FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Maestría en Comunicación Estratégica

Especialización en Comunicación Ambiental

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
CONFINGERE HOMINEM COGITANTEM

Proyecto de Estrategia Comunicacional
para las Unidades de Comunicación
de la Universidad de la República de Uruguay

Hacia la Racionalidad Ambiental Universitaria 2009-2016

LUCIANA PERELLÓ

Cohorte 2014

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RR. II. MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
ROSARIO
2019

» Índice

INTRODUCCIÓN 6

PRIMER PAISAJE: *La Fundamentación* 8

Objetivos de la investigación: Generales y Específicos 14

SEGUNDO PAISAJE: *El Problema Comunicacional* 15

Primer relieve: 17

Ubicando la Problemática 17

La relación de la autora con el problema comunicacional 24

Primera frontera. Lo Organizacional y lo Institucional 27

Segunda frontera. La Teoría y la Práctica 34

Segundo relieve 36

La Comunicación Estratégica 36

¿Cuáles son los aportes de la comunicación estratégica para pensar la vinculación comunicación- organización? 36

La comunicación: desde lo comunicativo a lo comunicacional. Los comunicadores para la innovación social 37

Tercera frontera. Lo Público y lo Privado 44

Cuarta frontera. Ciencia - Cultura 51

Tercer relieve 55

La Racionalidad Ambiental 55

TERCER PAISAJE: *Aspectos Teóricos y Metodológicos* 61

Metodologías de la Comunicación Estratégica y sus diferencias con las Metodologías tradicionales 64

Matriz de datos de la investigación 69

Versión Técnica Comunicacional (VTC) 72

Definición Concertada del Problema 72

Versión detallada en la definición de Niveles y Aspectos del Problema..... 75

Análisis y prescripción mediante Marcas
de Racionalidad Comunicacional (MCR)..... 79

Reconocimiento de actores en los distintos niveles y vinculados
a cada componente del problema comunicacional 88

Reconocimiento y caracterización de las Matrices Socioculturales
(MS) vinculadas a cada componente del problema..... 93

Árbol de soluciones (AS)..... 99

Diseño del Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional 103

FINAL DEL ITINERARIO: *Conclusiones* 108

Detalles de los principales resultados de la IEC: los aportes de la CE
a la problemática de las unidades de comunicación de la Udelar.....112

Reflexiones finales..... 121

Haciendo foco, paradas y cruces de ruta 128

Llegando a destino: la emergencia de los nudos críticos 133

BIBLIOGRAFÍA..... 146

ANEXOS 156

» Índice de gráficos

Gráfico 1. Ubicando la situación de comunicación a investigar 19

Gráfico 2. Dimensiones y procesos de la comunicación y competencias del comunicador 80

Gráfico 3. Mapa de fronteras, componentes y matrices 138

» Índices de tablas

Tabla 1. Diferencias entre los diagnósticos tradicionales y la metaperspectiva de la comunicación estratégica 64

Tabla 2. Instrumentos metodológicos y su aporte a la investigación enactiva,

con la proyección de los resultados esperados 69

Tabla 3. Versión Técnica Comunicacional 72

Tabla 4. Aspectos del problema comunicacional 73

Tabla 5. Componente 1. Administrativo- académico 75

Tabla 6. Componente 2. Político- universitario 75

Tabla 7. Componente 3. Estructural- ideológico 77

Tabla 8. Componente 4. Estructural- universitario 78

Tabla 9. Dimensiones de la comunicación 79

Tabla 10. Los actores que emergen en los distintos niveles del aspecto administrativo-académico 88

Tabla 11. Los que emergen en los distintos niveles del aspecto político-universitario 89

Tabla 12. Los actores que emergen en los distintos niveles del aspecto estructural- ideológico..... 90

Tabla 13. Los actores que emergen en todos los niveles del aspecto estructural-universitario 91

Tabla 14 Definición de expectativas, saberes, intereses, necesidades 93

Tabla 15. Los que trabajan en proyectos de Comunicación Organizacional 94

Tabla 16. Los que trabajan en las unidades de comunicación en las facultades 95

Tabla 17. Los que demandan profesionales de Comunicación Organizacional..... 96

Tabla 18. Los que gobiernan-co gobiernan en las facultades 96

Tabla 19. Los que forman comunicadores en el área Comunicación Organizacional 97

Tabla 20. Los que gestionan la Universidad de la República 98

Tabla 21. Árbol de soluciones..... 99

Tabla 22. Diseño del plan operativo y de estrategia comunicacional 105

Introducción

"El encuentro es la experiencia de la frontera sutil, la excitación causada por la intuición de que es posible un franqueamiento, y la satisfacción, una vez franqueada la frontera, de comprender que ésta se franquea una vez, pues al volver ya no es del todo la misma frontera, como ya no es el mismo aquel que la ha franqueado por primera vez"

(Marc Augé, 2012)

El proyecto del Trabajo Final Integrador exige plantear 'el problema comunicacional como encuentro sociocultural situado', a partir de reconocer la pauta que conecta, como movilidad del encuentro, en tanto configuración en la que emergen sujetos con el mundo al que pertenecen, en un mutuo hacerse y deshacerse, en un devenir. (Massoni, 2007).

En el caso de la autora de esta producción, refiere a conversaciones recurrentes como nudos críticos, en las que participa y vivencia en relación a la educación, comunicación y el conocimiento.

El presente trabajo consta de tres grandes capítulos entendidos como paisajes, en el sentido de mosaico de aspectos que componen este camino a recorrer, admitiendo que no hay un solo camino adecuado para pensar, inventar y conocer, sino que cada quien construye su cartografía, a partir de sus experiencias y pensamientos. Mi recorrido con respecto a las unidades de comunicación ha atravesado varios caminos: algunos sinuosos, otros de disfrute y goce, hubieron de mucha maleza, otros lentos y otros demasiado rápidos y también de reflexión.

- El primer paisaje fundamenta el tema elegido.

- El segundo presenta el problema comunicacional y la definición de límites, con los que se fue encontrando con respecto al mismo. Éstos se muestran como dicotomías: público-privado, teoría-práctica, organizacional- institucional y ciencia- cultura.

En este paisaje, se recorren a su vez, tres relieves: el primero ubica el mapa de inicio, ubicando a partir de una breve síntesis (escrita por la Coordinadora de la Unidad de Comunicación de la Universidad) y también presentada en forma gráfica; a su vez, el segundo relieve, presenta algunas claves para entender por dónde pasamos: Comunicación Estratégica y luego el último relieve indica hacia dónde vamos: la Racionalidad Ambiental.

- El tercer paisaje, integra los aspectos metodológicos del proyecto de la estrategia comunicacional.
    - Definición de la VTC
    - Reconocimiento y jerarquización de actores
    - Definición de matrices socioculturales
    - Árbol de soluciones

- El cuarto, muestra el diseño del plan operativo de la estrategia comunicacional.

- A modo de cierre, 'final del recorrido', surgen las conclusiones, donde se argumentan los logros alcanzados desde lo comunicacional.

En las reflexiones finales se abordan las entrevistas realizadas, luego se vuelve a detener, haciendo foco en las cuatro fronteras para culminar con la emergencia de los nudos críticos, cuyo gráfico se adjunta en el anexo

PRIMER PAISAJE

La Fundamentación

El tema que va abordar este proyecto es la comunicación organizacional en la educación pública universitaria. La situación, el territorio para explorarlo, son las unidades de comunicación de la Universidad de la República (Udelar) que funcionan en las facultades y otros servicios dependientes de la universidad en Uruguay. El período a investigar es el que abarca los años desde el 2008 hasta el 2016.

En ellas trabajan docentes, docentes comunicadores, asistentes académicos, estudiantes, funcionarios no docentes. No hay sistematización con respecto al accionar de las unidades. Así, se encuentran los docentes que formulan y que evalúan los llamados a concurso, sin contar con un perfil de lo que se requiere, ya que no existen criterios definidos para la selección de los candidatos. En este sentido, a veces, postulan al conocedor de la facultad, personas de confianza, o a aquellos que tienen los conocimientos en diseño gráfico y manejo de redes sociales.

Asimismo, los que conforman esas unidades y las autoridades de cada servicio, también desconocen los alcances de la Unidad, de la comunicación y de los comunicadores, según las charlas que tuvo la autora con los decanos, asistentes e integrantes de las unidades de comunicación de la Udelar. Reconocen su importancia, pero fundamentalmente la vinculan con el planteo de Rectorado, y con las posibilidades de difundir información referida a cada servicio y a rendir cuentas a la sociedad.

Se da por descontado que la totalidad de los servicios de la Udelar cuentan o contarán con esta unidad. Las mismas se están institucionalizando en la universidad a partir de darle valor a la comunicación, y a la descentralización que conlleva a la necesidad de transparencia de la gestión pública, tal como lo generara la ley 18831 de acceso a la información pública sancionada en el 2008.[1]

1 Ver ley en el anexo.

En este sentido, cabe llamar la atención cómo organizaciones pertenecientes a la administración pública, se han venido manejando con una lógica de "incomunicación" teniendo a su cargo la gestión de lo público, ya que trabajar en estos lugares implicaría vocación de servicio a la comunidad y a la sociedad toda.

El período de estudio elegido responde a los siguientes momentos históricos, tales como la conformación de la Unidad Central de Comunicación en la Universidad de la República (UCUR), la aparición de las primeras unidades en las facultades y los dos encuentros de los miembros de las distintas unidades de comunicación de la Universidad de la República.

A continuación se desarrollará una breve reseña para ubicar lo anteriormente señalado. La UCUR, que depende de Rectorado, se consolidó en el año 2008, durante la gestión del Dr. Rodrigo Arocena, con la intención de fortalecer las capacidades institucionales para la comunicación. Se transcribe los objetivos del documento que se presentó en 2007 al Consejo Directivo Central de la Udelar:

> Promover una política general de comunicación de la Universidad de la República; contribuir a la visualización de las actividades desarrolladas por la Universidad en concordancia con el artículo 2; coordinar los departamentos, unidades, áreas y medios existentes y a crear que impliquen tareas de comunicación, información, difusión y publicaciones; coordinar las actividades de difusión de todas las unidades de comunicación existentes o a crear en las facultades y otros servicios e integrar a las unidades con personal con competencias requeridas [3].

Desde el año 2012 hasta la actualidad se están desarrollando llamados para la apertura de Unidades de comunicación en todos los servicios de la Udelar.

En el 2013 se concretó el primer encuentro de los participantes de las distintas unidades de comunicación de todo el país.

En el mes de octubre del 2016 se convocó al segundo encuentro, de espacios de comunicación, teniendo en cuenta las necesidades de seguimiento del citado proyecto del nuevo rector Ing. Roberto Markarián de la Udelar.

El proyecto de estrategia de comunicación pretende reflexionar acerca de las nuevas formas de comprender a la organización y a la comunicación, la idea de servicio público, trabajando las discusiones planteadas en los distintos cursos propuestos por la maestría y tomando modelos de lo organizacional, desde las concepciones de los institucionalistas hasta los pensadores de la red y la auto organización.

Este trabajo "Despliega lo comunicacional como cambio social conversacional porque comprende a la comunicación como espacio estratégico en la dinámica sociocultural, que construye, arma y desarma, redibuja constantemente la trama activa del sentido en un espacio social" [7]. (Massoni- Mascoti, 2000).

En este marco, se trata de indagar las resonancias frente a determinados diseños a proponer en el 4to paisaje. Se trata de reflexionar cómo generar unidades de comunicación que puedan contribuir al logro de un cambio la universidad como espacio cerrado sobre sí mismo, recuperando talentos desaprovechados, para evitar constituirse en un pequeño microcosmos cuyos deseos de saber - poder se reducen al ámbito académico.

Continuando con esta perspectiva, la estrategia de comunicación posibilitará promover a las unidades de comunicación como dispositivos útiles para el *encuentro sociocultural*[2] y no como simples oficinas de prensa, sino para evolucionar e innovar en el estudio de la comunicación organizacional.

2 La comunicación estratégica, se define como el espacio de encuentro de los actores socioculturales. Es el momento relacionante de la diversidad (Massoni, 2007).

Teniendo como ejes del debate lo *fluido*, la *complejidad* y lo *ambiental*[3]. Enfoca y busca transformar, entendiendo a la comunicación como acción.

De esta manera, ubica el *encuentro* como objeto de estudio, le interesa cómo se dan los vínculos de afectación mutua, trabajando la *mediación* como categoría teórica metodológica que permite operar la transformación de las relaciones.

> Es allí donde sujetos, prácticas se reinventan y donde se fijan las posiciones de diferencia. No es un espacio mediador, sino que es un lugar donde hay relaciones entre matrices que configuran posiciones entre sujetos. Cada actor pone en juego su bagaje cultural y es en ese intercambio donde lo social se dinamiza. Se plantea un comunicador como un especialista en operar encuentros socioculturales a nivel macro social [7]. (*Ob. Cit.*)

Se considera crucial plantear el siguiente interrogante ¿por qué y cómo surge el interés en trabajar la comunicación estratégica en las unidades de comunicación de la Universidad de la República?

En lo concerniente a lo estrictamente personal, luego de muchos años trabajando en el ámbito privado, en el año 2012 logré ganar el concurso en la universidad pública como docente Grado 3, coordinadora de la Unidad de Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales y a posteriori, como profesora asistente de la sección de Comunicación Organizacional en la actual Facultad de Información y Comunicación de la Udelar de Uruguay.

Como docente de la facultad me siento involucrada con el proceso de transformación de la Universidad, en la estructura de las distintas unidades y, por ello, es trascendente no solo mi aporte, sino compartir con otros, favoreciendo el surgimiento de otras líneas de investigación asociadas a la comunicación como saber transdisciplinario. En este sentido,

3 Estos son los ejes de la maestría que permiten definir el fenómeno comunicacional como complejo, histórico, situacional y fluido (Massoni, 1990 y 2003).

considero que este proyecto es un aporte al campo de la comunicación y una respuesta al contexto actual que está convocando a los comunicadores a trabajar en defensa de la ética comunicacional, entendida como articuladora de los compromisos de acción institucional.

Objetivos de la investigación

GENERALES

- Fortalecer la gestión de la comunicación universitaria.
- Lograr nuevos sentidos de lo comunicacional en las Unidades de comunicación de la Udelar para promover la racionalidad ambiental universitaria.

ESPECÍFICOS

- Conectar las unidades de comunicación de la Udelar.
- Facilitar una cultura de participación para lograr los objetivos de las Unidades de comunicación.
- Motivar a los actores vinculados a la Universidad a introducir la Meta-perspectiva de comunicación estratégica en todas las especializaciones del ser/hacer comunicador.
- Fortalecer el desarrollo del área Comunicación Organizacional de la Facultad de Información y Comunicación (FIC).
- Aportar a las investigaciones del Observatorio de especializaciones profesionales del Departamento de la FIC.

En el camino, también involucra la posibilidad de desarrollar futuras políticas de comunicación universitarias, ya evaluadas por la Universidad como necesarias para la vinculación universidad- sociedad, teniendo en cuenta las diferentes articulaciones de actores en los diferentes niveles del problema construido.

SEGUNDO PAISAJE

El problema comunicacional

El problema que va a abordar este proyecto refiere a cómo se entiende la comunicación desde las distintas Unidades de Comunicación de la Udelar, fundamentalmente desde lo comunicativo, es decir, como la generación de contenidos y circuitos transmisión de información. En este sentido, el mismo va a ser explorado a partir del diseño de una estrategia comunicacional que intentará generar procesos habilitadores para un cambio conversacional universitario, potenciando los sentidos de la Unidad al construirla como dispositivo para propiciar una racionalidad ambiental universitaria.

Primer relieve

UBICANDO LA PROBLEMÁTICA

Para poder situar a las Unidades de comunicación, se presenta primero a la Universidad de la República, (un pequeño recorrido que escribiera la Mag. Renné Polla, coordinadora de la Unidad de Comunicación Central), para hacer un zoom a la Licenciatura de Comunicación (Liccom) y luego la conformación de la FIC (Facultad de Información y Comunicación) y a su vez, enfocar el surgimiento del Área de Comunicación Organizacional, que lleva finalmente a las Unidades de Comunicación, y regresar desde la Universidad a cada facultad.

Según expresa la Coordinadora de la UCUR:

> La Universidad Mayor de la República surge el 18 de julio de 1849. Luego del Reglamento de 1849, en 1885 se crea un nuevo reglamento y en 1908 se aprueba la ley orgánica que determina el desmantelamiento de la estructura unitaria de la universidad ya que las facultades pasan a ser autónomas dirigidas por sus respectivos consejos.
>
> En 1958 se terminó de gestar la ley orgánica (12.549) logrando la unidad de la Universidad.
>
> En 1973, luego del golpe de Estado en Uruguay, la Universidad de la República es intervenida hasta el 1984. A partir de 1985, comienza una importante reforma creando en los ‘90 nuevas facultades, como Ciencias y Humanidades, Ciencias de la educación, Ciencias sociales y Psicología pasa a ser facultad. Asimismo se modifican todos los planes de estudio.
>
> También en esta década, la Udelar instrumenta un modelo organizativo híbrido que conjuga el acceso irrestricto y gratuito al grado.
>
> La carrera de ciencias de la comunicación a nivel universitario público nace en 1984 durante la dictadura militar, como una tecnicatura de año y medio de duración que

te formaba en periodismo y publicidad. Era una carrera de la Facultad de Derecho y Ciencias sociales.

La primera Licenciatura en Comunicación social en Uruguay fue la del instituto de Filosofía, Ciencias y Letras en 1980, que luego en 1984 pasó a ser la Universidad Católica del Uruguay.

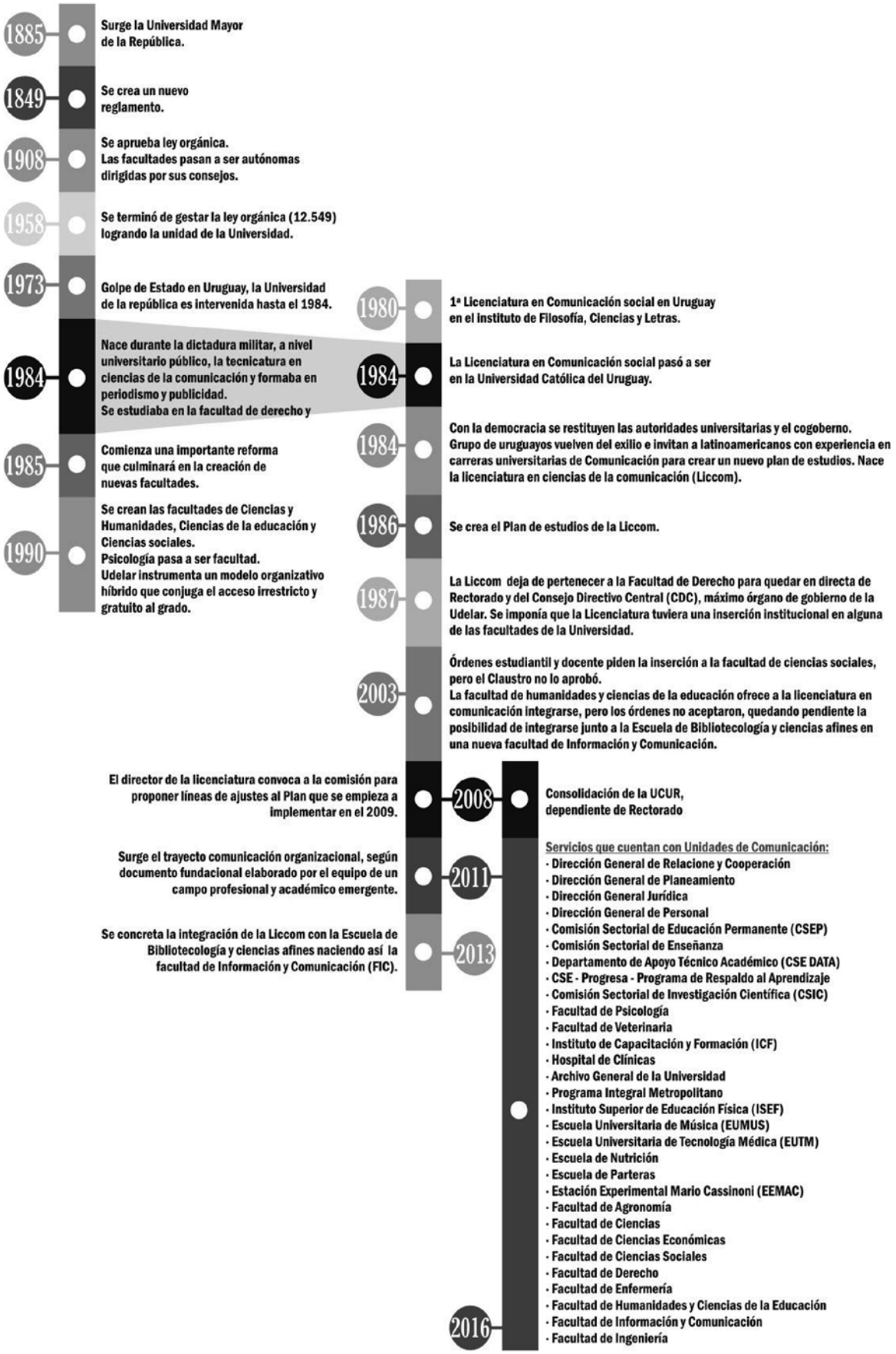
Al asumir, el primer gobierno democrático en 1985, se aprueba una ley que restituye las autoridades universitarias y el cogobierno.

En ese mismo año se conforma un grupo de uruguayos que vuelven del exilio y se invita a latinoamericanos que tiene experiencia en carreras universitarias de comunicación para crear un nuevo plan de estudios. Se crea así la licenciatura en Ciencias de la comunicación y el Plan 1986.

En 1987 deja de pertenecer a la Facultad de Derecho para quedar en directa de Rectorado y del Consejo Directivo Central (CDC), máximo órgano de gobierno de la Udelar. Se imponía que la Licenciatura tuviera una inserción institucional en alguna de las facultades de la Universidad.

El orden estudiantil y docente pidieron la inserción a la Facultad de Ciencias sociales, pero el Claustro no lo aprobó. La Facultad de Humanidades y Ciencias de la educación ofrecieron a la licenciatura en comunicación integrarse, pero los órdenes no aceptaron, quedando pendiente la posibilidad de integrarse junto con la Escuela de Bibliotecología y ciencias afines en una nueva Facultad de Información y Comunicación, que finalmente se logra 10 años después, en el 2013.

Gráfico 1. Ubicando la situación de comunicación a investigar



El plan de estudios 1986 fue pensado por una comisión integrada por Daniel Prieto Castillo, Luis Ramiro Beltrán y Juan Díaz Bordenave, docentes de la carrera, un delegado estudiantil y otro de la Facultad de derecho y Ciencias Sociales.

El perfil del egresado era muy profesionalista, con cuatro definiciones por orientación de carrera: opción Periodismo escrito y audiovisual: opción Relaciones institucionales y publicidad, Comunicación educativa y artística y recreativa. Dentro de la opción de Relaciones institucionales se preparaba para entender las dimensiones intra e interinstitucional, la promoción de imagen técnico didáctica para la clientela institucional, animación comunitaria.

Luego, en el plan 1995, se trata de formar un profesional que posea una amplia formación en ciencias sociales y humanas como las nuevas tecnologías que le posibiliten una aproximación a la realidad.

En el 2008 el director de la licenciatura convoca a la comisión para proponer líneas de ajustes al Plan, (justamente 13 años después), que se empieza a implementar en el 2009.

El trayecto comunicación organizacional surge, según documento fundacional elaborado por el equipo de un campo profesional y académico emergente en el 2011, y fue aprobado por los órganos correspondientes, buscando atender la creciente demanda que existe por parte de las organizaciones públicas y privadas sociales y empresariales de contar con egresados que tengan formación en este campo comunicacional.

El área atiende “el campo de estudio de la comunicación de y en las organizaciones. Comprende la comunicación interna y externa, concebidas de manera articulada y como dimensión estratégica para el desarrollo de las organizaciones y sus procesos de cambio. Implica el desarrollo de conocimientos y habilidades para el diagnóstico, planificación, gestión y evaluación de procesos y proyectos, incluyendo la comunicación interpersonal y grupal, así como la producción de medios y mensajes y la relación de las organizaciones con los medios de comunicación…”(propuesta inicial para la conformación del área Comunicación Organizacional, 2009).

La facultad plantea en el año 2012 su nuevo plan de estudio, tomando como base los siguientes principios: la autonomía estudiantil, dada por los itinerarios que cada estudiante pueda construir a partir de sus necesidades e intereses. La flexibilidad curricular permitiendo al estudiante la posibilidad de actualizar sus actividades curriculares, de acuerdo con las orientaciones de desarrollo político y académico del servicio y de la situación del país.

Se facilitará la movilidad entre centros de enseñanza superior nacionales y extranjeros y otras propuestas formativas para ofrecer una gran variedad de opciones en los estudios.

Este nuevo plan apunta a la interdisciplinariedad y a la integración de las funciones universitarias. En este sentido, la enseñanza, investigación y extensión estarán interconectadas entre sí. La enseñanza debe contemplar la creación de conocimiento aplicado a la solución de problemas socialmente situados, en diálogo con actores sociales, en la intervención en las prácticas en área, colectivo, organización donde exista una pertinencia política, ética.

Esta facultad, como cualquier organización de la sociedad, participa en la construcción de esas realidades. Su principal cometido es formar comunicadores sociales que trabajan específicamente en esos quehaceres, ya sea como periodistas, publicistas, realizadores audiovisuales y/o como comunicadores organizacionales.

Según lo establecido por la Directiva, la Unidad de Comunicación se vincula transversalmente con todos los actores de la institución, la dirección, las unidades de apoyo académico y gestión, el cuerpo docente y el estudiantado y se relaciona con diferentes actores del medio como las dependencias universitarias, organizaciones del sector público y del sector privado y los medios de comunicación. Asimismo, intenta constituirse en un espacio de formación integral para estudiantes.

La solicitud de unidades de comunicación en la Udelar tiene que ver con los procesos de centralización de la comunicación en la Universidad en la UCUR y luego de la descentralización de las facultades y servicios en Montevideo y el crecimiento de la Udelar en el interior. Asimismo con el valor de la comunicación y la necesidad de comunicar desde cada dependencia de la universidad.

La comunicación empieza a necesitar profesionalizarse al ir creciendo su demanda en las organizaciones. Las administraciones públicas en Uruguay han aumentado en la actualidad acompañando los contextos políticos y sociales cada vez más complejos, y como en la universidad pública, han crecido mucho en los últimos años. Por ello, la comunicación pasa a reconocerse como un servicio público que permite a los administradores conocer sus deberes, derechos, oportunidades.

Fundamentalmente se la utiliza para el logro de mayor transparencia, así antes de la conformación de las unidades, algunas facultades comenzaron a publicar en sus webs el rendimiento de cuentas a la sociedad.

Hoy también se busca un mayor grado de participación e implicación de los estudiantes, que al no formar parte de colectivos partidarios o de movimientos políticos resultan muy difícil convocarlos.

Por otro lado, habría que pensar hasta qué punto hubo un desarrollo de la comunicación como disciplina que posibilitó nuevas miradas, como la la creación de la sección Comunicación Organizacional. Y casi que conjuntamente se crea el Departamento de Especializaciones Profesionales que va a incluir a las secciones Periodismo, Audiovisual, Comunitaria y Organizacional en la recién inaugurada Facultad de Información y Comunicación.

A partir de estas necesidades, los comunicadores van a ir logrando cierto reconocimiento profesional, ganando la comunicación organizacional un espacio , en el marco de los cambios seguidos por los modelos administrativos clásicos.

La universidad, con las nuevas formas de producir y difundir las investigaciones científicas, en un contexto de redes digitales, busca profundizar un modelo comunicativo, adecuándolo a las exigencias y posibilidades del sistema de comunicación de uno unidireccional a otro más dialógico, en el que el dispositivo y las acciones comunicacionales que se despliegan constituyan vías para la conectar entre colectivos internos y externos implicados, con sus distintos intereses y necesidades.

Sin embargo, en las unidades se preguntan por publicaciones centralizadas, por qué es interesante divulgar y qué no, cómo compartir formas de producir, distribuir y controlar conocimiento y relaciones de poder en general, respetando la autonomía de cada servicio, pero con políticas de presentación común.

Se ha instalado la comunicación desde una perspectiva difusionista en la UDELAR y como consecuencia de la verticalidad operacional propia de la organización, se observa en cada facultad una composición de la unidad de comunicación como lugar especializado en construir y difundir diferentes mensajes, utilizando diferentes medios que se han unificado en la UCUR y se pretende hacerlo en todos los servicios universitarios. Todos los integrantes de la universidad hablan de una cuestión de medios, de encontrar referentes confiables encargados de la construcción de agenda mediática y en cuanto a los niveles de participación, se expresa la dificultad de encontrar respuestas comunicacionales.

Se ampliará y profundizará en el desarrollo de este trabajo cómo se viene actuando lo comunicacional en las unidades de comunicación.

LA RELACIÓN DE LA AUTORA CON EL PROBLEMA COMUNICACIONAL

> Si las referencias siguen en mí, es en función de algunos vínculos que he mantenido con algunas personas con algunos lugares que me gustaría volver y recuerdos que no se borran. Ese conjunto me pertenece, aunque comparto con otras, estos vínculos son fronteras sutiles que instauran demarcaciones y correspondencias en el espacio y el tiempo, en el presente y el pasado. Estos vínculos no son evidentes, uno los reactiva si quiere y puede, son al mismo tiempo una huella, un signo y una llamada.
> (Marc Augé, 2012)

Me recibí en 1993 en la Universidad Nacional de Rosario, Argentina, con el título de Comunicadora social con orientación institucional. La cursada comprendía abordar la comunicación interna y externa de las empresas, como asimismo nos formamos con las diversas corrientes de los institucionalistas franceses.

Ya graduada me mudé a Montevideo, Uruguay con la posibilidad de empezar a trabajar como profesional de la comunicación. En este país y en la década del ‘ 90 existía solamente una facultad que incluía la orientación organizacional dentro de la Licenciatura de comunicación. (Universidad Católica del Uruguay)

Años más tarde, participé como docente invitada a de curso de Comunicación Organizacional en la licenciatura en comunicación de la mencionada universidad.

