



Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

**Maestría en Comunicación Estratégica**

**Cohorte 2016**

PROYECTO FINAL INTEGRADOR

**Diseño Metodológico Comunicacional:**

*“INTRANET: una herramienta de Comunicación Interinstitucional  
para la Universidad Católica de Santa Fe”*

Director: Mgtr. Lic. Danilo Mettini

Alumna: Esp. Lic. Melina E. Montti

# Índice

Introducción .....	5
Políticas de Comunicación de la Universidad Católica de Santa Fe .....	6
Objetivos y alcances .....	9
Estado del Arte .....	10
Algunas investigaciones en este tema .....	10
Marco Teórico .....	23
Aspectos Metodológicos .....	39
Cómo intervienen las acciones de la comunicación estratégica en el diseño de una Intranet en una institución educativa, en este caso la Universidad Católica de Santa Fe.....	39
Resultados del Trabajo de Campo.....	51
Aplicación de las MRC en nuestro territorio.....	62
Paso 1: .....	62
Paso 2: .....	64
Paso 3: .....	65
Paso 4: .....	65
Conclusiones .....	90
Anexo .....	98
Entrevista realizada a Verónica Lejeune, Comunicadora Corporativa del Grupo Sancor Seguros.....	98
Entrevista al Jefe de Sección del Área de Informática el Sr. Daniel Cabañas de la UCSF, quien nos comentó lo siguiente con respecto a la creación de la plataforma y de los medios que se utilizan actualmente para mantener una comunicación constante entre los miembros de la misma. ....	102
Bibliografía .....	106

# Índice de tablas y figuras

Tabla 1: Matriz de datos de la Investigación Enactiva en Comunicación.....	48
Tabla 2: Paso 1: Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC) .....	51
Tabla 3: Componentes del problema.....	52
Tabla 4, 5, 6 y 7: Niveles del problema por componentes de la VTC.....	55
Tabla 8: VTC Sintética.....	60
Tabla 9: Tipos de espacios/piezas .....	66
Paso 3: Reconocimiento de Actores. Tabla 10, 11, 12 y 13.....	67
Tabla 14, 15, 16 y 17: Reconocimiento y Caracterización de Matrices Socioculturales .....	73
Paso5: Árbol de Soluciones. Tabla 18, 19, 20 y 21.....	76
Paso 6: Investigación de Campo. Tabla 22 .....	83
Paso 7: Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional. Tabla 23 .....	84
Ilustración 1: Análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad (MRC) .....	61
Ilustración 2: Newsletter .....	63
Ilustración 3: Placa redes.....	64

# Introducción

---

El avance y la innovación que se implanta día a día a través de las TIC's en el desarrollo de los nuevos medios y la convergencia digital que produjeron y continúan produciendo como consecuencia, plantean desafíos urgentes a quienes comunicamos en las instituciones privadas. Nuestro trabajo tiende a propiciar el desarrollo de un proyecto de actualización que reorganice el trabajo en relación a los soportes comunicacionales (gráfica, audiovisual, radial, web) integrando todas las áreas de comunicación de la Universidad Católica de Santa Fe.

Esta nueva sociedad de la información viene caracterizada por la complejidad y velocidad con la que se crea un nuevo conocimiento. Los significativos avances logrados en el ámbito de las tecnologías de la información (TI), en general y en la telemática (telecomunicaciones e informática), en particular, han propiciado la aparición de fenómenos tales como la telefonía móvil, la televisión por cable, la realidad virtual o Internet. La difusión de todos aquellos ha revolucionado la forma de entender la comunicación entre personas y ha abierto nuevos horizontes.

Para ello hemos desarrollado un plan de trabajo en consonancia a las transformaciones de las prácticas comunicacionales. En esta oportunidad generando un diseño de Multiplataforma de Intranet. Siguiendo a Carlos Scolari: “hemos entrado en una nueva era de convergencia de medios que vuelve inevitable el flujo de contenidos a través de múltiples canales” (Scolari, 2008, p. 8).

La Universidad Católica de Santa Fe, utiliza, como dijimos anteriormente, soportes comunicacionales tales como: correo electrónico, sitio Web institucional, página de Facebook, Twitter e Instagram, éstas son herramientas, que no solo son manejadas por la Subsecretaría de Comunicación Institucional, sino también por las Unidades Académicas para dar a conocer eventos y diversas actividades que se realizan, y, a través de este medio, el personal docente, no docente, alumnos e investigadores, también se enteran de las actividades a realizarse y realizadas.

### **Políticas de Comunicación de la Universidad Católica de Santa Fe**

La Universidad Católica, en cuanto universidad, es una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la enseñanza y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales. Se proyecta como una comunidad auténticamente humana de investigación, enseñanza y servicio que se caracteriza por una presencia pública, continua y universal en pro del pensamiento cristiano tendiente a la búsqueda de la verdad en todos los campos del saber. Una esmerada gestión de servicio y de apoyo de las autoridades y el personal hacia el alumno y toda la comunidad universitaria. La Universidad cuenta con una oferta académica de cuarenta y seis carreras de grado y siete carreras de postgrado. Posee sedes en Pasadas, Reconquista, Rafaela, Rosario y Gualeguaychú.

La Subsecretaría de Comunicación Institucional es la encargada de coordinar, integrar, dar coherencia, diseñar, gestionar y proponer iniciativas en estrategias de comunicación, así como su ejecución a través de planes de acción específicos. Para desarrollar óptimamente su función, ha de tener la capacidad y experiencia en el manejo

y gestión de todos los recursos disponibles al servicio de la comunicación integral, incluyendo la gestión de la comunicación corporativa, las relaciones con los medios, la imagen y las relaciones externas.

De la misma manera, gestiona la comunicación interna, la institucional, la de marketing social y la de crisis; sin olvidar las acciones relacionadas con el patrocinio/mecenazgo o las relaciones con los patrocinantes de las campañas de comunicación (corre-caminata, cartelera, pintura, etc).

Una parte importante del trabajo de la Subsecretaría, es la provisión de información que la gente recibe de la UCSF, que proviene de lo que está publicado en los MMC. La responsabilidad de este área es la de establecer un marco ideal, para que resulte propicia, efectiva y eficaz la presencia de la UCSF en los medios. Construir una imagen favorable de la UCSF, a nivel interno y externo, utilizando las distintas estrategias de comunicación, de manera de influenciar a los públicos con informaciones que reflejen la Excelencia académica, el Compromiso social, Pensamiento crítico y Evangelización de la Cultura, valores fundamentales y distintivos de la UCSF.

La misión de la Subsecretaría de Comunicación Institucional, es servir como enlace entre la UCSF y los MMC, las comunidades en las que se encuentra inserta, las instituciones tanto civiles como eclesiásticas. Asimismo, facilitar el flujo veraz y constante de la información hacia los diversos actores institucionales. De esta forma, debe crear y proyectar una imagen de la UCSF acorde a sus valores rectores.

La Subsecretaría de Comunicación Institucional tiene como objetivos estratégicos:

- Fortalecer la imagen de la UCSF en las regiones en las que se encuentra desarrollando actividades.
- Favorecer el conocimiento de la propuesta académica, los servicios educativos, infraestructura, actividades de postgrado y extensión.
- Dar mayor visibilidad a la UCSF.
- Promocionar los valores éticos, morales, intelectuales y religiosos que sustentan a la UCSF.
- Informar sobre la gestión institucional: sus planes, acciones, resultados, etc.
- Interactuar, relacionar y comprometer a los públicos externos con la UCSF: padres, colegios católicos, egresados, entidades intermedias, Iglesia, etc.
- Motivar a la participación en la vida institucional a los públicos internos: alumnos, docentes, no docentes, conducción.

## Objetivos y alcances

---

- El objetivo general de esta investigación es Diseñar una estrategia Comunicacional para la Universidad Católica de Santa Fe.

### Objetivos específicos:

- Identificar los niveles y componentes del problema comunicacional.
- Reconocer a cada uno de los actores que intervienen en los componentes del problema.
- Caracterizar las marcas de racionalidad para dar cuenta de la situación actual y la vinculación de los autodispositivos colectivos.
- Determinar las modalidades de vinculación intersubjetiva entre los actores de la Universidad Católica de Santa Fe.
- Distinguir aquellos procesos comunicacionales deseables y posibles y definir acciones y productos acordes.
- Establecer acciones comunicacionales necesarias para el desarrollo de una plataforma de intranet propia de la institución.

# Estado del Arte

---

## Algunas investigaciones en este tema

Las organizaciones se constituyen a partir de relaciones de comunicación entre sus miembros y con su entorno, pero no siempre el componente comunicacional es objetivado y analizado críticamente en pos de cumplimiento de los objetivos organizacionales. A medida que fueron aumentando su complejidad y el medio en el cual se desarrollan fue cambiando, las organizaciones necesitaron enfocar la mirada en sus procesos de comunicación y planificarlos en función de sus fines.

En relación a la reflexión en torno a la perspectiva organizacional y los elementos que se entrecruzan en las prácticas comunicacionales podemos mencionar algunas tesis de grado como: *“La comunicación institucional en la Universidad”* Tesis doctoral de Héctor Enrique Corona León presentada en 2013 en la Universidad de Sevilla. Se trata de la formulación de una propuesta para la Universidad de Guanajuato a partir de un análisis comparado de la Universidad de Sevilla y la Universidad Nacional Autónoma de México.

El autor plantea que las Instituciones se han consolidado como una de las principales fuentes del desarrollo de las sociedades y es en ellas en donde su impulso inicia y se expande, por lo cual, el funcionamiento adecuado de las Instituciones es de gran valor para la sociedad, y la Comunicación es parte de la génesis de estas acciones. En tal sentido desarrolla en la tesis una perspectiva teórica en torno a considerar que la Comunicación Institucional se ha convertido en una importante herramienta para las

Instituciones, ya que a través del desarrollo de estrategias de comunicación, contribuye a lograr los objetivos Institucionales. La tesis mencionada desarrolla la idea de que la Universidad amplió la mirada hacia la comunicación institucional, y teniendo en cuenta que los procesos que se desarrollan en otras instituciones no son las mismas que en ésta particular institución educativa que es pública. Afirma que se comienza a constituir una línea denominada Comunicación Institucional Universitaria, y es aquí donde resulta interesante la revisión de ésta tesis.

Es relevante mencionar el artículo de la Revista Iberoamericana de Educación denominado “*La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria*” de los autores: Eriberto Vázquez, Ana Bello Rodríguez y Enrique Marañón Rodríguez (disponible en Vol. 40, número 5. Año: 2006). Resaltando el objetivo de la Educación Superior (el logro de la excelencia en docencia e investigación, brindando respuestas a las necesidades de su entorno) los autores consideran indispensable abordar un cambio cultural generando valores y comportamientos que hagan coherente la identidad universitaria con su encargo social.

Los autores plantean adecuado asumir la comunicación como un proceso de interacción social que orienta a la calidad de la gestión de la propia identidad y las actividades de los miembros de la comunidad universitaria. Ellos afirman que es necesario abordar la gestión de la comunicación desde lo interno, pero que trascienda lo externo, a través de un conjunto de acciones y procedimientos que contribuyan a la creación de espacios permanentes de participación, información y opinión, de manera

que faciliten la integración entre las realizaciones personales e institucionales, la cohesión entre sus miembros y el fomento de valores que los identifiquen.

En ésta misma línea resulta interesante revisar experiencias de otras universidades que ponen foco en la comunicación como esa importante área de contribución/acompañamiento a la valoración de las tareas de docencia, investigación y extensión que promueve procesos de cambios en la sociedad de influencia.

En la Universidad de Yaen – Andalucía – España, propusieron para 2016 un plan de divulgación científica y de la innovación en al marco de un estudio de *Comunicación Estratégica en las instituciones educativas*. La visibilidad del conocimiento generado en la universidad, además de constituir una obligación como institución pública, permite aumentar el grado de reconocimiento a la labor investigadora. La divulgación científica es una de las misiones junto con la de docencia y transmisión de cultura como parte del compromiso de responsabilidad social universitaria. Tal como lo fundamentan en el plan, las actividades de divulgación científica se enmarcan en las líneas que favorecen la visibilidad en la sociedad de los resultados de las investigaciones y transferencia desarrolladas en la Universidad de Yaen, como parte de la política de transparencia de nuestra institución. Se busca también fomentar la participación del personal docente investigador, no sólo en las actividades, sino también en distintos foros de opinión, medios de difusión y divulgación científica, encuentros o ferias, aumentando así la visibilidad de la universidad.

Cabe mencionar la reseña de la Tesis doctoral de Ignacio Gómez Roldán. (2014) denominada *“Innovación y cultural organizacional”* -Universidad Nacional de Educación a Distancia de la República de Colombia. Si bien la tesis se enfoca en

procesos de innovación empresarial, creo necesario e incluir observaciones o análisis en relación a las condiciones internas y las formas de relacionarse entre los actores que conforman la cultura organizacional y teniendo en cuenta que sus comportamientos, actitudes y supuestos compartidos hacen viable o no las innovaciones o los cambios que se pretenden. La metodología de investigación no es acorde a nuestra investigación pero creo válido revisar algunos ejes que ésta tesis menciona, tales como: integración en equipos de trabajo, cooperación, condiciones para lograr consensos, articulación de las actividades, compromiso con los objetivos de la institución, coherencia y planeación son imprescindibles observar/diagnosticar. El objetivo del trabajo es comprobar la asociación entre cultura organizacional y la innovación, identificar los distintos componentes de la cultura corporativa y comparar los perfiles de cultura organizacional de las empresas más innovadoras frente a las poco innovadoras, en un grupo de empresas de Bogotá-Colombia. Se pretende contrastar los rasgos de cultura organizacional asociados con la innovación y el perfil de cultura organizacional de las empresas innovadoras frente a las poco innovadoras. Concluye en que se requieren comportamientos y actitudes de los trabajadores de las firmas que se caractericen por la adaptabilidad, el compromiso, y actuaciones, coherentes con los objetivos y misión. Al estudiar la innovación afirma que *existe mayor probabilidad de lograr innovación cuando hay trabajo orientado al trabajo en equipo, facilidad para lograr acuerdos, capacidad para el aprendizaje organizacional*, entre otros. Al estudiar la innovación de las firmas conviene incorporar factores explicativos del ámbito microeconómico expresados en la cultura organizacional.

Gestionar la comunicación hace inevitable expandir la mirada a las nuevas tendencias y a los procesos de cambio de las producciones, formatos, promoción,

distribución e intercambio de contenidos, como así también los nuevos modos de llegar a los públicos. La necesidad, como profesionales, de intercambiar experiencias, actualizarnos permanentemente y desarrollar una actitud de escucha abierta, son claves no sólo en el desarrollo teórico de la disciplina sino en el ejercicio práctico de la misma como profesionales del mundo de la comunicación.

Por lo tanto, es de vital importancia nuestra apertura al cambio, a nuestra escucha activa de la transformación y a los procesos de interrelación que exige un campo caracterizado por dichas particularidades, facilitando el intercambio de experiencias y proyectando en el presente y hacia el futuro nuevas formas de entender y gestionar la comunicación.

Nos pareció oportuno, en esta instancia, revisar la investigación de Roger Darío Sánchez Martínez (2002): “El uso de Intranet como apoyo a la función de recursos humanos”. Como requisito parcial para obtener el Grado de Maestro en Administración de Empresas con Especialidad en Recursos Humanos de la Universidad de Autónoma de Nueva León. La investigación se centra en proponer el desarrollo e implementación de una intranet para optimizar las funciones de recursos humanos en la empresa Llinium, con base en los fundamentos de la Gestión del Conocimiento. Si bien intenta dilucidar el papel de la comunicación en la sustentabilidad y fortalecimiento de las relaciones en las instituciones, profundiza en conceptualizaciones sobre la comunicación en las organizaciones que aportan a nuestro trabajo en algunos aspectos.

El artículo sostiene que el desarrollo de Internet ha generado servicios en los cuales los gerentes pueden apoyarse para generar un mejor ambiente para la Gestión de los Recursos de Información, muestra de ello son las intranets corporativas, que pueden

definirse como la implementación de los servicios existentes en Internet en el interior de la organización o como una red para uso específico de una organización que utiliza el cableado y el protocolo estándar (TCP/ IP) de Internet.

Para Bill Gates, una intranet "es una red de comunicación empleada por corporaciones que emplean tecnología Internet a fin de que los empleados de una empresa puedan compartir con facilidad información electrónica. Se trata de una versión privada del 3w de Internet pero disponible solo para las personas en una organización" (Gates, 1995:20).

Coincidiendo con lo propuesto en nuestro proyecto, consideramos las ventajas que presenta una intranet, en este caso propuestas en la investigación "El uso de Intranet como apoyo a la función de recursos humanos", que nos acercan a nuestro objetivo:

- 1.** Crea un espacio virtual dentro y fuera de la organización donde no sólo circula información relevante sino que pueden estar disponibles para la consulta, los mejores científicos, especialistas, trabajadores, etc.
- 2.** Sirve como espacio para poner a prueba nuevos productos y servicios de información, que de resultar efectivos podrían hacerse accesibles no sólo para los usuarios internos de la institución sino a toda la comunidad de usuarios de Internet.
- 3.** Permite diseñar servicios personalizados de acceso exclusivo para el personal de la organización e implantar sobre ellos sistemas de aprendizaje dirigidos a grupos de trabajadores, con lo que se reducen los costos y fomenta un ambiente de aprendizaje permanente.
- 4.** Permite un uso más intenso de algunas herramientas. Por ejemplo el correo electrónico; algunos estudios informales han revelado que las personas responden más

rápido a un correo electrónico que a una llamada telefónica, incluso se esfuerzan más en la respuesta y brindan mayor información y resultados.

5. La información dinámica y cambiante puede actualizarse con mayor facilidad que en otros medios convencionales.

6. Permite la colaboración entre los miembros de la organización, proporcionando que la información y el conocimiento disponibles sean de acceso general, mejora el trabajo en grupo y la comunicación entre departamentos.

7. Ahorra recursos y tiempo de búsqueda de información.

Entre las conclusiones aportadas por el trabajo de Roger Darío Sánchez Martínez, podemos detenernos en las consideraciones que se emplean sobre comunicación interna. Donde el flujo de información entre el área de consultoría y el resto de las distintas áreas se realizaba a través de una red de área local, la cual garantiza un buen intercambio de datos y documentos. Sin embargo, con la implementación de la intranet, el intercambio se ha potenciado debido, sobre todo, a la extensa variedad de aplicaciones y recursos que ofrece la herramienta.

Además, la citada investigación de alguna manera da respuesta a uno de los ítems de nuestra investigación: “Trabajar conjuntamente con los integrantes de la UCSF para llevar adelante la plataforma”. Que, gracias al establecimiento de la intranet los consultores de la empresa han generado un clima de colaboración muy cordial con las distintas áreas organizacionales. La creación de los foros de discusión permite que exista un mayor compromiso para alcanzar las metas colectivas mediante la generación de ideas y la aplicación de soluciones a problemas comunes. Generar el contacto directo o indirecto con todo el personal de la institución, mejorando de esta manera las relaciones interpersonales.

