitar la implementación de soluciones tecnocráticas o descontextualizadas.

- **Observación general de la organización:** durante julio y agosto de 2024 se revisó el organigrama institucional, complementado con entrevistas semiestructuradas al Área de Comunicación, lo que permitió identificar la posición formal de la comunicación, funciones, competencias y desafíos, así como tensiones entre la estructura normativa y la real (Mintzberg, 2003).
- **Observación participante:** en la primera mitad de septiembre de 2024, se identificaron rutinas, dinámicas internas y modos de vinculación con otras dependencias, captando dimensiones no visibles a través de documentos o entrevistas, como vínculos informales, tiempos de producción y estrategias cotidianas de resolución de problemas (Guber, 2011).
- **Relevamiento comunicacional:** durante septiembre de 2024 se analizó el sitio web institucional y la presencia en redes sociales, evaluando estructura, contenidos, coherencia visual, frecuencia de publicación, tipos de contenidos, interacción y alineamiento con la identidad institucional. Este análisis evidenció una estrategia fragmentada y una débil articulación entre las áreas que producen contenidos.

Conclusión Fase I:

La integración de estos instrumentos permitió construir una mirada crítica y analítica del sistema comunicacional. Se identificó la ausencia de una estructura formalizada que articule las prácticas dispersas, fortaleciendo la hipótesis de intervención: la necesidad de diseñar un Área de Comunicación con estructura burocrática profesional y mecanismos claros de coordinación.

4.2.2. Fase II: Relevamiento de demandas y capacidades internas

Se centró en la recolección de información participativa, reconociendo que el diseño institucional sostenible debe construirse desde las voces de quienes forman parte del entramado organizacional (Matus, 2007).

- **Relevamiento institucional interno:** en octubre de 2024 se distribuyó un cuestionario a todas las dependencias de la Facultad para visibilizar prácticas comunicacionales informales, identificar canales existentes y demandas concretas, generando condiciones para la conformación de una Red Interna de Comunicación Institucional.
- **Relevamiento de capacidades profesionales:** en noviembre de 2024 se realizaron focus groups con representantes de la red, explorando dinámicas, tensiones, propuestas y expectativas, y promoviendo instancias de formación en herramientas digitales básicas para homogeneizar criterios y potenciar capacidades preexistentes.

Conclusión Fase II:

Se amplió la mirada diagnóstica hacia el interior de la organización, incorporando la perspectiva de los actores. Se detectaron prácticas comunicacionales fragmentadas, dependencia de trayectorias personales y resistencias a la conformación de la Red Interna. Esto evidenció la influencia de la cultura organizacional y los desafíos de consolidar mecanismos de cooperación intersectorial.

4.2.3. Fase III: Evaluación, diagnóstico final y delineamiento de la misión

Se sistematizó la información de las fases anteriores para elaborar un diagnóstico integral y diseñar la misión de la futura Área de Comunicación.

- **Análisis y elaboración del diagnóstico:** entre noviembre de 2024 y febrero de 2025 se identificaron nudos problemáticos, oportunidades de mejora y recomendaciones para una estructura profesionalizada.

- **Entrevista con el responsable de comunicación de la UNR:** en febrero de 2025, esta entrevista permitió contrastar los hallazgos internos con políticas centrales, identificar lineamientos, principios, criterios y desafíos comunes en la gestión comunicacional universitaria.
- **Taller con la Red Interna y autoridades:** en marzo de 2025 se discutieron principios rectores, misión institucional y validación del papel estratégico del Área de Comunicación.

Conclusión Fase III:

La redefinición del Área de Comunicación no debe comprenderse únicamente como un cambio estructural, sino como un proceso de transformación cultural. Se promovió una nueva lógica de gobernanza comunicacional basada en transectorialidad, corresponsabilidad y circulación horizontal del conocimiento institucional (Caro Giménez, 2016), concibiendo al Área como un nodo articulador dentro de una red institucional más amplia y democrática.

Cuadro 2 - Cronograma de actividades

	jul-24	ago-24	Sept. 2024	oct-24	Nov. 2024	Dic. 2024	ene-25	Feb.2025	mar-25
Actividad 1									
Actividad 2									
Actividad 3									
Actividad 4									
Actividad 5									
Actividad 6									
Actividad 7									
Actividad 8									

Actividad 9									
Actividad 10									
Actividad 11									
Actividad 12									
Actividad 13									

4.3. Estudio de viabilidad

A partir de la intervención realizada, se constataron hallazgos y se pusieron en prácticas herramientas que respaldan la viabilidad técnica, organizacional y política del proyecto, constituyendo un marco para evaluar la factibilidad de un modelo organizativo para el Área de Comunicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR. En este sentido, resultó inspirador para nuestra intervención la visión del secretario de Comunicación de la UNR, Gonzalo García: “ En la universidad hay recursos humanos formados, hay que saber buscarlos, integrarlos y sumarlos a una planificación”.¹⁷

4.3.1. Viabilidad técnica

Durante la intervención, se constató que la Facultad contaba con recursos humanos y materiales suficientes para sostener los cambios sin requerir inversiones extraordinarias. El equipamiento técnico y el personal con competencias en comunicación, gestión digital y producción audiovisual constituyeron la base para implementar las primeras acciones de fortalecimiento.

Se estableció que la actualización periódica de las herramientas digitales y la capacitación continua del personal serían esenciales para garantizar la sostenibilidad técnica de la propuesta. Este enfoque se alinea con la perspectiva de Mintzberg (1999) sobre la relación entre estructura

¹⁷ Ver anexo 3.

organizacional y eficacia operativa, y con la conceptualización de Weber (1922/2009) sobre burocracia profesional, que enfatiza la importancia de procedimientos formales y autoridad legitimada para lograr resultados sostenibles.

4.3.2. Viabilidad organizacional

La intervención evidenció que la Facultad posee una cultura institucional consolidada y rutinas profundamente arraigadas, lo que generó resistencias iniciales frente a la incorporación de nuevos roles y procedimientos. Sin embargo, la participación de los equipos en instancias de relevamiento y definición de funciones abrió espacios de negociación y aprendizaje organizacional (Schein, 2010; Sánchez et al., 2006).

Se verificó que la viabilidad organizacional no dependía de cambios abruptos, sino de un proceso gradual y participativo que integrara las nuevas estructuras de gestión comunicacional con los objetivos estratégicos de la UNR, respetando la dinámica de trabajo de los distintos sectores de la Facultad.

4.3.3. Viabilidad política

La viabilidad política es un factor crítico en la implementación de intervenciones institucionales en el ámbito universitario. Si bien existe un respaldo tácito, la sostenibilidad futura de nuestro proyecto de intervención requiere apoyo sostenido de las autoridades, la existencia de instrumentos normativos que formalicen el Área de Comunicación y su reconocimiento en el organigrama institucional, dado que la continuidad de la gestión y la legitimación institucional son determinantes para consolidar los cambios estructurales y asegurar que las acciones propuestas sean duraderas¹⁸.

Entre los aprendizajes obtenidos durante la intervención, verificamos que la integración de estas dimensiones —técnica, organizacional y política— es

¹⁸ La literatura sobre gestión pública y transversalidad de políticas públicas indica que la viabilidad política fortalece la sostenibilidad de las intervenciones, asegurando que las modificaciones estructurales respondan a objetivos institucionales y cuenten con respaldo normativo y estratégico (Linares Márquez de Prado, 2018; Solano Cornejo, 2017).

determinante para el éxito de este proyecto. Por lo tanto, se hace evidente la necesidad de formalizar el Área mediante resoluciones del Consejo Directivo e incorporación al organigrama de la Facultad, como se desarrollará en la sección de propuesta de modelo organizativo.

4.4. Recursos humanos y materiales

La viabilidad del proyecto se sustentó tanto en el diseño estratégico como en los recursos con los que cuenta el Área de Comunicación. Tal como se destacó en las dimensiones técnica y organizacional, la disponibilidad de recursos humanos calificados y de infraestructura tecnológica adecuada constituyó un soporte fundamental para la implementación efectiva de las acciones propuestas. Si bien los recursos humanos se encontraban dispersos en distintas áreas de la Facultad, pudieron ser convocados (no siempre de manera coordinada) según las demandas del proyecto, aprovechando competencias específicas en comunicación institucional, diseño, producción audiovisual y gestión digital.

4.4.1. Recursos humanos

- **Equipo de Comunicación Institucional:** personal con experiencia en comunicación interna y externa, diseño gráfico, producción audiovisual y gestión de contenidos digitales.
- **Personal Administrativo y de Apoyo:** colaboradores que gestionan la logística de actividades, eventos y publicaciones; personal capacitado en sistemas de gestión interna y plataformas digitales de la Facultad.
- **Especialistas externos:** expertos en gestión del cambio, planificación estratégica participativa y comunicación institucional universitaria para capacitaciones puntuales.

4.4.2. Recursos materiales

- **Equipos tecnológicos:** computadoras y estaciones de trabajo, cámaras fotográficas y de video, micrófonos, iluminación y otros elementos para producción audiovisual.
- **Software y plataformas digitales:** herramientas de diseño gráfico y edición de video, plataformas de gestión de contenidos web y redes sociales, sistemas internos de comunicación y gestión documental.

4.4.3. Infraestructura

- Oficinas y espacios de trabajo dentro del Área de Comunicación.
- Salas equipadas para reuniones, capacitaciones y coordinación de proyectos.
- Acceso a la red institucional de la UNR, impresoras y otros insumos de oficina.

4.4.4. Material de apoyo

- Recursos didácticos para capacitación y sensibilización del personal.

4.5. Factores condicionantes

La implementación de la intervención estuvo influida por factores internos y externos que condicionaron su desarrollo. La identificación de estos factores permite comprender cómo se concretaron los aprendizajes y qué desafíos se debieron superar durante el proceso, contribuyendo a garantizar que las acciones se desarrollaran de manera sostenible, eficaz y legítima.

4.5.1. Factores internos

- **Compromiso del personal:** la participación de las áreas fue dispar al inicio, pero se consolidó progresivamente mediante la construcción de valores, normas y prácticas compartidas. La inclusión de los equipos en

instancias de relevamiento y definición de funciones favoreció la apropiación del proyecto.

- **Resistencia al cambio:** las modificaciones estructurales y funcionales generaron tensiones iniciales. La implementación de instancias de sensibilización, capacitación y acompañamiento gradual, siguiendo los enfoques de Lewin (1947)¹⁹ y Kotter (1996)²⁰, contribuyó a disminuir dichas resistencias.
- **Indefinición de roles y funciones:** fue necesario (y trabajoso) definir con precisión las responsabilidades de cada miembro del equipo de Comunicación para reducir ambigüedades internas y mejorar la coordinación de tareas. También resultó indispensable (para favorecer la eficiencia del trabajo conjunto) establecer límites claros entre el Área de Comunicación y otras áreas de la Facultad, evitando superposiciones y conflictos sobre la responsabilidad de cada actividad, la definición precisa de responsabilidades contribuye a reducir ambigüedades y conflictos internos, aumentando la eficiencia operativa.
- **Nivel de ocupación y compromisos existentes:** la carga laboral actual limita la disponibilidad para involucrarse plenamente en nuevas actividades, por lo que se requiere redistribución de tareas y priorización de actividades.

¹⁹ Kurt Lewin (1947) propuso el modelo de tres etapas del cambio: 1) Descongelar (unfreeze): sensibilizar a los miembros de la organización, generar conciencia de la necesidad del cambio y cuestionar los hábitos o rutinas establecidas; 2) Cambio (change): implementar nuevas prácticas, capacitar y acompañar al personal en la adopción de procedimientos o estructuras distintas; 3) Recongelar (refreeze): consolidar el cambio, asegurando que las nuevas conductas se integren a la cultura organizacional

²⁰ John Kotter (1996) desarrolló un modelo de 8 pasos para liderar el cambio, que incluye: 1) Crear un sentido de urgencia (sensibilización); 2) Construir una coalición que guíe el cambio; 3) Desarrollar una visión y estrategia; 4) Comunicar la visión (formación y motivación); 5) Empoderar a los empleados mediante capacitación y apoyo; 6) Generar logros a corto plazo (acompañamiento gradual); 7) Consolidar mejoras y producir más cambios; 8) Sumar los nuevos enfoques en la cultura organizacional.