En dicho establecimiento educativo, en 1998, dicté un curso de redes dada la influencia de los textos de Dabas y Najmanovich[4], otro de los abordajes propuestos era el de comunicación desde la óptica del interaccionismo simbólico, una de las obras de referencia remitía al libro la interacción social de Dominique Picard.[5]

4 Elina Dabas y Denise Najmanovich, *Redes, el lenguaje de los vínculos, Buenos Aires:* Paidós, 1995.

5 Edmond Marc y Dominique Picard, *La interacción social, cultura, instituciones y comunicación, Buenos*

Después del curso aludido, concreté un reemplazo en el dictado de la materia "Producción de Medios y Mensajes" en cuarto año de la carrera.

A lo largo de 20 años fui trabajando como docente, asesora, colaboradora en temáticas acerca de las organizaciones desde distintos paradigmas y/o modelos de comunicación.

Desde el 1998 al 2000 cursé la totalidad de seminarios de la Maestría en Planificación y Gestión de los Procesos Sociales, PLANGESCO, en la Universidad Nacional de La Plata en conjunto con el Centro Educativo La Crujía, donde el foco estaba puesto tanto en organizaciones públicas como en organizaciones no gubernamentales.

Del 2000 al 2008 trabajé como docente en la Licenciatura en Comunicación en la Universidad ORT, Uruguay. Allí dicté materias como Teoría de la Comunicación I y II, Cultura y Comunicación e Historia de los Medios, donde entendíamos a las teorías como llaves, como herramientas con las que cuenta el comunicador para comprender la comunicación en su contexto de producción.

Desde las distintas teorías de la comunicación, íbamos reconstruyendo los distintos contextos de producción de los diferentes modelos y paradigmas que abordan y dieron carácter científico a la comunicación, como la Mass Comunication Research, la Escuela de Chicago, la Cibernética, Los Estudios Culturales Ingleses y latinoamericanos, hasta las teorías de la dependencia y la democracia, entre otros.

En el 2005 participé en la redacción de los contenidos para la Tecnicatura en Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas en la Universidad ORT, Uruguay, donde dicté el curso de teorías de la comunicación para las organizaciones.

Aires: Paidós, 1992.

En el 2009 descubrí el texto *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, publicado en el 2007 por la Dra. Sandra Massoni y a partir de allí se produce una bifurcación, que me motivó a seguir por este camino, que me condujo a realizar la maestría en Comunicación Estratégica.

En el 2011 coordiné la Unidad de Comunicación en la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República y, actualmente, coordino el Seminario-Taller en Comunicación Organizacional donde cuesta hacer ver el espesor de la comunicación.

Quería rescatar entonces, mi actual trabajo como docente en el Área de Comunicación Organizacional en la Universidad de la República y el tiempo que hace que estoy vinculada de diferentes formas a este campo, tanto en facultades dentro de la Universidad pública, en Argentina y en Uruguay, como universidades privadas en este último país.

Primera frontera

LO ORGANIZACIONAL Y LO INSTITUCIONAL

A continuación se incluirán algunos aspectos disciplinares de la problemática para sistematizar y marcar diferencias respecto a lo que habitualmente se considera la comunicación organizacional desde los paradigmas clásicos.

Según George Lapassade, la institución se define "como la forma que adopta la reproducción y producción de relaciones sociales en un momento dado". Se marcan tres momentos decisivos: el del instituido, de lo instituyente y el de la institucionalización, donde la institución se manifiesta como instrumento de análisis de las contradicciones sociales. Es una mirada sociológica sobre las relaciones sociales, que también adoptará para su análisis institucional la psicología social y luego la Comunicación para la intervención teórica metodológica desde este enfoque.

Los institucionalistas franceses sostienen que la cuestión de la institucionalización remite al problema de la burocracia, entendida como la institucionalización de la separación, que se trasluce no sólo en la división técnica del trabajo, sino en la división social entre Estado y sociedad civil. En este caso, las unidades de comunicación, se presentan como una especialización más dentro de la estructura de las facultades y de la Universidad. Se trata de pensar cuáles son los alcances y limitaciones de la conformación de esa unidad para el aporte comunicacional en cada servicio, a partir de esa separación.

Se trabajarán, en este sentido, las relaciones de fuerza socioeconómica, la lógica de dominación que atraviesa y estructura los grupos y organizaciones para dar forma a esa Unidad de Comunicación. Lo que interesa en un grupo, siguiendo a René Lourau (1975), es propiciar una estrategia para que ese grupo no sea un momento transitorio para la individualización, sino un momento transitorio para la inserción y la articulación con otros grupos.

La idea es modificar algunas las modalidades institucionales de la academia, que no son otros que las formas institucionales del capitalismo y la organización de la sociedad moderna. En relación con el problema comunicacional, hace referencia a las transformaciones que se vienen dando tales como, la revisión de planes de estudio, de las evaluaciones, de la organización y puesta en práctica de la clase, las prácticas preprofesionales y actividades de extensión y la presentación y producción de conocimiento. Algunas de ellas ya se están llevando a cabo en los distintos servicios, sino están acabadas, están comenzando a experimentar el cambio.

Asimismo, se argumenta el por qué estas conceptualizaciones se constituyen como interrogantes a ser explorados en el despliegue de la estrategia comunicacional.

Lo que se pretende poner en discusión, a partir de la dicotomía entre los organizacionalistas y los institucionalistas, es pensar un modo de estructuración que permite asociar los componentes más diversos, los más singulares sin desnaturalizarlos. En este sentido, la eficiencia y eficacia de las teorías de la organización clásicas, no resultan útiles en la actualidad para comprender la lógica organizacional y gestionar el cambio.

Aquí se observa un quiebre, desborde a considerar desde el pensamiento complejo. En este sentido, una orientación como la de redes, podrá disipar los fenómenos de inercia burocrática y conservadurismo, que poco, pero todavía quedan ciertos resabios en la universidad.

El propósito es pensar la Unidad como posibilitadora del desarrollo de múltiples expresiones de saber, desde una lógica democrática al servicio de la política y la educación. Y aquí se puede partir de articulaciones claves ligadas a la universidad, el trabajo, la educación y la comunicación, entendidas como instituciones que atraviesan y generan sentidos varios con los que “negocia” cotidianamente la unidad de comunicación.

Para comprender esas articulaciones, se retoman las definiciones de institución y de organización que utiliza Leonardo Schvarstein, en Psicología de las organizaciones, que sostiene que las instituciones

> son cuerpos normativos–jurídicos culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social". En cambio, dice, "las organizaciones son su sustento material y desde donde tienen efectos productores sobre los individuos, operando tanto en sus condiciones materiales de existencia como incidiendo en la constitución de su mundo interno. (Schvarstein, 1990).

Para continuar el desborde planteado, se sugiere cambiar las metáforas de organización como máquina perfecta por una más flexible como la comunidad como un sistema complejo, ya que se distancia del modelo de organización moderna: la fábrica o el ministerio, para acentuar que las partes de este sistema sólo son partes por relación a la organización global que emerge de la interacción.

Se trata de poner en cuestión a las organizaciones entendidas desde las teorías clásicas[6] y proyectar a la universidad y a las facultades como trayectorias. No se considera significativo abordar la comunicación, extrapolando a cada servicio de la Udelar como subsistemas independientes, porque cada uno de ellos adquirirá características únicas, distintas en relación al sistema considerado como un todo. Asimismo, los vínculos, no son conexiones entre entidades preexistentes sino que emergen con aquello que enlazan en una dinámica de *autoorganización*.[7] Se trata de pensar un universo diverso en permanente

6 Con teorías clásicas, se hace referencia a la Administración Científica del Trabajo, a la Teoría Burocrática, las Relaciones Humanos cuyos máximos exponentes son Taylor, Fayol, Weber y Mayo respectivamente. Las mismas están muy bien sintetizadas en el texto de José Arocena que figura en la bibliografía.

7 Según sostiene Luhman, la auto organización implica la construcción de estructuras propias, mediante operaciones propias dentro de un sistema, que, al estar clausurados en su operación, no pueden importar estructuras. Son los procesos de desorden y apertura los que posibilitan que los sistemas se bifurquen y salten a nuevos órdenes, quedando claro que la entropía en un sistema es un disparador de orden, a diferencia con los enfoques tradicionales. (Niklas Luhman, 1996)

formación, configuración y transformación. Donde no existen elementos aislados sino que forman unidades heterogéneas, ensambles dinámicos, redes que no tienen un sentido unívoco, no están completamente determinados.

En este sentido, se revisan estas unidades heterogéneas como sistemas complejos que producen y son producidos al mismo tiempo en una dinámica social propia, que va formando límites, pero que tienen cierta permeabilidad, porque son interfaces mediadoras, sistemas de intercambio.

Asimismo, otra diferencia con el paradigma de la simplicidad con el que se aborda a las organizaciones, es el acento puesto en el orden generativo, en la dinámica de la producción de formas, es decir, que no hay restricciones *a priori* de su potencialidad.

La propuesta, entonces, es pensar la Unidad desde la metáfora de la red, admitiendo que no existe una unidad que se comunica con otras unidades o departamentos, sino que se forman heterogéneas como redes que tienen sentidos diversos y, aunque hay ciertos límites, van evolucionando de cierta forma y evitando otras. Están activos sólo en el devenir. La configuración resultante se mantiene o se transforma a través de los enlaces con el medio, del que se nutre y al que modifica. Asimismo posee una autonomía relacional que permite la flexibilidad del sistema, siendo los enlaces, son su condición de su libertad.

> La forma red establece flujos itinerarios para interconexión. Las redes fluidas y los ensambles dinámicos son ad hocráticos, fluidos, autotransformadores y abiertos. (Maturana, 2005)

La metáfora de la red, en los sentidos múltiples de la Unidad heterogénea, abordados desde una ética y estética vincular, implica una capacidad de sentir la vida, conectarse con lo diverso. Asimismo, reconocer la dinámica del mundo y del conocimiento, generando cartografías móviles de los territorios convivenciales. Como sostiene Denise Najmanovich, “dependiendo de cómo conectes, es el mundo que vas a crear”. (Najmanovich, 2005).

Desde la Teoría General de los Sistemas, Luhmann habla de procesos de *diferenciación* e *integración*. Con la diferenciación se hace posible dividir el trabajo en muchas facetas, para hacer frente a la complejidad, para utilizar las ventajas de la especialización, para racionalizar la utilización de recursos para la obtención eficiente de los fines. Sin embargo, una vez que se tiene la organización diferenciada, se presenta el problema de cómo evitar la entropía del sistema. En este sentido el abordaje desde la comunicación organizacional al buscar la integración, se desarrollan prácticas de coordinación y control, que llevan al proceso de pertenencia de los diferentes subsistemas. Es así como el sistema organizacional demanda comportamientos muy específicos de sus miembros. (Arocena, 2010).

En toda organización debe existir la doble contingencia, la primera es que las reglas de una organización podrían haber sido de otro modo y la segunda es que la conducta de sus participantes podría ser otra. Sólo se puede hablar de que existe una organización si ambas contingencias coinciden. Es decir que el objetivo final es producirse a sí mismos: su propia organización e identidad es su producto más importante.

La pregunta, entonces, es más por la construcción de la experiencia que por la identidad, ya que desde esta última teoría y desde la metáfora de la red se genera una forma de estar y no cómo se supone que se debería dar, presionando a distintos actores, convenciendo de formar parte.

Hay modos de ser parte, modos de pertenencia. Spinoza habla de afectar. En este sentido, trabajaremos las matrices socioculturales[8], analizaremos las mediaciones[9] para comprender las diversas experiencias de los actores involucrados en los temas descriptos en los planes de estudio, y las instancias posibles de la comunicación universitaria, por así ubicarla.

---

8 Las matrices socioculturales, es una técnica que se utiliza para describir los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector, su linaje de transformaciones. Se desarrolla en el Paisaje metodológico

9 Mediación, refiere un sistema de percepción-acción para trabajar desde las relaciones en cada grupo.

Otra de las diferencias con respecto a los enfoques tradicionales del análisis organizacional, que es un buen aporte para seguir desarrollando para los comunicadores que trabajan la comunicación organizacional, es el uso de la geometría fractal, no eucluidiana *para mirar lo que no se ve,* que permite determinar cómo dentro de cada unidad de comunicación se otorga una visión particular de la universidad que es igualmente determinante para el funcionamiento de todo el sistema.[10]

La fractalidad posibilita captar la simultaneidad entre lo constante y lo cambiante de los fenómenos, que surge de la interacción recíproca entre estructura y función.

Este enfoque también recupera la complejidad en los estudios organizacionales, ya que no divide las estructuras para luego vincularlas, sino que las entiende tejidas juntas con la función. Es decir, que la unidad de análisis es un sistema integral, donde el todo es mucho más que la suma de las partes. Además, posibilita estudiar la comunicación como fluida.

Las organizaciones evolucionan o desaparecen con los cambios que se dan en su contexto y su modo de gestión precisa la comprensión de los mismos. Se requiere que los miembros de la organización adquieran una nueva forma de pensar sobre las relaciones a las cuales pertenecen y que comprendan cómo estas relaciones se forman a través de procesos recíprocamente determinantes y determinados. Es decir, se rompe con la linealidad y causalidad mecánica para incorporar a los bucles en lugar de las líneas. Las relaciones siempre están fluyendo y la estabilidad siempre está en el medio del flujo.

Jesús Galindo Cáceres habla de configuraciones sociales que pueden ser entendidas en el espacio conceptual de la comunicación. En este sentido, este proyecto puede permitir observar las implicancias y variaciones de cómo se convive, colabora y compite en las unidades de la comunicación construyendo la Universidad. (Galindo Cáceres, 2011). De este modo, la comunicación se convierte en constructiva, se relaciona más a figuras la simbiosis, interacción y complejidad, que sólo a una concepción sintáctica o semántica.

10 Para ampliar sobre este interesante enfoque ver Ítalo Pizzolante

Massoni afirma que la comunicación estratégica abarca lo micro y lo macro en el despliegue de las dimensiones del problema, alcanzando así, las causas básicas del mismo, para lograr el cambio en la generación de sentido del rumbo deseado y proyectado. Se trata de pasar de una organización entendida como máquina y como instrumento de dominación, a otra como metáfora de flujo de cambio y transformación. Esta última comprensión hace referencia a la lógica de cambio perteneciente a la vida social, en el caso de este trabajo, refiere a la racionalidad ambiental.

Segunda frontera

LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA

La relación teoría- práctica implica una vieja y conocida discusión, que no se va a desarrollar aquí. Solamente, este relieve intenta actualizar esta discusión desde los cursos de la maestría en relación a los aportes de la comunicación estratégica.

El problema de pensarlas separadas podría remediarse abordando lo *situacional* como forma de incorporar la recursividad que subyace en todo proceso humano, vivo.

Se puede decir, que la tensión se reanuda con la separación entre la academia y la profesión, que también se pueden interpretar como desbordes para reflexionar. En el caso de los comunicadores, que necesariamente tienen que tomar decisiones problemáticas en las organizaciones, necesitan un saber hacer, una teoría que los ayude a comprender aquello que manejan y sus consecuencias previsibles y les asistan a adoptar elecciones adecuadas. Una vez articulados esos dos conocimientos será la experiencia personal de cada uno la que le permita enfocar y ajustar ese conocimiento en cada caso.

> Los estudiantes de grado, por ejemplo, prefieren soluciones al estilo de recetas y muchas veces no quieren perder el tiempo con las explicaciones propias de una teoría. En el caso de los ejecutivos que los contratan, reciclan palabras y terminan confundiendo las estrategias con las recetas, la imagen por la reputación y la ética con la responsabilidad social organizacional. (Pérez, 2013).

En este sentido, en comunicación organizacional, se ha ido sustituyendo al ser humano por sus componentes y sus constructos: el actor racional, el votante, los clientes, los empleados, con el total olvido de que la estrategia la diseñan y también la sufren los seres humanos.

Los desplazamientos que posibilitaron la Comunicación estratégica han acercado la teoría a la práctica desde una visión sistémica, y fundamentalmente compleja que permite armonizar dualidades antes enfrentadas.

El análisis formal y diagnóstico de las organizaciones como procesos de compresión siempre se basan en aplicar alguna teoría a la situación considerada. Las teorías son interpretaciones de la realidad. Se teoriza o se comprende situaciones de igual forma que intenta formular imágenes y explicaciones que ayuden a hacerse una idea de su naturaleza fundamental. En este sentido, se utilizan las metáforas que permiten un modo de ver y pensar a las organizaciones, que si bien es parcial, es relacional. Es decir, su empleo intenta comprender un elemento de experiencia en términos de otro.

Las metáforas, las imágenes contribuyen a encontrar nuevas formas de organizar y nuevos métodos de formulación y resolución de problemas. Implica un modo de pensar y no una aplicación mecánica de un conjunto de reglas cerrado. Comprende a la organización como compleja, ambigua y paradójica.

Nuevamente, el eje de la complejidad y lo fluido superan esta dicotomía. La complejidad se presenta, entonces como una forma de cuestionamiento e interacción con el mundo. No se trata de una teoría, sino dice, Najmanovich, es un proyecto siempre vigente y en permanente evolución (Najmanovich, 2005).

Esta autora sostiene que hay que renunciar a la actitud contemplativa y de exterioridad teórica para reconocer al conocimiento como configuración del mundo e invita a explorar nuevas formas de indagación y de producción de sentido.

Massoni también convoca a pensar nuevos modelos y metáforas comunicacionales que incorporen a la teoría como llave, como forma para interpelar situaciones de comunicación a partir de su forma de operar, es decir, defiende a la teoría funcionando con el mundo. (Massoni, 2007).

Segundo relieve

LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

¿Cuáles son los aportes de la comunicación estratégica para pensar la vinculación comunicación- organización?

- El abordaje transdisciplinario y multiparadigmático.
- Pensar a la comunicación como el proceso de construcción de una relación.
- Trabajar con problemas que no se traducen en "falta de comunicación" en una organización.
- Buscar la respuesta a un cómo suceden las cosas, y no a un qué sucede.
- Nuevos modos de conocer, que implica cierto vínculo sujeto y objeto de conocimiento en un mundo fluido.
- Reconocer las dimensiones de la comunicación, superando la unidimensionalidad de la misma y recuperando la complejidad e importancia del aporte comunicacional, como mirada específica y articuladora a la vez.
- El foco puesto en el "encuentro como centro de la intervención, el interés de analizar y comprender cómo opera ese encuentro y cómo se dan las relaciones de afectación mutua".
- La idea de desplegar una mirada comunicacional que mantiene las relaciones en tensión.
- "Pensar a las estrategias de comunicación como dispositivos de inteligibilidad entendidos como máquinas para hacer ver y hacer hablar, que hacen crean nuevas realidades". (Massoni, 2013).

La comunicación: desde lo comunicativo a lo comunicacional
Los comunicadores para la innovación social

En primer lugar, se podría decir que existe una tradición de entender a la comunicación como un emisor que emite mensajes a diferentes públicos receptores. La facultad como una gran enunciadora, que define, a través de un plan de comunicación cómo contactarse con distintos públicos objetivo, y se supone que al estudiar sus perfiles, se los puede sistematizar protocolorizando vínculos. Este abordaje se estudia desde la formación y se reproduce en la experiencia de comunicadores, trabajando en comunicación organizacional, en diferentes organizaciones de la sociedad, sean públicas, privadas u ONG.

> Se comprende a la comunicación organizacional como el conjunto de los procesos físicos, psíquicos y sociales mediante los cuales se efectúa la operación de interrelacionar una o varias personas (emisor) con una u otras personas (receptor) buscando alcanzar determinados objetivos mediante una respuesta eficaz, a través de diferentes medios. (Anzieu, 1971)

Es decir, que se comprende como el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma y su medio, que se observan y analizan para luego influir en la conducta de los públicos internos y externos.

En este punto, es interesante nombrar la modalidad de las Unidades de Comunicación en la Udelar, que se dedican a difundir las actividades de cada departamento o secciones de la facultad y luego se escucha, “yo se los envié” a muchas listas de mailing, dando a entender que ese procedimiento alcanza para convocar a participar de algún Congreso, o evento de algún departamento o peor aún, cuando se envía como por obligación, ya está dicho, “ya cumplí”. Una especie de trabajar como comunicadores, para tirar la pelota hacia adelante…

Cabe aclarar, sin embargo, que los mensajes sólo actúan potenciando o neutralizando ideas que ya estaban en el contexto. Los mensajes no son discursos sueltos que circulan, ni tampoco se interpretan tal cual fueron codificaron en los procesos de producción. Como sostienen los Estudios Culturales, las gramáticas de producción, de circulación y de consumo de sentido social no son las mismas, rigen por diferentes lógicas. (Grandi, 2000).

En este sentido, uno de los desbordes, es reflexionar sobre cómo la comunicación es multidimensional, y se está creyendo que simplemente con la *difusión* se puede lograr la *participación.*

Abordar la comunicación desde la complejidad implica mirar a la Unidad, no como lo expresa su nombre, sino como "una realidad compleja y conflictiva en la que existen actores con intereses y necesidades diferentes y niveles de compromiso, a veces antagónicos a veces complementarios y que por este motivo se pueden coordinar en torno a un problema" (Massoni, 2007).

Se propone un cambio de enfoque, ya no se trata de producir y hacer circular mensajes, de ver qué tienen para publicar las Unidades, sino de PENSAR.

Sin embargo, muchos comunicadores se sienten cómodos con el conocimiento sobre comunicación organizacional heredado y este proyecto puede generar cierto rechazo y/o desconfianza.

Además, se trabaja la comunicación desde la estrategia entendida desde textos clásicos como el Arte de la Guerra de Sun Ztu, la Estrategia de Mintzberg y la de Marketing de M. Porter y hasta el mismo Maquiavelo, viendo al otro como un enemigo, alguien a derrotar, se basan en acciones verbo como persuadir o convencer.

Estos últimos conceptos encuentran límites, ya que en la convicción no hay sentimiento posible. En cambio, la propuesta de Massoni de conversar es diferente a

convencer, ya que como dice la autora, “ las razones se combinan con las emociones y deseos. En la conversación, hay un registro otro de la comunicación, hay flujos en múltiple sentidos mientras que el convencer implica la unidireccionalidad.” (Massoni, 2007)

El concepto de *estrategia* que se utiliza proviene del ámbito militar o de administración de empresas, pero desde esa misma mirada se aplica a la planificación estratégica en comunicación.

Es interesante retomar Rafael Pérez (2006), quien sostiene que la comunicación ofrece una matriz desde la cual podemos estudiar las relaciones humanas y se constituye como un nuevo lugar para pensar y reformular la Teoría Estratégica. El autor habla de una Nueva Teoría Estratégica compleja, relacional, que pase de la ciencia del conflicto y de los recursos escasos a ser la ciencia de la oportunidad y de la articulación y sostiene que el comunicador debe ser:

> Un estratega, con un potencial que le permite comprender la realidad a intervenir y cuida su manejo, es decir, puede operar con competencia. En este sentido, sostiene, que tendría que poseer ciertas características: tener un pensamiento holístico y sistémico, ser visionario, saber diseñar e imaginar escenarios del futuro. Un estratega, dice, ve dinámicas, percibe los flujos y las interacciones, donde los otros solo ven cosas, detecta las discontinuidades del presente, se sabe situar en las encrucijadas, analista sintético, creativo imaginativo, contextualizador, capacidad relacional e interés por los demás, integra las diferencias, evaluado, capaz de priorizar y elegir opciones, sensible, sentido común y finura de juicio. (Pérez, 2012)

Otro de los desplazamientos es dejar de pensar a la comunicación al final de línea para visualizar a la comunicación como una cuestión de equipos. Tiene que ver con la forma de relación que va configurando cada una de las acciones previas capaces de instalar conversaciones múltiples en lugares específicos.

En este caso, la idea es la definición de la Unidad como un escenario para convocar a los actores relacionados en la solución del problema, vinculados a diferentes problemas que se pueda construir. Conocer las necesidades e intereses de docentes, no docentes, estudiantes, sociedad y universidad, como se pregunta Massoni "¿De qué tienen hambre" en relación con la Unidad de Comunicación?

Se trata de instalar una conversación que trabaje en la transformación del espacio social en una cierta dirección. Esta ruptura es decisiva, ya "no se dice cuál es el tema que comunicar, sino cuál es el problema acerca del cual conversar." (Massoni, 2009). En este sentido, sostiene Edgar Morin, retomando a Austin, que:

> La actividad de comunicación no consiste en la transferencia de información del emisor al receptor. La comunicación se convierte en la modelación mutua de un mundo común a través de una acción conjunta: el acto social del lenguaje da existencia a nuestro mundo. Hay algunas dimensiones a través de las cuales se hace emerger lo social. Por ejemplo los actos de habla con sus condiciones de satisfacción. (Morin, 1999)
>
> El lenguaje es visto como un mecanismo para la adquisición del mundo o para el desarrollo de la capacidad para crear orden. Un orden que finalmente deviene en sentido[11], que es garantizado, pero la línea de traducción ha impuesto una forma de operarlo. La traducción es el principio de una arquitectura del saber, del pensamiento y de que una fundación asegura el modo en el que el mundo pueda hacerse accesible sigue, Michel Serres.

Esta cita explica cómo la comunicación entendida desde los paradigmas clásicos pierde su riqueza productiva, y como el comunicador construye sentido en la comunicación organizacional, sosteniendo las prácticas organizacionales La *traducción* proporciona las bases para que la mediación tenga sentido, para que el comunicador sólo pueda enriquecer lo ya formado y para que la organización se asegure en su estructura y en sus manifestaciones. La comunicación se torna tautológica.

11 Sentido: significados producidos históricamente a partir de referencias y mutuas alusiones que se revierten y se invierten.

Sin embargo, desde la postura de la Comunicación Estratégica, se estimula a trabajar en forma transdisciplinaria, donde psicólogos, sociólogos, economistas y otros profesionales puedan aportar a las conversaciones, desde lugares específicos de conocimiento.

> Integrar la dimensión comunicativa implica una mirada que rebase la hegemonía de la emisión para centrarse en el otro como otro y no como otro para… reconocer que en un espacio social conviven múltiples y distintas verdades de lo real. (Massoni, 2007)

La propuesta es entender a la comunicación como espacio estratégico para pensar los bloqueos y las contradicciones de la dinámica social, proyectar futuro, para darle lo más importante que puede tener, su capacidad constructiva, productiva. Como se expresa en el primer relieve las organizaciones, los objetos no son, sino que devienen en las interacciones. Por este motivo el estudio de las representaciones no alcanza para la comprensión de las diversas situaciones abordadas desde la complejidad. El sujeto se constituye en la trama relacional dentro de las organizaciones, en la sociedad. En el modelo mecanicista no interesa el hombre en la escena, mucho menos teniendo en cuenta su historia y situación.

Dice D. Najmanovich (1995):

> Si la realidad es una trama y el hombre, un nodo de la misma, se podría entender que las organizaciones son nodos especiales formados por seres humanos que se asocian en busca de configuraciones más propicias para su devenir como seres humanos y al mismo tiempo poder alcanzar metas sociales. (65)

Un comunicador desde los nuevos paradigmas de la ciencia se pregunta por los factores co productores que posibiliten la aparición de la novedad, que reconfigura lo existente, ya que trabaja las distintas dimensiones de la realidad teniendo en cuenta los acoplamientos de los sujetos en ella.

Sostiene Sandra Massoni (2008) que:

> Un diseño estratégico es una respuesta político-cultural compleja orientada a generar el cambio. En este sentido, las estrategias son iniciativas prácticas, caminos para alcanzar ciertos objetivos de cambio, complementarios entre sí, que permiten operativizar el diseño.

La especificidad del campo de la comunicación organizacional se encuentra en la capacidad del comunicador de proponer una conversación en el espacio donde se encuentran las alteridades socioculturales. En este sentido, por trabajar en ese espacio social, el área organizacional, debería estar comprometida con el ejercicio democrático de la sociedad, donde los trabajadores puedan autorrealizarse, al mismo tiempo que aportan al colectivo.

Quizás los comunicadores puedan cambiar algo respecto de la manera de investigar, trabajar y proyectarse socialmente en cuestiones ligadas al desarrollo o en términos generales. Por ejemplo, dejando de responder las lógicas de la academia y el mercado, para intentar transformarlos. En este sentido, se trata de dejar de ser ejecutores de productos comunicacionales, para dedicarse a construir mejores organizaciones, mejorando la calidad de vida de los diferentes actores sociales para consolidar una cultura democrática.

La propuesta es reconsiderar la responsabilidad como investigadores y como profesionales, teniendo en cuenta que todo lo que se haga hoy tendrá sus efectos en el futuro. “Se trata de incorporar la capacidad constructiva de los sujetos sociales en su devenir.” (Massoni, 2009)

Con respecto a qué tipo de comunicadores quiere formar la maestría en Comunicación Estratégica, expresa:

> Formar comunicadores capaces de investigar e interpelar la dinámica social en la que operan, reconociendo y proponiendo dispositivos que promuevan una ampliación constante de la participación de los grupos y sectores involucrados en distintas situaciones comunicacionales. No solo desarrollar en él habilidades analítico-técnicas, sino que estimulará además la creatividad, el desarrollo de una ética de la acción y la sensibilidad a las realidades sociales, con especial énfasis en los requerimientos locales de los territorios. Se trata de promover una cultura de la sustentabilidad como nuevo estilo profesional en el área de la investigación de procesos comunicacionales y de desarrollo a partir de problemáticas emergentes significativas para los actores en distintos contextos.
>
> Un profesional-investigador capaz de innovar, utilizando críticamente las posibilidades tecnológicas según sus requerimientos; con una actitud de flexibilidad, que lo lleva a una actualización permanente de su formación, como así también, a integrarse en equipos de trabajo ínter y transdisciplinarios la intervención.[12]

Massoni sostiene que se requiere un abordaje transdisciplinario, concentrado en lo situacional, y que recupere al hombre como núcleo articulador del proceso de conocimiento con la capacidad constructiva de los sujetos sociales en su devenir. Tiene que aprender a pensar sistémicamente.

La tarea del comunicador es ver cómo se dan las relaciones de afectación mutua, para propiciar el encuentro en la diversidad como un cambio social conversacional que enactúa. La noción de enacción, "hacer emerger" enreda justamente la acción y el conocimiento, el conocedor y lo conocido dando cuenta de su circularidad.

