

**Proyecto Final**  
**Maestría en Comunicación Estratégica**

**Diseño de un modelo de comunicación  
organizacional estratégico para la sede Salto  
de la Universidad de la República de Uruguay,  
en clave de desarrollo regional.**



**Maestría en Comunicación Estratégica**  
Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales  
Universidad Nacional de Rosario

Directora: Dra. Sandra Massoni  
Co-Director: Dr. Alejandro Noboa

Fernando Alonso  
Salto (Uruguay) – Rosario (Argentina)  
2019

Agradecimiento: a los directores del presente trabajo, Sandra y Alejandro, por su permanente apoyo y compromiso.

Dedicado: a mi familia toda, sostén imprescindible, y a los/las amigos/as siempre presentes.

## Índice

- **Resumen** – Pág. 7
  
- **Introducción** – Pág. 8
  
- **Capítulo 1. Fundamentaciones de un plan comunicacional estratégico** – Pág. 13
  - 1. 1. Problema comunicacional y objeto de investigación – Pág. 13
  - 1. 2. Referencias del venir y estar siendo – Pág. 14
  - 1. 3. La sede Salto Udelar en busca del cambio social conversacional – Pág. 19
  - 1. 4. Tema y problema que nos ocupa – Pág. 20
  - 1. 5. Los alcances esperados – Pág. 23
  - 1. 6. El enfoque de algunos objetivos propuestos – Pág. 24
  
- **Capítulo 2. Abordajes al Problema Comunicacional** – Pág. 27
  - 2.1. El devenir histórico comunicacional – Pág. 27
  - 2. 2. Problema comunicacional situado – Pág. 33
  - 2. 3. El cambio como problema, un tema que interpela – Pág. 35
  
- **Capítulo 3. Marco teórico. Aportes teóricos y analíticos de la Comunicación Estratégica** – Pág. 37

- 3.1. Primeras referencias teóricas y conceptuales – Pág. 37
  - 3.1.1. Complejidad – Pág. 38
  - 3.1.2. Universidad Fluida – Pág. 43
  - 3.1.3. La sede Salto Udelar situada – Pág. 47
  - 3.1.4. A modo de cierre – Pág. 50
- 3.2. Nuevas competencias del comunicador estratégico – Pág. 51
  - 3.2.1. Nuevos escenarios, nuevos desafíos – Pág. 51
  - 3.2.2. ¿Qué cambios? – Pág. 52
  - 3.2.3. Entre lo predecible y lo deseable – Pág. 53
  - 3.2.4. De actores neutros a comprometidos – Pág. 55
  - 3.2.5. Habitar lo onírico – Pág. 57
- 3.3. Nuevas realidades, Nuevas ilusiones – Pág. 62
  - 3.3.1. Nuevos desafíos, nuevas oportunidades – Pág. 63
  - 3.3.2. Por la misma, pero cambiando – Pág. 65
  - 3.3.3. Nuevas instituciones, nuevas competencias– Pág. 66
- **Capítulo 4. Diseño de estrategia comunicacional – Pág. 70**
  - 4.1. La Investigación Enactiva en Comunicación como metodología participativa. – Pág. 71
  - 4.2. Reconocimiento de Marcas de Racionalidad Comunicacionales dominantes en la sede Salto de la Universidad de la República – Pág. 75
  - 4.3. VTC - Versión Técnica Comunicacional Organizacional sede Salto Udelar – Pág. 97
  - 4.4. Reconocimiento y jerarquización de actores. – Mapeo Comunicacional de Actores – Pág. 108
  - 4.5. Matrices socioculturales – Pág. 113

4.6. Árbol de soluciones – Pág. 117

- **Final. Apuntes finales, reflexiones.** – Pág. 122
- **Bibliografía** – Pág. 126
- **Índice de Imágenes, Figuras y Tablas** – Pág. 133



# ***Diseño de un modelo de comunicación organizacional estratégico para la sede Salto de la Universidad de la República, en clave de desarrollo regional.***

## RESUMEN

El presente trabajo aborda como tema central, la construcción de un modelo de comunicación estratégica aplicado a la comunicación organizacional de la sede Salto de la Universidad de la República (Uruguay), en el fortalecimiento de esta en cuanto actor comprometido con el desarrollo regional.