4.5.2. Factores externos

El desarrollo del proyecto estuvo condicionado por diversos factores institucionales que incidieron en su alcance y en la posibilidad de sostener sus resultados. El apoyo político-institucional, aunque presente en términos formales, se expresó de manera intermitente y ambigua en términos concretos. Esta situación dificulta la capacidad del equipo para consolidar procesos de largo plazo. En cuanto a los recursos, si bien la Facultad cuenta con infraestructura tecnológica y personal con experiencia, la falta de una asignación específica complican la planificación sostenida y la cobertura integral de las necesidades del área.

Asimismo, surgieron tensiones con otras dependencias de la Facultad por superposiciones de funciones y ausencia de criterios comunes de trabajo. Estas dificultades hacen indispensable un proceso de articulación más fluido y sostenido con la Secretaría de Comunicación de la UNR, orientado a compatibilizar mensajes, pautas de diseño y procedimientos. En paralelo, la crisis presupuestaria que atraviesa la gestión universitaria y el hostigamiento permanente del gobierno nacional a la institución introdujeron nuevos condicionamientos: en buena medida, el sostenimiento del proyecto depende también del buen clima laboral y de la capacidad del equipo para construir consensos entre los distintos claustros y actores institucionales. Y en este contexto, eso se hace dificultoso porque se alteran las prioridades cotidianas.

En conjunto, estos factores funcionaron como condicionantes al éxito de la intervención y evidenciaron la necesidad de fortalecer la estructura organizativa y los mecanismos de coordinación institucional si se busca consolidar un Área de Comunicación estable y sostenible.

4.6. Impacto esperado / efectos proyectados

Más allá de la implementación concreta de la intervención y de los impactos alcanzados en el corto plazo, resulta pertinente diferenciar entre los efectos inmediatos observados y las proyecciones de desarrollo que podrían

consolidarse mediante un modelo organizativo para el Área de Comunicación. En este sentido, los impactos de la intervención constituyen avances iniciales en la coordinación, la definición de funciones y la creación de instancias de trabajo colaborativo. A partir de esa base, se plantean escenarios de desarrollo ampliado y fortalecido que no deben entenderse como resultados asegurados, sino como estimaciones razonables fundamentadas en la experiencia realizada y en la literatura especializada sobre gestión comunicacional universitaria.

Impactos inmediatos de la intervención:

- Mayor coordinación entre áreas con funciones comunicacionales.
- Inicio de procesos de clarificación de roles y responsabilidades.
- Implementación de lineamientos básicos de diseño y redacción compartidos.
- Creación y consolidación inicial de la Red Interna de Comunicación como espacio de articulación.

4.6.1. Proyecciones vinculadas al modelo organizativo del Área de Comunicación:

- **Organizacional:** Formalización integral de roles y funciones, establecimiento de mecanismos claros de coordinación intra e interinstitucional, y consolidación plena de la Red Interna de Comunicación.
- **Cultural y de liderazgo:** Promoción de una cultura colaborativa orientada al trabajo en red, reconocimiento de la comunicación como dimensión estratégica y estímulo al liderazgo participativo (Schein, 2010).
- **Técnico-operativo:** Mejora en la planificación, producción y difusión de contenidos, homogeneización de protocolos y optimización del uso de recursos humanos y materiales mediante la coordinación centralizada.
- **Estratégico e institucional:** Fortalecimiento de la identidad y la imagen institucional de la Facultad, integración del Área en la dinámica

universitaria más amplia y posibilidad de replicar el modelo en otras unidades académicas de la UNR.

4.7. Resultados esperados

Se esperaba que la intervención generara los siguientes resultados:

- **Identificación de áreas con funciones comunicacionales:** mapeo integral de funciones, distribución de responsabilidades y canales formales e informales. Se estima alcanzar al menos el 90 % de las áreas.
- **Relevamiento de demandas internas:** diagnóstico detallado de necesidades y expectativas; participación proyectada del 85 % de los actores institucionales.
- **Delineamiento de la misión del Área de Comunicación:** definición clara y consensuada; validación del 100 % de miembros de la Red Interna y autoridades participantes.

4.8. Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos a partir del diagnóstico y del relevamiento de información evidencian tanto los avances alcanzados como las limitaciones existentes en la gestión comunicacional de la Facultad.

En primer lugar, se identificaron mejoras en los procesos de coordinación y en la circulación de información, derivadas de la conformación de instancias de trabajo colaborativo. Por ejemplo, el relevamiento de canales internos permitió detectar superposiciones en la gestión de redes sociales entre la Secretaría de Extensión y el área de Bienestar Estudiantil. Situaciones como estas son las que procuraremos resolver mediante la centralización de lineamientos y criterios comunes a partir de la consolidación de una Red Interna de Comunicación.

En segundo lugar, se observó cierta falta de uniformidad en los mensajes institucionales, lo que dificulta la construcción de una identidad

comunicacional coherente. La introducción de pautas compartidas de diseño y redacción durante la intervención nos permitirá ir avanzando de a poco hacia una comunicación más consistente y reconocible, teniendo siempre en cuenta la necesidad de consolidar estas prácticas mediante una estructura organizativa que coordine y articule las funciones comunicacionales de manera estable.

Se identificaron algunas limitaciones en el funcionamiento comunicacional de la Facultad. La cultura organizacional, caracterizada por rutinas consolidadas y estructuras verticales, muchas veces dificulta la incorporación de nuevas dinámicas de trabajo. Asimismo, la dispersión de roles y responsabilidades entre distintas áreas evidenció la necesidad de contar con una instancia formal que coordine, planifique y supervise de manera integral las acciones de comunicación, garantizando coherencia y eficiencia en los procesos institucionales.

La experiencia demuestra que, para garantizar continuidad, claridad de funciones y profesionalización, resulta imprescindible consolidar las prácticas comunicacionales en un marco institucional formalizado, a través de la formulación de un modelo organizativo para el Área de Comunicación.

5. Propuesta de modelo organizativo: Área de Comunicación Institucional

5.1. Fundamentación de la propuesta

El relevamiento realizado evidencia la necesidad de institucionalizar las prácticas comunicacionales en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR. Hasta el momento, las acciones de comunicación han dependido en gran medida de iniciativas personales o de equipos ad hoc, lo que genera discontinuidades y dificulta la consolidación de una estrategia sostenida en el tiempo.

El desarrollo de una Área de Comunicación Institucional busca otorgar formalidad y estabilidad a la gestión comunicacional, enmarcándola en un modelo de burocracia profesional. De este modo, se promueve una estructura con funciones definidas, personal especializado y mecanismos de articulación con las distintas áreas de la Facultad y con la Secretaría de Comunicación de la UNR.

5.2. Misión

La misión del Área de Comunicación Institucional será **planificar, coordinar y ejecutar políticas de comunicación integrales** que fortalezcan la identidad de la Facultad, favorezcan la circulación de información pertinente entre los distintos claustros y proyecten a la institución en el ámbito local, nacional e internacional.

5.3. Visión

El Área se proyecta como un espacio estratégico, reconocido por su capacidad de articular las voces de la comunidad académica y por consolidar a la Facultad como un referente en materia de comunicación institucional dentro del sistema universitario público argentino.

5.4. Objetivos específicos

1. Diseñar e implementar un **plan de comunicación integral** que oriente las acciones internas y externas.
2. Garantizar la **continuidad y profesionalización** de los procesos comunicacionales, más allá de los cambios de gestión.
3. Fortalecer la **identidad institucional** mediante narrativas coherentes y consistentes.
4. Generar **mecanismos de escucha y retroalimentación** con los diferentes claustros.
5. Articular las estrategias de comunicación de la Facultad con las políticas de comunicación de la UNR.

5.5. Funciones principales

- **Gestión interna:** producción y distribución de información para docentes, estudiantes y personal no docente; soporte comunicacional a secretarías y áreas de gestión.
- **Gestión externa:** vinculación con medios de comunicación, redes sociales institucionales, campañas de difusión de carreras y actividades.
- **Producción de contenidos:** diseño gráfico, audiovisuales, materiales digitales e impresos.
- **Asesoramiento:** apoyo a autoridades y equipos en materia de discursos, presentaciones y relaciones institucionales.
- **Evaluación y monitoreo:** seguimiento de indicadores de comunicación y elaboración de informes periódicos.

5.6. Estructura organizativa propuesta

Se propone una estructura flexible pero con roles definidos, organizada de la siguiente manera:

- **Director/a de Comunicación Institucional:** responsable de la planificación estratégica, coordinación general y representación del área.

- **Coordinador/a de Comunicación Interna:** encargado/a de la circulación de información entre claustros y áreas de gestión.
- **Coordinador/a de Comunicación Externa y Medios:** responsable del vínculo con la Secretaría de Comunicación de la UNR, medios de prensa y redes sociales.
- **Equipo técnico-profesional:** integrado por diseñadores/as gráficos, productores/as audiovisuales y especialistas en redacción y contenidos digitales.

5.7. Ubicación institucional

El Área de Comunicación Institucional dependerá jerárquicamente del Decanato, manteniendo una articulación transversal con todas las Secretarías de la Facultad. Esta ubicación busca garantizar autonomía técnica y, al mismo tiempo, alineación política con la conducción institucional.

5.8. Implementación

Plazo	Acciones principales	Resultados esperados
Corto plazo (0-6 meses)	- Revisión y formalización de roles y funciones.	- Área de Comunicación con estructura clara.
	- Capacitación inicial en lineamientos de comunicación institucional.	- Base común de prácticas comunicacionales.
	- Creación de un manual de identidad visual y lineamientos básicos.	
Mediano plazo (6-18 meses)	- Implementación de canales digitales unificados (web, redes, boletines).	- Flujo de comunicación más coherente y eficiente
	- Desarrollo de indicadores de seguimiento.	- Evaluación inicial del impacto institucional.

	- Articulación con otras áreas académicas y de gestión.	
Largo plazo (18-36 meses)	- Consolidación de proyectos transversales de comunicación.	- Área de Comunicación consolidada. - Continuidad asegurada más allá de gestiones individuales.
	- Integración de la cultura institucional en la estrategia comunicacional.	
	- Evaluación integral y ajustes.	

5.9 Resultados esperados

La formalización del Área de Comunicación (uno de los objetivos de la presente intervención) permitirá mejorar la coherencia y la eficacia de las acciones comunicacionales, asegurando una estrategia integrada que dé continuidad organizativa más allá de los cambios de gestión. Al mismo tiempo, contribuirá a fortalecer la identidad institucional y el sentido de pertenencia de la comunidad académica, y a posicionar a la Facultad como un referente en materia de comunicación dentro del sistema universitario nacional.

6. Conclusiones y sugerencias

La intervención permitió identificar prácticas comunicacionales dispersas y la necesidad de fortalecer el Área de Comunicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR. La reformulación profesional propuesta busca formalizar roles, procesos y funciones, garantizando continuidad organizativa, coherencia institucional y articulación con la política de comunicación de la UNR.

Más allá de la estructura, la propuesta considera la dimensión cultural, promoviendo corresponsabilidad y participación de los distintos claustros. Se espera que esta profesionalización mejore la eficacia de la comunicación, consolide la identidad institucional y proyecte a la Facultad como referente dentro del sistema universitario público. La implementación de indicadores permitirá evaluar y ajustar los avances, asegurando sostenibilidad y adaptabilidad.