12 Propuesta de la Maestría en Comunicación Estratégica, Universidad Nacional de Rosario, Argentina.

Tercera frontera

LO PÚBLICO Y LO PRIVADO

> Lo público es el lugar donde todo sucede, donde se prueba el amor, la identidad se afirma, la justicia es destino, la verdad horizonte: el compromiso, libertad. Allí nace la tolerancia, luce la seguridad, florece el diálogo, crece la fortaleza y acontece la responsabilidad. (Jaramillo, en José Bernardo Toro)

En relación a las unidades de comunicación de la Udelar, cabe la pregunta por la administración pública, por la información, la transparencia como parte de su gestión y también por la comunicación como derecho.

La intención es recuperar la concepción de comunicación como derecho que desarrolla Washington Uranga, quien sostiene que "pensar la comunicación para la transformación incluye la construcción de mecanismos y procesos que garanticen las manifestaciones comunicativas de esta diversidad, ya que, que lo plural y diferente se expresen en la sociedad y la cultura es parte esencial de la vigencia del derecho a la comunicación. "Sin manifestaciones de la diversidad no hay derecho a la comunicación" (Uranga, 2012).

El derecho a la información es un paso inicial del proceso. Uranga (2012) agrega que el derecho a la comunicación redunda en la ampliación de derechos, por lo tanto resulta decisivo para la construcción de ciudadanía. En este sentido, los comunicadores tienen la responsabilidad de aportar esa obra.

> El proceso de información y comunicación, habrá permitido que la determinación final sea consecuencia del intercambio de actores informados, dialogantes y participativos.

> El resultado que se logra tiene que ver con la calidad de la decisión y con la calidad misma de la democracia como estilo de vida y no solo como mecanismo institucional para la toma de decisiones.

Se trata de pensar formas de organización para debatir el sentido del bien común. Dice José Bernardo Toro (2010), "las organizaciones e instituciones son, tanto más útiles para la sociedad, en la medida que generen intercambios con otras organizaciones y con otras personas en su vida cotidiana". Asimismo, las organizaciones crecen a partir del aumento de su capacidad de generar acuerdos, es decir, de generar compromiso social.

A su vez, el desarrollo de las organizaciones son un factor pedagógico para la formación de ciudadanía y para el fortalecimiento de la democracia porque aumentan el tejido social. A su vez, través de las ellas, las personas devienen en actores sociales que inciden en su futuro, y esta incidencia es la mayor expresión de autonomía ciudadana.

Uranga (2012) recupera la categoría de ciudadanía comunicacional. Sostiene que la agenda de la comunicación es hoy una agenda ciudadana, es una agenda de la política. En este sentido, debe aportar al bien común, debe ser plural y diversa; cultural y políticamente significativa para la vida cotidiana y la calidad de vida de los ciudadanos.

> Toda política pública requiere de estrategias de comunicación, entendidas como la aplicación adecuada y coherente de medios y recursos de comunicación, con la finalidad de generar, en primer lugar, los sentidos (políticos, sociales y culturales) que le den sustento argumental a la misma y, en segundo término, de forjar procesos a través de los cuales la política pública en cuestión alcance los objetivos y las metas propuestas, produciendo resultados que modifiquen adecuada y satisfactoriamente el ámbito de acción sobre el cual se está trabajando e impacto positivo en la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas involucrados. (Uranga, 2016)

Dice Jaramillo (Bruno, Vargas y Uranga, 2012): “Las estrategias son la forma de traducir en iniciativas la voluntad política y cultural de transformación, que tiende a acompañar un proyecto de desarrollo, un entramado social y político, organizacional o de políticas públicas”.

A diferencias de otros enfoques, en comunicación estratégica se interpela a los actores en forma genuina, y no como sujetos para lograr algo, sino como otro diferente con necesidades específicas en relación a un problema concreto.

Dice Toro (2001 en Bruno, 2005), el comunicador intenta comprender los intereses de los actores involucrados en los procesos, para generar alianzas necesarias, buscar metodologías para que la construcción de nuevos sentidos sea debatida en espacios más amplios, interpelar el contexto y las necesidades de movilizar a los diferentes actores.

Jaramillo (2007) se pregunta ¿cómo puede contribuir la comunicación al servicio de lo público a hacer efectiva la movilización?

> Animando la deliberación pública y ciudadana, construyendo consensos y lugares de encuentro entre los actores sociales que puedan coincidir o no con los propósitos pero que entiendan la dimensión del reto y que, junto a los comunicadores, planifiquen estratégicamente las acciones comunicativas de manera de trazar una ruta crítica, política y cultural y de movilización clara y definida a partir de proponerse objetivos de construcción de sentido y de visión compartida alcanzables y verificables.

Washington Uranga sostiene que “el componente de participación aparece como criterio de validación de las imágenes de futuro entendidas como el escenario al que queremos llegar o “la casa que se quiere habitar”, para utilizar una metáfora sobre lo soñado y deseado”. De este modo, el autor, convoca a generar escenarios y medios de comunicación como un ámbito propicio para procesar los conflictos desde la perspectiva de derechos. Sostiene que los comunicadores que deseen la transformación social tienen ese compromiso.

La gestión reconoce que en el proceso de toma de decisiones, los modos de participación son diversos, relacionados con las cuotas de poder que cada actor detente en el espacio particular, los liderazgos y los roles asignados, entre otros factores a tener en cuenta, y asumiendo que quienes han sido elegidos para conducir tienen una voz predominante en esa instancia. Porque, como señala Carlos Matus, "planifica quien gobierna".

La unidad de comunicación depende jerárquicamente en cada servicio universitario de Decanato y la Unidad Central de la Universidad, del referente de la Comisión Central de Comunicación que depende de Rectorado. Tanto los diferentes Decanatos de las facultades como Rectorado de la Universidad son quienes gestionan la palabra, la forma, los qué, los cómo: son quienes han sido elegidos para conducir la organización, tienen una voz predominante. La gestión requerirá reconocer que en el proceso de toma de decisiones los modos de participación son diversos, relacionados con las cuotas de poder que cada actor detente en el espacio particular, los liderazgos y los roles asignados, entre otros factores a tener en cuenta, en cada unidad, dependiendo de estos factores, se tendrá mayor o menor maniobra de acción en comunicación.

Aquí es relevante detenerse a pensar cómo se puede gestionar la organización y la comunicación por separado. Es cuando surgen las dudas sobre la necesidad de separar las unidades como lugares específicos de comunicación. Se podría argumentar que se entiende la comunicación como información y por ese motivo es que ocupa ese lugar en la universidad, ya que las decisiones propias de la gestión pública estarán basadas en el discernimiento y en la creación colectiva, y por lo tanto es decisivo, gestionar en conjunto la organización, en el sentido de formar parte de la planificación estratégica universitaria.

En este sentido, se considera que el enfoque de la gestión sigue siendo solo instrumental, situación que mantiene a la comunicación como instrumento para la gestión de lo público. En el caso de las unidades, se encargan de dar visibilidad a lo que sucede en la Universidad, es decir, gestionan desde una dimensión informativa de la comunicación.

Sin embargo, para trabajar en el ámbito en educación en el ámbito público universitario requiere de vocación de servicio para llegar a la comunidad universitaria, a la sociedad en general donde vivimos y convivimos, y por lo tanto, aprendemos.

En este sentido, gestionar implica también, gestionar la propia experiencia que es inseparable de la gestión social y de las organizaciones. Todas las decisiones que se toman tienen incidencias en el plano institucional y en el plano personal de la existencia. Las características de la misma se configuran por las condiciones, la formación, la trayectoria y experiencia de los sujetos, la forma en que procesan la construcción colectiva los diferentes participantes del proceso de gestión, pero por las condiciones materiales que ofrece el contexto. Está atravesada por el poder. Se hace visible a través de las acciones las alianzas, los equilibrios y asimetrías de poder en una organización.

A diferencia de las prácticas en comunicación organizacional desde los enfoques más clásicos, no se pueden asumir los cambios por obligación, es decir, hasta qué punto se puede gestionar los cambios desde arriba, ya sea por falta de voluntad política, la intención es transformar desde prácticas concretas.

Edgar Josué García vincula los sistemas de información y los sistemas de comunicación con la *Cultura de participación* que define como ambiente necesario para conseguir a los objetivos de las organizaciones o que un grupo se ha planteado. Esa cultura de participación se materializa mediante un sistema de participación que se compone de los sistemas de comunicación, información y de organización, subsistemas tecnológicos e ideológicos.[13]

Otra de las preguntas es: ¿cómo integrar las políticas públicas desde una cultura de sustentabilidad?. Este es uno de los desbordes esenciales. Cómo las Unidades de comunicación de la Udelar pueden constituirse en dispositivos para pensar la democracia como estilo de vida, una cultura democrática, me refiero a concebir acuerdos que generen compromiso social.

13 Ver Edgar Josué García en Jesús Galindo Cáceres Para una Ingeniería de la comunicación, 2015.

Se trata de repensar lo público, no solo desde el punto de visto instrumental, sino ambientalizar acceso a la palabra, qué tipo de palabras, para lograr qué vínculos con qué actores, entendiendo que desde el lugar de comunicador estratégico, no se trata solo de una cuestión discursiva, sino en los sentidos emergentes. Así mismo, generar condiciones para que se incluyan otras problemáticas en la agenda mediática.

En este sentido, los medios de comunicación son utilizados solamente para difundir convocatorias de los diferentes servicios universitarios. Esta dimensión no se corresponde con la interacción social, que lleva a la participación.

La idea de lo público lleva a pensar, a diseñar, qué es esto de lo público, en relación a aquello que es bueno para todos. El la moral liberal progresista hace sentir la responsabilidad, pero también la experiencia en cuanto persona que forma parte de un proyecto personal, laboral y el compromiso con la cuestión pública.

Por este camino, se puede trabajar la propuesta de Daniel Prieto Castillo de propiciar la *corresponsabilidad comunicacional*, es decir, todos los integrantes somos responsables de nuestras acciones en relación con la facultad, cada uno a su modo y con sus intereses, sus necesidades, sus diferencias y las tensiones que se dan en la red. Convoca a todos los integrantes de una institución universitaria y de una institución general.

Y por otro lado, necesitamos de la *voluntad de comunicación*, que implica un esfuerzo de llegar al otro.

La pregunta es cómo lograr en la Unidad la producción de acción coordinada, para generar compromisos para la acción y una corresponsabilidad comunicacional entre los actores involucrados en una situación de comunicación.

Según el autor de La Organización Egoísta, Víctor Bronstein, se trata de redefinir acuerdos de segundo orden que permitan y optimicen el buen funcionamiento de las redes comunicacionales, posibilitando la comunicación para la acción y cumplimiento de metas.

Empieza con la empatía, con la capacidad de entender a los otros como otros. Esto presupone, en el caso de los docentes, responsabilidad para con uno mismo, para enseñar, investigar y desarrollar actividades en el medio y responsabilidad con la comunidad.

Entonces, un comunicador social comprometido con los procesos de cambio se pregunta por: ¿Qué haría falta?

¿Cómo fue posible y cómo y para qué podría ser distinto? ¿Cómo hacer las cosas mejor? Para ello, traza escenarios, para construir futuros junto con los actores involucrados, respetando la diversidad, que representa la garantía de libertad y autonomía que tienen los ciudadanos.

La comunicación para la transformación está vinculada a la política como herramienta de ese proceso. En este sentido, sostiene Uranga, que no hay democracia sin democracia comunicacional y la democracia de la comunicación alimenta la democracia política.

Robert White (2011) habla de:

> Intervinculadores para definir la acción de los comunicadores. La tarea [dice] consiste en poner en relación a distintos actores y realidades pero sobre todo, en actuar como facilitadores y articuladores del diálogo público entre actores plurales y diversos en un escenario público que es complejo porque está atravesado por dimensiones económicas, políticas, sociales y culturales, sin que ninguna de ellas tenga menos importancia que la otra y sin que pueda ser soslayada.

Sostiene Uranga (2012) que: “el comunicador debe apuntar a ser facilitador, a generar condiciones para el diálogo público de los actores, en el espacio público”.

Cuarta frontera

CIENCIA - CULTURA

La universidad, dice Edgar Morin, "conserva, memoriza, integra, ritualiza una herencia cultural de saberes, ideas, valores; la regenera al volver a examinar, al actualizarla, al transmitirla genera ideas y saber y verdades que van a entrar dentro de la herencia" (1999).

> Se convirtió en el lugar mismo de la problematización de la cultura moderna europea, se inscribió en su misión transecular y transnacional, al abrirse a otras culturas.
>
> Entre sus cometidos, no podía tener como vocación directa una formación profesional, sino una vocación indirecta a través de la formación de una actitud de investigación.
>
> De ahí surge su función paradójica, por un lado, adaptarse a la modernidad científica e integrarla, responder a las necesidades fundamentales de formación, proporcionar profesores para las nuevas profesiones y por otro, una enseñanza meta-profesional y meta-técnica, es decir, una cultura.
>
> La misión transecular de la universidad, es la que le pide a la sociedad que adopte su mensaje, sus normas: inocula una cultura que no está hecha para las formas provisorias sino que está hecha para ayudar a los ciudadanos a vivir su destino; ella defiende, ilustra y promueve, en el mundo social, político, valores propios a la cultura universitaria: autonomía de consciencia, la problematización la primacía de la verdad sobre la utilidad, la ética del conocimiento. (Humboldt en Morin, 1999)

Pero, esta doble función que le ha tocado a la universidad, ha adaptado la enseñanza y la investigación a las demandas económicas, técnicas, administrativas y a las recetas del mercado y a la enseñanza general a dejar la cultura humanista de lado.

> Sin embargo, hoy en día ya no hay ciencia-ficción, porque la ficción se ha instalado en el cuerpo mismo de la ciencia, disolviendo su poder predictivo, mostrando que la incertidumbre y el caos son condiciones intrínsecas e ineluctables del orden del mundo, del hombre y la naturaleza.
>
> La modernidad ha implantado en nuestras conciencias, el fundamentalismo del mercado, la transparencia de lo real, a través del conocimiento que ofrecen las ciencias y la creencia en el progreso sin límites. (Leff, 2009)

Se hace necesario generar dispositivos de construcción-deconstrucción y reconstrucción que se trabajan en la epistemología de la complejidad[14] que fortalezcan la capacidad de interpelar las problemáticas para mejorar las decisiones críticas, analizando no sólo cómo la ciencia dio acceso a la información que permitió explicar ciertas cosas, sino también, una manera de cuestionarse sobre la realidad, organizar el pensamiento que habilitó nuevas capacidades para interpelar las situaciones bajo análisis.

La ciencia humana siguiendo el modelo mecanicista, se aleja cada vez más de la condición humana. Existe, así, una disyunción de los saberes en las disciplinas y una gran dificultad para establecer un puente entre las mismas. Por una lado, la cultura humanista y, por otro, la científica.

> La teoría económica y social ha dejado de representar lo real para convertirse en un modelo de simulación que, a través de un proceso de racionalización social –de una estrategia de poder en el saber y de una ingeniería social–, ha construido una realidad a su imagen y semejanza, abismándose en el horizonte del desconocimiento, del riesgo y la incertidumbre. (Leff, 2009)

La ciencia tradicional se aferra al ideal positivista, en tanto quiere aprehender y controlar la realidad, brindando orden al universo y persiguiendo al desorden.

---

14 Denisse Najmanovich, “La complejidad. De los paradigmas a las figuras del pensar”. Texto maestría Comunicación Estratégica. UNR. Rosario, Argentina.

Los nuevos paradigmas de la ciencia, caracterizados por la inclusión en sus investigaciones de la no linealidad, los atractores, el caos, la no causalidad, la emergencia trabajan las distintas dimensiones de la realidad teniendo en cuenta, los acoplamientos de los sujetos en ella.

> La culminación de la ciencia moderna es la construcción del *homo economicus* como la manifestación del más alto grado de racionalidad del ser, y que se confirma ajustando los comportamientos y deseos del hombre a los designios de la ley abstracta y totalitaria del mercado. (Leff, 1999)

Esta propuesta asume la responsabilidad de pensar la ciencia de otro modo, superando los reduccionismos vigentes a la hora de investigar y de actuar, para reconocer la multiplicidad de determinantes que se constituyen entre los aspectos materiales, simbólicos y afectivos.

La comunicación es pensada como eje conductor de la innovación. Dice Massoni (2013), se trata de habitar la comunicación a orillas de otra ciencia y otra profesión. Concibe a la innovación como proceso social de codiseño y apropiación de alternativas novedosas para la resolución de los problemas, proponiendo metodologías de investigación que faciliten la comprensión y la co construcción de conocimientos de los actores en los procesos de innovación.

Sostiene Eduardo Vizer (2003): “el desafío de producir un saber a la vez transdisciplinario y accesible a la gente. Y se debe encontrar un discurso del método asociado a la práctica de intervención y a la construcción de espacios de participación”.

La definición de la comunicación como “encuentro de la diversidad sociocultural complejo y fluido” es la metáfora organizadora en estos tiempos, que permite conjugar la ciencia y la cultura. (Massoni, 2009)

Afirma esta autora que la comunicación es un núcleo importante en la sociedad, quien recupera las palabras de Jesús Martín Barbero: “los comunicadores tenemos que salirnos del enclave”, como metáfora que ayude a visualizar y luego habitar la comunicación de comienzos de siglo (Massoni, 2014).

Somos parte de un mundo cambiante y cambiamos con él, no hay frontera, hay interfaz. Entonces si un comunicador gestiona el cambio, gestiona futuro, y es allí donde aparece la estrategia, que no es sino la interfaz que lo posibilita. (Pérez, 2012).

Tercer relieve

LA RACIONALIDAD AMBIENTAL

La problemática universitaria que se quiere abordar aquí se vincula con las formas estáticas y cerradas de la presentación del saber, se pregunta por los cometidos de la universidad, por el conocimiento y su vinculación con el saber-poder-cultura. La propuesta es buscar desde la Racionalidad Ambiental, en su propia fundamentación teórica y metodológica, respuestas a estos problemas.

Estas cuestiones ponen en jaque los presupuestos de la modernidad, dando visibilidad a las relaciones de poder, en el sentido de disciplinas, de objetividad, de teorías universalistas. Ponen en duda a un modo de pensar mecánico, con límites absolutos donde prima la linealidad, la lógica del producto, la normalización de la experiencia.

Entonces, "educar en ambiente, implica una interacción entre hermenéutica y exégesis, por medio de la interiorización y resolución de problemáticas, a través de saberes contextualizados." (Butarelli *et. al.*, 2009).

Carlos Galano (2008) parte en su análisis expresando que se está frente a una crisis ambiental, "entendida como un problema de conocimiento. Compara y critica lo que ha dejado y sigue haciendo el pensamiento moderno, y trabaja fundamentalmente el concepto de realidad, de conocimiento a través de la separación objeto-sujeto, la descorporización del ser humano, la objetividad, la racionalización de la ciencia que sostiene y es sostenida por una cultura economicista.

Este autor propone un nuevo paradigma basado en la interdisciplinaridad y la transdisciplinariedad. En este sentido, junto con otros colegas, formula el pensamiento

ambiental para comprender la complejidad del ser humano recuperando una postura ética de compromiso con la vida, a través de nuevas formas de investigación acción.

El conocimiento siempre ha sido colectivo, histórico y situado, sin embargo, Najmanovich, invita a entrar en un universo diverso que se va configurando en los encuentros para abandonar la lógica del conocimiento como control, como un resultado, dando lugar a un pensamiento capaz de ver los procesos.

Es interesante pensarlo desde la racionalidad economicista, en la cual se sigue trabajando la idea de una comunicación eficaz, y de este modo se especializan en protocolarizar conductas desde las unidades de comunicación, para llegar correctamente a sus públicos. Sin embargo, no resultan útil estos procedimientos, ya que no se puede conocer a los usuarios antes de la situación concreta a investigar. Tampoco se puede detener las prácticas porque no sería un abordaje concreto, "real", ya que la comunicación es fluida, es productiva y la realidad es diversa, continua y cambiante, no está dada, concluida. Es una construcción permanente que hacemos, como forma de ser, de los flujos de la vida.

La Unidad tiene que considerar que no existe una única forma de construir realidad, de conocer y comunicar y menos aún, una forma correcta y sería interesante que esta sea su principal apuesta.

Dice Marcelo Manucci , "hemos sido educados para encontrar salidas, no para generar alternativas, por eso abordamos todas las bifurcaciones como laberintos y no como situaciones emergentes complementarias. (Manucci, 2009)

Sin embargo desde el pensamiento complejo, crear es producir sorpresas porque conocer implica configurar en una red de interacciones. En pocas palabras el mundo se inventa. En este sentido, si se pretende un mundo distinto, se tienen que generar conversaciones distintas.[15]

15 Extraído de Hacia una teoría General de la Estrategia. El cambio de paradigma en el conocimiento humano,

Dice Maturana (2005):

> [El vivir] se da en el conversar y el emocionar le sucede a uno en el fluir del conversar. Esta situación trae como consecuencia que al cambiar la conversación, cambia el emocionar de acuerdo a la cultura vivida.
>
> Las emociones tienen una presencia que abre camino a la responsabilidad en el vivir. Descubrí, dice, que el amor es el dominio de las acciones que constituyen al otro como un legítimo otro en la convivencia con uno.

Según Piaget, no hay conocimiento basado solamente en percepciones porque estas están siempre acompañadas por esquemas de acción. Se experimenta a partir de lo que somos y se conoce a partir de la experiencia. El sujeto (receptor) activo no quiere decir que actúa con el mundo, con una organización, sino que actuar construye realidad.

Todo quehacer se aprende en la realización de ese quehacer. Todo conocimiento es un modo de vivir y por lo tanto, es multidimensional y su multidimensionalidad debe adquirirse en el vivir. (Maturana, 2005).

De este modo, el conocimiento desde la Metaperspectiva de la Comunicación Estratégica ya no es transferencia. Se aborda desde un enfoque transdisciplinar, que ubica a la situación en comunicación desde la estrategia y lo fluido. El conocimiento es acción y más que representación del mundo, se trata de hacerlos emerger a partir de la investigación.

Denisse Najmanovich propone el *configurazoom* para mirar desde múltiples enfoques, al estilo de un caleidoscopio, que se asemeja a la enredada red vincular en la que se convive, con la intención de integrar las dimensiones de la experiencia sin creer que se pueda abarcar la totalidad, ni tampoco deslegitimar ningún modo de conocimiento.

---

la sociedad y las instituciones. Un texto interesante que escribió Pérez en conjunto con Sandra Massoni. Para este autor, hoy la estrategia es relacional, y su matriz es la comunicación.

Como dice Massoni:

> En este como en otros problemas necesitamos nuevos caminos, nuevas formas de investigación, de planificación y de gestión creadas desde el paradigma de la complejidad con enfoques más holísticos, integrales y sinérgicos. (2007).

La propuesta desde la racionalidad ambiental es dejar de lado la linealidad que entendió la educación moderna y propone los caminos de la transversalidad e interdisciplina. En este sentido, rompe con la unidad de conocimiento para desplegarse al encuentro con lo otro, lo diferente, lo que no se puede reducir a lo que ya sé, a la positividad de la existente, para avanzar hacia lo nuevo y abrir las potencialidades del ser, configurando una experiencia y compartiéndola en forma colectiva.

Los estudios ambientales y lo que Augusto Ángel Maya denomina Ecosistema Cultura se ubican en un joven pensamiento ambiental emergente del Club de Roma, en 1972. En Estocolmo, por primera vez utiliza el concepto de límites, desde el campo científico, y anuncia la inviabilidad del modo de producir y consumir. Lo que debe transformarse, para que las relaciones ecosistema-cultura sean cada vez más ambientales, son justamente las maneras de habitar de nuestra cultura, "Construir-Habitar-Pensar", las maneras como pensamos-habitamos-pensamos. (Pensamiento Ambiental de la facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de Manizales, Colombia).

La crisis educativa, también atraviesa a la comunicación, cuya forma de comprenderla hoy, se contradice con los abordajes en línea, que pretenden establecer recetas universales, globales, sin contemplar la complejidad de lo local-global, desde lo situacional-contingente y fluido para pensar a la comunicación como estratégica. Asimismo, pretende alejarse de una cultura burócrata donde la finalidad, el cometido de la universidad, se pierde en cuestiones académicas irrelevantes o de mercado y focalizar en el trabajo de las potencialidades del ser, convocando a una cultura de pertenencia.

Se considera que pensar la universidad desde el Pensamiento Ambiental Latinoamericano, es decisivo para estos tiempos de transición paradigmática y se podría convertir en un movimiento instituyente que ayude a consolidar una educación participativa, comprometida para el logro de la transformación deseada: una forma otra de vinculación saber- poder-cultura, ligada más a la descolonización del saber.

Ana Patricia Noguera (2004) expresa que:

> Las necesidades sociales no suceden antes que las teorías científicas, éticas o políticas. Sin embargo, no es que surjan de la nada, tienen una densa relación con la vida cotidiana de las culturas, emergen de la vida pero a su vez, dicha vida emerge de ellas.

> El pensamiento ambiental se despliega en la integralidad de los modos de ser del ser. Invita a la construcción de saberes solidarios, mientras que el pensamiento moderno exige la competencia y dominio de unos saberes sobre otros. Realiza cruces, transversaliza ideas, hace costuras de distintas telas. Mientras que el pensamiento moderno escinde, separa… (*Ibidem*)

Para esta autora, en el mundo todo es una acción estética de la vida, en el sentido de forma producida por lo seres humanos, que se entiende como una perspectiva entre muchas otras. En este sentido, construye su propuesta "estético-ambiental" a partir del modelo de Ángel Maya de "ecosistema-cultura".

Maya sostiene que para que las relaciones ecosistema-cultura sean cada vez más ambientales, hay que transformar las maneras de habitar nuestra cultura, "Construir-habitar-pensar las maneras como pensamos habitamos pensamos".

Que la Unidad intente expresar el conocimiento de un mundo complejo, autopoiético, que se autoconstruye, para transformar las estructuras simbólicas de la cultura universitaria, en el sentido de acontecimientos rizomáticos que afectan a muchos ecosistemas y culturas de una forma que no es predecible desde la planificación moderna.

Estas cuestiones son disparadores para atender las implicancias para el comunicador estratégico, para inventar nuevas maneras de habitar la cultura (universitaria). Se trata de recuperar la necesaria conexión de los distintos actores involucrados en las unidades de comunicación con el mundo del que emergen y del que reciben sentido.

Edgar Morin propone

> Cambiar a un paradigma de distinción/conjunción que permita distinguir sin desarticular, asociar sin identificar o reducir, comportaría un principio dialógico y translógico que integraría la lógica clásica teniendo en cuenta sus límites de facto (problemas de contradicciones) y de jure (límites de formalismo) llevaría en sí mismo el principio de la Unitas Multiplex, que escapa a la unidad abstracta por lo alto y por lo bajo (reduccionismo). (Morin, 1994)

Un comunicador estratégico reconoce que sólo el pensamiento complejo permitirá civilizar el conocimiento, construir mejores organizaciones y en este caso, seguir conectando, articulando diferentes ecosistemas para transformar la universidad.

TERCER PAISAJE

Aspectos teóricos y metodológicos

Se plantea aquí el problema comunicacional como actividad de la *Investigación Enactiva Comunicacional (IEC)* en las Unidades de Comunicación de la Udelar. Es interesante resaltar que no se trata de un plan de comunicación elaborado para ser aplicado, sino de un dispositivo flexible, atento a lo situacional en tanto espacio fluido y habitado, donde coexisten las diversidades socioculturales. (Landowski, 2003)

> La IEC trabaja en dar cuenta de las diferentes modalidades del encuentro sociocultural situado y a la vez en propiciar un escenario dinámico de reconfiguraciones en torno a la situación problema. (Massoni, 2012)

Presenta el descubrir las distintas teorías funcionando en el mundo y al análisis como una etapa necesaria y no un destino. Implica la recuperación de lo procesual de la comunicación, ya que la misma se define como un proceso *multidimensional* y *fluido.* En este sentido, interpela esta complejidad en movimiento.

> La investigación que se va a desplegar tiene como objetivo operar transformaciones de las modalidades de vinculación intersubjetiva, reconociendo las mediaciones, es decir, reconociendo matrices socioculturales de los actores involucrados para determinar *intereses, necesidades* y *saberes* relacionados al problema a trabajar. (Massoni, 2013)

Desde la Metaperspectiva de la Escuela de Rosario, "se parte del diseño de estrategias comunicacionales que son algoritmos fluidos, es decir, de dispositivos como conjuntos ordenado y finito de operaciones, como método de distintas formas de medir, narrar en torno a lo comunicacional como fenómeno histórico, situacional, complejo y fluido, donde existen diferentes actores que negocian sus sentidos de acuerdo a sus necesidades e intereses en relación con el problema planteado." (Massoni, 2013).

Se trata de: "un proyecto de comprensión, en el que pueden utilizarse diferentes tipos de planificación: planes, programas, proyectos, de acuerdo a los cambios que se quieren acompañar y pueden necesitar de otros profesionales en las distintas etapas" (Massoni, 2007).

> Las estrategias de comunicación son dispositivos para crear acuerdos/resonancias con los sectores participantes a partir de reconocer sus trayectorias, su identidad. La idea es descubrir sitios desde donde hablar, construir puntos de identificación, posiciones, trayectorias (identidades), teniendo en cuenta las matrices socioculturales de los actores involucrados en el espacio a comprender. (Massoni, 2007)

Apuesta a la realización de un dispositivo de investigación-acción con los siguientes pasos: la Versión Técnica del Problema Comunicacional; el análisis de Matrices Socioculturales; Diagnóstico y prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional, análisis de Mediaciones Comunicacionales, Árbol de Soluciones, con definición de Tonos y Ejes de Comunicación para las distintas matrices socioculturales identificadas como relevantes en torno a la problemática que aborda la Estrategia de Comunicación. Los mismos se presentan y desarrollan a continuación.

METODOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS DIFERENCIAS CON LAS METODOLOGÍAS TRADICIONALES

En este apartado se presenta la comparación, en términos generales, de las diferentes metodologías utilizadas en las prácticas y consultorías en Comunicación Organizacional.