“La comunicación ha sido vista sucesivamente como canal, instrumento, flecha, proyectil, conflicto, contrato, orquesta, espiral o red. Cada una de estas metáforas configura las percepciones, preguntas y métodos del investigador.” (Scolari, 2008, .25).

Esta propuesta de plan de trabajo para desarrollar una política de comunicación nos posiciona en la metáfora del *ecosistema*, es decir “la comunicación entendida como un conjunto de intercambios, hibridaciones y mediaciones dentro de un entorno donde confluyen tecnologías, discursos y culturas.” (Scolari, 2008, p.26). Considerando esta definición de Comunicación nos remitimos a los desarrollos teóricos producidos en los Estudios Culturales Latinoamericanos, a través de los conceptos de “hibridación” (García Canclini, 1989), y “Mediaciones” (Barbero, 1987), atendiendo a su vez a los procesos de la comunicación digital interactiva o “Hipermediaciones” en los términos de Carlos Scolari.

El concepto de hibridación por su parte, alcanzó mayor precisión conceptual en los Estudios Culturales Latinoamericanos a partir de *Culturas Híbridas* de Néstor García Canclini (1990), quien se refiere así a “procesos socioculturales en los que las estructuras o prácticas discretas, que existían en forma separada, se combinan para generar nuevas estructuras, objetos y prácticas.”(Canclini, 1990, p.14)

Otro referente de los estudios culturales latinoamericanos que tomaremos en el desarrollo de la investigación es Jesús Martín Barbero. En “De los medios a las mediaciones”, analiza la emergencia de nuevas formaciones discursivas y de nuevos discursos a partir de los desarrollos de las tecnologías de la información y la

comunicación, que imprimen transformaciones en los modos de producción y circulación de los conocimientos, y por lo tanto de los discursos.

Del modelo difusionista uno-a-muchos fundado en el Broadcasting -que marcó a las teorías de la comunicación de masas- a la aparición de medios digitales fundados en la lógica colaborativa (wikis, blogs, plataformas colaborativas) del modelo muchos-a-muchos, se pueden observar los cambios para la comunicación, tanto en la práctica como en la teoría.

A partir de la confluencia de dichas características, los discursos se expresan en formatos que ya no varían únicamente entre lo oral o lo escrito, sino que se combinan en lo audiovisual y se vehiculizan en soportes digitales, afectando a la circulación de los conocimientos y consecuentemente a las instituciones tradicionales (como la familia, la escuela). Ante este panorama, Barbero destaca la necesidad individual y colectiva de narrar la propia historia a través de un discurso polifónico atravesado por los discursos de los medios informáticos.

Scolari se propone describir las transformaciones del ecosistema mediático, haciendo a la vez un mapeo de las conversaciones teóricas que se han ido desarrollando en los últimos años sobre la comunicación digital interactiva. Toma como referentes a dos autores clásicos de los estudios de la comunicación, uno europeo otro latinoamericano (Hans Magnus Enzensberger y Jesús Martín-Barbero, respectivamente).

Si la teoría de las mediaciones nos hablaba de los medios masivos y sus contaminaciones con las culturas populares, las hipermediaciones construyen su mirada

científica a partir de los nuevos espacios participativos de comunicación y de su irrupción en lo masivo. En este sentido se interesan más por estudiar las hibridaciones de lenguajes y la convergencia de medios que centrarse en un medio en particular. (Scolari, 2008, p. 114).

De su surgimiento a nuestros días, espacios virtuales como los diarios digitales, los blogs, las redes sociales (Facebook, Twitter, Flickr), entre tantos otros, han sido llamados “Nuevos medios”, pero nos sumamos a la afirmación de Scolari (2008, p.72): “No podemos seguir hablando de *Nuevos Medios*”, ya que estos espacios en un par de años serán considerados “viejos”. Es preferible pensar en las continuidades y las contaminaciones que se producen entre los medios (diarios, televisión, cine, blogs, etcétera) y de ello también deriva nuestra mirada ecosistémica.

Es difícil encontrar trabajos académicos que reflejen y se relacionen directamente con estos conceptos, pero podemos mencionar la tesis “*La Repercusión de la narrativa transmedia en la Gestión Cultural*” de Ana María Rodríguez Lastra. De la carrera Máster en Creación y Liderazgo de Proyectos Culturales- de la Universidad Rey Juan Carlos- Madrid. Si bien se trata de un caso relacionado con la gestión cultural, plantea una perspectiva interesante respecto a cómo la revolución digital e internet están influyendo incluso modificando ciertos aspectos del contenido, su modo de consumo y el público. Por otra parte avanza en la descripción del desarrollo de las nuevas narrativas, destacando la narrativa Transmedia. En esta investigación se analiza la pertinencia y las características de la utilización de la narrativa transmedia, sus posibles beneficios y el papel del prosumidor dentro del producto cultural.

Para obtener esta información la investigación recopila material bibliográfico, estudio de casos relacionados y la opinión de expertos en la materia, suponiendo que ésta herramienta proporciona una vía más para procesos de transformación y cambios; abierto a nuevos diseños de proyectos, contribuyendo con nuevas capacidades de acompañamiento y gestión.

Teniendo en cuenta que gran parte de la actividad en el área de Comunicación de la Universidad requiere de un perfil y una práctica relacionada directamente al periodismo, pareció interesantes revisar la tesis de grado “*Nuevas narrativas y transmedia: la actividad de las audiencias*”, elaborada por Sergio Quiroga Macleimont (2016) de la Universidad Nacional de La Plata. Dicho trabajo examina el advenimiento y crecimiento del denominado periodismo narrativo en el medio digital estatal Agencia San Luis Noticias (ANSL) focalizando la atención en la hipertextualidad que posibilita puentes entre los medios de comunicación y el público en un análisis formulado durante los primeros meses del año 2016.

La Tesis doctoral de Hugo Pardo Kuklinski. Departamento de Comunicación Audiovisual y de Publicidad de la Universidad Autónoma de Barcelona, “*Un modelo de aplicación web institucional universitaria. El caso de los webcom: webs de facultades de comunicación de Iberoamerica*” (2005); plantea la problemática de las instituciones universitarias especialmente las iberoamericanas de reaccionar lentamente en la adaptación y uso de las nuevas tecnologías, lentitud que a veces parece prudencia y a veces incapacidad y que estira la brecha de la eficiencia en la era de la información. Puntualiza el por qué las autoridades deberían poner énfasis en las aplicaciones web institucionales, se trata de inclusión y aprovechamiento de los usos tecnológicos como

soporte institucional. En éste trabajo estudia el funcionamiento estratégico universitario con el objeto de establecer un modelo en relación a la necesaria adaptación tecnológica, más precisamente en sus aplicaciones web.

El presente artículo de la Revista Razón y Palabra (Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación<sup>1</sup>), describe en palabras simples y concretas lo que deseamos hacer a través de esta investigación. Debido a que vivimos en un mundo donde el mayor flujo de información se encuentra en internet, la Intranet resulta una herramienta de suma importancia para las empresas y organizaciones. La Intranet es importante ya que ayuda a recopilar información sobre la empresa y su cultura, facilita el trabajo, ayuda a superar barreras de espacio y tiempo, etc. Pero también, supone ciertas desventajas como la impersonalidad, informalidad, sobrecarga de información, etc. Todo esto, ventajas y desventajas, resultan un desafío para el comunicador, ya que le obliga a replantearse sus estrategias y formas de trabajo.

El empleo de la tecnología Internet y su aplicación a nivel interno para uso comunicativo como es una Intranet ha llegado a las organizaciones en un momento en el que la información y las ideas se han convertido en recursos sumamente estratégicos para el éxito. La tendencia del crecimiento exponencial de las intranets es la respuesta espontánea a una necesidad vital para el mundo empresarial de hoy: disponer de un eficiente y confiable mecanismo para la comunicación interna. Por ello, las organizaciones demandan cada vez más intranets que respondan a la evolución de las redes de sus empresas, aunque no debemos olvidar que en ocasiones la implantación de una Intranet puede estar sujeta a una moda, y su utilización y desarrollo no alcance el

---

<sup>1</sup> <http://revistas.comunicacionudlh.edu.ec/index.php/ryp> Razón y Palabra 100 Vol. 22, 1\_100 Enero-Marzo 2018 ISSN: 1605- 4806 pp.406- 413 406 Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna\*

nivel deseado. Además, con la implantación de intranets las empresas modifican la relación con su empleado. Una intranet es un instrumento con el que la gente produce, encuentra y utiliza información, es decir, se vuelve un actor, cuando antes era un mero espectador en el plano comunicativo. Para la empresa, la intranet presenta la ventaja de que es una nueva forma de canalizar la comunicación entre personas, donde la información es transversal, y en la que todos los trabajadores de la organización son suministradores de información (la comunicación ascendente adquiere protagonismo), ayudando a superar barreras de espacio y tiempo.

## Marco Teórico

---

Según las teorías de la comunicación organizacional, la comunicación es una necesidad funcional de toda organización compleja. Permite aumentar la legitimidad y la validación de las decisiones y acciones, adquiere un carácter estratégico para los procesos de construcción de la cultura organizacional, ayuda a formalizar la identidad cultural de la institución alineando su misión, visión, valores; legitima los procesos de cambio, se fortalece en su relación con los medios de información y soportes de identidad institucional que permite otorgar notoriedad, información y difusión de acciones. Incluye también la comunicación interinstitucional, a partir de la cual se pretende incorporar una mirada de la Universidad como centro estratégico conectado al mundo (actividades de formación, extensión e investigación, los vínculos establecidos con otras universidades y diversos centros especializados del mundo, redes interuniversitarias e internacionales).

Analizando las herramientas y los objetivos propuestos por la UCSF, que, a simple vista sólo parecen enfocarse en un público externo, o bien, interno pero perteneciente al personal docente y alumnos, notamos que deja de lado al personal no docente de la institución. Aquí es donde consideramos que entran en juego la aplicación de diversas estrategias de comunicación y cómo actuar como comunicador buscando acciones e indagando en los modos de mejorar la comunicación de la institución.

Nuestro proyecto pretende integrar todas las áreas y actores de la Universidad, cumpliendo con los objetivos institucionales:

- Establecer un diseño de Intranet que sea facilitador del trabajo, y que posea toda la información correspondiente para el usuario para recuperar el diálogo como soporte de la comunicación.
- Desarrollar una herramienta de trabajo, destinada a la integración de todos los actores que la conforman (personal docente, no docente, alumnos e investigadores).
- Generar un espacio institucional de diálogo para mejorar el tratamiento de la información en la Universidad.
- Ponderar la posibilidad de la existencia de un acceso a una plataforma donde cada individuo perteneciente a la organización pueda acceder a toda la comunicación generada por la misma.
- Reformular el sistema de intercomunicación de la UCSF a partir de los postulados de la comunicación estratégica.

De esta manera estamos diseñando un esquema de administración integral entre los diversos módulos que componen los medios de la Universidad Católica de Santa Fe (producciones audiovisuales, radiales, prensa escrita, diseño gráfico, revista impresa y digital, sitio web y redes sociales) para la sistematización y presentación de diversos productos que serán soporte de la Multiplataforma de Intranet.

Lo que caracteriza el discurso transmedia es que involucra múltiples medios en un proyecto de publicación, manteniendo las características y el lenguaje de cada uno, aún si todos ellos son parte de un sistema integrado de comunicación, y hace que los

contenidos de un proyecto estén disponibles en diferentes plataformas tecnológicas, sin solapamientos y administra las narraciones experimentadas por audiencias diferentes<sup>2</sup>.

La comunicación estratégica, en este sentido, es una invitación a repensar las formas de pensamiento y de acción comunicacional, es una perspectiva abierta a la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional y es por ese un camino por donde se pretende transformar la situación actual en la institución educativa.

“El conocimiento es acción y no solo representación del mundo”, en este sentido hacemos referencia a Varela (2005) que dice que el conocimiento no está en el objeto ni tampoco en el sujeto, el conocimiento es una tensión que emerge, enactúa a medio camino entre ambos. Y nos habilita a un pensar y un hacer distinto a la comunicación.

Se pretende continuar hacia el diseño de la plataforma tecnológica que sustenta el enfoque transmedial, el diseño y puesta en marcha progresiva de una solución tecnológica de pre - pro y postproducción que favorezca el modo de trabajo multiplataforma.

La estrategia comunicacional no es una fórmula, no es un plan elaborado para ser aplicado, sino un dispositivo flexible y especialmente atento a lo situacional en tanto espacio fluido, en tanto lugar habitado en el que coexisten las alteridades socioculturales; a partir de allí toda estrategia de comunicación implica: una intención de transformación, una intención de incluir la diversidad, un trabajo transdisciplinario y multiparadigmático.

---

<sup>2</sup> El desarrollo de flujos de producción en una perspectiva transmedial – es decir que respeten las articularidades propias de cada medio pero permitan establecer “territorios narrativos” unificados, que contemplen la migración de contenidos y audiencias.

El trabajo de diseñar una estrategia, en éste enfoque, no puede quedar reducido a una sola mirada; por el contrario implica integrar diferentes saberes y dominios para propiciar encuentros en la complejidad, a partir de las capacidades de los propios actores y proponiendo procesos de innovación, alternativas novedosas para la resolución de problemas.

En éste sentido, Sandra Massoni en su último texto *Avatares del comunicador complejo y fluido*, destaca y celebra *lo digital*, dado que considera que reduce el entorno de lo comunicativo ya que torna insostenible la comunicación plana, y nos acerca a lo comunicacional como perspectiva abierta a la complejidad del mundo.

“(…) lo digital instauro de manera inmediata, terminante y definitiva, un mundo en red. Un mundo interconectado en tiempo real. Las redes nos invitan a la fiesta de la comunicación: encuentro en tanto acciones y sentidos compartidos (…). Con lo digital no es tan importante lo que se dice, sino la trama que emerge en torno a lo que se dice. Lo digital entonces, nos habilita a otros registros del mundo” (Massoni, 2016, p. 52)

En lo diario de la comunicación en un mundo fluido la Prof. Sandra Massoni, sostiene que necesitamos repensar el proceso comunicacional y su vinculación con la identidad de los actores socioculturales, describe características del enfoque, por las cuales reconocemos en nuestro trabajo comenzar a repensar partiendo del modelo de comunicación estratégica para complementar lo trabajado hasta el momento. (Massoni, 2000, p. 20):

- Es integrador porque permite abarcar las diversas dimensiones de la comunicación, definiendo cual es el proceso comunicacional, entendido como la

transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y los contextos.

- Evita la dispersión de las capacidades institucionales a partir de proponer un marco de participación coordinada entre los actores institucionales.
- Provee una planificación por objetivos de conocimiento/proceso comunicacional, a lograr con los distintos actores, promoviendo cambios a corto, mediano y largo plazo.
- Especifica metas de producto que dan cuenta de la gestión de la innovación en los distintos niveles: acciones, programas, proyectos y áreas estratégicas de la empresa u organización según sea su tamaño, permitiendo la autoevaluación.

Si bien, las implicaciones estratégicas de las nuevas TI, han demostrado su capacidad para generar ventajas competitivas y han destacado la influencia sobre las vías de distribución y la apertura de los nuevos canales de comercialización, generar un cambio de estructura a nivel comunicacional implica nuevas miradas y adaptarse a nuevas herramientas para consolidar los lazos comunicacionales de la institución educativa. La implementación de una multiplataforma de Intranet, que, a nuestro entender será fundamental llevarla a cabo para mejorar los sistemas de comunicación de la Universidad Católica de Santa Fe. Se trata entonces de reconocer a la multiplataforma como vínculo sociocultural y multidimensional de interacción entre los miembros de la institución educativa en cuestión.

Si bien desde el plan de comunicación para la UCSF se reconoce el proceso de transformación en el campo comunicacional, en el cual la comunicación llega a una audiencia global constituida por individuos que definen y generan sus propios mensajes o contenidos y seleccionan las redes en las cuales desean interactuar; y a su vez se plantean nuevas formas de producción y relación para cumplir con los objetivos institucionales y la función social y democrática de la Universidad; aún no dimos el paso de cambiar el enfoque en la práctica cotidiana.

El desarrollo de flujos de producción en una perspectiva transmedial, es decir, que respeten las particularidades propias de cada medio pero permitan establecer “territorios narrativos” unificados, que contemplen la migración de contenidos y audiencias.

Trabajar en un espacio como la universidad, requiere articular las acciones de múltiples grupos y sectores y en este sentido nos falta reflexionar y repensar nuestro rol como comunicadores en el contexto actual, fundamentalmente hacia el interior del equipo.

Aún nos encontramos emitiendo información, pensando como producto, concentrando nuestras competencias en la transferencia (lo comunicativo), en un mundo en línea (*dimensión informativa*) (Massoni, 2012).

Lo señalan varios autores recorridos en el cursado de la maestría, los comunicadores necesitamos nuevas rutinas, nuevas competencias analíticas y nuevas

competencias operacionales. Ya no nos sirven las clásicas que derivaban de entender a la comunicación lineal.

“El comunicador social tiene que reinventarse, porque estas rutinas son rutinas en línea, en secuencia, que trabajan con un comunicador pensado como un especialista en mensajes, en códigos, en su circulación y en su consenso, pero ése comunicador ya no resulta tan relevante en su el contexto actual” (Massoni, 20164).

El punto es que la comunicación ya no es informar o denunciar; la comunicación ya no es en línea, *la comunicación es fluida*, porque *de lo que se trata es de aprender a movernos juntos*, afirma Massoni:

“Pensar la comunicación desde este nuevo enfoque implica un doble esfuerzo: por un lado, el desarrollo de una batería de conceptos y metodologías que habiliten nuevas formas de interpelar las realidades; y por otro, un espacio de reflexión sobre el aporte y el lugar del investigador/comunicador en los procesos de cambio” (Massoni, 2000, p.13).

Atendiendo a la dialógica propuesta por Morin (2004), se proyecta a la comunicación como encuentro sociocultural, abierta a diversas racionalidades comunicacionales, una comunicación en sintonía con la figura de la red haciéndose y deshaciéndose fluidamente, un enfoque que estudia lo comunicacional en tanto acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos.

El método tradicional separaba para conocer y el pensamiento complejo que se aborda desde ésta perspectiva, contextualiza, globaliza y relaciona lo que está separado. Por ello se hace necesario reaprender a ver, a concebir, a pensar y a actuar.

La nueva posibilidad del pensamiento tiene que estar en la búsqueda de trascender las incertidumbres y las contradicciones y en esa dirección la complejidad es la unión de los procesos de simplificación que conllevan selección, jerarquización, separación, reducción. El paradigma del pensamiento complejo se reconoce en un principio de incompletitud y de incertidumbre, se concibe como un pensamiento total, completo, multidimensional. (Morin, 2004)

Alejándose entonces de lo comunicativo, entendido como significaciones transmitidas, este enfoque estudia lo comunicacional en tanto fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido.