La reformulación del Área no es un cambio meramente estructural, sino un proceso estratégico que integra estructura, cultura y capacidades profesionales para consolidar un sistema comunicacional más eficiente, coherente y sostenible. En este marco, se sugieren acciones complementarias que favorezcan la proyección de la propuesta: avanzar en la formalización institucional del Área de Comunicación; elaborar una política de comunicación que establezca lineamientos estratégicos y un marco de referencia común; promover instancias de capacitación continua para el personal; implementar mecanismos de evaluación y monitoreo con indicadores específicos; fortalecer la cultura organizacional a través de prácticas que consoliden la identidad y el sentido de pertenencia; y articular el trabajo en red con otras unidades académicas y con el Rectorado de la UNR. Estas acciones contribuirán a consolidar un modelo de gestión comunicacional profesional, participativo y sostenible en el tiempo. Es también importante que el Área se someta a evaluaciones periódicas y que implemente mecanismos de capacitación continua, a fin de garantizar su actualización y sostenibilidad en el tiempo.

Atendiendo a lo mencionado hay cuestiones fundamentales a articular para dar desarrollo y continuidad en el tiempo al proyecto:

- Asegurar apoyo político de la gestión de la Facultad.
- Generar una comisión de trabajo con representantes de todos los claustros.
- Revisar el modelo cada 3 años para garantizar la actualización.

7. Bibliografía consultada

AA.VV. (2011). ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación. Gobierno de Navarra, España.

Calamari, A. (2010). Del trabajador al empleable: una mirada sobre el discurso de la industria laboral. Rosario: UNR.

<https://rephip.unr.edu.ar/items/8447d659-6a3b-4086-bcfc-b88006f78967>

Caro Giménez, A. (2016). Orientaciones para la intersectorialidad en las políticas públicas. Bogotá: Ministerio de Salud y Protección Social.

Cantillo, C. (2013). La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(1), 133–148.

Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño institucional. Universidad del Norte.

Carrillo Punina, Á. P. (2018). Medición de la cultura organizacional en instituciones educativas. *Revista Killkana Sociales*, 2(1), 49–56.

https://doi.org/10.26871/killkana_social.v2i1.132

Del Valle Miranda, M., & Lahoz, S. (2016). La comunicación universitaria asume nuevas formas. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.

<https://www.redalyc.org/pdf/310/31048903053.pdf>

Formanchuk, A. (2010). Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural. Buenos Aires.

<https://sitodocomunica.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/e-book-comunicacion-interna-2-0-un-desafio-cultural-version-0-1-formanchuk.pdf>

Frassa, J. (2011). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Revista de Ingeniería de Organización*, 44.

Garibaldi, V. (2009). Cultura organizacional y desempeño institucional. Editorial Universitaria.

Guber, R. (2011). La etnografía. Método, campo y reflexividad. Siglo XXI Editores.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1947). Fronteras en la dinámica de grupos: Concepto, método y realidad en la ciencia social; equilibrios sociales y cambio social. *Human Relations*, 1(1), 5–41

Linares Márquez de Prado, M. D. (2005). La transversalidad de las políticas públicas. Granada: Editorial Comares.

Linares Márquez de Prado, M. D. (2018). La transversalidad en políticas públicas. Editorial Tecnos.

Martínez Pandiani, F. (2019). Comunicación estratégica en las organizaciones públicas. UNQ Editorial.

Matus, C. (2007). Adiós, señor presidente. Fundación Altadir.

Méndez, C. E. (2019). Comportamiento organizacional: Enfoque latinoamericano (6.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires.

Mintzberg, H. (1999). Estructura en cinco: Diseño de organizaciones efectivas.

Prentice Hall. Mintzberg, H. (2003). La estructuración de las organizaciones. Ariel.

Retamal Hofmann, A., & Errecalde, S. (2023). Comunicación institucional: procesos en de-construcción: ideas para trabajar junto a las organizaciones. Adrogué: Universidad Nacional Guillermo Brown.

<https://www.unab.edu.ar/wp-content/uploads/2023/06/Libro-Comunicacion-Institucional-DIGITAL.pdf>

Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 374–392. <https://doi.org/10.11156/aibr.010303>

Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (4.^a ed.). Jossey-Bass.

Serra, M., & Martínez, J. (2018). Diagnóstico organizacional: herramientas para la gestión estratégica. Ediciones Granica.

Solano Cornejo, D. R. F. (2017). La transversalidad y transectorialidad en el sector público. Editorial Universidad.

Solano Cornejo, D. R. F. (2019). La transversalidad y transectorialidad en el sector público. Lima: Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP).

Soriano, F. I. (2007). *Conducting needs assessments: A multidisciplinary approach*. Sage Publications.

Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., & Varonne, F. (2008). Análisis y gestión de políticas públicas. Barcelona: Ariel.

UNR. (2022). Lineamientos de política comunicacional institucional. Universidad Nacional de Rosario.

Vesga Rodríguez, J. J., Rubiano, M. G., & Forero Aponte, C. (2016). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 12(1), 13–27. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2016.0001.01>

Weber, M. (1983). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.

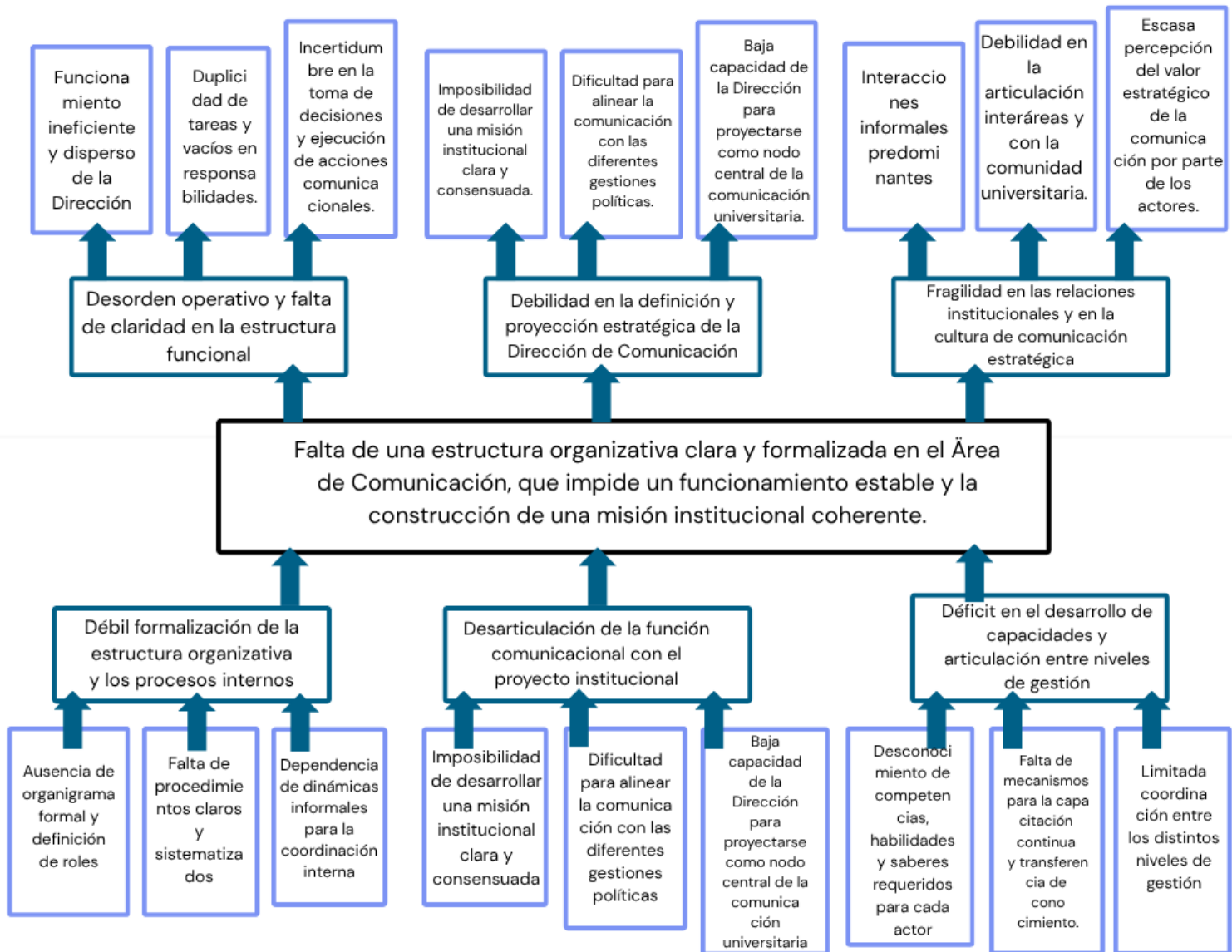
Weber, M. (2002). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

Weber, M. (2009). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva* (3.^a ed., Ed. Gredos). (Trabajo original publicado en 1922).

Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2014). Cultura organizacional y su incidencia en la gestión universitaria. *Revista Conrado*, 10(44), 60–66.

8. Anexos

8.1. Árbol de problemas



8.2. Instrumento metodológico para el análisis comunicacional institucional digital

Objetivo general del instrumento

Revisar y analizar la presencia digital de la Facultad a través del estudio de su sitio web institucional y su desempeño en redes sociales, a fin de identificar patrones de uso, estrategias comunicacionales, y su alineación con la Universidad Nacional de Rosario (UNR).

8.2.1. Revisión y análisis del sitio web institucional

Técnica: Análisis de contenido cualitativo y funcionalidad

Variables a analizar:

- Frecuencia de actualización del contenido.
- Jerarquización de la información.
- Usabilidad
- Accesibilidad
- Vinculación con otras plataformas de la UNR y de otras universidades.
- Presencia de identidad institucional y elementos visuales corporativos (colores, logos, tipografía, etc.).
- Participación del usuario: formularios, comentarios, encuestas, etc.

8.2.2. Ficha de análisis de sitio web

1. Información General:

Nombre del sitio web: / URL:/ Fecha del análisis:/ Analizado por:

2. Objetivo del Sitio Web

¿Cuál es el propósito principal? (Ej. Informativo, comercial, educativo, entretenimiento, institucional...) ¿El contenido cumple con ese objetivo?

3. Público Objetivo

¿A quién está dirigido? (Edad, intereses, ubicación geográfica...) ¿El diseño y el contenido están adaptados a ese público?

4. Contenido

¿Está bien redactado, es claro y relevante? ¿Con qué frecuencia se actualiza?
¿Incluye contenido multimedia (imágenes, videos, etc.)?

5. Diseño y Usabilidad

¿Es atractivo visualmente? ¿Es intuitivo y fácil de navegar? ¿Hay coherencia en el uso de colores, tipografías y estilos? ¿Presenta buena accesibilidad (uso para personas con discapacidad)?

6. Estructura y Navegación

¿Tiene un menú claro? ¿Es fácil encontrar la información? ¿Tiene buscador interno?

7. Rendimiento Técnico

¿Carga rápidamente? ¿Está optimizado para móviles? ¿Tiene errores de funcionamiento (links rotos, errores 404, etc.)?

8. Optimización SEO

¿Tiene títulos adecuados y meta descripciones? ¿Utiliza etiquetas correctas (H1, H2, etc.)? ¿Aparece en los primeros resultados de búsqueda?

9. Seguridad

¿Cuenta con certificado SSL (HTTPS)? ¿Muestra advertencias del navegador?

10. Valoración General y Recomendaciones

Puntos fuertes:

Aspectos a mejorar:

Conclusión del análisis:

8.2.3. Relevamiento de redes sociales institucionales

Técnica mixta: Análisis cuantitativo y cualitativo de publicaciones en redes sociales institucionales (Facebook, Instagram, X/Twitter, YouTube, LinkedIn)

Variables cuantitativas:

- Número de publicaciones mensuales.
- Alcance, reacciones, comentarios, compartidos.

- Frecuencia de interacción con usuarios (respuestas a comentarios o mensajes directos).

Variables cualitativas:

- Tono comunicacional (informativo, publicitario, académico, etc.).
- Alineación con la imagen institucional de la UNR.
- Coherencia gráfica (uso de marca, logos, paleta de colores, tipografía).
- Tipo de estrategia comunicacional (centralizada/descentralizada).
- Existencia de vínculos o interacciones con otras universidades.
- Participación de actores internos (docentes, estudiantes, nodocentes).

8.2.4. Resultados esperados del instrumento

Sobre el sitio web:

- Indagar el uso funcional y simbólico del sitio web institucional.
- Evaluar si el contenido refleja una política comunicacional coherente con la identidad institucional y con la UNR.
- Identificar áreas de mejora en cuanto a accesibilidad y actualización.