Las principales diferencias, según expresa Massoni, en su libro *Metodologías de la comunicación estratégica* (2013), son las siguientes:

Tabla 1. Diferencias entre los diagnósticos de comunicación tradicional y los de comunicación estratégica

Diagnóstico de comunicación tradicional	Diagnóstico de comunicación estratégica
Busca instalar mensajes	Busca conversar en la alteridad
El resultado se centra en temas a comunicar	Se centra en trasformaciones deseables y posibles de acuerdo a objetivos de conocimiento/comunicación y las trayectorias de los actores
Busca la completitud	Busca resonancias parciales en sintonía con los intereses y necesidades de los actores
Solo comunicadores	Trabajo inter y transdisciplinario.
Niega la alteridad	El otro es reconocido como auténtico sin querer transformarlo sin aceptándolo como es
Riqueza del análisis: listado de productos a desarrollar	Recupera las tensiones propias de las diferentes visiones de un problema
Foco puesto en productos	Puesto en los procesos
Comunicación como parte en una línea de montaje	Comunicación como nexo articulador en la problemática situada
No integra al investigador dentro del proceso de conocimiento	Lo integra con su visión particular de la problemática

Diagnóstico de comunicación tradicional	Diagnóstico de comunicación estratégica
El conocimiento está en el sujeto u objeto	El conocimiento enactúa en una situación específica como tensión que fluye entre los actores socioculturales y problemáticas situadas
Utiliza técnicas de investigación tradicionales: encuestas, entrevistas, *focus group*	Desarrolla técnicas específicas diseñadas para cada problema
Excluye del análisis las concepciones inherentes a cómo fue pensada la comunicación en la situación que se analiza	Reconoce marcas de racionalidad comunicacional y medicaciones como auto dispositivos colectivos
Aborda un aspecto de la problemática predeterminada	Integra diversos niveles y componentes de la problemática
Trabaja los resultados a nivel de los síntomas del problema	Trabaja el diagnóstico de causas básicas, próximas, síntomas, consecuencias y componentes
Trabajan la dimensión informativa	Trabajan las diferentes dimensiones de la comunicación
Busca soluciones en el entorno institucional	Facilita la vinculación interinstitucional
Se reconocen actores en la dimensión comunicativa	El análisis inter y transdisciplinario permite reconocer múltiples actores en la dimensión comunicacional.
Relación lineal y determinista entre el actor producto	Permite vincular a los actores en procesos comunicacionales
Es etnocéntrico, propicia la simplicidad	Propicia el diálogo de saberes y la complejidad del mundo

> Es de destacar que la IEC implica un *darse cuenta del darse cuenta,* con la intención de que el comunicador investigador se haga cargo de las transformaciones generadoras de nuevas realidades en el mundo como hilo conductor del trabajo científico. (Massoni, 2007)

Desde los modelos clásicos, se estudia la comunicación como un hecho comunicativo. En este sentido, se la aborda como formal e informal, como flujos ascendentes,

descendentes y horizontales. De este modo, la gestión de la misma consiste en generar medios para horizontalizar la información en la organización y formalizar la comunicación se convierte en uno de los objetivos de la comunicación organizacional.

Las metodologías y técnicas de investigación tradicionales anulan la alteridad, procuran la eficacia y eficiencia en las comunicaciones, creyendo en la consolidación del acuerdo social. Daría la sensación de que hay que corregir al otro, acercarlo a lo que se pretende lograr.

En cambio, las metodologías de la comunicación estratégica conviven con las contradicciones y tensiones de los actores, respetando las diferencias y es desde allí, que se los convoca a participar.

Las estrategias comunicacionales, como se definió anteriormente, son dispositivos de IEC, es decir, que todo conocimiento es acción/interpretación, por lo tanto, no pretende instaurar verdades, sino hacer cuerpo con el mundo.

Otra de las críticas que se le hacen a las metodologías tradicionales, los comunicadores plantean a la comunicación como un vínculo interpersonal; se basan en diagnosticar, planificar y ejecutar acciones de comunicación en distintos medios.

Asimismo, abordan la significación de los objetos, prácticas, discursos en una estructura separada del hombre, quien pareciera no formar parte de la investigación: es decir, no forma parte de la situación comunicacional, ya que no se involucra, ni genera, ni cambia el contexto. Por un lado el texto, por otro, el contexto y el intérprete, queda afuera.

En las metodologías tradicionales se trabaja desde la representación del conocimiento. Por ejemplo, el organigrama de una organización es fundamental para entender la representación del poder y luego establecer circuitos comunicativos. El conocimiento es, para la ciencia tradicional, una representación de la realidad. Por lo tanto, para este enfoque, hay un mundo externo que está dado de antemano y no tiene en cuenta que existen

cuestiones relevantes que van surgiendo en cada momento. En este sentido, utiliza la técnica del FODA[16], muy común en este enfoque, que se valora porque logra una conceptualización valiosa. Sin embargo, dice Massoni, termina jerarquizando opiniones.

En cambio, desde la Metaperspectiva de la Comunicación Estratégica, resulta fundamental la caracterización de las matrices socioculturales como espacios de interpelación analítica y científica de la multiplicidad de espacios autorreferentes de las alteridades colectivas. (Massoni, 2013)

El aporte de la IEC, es desarrollar el cambio social conversacional, ya que la apuesta está en transformar y no a realizar inventarios. Es decir, se trata de realizar otro recorte diferente del de las disciplinas clásicas, en otro dominio y como una relación intersubjetiva, como un lugar común, vivo, habitado en las múltiples trayectorias de los grupos y sectores que comparten un territorio. A su vez, "incluye en el diseño de la planificación estratégica, objetos naturales como sujetos de derecho" (Massoni, 2013).

Por otra parte, los diagnósticos de comunicación clásicos se ocupan de describir y explicar lo que ya ocurrió, hablan sobre el pasado. El objetivo de la IEC es siempre de transformación, mientras que en los clásicos es la reafirmación de lo existente. Por este motivo, se habla de Comunicación Estratégica para innovación de los procesos sociales.

En los diagnósticos clásicos se realiza, lo que se llama "mapeo de públicos", que consiste en enlistar colectivos con los que se vincula la organización, como por ejemplo: clientes, accionistas, medios de comunicación, empleados. Es decir, son actores interpelados como destinatarios de mensajes, lo que produce generalizaciones, anulando la alteridad y por lo tanto, se trabaja con estereotipos y no se reconoce la dinámica social.

16 La técnica de FODA se utiliza en comunicación organizacional para indagar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las organizaciones.

En el caso de las metodologías de comunicación estratégicas, los actores socioculturales son los otros con los que se necesita interactuar en el entorno de la estrategia comunicacional. Se trata de un enfoque situado y que al trabajarlos en relación al problema, se reconoce al otro como diferente, es decir, se respeta la diversidad en el encuentro.

También, desde el campo de comunicación organizacional clásica se entiende a la identidad como una especie de unidad organizacional que se puede organizar racionalmente para, luego, proyectar una imagen "hacia afuera" de una identidad acabada adentro de la organización.[17]

Con lo expresado, los problemas y soluciones son los mismos en cualquier organización, responden a las demandas de "falta de comunicación", "no saben comunicarse con sus públicos objetivos", "no tienen una misión o visión clara". En este sentido, los que contratan comunicadores, lo hacen solicitando un plan de comunicación, entendido como el único producto resultante de un diagnóstico.

Los estudios tradicionales parten de la idea de que hay que generar contenidos para los distintos medios o actualizar los mismos, haciendo énfasis en la construcción eficiente de mensajes con ideas fuerzas recuperadas de valores abstractos. En cambio, la propuesta de comunicación estratégica resitúa lo transdisciplinario como espacio de convergencia. "Es un espacio de transformación en el cual se pone en juego en forma abierta y permanente el sentido y la acción social" (Massoni, 2000).

La Metaperspectiva de la investigación enactiva cuestiona la calidad de universal, la originalidad y la verdad de la ciencia tradicional.

17 Ver en Planificación estratégica de la imagen corporativa de Paul Capriotti

MATRIZ DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se presentan a continuación las técnicas con sus aportes y resultados esperados que se utilizarán en esta investigación.

Tabla 2. Instrumentos metodológicos y su aporte a la investigación enactiva, con la proyección de los resultados esperados

Técnicas	Aporte a la investigación	Se aplica a	Resultados esperados
VTC	Recorte comunicacional. El resultado se confronta con las versiones de las matrices socioculturales con los aspectos del problema.	Construcción del problema.	Versión concertada de la problemática desde la comunicación.
Entrevistas	Construir historias, proyectar futuro.	Actores relevantes de las todas las matrices.	Información, reglas de juego de las matrices.
Análisis de documentos	Historia, comprender sentidos para direccionar los juegos hacia la transformación deseada.	Las matrices, los que gobiernan y cogobiernan la universidad, y a los que trabajan en las unidades de comunicación, a los que forman comunicadores organizacionales.	Análisis de datos. Comprensión de la situación proyectada y prospectiva estratégica.
Reconocimiento de matrices socioculturales	Indagar los saberes, intereses y necesidades de los grupos. Análisis de las mediaciones.	Cada componente del problema.	Comprender los juegos actores/organización/ instituciones. Vincular con la VTC.
Test de modos y formas de comunicación	Analizar las modalidades, espacios, formas, medios de encuentro.	Aplicar a las matrices los que trabajan en las unidades y los que gobiernan y cogobiernan las facultades, los que forman comunicadores organizacionales y triangular entre ellas.	Caracterización de las relaciones de poder. Modalidades de la interacción entre sí y con otras matrices.

Análisis y prescripción mediante MRC	Conceptualizaciones sobre la comunicación.	Los que trabajan en las unidades. Los que forman comunicadores organizacionales Los que contratan comunicadores para proyectos de comunicación organizacional	Listas de piezas comunicacionales establecer y analizar el modo en se modela el encuentro. Cuál es la dimensión dominante y su espacio.
Test de jerarquías de actores y competencias	Visualizar a los actores más relevantes en relación a los componentes del problema. Conceptualizar competencias de actores en cada matriz.	Relacionar con cada aspecto y nivel del problema. Todas las matrices.	Reconocer actores a convocar para cada aspecto del problema y cómo articularlos para lograr compromisos para la acción.
Test de transposición temporal	Analizar trayectorias para la toma de decisiones. Conceptualizaciones sobre la problemática en tiempos presente, pasado y futuro.	A las matrices: Los que gobiernan y cogobiernan las facultades. Los que gestionan la Udelar.	Prospectiva estratégica. Diseño de escenarios futuros.
Focus group o Test de fotoproblema	Escuchar y construir las percepciones de cada uno en relación al problema.	Los que trabajan en unidades de comunicación.	Contrastar con otras matrices socioculturales en relación con la VTC.
Observación participante	Reconocimiento de la situación comunicacional	Los que trabajan en las unidades de comunicación. Los que forman comunicadores organizacionales. Los que contratan comunicadores para proyectos de comunicación organizacional.	Información inicial

Fuente: elaboración propia basado en el libro de Massoni, 2013 .

Algunas técnicas se aplicarán en este trabajo y otras simplemente se presentan, como los dos test: el de “Transposición temporal” y el del “Fotoproblema”.

Con respecto a las entrevistas se concretarán cuatro, teniendo en cuenta a un actor de todas las matrices socioculturales, según su jerarquía en relación al problema comunicacional y a la disponibilidad de los mismos.

El Test de Transposición Temporal se aplicará a las matrices *los que gobiernan y gestionan la universidad* para analizar trayectorias y visión de futuro, teniendo en cuenta que la Udelar cumple 100 años, la actualidad a partir de los cambios de rector que se vota en el 2018, y los próximos 10 años.

El test del Fotoproblema a *los que trabajan en las unidades de comunicación* mostrando los síntomas construidos en la VTC, para construir las percepciones que tienen en relación a problema. Para ello, se fotografiarán los síntomas: La comunicación como spam, las convocatorias escasas luego de la difusión de eventos, la poca participación de los medios de comunicación en el quehacer universitario, sólo noticias de paros docentes y no docentes y la proyección de una imagen ideal de las unidades para la matriz los que trabajan en las unidades de comunicación: una fotografía pendiente.

Lo interesante es también mostrar qué sigue vigente y cuáles son los avances en los años transcurridos desde el inicio de esta investigación, se considera un aporte para el TFI, ya que reformula y ajusta lo realizado en el Árbol de Soluciones y se integra a la Estrategia Comunicacional.

A continuación se presentarán los siete pasos del despliegue de una Estrategia Comunicacional como un proyecto de investigación enactiva, que luego se contrastarán con los resultados de las entrevistas realizadas para cerrar este trabajo.

VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL (VTC): DEFINICIÓN CONCERTADA DEL PROBLEMA

Es el documento construido por el equipo interdisciplinario participante del proyecto o área en el cual se implementa la estrategia de comunicación; corresponde a la versión técnico-científica de la problemática –lo que la ciencia establece como innovación en el momento de realización del Diagnóstico Comunicacional Estratégico.

> La Versión Técnica Comunicacional pretende establecer la dirección de la transformación buscada tratando de reconocer cuáles son los obstáculos que están dificultando las transformaciones que el proyecto quiere alcanzar y luego comparando con las percepciones que los actores tengan en torno a los componentes de la VTC en los territorios. (Massoni, 2013: 29)

Tabla 3. Versión técnica Comunicacional

Causas básicas	- Tradición funcional difusionista de la comunicación en la Unidad de Comunicación Central (UCUR) de la Udelar. - La concepción de transparencia en la gestión pública se relaciona con brindar información a la ciudadanía como rendición de cuentas, publicación de expedientes en línea.
Causas próximas	- En las facultades y servicios de Udelar se definieron en 2012, a partir de la unión de distintas áreas ya existentes como, Relaciones Públicas, Publicaciones, Medios técnicos y Prensa. - Se visualiza una gran importancia al valor de la imagen única de la organización. - Concepción de poder verticalista en la universidad. - Burocracia administrativa, que comienza a cambiar a partir de nuevas formas de trabajo digital.
Síntomas:	- Las áreas de trabajo se dividen en producción de contenidos, producción gráfica, audiovisual y multimedia, registro de actividades y relacionamiento. - La contratación de docentes/técnicos en manejo de redes es significativamente mayor que los comunicadores que puedan diseñar y proyectar la unidad. - Varias comunicaciones son detectadas como *spam*. - El 90% de las iniciativas de las unidades consiste en el envío de *mails*, actualización de páginas web y publicación en redes de las novedades de la facultad.

Problema (frase núcleo)	Las Unidades de comunicación de la Universidad de la República trabajan exclusivamente con la dimensión informativa de la comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 - Aspectos del problema

1. Componente administrativo-académico	1.1. No hay muchos docentes en la Udelar con formación en Comunicación en Organizaciones.
2. Componentes político-universitarios	Escasa interacción entre lo público y lo privado en materia de comunicación organizacional. Los estudios de posgrado, diplomaturas y maestrías de la temática se desarrollan únicamente en el ámbito privado. En Uruguay, los estudios en comunicación organizacional, se abordan desde los 90 en el ámbito privado y desde 2012 en la universidad pública.
3.Componentes estructural-ideológicos	Los coordinadores y docentes de la sección CO (Organizacional) y CEC (Educativa y Comunitaria) no trabajan desde los nuevos paradigmas, desde la comunicación estratégica. Estrategia es vista como un concepto empresarial, por lo tanto propio de la CO. Comunicación Educativa y Comunitaria es parte fundante de la licenciatura en Comunicación de la Udelar, como periodismo. Lo comunitario ligado a lo popular y organizacional a lo empresarial.
4. Componente estructural-universitarios	4.1. Falta de interacción de las autoridades de la universidad y los comunicadores para la planificación estratégica de proyectos
5. Componentes socioculturales	Conceptualización de la comunicación como de moda y necesaria en cualquier organización. En el mercado laboral la mayoría de comunicadores desarrollan actividades dentro del área organizacional y comunitaria. Crecimiento de la necesidad de imagen e identidad organizacional

Consecuencias	- Dispersión de conocimientos y experiencias en comunicación organizacional - Pérdidas en diversidad en la formación, en la producción de conocimiento necesarias para atender a las demandas actuales de las organizaciones. - Se dificulta el compromiso en la FIC con la formación y la investigación en la sección organizacional. - Desconocimiento de las potencialidades y del funcionamiento mismo de las unidades de comunicación. - La comunicación organizacional se comprende como la definisión de un plan de comunicación, que incluye la versión interna y la externa.

Fuente: Elaboración propia

El recorte es la versión del problema comunicacional para la que se trabaja y su validación, es el fundamento de ese espacio social en una cierta dirección, es un anclaje del pensamiento, implica aceptar un origen, el poder y la responsabilidad por las decisiones tomadas y concebir un límite como posibilidad de producir conocimiento. En este sentido, la VTC es un logro científico, un aporte para la investigación en comunicación.

VERSIÓN DETALLADA EN LA DEFINICIÓN DE NIVELES Y ASPECTOS DEL PROBLEMA

Tabla 5. Componente 1. Administrativo- académico

Aspecto	1. Administrativo-académico
Causas próximas	El área de Comunicación Organizacional en la FIC es muy nueva, se estructuró en el 2012.
Componente del problema	No hay muchos docentes en la Udelar con formación en comunicación en organizaciones.
Síntomas	En el área Comunicación organizacional hay cinco docentes: dos docentes Grado 3, tres docentes Grado 2.
Consecuencias	No existe un panorama claro respecto al perfil del comunicador organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Componente 2. Político- universitario

Aspecto	2. Político universitario
Causas Básicas	En los concursos de la universidad pública tienen prioridad los colaboradores honorarios y conocidos por docentes que convocan al llamado. En las universidades privadas se puede entrar con maestrías acabadas y experiencia en campo profesional. Son otras lógicas de distribución de poder. La construcción de sentido social (diferencias) en la elección de los docentes o profesionales de trabajar en la administración pública o en una empresa en Uruguay. Los estudiantes prefieren el ámbito privado porque lo asocian a recibirse y tener trabajo.

Causas Próximas	En la UCU existe el énfasis organizacional desde los 90. La única maestría en Comunicación Organizacional se dicta en la UCU. La última universidad donde se incorpora esta especificidad es la pública. Algunos comunicadores con más experiencia y formación en el extranjero, eligen trabajar en el ámbito privado. Las prácticas de los estudiantes se realizan en los dos ámbitos según corresponda: público/privado-ONG.
Componente del problema	2.1.Escasa interacción entre lo público y lo privado en materia de comunicación organizacional.
Síntomas	La mayoría de los egresados de esta especificidad proviene del ámbito privado. La administración pública está convocando comunicadores y valora la formación pública. Los docentes de la sección CO realizan sus maestrías en la UCU. Los colaboradores de la sección son egresados y estudiantes de la FIC (exalumnos del STCO). Los docentes y profesionales invitados son especialistas en sus temas y trabajan en la administración pública.
Consecuencias	Existe una dispersión de los conocimientos y experiencias en comunicación organizacional. Nadie quiere perder su lugar, entonces el saber pierde potencia y se estereotipa. Se copia a los modelos anteriores, siendo referencia universidades privadas que tienen un mirada que no incluye a todos y que priorizan la práctica profesional sobre el ejercicio docente. Se pierde diversidad en la formación, en la producción de conocimiento, necesaria para atender las demandas actuales de las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Componente 3. Estructural- ideológico

Aspecto	3. Estructural-ideológico
Causas básicas	Cada docente defiende su cuota de poder/verdad/saber. Los coordinadores de la sección CO y EC no tienen dedicación exclusiva en la facultad. Se requiere de grandes esfuerzos para la apropiación de lo nuevo.
Causas próximas	La mayoría de los docentes de las secciones trabaja de 6 a 8 h en cuestiones diversas.
Componente del problema	3.1.Los coordinadores y docentes de la sección CO y Educativa y Comunitaria no trabajan desde los nuevos paradigmas, desde la comunicación estratégica.
Síntomas	- Existencia de dos secciones separadas: educativa y comunitaria como trayectos a elegir en la licenciatura.
	No hay proyectos de investigación dentro de la sección CO. Los docentes de CO no participan en las clases de sus compañeros, ni conocen sus saberes. No hay grupos de estudio, ni instancias para evaluar las prácticas organizacionales desde lo teórico-metodológico.
Consecuencias	Es difícil lograr compromisos en la FIC con la formación y la investigación en la sección organizacional. Algunos profesores están en equipos de investigación por fuera de la sección, en otras temáticas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Componente 4. Estructural- universitario

Aspecto	4. Estructural-universitario
Causas Básicas	Participan siempre los mismos sectores, docentes para el desarrollo de proyectos. Las autoridades de la universidad no visualizan el potencial de la comunicación estratégica en la planificación de la Udelar.
Causas próximas	Las autoridades de la Udelar solo conocen el perfil difusionista del comunicador. Las autoridades entienden a la comunicación como un proceso de emisor, mensaje y receptor.
Componente del problema	4.1.Falta de interacción de las autoridades de la universidad y comunicadores para la planificación estratégica de proyectos.
Síntomas	No se convoca a comunicadores a participar en jornadas sobre planeamiento estratégico de la universidad.
Consecuencias	Falta del componente comunicacional en el inicio de los proyectos de planificación estratégica universitaria.

Fuente: Elaboración propia.

Se trata de especificar el recorte comunicacional y desplegar los múltiples aspectos del problema comunicacional. Otro de los logros del despliegue de la VTC en los componentes del problema comunicacional con sus respectivos niveles: causas, síntomas y consecuencias dando cuenta de que la estrategia de indagación es multiámbito. Es decir, desarrolla los aspectos pertinentes al objeto de indagación en relación a la problemática, dentro de la dinámica que se pretende conocer y que inciden de forma global.

ANÁLISIS Y PRESCRIPCIÓN MEDIANTE MARCAS DE RACIONALIDAD COMUNICACIONAL (MRC)

> Cada teoría opera distintas dimensiones del fenómeno comunicacional y al hacerlo, le imprime su racionalidad, su proyecto. Las MRC son índices de la concepción teórica que está organizando, articulando la matriz de encuentro. (Massoni, 2009: 76).

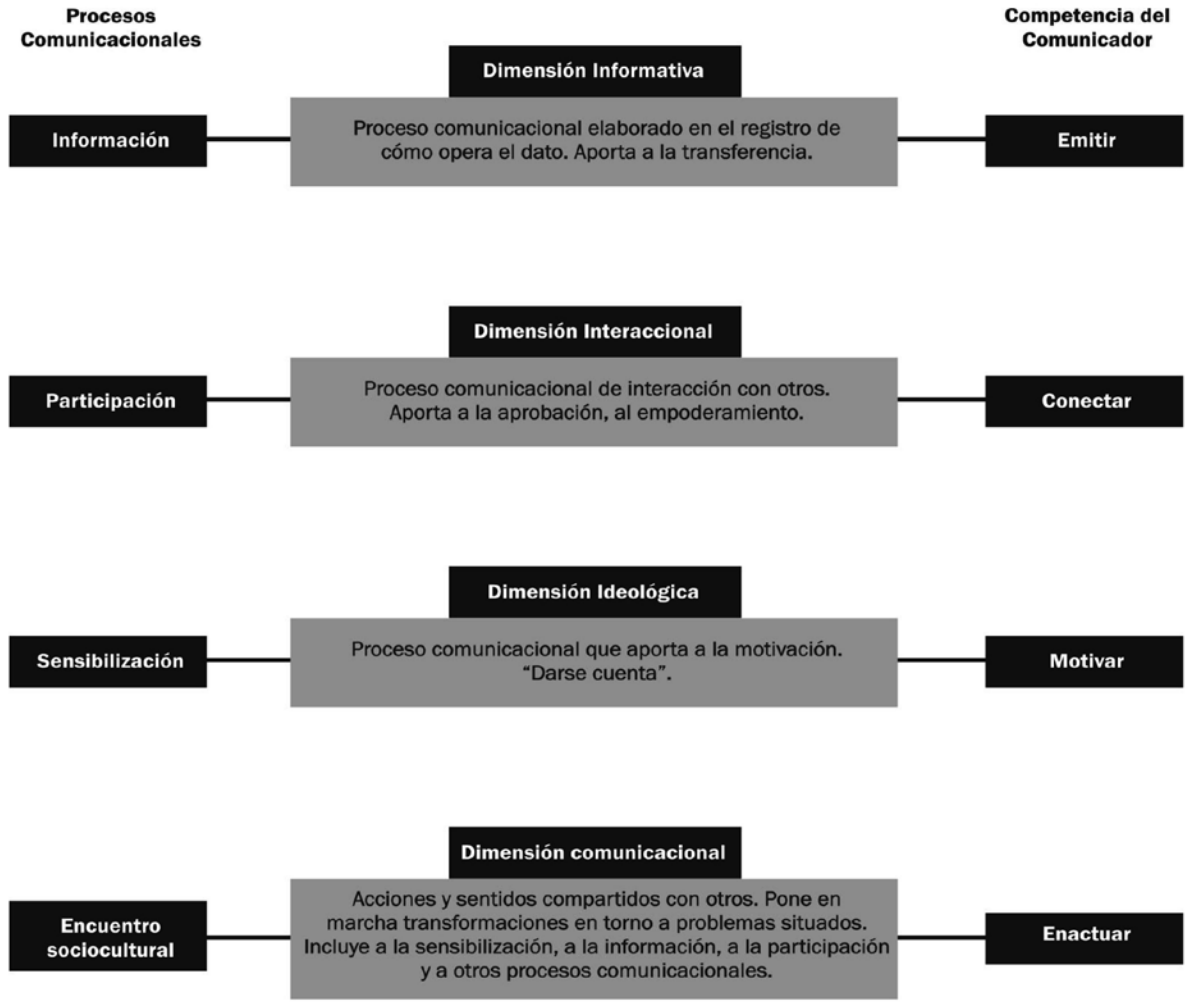
Se incorpora a la investigación para responder a cómo sucede ese encuentro. Massoni habla de teorías como llaves para leer racionalidades inscriptas en diferentes productos de comunicación. (Massoni, 2007)

Tabla 9. Dimensiones de la comunicación

Dimensiones de la comunicación	Marcas de racionalidad más típicas
Dimensión informativa	Linealidad, verticalidad, comunicación operativa
Dimensión ideológica	Linealidad, segmentación, verticalidad, denuncismo
Dimensión interaccional	Linealidad, segmentación, horizontalidad, interacción de sujetos
Dimensión comunicacional	Heterogeneidad, multiplicidad, redes, comunicación como articulación de la diversidad social, como proceso complejo, situacional e histórico

Fuente: Massoni, Sandra: 2013

Gráfico 2. Dimensiones y procesos de la comunicación y competencias del comunicador



Fuente: Massoni, Sandra: 2013

Las MRC que se encontraron son las huellas de la teoría funcionalista e ideológica propia del ámbito universitario moderno. Entienden a la comunicación como difusión de mensajes con una finalidad determinada, como lo expresa el problema se centra en la producción de mensajes y su circulación. En este sentido, en la investigación se pensará qué dispositivos de participación responden a los intereses y necesidades actuales de los grupos.

Se exponen a continuación diferentes situaciones comunicacionales, donde se rastrean a las mismas. Se prioriza en esas áreas de intervención para la jerarquización de los actores en los diferentes niveles y aspectos del problema.

Al revisar los cometidos y objetivos de las Unidades de Comunicación Central (UCUR) y de las facultades de Psicología, Arquitectura, Ciencias Sociales y Humanidades se pueden detectar huellas de un sentido lineal basado en la concepción instrumental de la comunicación.

En la Unidad de Ciencias Sociales, se pueden encontrar protocolos y manuales realizados por la Unidad donde claramente sobresale la dimensión informativa, es decir, la comunicación comprendida como difusión de mensajes de la comunicación, aquella que tiene una finalidad. Se visualiza la marca de comunicación operativa, basada en la realización y distribución de la noticia, del dato, donde lo importante es la recolección de noticias y de suscripciones al boletín electrónico, que cuenta con más de tres mil destinatarios.

Con respecto a la Facultad de Humanidades (FHUCE) cuenta que el surgimiento de la misma resulta de la integración del Departamento de Publicaciones, la Unidad de Medios Técnicos, la Unidad de Comunicación y Cooperación. Reconoce tres áreas de trabajo: publicaciones, medios y comunicación.

Con respecto al componente estructural-ideológico se visualiza claramente la inscripción de la segmentación, de la linealidad y verticalidad que caracteriza a la dimensión ideológica.

La comunicación en las secciones de Comunicación Organizacional (CO) y en la Educativa Comunitaria, se inscriben en la dimensión informativa y tal vez interaccional.
La primera es más instrumental en CO y estratégica, pero, en el sentido de empresarial.
En el caso de la comunitaria, está ligada a lo popular, donde aparecería más la dimensión interaccional, puesto que ambas “dan cuenta de la comunicación como un proceso de sentido atravesado por interacciones personales y grupales que es necesario conocer para mejorar la efectividad de los mensajes” (Massoni, 2013: 64).

Para los que forman comunicadores desde la comunicación comunitaria y para aquellos que lo hacen desde organizacional, en cada mirada está la comunicación como un aparato de reproducción ideológica.

Con respecto a la interacción Universidad pública y privada, se dan estas mismas marcas de ubicar a la comunicación como un derecho público o privado, por ejemplo, en las universidades públicas se permite hablar y o se denomina a la comunicación organizacional como corporativa o referente a las Relaciones Públicas.

Desde el Observatorio de Especializaciones Profesionales, se están investigando los perfiles y, desde el año pasado, se realizan seminarios que convocan a participar a diferentes actores de las matrices trabajadas. Se debaten en diferentes mesas con referentes profesionales, académicos nacionales y extranjeros, también estudiantes y talleres que suponen la dimensión del encuentro sociocultural de la comunicación, ya que corresponde a una puesta en común de los actores sociales/colectivos e implican la suma de las dimensiones: ideológica, informativa, interaccional y del encuentro. Aborda a la comunicación como encuentro y las MRC son la heterogeneidad, redes, multiplicidad, articulación de la diversidad.

Algunas de las tareas que realizan en las unidades son el manejo de redes y portales de cada facultad. Se observa una clara diferencia en el interior, en relación al compromiso comunicacional de los docentes, funcionarios, estudiantes. En Montevideo, se visualizan muchos recambios de coordinadores, más movilización de gente en las unidades. También, como se expresa en las matrices, son muy diversos los actores que la componen.