Esta forma de pensar la comunicación pone a los profesionales en una nueva posición, no ya de transmisores ni informadores sino de creadores de nuevas posibilidades, de nuevos mundos. El pensamiento, las prácticas y los aceres específicos de la comunicación se convierten en configuradoras del mundo y de los nuevos sujetos. (Cabra Ayala, Nina; 2010).

La comunicación estratégica propone una integración valorativa y crítica de las teorías clásicas de la comunicación, por lo tanto se dice que se trata de una *metaperspectiva* que se funda en el devenir, participamos constantemente, estamos todo el tiempo cambiando, transformándonos en el *cambio social conversacional*: “Esta

metaperspectiva trabaja desde las raíces latinoamericanas del pensamiento comunicacional con los nuevos paradigmas de la ciencia y es subsidiaria de las teorías de la complejidad, los estudios culturales y las semióticas de la presencia<sup>3</sup>.

La comunicación es a la vez una construcción comunicativa y comunicacional del orden temporal y como tal adopta diferentes configuraciones que el análisis puede captar con metodologías específicamente comunicacionales. (...) busca la enacción de otras modalidades del encuentro a partir de la constitución de un cambio social conversacional que se ofrece como un valor agregado a los modelos de investigación tradicional“(Massoni, 2013).

Esta metaperspectiva trabaja con estrategias de comunicación como dispositivos de inteligibilidad ya a la vez de interpelación de lo real en dimensiones múltiples. Los dispositivos son “...máquinas para hacer ver y para hacer hablar” (Deleuze, 1990). Se trata de artificios cuya configuración habilita la visibilidad de algo que no pre existe, sino que emerge con el dispositivo mismo.

Se inscribe en el movimiento científico de la investigación enactiva<sup>4</sup> como espacio creativo, en la búsqueda de transformaciones deseables y posibles en situación.

---

<sup>3</sup> Confluencia de tres raíces: Pensamiento latinoamericano comunicacional (Barbero, Kaplún, Beltrán); el Pensamiento ambiental latinoamericano (Leff, Galano, Maya) y los nuevos paradigmas de la ciencia (teoría de la fractalidad de lo social, teoría del caos, etc.)

<sup>4</sup> La idea matriz del movimiento enactivo que desarrolla entre otros autores Francisco Varela es que el conocimiento es acción y no representación del mundo. Eso mismo es lo que hace emerger “mundos” con la investigación, es una espiral sin límites precisables mientras el sistema permanezca “vivo” o “activo”. (Massoni, 2016, p. 57)

“La comunicación se entiende desde este enfoque como encuentro sociocultural y el diseño de estrategias implica el despliegue de un camino cognitivo capaz de convocar a los actores relevantes en torno a problemáticas situadas, sobre las que se trabaja a partir del reconocimiento de las racionalidades comunicacionales existentes” (Massoni, 2000, p.19)

Al reubicar el objeto de estudio desde lo fluido, nos introduce en la dimensión del tiempo como experiencia, nos instala en la complejidad de la construcción intersubjetiva de la temporalidad en y a través de los signos y de las emociones como un autodispositivo colectivo. “Se trata de explorar un mundo no escindido de quien habla. Se trata de indagar las modalidades de construcción de lo social sobre las diferencias, no negándolas. Se trata de volver a confiar en la experiencia sensorial aprendiendo a convivir en la contradicción y en la diversidad”. (Massoni, 2013).

Así se produce el desplazamiento de la participación motivada a la participación enactuada se convoca al otro desde la complejidad, la fluidez, trabajando desde lo emocional pero desde matrices socioculturales no individuales.

La orientación enactiva pone énfasis en la codeterminación. “La noción básica es que las aptitudes cognitivas están inextricablemente enlazadas con una historia vivida<sup>5</sup>, tal como una senda que no existe pero se hace al andar (...) como las representaciones ya no desempeñan un papel central, la inteligencia ha dejado de ser la capacidad de resolver un problema para ser la capacidad de ingresar en un mundo compartido” (Varela, 1996, p.111).

---

<sup>5</sup> Para la ciencia tradicional, la historia es una sucesión o configuración de eventos que ocurrieron en un tiempo objetivo. Para la mirada de lo fluido, la historia es el trasfondo recurrente de prácticas sociales que hacen que el mundo aparezca con distinciones (Massoni, 2016, p. 54)

Otro de los desplazamientos necesarios como comunicadores estratégicos, es el de lo semiótico a lo simbiótico, en tanto toda estrategia requiere incluir en el diseño también a los objetos naturales como sujetos de derecho (Serres, 1990). Saben con el mundo, no sobre el mundo; hay una inmersión. Implica un registro que considera la percepción y lo corporal como hipocentro de la acción. En éste sentido, la estrategia entonces propia reconfiguraciones espacio temporales con otros cuerpos vivos, en un territorio en particular.

La investigación enactiva en comunicación en tanto posición metodológica, detalla el conjunto de procedimientos y pasos requeridos para su aplicación en el proceso de diseño de estrategias de comunicación como algoritmos fluidos.

La metodología de la comunicación estratégica con la que se trabaja en la Escuela de Rosario propone entonces un abordaje transdisciplinario, centrado en propiciar encuentros en la diversidad en tanto especificidad de la comunicación como disciplina científica (Massoni, 2003). Mediante pasos, técnicas y herramientas innovadoras de comunicación estratégica integra a los actores a partir de la consideración de sus trayectorias implicándolos en una conversación micro/macro social situada.

Mencionamos los pasos y técnicas que se desarrollan en el marco de ésta metodología: despliegue disciplinar de la Versión Técnica del problema Comunicacional (VTC); reconocimiento y caracterización de Matrices socioculturales; Análisis y prescripción mediante Marcas de racionalidad comunicacional (MRC); reconocimiento de Mediaciones comunicacionales; despliegue del árbol de soluciones

con definición de Ejes y tonos de comunicación para las distintas matrices socioculturales identificadas como relevantes en torno a la problemática que aborda la estrategia. Todas estas técnicas aportan dispositivos pertinentes para propiciar el encuentro sociocultural como principal competencia del comunicador estratégico.

En otras palabras, la comunicación como encuentro, como conversación micro/macro social implica esta consideración de lo complejo y de lo fluido en tanto modalidad de la relación intersubjetiva que es propia de lo comunicacional (Massoni, 2015). No es una descripción de la complejidad, sino un propiciar la complejidad a partir de la comunicación como modalidad siempre abierta a nuevas acciones y sentidos compartidos.

En éste sentido, la estrategia comunicacional no es una fórmula, no es un plan elaborado para ser aplicado, sino un dispositivo flexible y especialmente atento a lo situacional en tanto espacio fluido, en tanto lugar habitado en el que coexisten las alteridades socioculturales; a partir de allí toda estrategia de comunicación implica: una intención de transformación, una intención de incluir la diversidad, un trabajo transdisciplinario y multiparadigmático.

El trabajo de diseñar una estrategia, en éste enfoque, no puede quedar reducido a una sola mirada; por el contrario implica integrar diferentes saberes y dominios para propiciar encuentros en la complejidad, a partir de las capacidades de los propios actores y proponiendo procesos de innovación, alternativas novedosas para la resolución de problemas.

La mirada del comunicador estratégico en un mundo interconectado. Para algunos autores la globalización y el cambio tecnológico que conllevan las TIC's y las redes sociales, están llevando al mundo a uniformizar prácticas y usos culturales, pero hay quienes afirman lo contrario. Martel afirma que internet “no suprime los límites geográficos tradicionales, ni disuelve las identidades culturales, ni allana las diferencias lingüísticas, sino que las consagra, las singularidades nacionales y los lenguajes y culturas locales modelan los usos de internet en el territorio” (Martel, 2015, p.21).

Hoy en día vivimos la importancia que cobran los contenidos, la importancia de estar presente y la visibilidad e invisibilidad que supone la red, donde se negocian y se entretienen las nuevas relaciones.

Cómo la gente crea, produce, distribuye, financia, consume y vive los contenidos está siendo transformado fuertemente; procesos que afectan directamente al desempeño de quienes gestionamos comunicación. Hoy ya nadie cuestiona que el mundo se enfrente a retos de amplia dimensión para los que se necesitan nuevas miradas y nuevas perspectivas que generen procesos de cambio.

La comunicación ha desbordado los límites de esa mirada racionalista y nos ha trazado nuevos lugares de pregunta, inscribiéndonos así en nuevos territorios de pensamiento y abriendo nuevas posibilidades de acción. El desplazamiento nos lleva de un discurso establecido hacia una zona de construcción. (Cabra, Nina; 2011).

De la unidimensionalidad del receptor como descodificador, el dominio del emisor en tanto instancia de enunciación pasamos a la posibilidad de producir sentidos múltiples. (Cabra Nina; 2010)

En éste sentido, la Prof. Massoni en su último texto *Avatares del comunicador complejo y fluido*, destaca y celebra *lo digital*, dado que considera que reduce el entorno de lo comunicativo ya que torna insostenible la comunicación plana, y nos acerca a lo comunicacional como perspectiva abierta a la complejidad del mundo.

“(…) lo digital instauro de manera inmediata, terminante y definitiva, un mundo en red.

Un mundo interconectado en tiempo real. Las redes nos invitan a la fiesta de la comunicación: encuentro en tanto acciones y sentidos compartidos (...) Con lo digital no es tan importante lo que se dice, sino la trama que emerge en torno a lo que se dice.

Lo digital entonces, nos habilita a otros registros del mundo” (Massoni, 2016, p. 52).

Si lo que nos toca como comunicadores es aprender a trabajar en éste mundo fluido, aprender a investigar y a actuar en redes y en sistemas complejos evolutivos, como lo planteaba Spinoza; decimos junto a Massoni que *somos partes indisolubles del universo entendido como un infinito entramado vital* (Massoni, 2010).

A diferencia del mundo mecánico rígidamente estructurado en coordenadas cartesianas, Spinoza nos ofrece un universo-diverso completamente entramado y activo; su pensamiento es dinámico. La metáfora que expresa esta concepción es la de una red infinita de intercambios en la que nada está aislado y en la que toda entidad singular

precisa de las demás para existir, además se forman y se transforman en su afectarse mutuamente.

En la misma línea que Spinoza podríamos decir con Maturana y Varela que participamos de una gran danza autopoietica (Maturana y Varela, 1990) en la que todo está en continua transformación.

De igual modo no podemos dejar de mencionar en nuestro recorrido teórico el nexo entre la ecología de los medios y al teoría estratégica. Sin consideramos que la realidad es compleja, multidimensional, y a veces caótica, requiriendo de los estrategas que no piensen de manera dual, fragmentaria, unidimensional, estática y lineal, se vuelve necesario indagar para comprender y actuar en las organizaciones actuales la complejidad que propone la Ecology Media<sup>6</sup> (Islas y Arribas; 2015, 166)

La metáfora ecológica aplicada a los medios admite dos interpretaciones:

- Los medios constituyen un “entorno” (“medium” diría McLuhan) que modifica nuestra percepción y cognición.
- Los medios son como “especies” que viven en un ecosistema y establecen relaciones entre sí (y con los sujetos que también forman parte de ese ecosistema).

---

<sup>6</sup> La Media Ecology dispone de dos complejos modelos explicativos: la tetrada de Marshall y Eric McLuhan que explican en su libro Las Leyes de los medios. La nueva ciencia, y las cinco ideas de las tesis que Neil Postman formuló para entender los cambios tecnológicos.

Ambas concepciones están presentes en las obras de McLuhan, Postman y otros pioneros de la ecología mediática.

Continuando con esta idea, y en palabras de Massoni (2018): *“Es esta una comunicación que piensa a la innovación como el núcleo de su aporte, que se aleja de la idea del control y de la homogeneización como única salida –el énfasis en las teorías y las metodologías clásicas– y que trabaja en desplegar habilidades comunicacionales de co-diseño con los actores desde la heterogeneidad”*. Y esa es la clave, trabajar desde la heterogeneidad, sin frenar el movimiento de los cambios continuos que se suceden por el mismo ritmo que conllevan las cosas en la sociedad.

Francisco Varela (2005, p.87) hace surgir la idea de concebir al hombre no como un agente que descubre el mundo, sino que lo constituye.

*“Es que, al momento de analizar y estudiar un proceso comunicacional, el profesional a cargo de hacerlo, no debe salirse de ese cuadro. Si bien debe mantenerse, quizás un poco al margen, no debe creerse por fuera. Es que como ser humano, está inserto en la sociedad y es parte de eso”*.

## **Aspectos Metodológicos**

---

### **Cómo intervienen las acciones de la comunicación estratégica en el diseño de una Intranet en una institución educativa, en este caso la Universidad Católica de Santa Fe.**

Nuestro trabajo pretende entre sus objetivos específicos, establecer acciones comunicacionales necesarias para el desarrollo de una plataforma de intranet propia de la institución. La misma, se pretende realizar teniendo en cuenta que esta plataforma sea facilitadora del trabajo y que otorgue toda la información necesaria para los usuarios. Va a proporcionar el contacto del personal tanto docente como no docente y alumnos de la institución educativa, va a ser de fácil aprendizaje y va a contener un alto valor en información. Apuntamos a generar un espacio institucional de diálogo para mejorar el tratamiento de la información en la Universidad. Un espacio donde se propicie trabajar permanentemente en la actualización de datos para mantener activa la plataforma y que resulte útil para el desempeño de su labor en la institución. De esta manera se establecerán las bases para la confección, elaboración y puesta en funcionamiento de un sistema de Intranet para la Universidad Católica de Santa Fe.

En materia de comunicación, debido a la variedad de herramientas y diferentes alcances que puede tener una Intranet, éstas deben ser adaptadas a las necesidades específicas de cada institución. Se examinará en profundidad los requisitos únicos para desarrollar un sistema eficaz y personalizado aplicable a una institución de educación superior como la Universidad Católica de Santa Fe.

Pretendemos propiciar el desarrollo de una estructura de comunicación mediante la aplicación de las herramientas y técnicas de la “Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario”<sup>7</sup> que mejoren la comunicación interna de la Universidad Católica de Santa Fe.

Nuestra investigación se inscribe en el tipo de investigación enactiva, no intentamos ni descubrir, ni explicar, ni explorar como proponen las investigaciones científicas tradicionales, la investigación enactiva propicia el encuentro sociocultural.

"La comunicación estratégica es una meta perspectiva que se ocupa del cambio social conversacional desde los nuevos paradigmas de la ciencia. Rebas a las teorías y metodologías clásicas de la comunicación que se restringen al estudio de lo comunicativo y propone abordar la multidimensionalidad de lo comunicacional como encuentro de la diversidad." (Massoni 2013).

Desde la investigación enactiva se propone considerar a las estrategias como "dispositivos". Para Deleuze (1990), los dispositivos son "máquinas de hacer ver y para hacer hablar", en otros términos y según el mismo autor son artificios cuya configuración habilita la visibilidad de algo que no pre-existe sino que emerge con el dispositivo.

Pretendemos hacer surgir con la aplicación de este dispositivo flujos dinámicos y constantes de comunicación entre las personas que integran la comunidad UCSF.

---

<sup>7</sup> La Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario es un núcleo de investigación y desarrollo enfocado en estudiar a los fenómenos comunicacionales desde una perspectiva específicamente comunicacional. [www.escueladecomunicacionestrategica.org](http://www.escueladecomunicacionestrategica.org)

No se trata de aplicar un plan elaborado como dice Massoni (2013), sino un dispositivo flexible que esté atento a lo situacional en tanto espacio fluido, habitado y en el que coexisten alteridades socioculturales.

Utilizaremos la estrategia de comunicación propuesta por la Escuela de Rosario y sus pasos: Versión Técnica del problema comunicacional, Análisis de Matrices Socioculturales, diagnóstico y prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional, Análisis de mediaciones comunicacionales y Árbol de soluciones para las distintas matrices socioculturales identificadas.

Por esto es que apuntamos a la Investigación Enactiva en Comunicación, que Massoni (2018) la definió así: *“La IEC es un nuevo tipo de investigación que se suma a las tipologías tradicionales en ciencias sociales con vistas a un trabajo necesariamente transdisciplinar que busca la enacción comunicacional, entendida como un especial proceso cognitivo de reconfiguración micro-macro social en dimensiones múltiples (Massoni 2016). En la línea de la Investigación Acción Participativa (IAP), se propone rebasar las modalidades usuales de la investigación por ser formas representacionalistas, escindidas, dualistas y –por lo mismo– vacías de comunicación (p.86)”*. Y porque el objetivo es propiciar el encuentro en la diversidad como un cambio social conversacional.

Aplicar una estrategia comunicacional implica entre otras cuestiones hacer un trabajo transdisciplinario y multiparadigmático, (Massoni, 2013, p. 212) no puede quedar reducido a una sola mirada.

La Dra. Massoni en su publicación "Metodologías de la Comunicación Estratégica" señala algunas características del modelo de comunicación estratégica:

En primer lugar, como abarca diversas dimensiones de la comunicación, es integrador, en segundo lugar evita las dispersiones de las capas institucionales debido a su propuesta participativa. Además promueve cambios a mediano y corto plazo mediante la planificación de objetivos a lograr por parte de sus actores y finalmente especifica las metas en torno a la innovación en acciones, programas y proyectos que permiten la autoevaluación.

Es preciso determinar también las diferencias entre las técnicas, herramientas y diagnósticos de la investigación tradicional y los de la investigación enactiva.

Entre las técnicas de investigación tradicionales podemos mencionar a las entrevistas, encuestas, la observación participante, los grupos focales y las entrevistas a informantes claves entre otras.

A diferencia la investigación enactiva propuesta por la Escuela de Rosario propone las ya mencionadas técnicas: Versión Técnica del problema comunicacional, Análisis de Matrices Socioculturales, diagnóstico y prescripción mediante Marcos de Racionalidad Comunicacional, Análisis de mediaciones comunicacionales y Árbol de soluciones para las distintas matrices socioculturales identificadas.

Mientras el diagnóstico tradicional reconoce y enlista receptores, la comunicación estratégica reconoce actores sociales con intereses y necesidades

diversas; el diagnóstico tradicional busca instalar mensajes y la comunicación estratégica conversar en la alteridad, en este mismo caso el diagnóstico tradicional niega la alteridad mientras que la comunicación estratégica reconoce al otro sin querer transformarlo. En la investigación tradicional el foco se pone en los productos y en la comunicación estratégica en los procesos.

El diagnóstico tradicional no integra al investigador mientras que la comunicación estratégica si lo integra. Sólo un aspecto de la problemática es abordado por la investigación tradicional mientras que la comunicación estratégica integra diversos niveles y componentes. Y, finalmente la comunicación estratégica propicia el diálogo de saberes y la complejidad creciente del mundo en comparación con los diagnósticos tradicionales que solo propician la simplicidad y el dominio.