Sobre las redes sociales:

- Determinar si la estrategia comunicacional es centralizada o descentralizada.
- Analizar el posicionamiento de la Facultad como emisor institucional.
- Evaluar la construcción de imagen institucional y su coherencia con los lineamientos de la UNR.
- Medir el nivel de interacción con la comunidad y la existencia de una red colaborativa con otras instituciones.

8.2.5. Relevamiento de prácticas comunicacionales digitales

Técnica: Elaboración de un cuestionario semiestructurado, dividido en dos bloques temáticos (web institucional y redes sociales), con preguntas abiertas y cerradas, para realizar un relevamiento presencial con actores clave

de diferentes áreas. Un universo de 24 trabajadores nodocentes abocados, directa e indirectamente, a tareas vinculadas a la comunicación dentro de sus espacios de trabajo, conformado de la siguiente manera: 2 de cada una de las 4 escuelas (Contabilidad, Administración, Economía y Estadística), 2 de Secretaría Académica, 2 de Secretaría de Política y Asuntos Estudiantiles, 2 de Secretaría de Extensión, 2 de Secretaría de Posgrado y Formación Continua, 2 de Secretaría de Ciencia y Tecnología, 1 de Secretaría de Vinculación Tecnológica, 1 de Secretaría de Planeamiento, 1 de la Dirección de Tecnología Informática, 1 del Área de Comunicación, 1 de Alumnado y 1 de Biblioteca.

El propósito del cuestionario es relevar el tipo de relación que cada área establece con la página web y las redes sociales institucionales y, simultáneamente, el conocimiento y la valoración que hacen como usuarios de las mismas.

8.2.5.1. Cuestionario

Bloque 1: Uso del sitio web institucional

1. ¿Con qué frecuencia se actualiza el contenido del sitio web institucional?

- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensualmente
- ☐ Esporádicamente
- ☐ No lo sé

2. ¿Quiénes están encargados/as de actualizar el sitio web?

- ☐ Área de Comunicación
- ☐ Área de sistemas
- ☐ Secretaría académica
- ☐ Otro: _____

3. ¿Qué tipo de contenidos considera prioritarios para publicar en el sitio web?
(Puede marcar más de uno)

- ☐ Noticias

- ☐ Calendario académico
- ☐ Convocatorias y becas
- ☐ Información institucional
- ☐ Publicaciones científicas
- ☐ Otro: _____

4. ¿Cree que el sitio web representa adecuadamente la identidad de la Facultad?

- ☐ Sí
- ☐ Parcialmente
- ☐ No
- ¿Por qué?

5. ¿El diseño y los contenidos del sitio están alineados con el manual de identidad de la UNR?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No lo sé

Bloque 2: Estrategia en redes sociales

6. ¿Qué redes sociales utiliza actualmente la Facultad de manera oficial?

- ☐ Facebook
- ☐ Instagram
- ☐ X (Twitter)
- ☐ YouTube
- ☐ LinkedIn
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra: _____

7. ¿Quién administra estas cuentas?

- ☐ Una persona designada
- ☐ Un equipo de comunicación
- ☐ Distintos actores de forma descentralizada

☐ Otro: _____

8. ¿Considera que la estrategia comunicacional en redes sociales está centralizada o descentralizada? ¿Por qué?

9. ¿Cuál es el objetivo principal de la Facultad en el uso de redes sociales?

☐ Difusión institucional

☐ Interacción con la comunidad estudiantil

☐ Promoción de eventos

☐ Posicionamiento académico

☐ Otro: _____

10. ¿Existen lineamientos o protocolos institucionales para la comunicación en redes sociales?

☐ Sí

☐ No

☐ En elaboración

Si respondió "Sí", ¿podría describir brevemente estos lineamientos?

11. ¿Cómo describiría el posicionamiento de la Facultad en redes?

☐ Emisor activo con estrategia clara

☐ Emisor reactivo (responde, pero no genera contenido estratégico)

☐ Emisor ocasional

Comentarios adicionales: _____

12. ¿Se establece vinculación en red con otras universidades u organismos?
(Menciones, interacciones, publicaciones conjuntas)

☐ Sí

☐ No

Ejemplos si corresponde: _____

13. ¿Considera que la imagen institucional de la Facultad es coherente en todas sus plataformas digitales?

☐ Sí

[] No

¿Por qué?

14. ¿Qué desafíos o necesidades identifica actualmente en relación con la comunicación digital de la Facultad?

8.2.5.2. Resultados del cuestionario

En los siguientes gráficos están expresados los resultados cuantitativos de las principales variables relevadas.

Gráfico 1. Frecuencia de actualización del sitio web

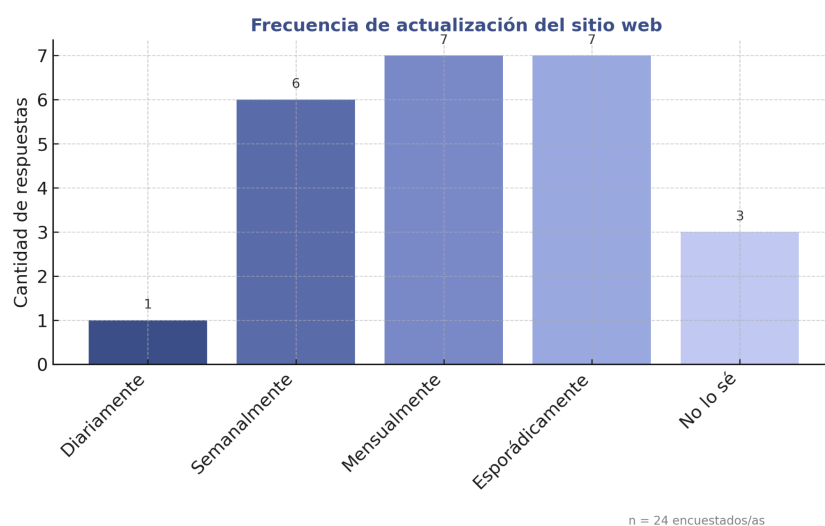


Gráfico 2. Contenidos prioritarios

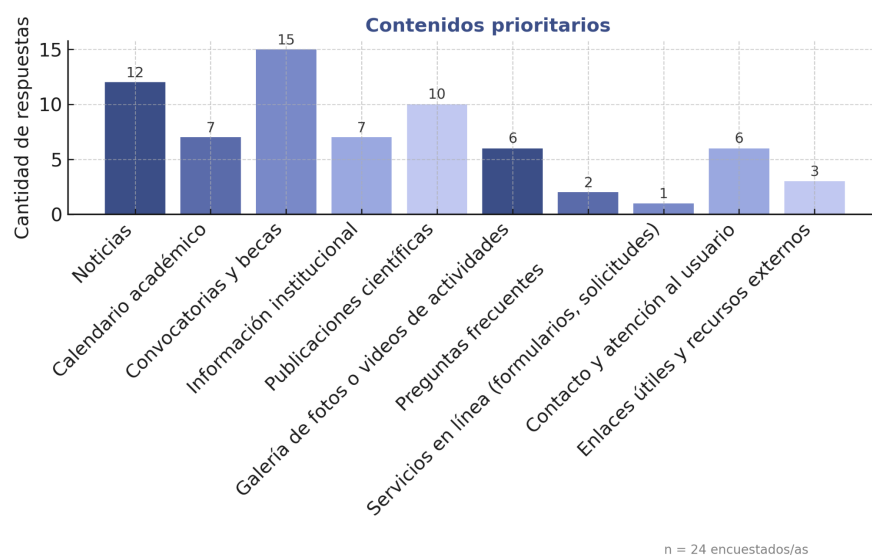


Gráfico 3. Representación de identidad institucional

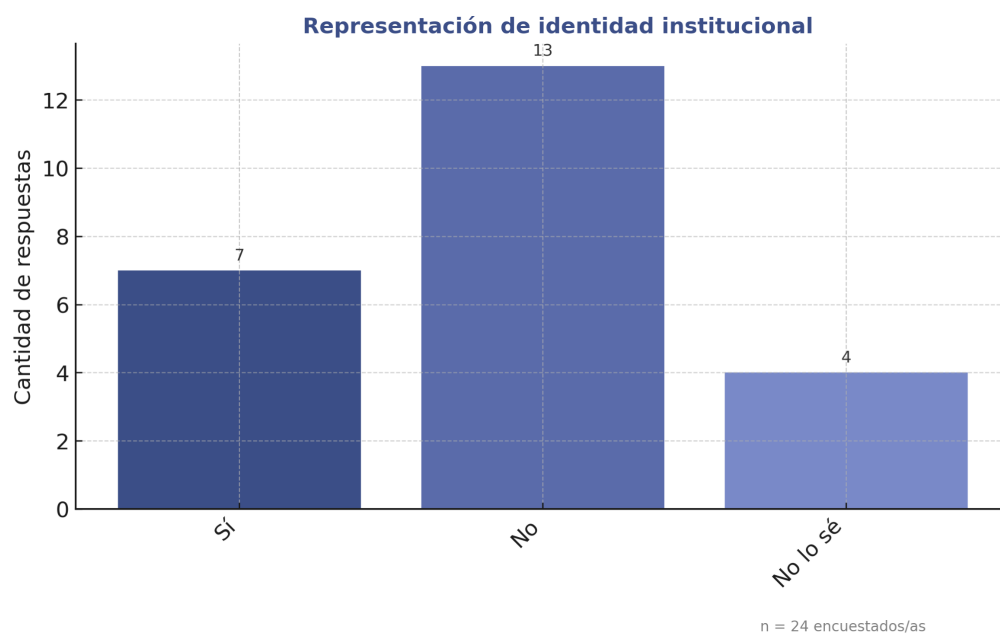


Gráfico 4. Objetivo principal en redes sociales

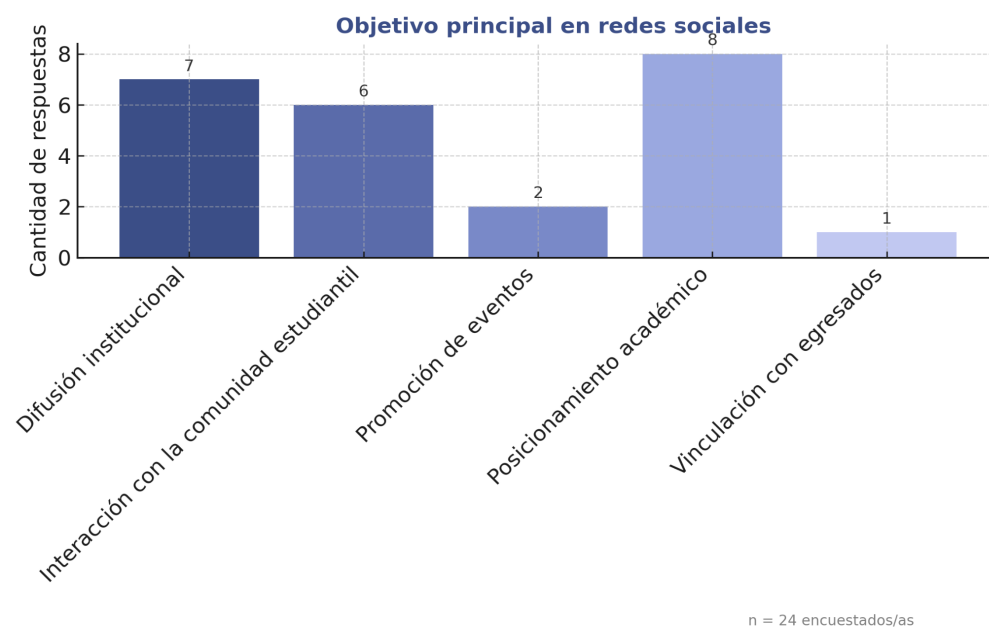
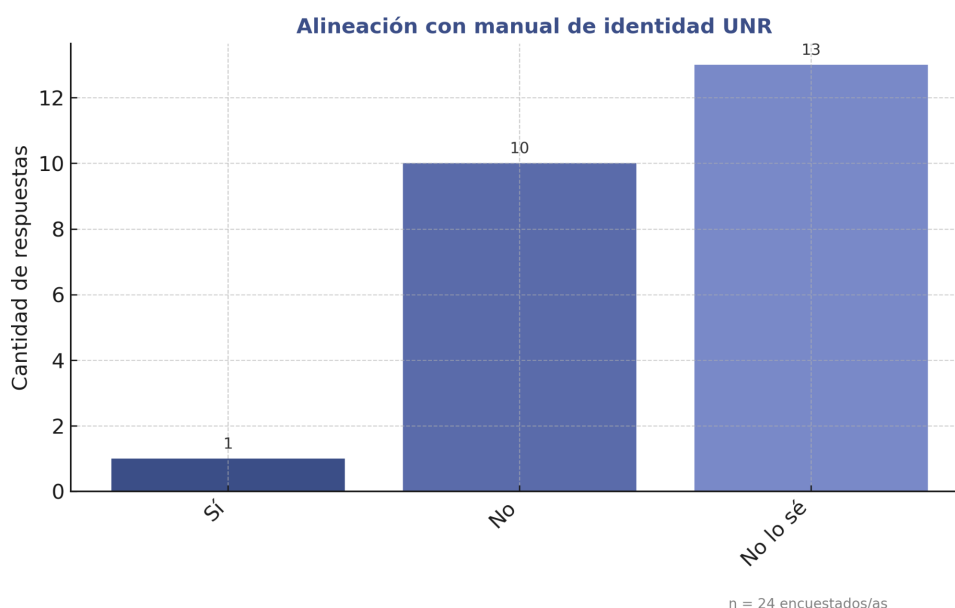