Las principales líneas de trabajo de la UCUR son el proyecto Portal, el Departamento de Publicaciones, el Departamento de Medios Técnicos, el Departamento de RR. HH., la Secretaría de Prensa, la Memoria de la Udelar. Luego, se agrega el Centro de Información. Asimismo, colabora en el Programa de Comunicación Institucional de

Extensión Universitaria y la instrumentación de una política de imagen y comunicación global. Definen políticas de imagen, función de prensa y comunicación masiva, comunicación interna y producción de materiales para presentaciones institucionales, publicaciones, anuarios, videos, web, correos, muestras itinerantes.[18]

La Comisión Sectorial de Investigación Científica se encarga de la difusión de resultados.

La Comisión Sectorial de Enseñanza trabaja la comunicación universitaria desde el sitio web, mejora la enseñanza de grado, innovaciones educativas, elaboración de material didáctico y diseño de eventos. Se desarrolló el uso educativo de las TICs con el departamento de apoyo técnico académico: DATA. Se generaron grupos de interés para la publicación de investigación como foros, encuentros, producción de conocimiento en materia de enseñanza universitaria. La solución fue la mayor vinculación entre actores en los distintos niveles de la institución y con cada uno de los actores externos y los avances están ligados a los desarrollos de producción, sistematización, presentación y difusión de información.

Se logra con la Unidad de Comunicación Central (UCUR), la consolidación del sistema de información universitario. Tal vez, se podría trabajar en la mejora de alguno de los sistemas informativos, pero funcionan como tal.

La UCUR se encarga de la producción de contenidos, registro, producción gráfica, audiovisual y multimedia, del relacionamiento con la sociedad y con el interior. Con respecto a la sociedad, desarrolla la Expo-Educa, de la Exposición del LATU, la del Prado, del seguimiento de la relación con los medios, de la difusión de información, del posicionamiento del público y oferta académica.

18 Ver en página web de la universidad www.universidad.edu.uy y buscar cada facultad/servicio nombrado en el gráfico 1.

En referencia a la universidad en el interior del país, las unidades de comunicación realizan actividades y estrategias de promoción dentro de cada servicio, a través de diversos espacios como medios masivos de comunicación, web, boletines, revistas académicas, vía correo. Asimismo, desarrollan actividades especiales como la provisión de materiales a sectores específicos.

En uno de los llamados, en la Facultad de Ciencias Sociales (2012) se piden las siguientes tareas:

> Definición de una política comunicativa, que integre las herramientas ya existentes página web y servicio de *mailing*), la creación de nuevas herramientas comunicativas para explotar el uso de las redes sociales y lo medios audiovisuales (Facebook, Twitter, YouTube); redefinición de la página web de facultad, el servicio de distribución de correos electrónicos, de modo de adecuarlos a los estándares de la nueva política institucional que permitan uniformar la imagen institucional de facultad; el desarrollo de herramientas informáticas con accesibilidad universal, con recorrido interno reconocible fácilmente y que contenga la mayor información posible para la/el usuaria/o; generar flujos diferenciales de información (internos y externos) y promover clasificaciones de información de acuerdo al perfil de usuarias/os; la actualización constante de la información: calendario de inscripciones, calendario de exámenes, horarios de cursos de semestres. Utilización de las nuevas redes informáticas para esta información; el apoyo y soporte técnico a las diferentes estrategias de divulgación y comunicación de las unidades académicas que se definan de forma consistente con la política general de la FCS.

Con respecto a los cometidos de la Unidad de Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación, la Comisión Cogobernada (2014) define entre otros:

> Aportar a la integración de las distintas dependencias de la FIC, asegurando la aplicación de protocolos y estándares de comunicación interna apropiados a ese fin; diseñar e implementar estrategias de comunicación acordes con las políticas establecidas por las autoridades, asegurando su evaluación, seguimiento, monitoreo y ajuste […]

Como lo expresa el Consejo de la FIC, no se habla simplemente de llenar con contenidos la página web, de participar en las redes y comunicar las "noticias", que quedarían como simples actividades cotidianas a desarrollar, sino que además se considera a este espacio como un lugar de formación de estudiantes.

Como se puede ver en los diferentes servicios universitarios, las huellas de MCR predominante es la dimensión informativa, cuyas marcas muestran la comunicación totalmente operativa, caracterizadas por la linealidad, verticalidad, segmentación.

En el caso de los encuentros de las distintas unidades de comunicación desarrollados en el 2013 y 2016 se visualiza la dimensión interaccional, ya que se caracterizan por la horizontalidad que se observó en los grupos de pares, donde las marcas son de horizontalidad y linealidad al mismo tiempo.

En la situación de comunicación, como la clase universitaria[19] se encuentran inscripciones de huellas de una racionalidad informativa e ideológica, ya que el conocimiento se presenta como objetivo, se trabaja con la intención de darle lógica a todo lo que conocemos y otorgar credibilidad a las cosas o fenómenos simplemente por observación, es decir, que desde esta modalidad el conocer implica subsumir la realidad entendida como un esquema que no refiere más que a lo ya sabido. Con respecto a las enseñanzas son reproductivas y repetitivas y las mejoras refieren a modificaciones en los planes de estudio, a contar con un mayor presupuesto y con mayor especialización para formar profesionales que entiendan a la realidad desde un solo lugar. La clase se piensa como un proceso de comunicación lineal, entendido como emisión- canal-receptores, donde se pueden trabajar las capacidades docentes, los distintos medios para aprender, como canales alternativos y trabajar la recepción, haciendo foco en los estudiantes.

19 Cabe aclarar que no todas las clases universitarias tienen esta característica. Tanto en los Seminarios Taller de todas las áreas de la FIC, periodismo, publicidad, comunitaria, organizacional, realización audiovisual y como en ciertos cursos de modalidad teórica-práctica se observan ciertos rasgos interaccionales y comunicacionales.

Asimismo, se encuentran marcas relacionadas a la dimensión de interacción social. En esta modalidad, en la clase entendida como interacción social, es relevante el proceso de construcción de conocimiento compartido, de negociación de significados.

Justamente la proyección es hacia el encuentro sociocultural propuesto por ambientalizar la clase, como propone el autor Carlos Galano.

La educación ambiental aborda situaciones complejas, que no admiten uniformidad sino divergencia de soluciones en las que se mezclan aspectos sociales, económicos y culturales, además de personales y ambientales.

La propuesta metodológica de aprendizaje se basará en la resolución de problemas y la respectiva toma de decisiones para la acción. Se sustentará sobre principios como la interdisciplinariedad, la globalidad y el holismo. En este sentido, apunta a trabajar la dimensión comunicacional, los procesos socioculturales de la comunicación.

Con respecto a las MRC reconocidas, que abordan en diferentes niveles y aspectos del problema, surge la dimensión informativa en las modalidades de encuentro propuestas por las distintas Unidades de Comunicación, también se visualiza en los dos encuentros de la matriz *los que trabajan en las unidades de comunicación*, la dimensión interaccional, da cuenta de la comunicación como un proceso de interacción grupal necesario para mejorar la efectividad de los mensajes. En este sentido, queda claro, su correspondencia al campo de las motivaciones, ya que hay necesidad de aprender y saber actuar entre los mismos actores que trabajan en las unidades de comunicación.

Este reconocimiento de MRC permite visualizar cómo se entiende a la comunicación en cada situación, se ve claramente que en los cometidos de las unidades, se trata de un dispositivo para la difusión de mensajes, donde la unidad es la que sabe y debe comunicar según los procesos de institucionalización que se desarrolló en la presentación del problema.

El principal hallazgo del reconocimiento de las MRC es que muestra la multidimensionalidad de la comunicación, la enriquece y específica para cada inscripción una dimensión, que luego será utilizada en el árbol de soluciones para tener en cuenta las modalidades de encuentro entre las diferentes matrices.

Otro de los puntos a mostrar es cómo aparece un comunicador emisor que es quien sabe comunicar y un receptor que recibe mensajes, es quien detenta ese poder del comunicar.

RECONOCIMIENTO DE ACTORES EN LOS DISTINTOS NIVELES Y VINCULADOS A CADA COMPONENTE DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL

Tabla 10. Los actores que emergen en los distintos niveles del aspecto administrativo-académico

Causas básicas	Egresados. Observatorio de Especializaciones Profesionales. Directores de carrera desde el inicio de la LICCOM. Programas/currículos de planes de estudio.
Causas próximas	Docentes de la FIC. Director de la carrera. Decana de la FIC. Comisión de plan de estudio del Instituto de Comunicación.
Aspectos administrativos	Presupuesto Udelar. Departamento de Especializaciones Profesionales. Egresados que trabajan en comunicación organizacional.
Síntomas	Presupuesto. Director del Instituto de Comunicación.
Consecuencias	Observatorio de Especialidades Profesionales. Comisión de enseñanza. Egresados.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Los que emergen en los distintos niveles del aspecto político-universitario

Causas básicas	Docentes de la especificidad comunicación organizacional de las universidades UCU, ORT, UDE, UM, Udelar. Dirección del Instituto de Comunicación de la FIC. Consejo FIC. Secretarías académicas de grado las universidades nombradas.
Causas próximas	Secretarías académicas de postgrado, diplomaturas y maestrías. Docentes. Egresados que trabajan en proyectos de comunicación organizacional. Observatorio de especializaciones profesionales. Referentes de prácticas pre profesionales en la FIC.
Aspectos político-universitarios del problema	Coordinadores de áreas de Comunicación organizacional de UDE, UCU, ORT, UM y Udelar. Asociaciones y consultoras que abordan la comunicación en organizaciones. Sección Comunicación organizacional FIC. Docentes que trabajan estas temáticas en las universidades.
Síntomas	Egresados de grado con orientación organizacional. Egresados y estudiantes de postgrado con esta orientación. Docentes de la sección CO. Docentes vinculados a servicios o áreas tipo bolsa de trabajo. Departamento de Especializaciones Profesionales de FIC.
Consecuencias	Coordinadores de áreas de grado y postgrado Observatorio (especializaciones profesionales de la FIC). DEP (Departamento de Especializaciones Profesionales de la FIC). Sección CO de FIC. Egresados de grado y postgrados de Udelar, UM, UCU; ORT, UDE. Unidades de Comunicación de Udelar.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Los actores que emergen en los distintos niveles del aspecto estructural- ideológico

Causas básicas	**Observatorio.** Docentes de las secciones CO y CEC.
Causas próximas	Decanato. Docentes de las dos secciones. ADUR (gremio). Consejo FIC. Director del IC.
Aspectos estructurales-ideol ógicos	Consejo FIC. Director IC. Docentes de las dos secciones de la FIC. Pasantes y becarios de comunicación de la administración pública. Estudiantes del seminario-taller de comunitaria y de organizacional. Egresados que trabajan en proyectos de comunicación organizacional.
Síntomas	CSIC (Comisión Sectorial de Investigación Científica). DEP. Docentes de las secciones. Referentes organizacionales de las prácticas de comunicación pre profesionales desarrolladas desde 2013 a la fecha. Unidad de Extensión de la Udelar.
Consecuencias	Investigadores de la FIC. CSIC. Director del IC. Investigadores de otras facultades. Docentes de las dos sesiones. Invitados especiales, reconocidos por su labor de investigación, de diferentes enfoques aplicables a esta problemática.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Los actores que emergen en todos los niveles del aspecto estructural-universitario

Causas básicas	Docentes que participan en proyectos para la Udelar Director de IC. Decana de FIC. Docentes invitados, referentes de la temática comunicacional de universidades públicas extranjeras. CDC (Consejo Directivo Central).
Causas próximas	Decana FIC. Director del IC. Docentes de CO. Comisiones de la Udelar central. DEP. Observatorio. Unidades de comunicación de la Udelar.
Aspectos estructural-universitarios	AUGM (Agrupación Universitaria Grupo Montevideo). CDC. Comisiones sectoriales centrales de Udelar. Gremiales estudiantes, docentes, funcionarios de la Udelar. Invitados extranjeros referentes a la temática. Representantes de consejos de facultades. DEP. Unidades de comunicación de la Udelar.
Síntomas	Consejo FIC. ADUR (gremio de docentes). AFFUR (gremio de funcionarios). Asistentes académicos referentes de la temática en cada facultad. DEP. Observatorio. Unidades de comunicación de la Udelar.
Consecuencias	Docentes integrantes de Comisiones de sectorial de enseñanza, de investigación y de extensión. Docentes referentes extranjeros de temas de comunicación estratégica. CDC. DEP. Unidades de comunicación de la Udelar.

Fuente: Elaboración propia.

Los actores emergen gracias al recorte operado en función de los objetivos de investigación. El reconocimiento de actores protagonistas en relación al problema y a los componentes desplegados en todos los niveles, permite establecer quiénes son los actores que luego forman parte de las matrices socioculturales, estableciendo una lógica propia de funcionamiento para convocar al encuentro para el cambio conversacional en las unidades, y por lo tanto, en la UdelaR.

El principal logro de esta técnica es reconocer que no existen públicos generales en CE y que no se pueden caracterizar hasta tanto no se los comprenda como autodispositivos colectivos que se autoorganizan y que se los reconoce en las matrices socioculturales.

Se visualiza que los actores no son previos a la investigación, sino que emergen en función del recorte planteado en la VTC y son específicos según los diversos aspectos y niveles del problema comunicacional.

RECONOCIMIENTO Y CARACTERIZACIÓN DE LAS MATRICES SOCIOCULTURALES (MS) VINCULADAS A CADA COMPONENTE DEL PROBLEMA

> [Las matrices son] esquemas que describen los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social, su linaje de transformaciones. Una matriz sociocultural es un autodispositivo colectivo que programa en cada grupo o sector su sistema de percepción-acción. Es su particular modalidad del vínculo macrosocial con la problemática. Incluye no sólo las condiciones, sino la percepción que cada grupo tiene de ellas (lo simbólico y lo material imbricados). Esta categoría nos permite introducir la problemática del placer en el marco de las determinaciones socioculturales: si alguien hace algo es porque hay una conexión de algún tipo. La pulsión y la tensión entran en juego. (Massoni, 2013: 83)

> Identificar matrices implica recuperar saberes, intereses, necesidades y expectativas de los actores involucrados para organizar en la estrategia comunicacional acciones capaces de asumir las lógicas en juego. (Massoni, 2007).

Tabla 14. Definiciones de expectativas, saberes, intereses y necesidades

Expectativas	Saberes	Intereses	Necesidades
Todo aquello vinculado a lo que las matrices esperan conseguir en torno al aspecto del problema que se analiza.	Conocimiento acerca de cada uno de los aspectos del problema (modalidades, formas de hacer las cosas, miradas)	Ganancia de algún tipo que remite al valor que tiene una cosa para alguien. Asociado a lo espiritual, a lo simbólico.	Todo aquello sobre lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir. Está asociado a lo corporal, a lo material.

Fuente: Massoni, Sandra: 2013

Tabla 15. Los que trabajan en proyectos de comunicación organizacional

Actores: egresados, estudiantes de la FIC: comunicadores de las distintos trayectos: periodismo, educativa y comunitaria, realización audiovisual, publicidad, organizacional.

Saberes	**Intereses**	**Necesidades**	Expectativas
Conocimiento del mercado laboral del comunicador. Formación con planes de la ex-LICCOM. Experiencia laboral.	Reconocimiento del perfil del comunicador. Posicionar a la FIC en la sociedad. Cursos de Educación permanente. Realizar estudios de posgrados. Devolver a la facultad lo que le ha brindado. Adecuar los planes de estudio.	Trabajar como comunicadores ganando un buen sueldo. Aprender y manejar herramientas teóricas y metodológicas. Tener una clara definición del comunicador organizacional. Reuniones periódicas.	Tener trabajo tanto en consultoras como en dependencias públicas. Crecer profesionalmente. Lograr premios y reconocimiento por su labor creativa-investigativa. Seguir formando parte de la FIC. Crecer como docentes, desarrollando todas las funciones: enseñanza, investigación, extensión. Fundamentalmente la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Los que trabajan en las unidades de comunicación en las facultades

Actores: funcionarios administrativos, licenciados en comunicación, diseñadores web, diseñadores gráficos, *community manager*, informáticos, fotógrafos, y estudiantes de otras carreras, asistentes académicos.

Saberes	Intereses	Necesidades	Expectativas
Experiencia. Conocimiento de las necesidades y demandas que tiene la unidad. Diseño gráfico. Fotografía. Manejo de redes sociales. Edición y filmación videos. Comunicación organizacional como integral.	Generar buenos vínculos con las otras facultades y con la universidad. Comprender el marco de acción de cada integrante de la unidad dentro de una estrategia. Mantener un buen vínculo con Decanato. Trabajar como comunicadores. Ordenar las informaciones y saberes de cada servicio universitario. Aprender a divulgar conocimiento. Lograr buenas respuestas y reconocimiento de los actores a los cuales quiere llegar. Armar un buen equipo de trabajo	Herramientas metodológicas para gestionar la comunicación. Defender la existencia de la Unidad donde trabajan. Generar una imagen positiva de la facultad. Diseñar piezas comunicacionales para cada área, sección, departamento de cada facultad. Ocuparse del manejo de redes sociales. Producir información de cada facultad y hacerla circular. Mandar correos institucionales a cada orden según corresponda. Construir una agenda común de actividades de todos los servicios. Proyectar socialmente la facultad. Desarrollar estrategias de comunicación	Generar confianza. Mejorar contactos y compromisos con la prensa. Crecer académica y profesionalmente. Manejar una cuota de poder. Armar un buen equipo de trabajo. Realizar diagnósticos comunicacionales. Diseñar planes de comunicación interna y externa. Lograr el apoyo y colaboración de los docentes. Profesionalizar la comunicación. Generar una imagen consolidada de la Udelar. Desarrollar un espacio en común para los participantes de las unidades. Hacer carrera y darse a conocer como profesional. Mantener un buen vínculo con Decanato

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Los que demandan profesionales de Comunicación Organizacional

Actores: RR. HH., dueños de empresas, administración pública: universidad, facultades, bancos, ministerios, institutos, fundaciones, ONG.

Saberes	Intereses	Necesidades	Expectativas
Conocimiento de su organización. El comunicador puede mejorar la imagen de la empresa. Para obtener beneficios hay que comunicar. Sobre desarrollo empresarial. Necesidades de su empresa.	Innovar. Mejorar el relacionamiento con sus públicos objetivos. Mayor visibilidad y reconocimiento.	Contratar comunicadores. Expansión comercial. Sostenibilidad de la organización	Fortalecer el desarrollo de la organización Desarrollar la marca organizacional. Ganar más dinero. Tener más socios, clientes, amigos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Los que gobiernan-cogobiernan en las facultades

Actores: funcionarios, docentes, egresados, estudiantes, asistentes académicos, Director, Decano, Centro de Estudiantes, Asamblea del Claustro, ADUR, AFFUR.

Saberes	Intereses	Necesidades	Expectativas
- Cada orden reconoce su realidad de grupo. - Conocimiento de las políticas de la universidad. - Funcionamiento de cada facultad. - Temáticas propios de cada carrera. - Lógicas y de juegos de poder. - Formas de funcionar.	- Realizar una buena gestión en la facultad. - Hacer carrera universitaria. - Participación en política universitaria.	- Trabajar en la universidad. - Defender los derechos de cada orden. - Información para la realización de la tarea. - Compromiso de los actores con la sección, departamento, área. - Mayor participación de los actores. - Llevar a cabo sus planes y programas para la gestión - Generar consensos.	- Mejorar la gestión de la universidad. - Desarrollar cambios para mejorar la gestión.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Los que forman comunicadores en el área Comunicación Organizacional

Actores: docentes (Montevideo e interior) Grado 3, Grado 2, Grado 1, colaboradores honorarios.

Saberes	**Intereses**	**Necesidades**	Expectativas
Implementar planes de identidad e imagen de la organización. Experiencia docente. Algunas experiencias en consultoría en ámbitos públicos. Herramientas para gestionar asuntos públicos. Herramientas y dominios de lenguajes para la producción de medios y de mensajes. Teoría de las organizaciones Comunicación estratégica	Sistematizar prácticas preprofesionales. Comprometidos con causas sociales. Disfrutar de un buen clima de trabajo. Ser escuchado. Seguir estudiando. Participación en cursos, congresos de distintas temáticas vinculadas. Ofrecer servicios de consultoría. Generar vínculos con la sociedad a través de consultorías.	Contar con más docentes especializados. Potenciar saberes. Realizar maestrías, doctorados. Hacer trabajos de extensión. Desarrollar proyectos de investigación. Mayor presupuesto para la sección en crecimiento. Mantener reuniones de actualización, informativas y de sostenimiento de grupo. Atender necesidades de estudiantes. Acompañar a estudiantes en sus prácticas	Crecer como sección y área. Contar con docentes con dedicación total. Mayor compromiso entre actores con la sección y entre ellos. Desarrollarse académicamente. Tener una buena reputación profesional.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Los que gestionan la Universidad de la República

Actores: Rector, CDC, Área Social, Asamblea General del Claustro, los consejos de facultades, los decanos, las asambleas del claustro de cada facultad y los órganos a los cuales se encomienda la Dirección de los institutos o servicios.

Saberes	Intereses	Necesidades	Expectativas
- Conocimiento sobre la historia de la Udelar. - Conceptualizaciones sobre políticas universitarias. - Asesoramiento en todas las áreas. - Producción, circulación y consumo de conocimiento interno/ externo. - Crecimiento de la universidad a nivel estudiantado, científico, tecnológico e ideológico. - Aumento de información.	- Vincularse más con la sociedad. - Colaborar en el crecimiento del país y región. - Lograr mayor transparencia en la gestión pública. - Desarrollar obras en los servicios. - Automatizar las noticias de los portales de cada facultad con el portal central de la universidad.	- Publicaciones centralizadas. - Sostenibilidad de la universidad. - Conocer las distintas realidades de todos los órdenes de todos los servicios. - Desarrollar programas, convenios, planes de trabajo previstos. - Acompañar el proyecto de gestión del Rector. - Descentralizar la universidad en el interior del país. - Mejorar la difusión del conocimiento de la Udelar. - Unificar la imagen de la universidad en todos los servicios y medios.	- Reconocimiento de la gestión. - Manejar cierta cuota de poder. - Innovar y desarrollo de organizaciones a partir de vínculos universitarios. - Crecimiento académico, profesional y humano.

Fuente: Elaboración propia.

Es un logro porque encuentra autodispositivos colectivos presentes en cada territorio. Los mismos se reconocen como un linaje de acciones compartidas por un sector que implica una modalidad particular de vinculación con la problemática. En este sentido, las MS son configuraciones temporales porque nacen, viven y mueren, lo que posibilita caracterizar a esos sectores y grupos sin descartar la fluidez y reconociendo las dinámicas sociales.

Las matrices programan en cada grupo sus sistemas de percepción- acción, como expresa Massoni son sistemas de asimilación y a la vez, de producción.(Massoni, 2009)

ÁRBOL DE SOLUCIONES (AS)

> Se identifican los procesos comunicacionales deseables y posibles para cada matriz y para cada aspecto del problema. Se enlistan y sistematizan acciones y productos comunicacionales que aportan en la dirección buscada en el despliegue de la estrategia. (Massoni, S:2013)

Tabla 21. Árbol de soluciones

Aspecto del problema	Matriz/Actores	**Dimensión** comunicacional a trabajar	Acciones a desarrollar
Falta de interacción entre las autoridades de la universidad y comunicadores para la planificación estratégica de proyectos.	Los que gestionan la Udelar. Los que forman comunicadores en la sección comunicación organizacional. Los que gobiernan y cogobiernan las facultades. Los que trabajan en las unidades de comunicación.	Sensibilización. Sensibilización. Participación. Información. Participación. Participación.	Realización de reuniones con Rector de la Udelar, Decana, Director de FIC, DEP, Sección Comunicación Organizacional, Referente de Comunicación Estratégica para dar cuenta de la importancia del componente comunicacional en la gestión de los proyectos. -Invitación referentes de la Udelar (comunicación, innovación, ANII, CDC) Jornada de Comunicación Universitaria. Diseño de un proyecto de aprendizaje colaborativo.

Aspecto del problema	Matriz/Actores	**Dimensión** comunicacional a trabajar	Acciones a desarrollar
Los coordinadores y docentes de la sección organizacional y comunitaria y educativa no trabajan desde nuevos paradigmas, desde la comunicación como situada, fluida, histórica, compleja.	Los que trabajan en proyectos de comunicación organizacional. Los que forman comunicadores en la sección comunicación organizacional.	Encuentro sociocultural.	Organización de encuentros entre docentes de las Secciones Organizacional y Comunitaria y egresados de las mismas para escuchar necesidades de formación y los lugares de trabajo de los egresados.
Escasa interacción entre lo público y lo privado en materia de comunicación organizacional.	Los que gobiernan-cogobiernan en las facultades. Los que forman comunicadores en la sección comunicación organizacional	Participación. Información. Información.	Relevamiento de asociaciones que abordan la comunicación en las organizaciones. Organizar seminarios, jornadas, charlas en conjunto con las universidades privadas que tienen esa especificidad. Enlistar datos de cursos de grado y docentes respectivos a temas de comunicación organizacional en las universidades privadas.

Aspecto del problema	Matriz/Actores	**Dimensión** comunicacional a trabajar	Acciones a desarrollar
No hay muchos docentes en la Udelar con formación en comunicación en organizaciones.	Los que trabajan en las unidades de comunicación de la Udelar. Los que forman comunicadores en la sección Comunicación organizacional. Los que trabajan en proyectos de comunicación. Los que forman comunicadores. Los que trabajan en las unidades.	Información. Participación. Participación.	Talleres donde participen miembros de las unidades de comunicación de la Udelar con los docentes de la sección de comunicación organizacional para trabajar las necesidades e intereses de los actores. Organizar grupos de estudio con el equipo de la sección Comunicación organizacional. Encuentros con maestros de la comunicación.
Las unidades de comunicación trabajan solamente la dimensión informacional de la comunicación.	Todas las matrices.	Encuentro sociocultural.	Filmar pastillas de 5’ a algunos actores de las matrices involucradas con definiciones del campo comunicacional, con experiencias laborales, clases, etc.
Conceptualización de la comunicación como instrumento para la eficacia de las organizaciones.	Los que contratan comunicadores. Los que trabajan en proyectos de comunicación organizacional. Los que trabajan en las unidades de comunicación. Los que forman comunicadores.	Encuentro sociocultural.	Diseño de charlas con actores relevantes de cada matriz que pueda contar en 20’ alguna experiencia vivida en su trayectoria profesional.

Aspecto del problema	Matriz/Actores	**Dimensión** comunicacional a trabajar	Acciones a desarrollar
Estrategia vista como un concepto empresarial o ligado a la ámbito militar y/o al *Marketing*	Los que forman comunicadores. Los que trabajan en las unidades de comunicación. Los que trabajan en proyectos de comunicación organizacional. Los que contratan comunicadores.	Información. Participación.	Organizar un encuentro por videoconferencia con referentes de Comunicación Estratégica y de la Nueva Teoría de la Estrategia.

Fuente: Elaboración propia.

El AS no es un diseño para resolver un problema, sino que su intención es propiciar reconfiguraciones espacio - temporales con otros para lograr un cambio conversacional en las unidades, en las áreas de Comunicación organizacional y en la gestión de la comunicación universitaria.

DISEÑO DEL PLAN OPERATIVO INICIAL DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

> Se despliegan acciones, productos y espacios 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 AS realizado en gabinete y el informe de trabajo de campo.
> Se definen ejes, en el sentido del qué destacar y tonos cómo hacerlo con aquellos que resulten más convergentes con la vinculación actual de cada matriz sociocultural con la problemática. (Massoni, 2013)

La estrategia comunicacional es generar la racionalidad ambiental universitaria, proyectando a las unidades trabajando en torno a problemas, como nuevos modos de producir conocimiento. Esta comunidad universitaria implica un espacio de creatividad al servicio de una responsabilidad social, que reflexiona sobre los aportes de la Udelar al desarrollo humano autosustentable y abre caminos para pensar políticas de comunicación que articulen la ciencia, la tecnología y la innovación.

Algunos de los ejes y tonos a trabajar, parten de una necesidad de reconceptualización de la comunicación en las unidades para proyectar la biodiversidad como parte del ecosistema cultural del que forma parte la universidad. En este sentido, se distingue Rodrigo Arocena, que apunta a la reconstrucción de la comunidad universitaria[20], es decir, a empezar a generar nuevas conversaciones a partir de la percepción de los actores que conforman las matrices socioculturales de los diferentes componentes del problema, que nos conduzcan a cambiar el patrón organizacional, que desde los paradigmas de la ciencia moderna, se asemeja más a un ministerio o fábrica, para posibilitar la cultura de sostenibilidad e interaprendizaje.

20 Arocena, R y Sutz, J, Universidad latinoamericana del futuro, 2000

Por ejemplo, se propone trabajar articuladamente con el Observatorio para desarrollar investigaciones conjuntas con la sección en comunicación para ir construyendo el lugar del comunicador organizacional, como así también, construir una definición de la comunicación generando cambios junto con otros actores en los planes de estudio para proyectar la formación de los futuros profesionales.

Otra acción podría ser mantener reuniones o generar un espacio virtual de aprendizajes compartidos en la experiencia de las Unidades para empezar a trabajar en conjunto en la construcción de sentidos de ese espacio universitario, que considero debemos potenciar. En este sentido, poder desarrollar una plataforma para pensar juntos. Aquí la idea convocante, para motivar a la participación, es que podríamos organizar la presentación de un *paper* o ponencias en algún congreso de la región.

Se sistematizan estas acciones y otras en la siguiente tabla 22, donde se vinculan aspectos del problema, con las matrices, las dimensiones con ejes y tonos para cada componente.