Trabajar en un espacio como la universidad requiere articular las acciones de múltiples grupos y sectores, afianzando la cultura e identidad tendiente a la integración de esos actores (unidades académicas, docentes, personal administrativo y de apoyo, estudiantes, graduados, directivos, entre otros). Y si además buscamos lograr cierta transformación sociocultural, será necesario abordar la comunicación desde la multidimensionalidad.

La comunicación estratégica no se propone como un nuevo paradigma sino como una integración valorativa y crítica de las teorías clásicas de la comunicación, por lo tanto se dice que se trata de una metaperspectiva que se funda en el devenir, participamos constantemente, estamos todo el tiempo cambiando. El aporte del comunicador en éste sentido se ocupa del cambio social conversacional.

Como mencionábamos anteriormente, detallamos a continuación los siete pasos de la investigación enactiva:

1. Definición de la Versión Técnico Comunicacional (VTC).
2. Análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional.
3. Reconocimiento y jerarquización de los actores vinculados a cada componente del problema comunicacional.
4. Caracterización de Matrices Socioculturales en torno al problema.
5. Árbol de soluciones.
6. Investigación de campo.
7. Diseño del plan operativo inicial de la estrategia comunicacional.

Para el despliegue de la estrategia comunicacional enactiva que se plantea para el caso mencionado, se desarrollaron los siguientes pasos:

### **1. Definición de la Versión Técnica Comunicacional**

Es una técnica de planificación estratégica con la que se obtiene una definición concertada entre todos los especialistas de diferentes áreas del conocimiento participantes del proyecto o área para el que se diseña la Estrategia Comunicacional (Massoni, 2013, p.28)

### **2. Análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional**

Consiste en atender a las diferentes modalidades del encuentro sociocultural en una operación de doble registro: el reconocimiento de las racionalidades

comunicacionales dominantes en una situación y el diseño de estrategias como dispositivos de interpelación de la situación (Massoni, 2013, p.63).

### **3. Mapeo comunicacional de actores**

Los actores socioculturales son los “otros” con los que necesitamos interactuar en el entorno de la Estrategia Comunicacional. Pueden ser personas, grupos, organizaciones que reconocemos como relevantes en torno al problema que aborda nuestra estrategia (Massoni, 2013, p.79)

### **4. Caracterización de las matrices socioculturales en torno al problema**

Una matriz sociocultural es un autodispositivo colectivo desde el cual cada actor matriz establece la comunicación (...) Identificar matrices implica recuperar saberes, intereses, necesidades y expectativas de los grupos involucrados para organizar en la estrategia comunicacional acciones capaces de asumir las lógicas en juego (Massoni, 2013, p.84)

### **5. Árbol de Soluciones**

Es una herramienta de trabajo que facilita el diseño de acciones comunicacionales sobre cada uno de los componentes identificados en la Versión Técnica Comunicacional (Massoni, 2013, p.95)

### **6. Investigación de campo**

Para reconocer los modos en que se relacionan las matrices socioculturales para con el problema y, además, dar cuenta de la percepción actual de los actores con respecto a la VTC, se presentará una matriz de datos donde se incluirán las nuevas técnicas, teniendo en cuenta la multidimensionalidad de la comunicación en el territorio.

Esta investigación de campo, significa conformar las muestras precisas y necesarias para responder a la heterogeneidad posible entre los entrevistados de cada

agrupamiento reconocido previamente en la VTC, para caracterizar cada matriz sociocultural relacionada con la investigación.

En este sentido, la Escuela de Rosario propone como parte de su metodología:

- Muestreo por cuotas para seleccionar las matrices socioculturales que se analizarán. El objetivo es estudiar tipos de grupos o sectores y comparar ciertas secciones de la población que exhiben determinadas características. Es un enfoque que registra representatividad a través de un juicio crítico en lugar de hacerlo mediante criterios matemáticos.
- Muestreo por grupos para seleccionar la muestra de cada matriz sociocultural. Este método utiliza grupos heterogéneos o “clusters”, de la población objeto de estudio. Resulta de utilidad cuando lo que se pretende es comparar grupos o cuando no es posible listar a la población total para un muestreo aleatorio. (Massoni, 2013b, p.182)

Entre los instrumentos metodológicos típicos en proyectos de comunicación estratégica, por sus particularidades y pertinencia en “captar lo fluido y la complejidad que permita poner en marcha nuevas conversaciones y para aportar a dinamizar los autodispositivos colectivos”, agrega Massoni, nos valdremos de:

- Test de la Fotoproblema, que consiste en preguntar acerca de los síntomas de la VTC a través de imágenes que lo representan.
- Test de Modos y Formas de Comunicación, para sondear en la selección y consumo de medios de comunicación por parte de los entrevistados.
- Test de Jerarquía de Actores y Competencias, para analizar la relevancia y competencias que los actores se otorgan en relación con la VTC.

Otras metodologías, extraídas del Manual de Metodologías Participativas de la Red Cimas (Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible) que tendrá este trabajo serán:

- Matriz FODA, nos permite definir y contextualizar una situación problemática en una localidad a partir de cuatro marcos de análisis: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. (Obra colectiva, 2009, p.20)
- Sociograma, es un instrumento que nos va a permitir visualizar a los actores y grupos sociales presentes en el territorio y trazar las conexiones existentes entre ellos. (Obra colectiva, 2009, p.27). En este caso, será enfocado no al reconocimiento de actores, ya que eso lo hacemos con la VTC, sino al reconocimiento de las relaciones sociales que tiene el personal de Universidad Católica de Santa Fe con todo el entorno en donde trabaja.
- Muestra de los posicionamientos, es una herramienta útil para saber “quién es quién” puede ser el cuadro siguiente al Sociograma, en el que podemos colocar tanto a las instituciones, como a las asociaciones y a las personas individuales según se sitúen respecto al tema que es objeto del proceso. (Obra colectiva, 2009, p.33)

## **7. Diseño del Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional**

Se despliegan acciones, productos y espacios de comunicación que favorezcan los procesos de comunicación priorizados en cada matriz sociocultural explorando las distintas posibilidades para aportar a diferentes procesos cognitivos de nivel macro social con los actores vinculados a esta problemática en particular, integrando los

resultados de las etapas anteriores y tomando como base el Árbol de soluciones realizado en gabinete y el informe del trabajo de campo (Massoni, 2013, p.159)

**Tabla 1: Matriz de datos de la Investigación Enactiva en Comunicación**

<b>TABLA N° 1</b>			
<b>MATRIZ DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN ENACTIVA EN COMUNICACIÓN</b>			
<b>PROYECTO “Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional”.</b>			
<b>Técnica/ Instrumento</b>	<b>Aporte a la investigación</b>	<b>Se aplica a</b>	<b>Resultados esperados (qué logro como dato)</b>
Entrevistas	Conocer a los protagonistas, sus emociones, necesidades, intereses.	Actores (específicamente al personal no docente y de conducción de la UCSF).	Definir el problema comunicacional.
Análisis de documentos y material existente	Dar cuenta del problema comunicacional de la institución, como así también reconocer actores y matrices socioculturales.	Institución Educativa: Universidad Católica de Santa Fe.	Reconocer la dimensión de la comunicación dominante.
Matriz FODA	Registrar las debilidades y fortalezas de la organización según los propios integrantes.	Institución Educativa: Universidad Católica de Santa Fe.	Reforzar la definición del problema.

VTC	Reconocer la multidimensionalidad y heterogeneidad del problema.	Actores	Dar cuenta de los impedimentos y redireccionar en función de la transformación.
Reconocimiento de matrices socioculturales	Reconocer los vínculos y emociones de los diversos grupos.	Matrices Socioculturales.	Definir el problema por cada matriz sociocultural.
Test de modos y formas de comunicación	Observar los espacios actuales de encuentro entre matrices.	Matrices Socioculturales.	Identificar las modalidades más apropiadas de comunicación con cada Matriz para definir acciones a realizar.
Análisis y prescripción mediante MRC	Dar cuenta de la modalidad actual del vínculo intersubjetivo.	Actores	Reconocer la dimensión y el proceso comunicacional a trabajar.
Test de jerarquía de actores y competencias	Analizar la relevancia y competencias de los actores.	Actores	Identificar actores claves para lograr la transformación.
Sociograma (mapa de relaciones)	Visualizar las relaciones entre los actores.	Actores	Identificar las formas de relación entre los actores.
Árbol de	Dar cuenta de los		Diseñar acciones

soluciones	procesos a realizar para encaminar la transformación.	Matrices Socioculturales	comunicacionales sobre cada uno de los componentes.
Diseño del plan operativo	Integrar los resultados de todo el trabajo para definir los ejes y tonos en vinculación con las matrices socioculturales.	Matrices Socioculturales	Desplegar acciones, productos y espacios de comunicación con dirección a la transformación deseada.

*Elaboración propia en base a: Guía IEC - Massoni, 2017*

## Resultados del Trabajo de Campo

### Paso 1: Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC). Tabla 2

<b>TABLA N° 2</b>		<b>HERRAMIENTA N°</b>
<b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</b>		<b>I</b>
<b>DEL PROYECTO</b> “Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional”.		<b>03/17</b>
<b>FRASE NÚCLEO DEL PROBLEMA</b>		
<b>Tema</b>	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL en la UNIVERSIDAD	
<b>Para quién</b>	Universidad Católica de Santa Fe	
<b>Frase núcleo de la VTC</b>	Falta de articulación entre personal docente, no docente y alumnos de la Universidad Católica de Santa Fe y escaso conocimiento de las acciones y logros de las diferentes áreas que la componen.	

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.*

**Nota:** La definición del problema tiene que ver con la dificultad que se presenta entre los diferentes actores de la Universidad a la hora de estar al tanto y en conocimiento de las actividades que se realizan en la institución y desconocimiento de las actividades propias de los actores por parte de los directivos de la misma siendo que la comunicación es verticalista y no hay presente un ida y vuelta fluido de comunicación entre jerarquías.

**Tabla 2: Componentes del problema**

<p><b>TABLA N° 3</b></p> <p><b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</b></p> <p><b>DEL PROYECTO</b> Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional.</p> <p><b>COMPONENTES DEL PROBLEMA</b></p>		<p><b>HERRAMIENTA N°</b></p> <p><b>1</b></p> <p><b>MARZO 2017</b></p>
<p><b>Frase núcleo de la VTC:</b> Falta de articulación entre personal docente, no docente y alumnos de la Universidad Católica de Santa Fe y escaso conocimiento de las acciones y logros de las diferentes áreas que la componen.</p>		
<b>Componentes</b>	<b>Aspectos</b>	
<p><b>Componente 1:</b></p> <p><b>SOCIOCULTURALES</b></p>	<p>1.1: Hábitos y prácticas basadas en la linealidad.</p> <p>1.1.1. Dificultad de integración para la toma de decisiones y logro del compromiso de actores.</p> <p>1.1.2. Resistencia de los sectores que se encuentran en la línea de la ejecución para posibilitar espacios de definición de consenso.</p>	
	<p>1.2: Escasez de vínculos que se orienten a la construcción o enriquecimiento de la labor diaria.</p> <p>1.2.1. La articulación para optimizar el trabajo se da en algunos casos por vinculación de afinidad entre pares, no con la mirada institucional de mejorar el desarrollo integral o por compartir la política de la institución.</p> <p>1.2.2: Escasa apertura a la innovación.</p> <p>1.2.2.1: Alto número de agentes cercanos a la situación de jubilación.</p>	
	<p>1.3: Poco interés y/o compromiso en acompañar las propuestas institucionales.</p> <p>1.3.1: Falta de involucramiento y sentido de pertenencia.</p> <p>1.3.2: Concepción de si el otro no hace porque yo, a veces basado en el estado de contratación.</p>	

	<p>1.3.3: Escasos espacios de motivación organizacional.</p> <p>1.3.4: La creencia en algunos agentes de que es necesario un líder que ejerza la autoridad firme para lograr este acompañamiento.</p>
<p><b>Componente 2:</b> TÉCNICO/ ADMINISTRATIVO</p>	<p>2.1: Desarticulación física en algunas áreas.</p> <p>2.1.1: Se resta interacción cotidiana para el conocimiento de acciones.</p> <p>2.1.2: No se generan espacios donde pueda instituirse el vínculo.</p> <p>2.1.3: Desaprovechamiento del uso de las TICS como posible espacio virtual para generar contacto entre los agentes.</p>
	<p>2.2: Poca claridad en los circuitos administrativos.</p> <p>2.2.1: Desactualización de la normativa que regula la carrera administrativa.</p> <p>2.2.2: Insuficientes normas y dispositivos que faciliten la interacción y formalicen procesos administrativos ágiles y flexibles.</p>
	<p>2.3: Una universidad muy grande en cuanto a cantidad de facultades, campus, centros culturales, dependencias de extensión, investigación, servicios a estudiantes, etc.</p> <p>2.3.1: Ubicación de sus espacios físicos en tres provincias.</p> <p>2.3.1.1 Se suman permanentemente nuevos espacios de vinculación con la comunidad de influencia.</p> <p>2.3.2: No existe planificación en relación al crecimiento de áreas, programas y otras dependencias que se van sumando en los últimos años.</p> <p>2.3.2.1: Esto genera nuevos circuitos que no están normados, amplía los márgenes de acción tanto de autoridades como de personal que ejecuta las actividades.</p>
<p><b>Componente 3:</b> POLITICO DE GESTIÓN</p>	<p>3.1: Estructura organizacional verticalista que requiere de una decisión política para que se produzcan determinados cambios.</p> <p>3.1.2: Escasos espacios de participación, diálogo, reflexión y toma de decisiones consensuadas.</p>
	<p>3.2: Falta de articulación/vinculación de las áreas de gestión para revisar, mejorar y resaltar los logros de gestión.</p> <p>3.2.1: Superposición y desarticulación de funciones / responsabilidad de acciones en algunas áreas de gestión.</p>

	<p>3.2.2: Saturación de actividades, convocatorias, cuestiones cotidianas por atender en las diferentes Unidades Académicas que solapan la posibilidad del encuentro entre las áreas.</p> <p>3.2.3: Escaso interés y poco compromiso por aportar a los logros de gestión en determinadas áreas o sectores.</p> <hr/> <p>3.3: Escasa atención hacia mecanismos que potencien y articulen el desarrollo de los proyectos institucionales.</p> <p>3.3.1: Falta de promoción de espacios de formación específica y continua del personal no docente con funciones administrativas/técnicas.</p> <p>3.3.1.1: Poco interés por parte de algunos agentes.</p> <p>3.3.2: Ausencia de mecanismos de evaluación del desempeño o sistema de reconocimiento en incentivos de trabajo individual y de equipo para el personal administrativo.</p> <p>3.3.3: Creciente desigualdad en las funciones, tareas y servicios, entre los contratados y el personal de planta.</p>
<p><b>Componente 4:</b> COMUNICACIONAL</p>	<p>4.1: Desconocimiento del proyecto institucional e insuficiente conocimiento de los planes de gobierno por parte del personal.</p> <p>4.1.1: No hay acciones comunicativas sistematizadas al respecto.</p> <p>4.1.2: No se comunican los objetivos y las acciones determinadas para alcanzar los mismos.</p> <p>4.1.3: Escaso reconocimiento por parte de los agentes no docentes de la misión, función y rol de la institución en la sociedad.</p> <p>4.1.4: Posiciones divergentes desde las autoridades respecto a la importancia de comunicar.</p> <hr/> <p>4.2: Escaso conocimiento de los logros de las diferentes áreas, incluso de las funciones de cada una.</p> <p>4.2.1: No existe la rutina de comunicar las acciones/logros que se generan desde cada lugar de trabajo.</p> <p>4.2.2: Falta de valorización de la comunicación como herramienta estratégica.</p> <p>4.2.3: No se generan acciones comunicativas tendientes a vincular las áreas.</p> <p>4.2.4: Bajo aprovechamiento de las herramientas digitales.</p> <p>4.2.5: Poca interacción entre los responsables de las direcciones y áreas de</p>

	<p>ejecución de los programas centrales.</p> <p>4.3: Acciones comunicacionales centradas en la visibilización de los eventos y logros de la gestión hacia afuera.</p> <p>4.3.1: Concepción de la comunicación como transferencia.</p> <p>4.3.2: Área de comunicación institucional desbordada por las demandas de difusión y cobertura. Se atiende lo urgente por sobre lo importante.</p> <p>4.3.3: No existen procesos de evaluación vinculados a las acciones de comunicación.</p> <p>4.3.4: Falta de personal específico que se ocupe de la comunicación interna.</p>
--	---

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.*

**Nota:** A través de la definición de los aspectos y subaspectos del problema se va tornando más clara la complejidad del contexto y de lo que se considera que está obstaculizando el cambio que se busca.

**Tabla 3, 5, 6 y 7: Niveles del problema por componentes de la VTC**

<b>TABLA N° 4</b> <b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</b> <b>DEL PROYECTO: Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional.</b> <b>NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC</b>		<b>HERRAMIENTA N° 1</b> <b>MARZO 2017</b>
<b>Síntomas</b>	<p>1.1: Actitud del no docente poco proclive a la toma de decisión autónoma, se espera la orden (“yo hago lo que vos me digas”).</p> <p>1.1.1: Resultado negativo cuando se convocó a reuniones para generar espacios de construcción de consenso.</p> <p>1.2: En algunas áreas, determinadas acciones tienen mayor éxito (innovación, se conectan los agentes, son jóvenes, dispuestos al cambio, etc.).</p> <p>1.3: Descontento que se percibe en los pasillos y en la demora de ejecución en acciones/propuestas.</p>	

<b>Consecuencias</b>	<p>1.1: Alta responsabilidad de los resultados en quienes toman las decisiones.</p> <p>1.2: Falta de profesionalismo y trabajo interdisciplinario en algunas acciones/gestiones de determinadas áreas.</p> <p>1.3: Falta de apropiación del proceso de cambio.</p>
<b>Componente de la VTC:</b> <b>SOCIOCULTURAL</b>	<p><b>1.1: Hábitos y prácticas basadas en la linealidad.</b></p> <p><b>1.2: Escasez de vínculos que se orienten a la construcción o enriquecimiento de la labor diaria.</b></p> <p><b>1.3: Poco interés y/o compromiso en acompañar las propuestas institucionales.</b></p>
<b>Causas próximas</b>	<p>1.1: Es más cómodo obedecer que participar en la toma de decisiones.</p> <p>1.2: Falta de sentido de apropiación del trabajo, valorización.</p> <p>1.3: Falta de sentido de pertenencia institucional.</p> <p>1.3.1: Descreimiento de los cambios, cambia la conducción y el personal de base continúa y vuelve a empezar cada vez y en el fondo nada cambia.</p>
<b>Causas básicas</b>	<p>1.1: Concepción verticalista de la estructura institucional.</p> <p>1.1.1: Normativas poco flexibles para la toma de decisiones autónomas.</p> <p>1.2: Cambio de autoridades que no se atreven a cambiar sustancialmente la tradición institucional en pos del desarrollo institucional.</p> <p>1.3: No se valoriza la necesidad e importancia de la comunicación interna.</p>

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

**Nota:** Se considera el componente Sociocultural como el más determinante ya que se constituye a partir del componente Técnico administrativo y de política de gestión. Constituirá un desafío importante.