Gráfico 5. Alineación con manual de identidad UNR



8.2.6. Matriz de análisis de redes sociales (por red, mes y categoría)

Para operacionalizar las variables propuestas, construimos un cuadro de sistematización de variables que permite estructurar la estrategia metodológica del análisis comunicacional digital institucional. Esta matriz organiza las categorías de análisis, sus dimensiones, las variables e indicadores asociados, así como las técnicas e instrumentos que se utilizarán para su relevamiento y análisis.

8.2.6.1. Matriz de sistematización: análisis del sitio web institucional

Categoría	Dimensión	Variable	Indicador	Técnica	Instrumento
Presencia digital	Actualización	Frecuencia de actualización	Período entre publicaciones o noticias nuevas	Análisis de contenido	Ficha de análisis de sitio web
Arquitectura de la información	Organización de contenidos	Jerarquización informativa	Ubicación de contenidos clave; visibilidad de secciones	Análisis cualitativo	Ficha de análisis con observaciones cualitativas

Usabilidad y accesibilidad	Usabilidad y navegación	Criterios de Nielsen	Aplicación de principios de diseño y navegación	Evaluación de usabilidad	Ficha de análisis siguiendo los criterios de Nielsen
Identidad institucional	Imagen visual	Uso de elementos institucionales	Logo, colores, tipografía oficial	Análisis visual	Ficha de revisión visual
Interacción	Participación del usuario	Formularios, encuestas, comentarios	Presencia y funcionamiento de herramientas de feedback	Observación directa	Ficha de relevamiento funcional

8.2.6.2. Matriz de sistematización: análisis de redes sociales institucionales

Categoría	Dimensión	Variable	Indicador	Técnica	Instrumento
Actividad digital	Frecuencia	Nº de publicaciones	Promedio mensual por red	Relevamiento cuantitativo	Matriz de publicaciones por red
Alcance e interacción	Participación de la audiencia	Reacciones, comentarios, compartidos	Métricas de comportamiento, de retención y lealtad, Métricas de interacción social (Interacciones totales / N° de usuarios o vistas)×100	Análisis estadístico	Registro de métricas por red
Imagen institucional	Coherencia comunicacional	Tono y estilo del mensaje	Uso de lenguaje alineado a la identidad de la UNR	Análisis cualitativo	Análisis temático con codificación abierta
Estrategia comunicacional	Organización de la gestión	Centralización vs. descentralización	Identificación de actores emisores	Análisis de contenido	Matriz de actores por red
Vinculación	Red institucional	Enlaces con otras universidades	Menciones, etiquetas, interacciones	Análisis cualitativo	Registro de vínculos e interacciones
Participación interna	Inclusión de actores institucionales	Presencia de docentes, estudiantes	Identificación de voces internas	Observación y análisis temático	Ficha de codificación por tipo de actor

8.2.7. Análisis temático del contenido con codificación abierta

La codificación abierta es la primera etapa del análisis de contenido. Consiste en leer y descomponer el texto en unidades de significado,

asignándoles códigos o etiquetas que representen las ideas principales. Es un proceso inductivo y exploratorio, donde las categorías surgen directamente del contenido, sin imponer estructuras previas (Bardin, 2011). Con este tipo de análisis buscamos una descripción objetiva, sistemática y cualitativa del contenido de los mensajes. Se compone de tres etapas principales:

1) Pre-análisis

- Exploración del material (codificación abierta)
- Etapas del análisis temático con codificación abierta
- Organización del material (transcripciones, entrevistas, documentos).
- Definición de los objetivos y criterios de inclusión/exclusión.

2) Codificación abierta (Exploración del material)

- Se fragmenta el texto en unidades de sentido.
- Se identifican categorías emergentes de manera inductiva.
- Cada unidad se etiqueta con un código que representa un tema o significado.
- No se parte de categorías predefinidas, lo cual permite que los datos hablen por sí mismos.

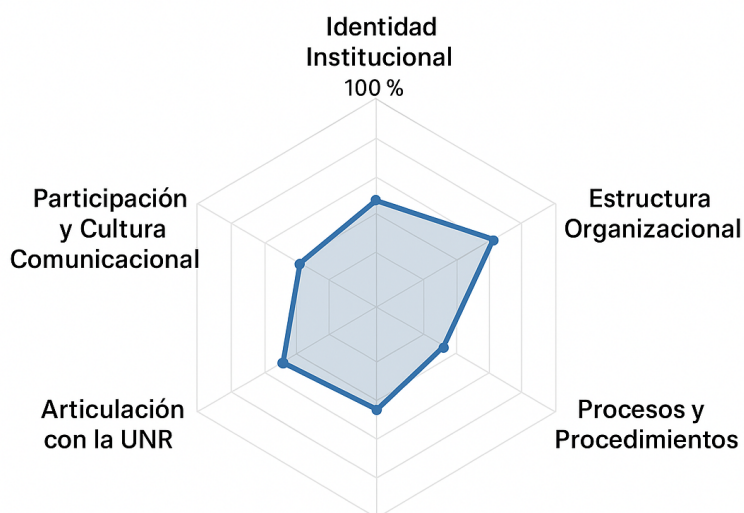
3) Tratamiento de resultados e interpretación

- Agrupación de códigos en categorías temáticas.
- Análisis de patrones, frecuencias y relaciones entre categorías.
- Elaboración de interpretaciones significativas en relación con los objetivos del estudio.

En virtud de las respuestas recibidas, el análisis de los datos, la clasificación, interpretación y la valoración cualitativa de los mismos, elaboramos este gráfico, cuyo objetivo es representar el nivel de coherencia institucional observado. Asimismo, resultará un ejercicio interesante poner en diálogo las conclusiones de este relevamiento con el testimonio del funcionario

a cargo de gestionar la comunicación institucional de la Universidad Nacional de Rosario (Sr. Gonzalo García), que presentamos a continuación del gráfico.

Nivel de Coherencia Institucional



8.3. Entrevista al secretario de Comunicación y Medios de la UNR, Sr. Gonzalo García.

¿Cómo define la comunicación que desarrolla desde el área que usted coordina? ¿Comunicación institucional, pública, política, universitaria o científica?

En realidad, todas están integradas. Básicamente, es lo que nosotros definimos como comunicación institucional. Y esa comunicación institucional integra parte de comunicación política, parte de comunicación científica, si se quiere. ¿Por qué? La definición nuestra es que, nosotros estamos coordinando un área de comunicación de la institución. Entonces, al ser la comunicación de la institución, definimos comunicar todo lo que para nosotros representa la institución de la universidad.

La institución de la universidad representa un quehacer científico y educativo, que es el quehacer de sus docentes e investigadores, un quehacer

político-institucional, que es la política de gestión llevada adelante por el rector., un quehacer de interés público, que es la relación de la universidad con la sociedad. Es decir, que no hay una definición de comunicación por parte, sino que es más integral. Nosotros creemos que comunicamos todo el quehacer de la institución de la Universidad Nacional de Rosario. E intentamos comunicar todo ese quehacer, si lo logramos o no, no sé, pero intentamos comunicar todo ese quehacer.

¿Desde qué año existe un área de gestión específica para la comunicación en la UNR? ¿Que había hasta ese momento?

Como área la creamos en el año 2008, en la gestión de Darío Maiorana. Se creó la primera Secretaría de Comunicación y Medios. Después tuvo como secretaría, que tiene ese rango de relevancia. Anteriormente había una dirección de prensa, una dirección de Radio Universidad, pero tenían dependencias siempre de otras secretarías, de otros rangos. Secretaría de Extensión, Secretaría Privada, pero como área autónoma, no me acuerdo si fue agosto, septiembre 2007 o 2008. No me acuerdo cuándo asumió Darío Maiorana como rector la primera vez, pero fue en esa época. Ahí se creó la Secretaría, después se pasó a hacer una coordinación y ahora es un área con independencia del resto de las áreas.

Lo que nosotros definimos hacer fue integrar las políticas de comunicación de la universidad a partir de la creación de un área. ¿Por qué era importante, era relevante crear un área? Primero que no había antecedentes, 40 años de historia de la universidad, de un área que las integre. Segundo, que el desarrollo propio de la universidad obligaba a que las políticas comunicacionales estén integradas, porque si no, vos tenías Radio Universidad, dependía de Secretaría de Extensión, tenía su política comunicacional independientemente de lo que pensaba el área de prensa del rector.

Y el área de comunicación institucional de la universidad dependía de la Secretaría Privada, entonces cada uno tenía su propia lógica. Si bien era una única gestión, no se integraba en ese tipo de política. Hoy intentamos articular

esa misma política comunicacional para que sea, entre comillas, un poquito más fluida la comunicación de la institución.

¿Qué dependencias de la UNR están bajo su órbita en la actualidad y con cuántos recursos cuentan?

Radio Universidad, Dirección de Prensa de la Universidad, Dirección de Comunicación Visual y Gráfica, que es toda la identidad gráfica y visual de la universidad. Dirección de Unicanal, sobre la conexión audiovisual y Dirección de Comunicación Multimedial, que es un área que articula comunicación visual, inmersiva, hay diferentes áreas que están integradas ahí.

¿Con qué recursos cuenta? No hice la cuenta, pero más o menos, en Radio Universidad son más o menos unas 50 personas. Unicanal serán 10, 12 personas. Y el área de Comunicación Digital, de Prensa y de Comunicación Visual y Gráfica, esas tres áreas serán más o menos 10 personas. Y la Dirección de Comunicación Multimedial son 11 personas. De todos modos, por ejemplo, Unicanal, aparte de tener un área que trabaja en producción audiovisual de la universidad, también trabaja en formación de recursos humanos en el estudio de televisión en la Facultad de Ciencia Política, con lo cual tiene un rol docente, que no solamente se dedica en su tarea al área de comunicación. Y nosotros tenemos, yo soy el secretario, y tengo un subsecretario que es un coordinador del área, y después está la dirección de la radio, que hay un director a cargo de la radio y un director artístico, una dirección de contenidos digitales que es la que articula y planifica todas las redes sociales de la universidad, y una dirección de prensa, y la Dirección de Comunicación Visual y Gráfica, que antes eran dos personas y hoy es una sola. La persona que estaba a cargo ahora es la directora de la carrera de diseño de la Facultad de Arquitectura.

¿Cómo se relaciona su área con las demás áreas de la gestión de la UNR y con las demás facultades?