Tabla 22. Diseño del plan operativo y de estrategia comunicacional

Aspecto del problema	**Matriz/Actores**	**Dimensión comunicacional a trabajar**	**Acciones a desarrollar**	**Ejes/Tonos**
Falta de interacción entre las autoridades de la universidad y comunicadores para la planificación estratégica de proyectos.	Los que gestionan la Udelar. Los que forman comunicadores en la sección comunicación organizacional. Los que gobiernan y cogobiernan las facultades. Los que trabajan en las unidades de comunicación.	Sensibilización. Sensibilización. Participación. Información. Participación. Participación.	**Acción:** Realización de reuniones con Rector de la Udelar, Decana, Director de FIC, DEP, Sección Comunicación Organizacional Referente de Comunicación Estratégica para dar cuenta de la importancia del componente comunicacional en la gestión de los proyectos. **Producto:** Documento de inicio para apoyar y construir juntos una línea de investigación a partir de la Metaperspectiva de Rosario. **Acción:** Invitación a referentes de la Udelar (comunicación, innovación, ANII, CDC). **Producto:** Carpeta con *papers*, recortes de diarios, revistas académicas, sobre casos prácticos en distintas universidades sobre temas de innovación en ciencias sociales. **Acción:** Jornada de Comunicación Universitaria **Producto:** Documento de cierre de reflexión final sobre la importancia de la comunicación en la planificación estratégica de proyectos. **Acción:** Diseño de un proyecto de aprendizaje colaborativo. **Producto:** plataforma digital para compartir saberes y sentires	**Eje:** La necesidad de tener en cuenta nuevos paradigmas de la ciencia en la formación del futuro comunicador, y su nuevo rol en la sociedad actual de configuración en red. **Tono:** académico/ profesional **Eje:** Aprendizaje **Tono:** de colega a colega **Eje:** Aprendizaje **Tono:** innovación

Los coordinadores y docentes de la sección organizacional y comunitaria y educativa no trabajan desde nuevos paradigmas, desde la comunicación como situada, fluida, histórica, compleja.	Los que trabajan en proyectos de comunicación organizacional. Los que forman comunicadores en la sección comunicación organizacional.	Encuentro sociocultural.	**Acción**: Organización de encuentros entre docentes de las secciones Organizacional y Comunitaria y egresados de las mismas para escuchar necesidades de formación y los lugares de trabajo de los egresados. Leer los desbordes. **Producto**: Documento con listado de necesidades e intereses de los egresados. Análisis de desbordes desde la Comunicación estratégica.	Ejes: Escucha activa. Buscar soluciones. Tono: crítico constructivo.
Escasa interacción entre lo público y lo privado en materia de comunicación organizacional.	Los que gobiernan cogobiernan en las facultades. Los que forman comunicadores en la sección comunicación organizacional.	Participación. Información. Información.	Relevamiento de asociaciones que abordan la comunicación en las organizaciones. Organizar seminarios, jornadas, charlas en conjunto con las universidades privadas que tienen esa especificidad. Acción: Enlistar datos de cursos de grado y docentes respectivos a temas de comunicación organizacional en las universidades privadas. Producto: Documento con sistematización de datos, como insumos para el encuentro de actores involucrados en la temática.	Ejes: Defender la profesionalización delcomunicador. Tono: oportunidad. Eje: Aprendizaje. Tono: sumar.
No hay muchos docentes en la Udelar con formación en comunicación en organizaciones	Los que trabajan en las unidades de comunicación de la Udelar Los que forman comunicadores en la sección comunicación organizacional	Información Participación	Talleres donde participen miembros de las unidades de comunicación de la Udelar con los docentes de la sección de comunicación organizacional para trabajar las necesidades e intereses de los actores	Eje reflexión, formación experiencia Tono: Transformación Potenciar las unidades de comunicación

	Los que trabajan en proyectos de comunicación. Los que forman comunicadores. Los que trabajan en las unidades	Participación.	Acciones: Organizar grupos de estudio con el equipo de la sección Comunicación organizacional. Encuentros con maestros de la comunicación Productos: Proyectos de investigación.	Eje: Fortalecimiento de equipo. Tono: Compromiso/ necesidad.
Las unidades de comunicación trabajan	Los que forman comunicadores.	Encuentro sociocultural.	Acción: Filmar pastillas de ’5 a algunos actores de las matrices	Eje: Encuentro con el Otro.

Fuente: Elaboración propia.

El aporte es mostrar lo colectivo como núcleo del recorte comunicacional, en cuya modalidad de vínculo, no se observa un orden central, ya que caracteriza a grupos y sectores sin descartar la fluidez.

Se expresa como un tono, un ritmo, como una gramática emergente que configura esas características con respecto a la problemática.

Se trata de comprender cuál es la pauta que conecta, es decir, la emergencia de las interacciones entre MS que se puede convocar, puesto que se requiere de un abordaje comunicacional complejo, que valore sus componentes, pero también sus relaciones sin sacarlas de su situación de su contexto.

En este sentido, se cierra este trabajo con acciones y ajustes a lo ya propuesto en la tabla anterior.

FINAL DEL ITINERARIO

Conclusiones

La IEC se presenta como un aporte científico para potenciar lo comunicacional en las unidades de comunicación de la Udelar. Esta metodología, en cada uno de sus pasos desarrollados, permitió abordar las interfases organizativas revisando las fronteras analizadas en la presentación del problema: teoría-práctica, organización-institución, público-privado, ciencia- cultura. Es allí, en los bordes, donde surgen las dificultades de la ciencia tradicional para planificar y desarrollar eficazmente los procesos comunicacionales que construyen las organizaciones.

Para estudiar el lado irregular de los relieves, donde surgen las fronteras, las limitaciones previas, la IEC aportó un cambio en las preguntas. Las estrategias de indagación trabajan nuevos registros, que articulan los saberes disciplinarios con autodispositivos colectivos operando en la situación comunicacional. En este sentido, otro de los aportes, es el abordaje transdisciplinario, concentrado en lo situacional, es decir, distingue actores en territorio y articula saberes disciplinares diversos.

Se reconoce que el problema no lo tiene la organización y "se interviene en comunicación"desde afuera, sino que se se construyen juntos, porque no se puede separar el objeto del sujeto de conocimiento, el cuerpo de la mente, ni individuo de sociedad.

Para trabajar en las unidades de comunicación, la autora se propuso partir, como se expone en la fundamentación de este trabajo, desde lo que ve y esa mirada surge de sus expectativas, experiencias, marcos conceptuales, y necesidades, que la lleva a enfocar un problema, exaltando un relieve y descartando otros.

Esta cartografía le permitió revisar a la comunicación como producción de sentido, ya que todos los actores son seres cognitivos, lo que se concluye es que los comunicadores estratégicos no pueden permanecer atrapados por los sentidos instituidos. Este es un gran aporte de la IEC, ya que se desarrollaron técnicas para saber comprender los completamientos del Otro, para articularlos, e instalar conversaciones, sentidos nuevos para fortalecer la

gestión en las unidades de comunicación de la Udelar, y con un componente estético que los conduce a la racionalidad ambiental universitaria.

Al propiciar el cambio, se tiene que saber de dónde vienen los sentidos, ya que a medida que los sujetos van siendo formados por condicionamientos previos a ellos, se van convirtiendo en agentes y cuando van siendo conscientes se convierten en actores, de todos estos procesos emergen los sentidos comunicacionales. Ese recorte está vinculado a las situaciones vividas históricamente por los actores que surgen de la investigación misma y también surgen los distintos modos de ser afectados, respetando la diversidad y no intentando limitarlos a un identidad cerrada que no los convoca desde su lugar.

Los autodispositivos colectivos son las lógicas que dirigen la acción social entre los condicionamientos, ésto se visualiza en las necesidades, intereses y saberes que caracterizan a cada matriz, que son los modos en que se encuentran relacionados entre sí con el problema a trabajar. La CE se presenta como un lenguaje capaz de articular conversaciones culturales más amplias, para facilitar la existencia de una universidad crítica, que busque innovar, generar cambios.

Lo que indaga la CE es justamente el cambio de la comunicación. Se puede afirmar que la comunicación no se gestiona antes ni después de la planificación comunicacional en las organizaciones, sino que sólo es funcionando, en sus prácticas cotidianas, como se la puede trabajar estratégicamente.

Implica una búsqueda de nuevas posibilidades de interacción ambiental que en los encuentros propiciados inauguran, no de mensajes ni de códigos en sí mismos, sino de prácticas y producción de subjetividades a partir de las mediaciones presentes en el acontecimiento.

Lo sustancial en la comunicación se encuentra en salir se y entrar se, lo que incumbe son los aspectos transversales de desterritorialización y reterritorialización para la subjetividad.

De este modo, la comunicación organizacional en las unidades no consiste en diseñar mensajes y difundirlos únicamente, sino que en relación a los objetivos planteados: fortalecer la comunicación universitaria y gestionar las unidades de comunicación para promover la racionalidad ambiental, se tomaron decisiones, para posibilitar la emergencia de actores, dispositivos colectivos, que están "enredados" en cada estrategia, se vincularon aspectos diversos, y así potenciar lo comunicacional.

La estrategia busca un abordaje multiparadigmático de las situaciones de comunicación , aclarar los múltiples aspectos y aprehender las relaciones cambiantes, indagando las resonancias. En este sentido se habla de proyecto y no de plan, ya que permite plasticidad, muestra que una estrategia comunicacional no supone procesos de verificación o planificación escindidas, ya que no está acabado, siempre es contingente, como se puede ver en los resultados de las técnicas aplicadas.

Se valora la importancia de comprender a la organización como un conjunto de conversaciones y no definirla simplemente como un establecimiento, sino más bien como trayectorias que van generando redes.

La CE cuestiona a la organización y a la comunicación, y se considera que este cuestionamiento posibilita un crecimiento en el área de la Comunicación Organizacional. A su vez, aporta a las discusiones e investigaciones que se están desarrollando en el Observatorio de las Especializaciones Profesionales sobre lo que son y lo que pueden ser los comunicadores, la aventura de una identidad en constante construcción, interpelando también a la separación academia y la profesión, para trabajar esas interacciones.

Asimismo, las estrategias sirven para la construcción de posibilidades para incidir en este espacio público, de transformar aquello que aparece naturalizado, de instituir nuevas formas a partir de las matrices construidas, que recuperen la solidaridad, la cooperación, la ética y responsabilidad para habitar una nueva universidad: la comunidad universitaria.

Otro de los logros, es otra forma de pensar al comunicador, ya no como "dueño de la comunicación" sino como quien propicia el cambio conversacional.

DETALLES DE LOS PRINCIPALES LOGROS QUE APORTAN LOS PASOS DE LA IEC: LOS APORTES DE LA CE A LA PROBLEMÁTICA DE LAS UNIDADES DE COMUNICACIÓN DE LA UDELAR

Este trabajo presenta la propuesta de un itinerario para caminar hacia la comunidad universitaria, generando compromisos sociales en distintos sectores (MS) que se vinculan con la comunicación en la educación superior y propone al enfoque de la Metaperspectiva de la Comunicación Estratégica de Rosario como pertinente para lograr el cambio conversacional situado.

A continuación se detallan los pasos de la IEC con sus respectivos resultados:

La realización de una VTC de la que surgen la construcción del problema comunicacional **Las unidades de comunicación de la Universidad de la República trabajan exclusivamente con la dimensión informativa de la comunicación** y a partir del recorte del problema, se despliegan cinco componentes del mismo, mostrando la multidimensionalidad del mismo.

El mismo recorte que propone como límite es la VTC que se constituye en el enfoque fundamental que da inicio a la investigación situada, es el primer aporte: la traducción del tema a problema.

A diferencia con las unidades de análisis de la ciencia tradicional, lo que sea parte y lo que sea sistema depende del modo de interrogación e interacción, ya que un comunicador busca patrones de interacción, es también el aporte específicamente comunicacional de la IEC.

Se reconocieron componentes ***administrativos- académicos*** vinculados a la estructuración reciente del área organizacional en la facultad, con poca cantidad de docentes que conforman el área, quienes no terminaron sus estudios de postgrados y cuya formación de grado no es específica del campo organizacional. En este sentido, sigue en construcción el perfil y las competencias necesarias para la formación del profesional.

Otro de los componentes, es que refiere a lo ***político universitario***, en este sentido, no se visualiza interacción suficiente entre las universidades privadas y la pública en comunicación organizacional, siendo la única formación de postgrado en las universidades privadas, y la FIC, la última facultad en incorporar este formación en grado, sin postgrado específico. A su vez, los concursos de la universidad pública, los futuros docentes de facultades privadas no tienen las mismas posibilidades para poder calificar. Estas cuestiones y otras que están detalladas en el trabajo generan una dispersión de conocimientos y experiencias en comunicación organizacional, el saber se estereotipa, perdiendo la potencia necesaria para el crecimiento y desarrollo de esta área.

Asimismo surgieron en el despliegue del problema comunicacional el aspecto ***estructural ideológico***, que expresa la necesidad de las áreas de trabajo similares como Comunicación comunitaria y CO no logran trabajar, articulando nuevos saberes, desde los nuevos paradigmas de la ciencia para abordar las prácticas sociales y trabajar para su transformación, provocando poco compromiso en la FIC a la hora de investigar y formación conjunta en área Comunicación Organizacional, que sumado a las pocas horas de trabajo en la facultad, no se cuenta con el tiempo necesario para realizar esfuerzos en seguir aprendiendo nuevos enfoques, y seguir así, defendiendo cada docente su cuota de poder/verdad/saber.

Con respecto al componente ***estructural -universitario*** se muestra una escasa interacción de las autoridades de la universidad y los comunicadores para la planificación estratégica de proyectos, siendo siempre convocados a la hora de difundir alguno de ellos, ya que se entiende a la comunicación como un asunto de emisores, medios y mensajes que deben lograr impacto en los receptores.

En lo atinente a las MCR se advierte cómo se inscribe la teoría, articulando la matriz del encuentro, es decir, cómo va operando en las distintas dimensiones las distintas dimensiones de la comunicación.

Al rastrear los objetivos de la UCUR y de cuatro facultades del Área Social se detectaron huellas de un sentido lineal basado en la concepción instrumental de la comunicación. En cuanto a las actividades que se realizan en las mismas, se encuentra la marca de comunicación operativa, basada en la difusión de la información.

En el componente estructural ideológico del problema comunicacional se encuentra claramente en las secciones de Comunicación Comunitaria y Comunicación organizacional que se desempeñan en el mismo ámbito de trabajo desde una concepción como reproducción ideológica.

En los encuentros de las unidades de comunicación de Udelar convocados por la UCUR queda claro las necesidades de interacción, de participar junto con otros colegas que trabajan en el mismo ámbito con la intención de compartir información y conocimiento sobre las tareas y modalidades de acción, cuya dimensión corresponde al campo de las motivaciones. Sin embargo, en los llamados a concurso para integrar las unidades, en relación a los objetivos y actividades desarrolladas, a las temáticas convocantes de los encuentros desarrollados, tales como “características de la información a brindar, la forma de hacerlo y de los destinatarios “, “cómo realizar una coordinación efectiva que permita disponer de información actualizada de eventos, carreras, de los departamentos de un servicio”, “los medios universitarios y la universidad en los medios”, “la identidad visual y herramientas de comunicación de la Udelar” se reconoce la dimensión informativa de la comunicación como dominante, cuyas características son la linealidad, la segmentación y la verticalidad. La comunicación es vista como difusión de mensajes, centrando sus intereses, en la distribución de los mismos.

Las dimensiones de la sensibilización, del darse cuenta, son decisivas a través de las acciones propuestas basadas en la escucha como se menciona, más adelante, en el diseño de la estrategia comunicacional.

Otro de los logros de la IEC, es la definición y caracterización de seis MS a partir del registro de actores en cada nivel del despliegue del problema comunicacional con intereses, saberes y necesidades. Es un hallazgo reconocer actores y su conformación en autodispositivos, sin un orden central, para caracterizar sectores sin desentenderse de las dinámicas sociales en las que están insertos. No se trata de públicos generales sino de aquellos que emergen gracias a este enfoque, como se detalla a continuación:

1. ***Los que trabajan en proyectos de comunicación organizacional*****,** quienes cuentan con experiencia laboral, formados con antiguos planes de comunicación, quienes están interesados en devolver a la facultad lo que ésta le ha brindado, quieren que se reconozca el perfil del comunicador como profesional que tiene saberes específicos, y necesitan encontrarse más con actores académicos, un trabajo bien remunerado y tienen expectativas de crecer profesionalmente para lograr ciertas libertades en el mercado laboral.

2. ***Los que trabajan en las unidades de comunicación en las facultades*** tienen conocimiento en fotografía, diseño gráfico y de redes, edición. Tiene interés en generar buenos vínculos con otros servicios universitarios, con Decanato de cada facultad, trabajar como comunicadores, aprender a divulgar conocimiento científico. Necesitan defender la existencia de la unidad a la pertenecen, de generar una imagen positiva de la facultad donde trabajan, diseñar piezas comunicacionales para cada departamento o unidad y tienen expectativas en relación a mejorar contactos y compromisos con la prensa, armar un buen equipo de trabajo, lograr el apoyo y colaboración de los docentes, desarrollar un espacio común para los participantes de las unidades.

3. ***Los que demandan profesionales de comunicación organizacional*** conocen las necesidades de su organización, les interesa innovar, mejorar la relación con sus públicos, precisan contratar comunicadores y con expectativas de contar con más socios, clientes o amigos gracias al apoyo comunicacional.

4. ***Los que gobiernan- co gobiernan en las facultades,*** conocen bien el funcionamiento interno de la universidad, las lógicas de poder y las políticas universitarias. Desean realizar una buena gestión en cada facultad, necesitan trabajar en la universidad, defender los derechos de cada orden, llevar a cabo sus planes y programas propuestos en el tiempo de su mandato.

5. ***Los que forman comunicadores en el área Comunicación Organizacional*** los saberes son diversos, desde identidad e imagen organizacional, asuntos públicos, teoría de las organizaciones y comunicaciones, comunicación estratégica, con experiencias en consultorías en ámbitos públicos. Se trata de ser escuchados, ofrecer servicios de auditoría y asesoramiento, participar en congresos e iniciar acciones de índole colectiva, que implica aumentar el plantel docente, atender necesidades de los estudiantes, desarrollar proyectos de investigación, terminar maestrías y potenciar el área, entre otras cosas, sumando docentes con dedicación total.

6. ***Los que gestionan la Universidad de la República*** poseen conocimiento de políticas universitarias y sus necesidades actuales, la historia de la Udelar, valoran profundizar el vínculo con la sociedad, lograr una transparencia de distintas áreas, están interesados en vincularse más con la sociedad, lograr una transparencia de gestión pública, contar con publicaciones centralizadas, acompañar el proyecto del rectorado, unificar la imagen de la universidad en todos los servicios. Sus expectativas requieren ejercer cierto poder, crecimiento económico, crecimiento académico, profesional y humano.

Con respecto al diseño de una estrategia comunicacional vinculando aspectos de problema y matrices con sus actores correspondientes se definió en qué dimensión comunicacional se iba a trabajar, qué acciones se van a desarrollar y qué producto concreto esperar de la misma. Se determinaron ejes y tonos en cada caso.

Y así, es posible evaluar en la tabla 21 y 22 cómo se aborda cada aspecto del problema en relación a las matrices elegidas como pertinentes, con los actores que la componen para trabajar las diferentes dimensiones de la comunicación de acuerdo a cada

componente y proyectar desde allí matrices, actores y proyectar las acciones en busca de la racionalidad ambiental. Cada uno aporta a la estrategia desde su lugar, su saber, sus necesidades e intereses en relación a pensar que la comunicación entendida sólo como difusión resulta un obstáculo para las unidades de comunicación, ya que no les permite potenciar la comunicación productiva. El aporte de la Metaperspectiva en Comunicación Estratégica es decisivo para la administración pública ya que se convoca al otro como otro y no como otro para convencer, persuadir.

La estrategia comunicacional toma seis aspectos del problema comunicacional construido:

1. **La falta de interacción entre autoridades de la universidad y los comunicadores para la planificación estratégica de proyectos**, propicia encuentros con *los que gestionan la Udelar*, l*os que forman comunicadores en CO*, *los que gobiernan y cogobiernan las facultades*, *los que trabajan en las unidades de comunicación.* Para las dos primeras matrices se trata de enfocar las dimensiones de sensibilización y participación a través de reuniones con el rector de la Udelar, la decana de la FIC, el director de la facultad, la sección CO, referentes de Comunicación estratégica. El eje se centra en el uso de los nuevos paradigmas de la ciencia en la formación del comunicador y su rol en la sociedad actual de configuración en red. El tono buscado es académico profesional. La tercer matriz apunta a la invitación de referentes en comunicación de la Udelar en comunicación, ANII, CDC, Innovación y la dimensión a trabajar es la informativa y la participación. Los ejes son de aprendizaje y el tono de colega a colega. La última matriz se la convoca para una Jornada de Comunicación universitaria, con el tono de innovar y el eje basado en el aprendizaje.

2. **Los coordinadores y docentes de la sección CO y CC no trabajan desde los nuevos paradigmas, desde la comunicación entendida como situada, compleja y fluida**, para ello se promueve el encuentro de las matrices *los que trabajan en los proyectos de comunicación organizacional* y *los que forman comunicadores en la*

sección CO, se promueve el encuentro sociocultural, organizando reuniones entre docentes de las secciones CO y CC y egresados de las mismas para atender lo que atañe a la formación, a cuestiones laborales que no son pensadas como relevantes. Logrando de esta forma, una escucha activa con un tono crítico constructivo.

3. **La escasa interacción entre público y privado en materia de comunicación organizacional** se aborda entre las matrices *los que gobiernan y co gobiernan en las facultades* y *los que forman comunicadores en la sección CO* con el propósito de relevar las asociaciones, la organización de seminarios, jornadas, charlas en conjunto con las universidades privadas, lo esencial es la profesionalización del comunicador y el tono es visualizar la oportunidad para abordar la dimensión de información y participación descubiertas como necesarias. Para la última matriz es conveniente realizar una lista con la totalidad de los cursos (referidos a comunicación organizacional), y docentes de las universidades privadas con la intención de obtener una información exhaustiva de lo existente en formación de grado.

4. El componente **Los docentes que trabajan en la Udelar se están formando en comunicación organizacional**, se conectan las matrices *los que trabajan en las unidades* y l*os que forman comunicadores en CO* para desarrollar talleres donde actores de ambas autodispositivos estén representados para compartir intereses y necesidades de los mismos. El tono es potenciar las unidades de comunicación, transformar y el eje refiere a la reflexión, la formación y experiencia. Luego se le suman *los que trabajan en proyectos de comunicación organizacional* con la dimensión participativa de la comunicación para organizar grupos de estudio con el equipo de la sección CO. Una especie de Encuentro con maestros de la comunicación para fortalecer el equipo como eje principal con un tono de compromiso y necesidad.

5. **Las unidades de comunicación trabajan solamente la dimensión informacional de la comunicación** reúne a las seis matrices con la ide de propiciar un encuentro sociocultural, a través de filmar pastillas de cinco minutos a algunos de los actores más

importantes en relación al problema con las definiciones del campo comunicacional, con experiencias laborales, clases. el eje es el encuentro con el otro y el tono es el aprendizaje colaborativo.

6. **El aspecto de conceptualización de la comunicación como un instrumento para la eficacia de las organizaciones** pretende reunir a los siguientes sectores *los que contratan comunicadores*, *los que trabajan en proyectos de CO*, *los que trabajan en las unidades de comunicación* y l*os que forman comunicadores* se los convoca al diseño y realización de charlas con actores relevantes en cada una de las matrices señaladas para que pueda compartir alguna experiencia vivida en su trayectoria profesional. el eje es el compartir vivencia y el tono, el humor.

7. **La estrategia vista como un concepto empresarial, de MKT o ligado a la guerra** convoca a *los que forman comunicadores, los que trabajan en proyectos de CO*, *los que forman comunicadores* y *los que trabajan en las unidades* focalizará en la dimensión informativa y participativa a partir de organizar encuentros por videoconferencia con referentes de CE de la NTE. El eje es la transdisciplinariedad y el tono es reflexivo y anlítico.

La comunicación se presenta no sólo como un asunto de la unidad, sino de toda la organización, el trabajo muestra a través de sus herramientas metodológicas, las relaciones múltiples que refieren a las unidades, por lo tanto, se concluye que no se la puede circunscribir a un límite de antemano.

De este modo, la incorporación de la complejidad y lo fluido como ejes del debate comunicacional permiten pensar nuevas metáforas para las vinculaciones entre la comunicación y organización, viendo los límites como fundantes, como interfases productivas, y se constituirá en un aporte a futuras investigaciones en comunicación organizacional.

Otro de los aportes es que los comunicadores no sólo se encargan de caracterizar sistemas sino de propiciar que las condiciones para favorecer aquellas cosas que queremos que permanezcan y desfavorecer aquellas otras que se quieren cambiar.

Actualmente, en el ámbito universitario, se están dando las condiciones suficientes para que ciertos cambios propuestos puedan llevarse a cabo. Muchos de los aspectos del problema empezaron a mejorar, desde la finalización de estudios de postgrados de los docentes en temáticas vinculadas al área de Comunicación Organizacional, la conformación de la sección misma hasta el vínculo entre sectores van mostrando el cambio permanente y la autoorganización propia de las organizaciones. Asimismo, la introducción de nuevas metodologías participativas en cursos para los docentes y funcionarios de la Udelar, como la Teoría U en Ciencias Económicas, los tiempos de cambios en el rectorado, con la elección de rector para un nuevo período de gobierno universitario, se piensa como un momento de oportunidad y compromiso para presentar las acciones propuestas en este trabajo que serán útiles, junto con el desarrollo de las técnicas metodológicas pendientes cuyos resultados servirán para contrastar con el diseño de la estrategia comunicacional presentado en este trabajo y con posibilidades de seguir profundizando en futuras investigaciones.

REFLEXIONES FINALES

Se desarrollaron entrevistas a actores relevantes de las MS: *los que gestionan, los que trabajan en las unidades, los que contratan comunicadores y los que trabajan en proyectos de comunicación organizacional* para verificar las acciones/percepciones de los mismos en la organización en relación al problema comunicacional construido. Estas matrices forman parte de los aspectos elegidos para abordar en el AS.

La selección se fundamenta por la condición de comunicadores y por sus status roles dentro de la universidad y de la empresa: coordinadores y director. En este sentido, son responsables de la planificación y toma de decisiones, en este tipo de organizaciones " verticalistas".

Cada unidad de comunicación depende jerárquicamente de Decanato y a la Unidad Central de Rectorado, y a su vez, del referente de la Comisión Central de Comunicación: ellos son los que gestionan la palabra y sus formas, los elegidos para conducir comunicacionalmente a la universidad.

La elección de comunicadores sirve para reconstruir las concepciones de comunicación y por lo tanto de la profesión. Mi hipótesis es que los otros profesionales: psicólogos, sociólogos, antropólogos comprenden a la comunicación en un sentido más amplio. De hecho trabajan en Sociología de la comunicación, Psicología de las organizaciones, donde es la comunicación la que posibilita articular diferentes saberes. Se aborda al final del trabajo, pero se rescata en este momento cómo en el campo de la comunicación organizacional es conceptualizada la comunicación, más como recurso que como un fenómeno complejo.

La atención por la comunicación en las organizaciones está en concordancia con el desarrollo de las teorías organizacionales y las de comunicación. La importancia de esta última

ha ido creciendo hasta ubicarse como “matriz de la estrategia” (Pérez, 2009). Como sostiene Massoni, la ciencia no sólo dio acceso a la información que permitió explicar las cosas, sino que también fue la manera de cuestionarse sobre la realidad, de analizar críticamente, que habilitó nuevas capacidades para interpelar las situaciones bajo análisis (Massoni, 2000).

La suma de los informantes claves “ muestra” cómo los actores conciben a la universidad, a la comunicación, a las unidades de comunicación para desarrollar una línea de acción, reforzando alguna de las propuestas presentadas en el documento base. Intenta responder a cómo fue pensada la comunicación en la situación a analizar, donde se reconocen actores en la dimensión comunicativa. Se observa la relación lineal entre actor y producto.

Describe el coordinador de la Comisión Central de Comunicación:

> En Rectorado, hicimos una estrategia de comunicación para pedir presupuesto y lo ratificamos por la Comisión Central e hicimos una campaña del presupuesto: en redes, contratamos un community manager durante dos meses, creamos la cuenta de Twitter de la Udelar que no existía, hicimos un jenga gigante para presentar el presupuesto en la explanada del parlamento e hicimos las dos campanas de elecciones universitarias y después hicimos un convenio con TV Ciudad para extensión que no se pudo organizar. Era buenísimo, porque nosotros poníamos el contenido y ellos lo demás. Luego, logramos un convenio con televisión nacional, hicimos dos ciclos que ahí la realización la pagamos nosotros.

> +Udelar, hicimos videos cortos que salían en el programa de la mañana que lo presentaba Gonzalo Delgado. El primero nosotros y el segundo juntos, a ver qué temas le interesa. Luego lo subíamos a las redes sociales. Empezamos a trabajar la universidad en contextos de encierro, que en Rectorado se hacía énfasis en eso. A partir de Hugo Rodríguez en Extensión, se armó un equipo y la universidad creó una propuesta muy potente para trabajar en las cárceles, dejaron de hacer algo desarticulado, hicimos un video con un ex estudiante del rector, que tuvo nueve mil vistas en Facebook en menos de diez días.

Es interesante la paradoja de que las matrices que *trabajan en proyectos de comunicación organizacional* y que *contratan a comunicadores* entiendan a la comunicación de forma compleja, en cambio los comunicadores que trabajan en el ámbito público, como docentes o asesores en comunicación organizacional o comunitaria la entienden más como operativa, funcionalista, propia de la dimensión informativa.

Esta contradicción no pretende resolverse en este trabajo, pero es conveniente mencionar algunas cuestiones que luego se ejemplifican y profundizan en el apartado final de este capítulo. Las mismas tienen que ver con la falta de una mirada crítica en la formación y vinculado con esta carencia, una ciencia que no se cuestiona la relación autoridad/ conocimiento/discursos con resultados. Insistiendo con la perspectiva multiparadigmática, que comprenda los acoplamientos de la realidad y los sujetos considerando las distintas dimensiones de lo real y sus aportaciones, más que su separación.

Asimismo, el talento de los docentes y comunicadores dedicados a las organizaciones públicas o comunitarias quedan muchas veces enfrascados en compartimentos estancos burocráticos, con miedo a los cambios.

En esta misma línea no se visualiza como problema la tradición difusionista de comunicación, ya que no sólo es de la UCUR sino de varios actores vinculados a la comunicación de la Udelar. Cabe destacar la diferencia del actor elegido dentro de la matriz *los que contratan comunicadores*, quien bromea con que si gana Sartori en las internas, entonces sí la comunicación actúa como una aguja hipodérmica, haciendo referencia al gasto publicitario de salidas permanentes en todos los medios de comunicación.