<b>TABLA N° 5</b> <b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</b> <b>DEL PROYECTO: Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional.</b> <b>NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC</b>		<b>HERRAMIENTA N° 1</b> <b>MARZO 2017</b>
<b>Síntomas</b>	<p>2.1: Los espacios físicos quedan insuficientes en relación a la incorporación de nuevos agentes y nuevas áreas.</p> <p>2.1.1: No se aprovechan las herramientas digitales disponibles para propiciar la interacción.</p> <p>2.2: Desconcierto ante ciertos trámites-retraso en pases y decisiones.</p> <p>2.3: Se desborda el conocimiento cabal por parte del personal administrativo de la producción y alcance de la universidad.</p>	
<b>Consecuencias</b>	<p>2.1: Problemáticas en el clima laboral.</p> <p>2.2: Genera desgaste y desmotivación.</p> <p>2.3: Genera dispersión y se amplían las metas institucionales de manera continua.</p>	
<b>Componente de la VTC:</b> <b>TECNICO/</b> <b>ADMINISTRATIVO</b>	<p><b>2.1: Desarticulación física y de acción en algunas áreas.</b></p> <p><b>2.2: Poca claridad en los circuitos administrativos.</b></p> <p><b>2.3: Una universidad compleja en constante desarrollo y crecimiento.</b></p>	
<b>Causas próximas</b>	<p>2.1: Crecimiento exponencial de agentes y surgimiento de áreas pero no de espacios físicos acorde.</p> <p>2.2: Organigrama desactualizado.</p> <p>2.3: Estructura organizacional con exceso de niveles jerárquicos y funciones no siempre claras. Sumando las que van surgiendo.</p>	

<b>Causas básicas</b>	<p>2.1: Falta de planificación/organización administrativa/previsión. 2.1.1: Infraestructura inadecuada a los cambios.</p> <p>2.2: Burocratización excesiva para obtener permisos de cambio y actualización de la estructura organizativa.</p> <p>2.3: Falta de planificación y reflexión “respecto hacia donde nos dirigimos”.</p>
<p><b>TABLA N° 6</b></p> <p><b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</b></p> <p><b>DEL PROYECTO: Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional.</b></p> <p><b>NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC</b></p>	
<b>Síntomas</b>	<p>3.1: Demora en la resolución de problemas y ejecución de acciones.</p> <p>3.2: Agentes y directivos que desconocen prácticas o acciones de otras áreas.</p> <p>3.3: Desgano de los agentes, rutinización, comentarios en los pasillos, salidas en horas de trabajo, etc.</p>
<b>Consecuencias</b>	<p>3.1: Los largos procedimientos burocráticos conllevan la debilitación de las áreas de gestión.</p> <p>3.2: Se generan dobles vías de acción para la realización de actividades/propuestas similares. Una misma problemática abordada desde distintas áreas.</p> <p>3.3: Personal de gestión sobrecargado de tareas.</p>
<b>Componente de la VTC:</b>  <b>POLÍTICA DE GESTIÓN</b>	<p><b>3.1: Estructura organizacional verticalista.</b></p> <p><b>3.2: Falta de articulación/vinculación de las áreas de gestión para revisar, mejorar y resaltar los logros de gestión.</b></p> <p><b>3.3: Escasa atención hacia mecanismos que potencien y articulen el desarrollo de los proyectos institucionales.</b></p>
<b>Causas próximas</b>	<p>3.1: Procedimientos burocráticos instituidos.</p> <p>3.1.1: Falta de confianza del personal para delegar la toma de decisiones relacionadas con la gestión.</p> <p>3.2: La saturación de actividades y asuntos cotidianos no dan tiempo para el encuentro de áreas. Se visibilizan las reuniones como tiempo perdido.</p>

	3.3: Escaso reconocimiento de los agentes sobre el valor social de su tarea diaria.
<b>Causas básicas</b>	3.1: Por reglamento y por tradición las decisiones son centralizadas en la autoridad de la institución. 3.2: Falta de planificación estratégica. 3.2.1: Dinámica política en permanente crecimiento. 3.3: No existe plan de gestión interna que potencie y articule las RRHH.
<b>TABLA N° 7</b> <b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</b> <b>DEL PROYECTO: Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional.</b> <b>NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC</b>	
<b>Síntomas</b>	4.1: Agentes que trabajan de manera rutinaria sin visión de cambio, sin involucrarse. 4.2: Algunos agentes no conocen las actividades de otros compañeros. 4.3: Por reclamos concretos de Secretaría General, se requiere de un plan de comunicación interna.
<b>Consecuencias</b>	4.1: El agente de planta no se compromete en las propuestas innovadoras y hasta a veces se desempeña de manera inadecuada. 4.2: No se visibilizan los logros de la gestión. No se optimizan recursos en pos de los objetivos institucionales. 4.3: Falta de solvencia de las acciones de gobierno. No hay eficacia.
<b>Componente de la VTC: COMUNICACIÓN</b>	<b>4.1: Desconocimiento del proyecto institucional e insuficiente conocimiento de los planes de gobierno por parte del personal.</b> <b>4.2: Escaso conocimiento de los logros de las diferentes áreas incluso de las funciones de cada una.</b> <b>4.3: Acciones comunicacionales centradas en la visibilización de los eventos y logros de la gestión hacia afuera.</b>
<b>Causas próximas</b>	4.1: Al no haber continuidad ni ensamble entre las diferentes conducciones, el personal de planta no se compromete certeramente.

**HERRAMIENTA N° 1**

**MARZO 2017**

	4.2: Falta de valorización de la comunicación como herramienta institucional. 4.3: Resistencia a los cambios.
<b>Causas básicas</b>	4.1: No hay plan de comunicación interna, ni recurso específico. 4.2: No hay plan de comunicación interna, ni recurso específico. 4.3: No hay plan de comunicación interna, ni recurso específico.

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

**Nota:** Los componentes están claramente interconectados, si bien se van trabajando de manera paralela todas, podemos vislumbrar previamente que se requerirá en líneas generales de enfocar en primer lugar el componente política de gestión, luego el componente técnico/administrativo para después trabajar concretamente con el componente sociocultural y el comunicacional.

**Tabla 8: VTC Sintética**

<b>TABLA N° 8</b>	
<b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</b>	
<b>DEL PROYECTO: Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional.</b>	
<b>VTC SINTETICA</b>	
<b>Síntomas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Descontento que se percibe en los pasillos (superposición de actividades, baja resolución de problemas, resistencia al cambio, falta de motivación).</li> <li>2- Retraso en gestiones, desconcierto, desborde ante al crecimiento de áreas y suma de personal.</li> <li>3- Desmotivación, rutinización, desconocimiento y falta de interés por la labor integral de la institución.</li> <li>4- Desarticulación entre las áreas.</li> </ol>
<b>Consecuencias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Falta de apropiación del personal que ejecuta en los procesos de cambio.</li> <li>2- Desgaste, desmotivación, dispersión en el cumplimiento de las metas institucionales.</li> <li>3- Una misma problemática abordadas desde diferentes áreas.</li> <li>4- No se visibilizan los logros de las áreas administrativas, falta de reconocimiento interno.</li> </ol>
<b>Frase núcleo de la VTC</b>	Falta de articulación entre personal y autoridades de Rectorado, Secretaria General y Directorio, escaso conocimiento de las acciones y logros de las diferentes áreas que lo componen.

<b>Componentes del problema</b>	<b>1- SOCIOCULTURAL</b> <b>2- TÉCNICO/ADMINISTRATIVO</b> <b>3- POLÍTICO DE GESTIÓN</b> <b>4- COMUNICACIONAL</b>
<b>Causas próximas</b>	1- Descreimiento de los cambios, cambia la dirección y el personal de base continua y vuelve a empezar cada vez. 2- Organigrama desactualizado. 3- Procedimientos burocráticos instituidos 4- Falta de valorización de la comunicación como herramienta institucional.
<b>Causas básicas</b>	1- No se valoriza la importancia de la comunicación como espacio de encuentro. 2- Falta de planificación y previsión ante las nuevas áreas y funciones. 3- Dinámica política en permanente crecimiento 4- No hay plan de comunicación interna ni que potencie y articule los RRHH.

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

**Nota:** La VTC sintética es la tabla que nos permite tener a mano y con un vistazo general el mapeo de la situación problemática. Permitted también en éste caso revisar el orden en que se mencionaron algunas consecuencias o síntomas.

## **Paso 2: Análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad (MRC)**

“Las Marcas de Racionalidad son huellas observables comunicacionalmente que son índices de la concepción teórica que está articulando el encuentro en la situación” (Massoni, 2007).

La comunicación interna de la Universidad Católica de Santa Fe, si bien en estos momentos no se da de manera correcta y continua, presenta elementos que hacen que la misma se lleve a cabo, estos son: correo electrónico, el sitio Web institucional y la página de Facebook, Instagram, Twitter (si bien son herramientas de comunicación externa, las unidades académicas las utilizan para dar a conocer eventos y diversas actividades que se realizan, y a través de este medio, el personal docente y no docente también se entera de las actividades a realizarse) y, el boletín institucional electrónico, son las herramientas de comunicación con las que se cuenta actualmente, escasas y desconectadas unas de otras, impidiendo una homogeneidad en la comunicación y las acciones concretas.

## Aplicación de las MRC en nuestro territorio

“El reconocimiento de MCR es una operación de observación analítica en la situación, un registro comunicacional de cómo está operándose en encuentro sociocultural en ese espacio o en esa pieza en particular. El reconocimiento correlaciona cada marca detectada con los recursos comunicacionales que se están poniendo en juego para que ocurra esa particular configuración comunicacional”. (Massoni, 2015 p. 9).

### Pasos y procedimientos:

**Paso 1:** Enlistar todos los espacios y productos/piezas de comunicación que son habituales. En el caso de nuestro territorio, los espacios y las piezas de comunicación utilizadas son: el correo electrónico, el sitio Web institucional ([www.ucsf.edu.ar](http://www.ucsf.edu.ar)), la página de Facebook e Instagram (Universidad Católica de Santa Fe), el boletín institucional electrónico, cartelería y folletería (impresa y digital) que presentan características formales idénticos en cuanto a tipografía, color, tamaños, formas, líneas, texturas y marca institucional presente en los isologos y en el emblema de la UCSF. La radio de la Universidad con el programa institucional “La Tríada”, el programa televisivo “NuevaMente”.

<b>Dimensiones de la comunicación más habituales en le UCSF</b>	<b>Marcas de racionalidad comunicacional más habituales en la UCSF</b>
Dimensión Informativa Videos institucionales, programa de RADIO, programa de TV, folletería, Newsletter	Linealidad, verticalidad, segmentación
Dimensión Ideológica Documentos Institucionales. Editorial UCSF	Linealidad, verticalidad, segmentación
Dimensión Interaccional	Horizontalidad, interacción de actores

Redes sociales oficiales institucionales. Redes sociales de cada Unidad Académica	
Dimensión Comunicacional Web. <a href="http://www.ucsf.edu.ar">www.ucsf.edu.ar</a>	Heterogeneidad, redes, intersubjetividad,

De todos los espacios y productos presentados anteriormente, tomaremos en particular un ejemplo, en este caso el newsletter correspondiente al lanzamiento del concurso para presentación del logo de los 60 años de la Universidad.

Por otro lado, también analizaremos una pieza de publicación no periódica con información puntual sobre un hecho determinado, que es publicada en redes sociales.



Ilustración 1: newsletter

Esta pieza comunicacional es difundida vía e-mail a todos los contactos con los que cuenta la Universidad, alumnos, docentes y personal no docente. En esta oportunidad, el newsletter específico está destinado, además, a público externo.



**Ilustración 2: placa redes**

Esta otra pieza comunicacional, publicada en redes sociales, llegando de esta manera a los seguidores de las mismas, especialmente dedicada a alumnos y docentes. También sirve de comunicado a público externo que desea acercarse a la Universidad para determina cuestión.

**Paso 2:** Este paso consiste en realizar el análisis comunicacional, como bien plantea Massoni (2015), “examinar la modalidad del encuentro propia de la pieza o el espacio, correlacionando los recursos comunicacionales que se ponen en juego en torno a cada marca de racionalidad comunicacional reconocida.

En nuestro caso reconocemos las marcas de racionalidad en primer lugar de *verticalidad* porque evidentemente es una institución jerárquica dónde la modalidad del encuentro marca la presencia de una instancia donde el emisor es la autoridad quien oficia de fuente de la información que desciende en forma de cascada a todos los

estamentos de la Universidad. También se ve reflejada la *Linealidad* ya que esta modalidad está organizada en torno a un contenido previamente establecido, con su particular estética, la tipografía y los colores correspondientes a la institución.

**Paso 3:** Analizar el sistema de marcas reconocidas, para reconocer cuál es la dimensión de la comunicación en la que están poniéndose en juego esos recursos e identificar el proceso comunicacional que están logrando configurar en ese caso particular. (Massoni, 2015, p.10).

En nuestro caso específico, la verticalidad y linealidad corresponden a una dimensión informativa. Donde el newsletter nos muestra información precisa de invitación a formar parte del diseño del logo de los 60 años de la Institución.

La marca de racionalidad de verticalidad nos da la dimensión informativa. Hay un mensaje generado desde Secretaría General de la Universidad Católica de Santa Fe, bajado directamente a todo aquél que quiere participar de esta acción.

**Paso 4:** En este paso se determina la dimensión de la comunicación dominante.

En nuestro Análisis de Marcas de Racionalidad, el caso específico del newsletter enviado para invitar a participar del diseño del logo con motivo del 60 aniversario de la Universidad Católica de Santa Fe, determinamos que la información es precisa y específica, directa a un público general para formar parte de un proceso de producción de determinado producto. Deducimos entonces, que la Marca de Racionalidad predominante es la Informativa.

Esta dimensión da cuenta de la comunicación como un proceso de producción de sentido que es lo que pretendemos determinar desde nuestro trabajo, observar los flujos de sentido y redireccionarlos correctamente.

**Tabla 9: Tipos de espacios/piezas**

<b>TABLA N° 9</b> <b>Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)</b> <b>del Proyecto</b> Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional.  <b>Espacios de comunicación habituales en torno a la</b> <b>problemática comunicacional analizada.</b>		<b>HERRAMIENTA</b> <b>N° I</b>  <b>03/17</b>
<b>Tipos de espacios / piezas</b>		
<p><b>Newsletter</b></p> <p>Subsecretaría de Comunicación Institucional UCSF</p>	<p>Es una publicación diaria que se elabora en la Subsecretaría de Comunicación de la UCSF y se envía por el sistema de mail a los públicos internos y externos de la Universidad.</p> <p><b>Organización del contenido:</b> encabezado que lleva el logo de la Universidad, pie de página con información corporativa y en el cuerpo del mensaje contenido icónico y/o lingüístico según la oportunidad de la información.</p> <p><b>MRC:</b> Verticalidad – linealidad</p> <p><b>Dimensión dominante:</b> informativa</p>	
<p><b>Banner</b> para Facebook e Instagram Institucional  UCSF</p>	<p>Publicación no periódica con información puntual sobre un hecho determinado</p> <p>Foto del edificio de la sede principal. Texto con la tipografía y colores indicados por el manual de estilo de la Universidad. Logotipo institucional en ángulo inferior derecho.</p> <p><b>MRC:</b> Verticalidad – linealidad</p> <p><b>Dimensión dominante:</b> Informativa</p>	

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018*

A partir de este diagnóstico prescriptivo que nos dan las Marcas de Racionalidad, procederemos a la intervención de nuestro territorio aplicando la estrategia adecuada para la elaboración de un dispositivo que propicie la comunicación.

“Metodológicamente la comunicación estratégica nos ofrece una oportunidad de unificar áreas de conocimiento y de acción tradicionalmente separadas, por ejemplo, la comunicación interna y la comunicación externa o la comunicación organizacional y la comunicación para el desarrollo. Con esta metodología ya no necesitamos dividirla” (Massoni, 2015, p. 316).