Con las demás áreas, digamos, como un área más de gestión. Como compañero de gestión de gabinete, esa relación es a partir de reuniones de

gabinete o reuniones bilaterales. Eso es una relación institucional. De todos modos, en la práctica, como la comunicación es un elemento, por política de esa gestión, por definición política, que es transversal a todas las áreas de gestión, cada una de las acciones de la universidad al interior del gabinete, participamos, directa o indirectamente, de esa ejecución. A saber, mañana, miércoles, hay una campaña de vacunación en la Siberia, el Área de Salud Pública de la universidad organizó la campaña de vacunación. Nosotros participamos de esa campaña, desde cuándo se hace, en qué horario, cómo darle visibilidad a eso. Trabajamos conjuntamente con el Área responsable de Comunicación del Área de Salud Pública, en la campaña, la información para avisar que mañana, a tal hora, en tal lugar, hay una actividad y después, vamos, cubrimos la actividad y después hacemos post cobertura de la actividad, tanto sea en redes sociales, en la página web, en la radio de la universidad, en diferentes lugares.

Es decir, que nosotros, con ese Área de Salud Pública, trabajamos hace dos semanas, en dos o tres elementos que posibilitan la actividad de mañana. Otro ejemplo, becas. Sale la propuesta de beca de la universidad, estamos con el Área de Bienestar Universitario, cuándo es la política de becas, cuáles son las becas, armamos toda la campaña comunicacional de esa política de becas y salimos a contarla conjuntamente. Es decir, nosotros no ejecutamos directamente la política de la gestión, porque habría alguien encargado de hacer las becas, de relevarla, de hacer la carga de esas becas etc, pero nosotros sí, desde que empieza hasta que continúa, hacemos el proceso de manera bilateral. Por eso trabajamos en reuniones de gabinete y en reuniones bilaterales con diferentes secretarios.

Y con las facultades, a su vez, a partir también de acordar ciertas políticas de gestión, el rector con los decanos. También tenemos una comisión que ha tenido vaivenes, que ahora hace bastante que no se junta, pero que ha funcionado bastante activamente, una comisión de comunicación con un representante de comunicación de cada una de las facultades. En su momento todo eso lo promovimos para intentar que todas las facultades desarrollen áreas de comunicación. El éxito fue relativo, yo creo que logramos, por lo

menos, sensibilizar a todas las facultades de la necesidad de tenerlo, pero después depende de cada facultad la relevancia que le dan al interior de cada facultad a cada una de esos representantes.

Hay lugares, como la facultad de Ciencia Política, que hay una Secretaría de Comunicación, en la facultad de Psicología también, después hay lugares donde hay un sector de comunicación y hay lugares donde hay personas que hacen comunicación. Pero eso depende más de la política de cada facultad. Nosotros lo que intentamos hacer es que las acciones de gestión o institucionales de la universidad que son de un interés común, articularlas con esas áreas.

De vuelta, el año pasado, la jornada de defensa de la Universidad Pública. Todas las piezas comunicacionales que hacíamos en ese sentido las ponemos a disposición de esa comisión de comunicación para que cada uno, de acuerdo a la política que establece cada facultad, pueda tenerla a disposición. Hay facultades o áreas que la toman automáticamente y la hacen propia y hay otras que se lo llevan a su decano, ven si la toman, si hacen una pieza única o no hacen una pieza única.

Hay lugares que son un buen ejemplo: la facultad de Ingeniería. La facultad de Ingeniería tiene una chica que siempre hacía comunicación, una trabajadora nodocente que es Andréa Insani, siempre ella hizo comunicación en la facultad. Ahora, en la actual gestión, por la decisión de la facultad, tiene una relevancia importante lo que ella hace en la facultad. No es que antes no la tuviera, pero le dieron mayor protagonismo.

Ella hace muchos años que se encarga de la comunicación, pero la decana anterior o el decano anterior o el anterior tenían diferentes interpretaciones sobre el rol de la comunicación. El actual decano le da relevancia. Entonces, lo que era un área secundaria, hoy tiene otra relevancia. Pero eso depende de la política de cada facultad.

¿Cree que todas las facultades tienen que tener una estructura profesional de comunicación?

Sí, absolutamente. Nosotros, una de las cosas que vamos a dejar de positivo terminando esta gestión de Franco como rector es, vamos a terminar con personal docente profesional, dedicado a la tarea, como nunca antes tuvo la universidad. Si vos me preguntas, pocos, por la dimensión de la institución, pero el objetivo es que todo el personal que se dedica a la comunicación de la universidad tenga un profesionalismo al respecto.

Se forme, se capacite, tenga o no tenga que ver con su profesión. Nosotros tenemos un área administrativa muy chica, muy muy chica. Pero las dos personas que tenemos en el área administrativa las estamos tratando de profesionalizar en la tarea de dedicarse a las áreas vinculadas a la comunicación, para que independientemente de quien sea la gestión haya un piso de reconocimiento de labor profesional y de la comunicación de una institución.

Entonces, todos deberían tener, todos deben tener un rango importante. Yo creo que eso llega, en algún momento termina llegando. Es decir, nosotros cuando creamos la Comisión de Comunicación de la universidad, que fue hace más o menos 10, 11 años, no es mucho, teníamos la Facultad de Ciencia Política y la Facultad de Odontología con algún grado de formalidad en la creación de áreas. El resto de las facultades no tenían nada. Hoy tenemos Bioquímica que tiene un área formalizada, Médicas que tiene un área formalizada, Psicología que tiene un área formalizada, Humanidades, creo que también. Ciencias Agrarias tiene un área formalizada, que antes tenía una persona, no hace mucho, que solamente trabajaba en el diseño de la página web. Y hoy tiene profesionales dedicados, de hecho, nos mandaron un manual de marca de la facultad para que nosotros lo analicemos en estos días. Con lo cual, no solamente tienen, sino que están avanzando, están proyectando positivamente.

De acuerdo con tu experiencia, ¿cuál crees que es la facultad que cuenta con un mejor desarrollo en la materia?

No, no podría decirte. No podría decirte en términos de cuál sería el mejor desarrollo, porque todo depende de la planificación de las políticas de gestión

de cada facultad. Entonces, ese análisis lo debería hacer a partir de cuáles son las políticas comunicacionales de cada facultad. De que tengan más recursos destinados, tampoco. Porque en realidad todos tienen una o dos personas, o tres si comparten una persona, la misma que hace fotografía, por ahí se dedica a hacer... Pero que tienen un desarrollo en política comunicacional, creo que son muchas y bueno. Yo creo que hay una sola facultad donde no se le da la suficiente relevancia en el área de comunicación, de toda la universidad. La relevancia en términos prácticos me preocupa a mí. Algunos, bueno, mejor, peor, hoy dije el caso de ingeniería.

Hoy para mí ingeniería, comparativamente, porque es el mismo recurso humano, es decir, es la misma persona, con la misma cámara, con esto, con otro, o mejor, con algún compañero más que haga fotografía, que haga algo de video. Pero son los mismos recursos humanos puestos en otro lugar de relevancia. Entonces, eso se nota en esa facultad. Yo creo que hay una sola facultad donde no termina de despegar la noción de la comunicación como valor estratégico. El resto están todas bien encaminadas, digamos, desde mi perspectiva, pero... laburándolo.

El otro día tuvimos una actividad en la Facultad de Ciencia Política, que es una de las facultades que tiene recursos, que forma esos recursos, que están los comunicadores, pero aparte tiene recursos, tres personas, no mucho Y tuvimos una actividad a la tarde, y fotógrafos a la tarde no tenían. Entonces, nosotros tenemos redes sociales, y las redes sociales de la universidad, y a la tarde tenemos mucha deficiencia. Entonces, no es que tengan mayor o menor valor. es que hoy no hay recursos económicos.

Pero de relevancia institucional creo que casi todas.

¿Cuáles son los principales desafíos o dificultades que puede tener una facultad a la hora de mejorar el desarrollo de su área de comunicación? Formación de recursos, equipamientos u otros.

Los tres. Formación de recursos, bueno, a ver. En la universidad hay recursos formados, también hay que saber buscarlos e integrarlos Hay recursos

humanos, después hay que saber buscarlos, integrarlos y sumarlos a una planificación

No siempre, a ver, cuando yo me hice cargo de la Secretaría de Comunicación, lo que hice es ver cuáles son los recursos que teníamos disponibles y con esos recursos que teníamos disponibles ponernos a trabajar, todos bajo un mismo objetivo. Voy al ejemplo de esto de personal que cumple labores administrativas. Lo que no se había hecho, hasta la gestión de Franco, lo que no tenía la universidad en el área de comunicación, aunque tenía el área, no tenía la, entre comillas, la burocracia necesaria.

¿Cuál era el problema de no tener esa burocracia? Que había muchas cosas de las que teníamos que hacer, que dependíamos siempre de otro. Si teníamos que salir a comprar equipamiento para cámaras, teníamos que pedirle a un área de la universidad que nos hicieran una licitación. Entonces, todos los tiempos eran dependiendo de otra persona.

Entonces, nosotros lo que hicimos fue ver qué personas estaban en facultades, con conocimiento administrativo, con recorrido, y decir. che ¿quieren venir a trabajar a esta área? Entonces, esto es un área incipiente, los invitamos a trabajar así.

Del mismo modo que había comunicadores sociales o fotógrafos que, porque eso pasa en la universidad, un diseñador trabajando en Alumnado de Médicas. Che, a lo mejor estaba bien, estaba cómodo, bueno, puede ser. Entonces, invitarlo a... , a veces eso, en un momento tan difícil, pone en valor el laburo de la persona. A veces se puede, a veces no.

Hay una chica que labura en UNR editora que se recibió de publicista. Es un recurso que podría venir bien. Hablé con el director de la UNR editora, me dice, yo la tengo cubriendo una cosa que no la puedo ceder.. Si la corro de acá, me queda la manta corta.

Entonces, a veces se puede, a veces no. Entonces, obviamente, con mayor cantidad de recursos, es mejor. Pero no necesariamente se trata de una cuestión de recursos.

Recursos económicos, materiales, creo que tenemos suficiente. Podríamos estar mucho mejor, pero no es suficiente. Y recursos humanos es la gran

falencia. Pero no tanto por la inexistencia, sino por la incapacidad ,digamos, insisto, hay una persona que hizo periodismo y le gusta esta cosa. Bueno, listo, ¿donde labura? En Odonto, ¿en qué horario? Y de 7 a 1. Mirá, yo necesito laburar con gente de 2 a 9 de la noche. Bueno, puede venir, y no, porque tiene su familia, su organización familiar. Bueno, entonces, eso también hay que ir pensándolo. Pero yo creo que no hay un impedimento en sí.

Y cuanto mayor recurso humano y mayor recurso económico se pueden poner a disposición, es mejor para la política y gestión.

¿Cuál sería para vos la cantidad mínima, indispensable de recursos?

Todo depende de la planificación, eso es imposible decir a priori ¿no? Yo te puedo decir hoy que es urgente para mí. Es urgente para mí hoy tener al menos dos diseñadores más. Y al menos dos personas más para las redes sociales. Ya, es urgente. ¿Por qué es urgente? Porque tenía más diseñadores y los perdí. Entonces, yo sé que tengo la capacidad limitada en eso.

De todos modos, también hay muchos recursos que tienen que ver con la formación de los recursos humanos existentes. Porque hay muchos recursos materiales que se podrían poner a disposición sin necesidad de que haya recursos humanos a disposición, por ejemplo. Hoy tenés programas de edición en teléfonos celulares, que vos no necesitás necesariamente un editor para un tipo de producto.

Una vez que tenés establecido, que definiste el producto, decís, bueno, en este programa puedo resolverlo con alguien que maneje las redes y que edite. Lo puedo resolver. ¿Es el ideal? No, no es el ideal. Pero lo puedo resolver. Lo mismo en diseño gráfico. Una vez definido el material base del diseño gráfico, uno puede sostener, usar el logo de tal modo...pero lo puede sostener. ¿Es el ideal? No. Pero se puede.