El problema central que aborda está focalizado en la búsqueda de dar respuestas acordes y dinámicas en el campo comunicacional al proceso de crecimiento y complejización que ha tenido la sede universitaria en la última década, colaborando al alcance de una mayor incidencia institucional en el desarrollo de la región, para lo cual se apunta atender la necesidad de superar los actuales modelos comunicacionales organizacionales basados en perspectivas tradicionales o clásicas.

Este proyecto de Comunicación Estratégica sustentado en la propuesta metodológica participativa de la Investigación Enactiva en Comunicación de la Escuela de Rosario, opera en un doble registro simultáneo de investigación – acción transformación.

Palabras Claves: Comunicación Organizacional; Comunicación Estratégica; Complejidad; Enacción; Multidimensionalidad; Participación; Marcos de Racionalidad Comunicacionales.

## **Introducción**

### ***A modo de introducción al desarrollo de un modelo aplicado de comunicación organizacional estratégico***

#### **Presentación**

En la última década Uruguay ha comenzado un proceso de expansión acelerado del desarrollo universitario público en todo su territorio, el cual hasta entonces se había concentrado fuertemente en la capital del país. Ese crecimiento a su vez se caracterizó por un modelo innovador integral, tanto político institucional como de las funciones universitarias y por tanto con sus correspondientes incidencias territoriales<sup>1</sup>.

No obstante, como toda expansión acelerada, los tiempos de desarrollo y consolidación de cada componente no se dan de manera uniforme sino con germinaciones y despliegues asimétricos, generando experiencias de avanzada, pero también rezagos. Entre estos componentes identificamos inicialmente que lo comunicacional no ha acompasado en su ritmo esos procesos de crecimiento innovador, principalmente en lo que puede observarse por su estructura organizacional.

A su vez las sedes universitarias en el interior portan una característica particular y diferencial a la realidad institucional de la Udelar en su conjunto, donde las unidades de conducción político institucional, las áreas administrativas, las unidades académicas, atienden al conjunto de áreas disciplinares y servicios académicos (facultades, institutos, escuelas universitarias) que conviven en dichas sedes compartiendo no solamente los órganos de co-gobierno sino los más diversos recursos: áreas de gestión y administrativa, la infraestructura edilicia, entre otros como la comunicación organizacional. Como se describe más adelante en el capítulo 2, en la sede Salto conviven bajo la misma estructura e incluso espacio edilicio, Facultades de las tres macroáreas académicas, donde la Unidad de Comunicación atiende la diversidad y complejidad del entramado institucional.

La Udelar así presenta tres realidades institucionalizadas de sus espacios de comunicación, uno a nivel central, la Unidad de Comunicación Central y la Comisión Coordinadora de la Comunicación Central (CCCC), quienes desarrollan las estrategias y acciones comunicacionales generales de la Udelar, luego los espacios de comunicación

---

<sup>1</sup> Si bien en el lapso de los 10 últimos años se han venido procesando cambios profundos en la Universidad de la República (Udelar), también debemos tener en cuenta la aparición de la segunda universidad pública en Uruguay, creada por ley de diciembre del año 2012: Universidad Tecnológica del Uruguay (UTEC) la cual exclusivamente tiene sedes en el interior del país a partir del año 2014. Haciendo la salvedad de que el presente trabajo se focaliza en la Udelar.

establecidos en cada servicio a nivel central y que atienden la pertinencia de los mismos, como Facultades, Institutos, Escuelas, las Comisiones Sectoriales de Enseñanza, Investigación, Extensión, y en tercer lugar los espacios de comunicación en las distintas sedes del interior y la respectiva coordinación en red entre si más el espacio de Comunicación de la Comisión Central del Interior (CCI).

Este tercer nivel es el de conformación más reciente. En las sedes universitaria de Salto y Paysandú se planteó su creación formalmente en el año 2008, es decir al inicio del proceso de la denominada Segunda Reforma Universitaria y a iniciativa de las propias sedes. El mismo se denominó “Programa de comunicación estratégica de las sedes universitarias del Interior del Litoral Norte”<sup>2</sup>.

Si bien el mismo emerge sin una previsión acorde al desarrollo que ha venido teniendo la Udelar en el interior del país, debe reconocerse su carácter de pionero tanto como espacio de comunicación de la Udelar en el interior, como proyecto conjunto entre las sedes de Salto y Paysandú en su etapa embrionaria de conformación del Centro Universitario Región Litoral Norte.