### Paso 3: Reconocimiento de Actores. Tabla 10, 11, 12 y 13

<b>TABLA N° 10</b> <b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</b> <b>DEL PROYECTO: Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional.</b> <b>RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA.</b> <b>COMPONENTE: SOCIO CULTURAL</b>		<b>HERRAMIENTA N° 1</b> <b>MARZO/2017</b>
	<b>Actores actualmente vinculados</b>	
<b>Síntomas</b>	1.1- Actitud poco proclive a la toma de decisión autónoma. 1.2- Escasa vinculación productiva entre áreas. 1.3- Demoras en la ejecución de acciones. <b>Personal no docente de las distintas áreas de la institución y Directivos.</b>	
<b>Consecuencias</b>	1.1- Excesiva responsabilidad de los resultados en quienes toman las decisiones o generan las propuestas. 1.2 y 1.3- Falta apropiación del proceso de cambio y de trabajo inter-áreas. <b>Secretarios generales</b> <b>Directivos</b>	

		<b>Personal no docente</b>
<b>Aspectos</b>	<b>1.1</b>	Hábitos y prácticas basadas en la linealidad.
	<b>1.2</b>	Escasez de vínculos que se orienten a la construcción o enriquecimiento de la labor diaria.
	<b>1.3</b>	Poco interés y/o compromiso en acompañar las propuestas institucionales.
<b>Causas próximas</b>		<p>1.1- Es más cómodo obedecer que participar en la toma de decisiones.</p> <p>1.2- Falta de sentido de apropiación del trabajo.</p> <p>1.3- Falta de pertenencia institucional/Descreimiento de los cambios.</p> <p><b>Secretario General Administrativo – Área de Comunicación Institucional.</b></p>
<b>Causas básicas</b>		<p>1.1 Concepción verticalista de la estructura institucional.</p> <p>1.2 Cambio de autoridades que no se atreven a cambiar sustancialmente las tradiciones en pos del desarrollo institucional.</p> <p>1.3 No se valoriza la necesidad e importancia de la comunicación interna.</p> <p><b>Autoridades máximas: Rectorado – Secretarios Generales - Consejo Superior.</b></p>
<b>TABLA N° 11</b> <b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</b> <b>DEL PROYECTO: Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional</b>  <b>RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA</b>  <b>COMPONENTE: TÉCNICO/ADMINISTRATIVO</b>		<b>HERRAMIENTA N° 1</b>  <b>MARZO/2017</b>
		<b>Actores actualmente vinculados</b>

<b>Síntomas</b>		<p>2.1- Los espacios físicos quedan insuficientes.</p> <p>2.1.1- No se aprovechan las herramientas digitales disponibles.</p> <p>2.2- Retraso en los trámites administrativos.</p> <p>2.3- Desbordes en el personal administrativo ante el crecimiento de la universidad.</p> <p><b>Secretaría General– Subsecretaría de Comunicación - Secretaría General Administrativa – Facultades – Personal No Docente</b></p>
<b>Consecuencias</b>		<p>2.1- Problemáticas en el clima laboral</p> <p>2.2- Genera desgaste y desmotivación</p> <p>2.3- Genera dispersión y se amplían las metas institucionales de manera continua.</p> <p><b>Secretaría General– Subsecretaría de Comunicación - Secretaría General Administrativa – Facultades – Personal No Docente</b></p>
<b>Aspectos</b>	<b>2.1</b>	Desarticulación física y de acción en algunas áreas.
	<b>2.2</b>	Poca claridad en los circuitos administrativos.
	<b>2.3</b>	Una universidad compleja en constante desarrollo y crecimiento.
<b>Causas próximas</b>		<p>2.1- Crecimiento exponencial de agentes y surgimiento de áreas pero no de espacios físicos.</p> <p>2.2- Organigrama desactualizado.</p> <p>2.3- Estructura organizacional con exceso de niveles jerárquicos y funciones no siempre claras.</p> <p><b>Rectorado - Secretaría General y otros funcionarios - Secretaría General Administrativa- Dirección General de Organización y Control de gestión.</b></p>
<b>Causas básicas</b>		<p>2.1- Falta de planificación/previsión.</p> <p>2.2- Burocratización excesiva para realizar actualizaciones administrativas.</p> <p>2.3- Falta de planificación y revisión de “hacia donde nos dirigimos”.</p> <p><b>Rectorado – Secretaría General - Directorio</b></p>

<b>TABLA N° 12</b> <b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</b> <b>DEL PROYECTO: Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional.</b> <b>RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA</b> <b>COMPONENTE: POLÍTICO DE GESTIÓN</b>		<b>HERRAMIENTA N° 1</b> <b>MARZO/2017</b>
		<b>Actores actualmente vinculados</b>
<b>Síntomas</b>		3.1- Demora en la resolución de problemas y ejecución de acciones. 3.2- Agentes y directivos que desconocen prácticas y acciones de otras áreas. 3.3- Desgano en los agentes, rutinización, comentarios en los pasillos, salidas, etc. <b>Docentes - Personal No docente - Secretarios de Unidades Académicas y Departamentos - Subsecretaría de Comunicación</b>
<b>Consecuencias</b>		3.1- Los largos procedimientos burocráticos conllevan la debilitación de las áreas de gestión. 3.2- Se generan dobles vías de acción para la realización de actividades similares. Una misma problemática abordada desde distintas áreas. 3.3- Personal de gestión sobrecargado de tareas. <b>Personal no docente – Directivos – Secretarios Generales.</b>
<b>Aspectos</b>	<b>3.1</b>	Estructura organizacional verticalista.
	<b>3.2</b>	Falta de articulación/vinculación de las áreas de gestión para revisar, mejorar y resaltar los logros de gestión.
	<b>3.3</b>	Escasa atención hacia mecanismos que potencien y articulen el desarrollo de los proyectos institucionales
<b>Causas próximas</b>		3.1- Procedimientos burocráticos instituidos. 3.2- Se visibilizan las reuniones entre áreas como pérdida de tiempo.

	<p>3.3- Escaso reconocimiento de los agentes sobre el valor de su tarea diaria.</p> <p><b>Secretaría General – Directorio – Rectorado</b></p>
<b>Causas básicas</b>	<p>3.1- Decisiones centralizadas en la máxima autoridad.</p> <p>3.2- Falta de planificación estratégica.</p> <p>3.3- No existe plan de gestión que potencie y articule las RRHH, ni área específica a tal fin.</p> <p><b>Rectorado – Secretaría General</b></p>
<p><b>TABLA N° 13</b></p> <p><b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</b></p> <p><b>DEL PROYECTO: Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional</b></p> <p><b>RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA</b></p> <p><b>COMPONENTE: COMUNICACIONAL</b></p>	
	<p><b>HERRAMIENTA N° 1</b></p> <p><b>MARZO/2017</b></p>
	<p><b>Actores actualmente vinculados</b></p>
<b>Síntomas</b>	<p>4.1- Agentes que trabajan de manera rutinaria sin visión de cambio y sin involucrarse</p> <p>4.2- Algunos agentes desconocen las actividades de otros compañeros.</p> <p>4.3- Por reclamos concretos la Rectora requiere de un plan de comunicación interna.</p> <p><b>Secretaría General - Rectorado – Áreas de Gestión</b></p>
<b>Consecuencias</b>	<p>4.1- El agente de planta no se compromete en las propuestas innovadoras y hasta a veces se desempeña de manera inadecuada.</p> <p>4.2- No se visibilizan los logros de la gestión. No se optimizan recursos en pos de los objetivos institucionales.</p>

		4.3- Falta de solvencia de las acciones de gobierno. No hay eficacia. <b>Personal no Docente - Directores de áreas - Subsecretaría de Comunicación</b>
<b>Aspectos</b>	<b>4.1</b>	Desconocimiento del proyecto institucional e insuficiente conocimiento de los planes de gobierno por parte del personal.
	<b>4.2</b>	Escaso conocimiento de los logros de las diferentes áreas incluso de las funciones de cada una.
	<b>4.3</b>	Acciones comunicacionales centradas en la visibilización de los eventos y logros de la gestión hacia afuera.
<b>Causas próximas</b>		4.1- Al no haber continuidad ni ensamble entre las distintas conducciones, el personal de planta no se compromete. 4.2- Falta de valorización de la comunicación como herramienta institucional. 4.3- Resistencia a los cambios. <b>Área de comunicación – Personal Docente y No Docente</b>
<b>Causas básicas</b>		4.1/4.2/4.3- No hay un plan de comunicación interna ni se cuenta con los recursos necesarios. <b>Rectorado – Secretaría General – Subsecretaría de Comunicación Institucional</b>

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

**Nota:** se realizó el reconocimiento de actores por cada uno de los componentes. Este paso es muy importante ya que nos da la posibilidad de distinguir con quienes y de acuerdo a que situaciones se debe abordar la conversación y establecer los vínculos necesarios para lograr la transformación que se busca.

**Tabla 14, 15, 16 y 17: Reconocimiento y Caracterización de Matrices Socioculturales**

<b>TABLA N° 14</b> <b>RECONOCIMIENTO DE MATRICES SOCIOCULTURALES</b> <b>PROYECTO:</b> Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional.	<b>HERRAMIENTA N° 1</b>  <b>MARZO-2017</b>
<b>Los que gobiernan y toman decisiones.</b>	
<b>Los que ejecutan.</b>	
<b>Los que gestionan.</b>	

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

**Nota:** Luego del reconocimiento y jerarquización de actores se agrupan en matrices socioculturales, según su modalidad de vínculo con la problemática.

<b>TABLA N° 15</b> <b>CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES</b> <b>PROYECTO:</b> Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional.	<b>HERRAMIENTA N° 1</b>  <b>MARZO/2017</b>
<b>Matriz sociocultural: LOS QUE GESTIONAN</b>	
<b>Actores</b>	<b>Directores y secretarios generales de las diferentes áreas.</b>
<b>Expectativas</b>	Que las acciones que se realizan en cada área de la institución sean compartidas y reconocidas por la comunidad educativa.  Se realizarán en mejores condiciones. Optimización de recursos.  Que las instrucciones de Rectorado alcancen nivel óptimo.
<b>Necesidades</b>	Lograr espacios de encuentro y de interrelaciones para mejorar la gestión en la Universidad.
<b>Intereses</b>	Mejorar el ambiente laboral.

	Continuar la carrera de gestión. Cumplir con el plan de gobierno.
<b>Saberes</b>	Académicos y funcionales a la gestión política en áreas como educación, extensión, investigación, transferencia, relaciones internacionales.
<b>Emociones</b>	Enojo, mal genio, molestia. Disfrute, satisfacción. Ansiedad, desconfianza, inquietud. Desaliento, frustración. Adhesión, dedicación.
<b>TABLA N° 16</b>	
<b>CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES</b>	
<b>PROYECTO:</b> Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional.	
<b>HERRAMIENTA N° 1</b>	
<b>MARZO/2017</b>	
<b>Matriz sociocultural: LOS QUE EJECUTAN</b>	
<b>Actores</b>	<b>Personal no docente (de planta, contratos de servicio y contratos de obra).</b>
<b>Expectativas</b>	Cumplir con las directivas y las líneas de gestión. Que reconozcan su trayectoria.
<b>Necesidades</b>	Reducir la cantidad de problemas en el área de competencia.
<b>Intereses</b>	No tener disidencias en la gestión operativa. El ascenso.
<b>Saberes</b>	Administrativos. Gestión de documentación.
	Enojo, mal genio, resentimiento, hostilidad, fastidio

<b>Emociones</b>	<p>Alegría, disfrute, satisfacción, capricho.</p> <p>Miedo, inquietud, preocupación, sospecha.</p> <p>Tristeza, desaliento, desesperanza, soledad.</p> <p>Amor, aceptación, adhesión, confianza.</p> <p>Asombro. Retraimiento.</p>
<p><b>TABLA N° 17</b></p> <p><b>CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES</b></p> <p><b>PROYECTO: Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional.</b></p>	
<p><b>HERRAMIENTA N° 1</b></p> <p><b>MARZO/2017</b></p>	
<p><b>Matriz sociocultural: LOS QUE GOBIERNAN</b></p>	
<b>Actores</b>	<b>Rector- Vicerrector- Consejo Superior – Decanos – Secretarios Generales</b>
<b>Expectativas</b>	Que sus funcionarios sean eficientes en las decisiones de gestión. Cumplir lo planificado/las metas.
<b>Necesidades</b>	Reconocimiento de la comunidad universitaria.
<b>Intereses</b>	<p>Desarrollar una gestión política exitosa.</p> <p>Obtener reconocimiento o rédito político.</p>
<b>Saberes</b>	Se enfoca en la gestión, coordinación, previsión, supervisión, conocimiento, ejercer el mando, tomar decisiones complejas, contener a los que tienen intereses afectados.
<b>Emociones</b>	<p>Enojo, molestia, mal genio</p> <p>Alegría, disfrute, dicha, capricho, deleite.</p> <p>Miedo, desconfianza, inquietud, sospecha.</p> <p>Tristeza, desaliento, desesperanza.</p> <p>Amor, adhesión, dedicación, aceptación.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013







	Los que ejecutan.	Reducir la cantidad de problemas en el área de competencia/ Que se reconozca su trayectoria		Elaboración compartida de documentos para funciones operativas que se compartan en la intranet.
<b>2.3- Una universidad compleja en constante desarrollo y crecimiento</b>	Los que gestionan	Lograr espacios de encuentro e interrelación para mejorar la gestión de la universidad/ Cumplir el plan de gobierno/optimizar recursos.	<b>Información Apropiación</b>	Foros de intercambio en la intranet a partir de planteos de problemáticas puntuales a solucionar en conjunto.
	Los que gobiernan	Reconocimiento de la comunidad universitaria. Que sus funcionarios sean eficientes.	<b>Encuentro</b>	Participación en reuniones formales e informales para presentar expectativas, evaluar trayectos, ponen en común dificultades, sugerencias. Partiendo de temas específicos.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

**TABLA N° 20**

**ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL**

HERRAMIENTA N° 1 - MARZO / 2017

**PROYECTO** Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional.

**Componente del problema: POLÍTICO DE GESTIÓN.**

Aspectos	Actores/Matrices	Intereses/Necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar
<p><b>3.1- Estructura organizacional verticalista</b></p>	<p>Los que gobiernan</p> <p>Los que gestionan</p>	<p>Reconocimiento de la comunidad universitaria. Que sus funcionarios sean eficientes.</p> <p>Lograr espacios de encuentro e interrelación para mejorar la gestión de la universidad/ Cumplir el plan de gobierno/optimizar recursos.</p>	<p><b>Participación</b></p> <p><b>Participación</b></p>	<p>Participación en reuniones formales e informales para presentar expectativas, evaluar trayectos, ponen en común dificultades, sugerencias. Partiendo de temas específicos.</p> <p>Generar lugares y acciones de encuentro para el intercambio de ideas y proyectos. Dinámicas de grupo. Producciones colaborativas.</p> <p>Uso de intranet para volcar los acuerdos y proyectos.</p>
<p><b>3.2- Falta de articulación de las áreas de gestión para revisar, mejorar y resaltar los logros de gestión.</b></p>	<p>Los que gobiernan</p>	<p>Reconocimiento de la comunidad universitaria. Que sus funcionarios sean eficientes.</p> <p>Lograr espacios de encuentro e interrelación para</p>	<p><b>Información</b></p> <p><b>Participación</b></p>	<p>Reuniones de Gabinete para comunicar hacia dónde vamos, cambios, implementación de estrategias, poner en común dificultades, compartir líneas de acción.</p> <p>Participar de encuentros de formación sobre gestión del</p>

	Los que gestionan	mejorar la gestión de la universidad/ Cumplir el plan de gobierno/optimizar recursos.	<b>Encuentro</b>	cambio organizacional.  Compartir en intranet ejercicios/bibliografía/sugerencias que surjan del encuentro de formación.
<b>3.3- Escasa atención hacia mecanismos que potencien y articulen el desarrollo de los proyectos institucionales.</b>	Los que gestionan	Lograr espacios de encuentro e interrelación para mejorar la gestión de la universidad/ Cumplir el plan de gobierno/optimizar recursos.	<b>Sensibilización</b>  <b>Encuentro</b>	Participación de encuentros de formación y capacitación a los agentes y directivos.  Utilizar el intranet para dar cuenta de éstas participaciones y sumar voluntades.
	Los que ejecutan	Reducir la cantidad de problemas en el área de competencia/ Que se reconozca su trayectoria.		Incorporar intervenciones motivacionales para los agentes de Rectorado.

**TABLA N° 21**

**ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL**

HERRAMIENTA N° 1 - MARZO / 2017

**PROYECTO** Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional.

**Componente del problema: COMUNICACIONAL**

<b>Aspectos</b>	<b>Actores/Matrices</b>	<b>Intereses/Necesidades</b>	<b>Proceso comunicacional</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>
-----------------	-------------------------	------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

<b>4.1- Desconocimiento del proyecto institucional e insuficiente conocimiento de los planes de gobierno por parte del personal</b>	Los que ejecutan  Los que gestionan	Reducir la cantidad de problemas en el área de competencia/ Que se reconozca su trayectoria  Lograr espacios de encuentro e interrelación para mejorar la gestión de la universidad/ Cumplir el plan de gobierno/optimar recursos.	<b>Información</b>  <b>Sensibilización</b>    <b>Participación</b>	Generar un espacio especial en la intranet donde compartir la visión, misión de la institución, los proyectos institucionales.  Invitación a compartir las líneas de acción.  Formación para los funcionarios en programas de conducción y liderazgo participativo.
<b>4.2- Escaso conocimiento de los logros de las diferentes áreas incluso de las funciones de cada una.</b>	Los que ejecutan  Los que gestionan	Reducir la cantidad de problemas en el área de competencia/ Que se reconozca su trayectoria  Lograr espacios de encuentro e interrelación para mejorar la gestión de la universidad/ Cumplir el plan de gobierno/optimar recursos.	<b>Información</b>  <b>Encuentro</b>	Generar en la intranet un espacio donde compartir agenda y buzón de sugerencias.  Convocar a participar de grupos de mejoras por áreas desde donde se generen en acuerdos mutuos los mejores mecanismos de interacción que puedan ser sostenidos en el tiempo.
<b>4.3- Acciones comunicacionales centradas en la visibilización de los eventos y logros de la gestión hacia afuera.</b>	Los que ejecutan	Reducir la cantidad de problemas en el área de competencia/ Que se reconozca su trayectoria	<b>Sensibilización</b>  <b>Información</b>	Implementación de un plan de comunicación interna en forma conjunta con algún área que este en contacto con el personal.  Convocar a espacios de taller de comunicación institucional al

	Los que gestionan	Lograr espacios de encuentro e interrelación para mejorar la gestión de la universidad/ Cumplir el plan de gobierno/optimizar recursos.	<b>Encuentro</b>	personal no docente.
--	-------------------	--	------------------	----------------------

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

**Nota:** Los cuadros referidos al Árbol de soluciones nos permiten volcar lo que venimos desarrollando y desplegando con la idea de plasmar en ellos las acciones y productos comunicacionales posibles de abordar sobre cada uno de los componentes. Se identifican procesos comunicacionales que se requiere abordar para producir los cambios buscados y que deseamos promover.

### **Paso 6: Investigación de Campo. Tabla 22**

La mayoría de las acciones a desarrollar se pueden resumir en las relacionadas con la capacitación, la concientización y le necesidad de asesoramiento externo, en definitiva, en acciones que establezcan las condiciones para una estrategia comunicacional que incluya a todos y los vincule con el resto de la sociedad.

<b>TABLA N° 22</b>			
<b>MATRIZ DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN ENACTIVA EN COMUNICACIÓN</b>			
<b>PROYECTO:</b> Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional.			
<b>Técnica</b>	<b>Aporte a la investigación</b>	<b>Se aplica a</b>	<b>Resultados esperados</b>
Observación participante	Identificación de los flujos y jerarquías comunicacionales.	VTC Niveles de problema por componentes.	Conocer en profundidad los niveles del problema comunicacional.
Entrevistas	Reconocer a los actores que participan	Reconocimiento de actores por	Observar el involucramiento de los

	en la conformación de la red comunicacional de la Institución.	componente del problema.	actores en la política institucional de la organización.
Indagación de fuentes documentales	Conceptualización de la situación comunicacional en el territorio.	Analizar el sistema de marcas reconocidas.	Establecer índices de la articulación de la comunicación en el territorio.
VTC: Niveles del problema por componente	Definición concertada de la problemática comunicacional.	Analizar la problemática en el territorio.	Registrar la complejidad inherente a la problemática sobre la cual se va a intervenir.
Reconocimiento de Marcas de racionalidad	Diagnóstico de las modalidades del encuentro existente en la situación de nuestro territorio.	Analizar las piezas comunicacionales.	Determinar las dimensiones de la comunicación en el territorio.
Reconocimiento de actores	Reconocer la diversidad en un escenario siempre cambiante.	Actores involucrados en la problemática del territorio.	Visualizar el nivel de involucramiento y como se relacionan los actores con cada aspecto y nivel de la problemática.
Caracterización de matrices socioculturales	Agrupar a los actores según la modalidad del vínculo	Vinculación actores y problemática.	Indagar en el encuentro sociocultural que se produce entre los actores.
Árbol de soluciones	Diseño de acciones comunicacionales	Acciones comunicacionales en territorio.	Obtener información para planificar y desplegar acciones comunicacionales.