Hay una cosa que no les dije, que nosotros promovemos del mismo modo que promovimos en un momento la comisión de comunicación, es que las áreas de la universidad tengan una persona dedicada a la comunicación. ¿Con qué objetivo? Primero que sea el primer proveedor y el primer vínculo con el área

de comunicación. Nosotros aspiramos que el área de ambiente, el área de extensión, el área de bienestar tenga alguien dedicado a la comunicación

Por dos circunstancias, primero, por ser el primer vínculo y segundo, porque es el que nos nutre también de información. Y siendo alguien que haga comunicación, se facilita la tarea, porque no es que uno tiene que sentarse por ejemplo con el secretario de Derechos Humanos y decir, quiero esto. Ya el comunicador dice, bueno, mirá, esto es la base que vamos a querer, estos se comunica así.... esa es la información base que tenemos, porque a lo mejor el secretario de ambiente le pide hacer un manual, no sé, un manual de ambiente para la universidad, eso es un montón de información. Nosotros de esa información vamos a usar el 1%, yo necesito establecer un vínculo directo con alguien que sepa cuál es ese 1%. Que entendamos lo mismo, entonces nos ponemos de acuerdo más fácil.

¿Conviene que la comunicación se gestione a través de una secretaría en sí misma, como académica, extensión, bienestar financiera, o que funcione de manera transversal a todas las áreas de gestión?

Funciona de las dos formas. No hay otra forma. Si la comunicación funcionase desde la perspectiva histórica de académica, comunicación, extensión financiera, si la comunicación funcionase así, fallaría la comunicación en todas las áreas. Nosotros no entendemos otra forma que no sea transversal. A veces es un problema, ¿por qué es un problema entenderlo así? Porque genera todo el tiempo vínculo, y en ese vínculo hay acuerdos y desacuerdos. Entonces, no siempre funciona de la manera aceptada, para entender la transversalidad en un ejemplo, no es que no existan en otro, ayer salimos con la municipalidad, el área de extensión, a la inscripción a escuelas de oficios para emprendedores en los distritos municipales. ¿Quién articula eso? Extensión, Secretaría de Desarrollo Humano de la Municipalidad. Hay un área de comunicación en extensión, que viene trabajando con nosotros, vamos a salir tal día, el viernes salimos, salimos en la prensa, todos juntos, el viernes, el sábado, el domingo, salió en varios lugares, la municipalidad salió con algo en redes. Una de sus secretarías en una dirección, ayer a la mañana, nos llaman de la municipalidad

diciendo, che, no salgamos con otra comunicación porque se están llenando los cupos. Entonces nosotros dijimos, no, miren, si ustedes salieron a comunicarlo solos, sin la universidad, la universidad no puede salir a hacer una oferta y no contar más, entonces nosotros vamos a salir aunque se llenen los cupos. Entonces ahí articulamos con extensión, nosotros salimos lo mismo.

¿A qué voy con esto? Nosotros articulamos ahí, con la municipalidad, con la intendencia, con una secretaría de la municipalidad, veníamos articulando todos juntos. Ellos vieron un problema en ellos y dijeron, no comuniquen. Nosotros tenemos que comunicar lo mismo. Esa transversalidad, esa articulación, a veces positiva, a veces no, ayer nosotros dijimos, nosotros salimos lo mismo. Entonces, ¿cuál es la forma? Si nosotros trabajásemos de manera segmentada, es decir, que nosotros solamente nos limitamos a subir, y si nos dicen que no, no lo subimos, no estaríamos cumpliendo el rol de comunicar a la universidad.

Entonces nosotros necesariamente trabajamos de manera articulada, creemos que la gestión es una cuestión articulada y no nos sale de otra forma, a pesar que a veces es difícil. En toda esa articulación, nosotros somos generalmente los que decimos que no, al revés de lo que piensa todo el mundo. En lugar de decir que sí, somos los que decimos que no, por ejemplo, yo quiero sacar una red social de la cátedra de odontopediatría. ¿Por qué?

Entonces una red social tiene un objetivo, tiene un sentido, ¿quién la va a administrar? ¿Qué contenido le van a poner? ¿Qué continuidad tiene? Entonces... Por ejemplo, Adultos Mayores abrió Instagram. Entonces salimos con la convocatoria de Adultos Mayores y las publicamos en Instagram. Entonces nuestro rol es decirle a Adultos Mayores, no, miren, los Adultos Mayores están en Facebook, no están en Instagram, si vos publicás acá, acá tenés 12.000 tipos y acá tenés 3.000. Hay un problema. ¿Por qué? Bueno, comuniquemos esto donde hay 12.000, esto de 3.000, un segundo rango.

¿Cómo convive una estructura burocrática no docente con los lineamientos de las diferentes gestiones institucionales? ¿Igual que en el resto de las áreas?

Yo estoy convencido que no hay una diferenciación entre las políticas burocráticas nodocentes con las políticas de gestión en términos de disociación. Generalmente, por lo menos con los que yo tengo vínculo, las personas que trabajan en una estructura más burocrática van articulando los mejores mecanismos existentes para el mismo objetivo. Por lo menos en el área nuestra es bastante normal. Es decir, a ver, nosotros por primera vez en muchísimos años empezamos a vender publicidad para la radio universitaria.

Para eso había que anotarse en Télam como proveedor del Estado, cuando existía Télam, como proveedor para publicidad. Las personas que trabajan en el área burocrática se tuvieron que sentar, ver el manual de los requisitos de Telam, armar toda una propuesta, la tuvimos que llevar a Jurídica, Jurídica dijo que esto no se puede, después entramos en un formulario online de un sistema nacional, cargamos todos los datos y lo logramos. Hasta ese día, ni el burócrata, ni yo, ni Jurídica sabían cuál era la relación burocrática con Télam.

A partir de ese día, hoy hay dos personas que saben cómo hacer eso, son las que están trabajando en esa área. Es decir, cuando definimos ir por eso, hicimos los contactos institucionales necesarios, pero después hay una parte burocrática que es la que resuelve. Nosotros definimos tener cámaras en todas las áreas de comunicación de la universidad, una política de gestión.

Dijimos, bueno, vamos a proveer de cámaras, de micrófonos, para que todos tengan capacidad de hacer pequeños productos audiovisuales en las facultades. Hicimos una licitación al respecto, entonces los que armaron la especificidad de esa licitación fueron los chicos del área burocrática nuestra. Hoy todas las facultades tienen una cámara con un micrófono de primera calidad, para poder producir eso.

La burocracia se puso en tono con eso. Yo creo que no hay una separación, al contrario, cuanto mayor profesionalismo haya de la estructura burocrática, mayor es la potencialidad del área.

¿La gestión de la comunicación tiene alguna particularidad específica, quizás más sensible a los vaivenes políticas de cada gestión?

Sí, absolutamente. Yo participé en cuatro gestiones. Es totalmente de acuerdo a la visión que tenga de la comunicación, de la institución, el gestor a cargo, varía la potencialidad.

Y quien gestiona, digamos, el gestor a cargo, estoy hablando del rector. Pero quien gestiona también tiene que adaptarse a eso. Y entenderlo, que aparte cada uno tiene un perfil determinado. A ver, no lo que yo piense de la comunicación es necesariamente lo que piensa el rector, ni viceversa, probablemente no lo sea. Pero estoy hablando de Franco hoy, de Floriani ayer, de Maiorana. Un ejemplo que lo hago público, porque lo he hablado en su momento con Darío (Maiorana). Darío pensaba que cuando había que comunicar algo, había que llamar a una conferencia de prensa. Y había momentos donde decía, hagamos una conferencia de prensa, en un momento determinado, donde no iba a haber prensa.

Entonces, ahora... ¿Cómo sé yo que no va a haber prensa? Y porque yo sé que a la tarde no hay ninguna radio de la ciudad de Rosario después de las cuatro de la tarde que tenga un móvil en la calle. Si yo hago una conferencia de prensa a las seis y media de la tarde yo sé que a lo sumo pueden venir tres cámaras, con todo a favor. Entonces mi obligación es decirle al rector. Franco, generacionalmente, sabe que el lugar de comunicar, son las redes sociales. También ha evolucionado el tema de las redes. Ha cambiado desde la gestión de Maiorana hasta ahora.

Pero de todos modos lo que cambia es la interpretación. La universidad salió a las calles, indiscutiblemente. O sea, salió a las calles a mostrarse de buena manera, ¿no? De buena manera comunicar lo que sabe hacer. La definición es estar, ésta es la primera definición. Y esa definición se nota. Después hay matices de cómo estar.

Pero la definición es estar. Y estar no solo en lo que le parece a la universidad importante, sino en otros temas. Es decir, la universidad en la época de la pandemia definió dar clases online, definió producir repelente porque también había dengue y definió hacer respiradores. La universidad definió las tres cosas. Entonces podría haber definido solamente dar clases online. Hubo muchísimas universidades del país que hicieron eso. Sí, sí. Cumplía su rol. Y

nosotros lo que hacemos en la política comunicacional de esas cuestiones es tratar de estar a la altura de la circunstancia, de lo que la universidad define.

A veces sí, a veces no. De las cosas que hacemos para que eso suceda, nosotros también acompañando o en coincidencia con eso tomamos otras definiciones que también tienen que ver con eso y que no se notan tanto. Por ejemplo ,la identidad gráfica.

Una universidad que esté en todos lados y que se vea en todos lados Definimos, tener una identidad gráfica en la universidad. que se vea en todos lados. Entonces, el logo de la universidad, que era absolutamente complejo, era todo desarmable desde el punto de vista comunicacional, de difícil reproducción, con un eslogan dentro del propio logo ,que a veces estaba adentro, a veces estaba afuera, estaba escrito en latín, nosotros definimos. Bueno, empezamos y simplificamos.

¿Cómo simplificamos? Ahora, no hay nadie que no pueda decir en la Universidad de Rosario, por lo menos en nuestra comunidad, que no hay una identidad gráfica, que si vos mirás para allá, allá ves un logo de la universidad de un color así, de un tamaño diferente. Y esa fue una definición comunicacional que tuvo su correlato en tres cosas. Cambiar la identidad,sostenerla en términos digitales, y ahí está el cambio, ¿no? Entonces, es una identidad gráfica, digitalizable, esa es otra decisión. Y la otra, materializable. ¿Y qué es materializable? Hacer un logo. Nosotros durante dos años tuvimos un logo. El logo formal, material, uno tuvimos. Pero ese logo que teníamos, lo llevábamos a todos lados. Pero teníamos un logo, no teníamos siete logos. Hoy tenemos un montón, tenemos algunos rotos, tenemos otros arreglándose. ¿Me explico? Teníamos uno solo. Entonces, ese logo, lo poníamos en el techo de un auto, encima no entraba en ningún auto. Era un metro veinte por un metro veinte, era incomodísimo. Lo poníamos y fue a todos lados. Vos ibas a la Expo UNR, entrabas y estaba el logo. Te ibas al debate de senadores en el ECU y estaba el logo. Te iba a una transmisión en el comedor de La Siberia y estaba el logo,te iba a una inauguración acá y estaba el logo. Era el logo. Nosotros íbamos con el microfonito, con este y con lo otro, y un logo. Vos veías todas las fotos de la universidad y decías , qué loco, qué

bárbaro, cómo instalaron esa marca. Esa marca se instala con decisión política. Si tenés plata, mejor.

Pero si no tenés plata, y sacás todas las fotos enfocando a ese logo y todo lo que suceda lo pones ahí, también. Y eso es comunicacional. No hay mucha vuelta.

Vamos a la foto. ¿A dónde vamos a la foto? Abajo del logo. Entonces, después se genera el revés. Nos pasó en La Siberia, en La Siberia está pintado el color UNR, en una parte adelante estaba escrito UNR, y la gente que se recibía de psico, se iba a sacar las fotos ahí adelante. Y como lo ensuciaban todo, lo cercaron, pusieron planta... No. Yo quiero que la gente se quiera sacar la foto con el logo. Es representativo.

Desde su perspectiva profesional y su experiencia como funcionario dentro de la universidad, ¿cómo debería gestionarse la comunicación dentro de una facultad en relación a las otras áreas de gestión?