La coordinadora de la Unidad Central de la Universidad de la República, argumenta que “la comunicación a la interna de la universidad tiene veinte servicios entre facultades y centros. Se necesita de información central, ya que si no tenés acceso a los órdenes del día, si alguien no los divulga quedan perdidos... se trata de dar las cosas que pasan a la universidad a los universitarios: estudiantes, egresados, docentes, funcionarios”.

Además, dice, Polla, “tiene una deuda con la sociedad que la está manteniendo y de eso le tiene que devolver cosas: investigación, extensión, enterarse de carreras nuevas, de las inscripciones, muchas cosas.”

> Un trabajo que no hacíamos dentro de cada servicio, era que se trabajara la comunicación interna.
>
> Yo creo que cada servicio debería tener, no sé si llamarlo unidad o por lo menos dos, tres o cuatro personas que se encarguen de trabajar la interna y hacer lo mismo hacia afuera. Por ejemplo, qué hace que le pueda servir a la sociedad? qué hace la facultad de Medicina, lo mismo de investigación, extensión y que a su vez, tengan relación con la Unidad Central. (UCUR).

El coordinador de comunicación de Rectorado para hablar de comunicación universitaria se remite a la creación de la UCUR, que “empezó a trabajar en el 2008 que no es mucho tiempo en términos del Estado. La ordenanza crea una comisión de comunicación, cuyo coordinador general (el entrevistado) tenía a su cargo la diseñar una política anual de comunicación, cosa que nunca se hizo.

Argumenta que:

> la redacción de la ordenanza está algo confusa y que estaba trabajando con delegados de hacía mucho tiempo comisiones no se renovaban y pidieron la renovación y entró Daniel Ottado, Virginia Rodes, Laviano se mantuvo por investigación. Con ellos se armó una comisión potente e hicimos cosas importantes que no se habían hecho antes, ya que la comisión sólo se dedicaba en sus comienzos a dar los dominios de la universidad.

Hicimos el Segundo encuentro de comunicadores de la Universidad de la República, con un relevamiento de los cargos de la universidad. Había toda clase de cargos y cada uno

resolvió como pudo, como es lógico , porque nunca hubo una política central de decir cómo hacer las cosas.”

> Parte del cometido del coordinador general era coordinar las actividades de difusión de todas las unidades de comunicación de todos los servicios. Es imposible, sostiene. Insiste que no quedó bien escrito, pero sí estaba claro la intención de dar un lineamiento.

Con respecto al egresado que hace veinticino años que trabaja en comunicación organizacional, entiende que “ el rol de la comunicación es hacerte escuchar a vos lo que me pasa a mi para poder construir juntos. Habla del comunicador como quien tiene que mirar cómo construir una arquitectura de relaciones de símbolos y de incentivos para lograr determinados consensos o comportamientos compartidos.”

La pregunta de la comunicación como instrumento de eficacia de las organizaciones, resultó interesante porque la coordinadora de la UCUR respondió que “es un instrumento si logra la eficacia o no. No sé, depende de cada lugar, de lo que se proponga y cómo lo recibe el otro.”

Mientras que el coordinador de la Comisión de Comunicación sostiene que “sí, es un instrumento de eficacia, que la comunicación interna es como la sangre de la organización, nosotros trabajamos mucho sobre el posicionamiento, generando contenidos, sobre convenios que funcionan, capacidades del país y lo traducimos en una nota, que muchas veces publicamos nosotros y otras le damos la información a otros con el vocero adecuado y entrenado por nosotros.”

Con respecto a cómo ve a la universidad, qué metáfora utilizaría, la coordinadora de la UCUR pensó en “ un mundo.

Es un país, tiene todo: una cabeza, si vamos jurídicamente , un gran colegiado, ministerios, distintos servicios. Un Ministerio de Salud Pública, Agronómico, Experimentales en el interior. Atención clínica en psicología, odontología, vinculados a la currícula, es ensenanza, tienen que aprender. Asesoría de la facultad de derecho, estudiantes de quinto año, con sus consultorios jurídico notarial, centro de estudiantes de derecho, tienen otros consultorios. No sólo son proyectos de extensión."

El entrevistado que forma parte de los que *contratan comunicadores* y los que *trabajan en proyectos de comunicación institucional* no encontró una metáfora, dijo que la ve " enquistada, encerrada, con dificultades." Tiene la hipótesis de que "la investigación en comunicación organizacional es sólo la de contratar docentes que están en el mercado y creen que con eso basta, resuelven el tema. La Udelar temerosa, atrasada en un mundo que lo que están en juego es la colaboración y la cooperación. Está asustada de perder el poder. Es un problema complejo."

El coordinador de la CCC, la ve como " un mamut, en el sentido de una organización fuera de época. Se mueve a ritmo lento y la diversidad es tan grande que es difícil hacer cosas que sirvan para todos. Tenés un Consejo Directivo de veinticuatro personas, el cogobierno, que no juzgo, pero que le lleva meses y meses articular cosas. Lo que sale está bueno, pero, por ejemplo, estuvimos tres años para hacer el llamado al nuevo coordinador de la UCUR: aprobar las bases, la comisión, el llamado. Se presentaron ciento veintidós candidatos y quedaron por méritos veinte. Luego de las entrevistas que habían pasado y se borraron a la fase dos, quedando una sola persona que perdió, quedando desierto el concurso porque no dio con la nota. Este año pusieron a una comunicadora a dedo " porque se fueron todos, cuando no hay orden de prelación."

Al revisar las **Marcas de Racionalidad Comunicacional,** que caracterizan como sucede el encuentro, no se reconoce fácilmente la dimensión comunicacional de la misma. Dice Landoni: " un tema, capaz que es un ejemplo importante de cosas que se hicieron, que

muchas veces la gente no lo ve como de comunicación, pero desde mi perspectiva yo lo preparé como del punto de vista de la comunicación: El dengue.

> El gobierno pensaba enviar a estudiar las larvas a Costa Rica. Que hicimos desde Rectorado? Nos preguntamos qué capacidades tenemos nosotros: a la facultad de Medicina baja los protocolos de la OMS y aplica en el Uruguay el protocolo de qué hacer en una crisis, contamos con dos laboratorios de virología de nivel mundial, el hermano del ministro de Salud Pública, el Dr. en Veterinaria: Baso, que estudia los mosquitos y dos servicios de Psicología y de Trabajo social, que vienen estudiando el tema desde otros enfoques complementarios. Entonces fuimos y les dijimos al gobierno, mire nosotros podemos hacer todo eso. Nuestra propuesta es hacer un convenio y firmarlo públicamente. En esa oportunidad y en la reformulación del Hospital de Clínicas vinieron cuarenta y cinco periodistas. Nunca tuvimos tanta repercusión. La universidad mostró las capacidades que tiene. Fue una acción de coordinación de cosas que se hacían con una puesta en escena de comunicación.

Cuando se aborda la comunicación como un encuentro de la diversidad sociocultural, es decir, su propia dimensión, cuesta darse cuenta que enactuar es una competencia del comunicador y que esa dimensión es comunicacional.

Dice Polla, “tiene que ver con la concepción de la comunicación, porque están llamando para eso, eso son lo que les piden son las prioridades y no hay tiempo suficiente. Si tu trabajo es hacer eso, alguien te lo tiene que haber dado como prioridad, sino la prioridad es otra.”

HACIENDO FOCO, PARADAS Y CRUCES DE RUTA

Continuando con los cruces propuestos en la matriz de investigación, las entrevistas se cotejan con la VTC, analizando los componentes del problema comunicacional desplegados en base a las cuatro tensiones consideradas por la autora y el reconocimiento de las MCR.

Siguiendo con una de las paradojas expuestas en las reflexiones finales, se sostiene que cada actor perteneciente a las matrices que están vinculadas a la gestión de la universidad y de las unidades de comunicación, se circunscribe a la ordenanza y los límites para cumplir con lo que ella dice, los cuales que no dejan de ser culturales e ideológicos, además de que estatutarios, lo que implica la mirada operativa de la comunicación. En cambio, *los que contratan comunicadores* y *que trabajan en proyectos de comunicación organizacional* la abordan de manera compleja.

La conformación misma de la unidad, parte de un concepto de separación dentro de la lógica organizacional. La institucionalización de las unidades sigue siendo un proceso, que algunas matrices consideran muy lento y desordenado. Se confunde rol con persona, y el coordinador de la Comisión de Comunicación Central sostiene que este formato de organización no está bueno. Es interesante su postura con respecto a que las organizaciones no están dadas.

La Unidades de comunicación se crean por varios factores, como la descentralización de los servicios de la Universidad, la importancia de la comunicación institucional acompañada por el uso de nuevas tecnologías de la información, y justamente enfocadas en la ley de transparencia pública.

Se puede decir que la comunicación universitaria uruguaya se adapta a los nuevos modelos de sociedad, de organizaciones con sus prácticas comunicativas, que queda fundamentado en los años de creación del trayecto organizacional y de las unidades.

Las demandas del entorno (administración pública) han sido paralelas al estudio de la comunicación organizacional en el ámbito de enseñanza pública. De las unidades de Prensa y Publicaciones, Medios y Servicios Técnicos y RR.PP. se incorpora la necesidad de desarrollar una comunicación más integral, asumiendo también el desarrollo de los medios digitales, lo que se convierte en Unidades de Comunicación. Son pequeños corrimientos de lo que fueron las otras oficinas, pero siempre dentro de un mismo paradigma moderno y burocrático, que no le permite proyectar la comunicación.

Con la creación de la UCUR se logra la consolidación del sistema de información universitario. El derecho a la información es el primer paso que se ha dado.

Hoy, como expresa un entrevistado, " con los avances tecnológicos, no se necesita esas unidades como simples repetidoras de información", ya que su principal actividad es difundir noticias por la web", sino que se podrían consolidar en sistemas de intercambio.

Se evalúa como muy desarticulado el trabajo de las mismas, situación que imposibilita su cometido original de sistematizar la comunicación de la Udelar. Cada servicio o facultad es un mundo y se agrega que hay varios inconvenientes en la labor cotidiana, debido a la gran diversidad que existe en las mismas. Tal es el caso de profesionales de la comunicación que no se dejan coordinar por funcionarios no docentes de distintos escalafones.

A su vez, las actividades desarrolladas se cumplen sin lograr realizar la mayoría de los objetivos y propuestas de las unidades. Por ejemplo, "no pudieron llevarse a cabo tareas vinculadas a la comunicación interna ni empezar a pensar políticas de comunicación."

La metáfora del mamut, donde no hay tiempo para pensar, cada uno debe cumplir su rol. "Es difícil hacer cosas que sirvan para todo el mundo".

Así, *los que trabajan en proyectos de comunicación organizacional y contratan comunicadores* ven a la universidad como " atrasada del mundo que lo que está en juego es la colaboración y cooperación tiene miedo de perder poder".

Con respecto a la frontera público/privado, se la piensa desde distintos lugares a partir de la reconstrucción de las narrativas de los entrevistados.

De hecho, se contrata gente en forma privada para la realización de productos comunicacionales de difusión.

Se vive lo público como la necesidad de dar visibilidad a todo lo que se hace con fondos públicos: como investigación, extensión, carreras nuevas, inscripciones, Educación Permanente, y otras, con la intención de lograr la mayor transparencia en la gestión de los fondos de la universidad. La necesidad de difundir " en qué se gasta el dinero: los qué y los para qué del presupuesto."

La percepción de los egresados con quienes se trabajó en un encuentro organizado por el Observatorio sostenían que " cuando ingresé se decía todo el tiempo que las facultades privadas son más prácticas y conseguís trabajo" si estudiás en ellas. "La pública es todo teórico". El plan de estudio 2012 se acerca más a tus intereses, que les va a definir la práctica laboral".

También se escuchó que " LICCOM es un lugar de encuentro que te permite conocer otra gente" que tiene pensamiento crítico y que se preocupan por la transformación social".

Este reconocimiento de una lógica democrática propia de lo público, que implica una convivencia más heterogénea y conflictiva, no sucede, ya que según los actores involucrados, se da la lógica de la repetición, donde " lo otro" no tiene cabida.

Otro análisis que surgió del cruce de matrices es que los concursos en lo público muchas veces son cerrados, o designaciones directas, de igual forma que en las universidades privadas, que valoran la profesionalización de los docentes. Esta situación se observa en la universidad pública en la separación especializaciones profesionales, cuyos trayectos tienen concursos de "tipo II" que valoran más la experiencia profesional que lo académico.

Según otro actor, las universidades públicas y privadas no están formando hoy un profesional crítico, sino que forman profesionales de segunda categoría y lo atribuye a la madurez de la profesión, todavía no tienen el abordaje profesional, sostiene la matriz los que contratan comunicadores, quien además expresa que " está desajustado con las lógicas de producción actual."

Se observa que lo público, al ser el lugar del encuentro, debería preguntarse qué es lo que nos conviene a todos, respetando las diferencias, generando nuevas gobernanzas para gozar de los beneficios de los demás y ser útil a la comunidad universitaria, sin embargo la gestión de lo público es totalmente instrumental.

Al reflexionar sobre las marcas de racionalidad comunicacional (MRC), se considera que la lógica de lo público si no fuese instrumental, podría constituirse en un valor diferencial. Pero la dimensión comunicacional de la comunicación no es advertida como tal, por lo tanto, lo público deja de ser algo que conviene a todos, hasta tanto no se recupere la multimensionalidad de la comunicación en las organizaciones.

Con respecto a cómo perciben a la comunicación organizacional en las universidades privadas: "en una de ellas se define una actividad del director de comunicación, la de manejar redes. Es decir, que la comunicación también se interpreta como difusionista en el ámbito de formación universitaria privada.

Los concursos en lo público muchas veces son cerrados, o por designación directa de igual forma que en la educación privada. En este sentido, no existen diferencias entre lo público/ privado a la hora de contratar docentes.

Un entrevistado cuenta el ejemplo del llamado a concurso de coordinador de la UCUR que llevó tres años, se presentaron doscientos candidatos, se seleccionaron veinte, luego siete y cuando se resolvió, solo quedó uno que no aprobó y se declaró desierto. Luego se tuvo que hacer una designación directa.

Con respecto a la tensión teoría/práctica, se observa que los llamados a concursos de las materias que forman parte del Departamento de Especializaciones Profesionales se dividen en dos tipos: los que puntúan más lo académico o los que valoran más lo profesional, (tipo I o tipo II) siendo estas últimas las que se utilizan en los llamados a docentes en la sección organizacional. Asimismo, en el Observatorio, se trabaja con las especializaciones profesionales, dejando de lado a los "académicos".

Por otra parte se constató que los egresados de la FIC, vuelven a la facultad en busca de estudios de postgrado, con la intención de seguir formándose en cursos propuestos por Educación Permanente, porque, dicen, que necesitan nuevas teorías o simplemente teoría, para volver a la práctica profesional con nuevos enfoques metodológicos, para innovar o redescubrir otras miradas en sus rutinas laborales.

Los estudios de comunicación organizacional han sido coptados por una lógica puramente profesional, que sólo busca generar figuras técnicas que se inserten en procesos productivos, tanto en lo público como en lo privado.

LLEGANDO A DESTINO: LA EMERGENCIA DE LOS NUDOS CRÍTICOS

Se invita a mirar lo que no se ve, ese es el camino propuesto por la autora, un recorrido "poco turístico", que surgió a partir de las experiencias vividas y se sistematizó en este mapa de muchas fronteras que la IEC permitió articular a partir de la construcción del problema comunicacional. (Ver gráfico 3).

Dichas cartografías se articulan con la VTC y se presentan algunas características de algunas estrategias que conducen a la transformación deseada.

La pregunta por los obstáculos, teniendo en cuenta las percepciones de los actores entrevistados de distintas matrices, y en diálogo con la autora, (que formó parte de tres de ellas), se focaliza en dos aspectos. El primero, poner en duda el carácter dado de "nosotros y ellos", ya que las identidades fijas son como las fronteras: irreales, construidas por distintos poderes que así lo han institucionalizado. El segundo, vinculado con lo anterior, también poner en cuestión los sentidos instituidos, reconstruyendo las concepciones de comunicación y universidad. Entendida esta última como una organización.

De esta forma, producto de esta investigación, surgen como sentidos recurrentes a partir del problema comunicacional, **la concepción de comunicación,** fundamentalmente aquella articulada con el campo de **la comunicación organizacional.** Cabe destacar que la Comunicación y organización implican procesos de amplio alcance social y cultural.

La comunicación no es ajena a las jerarquías, se afectan mutuamente, reconstituyéndose junto a la configuración organizacional de modo constante, es permeable a la centralización pero sin sometérsele, no escapa a la formalización la reescribe.

Por otro lado se reconoce que las formas de entender la comunicación tiene que ver cómo cada actor concibe la organización y cómo la organización es limitante de las

formas de interacción. Asimismo, las diferencias entre los actores de las matrices resalta a la comunicación como situada, porque depende de cómo vivencian la profesión de comunicadores, y cómo perciben dicha comunicación en su vida laboral y personal, en relación con el problema construido.

La recuperación de la comunicación situada implica la concreción del cambio conversacional. Justamente, porque como sostiene Massoni "la definición de comunicación es la metáfora organizadora de estos tiempos: conjuga ciencia y cultura" (Massoni, 2009).

Las organizaciones evolucionan o corren el riesgo de "desaparecer". En este sentido, la universidad debe tender hacia una comunidad democrática, una organización productora de conocimiento. Para ello, las unidades de comunicación, retomando la idea de red permeable, pueden ser pequenos sistemas de interacción que comiencen a generar nuevas conversaciones hasta lograr trabajar la dimensión comunicacional de la comunicación en toda su amplitud.

Se retoman y cruzan las concepciones de comunicación en las MCR que dan cuenta del funcionalismo, de la dimensión informativa de la misma. Las huellas muestran una óptica que se basa en el "hacer comunicar", administrado por un plan. En este marco, la comunicación se presenta más en términos de eficacia, que como un espacio emergente de la crisis. Se constató que abordan a la comunicación estratégica como un recurso de Marketing, ya que uno de sus objetivos es mejorar la calidad de la gestión administrativa, convirtiendo a la comunicación en un dispositivo de control y de planificación atomizada. Se sigue la línea de la racionalidad técnica de autores como Taylor, Mayo y Weber, como la de los textos de Schvarstein, que se encargan de hacer de lo complejo una cuestión simple. Así, la comunicación de constituye en una herramienta manejable, dirigida por los ingenieros que las circunscriben a los modelos del management.

A partir de esta perspectiva de comunicación organizacional, quedó al descubierto la parcialidad de los esquemas de gestión del campo organizacional. Se considera que estamos ante una comunicación como espacio producido por cierta violentación

institucional a través de su finalidad, que se presenta como una forma disponible para ser llenada con objetivos dictados según esquemas de los que toman las decisiones, como si fuese posible “el grado cero de la comunicación”.

En este contexto, la comunicación se encarga de generar notoriedad, una imagen favorable, un buen clima laboral, mejorar vínculos entre sectores y gestionar medios. Aquí también cae el mito de las fronteras, ya que no hay muchas diferencias en los programas de estudio entre la universidad pública y las privadas. Si bien, la intención es que en la universidad pública es para todos, la misma ha perdido la mirada crítica y se aboca a la productividad, sin comprender las posibilidades que la comunicación tiene en el desarrollo de políticas públicas y en articular conversaciones con actores diversos .

En este sentido, en las carreras de comunicación, en el trayecto organizacional se enseña a pensar este campo desde algunos de sus componentes que lo conforman, dividiéndose en cursos, entre otras, de: Identidad e Imagen, Asuntos públicos, Gestión de medios y redes sociales, Comunicación interna y externa, Cultura corporativa. Así se desarrollan diagnósticos comunicacionales donde se definen primero las categorías (en realidad, se trata de las temáticas anteriores) y se busca constatar su existencia, sin producir conocimiento nuevo en esa situación comunicacional abordada.

> Es que sólo se ve el mundo que se es capaz de nombrar. Las decisiones que se toman son elecciones epistemológicas, pero son decisiones dentro de un ontos. Las mismas inciden en mayor o menor grado sobre la propia realidad. Construye un orden de sentido dentro del cual las personas se mueven, hablan, piensan y toman decisiones. Se produce un proceso instituyente, un proceso de institución de un universo de lo real social ontológico por medio del lenguaje y de la praxis (Follari, Roberto: 2000).

A todos los entrevistados les cuesta definir la comunicación, como que lleva tiempo, dice, *el que contrata comunicadores y trabaja en proyecto de comunicación organizacional*, cómo construir una arquitectura de relaciones de símbolos y de incentivos

para lograr determinados consensos o comportamientos. Generar una arquitectura para las conversaciones sostiene este actor que presenta un conceptualización de la comunicación.

Es una necesidad académica y profesional abandonar el modelo lineal y la comunicación plana, lo que no implica que se deje de trabajar la comunicación como herramienta, sino, que se proponen otras múltiples dimensiones de la misma.

Asimismo, como la estrategia economicista no puede responder a las demandas organizacionales actuales, se considera fundamental cambiarla por una más relacional y humana. Sin embargo, como ambas posturas conviven, se hace necesario aclarar las limitaciones y alcances de cada una.

El aporte de la metaperspectiva de la comunicación estratégica al campo de la comunicación organizacional es que la considera un problema y no un recurso administrable.

La comunicación es el ámbito más problemático del pensamiento y la práctica organizacional, verificándose así una simplificación arbitraria de la complejidad comunicacional a propósito de las necesidades del pensamiento gerencial. El problema se disuelve y aparece la comunicación como idea cosa como naturaleza predeterminada y manejable.

El objetivo de este proyecto es diseñar una estrategia de comunicación para someter a discusión los alcances y limitaciones de la comunicación organizacional que la legitimaron como beneficio público, es decir, desnaturalizar la comunicación organizacional.

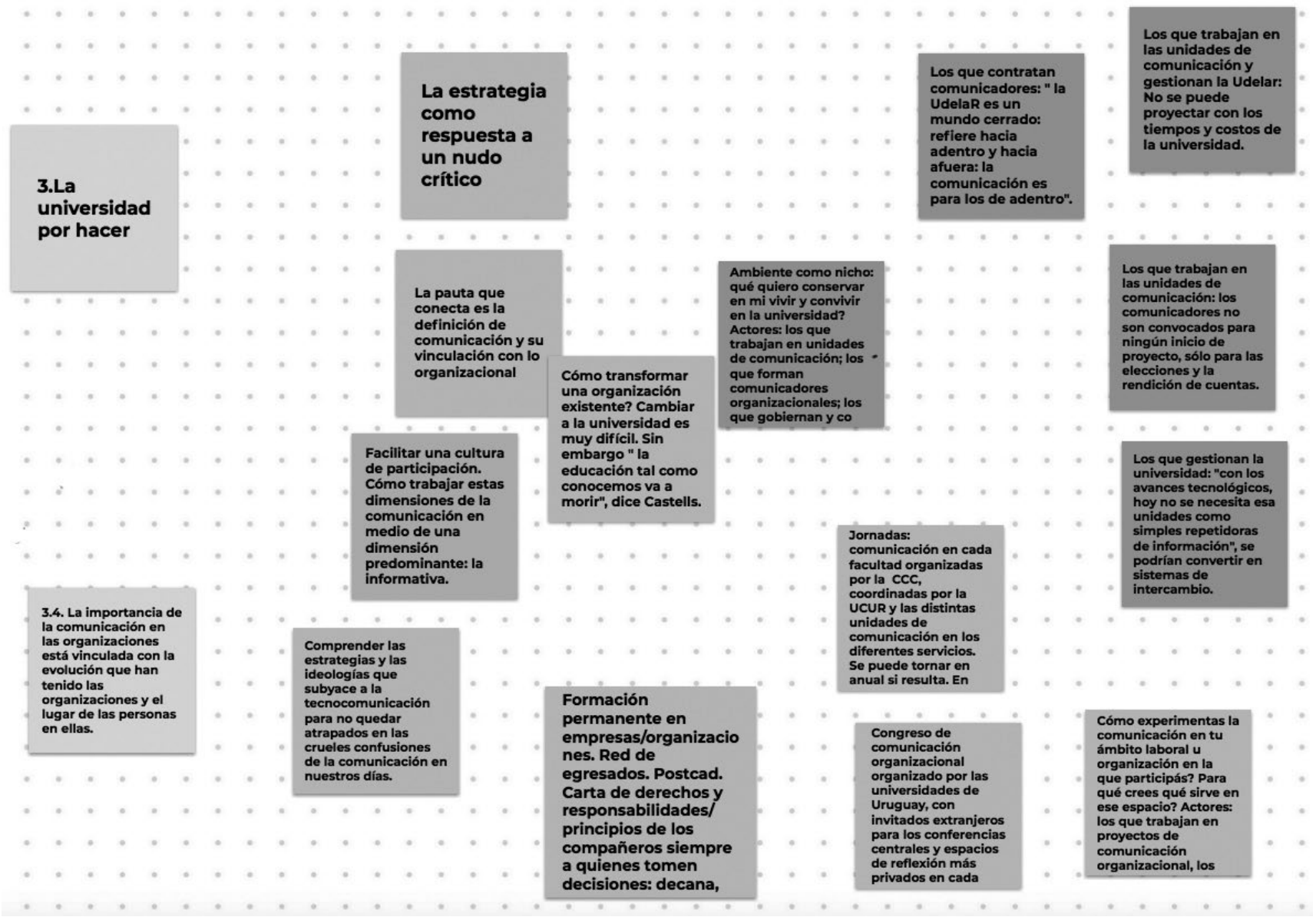
Toda estrategia de comunicación debe responder a las demandas del territorio, quehacer científico del pensamiento complejo, en donde el objeto debe ser adecuado a la ciencia y la ciencia a su objeto.

Esta afirmación responde a la presentación del problema comunicacional y aporta a la construcción de conocimiento para la comunicación organizacional desde los nuevos paradigmas de la ciencia.

Hay intereses y necesidades compartidas de cambiar ciertas las formas de interacción social en las universidades. Se detallan al final ciertos procesos comunicacionales que hay que promover para generar nuevos patrones de organización social que generen otras conversaciones.

Gráfico 3. Mapa de fronteras, componentes y matrices

Comunicación organizacional: están juntos pero separados
Se leen los desbordes de la conjunción comunicación organizacional: no refleja una vinculación compleja
5. El coordinador de la comisión central de comunicación comprende una situación de trabajo, valorando la comunicación como encuentro sociocultural articulando las capacidades que
3. "La universidad es la representación de sí misma de hace 60 o 70 anos. Está desajustado con las lógicas de producción actual." (los que contratan comunicadores y trabajan en proyectos de comunicación)
3. La política, la educación son interfaces viejas, en la sociedad industrial había un ritmo, niveles que hoy están en crisis.
Los ejes del debate posibilitan pensar la ciencia de otro modo. Cuando uno sólo realiza productos, ve fronteras, pero cuando se trabaja desde los procesos/ prácticas sociales se dificulta encontrarlas.
Para el diseño de la estrategia de comunicación, se detectó la red de vínculos relevantes en la dinámica del espacio a trabajar con el problema que nos ocupa para promover acciones que permitan reelaborar
5.La concepción de comunicación en las distintas matrices, se sostiene que en las unidades se pierden las competencias de los comunicadores. Pueden hacer más, meterte más en la agenda. El coordinador de
Crítica a la comunicación organizacional como nudo crítico a partir de defender la práctica/ la profesión/ las técnicas; por la ausencia de sujetos, la falta de importancia de los otros en la situación
3. Frontera: institución/organización/unidad: " Este formato de organización no termina, no está buena la forma: se confunde rol con persona. Está armado distinto, hay muchos componentes que
3.La comunicación universitaria se adapta a nuevos modelos sociales con sus prácticas comunicativas con su nueva mediación tecnológica. Las exigencias del entorno han sido paralelas a la realizada
3. Las organizaciones NO son entes perfectamente racionales y unitarios en la toma de decisiones. Hay incongruencias/ contradicciones en la acción colectiva: no se puede hablar de alineamiento de
A todos los entrevistados les cuesta definir a la comunicación, como que lleva tiempo de reflexión, hay que pensar
Las diferencias entre los actores de las matrices resalta como dice Massoni que la comunicación es situada porque dependen cómo viven su profesión, de comunicadores, como interpretan y perciben a la comunicación en
3.Son mundos cerrados, comunicacionalmente refiere hacia adentro y hacia afuera: es para los de adentro.
4. Es una necesidad académica y profesional abandonar el modelo lineal y la "comunicación plana", lo que no implica que se deje de trabajar la comunicación como herramienta, sino que se proponen otras múltiples
Las dicotomías siguen presentes por falta de una mirada crítica que ponga a prueba los límites de cada frontera para posibilitar el cambio "real". No se puede avanzar en los estudios comunicacionales
Tiene que ver con las fronteras, porque los comunicadores se convierten en agentes que van respondiendo a lo instituido porque el sentido está garantizado, la traducción ha impuesto la forma de operarlo. En este
Es importante reconocer que la comunicación lleva tiempo
4. "El rol de la comunicación es hacerte escuchar a vos lo que me pasa a mí, para poder construir juntos. Habla del comunicador como quien tiene que mirar cómo construir una arquitectura de
4. La investigación en comunicación "se aleja de un saber qué y se desplaza a un saber cómo algo funciona en una situación particular." (Massoni: 2009)
2.Al dividirse la carreras de comunicación de la FIC en trayectos teóricos y otros de carácter práctico, que conforman el Departamento de Especializaciones Profesionales, la conceptualización de
1. La dicotomía público/privado deja de importar. Se necesita convocar, motivar para la participación: lograr voluntad y corresponsabilidad comunicacional. Comunicación no violenta.
4. Las universidades (públicas y privadas) deberían ser buenas haciendo comunicación, en el sentido de la comunicación como sentidos compartidos, no sólo propagar información, ideas, pero son malísimas


3.La universidad por hacer
La estrategia como respuesta a un nudo crítico
Los que contratan comunicadores: " la UdelaR es un mundo cerrado: refiere hacia adentro y hacia afuera: la comunicación es para los de adentro".
Los que trabajan en las unidades de comunicación y gestionan la Udelar: No se puede proyectar con los tiempos y costos de la universidad.
La pauta que conecta es la definición de comunicación y su vinculación con lo organizacional
Cómo transformar una organización existente? Cambiar a la universidad es muy difícil. Sin embargo " la educación tal como conocemos va a morir", dice Castells.
Ambiente como nicho: qué quiero conservar en mi vivir y convivir en la universidad? Actores: los que trabajan en unidades de comunicación; los que forman comunicadores organizacionales; los que gobiernan y co
Los que trabajan en las unidades de comunicación: los comunicadores no son convocados para ningún inicio de proyecto, sólo para las elecciones y la rendición de cuentas.
Facilitar una cultura de participación. Cómo trabajar estas dimensiones de la comunicación en medio de una dimensión predominante: la informativa.
Los que gestionan la universidad: "con los avances tecnológicos, hoy no se necesita esa unidades como simples repetidoras de información", se podrían convertir en sistemas de intercambio.
Jornadas: comunicación en cada facultad organizadas por la CCC, coordinadas por la UCUR y las distintas unidades de comunicación en los diferentes servicios. Se puede tornar en anual si resulta. En
3.4. La importancia de la comunicación en las organizaciones está vinculada con la evolución que han tenido las organizaciones y el lugar de las personas en ellas.
Comprender las estrategias y las ideologías que subyace a la tecnocomunicación para no quedar atrapados en las crueles confusiones de la comunicación en nuestros días.
Formación permanente en empresas/organizaciones. Red de egresados. Postcad. Carta de derechos y responsabilidades/ principios de los compañeros siempre a quienes tomen decisiones: decana,
Congreso de comunicación organizacional organizado por las universidades de Uruguay, con invitados extranjeros para los conferencias centrales y espacios de reflexión más privados en cada
Cómo experimentas la comunicación en tu ámbito laboral u organización en la que participás? Para qué crees qué sirve en ese espacio? Actores: los que trabajan en proyectos de comunicación organizacional, los

La falta de interacción entre autoridades de la universidad y los comunicadores para la planificación estratégica de proyectos. Jornada de Comunicación. Tono: innovar. Eje: innovar

Las unidades de comunicación trabajan solamente la dimensión informacional de la comunicación. Encuentro de comunicadores (3 horas).Trabajar con filmaciones de dos o tres actores de cada

Los coordinadores y docentes de la sección CO y CCyE no trabajan desde los nuevos paradigmas , desde la comunicación entendida como situada, compleja y fluida. Encuentros (pecera) con docentes

La escasa interacción entre público y privado en materia de comunicación organizacional. Congreso de comunicación organizacional desarrollado en conjunto por las universidades ORT,

Conceptualización de la comunicación como instrumento de eficacia de las organizaciones. Ciclo de charlas para cada cada matriz pueda compartir alguna experiencia vivida en su trayectoria profesional. Matrices:

La mayoría de los docentes en la Udelar no cuenta con formación en comunicación organizacional. Encuentro con maestros de la comunicación. Matrices: los que trabajan en las

La estrategia vista como un concepto empresario, de marketing o ligado a la guerra. Videoconferencia con referentes de la CE y la NTE. Matrices: Los que forman comunicadores en la sección CO; los que

En este sentido se proponen las siguientes acciones, que se vinculan con las propuestas en el AS de la VTC, y se ajustan a partir del trabajo de campo, para proyectar la Estrategia Comunicacional.