*Elaboración propia en base a Massoni 2016*

### **Paso 7: Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional. Tabla 23**

Este plan operativo inicial de la estrategia comunicacional es el resultado de lo elaborado en el Árbol de Soluciones con el agregado de los ejes (qué se busca transformar) y los tonos (cómo hacerlo) acercándose a lo que refiere a la vinculación de cada matriz sociocultural con respecto al problema comunicacional planteado al inicio de este trabajo.

<b>TABLA N° 23</b> <b>Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional</b> <b>Proyecto</b> Desarrollo de una plataforma de Intranet para mejorar la Comunicación Organizacional.				<b>HERRAMIENTA N° I</b> <b>06/18</b>
<b>Subaspectos del problema</b>	<b>Matriz/ Actores</b>	<b>Dimensión comunicación a trabajar</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>	<b>Ejes / Tonos</b>
1.1: Hábitos y prácticas basadas en la linealidad.	Los que ejecutan	Sensibilización Participación	Generar lugares de encuentro para el intercambio de ideas y proyectos; dinámicas de grupos; producciones colaborativas. Uso de Intranet para volcar los acuerdos y proyectos.	Eje: la necesidad de conocer y trabajar juntos Tonos: mediación
	Los que gestionan	Encuentro	Intervenciones en conjunto con los actores de la comunidad educativa, trabajar entre todos en pos de una mejora en la comunicación.	Eje: visibilidad Tono: confianza
1.2: Escases de vínculos que se orientan a la construcción o enriquecimiento de la labor diaria.	Los que gestionan	Sensibilización Encuentro	Conformación de grupos de mejora por área. Utilización de la plataforma Intranet para generar espacios de intercambio, compartir agenda y revisar posibles superposiciones de actividades.	Eje: la necesidad del cambio Tono: confianza
1.3: Poco interés y/o compromiso en acompañar las propuestas institucionales.	Los que ejecutan	Sensibilización Apropiación	Participación de encuentros de formación sobre gestión del cambio organizacional. Utilizar la plataforma para dar cuenta de estas participaciones y sumar voluntades.	Eje: la visibilidad del cambio Tono: Apertura
	Los que gestionan	Encuentro	Participación en talleres según las áreas, para dar a conocer sus necesidades,	Eje: involucrar a todos los actores Tono: apertura

			requerimientos, posibilidades, limitaciones. Utilizar la Intranet para compartir los resultados y acuerdos.	
2.1: Desarticulación física y de acción en algunas áreas	Los que gestionan	Participación	Uso intensivo de Intranet para generar diferentes tipos de espacios de información, de interacción, de apropiación y sentido de pertenencia a la institución.	Tono: la necesidad del cambio  Eje: capacitación y apertura
	Los que ejecutan	Sensibilización	Charlas innovadoras e interactivas con todas las áreas de la Universidad.	Tono: involucrar a todos como parte del compromiso  Eje: apertura y confianza
2.2: Poca claridad en los circuitos administrativos	Los que gestionan	Participación Información	Reuniones periódicas de revisión de los circuitos administrativos, donde se trabajan intereses y necesidades de las diferentes áreas. Elaboración compartida de documentos para funciones operativas que se compartan en la Intranet.	Tono: la necesidad de innovación  Eje: ejecución
	Los que ejecutan			
2.3: Una Universidad compleja en constante desarrollo y crecimiento.	Los que gestionan	Información Apropiación	Foros de intercambio en la Intranet a partir de planteos de problemáticas puntuales a solucionar en conjunto.	Tono: trabajo en conjunto para mejorar la comunicación  Eje: mediación y conciliación
	Los que gobiernan.	Encuentro	Participación en reuniones formales e informales para presentar expectativas, evaluar trayectos, poner en común dificultades,	Tono: necesidad del cambio  Eje: reconfigurar y adaptar

			sugerencias. Partiendo de temas específicos.	
3.1: Estructura organizacional verticalista	Los que gobiernan	Participación	Participación en reuniones formales e informales, en la planificación y armado de las intervenciones en el encuentro previo con otras áreas, donde se explica y se proyecta la intervención y el uso correcto de la plataforma.	Tono: la autoconfianza  Eje: información y capacitación sobre el uso de la nueva plataforma
	Los que gestionan	Participación	Generar lugares y acciones de encuentro para el intercambio de ideas y proyectos. Dinámicas de grupos, producciones colaborativas. Uso de Intranet para volcar los acuerdos y proyectos.	Eje: el cambio se gestiona  Tono: oportunidad y apertura
3.2: Falta de articulación de las áreas de gestión para revisar, mejorar y resaltar los logros de gestión.	Los que gobiernan	Información Participación Encuentro	Reuniones de Gabinete para comunicar hacia dónde vamos, cambios, implementación de estrategias, poner en común dificultades, compartir líneas de acción.	Eje: Visibilidad de la importancia de la actividad Tono: capacitación
	Los que gestionan		Participar de encuentros de formación sobre gestión del cambio organizacional.  Compartir en Intranet ejercicios/bibliografía/su-	Eje: vinculación de roles  Tono: ejecución y participación  Eje: involucración del personal

			gerencias, que surjan del encuentro de formación.	Tono: apertura
3.3: Escasa atención hacia mecanismos que potencien y articulen el desarrollo de los proyectos insitucionales	Los que gestionan  Los que ejecutan	Sensibilización Encuentro	Participación de encuentros de capacitación y formación a los agentes y directivos. Utilizar Intranet para dar cuenta de estas participaciones y sumar voluntades.  Incorporar intervenciones motivacionales para los agentes de Rectorado.	Tono: involucrar al personal no docente como parte del equipo Eje: participación  Tono: la necesidad de cambio Eje: ejecución y participación
4.1: Desconocimiento del proyecto institucional e insuficiente conocimiento de los planes de gobierno por parte del personal	Los que ejecutan  Los que gestionan	Información Sensibilización  Participación	Generar un espacio especial de la Intranet donde compartir la visión, misión de la institución, los proyectos institucionales. Invitación a compartir las líneas de acción.  Formación para los funcionarios en programas de conducción y liderazgo participativo.	Tono: gestión del cambio Eje: oportunidad  Tono: inteligencia colectiva como mejora Eje: consenso, mediación.
4.2: Escaso conocimiento de logros de las diferentes áreas, incluso de las funciones de	Los que ejecutan  Los que	Información Encuentro	Generar en la Intranet un espacio para compartir agenda y buzón de sugerencias.  Convocar a participar de grupos de mejoras por áreas desde donde se	Eje: Involucración de los organismos públicos Tono: participación y apertura

cada una	gestionan		generen en acuerdos mutuos los mejores mecanismos de interacción que puedan ser sostenidos en el tiempo.	Eje: Involucración de todos los actores Tono: participación y confianza
4.3 Acciones comunicacionales centradas en la visibilización de los eventos y logros de la gestión hacia afuera	Los que ejecutan  Los que gestionan	Sensibilización Información Encuentro	Implementación de un plan de comunicación interna en forma conjunta con algún área que esté en contacto con el personal.  Convocar a espacios de taller de comunicación institucional al personal no docente.	Eje: involucración del personal  Tono: participación y apertura

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

## Conclusiones

---

Desde la Teoría de Comunicación estratégica y las técnicas IEC para analizar la situación de la Comunicación Institucional de la Universidad Católica de Santa Fe como referencia, se toma este enfoque que nos permite avanzar en una construcción colectiva de acciones comunicacionales, en los diferentes sectores que hacen a la institución.

La frase núcleo comunicacional es la falta de articulación entre el personal docente, no docente, autoridades y alumnos, escaso conocimiento de las acciones y logros de las diferentes áreas que la componen. La misma, se pudo determinar en la herramienta 1 de nuestra investigación. Luego del recorrido por las diferentes técnicas logramos distinguir y describir aspectos, sub-aspectos, actores y matrices socioculturales que nos dan una mirada clara de por dónde y con quienes se debería iniciar el proceso comunicacional que se busca promover.

Como lo define la Comunicación Estratégica de la Escuela de Comunicación de Rosario, el problema es histórico y deviene del instalado paradigma de la comunicación como mera transmisión de información. Hoy el contexto exige que las instituciones generen nuevos espacios comunicacionales para relacionarse con los diferentes actores que intervienen.

En primer lugar, se diagramó la Matriz de Datos de la investigación (ver tabla nro. 1) donde se enumeran las técnicas y herramientas a utilizar para realizar el relevamiento de la situación teniendo en cuenta las diversas dimensiones comunicacionales, como así también para registrar indicadores comunicacionales. Este

primer paso fue de mucha ayuda para poder plantear resultados concretos que se buscaban con la aplicación de cada una de esas técnicas.

Así, comenzamos el desarrollo de la Versión Técnica Comunicacional (ver tabla nro.2), distinguiendo cada uno de los componentes del problema comunicacional para poder registrar los aspectos de cada uno de ellos. La definición del problema tiene que ver con la dificultad que se presenta entre los diferentes actores de la Universidad a la hora de estar al tanto y en conocimiento de las actividades que se realizan en la institución y desconocimiento de las actividades propias de los actores por parte de los directivos de la misma siendo que la comunicación es verticalista y no hay presente un ida y vuelta fluido de comunicación entre jerarquías. Esos componentes fueron definidos refiriendo a la multidimensionalidad del problema que presenta la Institución (ver tabla nro.3)

Con estas herramientas pudimos ahondar de manera más específica cuáles fueron los síntomas y consecuencias del problema comunicacional enfocado desde cada uno de los componentes definidos. Los mismos fueron cuatro: sociocultural, técnico/administrativo, político de gestión y comunicacional (ver tablas nro 4, 5, 6, 7).

Los componente están claramente interconectados, si bien se van trabajando de manera paralela todas, podemos vislumbrar previamente que se requerirá en líneas generales de enfocar en primer lugar en el componente política de gestión, luego el componente técnico/administrativo para después trabajar concretamente con el componente sociocultural y el comunicacional.

Esta parte de la técnica resultó de utilidad para conocer los tipos de relación que tiene los actores con los que comparten el territorio y que están implicados dentro del problema comunicacional planteado. Como así también, este registro hizo emerger a esos actores.

Seguidamente, continuamos con el reconocimiento de las Marcas de Racionalidad. Para ello fue necesario en primer lugar, reconocer los espacios de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional analizada (ver tabla nro.8). A partir de este diagnóstico prescripto que nos dan las Marcas de Racionalidad, se procederá a la intervención de nuestro territorio aplicando la estrategia adecuada para la elaboración de un dispositivo que propicie la comunicación. Por eso, fue de suma importancia darle relevancia a la heterogeneidad del territorio y a su complejidad (ver cuadros de imagen 1, 2, 3, 4 y 5). A partir de este trabajo, pudimos reconocer las marcas de racionalidad (ver tabla nro.9). Enlistamos todos los espacios y productos/piezas de comunicación que son habituales. En el caso de nuestro territorio, los espacios y las piezas de comunicación utilizadas son: el correo electrónico, el sitio Web institucional ([www.ucsf.edu.ar](http://www.ucsf.edu.ar)), la página de Facebook (Universidad Católica de Santa Fe), el boletín institucional electrónico, el Instagram Institucional, cartelería y folletería (impresa y digital) que presentan características formales idénticos en cuanto a tipografía, color, tamaños, formas, líneas, texturas y marca institucional presente en los isologos y en el emblema de la UCSF. La radio de la Universidad con el programa institucional “La Tríada”, el programa televisivo “NuevaMente”.

De todos los espacios y productos presentados anteriormente, hemos analizados las piezas comunicaciones que han sido publicadas mediante newsletter y redes (Instagram y Facebook).

Como bien plantea Massoni (2015), “examinar la modalidad del encuentro propia de la pieza o el espacio, correlacionando los recursos comunicacionales que se ponen en juego en torno a cada marca de racionalidad comunicacional reconocida”.

En nuestro caso reconocemos las Marcas de Racionalidad en primer lugar de *verticalidad* porque evidentemente es una institución jerárquica dónde la modalidad del

encuentro marca la presencia de una instancia donde el emisor es la autoridad quien oficia de fuente de la información que desciende en forma de cascada a todos los estamentos de la Universidad. También se ve reflejada la *Linealidad* ya que esta modalidad está organizada en torno a un contenido previamente establecido, con su particular estética, la tipografía y los colores correspondientes a la institución.

Continuamos con el análisis del sistema de marcas reconocidas, para reconocer cuál es la dimensión de la comunicación en la que están poniéndose en juego esos recursos e identificar el proceso comunicacional que están logrando configurar en ese caso particular. (Massoni, 2015, p.10).

En nuestro caso específico, la verticalidad y linealidad corresponden a una dimensión informativa. La verticalidad nos da la dimensión informativa. La información es precisa y específica, directa a un público general.

Esta dimensión da cuenta de la comunicación como un proceso de producción de sentido que es lo que pretendemos determinar desde nuestro trabajo, observar los flujos de sentido y redireccionarlos correctamente, para dar cuenta de las huellas comunicacionales que hacen al encuentro con el otro. Asimismo y continuando con esta técnica, analizamos el sistema de marcas de racionalidad (ver tabla nro.9) y pudimos realizar el diseño mediante ellas (ver tabla nro.10) y acá hicimos una salvedad que hay que volver a mencionar. Si bien algunos recursos comunicacionales se proponen y son aceptados para llevar a cabo, en la situación actual del problema comunicacional, no se dan incluyendo a todos los actores. Por este motivo es que proponemos también recursos comunicacionales a integrar en el diseño de las piezas o espacios.

Resulta fundamental adentrarnos en los actores que fueron emergiendo a lo largo del desarrollo de estas técnicas. Para eso, dimos lugar al mapeo comunicacional de actores por componente del problema (ver tablas nro 10, 11, 12, 13).

Es así como llegamos al reconocimiento de matrices socioculturales (ver tabla 14) donde entran en juego la pulsión y la tensión de los grupos pero teniendo en cuenta que hay algo que conecta a todos esos actores. Por este motivo es que resulta importante conocerlos, observarlos, describir los rasgos particulares de cada uno pero que hacen al funcionamiento de todos. De esta manera, fue que definimos tres matrices socioculturales: los que gobiernan y toman decisiones, lo que ejecutan y los que gestionan.

Ahora bien, en este afán de observar hasta lo más mínimo que hace al todo de la problemática comunicacional, fue necesario caracterizar a cada una de las matrices socioculturales, y fue lo que hicimos (ver tablas nro. 15, 16, 17) donde se destacaron los actores que la forman, sus expectativas, necesidades, intereses, saberes y emociones. Y justamente son estas últimas las que hay que poner por encima del resto de las caracterizaciones mencionadas. Porque una de las diferenciaciones importantes de la investigación enactiva que propone la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, es tener en cuenta la emocionalidad, lo que pasa con cada matriz sociocultural con respecto a la problemática planteada. No nos debe ser ajeno, lo que nos sucede como personas que trabajamos juntas en un territorio para llevar a cabo una actividad en particular. Para esto, llevamos a cabo el reconocimiento de emociones por componente, teniendo en cuenta los aspectos del problema y la matriz sociocultural que se relaciona con ellos (ver tablas nro. 15, 16 y 17).

Lo que hará posible el encuentro y el cambio conversacional tiene que ver con diversas características de éstos grupos de actores. Siempre en relación a la situación problemática planteada. Estas tablas indican la particular modalidad del vínculo.

Finalmente, llegamos al Árbol de Soluciones, que nos permiten volcar lo que venimos desarrollando y desplegando con la idea de plasmar en ellos las acciones y

productos comunicacionales posibles de abordar sobre cada uno de los componentes. Se identifican procesos comunicacionales que se requiere abordar para producir los cambios buscados y que deseamos promover (ver tablas nro 18, 19, 20, 21). Siempre teniendo en cuenta la multidimensionalidad que venimos proponiendo a lo largo de todo el trabajo, lo que nos lleva a definir los procesos comunicacionales con sus respectivas acciones a desarrollar.

Ahora bien, en este proyecto llevamos a cabo más metodologías participativas y herramientas que mencionamos en nuestra matriz de datos (ver tabla nro.1) y que aplicamos en el trabajo de campo.

Una de ellas fue la observación participante que nos permitió conocer en profundidad los niveles de problema comunicacional. Las entrevistas donde observamos el involucramiento de los actores a la política institucional de la organización, Y otra fu la indagación de fuentes documentales, donde se establecieron índices de la articulación en el territorio (ver tabla nro. 23).

A partir de este momento, estuvimos en condiciones de definir los ejes y tonos de la vinculación con las diferentes Matrices Socioculturales. Esto significó el armado de un Plan Operativo Inicial de la estrategia comunicacional (ver tabla nro.24) donde tuvimos como base el Árbol de Soluciones realizado junto con todo el trabajo de campo y así pudimos definir qué buscamos transformar y cómo hacerlo. Dando como resultado del mismo, la implementación y utilización de una plataforma interna denominada UCSFnet. Esta red es únicamente accesible a personas autorizadas dentro de la institución. A través de la herramienta Sharepoint que nos ofrece Outlook.

Se puede usar el portal UCSFnet para enviar información esencial a todos los empleados a la vez. El uso de esta plataforma también facilita el intercambio de ideas entre los empleados y fomenta la comunicación abierta entre ellos y sus superiores.

La interfaz de la plataforma imita a una plataforma de redes sociales con la integración de funciones tales como comentarios, notificaciones y uso compartido. Tales características ayudan a los empleados a responder en consecuencia a la información difundida. Pueden buscar claridad, contribuir y compartir ideas con sus colegas. Además, estas características ayudan a atraer expertos en un área determinada en el momento adecuado para la tarea correcta. Tener una sola área donde los empleados tengan acceso a la información fomenta la colaboración, ya que el material necesario está al alcance de todos.

El portal de intranet es idealmente el “hogar” para el personal de la Universidad. La plataforma les da acceso a herramientas esenciales para llevar a cabo las tareas del día. Tales herramientas afectan la productividad de manera significativa. Los empleados están bien equipados, por lo tanto, aumentan los niveles de motivación para abordar los problemas. Algunas de las herramientas cruciales son correos electrónicos, el calendario, eventos más recientes, eventos destacados, etc.

Para aumentar la productividad, la apertura, la honestidad y otros valores positivos, hay que proporcionar un entorno cómodo donde poder compartir puntos de vista sin temor a ser juzgados. Un portal de intranet es la plataforma perfecta. Permite al personal, comentar, agradecer y contribuir en los asuntos que se encuentran a mano sin temor a ser juzgados. También se torna en una plataforma ideal para ofrecer consejos y

felicitar a los empleados por el trabajo realizado. Fomentar la colaboración, la comunicación y mejorar la productividad. Sin embargo, para que el portal de intranet sea exitoso, dependerá de qué tan involucrados estén los empleados.

Este proyecto fue, es y será un verdadero desafío y el camino será muy largo y está en continuo movimiento como bien lo sabemos todos los que nos sumamos a la idea de lo enactuado. Pero nos hace sentir muy orgullosos saber que aportamos algo más al circuito de la transformación. Por ahora la plataforma llega a todo el personal no docente de la Universidad, quedando pendiente el acceso a los docentes y alumnos, para ello se requiere continuar con los estudios para aplicar las estrategias correspondientes para su luego su incorporación.