Igual. Yo pienso la comunicación de manera transversal e integrada y como parte... Para mí la comunicación y la gestión son lo mismo.

No hay una gestión sin comunicaciones y no hay comunicación sin gente. Hay líneas que disocian una cosa de la otra. Nosotros comunicamos gestión y gestionamos la comunicación. No hay otra. Nosotros las dos cosas las hacemos juntos. Yo no sé qué va primero. La verdad, es decir, si mañana... o la semana que viene hay 100 graduados de Regresar. Obvio, el día 100 yo tengo que comunicar que hay 100. Pero el día que la universidad definió hacer el programa Regresar, ese mismo día, definió una política de gestión, que si hay gente que pasó por la universidad, que no se recibió, que vuelva y se reciba. Entonces nosotros lo que salimos a hacer desde la universidad es salir a buscarlos. Y para salir a buscar a esa gente hay que comunicarse con esa gente. Y para comunicarse con esa gente hay que establecer los lazos necesarios para que ese tipo en algún momento vuelva. Cuando vuelva, aparte, yo le hago una foto cuando se recibe, hago esto y lo otro.

Pero yo los tuve que salir a buscar. Entonces, si yo hubiese definido una política de gestión que se llame Regresar, y yo no tengo una política agresiva

de vinculación con el medio, para que la gente vuelva, entonces no funciona. Para mí, comunicar gestión y gestionar la comunicación de la universidad es lo mismo. Intrínseca, no se puede seccionar. Hay algunos que sí y hay gente que dice no. A mí, a veces, cuando me dicen che, qué buena la comunicación de la universidad. Para mí es muy buena la gestión de la universidad. No sé si es buena la comunicación. ¿Por qué? Porque no sé. Yo estoy comunicando, para mí, una buena gestión. Guarda. Cuando hay políticas de gestión que no cumplen con algunos parámetros cuantificables, como por ejemplo, salimos a inscribir en residencias, y en lugar de haber 10.000 inscriptos en residencia, hay 120, y tengo 130 lugares, yo tengo que volverme loco, por lo menos para que los cupos, de esa política de gestión se llenen. Entonces, ahí yo puedo tener fallas en montones de cuestiones. Ahora bien, yo no creo que sea producto de una buena política de comunicación, algo de la gestión. Estoy totalmente en desacuerdo. No hay, no existe eso. No existen los errores de comunicación que le hacen mal a la gestión, ni los errores de gestión que le hacen mal a la comunicación. Es parte de lo mismo.

¿Crees que es más conveniente centralizar y unificar la comunicación, o es preferible trabajar colaborativamente administrando las particularidades y necesidades de cada área?

Hay momentos de absoluta centralidad, es necesaria esa centralidad, sí o sí, y hay que articular también, todo depende también de las instituciones, ¿no? Hay lugares donde es más sencilla esa centralidad, y donde vos requerís que los otros actores tengan otro protagonismo. Quiero pensar que una facultad es más sencilla la centralidad, y hay que promover la articulación con las particularidades, pero es indispensable un momento de centralidad, porque si no, es absolutamente dispersa y caótica la comunicación.

Nosotros tenemos 12 facultades, 6 escuelas medias, 12 centros de ciencia, es decir, si uno en un momento determinado no achica y no organiza, es totalmente disperso y uno se empieza a enterar cosas de la institución que le pasan por el costado todo el tiempo.

No está mal, son formas de comunicación. Yo creo que hay momentos de centralidad articulados con las otras áreas.

Cada área debería contar con su responsable de comunicación, o para eso están las dependencias específicas?

Cada área debería contar con su responsable de comunicación. Pero sí o sí trabajar en conjunto. Y eso es clave, porque... ¿Por qué es clave? Porque el rol del comunicador, si uno hace su tarea bien, es decirle que no al gestor. Es decirle que no. En la gestión, en la política institucional y en la vida hay, a un montón de gente que es mucho más fácil decir que sí a decir que no.

Pero ¿por qué el rol del comunicador es decir que no? Es decir que no, en base a su expertise. Entonces, las personas que se dedican a otro rol, cualquiera sea, deberían tener su expertise en eso. Yo no le puedo decir a alguien del área de ciencia y tecnología no conviene promover investigación en ciencia básica. Yo no le puedo decir eso. Porque no tengo su expertise. Lo que sí le puedo decir es que si vos vas a hacer una convocatoria a científicos en ciencia básica y esa convocatoria queremos que tenga reproducción pública, necesito decirle bueno, a ver, trabajemos qué es investigación en ciencia básica, definamos conceptualmente, definamos cómo lo vamos a comunicar y a partir de ahí salgamos a comunicarlo.

Entonces, no le puedo decir que no se defina esa política de gestión. Yo no le puedo decir al Rector no, mirá, la verdad que la política de comedor universitaria es mala. Yo lo que puedo decirle es, mirá, nosotros salimos a buscar comensales y llegamos al tope de producción todos los días y hay gente haciendo cola. Yo puedo ver de qué forma trabajar ese concepto para venderlo como algo positivo y no como algo negativo. Ahora, si el rector quiere que haya 20.000 personas comiendo ahí, es una definición de la política de la gestión. Yo le tengo que decir che, mirá, si vamos a hacer cola, hagamos lo siguiente con la cola, contemos esto de tal manera, articulemos para que esto sea un dato positivo y no un dato negativo hacer cola. Por eso digo que el gestor, el comunicador siempre dice no, eso no. Che, tengo un convenio de tal cosa necesito que salga y no, no va a salir. La verdad que un convenio, que nos

vamos a poner de acuerdo en algo en el futuro y no es noticiable, es que no vale la pena, nadie le va a dar bola ,tengo que decirle eso. Nada más que eso.

¿Cómo deberían trabajar cada facultad en relación a la universidad?
¿Existen lineamientos institucionales que deben respetarse? ¿Hay recomendaciones manuales de estilo gráfico o de redes sociales?

Hay recomendaciones, nosotros en esta comisión de comunicación hicimos lo siguiente, por eso es importante revivirla, a esa comisión. Cuando nosotros llegamos a la pandemia y trabajamos en digital tanto tiempo, entonces en el post pandemia medio como que no volvimos a integrarnos así. Hay lineamientos, nosotros tenemos manual de redes sociales y tenemos manual de comunicación visual y gráfica. Nosotros lo que hicimos para llegar hasta acá, pues no solamente hacer los manuales, sino trabajarlo con la comisión de comunicación, para sensibilizar de la necesidad de utilizar esos manuales

Es decir no hay lineamiento por la historia institucional de la universidad, esto si es distinto a la mayoría de las universidades del país .Nosotros somos una universidad que nacimos en 1968, pero que en realidad nacimos en 1919. En 1919 se creó la Universidad del Litoral en la cual tres facultades, de las cinco que la componían, estaban en Rosario y la facultad de médicas,la facultad de derecho y la facultad de ingeniería ,estaban en Rosario. Había una en el Litoral y había otra en Paraná y otra en Corriente, había seis, tres de seis En el 68 nos separamos de Santa Fe, ya teníamos once de las doce actuales. Once facultades en Rosario, entonces ¿qué pasa? Nuestra historia institucional es de muchas facultades que constituyeron una universidad y la primera vez que la universidad eligió sus propias autoridades fue en el año 1986, se creó en el 68,casi veinte años después, por dictaduras, por otros, nunca había elegido sus propias autoridades, es decir que la historia democrática de la Universidad Nacional de Rosario, tiene menos años de historia de identidad propia, que los otros años. Estamos hablando de setenta años siendo universidad del litoral, veinte años siendo una universidad intervenida y treinta años siendo una universidad democrática. Entonces toda la historia de la universidad es desde las facultades hacia la universidad Entonces,la facultad de odontología es

antes de la UNR, la única facultad pos UNR es la facultad de psicología. Entonces es muy difícil que uno, desde el rectorado diga ,hagan esto. Nosotros lo que tenemos que hacer es, desde esa historia institucional ,es convencer de hacer cosas que nos interesen a todos. Eso depende de la gestión y depende de la política de comunicación.

Entonces, nosotros lo que hicimos es primero, para poner un ejemplo, unificamos la utilización del logo, del logo viejo, la unificamos. ¿Cómo lo unificamos? hicimos un taller con todas las áreas de comunicación y en ese taller pusimos delante de la pantalla, todos los logos que existían ,el logo de la universidad que usaba odonto, el logo que usaba Médicas, todos los logos y había cincuenta y cuatro logos distintos. Entonces nosotros no dijimos che están usando mal el logo, nosotros dijimos che mirá, hay cincuenta y cuatro ¿cuál es el logo de la universidad? Nadie sabía decir cuál era el logo de la universidad. Después nosotros dijimos, éste, es la identidad de la gestión de la universidad en la época de Franco y vamos detrás de esto ¿está? y lo ponemos a disposición. Y después hablamos con las facultades, che miren, si ustedes van a usar este logo, les recomendamos usar este otro y hoy la única facultad que pone el logo viejo de la UNR así, en concreto, es Ciencias Económicas, las otras facultades tienen versiones que incorporan la identidad gráfica de la universidad. ¿Por qué lo hacen? ¿Qué hicimos nosotros para eso? Nada, solo pusimos a disposición un manual de uso y a su vez pusimos en valor la identidad de la UNR. Entonces todas las facultades quieren asociarse al valor de mayor identidad, entonces nadie se quiere asociar a algo que vos no te identificas.

En redes sociales hicimos lo mismo, como había mucha dispersión hicimos capacitación y en lugar de hacer un manual, hicimos una propuesta de uso muy dispersa, muy genérica ,es más habría que actualizarla, pero más allá de eso es genérica. Nadie dice, no abras redes sociales, le decis, che si vas a abrir una red social, fijate para qué la vas a usar, sino no la abras. Después hacemos cosas que trabajamos mano a mano, por ejemplo la escuela de sociales, la escuela de sociales quiere tener una identidad gráfica y cada tanto la directora dice che hagamos ...pará!!! ya vas a tener la identidad gráfica ¿por qué?

porque le falta historia, cuando tenga historia, va a salir. El poli, ¿ustedes de dónde son? de odonto ¿sí? alguien duda de que odonto ,es odonto. ¿por qué? Es una historia institucional, pero aparte no hace falta decir facultad de odontología, es odonto, el poli ,el super. Pero el poli y el superior tienen 120 años .Yo qué sé cómo se le va a decir a sociales ,se le dirá de alguna forma, veremos¿por qué tengo que poner el nombre y el apellido apenas nace? y la historia de la universidad también va por ese lado.

¿Es importante la presencia de la universidad en los medios masivos de comunicación? ¿Y de las facultades o institutos de investigación?

Sí, sí Es indispensable, es decir, la mejor forma de legitimación de una institución como la universidad es su presencia en el vínculo con la sociedad No importa cuál ,qué vínculo, pero todo lo que haga, tiene que estar ¿Por qué tiene que estar? Porque está la universidad, la campaña de detección de cáncer bucal de Odonto es indispensable, porque si no la hace odonto no la hace nadie, no hay políticas de Estado que hablen de la salud bucal .Como la campaña de sacarle la lengua al cáncer, eso es clave, pero desde la universidad no sabemos que eso se investiga, se sabe, se hace en odonto ,entonces es indispensable estar .Y cuantas más veces está todas las partes de la universidad, más veces está la universidad .No hay vuelta en eso, no hay trampa, nosotros somos lo que la sociedad quiere que seamos, pero tenemos que estar vinculados, tenemos que hacer políticas de extensión que nos sigan vinculando, políticas de investigación que nos sigan vinculado y políticas de comunicación que nos hagan vincular con la gente. No hay mucha vuelta, entonces es indispensable. Cuanto más haya, más legitimidad tiene. De hecho, creo que la gran virtud del sistema universitario argentino,en el conflicto del año pasado fue que hay una universidad en cada capital del país, que aparte de que está, está presente en la sociedad. Por eso fue la movilización federal más importante de la historia de los últimos tiempos, pero porque hay un lugar que sirve.