1. Red de Unidades de comunicación de la Universidad de la República

   La propuesta es **CONECTAR** las unidades de comunicación a partir del diseño de una red digital que invite a todos los integrantes de las mismas y a actores dedicados a la comunicación en cada facultad, servicio de la universidad en todo el país.

   La dimensión a enfocar es la interaccional para obtener la aprobación y fundamentalmente el empoderamiento de los actores que componen la matriz: *Los que trabajan en las unidades de la comunicación* (Massoni, 2013).

   Objetivos:

   1. compartir experiencias comunes
   2. potenciar saberes

   Esta red podría formular la iniciativa de la Jornada de comunicación, en cada servicio y una consulta armada para los docentes de la FIC y otra para las facultades que quieran participar, incluyendo a todos los actores que conforman las matrices citadas.

1.a. **Jornada de comunicación**

La propuesta es **MOTIVAR** a los docentes que trabajan en la sección Comunicación organizacional y Comunicación Educativa y Comunitaria a partir de compartir una Jornada interna presentando sus cursos y las líneas de investigación bajo la consigna mientras más nos conocemos, más fácil es construir una cultura de participación.

La dimensión a tener en cuenta es la ideológica, aportando al "darse cuenta", a motivar al los equipos de docentes los que forman comunicadores en el área comunicación organizacional.

Objetivos:

1. Vincular problemáticas de trabajo con docentes dedicados a cada una de ellas.

2. Publicar las ponencias para la accesibilidad de la información.

Esta jornada podría llevarse a cabo utilizando un turno: matutino a nocturno. La convocatoria es a todos los docentes dentro de la FIC, presentando dos ponencias por sección y/ o departamento.

1.b. Consulta por correo, difundida por las Unidades de comunicación de la Udelar

Implica consultar a los actores que conforman las matrices: *los que trabajan* en unidades de comunicación; *los que forman* comunicadores organizacionales; *los que gobiernan* y co gobiernan y *los que gestionan* la universidad vía correo las dos consignas:

a. ¿La comunicación es un recurso, una variable, una habilidad?

b. ¿Qué quiero conservar en mi vivir y convivir en la universidad?
   La dimensión que prima es la interaccional e ideológica de la comunicación.

Convocar a los docentes de la FIC a contestar por correo, escrito, audio grabado o video respondiendo a la consigna propuesta.

La propuesta es **SENSIBILIZAR**, para pensar juntos los alcances y limitaciones de la comunicación para la construcción de la comunidad universitaria.

2. Organizando el Congreso: Futuro de la comunicación organizacional

La propuesta es **ENACTUAR** organizando un congreso relativo a comunicación organizacional. Se trata de un ejercicio de conversar con otros sumando a los diferentes actores que conforman todas las matrices construidas, diseñando las mesas temáticas, conferencias centrales, y que sirva como base para revisar el campo, relevar su estado actual y las proyecciones del mismo.

La dimensión es comunicacional ya que pone en marcha transformaciones en a problemas situados, y a su vez, incluye a las otras dimensiones junto con los procesos comunicacionales. (Massoni, 2013)

Objetivos:

1. Sistematizar conocimientos en torno a la problemática

2. Fortalecer la profesionalización del comunicador

Se suma al propuesto por la VTC cuyo eje es la profesionalización del comunicador y el tono es visualizar la oportunidad para abordar la dimensión de información y participación descubiertas como necesarias, para pensar juntos el futuro del campo, en el evento mismo.

Se sostiene que el objetivo de habitar la Udelar promovida como ambiente, desde la comunicación estratégica, se puede ir construyendo desde estas prácticas concretas, desde ámbitos particulares que a ella atañen, sin olvidar que la universidad por hacer, nunca estará realmente acabada si es universal se descubre instituyente, posibilitadora de transformación.

No alcanza con la transparencia informacional, sino que es necesario propiciar las dimensiones interaccional, la de participación y el encuentro sociocultural.

Potenciar la comunicación, entonces, es reconocer sus múltiples dimensiones, recuperando la riqueza de la misma como proceso colectivo, como una instancia creativa.

Se trata de mapear la comunicación, más que los públicos, las mediaciones, el encuentro de actores diversos en cada aspecto del problema comunicacional.

Bibliografía

APPELLA, G.; Huarte, C.; Vargas, T. "Análisis situacional desde la comunicación". Cap. I y II. *Cuadernos de cátedra* N.º 6 del TPPC-FPyCS, UNLP, La Plata. En línea: http://tallerdeprocesos.blogspot.com.ar/ Recuperado 19.09.14.

AROCENA, J. (2010) *Las organizaciones humanas: de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional* . Montevideo. Grupo Magro. Universidad Católica del Uruguay.

AROCENA, R.; Sutz, J., (2000). *Universidad Latinoamericano del futuro.* México: UDUAL. AUGÉ, M. (1993). *Los NO Lugares*. Barcelona: Gedisa.

BARNETT PEARCE, W. "Nuevos modelos y metáforas comunicacionales: el pasaje de la teoría a la praxis, del objetivismo al construccionismo social y de la representación a la reflexividad" en D. Schnitman (comp.) (1994). *Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad*, Buenos Aires: Paidós.

BUTTARELLI, A; GARCÍA, G; KLOSTER, M; ROSSOWSKI, G "Dime como educas y te dirá como es tu ambiente" en II Jornadas de Ensenanza e Investigación Educativa en el campo de las Ciencias Exactas y Naturales Actas, II (2): 32-39,2009. La Plata.

CAPRIOTTI P. *Planificación estratégica de la imagen corporativa.* 1999. Barcelona: Ariel.

CORNEJO ÁLVAREZ, A. "Complejidad y Caos. Guía para la administración del siglo XXI". Cap. 6 *Autoorganización y otras propiedades emergentes*. En línea: www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/aca/06.htm

CORTES, C. (2011) *La comunicación al ritmo del péndulo. Medio siglo en busca del desarrollo*. (Versión revisada).

Bogotá - Quito. En línea: http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com_content HYPERLINK "http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com_content&-

view=article&id=108:la-comunicaci on-al-ritmo-del-pendulo-seis-decadas-en-busca-del-Desarrollo&catid=43:textos-recomendados&Itemid=2”Ite mid=2. Recuperado 15.09.14

CHEVALARD, I. (1991). *La transposición didáctica. Del saber sabio al saber enseñado.* Buenos Aires: Aique. DABAS, E., NAJMANOVICH, D. (comp.) (1995). *Redes. El lenguaje de los vínculos.* Buenos Aires: Paidós.

DEBRAY, R. (1997). *Transmitir*. Buenos Aires: Manantial.

DÍAZ BORDENAVE, J. (2011). *El desarrollo de un comunicador para el desarrollo.* Mimeo. Asunción. http:// El desarrollo de un comunicador para el desarrollo.pdf. Recuperado 19.09.14.

FLORES, F.; SPINOZA, C.; DREYFUS, H. “Estructura ontológica del hacer historia”, en *Abrir nuevos mundos*. Taurus Pensamientos. Disponible en: http://www.fernandoflores.cl/

FOLLARI, R. (s/f). *Pensar lo público: la difuminación de los horizontes.* Mimeo. Mendoza. En línea: HYPERLINK “http://cppydmaestriacomunlz.blogspot.com.ar/p/materiales_23.html%20 Recuperado%2019.09.14”http://cpp ydmaestriacomunlz.blogspot.com.ar/p/materiales_23.html

GALANO, C. *“El papel político y pedagógico de la Educación Ambiental y la superación de la dicotomía teoría-práctica”*, V Congreso Iberoamericano de Educación Ambiental. Joinville. Brasil. 2006

GALANO, C. (2009). *Educación Ambiental: construcción desde el destierro*.

_____, (2008). *“Foro Tbilisi”*, Conferencia en México.

_____, (2014). *Ingeniería en Comunicación Social. Hacia un Programa General*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Puebla, México.

GALINDO CÁCERES, J. (1994). Entre la exterioridad y la interioridad. Apuntes para una metodología cualitativa, Guadalajara: ITESO.

GALINDO CÁCERES, J. (coord.) (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Addison Wesley-Longman.

_____, J., ISLAS, O (coordinadores) (2015). *Ingeniería en Comunicación Social y Comunicación Estratégica.*

Sociedad Latina de Comunicación Social. España: La Laguna.

_____, (coord.) (2015). *Ingeniería en Comunicación Social y Familia. Sociedad Latina de Comunicación Social*. España: La Laguna.

_____, *Comunicología e Ingeniería en Comunicación Social del conflicto y la articulación. Apuntes para un programa de trabajo en Comuniconomía de la Comunicación estratégica.*

GARCÍA FANLO, L. "¿Qué es un dispositivo? Foucault, Deleuze y Agambem", *Revista A Parte Rei* 74. Marzo 2011. En línea: http://serbal.pntic.mec.es/AParteRei/fanlo74.pdf. Recuperado el 1/7/2016.

GARCÍA LÓPEZ, E. (2014). *Introducción a la cultura de participación. Participación, currículum y Educación Superior*. México.

GÓMEZ VARGAS, H. (s.f.). *Ante la larga revolución digital. Tres imágenes para recordar el futuro de la comunicación Estratégica*.

GUMUCIO-DRAGON, A.; TUFTE, T. (editores) (2008). *Antología de comunicación para el cambio social: lecturas históricas y contemporáneas*. New Jersey: Comunication for Social Change Consortium.

IGLESIAS, M.; PAGOLA, C.; URANGA, W. (2012). "Enfoques de planificación". *Cuadernos de cátedra* N.º 5 del TPPC-FPyCS, UNLP, La Plata. En línea: http://tallerdeprocesos.blogspot.com.ar/ Recuperado 30.09.14.

JARAMILLO, J. C. (2004). "Aporte de la comunicación a la construcción de políticas públicas". Ponencia presentada en UBR Campaing Workshop de Plan International. Panamá, 9 al 11 de noviembre. En línea: http://cppydmaestriacomunlz.blogspot.com.ar/p/materiales_23.html Recuperado 10.02.15.

LATOUR, B. (2008). *Reensamblar lo social. Una introducción a la teoría del actor-red.* Buenos Aires: Manantial. LEFF, E. (2004). *Racionalidad ambiental. La reapropiación social de la naturaleza*. México: Siglo XXI.

LATOUR, B. (2009). *Discursos Sustentables.*

LYOTARD, J. F. (s.f.). *La condición postmoderna. Informe sobre el saber.*

LIZCANO, E. (2009). *Metáforas que nos piensan. Sobre ciencia, democracia y otras poderosas ficciones*. España: Biblias.

NAJMANOVICH, D. "Del cuerpo máquina al cuerpo entramado". *Revista Campo Grupal*, N.° 30, diciembre 2001.

_____, "Estética del Pensamiento Complejo", en *Andamios. Revista de Investigación Social*, Año 1, Núm. 2, junio 2005, Colegio de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México. 2005.

_____, 2008. *Mirar con nuevos ojos. Nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo.*, Buenos Aires: Biblos.

_____, (2009). "El cuerpo del conocimiento y el conocimiento del cuerpo". *Cuadernos de Campo,* Año II N.º 7.

_____, "El desafío de la complejidad: redes, cartografías dinámicas y muchos implicados", artículo presentado en el Tercer seminario Bienal de Implicaciones Filosóficas de las Ciencias de la Complejidad. La Habana. http://www.redalyc.org/pdf/279/27903806.pdf. Recuperado el 2/3/2015.

NAJMANOVICH, D. (s.f.). “La complejidad. De los paradigmas a las figuras del pensar”. Texto maestría Comunicación Estratégica. UNR. Rosario, Argentina.

NOGUERA, A. (2004) *El reencantamiento del mundo*. Programa de las Naciones Unidas para la Defensa del Medio, Universidad Nacional de Colombia. http://www.bdigital.unal.edu.co/5963/2/9687913312.pdf Recuperado el 3/2/15.

NÚÑEZ, N. “Políticas, saberes, lógicas, realidades y valores: un ejercicio de imaginación por la Universidad del XXI hacia la transdisciplinariedad”. Primera jornada de reflexión sobre políticas académicas. UCV. Enero de 2001. En cuaderno de Marzo 1999-2001 y segunda jornada dialógica de transdisciplinariedad (2001). FEPUVA-UCV.

NÚÑEZ, N; UCV. *Proyecto hacia el Centro de Transdisciplinariedad “Curriculum Transdisciplinario: To be and Not-To be, Avances, Dificultades, Incertidumbres y Complejidades.* En línea: http://www. campus-dei.org/n10227.htm Recuperado el 3/2/2016.

MASSONI, S., MASCOTTI, M (2000). *Apuntes para la comunicación en un mundo fluido.* HYPERLINK “http://www.eca.usp.br/associa/alaic/chile2000/.../SandraMassoni.doc%20Recuperado%20el%203/2/15”. Recuperado el 3/2/15.

MASSONI, S. (2007). *Estrategias: Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens.

_____, (2007). *Moebius, Estrategias y comunicación.* Disponible en: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec07 m6pp29 41.pdf

MASSONI, S. (2008). “Desafíos de la comunicación”. *Página 12*, 11 de junio de 2008. En línea: HYPERLINK “http://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-105810-2008-06-11.html%20Recuperado%2010.05.14”. Recuperado 10.05.14.

_____, (2008) *Comunicación y Desarrollo. Encuentro con la diversidad.* Tendencias 21. En línea: http://www.tendencias21.net/fluido/Comunicacion-y-desarrollo-Encuentros-en-la-diversidad_a3.html?com. Recuperado 03.10.14.

MASSONI, S., PÉREZ, R. (2009). *Hacia una Teoría general de la Estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones.* Barcelona: Ariel.

_____, (2011). *Comunicación estratégica: innovación comunicacional en sintonía acuífera* AA. VV, Antología del Instituto Latinoamericano de Comunicación y Desarrollo. Asunción del Paraguay.

MASSONI, S. (2011). *Comunicación estratégica: comunicación para la innovación*. Rosario: Homo Sapiens.

MASSONI, S. (2012). *Crónica de la comunicación en un mundo fluido*, artículo en FISEC- Estrategias- Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisecestrn16pp69_85.pdf (capturado el 7/8/2015).

_____, (2013) "Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva". *Revista Latinoamericana de ciencias de la Comunicación,* ALAIC. http://www.alaic.net/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/391 (capturado el 20/5/2015).

_____, (2013). *Metodologías de la Comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens.

_____, (2000) Juegos cruzados: comunicación y transdisciplina. artículo publicado en "La trama de la comunicación"vol.7 Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencia Política y RR.II, Universidad Nacional de Rosario.

_____, BUSCHIAZZO, A y MASCOTTI, M: *Transdisciplina: estrategias de comunicación como dispositivos para rebasar la lógica del fragmento en la educación superior.*

_____, Artículos varios www.tendencias21.net/fluido.

_____, http://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-250847-2014-07-16.html

MACÍAS, N. *Principios de Comuniconomía. Modelos estratégicos para la Ingeniería en Comunicación Social.*

MANUCCI, M. 2009) *La subjetividad del estratega entre la incertidumbre y la acción. Seis factores para pensar/ se en un nuevo espacio de desarrollo. FISSEC Estrategias en http:// www. fisec'estrategias.com.ar/Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Lomas de Zamora. V2, Ano V, Número 12, 2009*

MARCUSSE, H. (1969). *El hombre unidimensional*. Barcelona: Seix Barral.

MARTIN-BARBERO, J. (s/f). *Transformaciones comunicativas y tecnológicas de lo público.* Mimeo. Bogotá. En línea: http://cppydmaestriacomunlz.blogspot.com.ar/p/materiales_23.html. Recuperado 15/09/14.

MATURANA, H. (2005). *El sentido de lo humano,* Chile: J. C. Saéz editor.

_____, VARELA, F. *El árbol del conocimiento*. Chile: Editorial Universitaria.

MERELLO, A. (1973). *Prospectiva. Teoría y práctica*. Editorial Guadalupe. Buenos Aires, Argentina. En línea HYPERLINK "http://cppydmaestriacomunlz.blogspot.com.ar/p/materiales_23.html%20Recuperado%2019.09.14"http://cpp ydmaestriacomunlz.blogspot.com.ar/p/materiales_23.html Recuperado 19.09.14.

MEIRIEU, P. (1992). *Aprender sí. Pero, ¿cómo?* Barcelona: Octaedro. AAVV.

MOJICA, F. *Determinismo y construcción del futuro*. Mimeo. Río de Janeiro. En línea: http://www.reggen.org.br/midia/documentos/determinismoyconstrucciondelfuturo.pdf. 1999.

MORIN, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona: Gedisa.

_____, "La noción de sujeto y Epistemología de la complejidad", en D. Schnitman (comp.) (1994). *Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad*, Buenos Aires: Paidós.

_____, *Los siete saberes necesarios a la educación a futuro*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la Cultura. Disponible en: http://www.unmsm.edu.pe/occaa/articulos/saberes7.pdf 1999.

MORIN, E. (2002). *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento. Bases para una reforma educativa*. Buenos Aires: Nueva Visión.

_____, (2003). *Estamos en un Titanic* www.pensamientocomplejo.com.ar Recuperado el 1/7/2015.

_____, (s/f) "El Pensamiento del Sur", bibliografía de maestría para el Seminario.

PERELLÓ, L. "Comunicación: comunicadores, comunicólogos y comunicantes". Jornadas de Reflexión Académica. Facultad de Comunicación y Diseño, Universidad ORT. Montevideo, Uruguay. 2003

PERELLÓ, L. Trabajos presentados para la aprobación de los Seminarios en la Maestría en Comunicación Estratégica. Rosario. Escuela de Comunicación Social, Facultad de Ciencias Políticas y RR. II. Universidad Nacional de Rosario. Trabajo de Comunicación estratégica I, Trabajo de Comunicación estratégica II; Trabajo de Problemática ambiental en el contexto de la globalización; Trabajo de Teorías de la Comunicación; Trabajo de nuevos paradigmas, Trabajo de Autodispositivos colectivos, Trabajo de Proyecto I. 2014, 2015

_____, STILLO, M. "Periodistas, publicistas, realizadores audiovisuales: el comunicador como sujeto convocante". Jornadas de Reflexión Académica. Facultad de Comunicación y Diseño, Universidad ORT. Montevideo, Uruguay. 2004.

PESTANA, J. V. "Fractalidad y comportamiento psicosocial". Presentado en el XXVII Congreso Interamericano de Psicología, Caracas-Venezuela (27/06-02/07 de 1999). En línea: diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/9625/1/CIP99_DD-UB.pdf Recuperado el 7/3/2016.

PÉREZ, R.A. (2012) *Pensar la estrategia.* Buenos Aires; La Crujía.

PÉREZ, R.A. (2006) Estrategias de comunicación. Barcelona: Ariel.

PÉREZ, R. A.; MASSONI, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones.* Barcelona: Ariel.

SOTOLONGO CODINA, P.; DELGADO DÍAZ, C. (2006). *La revolución contemporánea del saber y la complejidad social: hacia unas ciencias sociales de nuevo tipo*. Colección Campus Virtual de CLACSO. Buenos Aires, Argentina. http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/campus/soto/sotolongo.pdf (capturado el 6/8/2015).

SOTOLONGO CODINA, P. *Hacia un Pensamiento Complejo y Crítico- del –Sur.* Bibliografía de maestría para el seminario.

_____, (2000) *Posmodernidad y contemporaneidad*. Instituto de Filosofía, La Habana. Junio 2000.

SOTOLONGO CODINA, P., (2002) *Manifiesto por la Vida*. México: PNUMA. TeoriaSocialSotolongo-screen.pdf

SOTOLONGO CODINA, P. (s/f) *Dinámica y semiosis en los procesos de la auto-organización.*

TORO, J. y RODRIGUES, M. (2001), *La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos.* BID. Bogotá. En línea: http://formacioncontinuaedomex.files.wordpress.com/2012/12/15-toro-a-bernardo.pdf. Recuperado 16.09.14

URANGA, W. (2001). "Una propuesta académica con la mirada puesta en la prácticas sociales en Plangesco", Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales, Documento curricular y plan de estudios. FPyCS-UNLP, La Plata, Argentina.

_____, (2007). *Mirar desde la comunicación*. Buenos Aires. En línea http://www.wuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=70:mirar-desde-la-comunicacion-una-manera-de-analizar-las-practicas-ociales&catid=38:textos- propios&Itemid=27. Recuperado el 19.03.14.

_____, (2008). *Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación.* Buenos Aires, mayo 2008. pp. 1-27 En línea: http://www.wuranga.com.ar/images/pdfs/pro_2008.pdf. Recuperado 18.06.14.

URANGA, W. (2008). *Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación.* Buenos Aires, mayo 2008. pp. 1-27 En línea: http://www.wuranga.com.ar/images/pdfs/pro_2008.pdf Recuperado 06.02.15.

_____, (2011). *¿Existe una ciudadanía comunicacional? En el cruce de política y comunicación.* En línea: http://www.wuranga.com.ar/images/pdfs/exis_2010.pdf. Recuperado 16.09.14

_____, (2012). *Comunicación para la transformación social. Un itinerario para la acción.* Conferencia dictada en la ECI-Univ. Nacional de Córdoba. En línea: http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=113:comunicacion-para-la-transformacion-social&catid=38:textos-propios&Itemid=27. Recuperado 10.02.15

_____, (2012). "Comunicación para la transformación social. Un itinerario para la acción". Conferencia dictada en la ECI-Univ. Nacional de Córdoba. En línea: http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?op tion=com_content&view=article&id=113:comunicacion-para-la-transformacion-social&catid=38:textos-prop ios&Itemid=27. Recuperado 18.09.14

VARELA, F. *Ética y acción*. Santiago de Chile: Dolmen.

VILLAMAYOR, C. (2006). "La comunicación como perspectiva y como dimensión en los procesos sociales. Una experiencia de participación en las políticas públicas". PSA Formosa. *UNIrevista*. En línea: http://contactoradio.com.co/wp-content/uploads/2014/03/La-comunicación-como-perspectiva-y-como-dimen sion-de-los-procesos-sociales.pdf. Recuperado el 3/10/14.

VIZER, E. (2003). *La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad".* Buenos Aires: La Crujía.

Anexos

- Exp.003083-000853-14 UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA. COMISIÓN COORDINADORA DEL INTERIOR CENTRO UNIVERSITARIO DE RIVERA. Bases para la provisión de un cargo Interino de Profesor Asistente (G.° 2, 20 h) para implementar y llevar adelante la Unidad de Comunicación del Centro Universitario de Rivera. La Comisión Coordinadora del Interior (CCI) llama a aspirantes por méritos para la provisión del cargo docente que se detalla a continuación: Asistente para la Unidad de Comunicación del Centro Universitario de Rivera. Provisión Interina. Escalafón G, Grado 2, veinte (20) horas semanales. Perfil del Cargo Egresado de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación o formación equivalente, con antecedentes de trabajo en equipos multidisciplinarios y de articulación con instituciones, organizaciones públicas y actores sociales. Interrelaciones Jerárquicas. Integra el cuerpo docente del CUR, tiene dependencia jerárquica del Director del Centro Universitario. Período de Designación inicial: 1 (año) a partir de la toma de posesión. Funciones: Sus principales objetivos: - Comunicar y difundir las distintas acciones universitarias tanto en la interna del CUR, como también a nivel local y regional. - Hacer visible toda la oferta académica existente y las futuras, en la región y en toda la Universidad, además de visibilizar los grupos PDU existentes así como también las diversas actividades de extensión y culturales que se llevan adelante. - Generar y promover la presencia constante CUR en los medios masivos de comunicación, locales y regionales. - Colaborar con el diseño de una política de comunicación que salga al encuentro del accionar del CUR. - Trabajar en todas las actividades en conjunto con las demás unidades de comunicación de la región generando espacios de trabajo en común. - Trabajar activamente en la Red de Comunicación del Interior con los objetivos de crear una política de comunicación para la Udelar en el interior. Presentación: Cada aspirante deberá presentar por triplicado una relación documentada de sus méritos y antecedentes en los siguientes ítems: - Formación académica: hasta 60 puntos - Actividad de Enseñanza: hasta 10 puntos - Actividades de Extensión: hasta 10 puntos - Actuación Profesional: hasta 15 puntos - Cogobierno: hasta 2 puntos - Otros méritos y antecedentes: hasta 3 puntos. La relación de antecedentes debe

ser presentada siguiendo el orden establecido en las bases y con las certificaciones que los acrediten. Cada aspirante deberá presentar por triplicado un documento no mayor de siete (7) páginas, que entregará en el momento de la inscripción, sobre el tema que se indica a continuación: "La comunicación de la Universidad de la República en el Centro Universitario de Rivera, una política a crear intra y extramuros".

Evaluación. El Consejo Delegado Académico designará una Comisión Asesora a propuesta de la Comisión Coordinadora del Interior, integrada por tres miembros de la notoria competencia en temas con la Universidad del Interior. La comisión Asesora deberá evaluar los méritos, antecedentes y el documento de cada aspirante. Los aspirantes, que a juicio de la Comisión Asesora, presenten méritos y antecedentes suficientes y un documento considerado satisfactorio, podrán ser entrevistados por la referida Comisión sobre temas directamente vinculados al cargo que aspiran. La Comisión Asesora emitirá un informe debidamente fundamentado que quedará registrado en el acta respectiva. El acta consignará el candidato propuesto para el cargo y podrá proponer un cuadro con los aspirantes que a juicio de la Comisión Asesora también reúnen condiciones necesarias para ejercer el cargo del llamado. Este cuadro tendrá vigencia por un año. EL LLAMADO PERMANECERÁ ABIERTO 15 DÍAS. Apertura: 22-09-2015. Cierre: 06-10-2015-
INSCRIPCIONES: Centro Universitario de Rivera: Ituzaingó 667 y Rodó. Tel: 4622-6313. Departamento de Personal de Oficinas Centrales-Sección Concursos Docentes Avda.18 de Julio 1968 -1er. Piso lunes a viernes de 9 a 13 horas Tel. 2400-92-01 al 05 (Int. 214). En caso de paro (PIT-CNT o AFFUR) se posterga el cierre del llamado para el día hábil siguiente.

1-file:///C:/Users/Dell/Pictures/bases_llamado_grado_2_para_unidad_de_comunicaci%C3%B3n_del_cur.pdf

1 file:///C:/Users/Dell/Pictures/Llam.051-y-plan-de-trabajo.pdf

http://www.fadu.edu.uy/patio/novedades/llamados-ayudante-unidad-de-comunicacion.html

Encuentro de referentes de comunicación

file:///C:/Users/Dell/Pictures/Encuentro%20de%20referentes%20contenidos%20de%20

comunicaci%C3%B3n% 20de%20la%20Udelar%20-%20Programa.pdf

Último informe de informe de UCUR

file:///C:/Users/Dell/Downloads/Informe%20coordinadora%20UCUR%20-%20junio%20
2015-%20mayo%202016-2.pdf

Informe 1.º Encuentro

file:///C:/Users/Dell/Downloads/Informe%20Encuentro.pdf

Creación de la UCUR, 2008.

file:///C:/Users/Dell/Downloads/CREACION-de-la-Unidad-de-Comunicacion-de-la-UR.

modificaci%C3%B3n% 202013.pdf