Es por ello y luego del extenso análisis realizado en este proyecto que, la Universidad Católica de Santa Fe se propone:

- ✓ Trabajar conjuntamente con los integrantes de la UCSF para enriquecer la plataforma.
- ✓ Intervenir en actividades académicas mediante la plataforma, brindando ayuda a los alumnos.
- ✓ Generar un espacio institucional de diálogo con los medios de comunicación para mejorar el tratamiento de la información en la Universidad.
- ✓ Trabajar permanentemente en la actualización de datos para mantener activa la plataforma y que la misma resulte útil para el desempeño de la labor del personal de la institución.

## **Anexo**

---

### **Entrevista realizada a Verónica Lejeune, Comunicadora Corporativa del Grupo Sancor Seguros.**

“La construcción de la Intranet fue abriendo caminos para realizar proyectos paralelos. La Intranet 2.0 es parte de un proyecto que se llama Proyecto de Optimización de los Espacios Virtuales del Grupo Sancor Seguros que incluye la redefinición de la Intranet que comprende Comunicación Interna y lo que es el Portal Web que todavía no se implementó. Va a salir en breve. La lógica de ambas herramientas es la misma, crear espacios colaborativos que se llaman hoy 2.0 con todas las nuevas tendencias y en ambos tener la estrategia de poder comunicarnos como Grupo. Antes teníamos a las distintas Empresas que conforman el Grupo en distintas páginas y hoy contamos con un Portal Web que involucra a todas ellas fortaleciendo la idea de grupo a nivel imagen.

Para el proyecto de la Intranet 2.0 también se trabaja interdisciplinariamente con ello, las comunicaciones empiezan a estar más ordenadas desde lo interno junto a la Intranet y hoy el empleado ve un espacio visualmente atractivo con el que antes no se contaba.

Desde el punto de vista de nuestra Gerencia General, la Intranet es una herramienta de alto nivel potencial en cuanto al diálogo como grupo”.

#### **¿Qué tipo de información se publica en la Intranet 2.0?**

“Por un lado la foto, puesto y contacto de cada empleado. Esto permite individualizar a cada persona entonces cuando vos te la cruzas por los pasillos de la Casa Central o en las diferentes Unidades de Negocios de todo el país o si viajas a Uruguay, Paraguay o Brasil ya sabes con quien estás hablando o a quien viste pasar.

Además la Intranet 2.0 tiene diversas secciones y funcionalidades. En la parte superior quisimos poner aquello que al empleado más le sirve, pusimos el Portal del Empleado y ahí la persona tiene acceso a sus licencias, los días de vacaciones que le corresponden, tiene acceso a su ficha personal, puedes cambiar tu dirección si te mudas, etc. Además información de cumpleaños, nacimientos, y está bueno porque la gente busca mucho lo social porque le interesa saber. Después hay otra parte que se llama Herramientas y Servicios (en el Manual de la Intranet puedes ver a qué damos prioridad teniendo en cuenta que era lo que al empleado le interesaba).

También en la Intranet hay una encuesta, que cambia semanalmente y conforma un espacio de color para indagar sobre temáticas generales de la Empresa. La idea es que cuando nosotros empezamos con el proyecto de tener un Manual de Comunicaciones podamos hacer uso de esa información”.

### **¿Se cumplió el objetivo?**

“Sí. Te das cuenta en el boca a boca que la gente se sumó, le gusta y comenta las cosas que hay en la Intranet. También hicimos una sección con noticias de la Organización, ahí aparecen por ejemplo imágenes de los distintos eventos que organiza el Grupo Sancor Seguros, que son muchos. Cada evento que ocurre tanto en Argentina como en los países donde tenemos presencia, se publican en la Intranet pasando por el Administrador de los Espacios Virtuales, chequeándola desde Comunicaciones Corporativas y con la aprobación de la respectiva Gerencia. Allí tenés imágenes de los distintos eventos donde salen los empleados y eso llama mucho la atención.

Después hay otra sección muy marcada que tiene que ver con una política de la empresa y con la decisión de ser una Organización socialmente responsable y es la de

Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y tiene que ver con todas las acciones que se hacen desde RSE bajo la lógica de que aparezca una imagen con nota y si hay más de una foto mejor, entonces la gente se interesa más y percibimos que les queda más si hay fotos.

Hay otras secciones más como por ejemplo Medio Ambiente y después creamos links directos de acceso como Indicadores de Gestión (que es un Portal que coordina la gente de Planeamiento y Gestión) y que ha hecho un trabajo muy interesante en lo que tiene que ver con cuadros porcentuales, tortas de porcentajes, y te muestra por ejemplo cuánto facturó el Grupo Sancor Seguros, es decir esa información está disponible para los mismos empleados. Y por último tenés una sección que está muy buena y es parte de la gente de Procesos y Organización y ellos coordinan proyectos corporativos. Hay un espacio virtual en la Intranet adonde están todos los proyectos de la Organización y el empleado puede acceder a él, su nombre, objetivo, quien es el Project Líder, qué Gerencia da el aval para que el proyecto se concrete y los participantes de forma directa y son los Gerentes quienes pueden ver el estado de los mismos. Y esto genera una interrelación”.

### **¿La Intranet facilitó la comunicación interna dentro de la organización? ¿Y el trabajo?**

“Efectivamente la Intranet facilitó la comunicación interna y acercó mucho más a los colaboradores del GRUPO, especialmente a los radicados en otros puntos del país o fuera del país. Y esto por varios motivos: Se involucró a todo el personal, de alguna manera u otra, con consultas, encuestas, fotos, escritos, etc., en el armado de la Intranet, entonces se vive como un proyecto de todos.

Hay determinados elementos de la Intranet que permiten el acercamiento a la Organización, a sus funcionarios y a los colaboradores en general, como ser:

- Está el nombre de cada colaborador, con su foto, su número de interno y su función dentro de la empresa, y la búsqueda es súper fácil, puedes conocer a todos.
- Hay un espacio que comunica lo social: casamientos, cumpleaños, nacimientos.
- Hay foto y datos de cada equipo de trabajo.
- Hay un espacio blog en el que los funcionarios escriben sobre diferentes temas que les preocupan y/o les interesan y los comparten con los colaboradores, como cartas abiertas o posts, buenísimo!
- Hay un estilo venta fe entre los empleados del Grupo que publican sus clasificados, etc.
- Se anuncian todos los eventos y acontecimientos de la Organización, en noticias, etc.

También considero que facilitó el trabajo:

- Están todos los procedimientos, circulares, etc. que permiten trabajar actualizado.
- Hay información de desarrollo mensual y anual del negocio, de cada rama.
- Cada sector tiene como un tablero de control.

A mí, personalmente, me encantó y me había transformado en una Intranet dependiente, tenía siempre abierta la página principal, estaba al tanto de todo, y aprendía mucho”.

**Entrevista al Jefe de Sección del Área de Informática el Sr. Daniel Cabañas de la UCSF, quien nos comentó lo siguiente con respecto a la creación de la plataforma y de los medios que se utilizan actualmente para mantener una comunicación constante entre los miembros de la misma.**

**¿Cómo era anteriormente el medio y la forma de comunicación en la institución y cómo la misma fue evolucionando?**

“Hace años el sitio web dependía del área de informática, considerando que el sitio web es un medio de comunicación de la Universidad y no un sistema, sino que es simplemente a través de un sistema, lo que está a la cabeza es un medio de comunicación propia que se comunica con toda la comunidad y con su comunidad propia. Entonces, todo esto fue evolucionando de tal modo que ahora se trabaja de manera directa, por un lado es un área de la web institucional y está totalmente vinculado a la comunicación institucional.

El concepto de Intranet lo comenzamos a trabajar desde el principio en nuestra gestión, en el año 1999, que la Universidad se planteaba la reconstrucción de algunos de sus sistemas, en un momento en que se tenía que considerar que Intranet recién se comenzaba a trabajar. Antes había dos computadoras conectadas a una línea telefónica, no había tanta utilización de Internet como lo hay ahora. Y por eso también surge el concepto de Intranet, que nosotros lo comenzamos a desarrollar en ese momento también de una manera que es como un germen, porque había una pequeñísima red, en la cual no había prácticamente ningún servicio y nosotros comenzamos a trabajar en este concepto que vos decís, una plataforma integrada, que está pensada desde la necesidad que la institución tiene de comunicarse y trabajar en colaboración. Entonces, se comenzó a trabajar primero colocando un servidor donde todos podíamos compartir ciertos archivos, por ejemplo, hoy en día la Intranet de la Universidad está dividida en

tres grandes áreas: un área pública, en donde todos podemos intercambiar archivos; un área privada, donde cada dependencia tiene su espacio grupal, por ejemplo, Facultad de Ciencias Económicas tiene el suyo, es decir cada carrera tiene su espacio para trabajar con el grupo natural de trabajo. Eso se plasma así a nivel del servidor de activo que es uno de los servicios, y pasas al de correo electrónico, también nosotros en este momento el primer servidor de correo electrónico para comenzar a trabajar justamente en el intercambio primero interno y después que se conecta con el exterior. Ahora se difuminó totalmente la frontera de lo externo e interno. Pero lo interno adquiere una importancia particular que se manifieste por ejemplo a través de las listas de correo internas que tenemos, si querés mandar un correo a toda la Universidad de Santa Fe, tenés una lista y lo mandas ahí. En el año 2000 se dispuso el correo electrónico, ahí se crea un medio oficial de comunicación interno de la universidad. Antes era todo a papel, y hasta ahí el teléfono. Se fueron incorporando los sistemas e integrando cada vez más, de hecho, tenés que pensar que hoy en día están todos los sistemas interconectados para poder hacer toda la gestión académica y administrativa de la Universidad, y es una parte vital de la Intranet, porque una Intranet se alimenta de la información que es útil a los usuarios de la organización, los usuarios más valiosos de la Universidad están agrupados por: el grupo de alumnos, el grupo de docentes y el grupo de no docentes. Entonces hay distintos sistemas y herramientas que proveen servicios a los distintos usuarios y por supuesto cada uno tiene sus herramientas de interacción, hay una que se vincula a la Intranet que es el sistema de gestión académica que está en todas las oficinas, que se manejan en todas las redes de la Universidad y ahí tenés que tener en cuenta como se carga internamente el sistema de gestión académica, para poder obtener toda la información académica y administrativa, del lado del alumno, el alumno lo ve en el sistema de autogestión que tengas en la web de la universidad donde podés hacer

todas las consultas como alumna. La Intranet vincula todo lo que es de carácter interno, de ahí viene lo de intra, el alumno no es un externo a la Universidad.

Las sedes de la Universidad mantienen una conexión permanente. Con las sedes el tema de comunicación es más crítico, acá la Universidad tiene una característica bastante importante, respecto que están todas las facultadas en una misma sede. La facilidad de comunicación es más grande porque levantas un teléfono o te vas caminando hasta la oficina y tenés una conversación cara a cara. Pero, cuando hablamos de comunicarnos con otra sede eso desaparece, y por eso el tema de la comunicación a través de los sistemas también es importante y en eso nosotros hemos diseñado los sistemas para que todo esté interconectado, de modo tal que todo lo que estén cargando en este momento en Reconquista, ya está incorporado en la gestión única que la Universidad tiene de todo los sistemas. Esto tiene la ventaja de tener una cierta integración que permite hablar un mismo idioma y hacer una misma gestión”.

### **¿Sería útil y conveniente unir a una misma plataforma todos estos elementos?**

“Por supuesto, siempre se puede mejorar la comunicación. Yo creo que hay un orden necesario, respecto que tiene que haber una idea de trabajo concreta que después se deriva a la tecnología y nunca al revés, es decir, las verdaderas soluciones parten de la idea de lo que se quiere hacer y no de la tecnología. Porque a veces puedes tener una tecnología fantástica y no aprovecharla; por lo tanto, para mí, siempre se puede realizar algún tipo de mejora, y por eso también este trabajo con las sedes siempre vamos haciendo ajustes para mejorar eso. En algunos casos te facilita, si vos comparas tiempo atrás con ésta época, te facilita mucho porque como hay mucho uso a nivel cultural de las nuevas herramientas, de las nuevas tecnologías, que antes tenías que capacitar a las personas para que aprendan a usarlas. Ahora pasa casi al revés, ahora se aprende afuera,

viene acá y las usan como una más de sus cosas y eso antes no era sí. Entonces, por ejemplo, el correo electrónico es un medio fácil para hacer intercambios por cualquier cosa que necesitas.

Pero lo que si tratamos de pensar es en cuál es la solución más adecuada, teniendo una visión integrada de todo lo que hay, porque en algunas soluciones tenés que tener en cuenta que hay distintas sedes geográficas. Pero, por ejemplo, tenés la misma facultad que está en distintas sedes y eso influye. El departamento de aranceles es único para toda la Universidad, y eso tiene una vinculación, lo mismo para Informática, Comunicación Institucional, y eso hace a una integración casi automática, todos usan lo que hay para poder cumplir con la finalidad, teniendo en cuenta quién es cada uno y que le toca hacer. Pero por ahí, hay algunas cosas en la práctica que se van optimizando, que se van adaptando a las posibilidades que van surgiendo. Cuando esta gestión unificada se va dando a nivel de Intranet, por ejemplo, a nivel académico, que la Facultad de Arquitectura está renovando software para las aulas de informática; implementan este software para que se instale en todas las sedes, para que todos los docentes tengan las mismas herramientas y los alumnos las mismas posibilidades.

La necesidad de comunicación tiene que ser lo más homogéneo posible dentro de las pautas que da la Universidad para dar soluciones”.

## Bibliografía

---

- ARRIBAS, Amaia. (2018). Revista RAZÓ Y PALABRA Vol. 22 Número 1\_100 Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna. Universidad de los Hemisferios (Ecuador)  
<file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1163-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3942-1-10-20180601.pdf>
- BARBERO, Jesús Martín (1987). *“De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía”*. GG Mass Media. México.
- \_\_\_\_\_ (2002) *“Tecnidades, identidades, alteridades: des-ubicaciones y opacidades de la comunicación en el nuevo siglo”*. Revista “Diálogos de la comunicación” de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social (FELAFACS). Edición N° 64, Disponible en [http://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/martin\\_barbero1.pdf](http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/martin_barbero1.pdf)
- BILL GATES (1995), *“Camino al Futuro”*. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- CASTELLS, Manuel. (2006). *La sociedad red: una visión global*. Madrid, España: Alianza. Fundación Friedrich Ebert. (2014). *Manifiesto: Incómodos, desobedientes, mutantes*. Bogotá, Colombia.
- CABRA AYALA, Nina. (2010) *“Comunicación y transmutación de cuerpo y afectos”*, versión digital en [www.imagencristal.com.ar](http://www.imagencristal.com.ar)
- DELEUZE, G. (1990). *“Michel Foucault Filósofo”*. Barcelona. Gedisa.
- DOMINGUEZ, Ramona (2015) *“Periodismo Multiplataforma. Reflexiones móviles: el periodismo en la era de la movilidad”*. Rosario. UNR Editora.
- GARCÍA CANCLINI, Néstor (2001). *“Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad”*. Buenos Aires: Paidós.

- GÓMEZ ROLDÁN, Ignacio. (2014) Tesis doctoral denominada “*Innovación y cultural organizacional*”. Universidad Nacional de Educación a Distancia de la República de Colombia.
- ISLAS, O y ARRIBAS, A (2015) *La complejidad como nexo entre la ecología de los medios y la nueva teoría estratégica*. En Libro: *La cohesión y la articulación social retos de las ciudadanías y organizaciones del Siglo XXI*. [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/243/fisecbogota\\_2015libro\\_.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/243/fisecbogota_2015libro_.pdf)
- JENKINS, Henry (2006) *Converge Culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Paidós. Barcelona.
- MARTEL, Frédéric (2015). “*Smart. Internet (S): La Investigación*”. Taurus.
- MASSONI, S. (2000) “*Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*”. Rosario. Ediciones Homo Sapiens.
- \_\_\_\_\_ (2016). “*Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires*”. Quito. Ediciones Ciespal.
- \_\_\_\_\_ (2004) Artículos varios. [Wwwtendencias21.net/fluido](http://www.tendencias21.net/fluido)
- \_\_\_\_\_ (2013) “*La comunicación en un mundo fluido: comunicación estratégica*”. En libro: *Tendencias 21 Los colores del conocimiento*. Madrid. Editorial Lola Books.
- \_\_\_\_\_ (2012, septiembre 26). *De lo comunicativo a lo comunicacional*. Página 12: La ventana. Recuperado en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-204219-2012-09-26.html>
- \_\_\_\_\_ (2015). “*Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional*”. En: “*Memorias del XII Foro Iberoamericano*

- sobre Estrategias de Comunicación”. FISEC, Bogotá, 2015. Recuperado de <https://sites.google.com/site/massoniestrategia/articulos/nueva-teora>.
- \_\_\_\_\_ (2016). “Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires”. Quito. Ediciones Ciespal.
  - \_\_\_\_\_ (2015). Massoni S. en “Ingeniería en Comunicación Social y Comunicación Estratégica”. Cuadernos Artesanos de Comunicación N°75.
  - \_\_\_\_\_ (2007). “Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente”. Revista Académica Estrategias. Año 1.Nro. 2. Recuperado de [www.fisec-estrategias.com.ar](http://www.fisec-estrategias.com.ar)
  - \_\_\_\_\_ (2018) “Investigación enactiva en comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos”.
  - MORIN, Edgar (2004) “Introducción al pensamiento complejo” publicado en web <http://www.pensamientocomplejo.com.ar>
  - QUIROGA MACLEIMONT, Sergio (2016). Tesis de grado “*Nuevas narrativas y transmedia: la actividad de las audiencias*”. Universidad Nacional de La Plata.
  - RITTER, M. (2008). “Comunicación Organizacional”. Bs. As. La Crujía.
  - RODRÍGUEZ LASTRA, Ana María. Tesis “*La Repercusión de la narrativa transmedia en la Gestión Cultural*” de la carrera Máster en Creación y Liderazgo de Proyectos Culturales de la Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
  - SÁNCHEZ MARTÍNES, Roger Darío (2002). Investigación: “*El uso de Intranet como apoyo a la función de recursos humanos*”. Universidad de Autónoma de Nueva León.

- SCOLARI, C. (2008) *“Hipermediaciones: Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva”*. Barcelona: Gedisa.
- VARELA, Francisco. (2005). *“Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales”*. Barcelona. Gedisa
- VÁZQUE, BELLO RODRÍGUEZ y MARAÑÓN RODRÍGUEZ (2006). Revista Iberoamericana de Educación denominado *“La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria”*. Vol. 40, número 5.
- VIZER, E. CARVALHO, H. (2014) La caja de Pandora: tendencias y paradojas de las Tic. En [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx), número 86.