Partimos de reconocer el divorcio entre una institución que crece y se complejiza ante un modelo de comunicación organizacional con limitaciones serias –en su enfoque, diseño y por tanto como resultantes operativas-. Problemática que no es reciente, algunos años atrás lo advertía el Dr. Alejandro Noboa al precisar que, los problemas de comunicación de la institución “están derivando en procesos de desintegración a nivel de las diferentes clases de miembros de la misma. Aspecto que se ve reforzado por la fragmentación excesiva de su identidad, que obstaculiza la construcción colectiva del cambio institucional” (Noboa, 2009)<sup>3</sup>.

Ateniéndonos a esta realidad y en la búsqueda de respuestas, el presente trabajo despliega un posible modelo de comunicación organizacional basado en las perspectivas de la comunicación estratégica a ser implementado en el Centro Universitario Regional Litoral Norte (Cenur LN) sede Salto, de la Universidad de la República Uruguay (UDELAR)<sup>4</sup>.

Entendemos que el modelo comunicacional, como “espacio relacionante de las alteridades socioculturales” (Massoni, 2007), debe acompañar y sobre todo ser promotor

---

<sup>2</sup> Programa creado en el marco de las políticas de descentralización universitaria, contando con el financiamiento de la Comisión Coordinadora del Interior (CCI).

<sup>3</sup> La cita en este caso se corresponde a una publicación de 2009, pero es importante precisar que la misma es una continuidad de trabajos ya publicados en 2002 y 2004, referentes a este tema y que ha sido de preocupación y ocupación central en la producción académica del Dr. Noboa.

<sup>4</sup> Hasta el año 2013 en que comienza a funcionar formalmente el Cenur Litoral Norte, la sede Salto se denominó como Regional Norte (RN).

del proceso de cambio, crecimiento y complejidad de la institución, en pos de la transformación sociocultural-académico y su aporte clave en el desarrollo integral de la región.

Las universidades, y particularmente en su desenvolvimiento comunicacional, se han visto desafiadas en las últimas décadas ante la acelerada expansión del conocimiento y al cuestionamiento sobre su rol dentro de la sociedad, llamadas a brindar un aporte comprometido al desarrollo integral sustentable con impacto en las regiones donde se inserta (Noboa, 2009; Simancas González, 2015; Rodiles y Viel, 2016). Y la UDELAR, como la más antigua universidad pública del Uruguay, es convocada desde su nuevo proceso de descentralización a incidir eficazmente en la aplicación del conocimiento que ella misma genera en sus comunidades regionales.

De antemano advertimos al lector, que el presente trabajo no apunta a plasmar un plan de comunicación estructurado sobre la institución abordada sino que plantea “el despliegue de una estrategia comunicacional”, en tanto ayude a promover el cambio social conversacional (Massoni, 2013). Un modelo comunicacional multiparadigmático transdisciplinario, enactivo que nos permita intervenir en y desde la organización, a favor del encuentro y la transformación social. Por tanto cabe precisar en primer término, que este estudio se inscribe dentro de la perspectiva desarrollada por la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario (Argentina).

Este trabajo ha tomado como referencias de partida dos estudios que han hecho foco en la comunicación organizacional de las universidades, uno es el trabajo realizado por el Dr. Alejandro Noboa –Salto, Uruguay- abordando en su tesis doctoral el problema de lo comunicacional en la sede Salto Udelar, así como he tomado el aporte de la Dra. Esther Simancas-González –Cádiz, España-, quien en su tesis doctoral ha investigado el tema de la comunicación en la universidad pública española.

### **Los Capítulos:**

Ateniéndonos al desarrollo de este documento, luego de una presentación de la institución sobre la cual hemos trabajado<sup>5</sup>, tanto de su devenir como su realidad actual -

---

<sup>5</sup> La sede Salto de la Universidad de la República del Uruguay (Udelar) del Centro Universitario Regional (Cenur) Litoral Norte, la misma es el asentamiento universitario con mayor antigüedad en el interior del territorio nacional. La Udelar es la única universidad pública del Uruguay y fue fundada el 18 de julio de 1849 en Montevideo. Actualmente y tras la conformación del Centro Universitario Regional Litoral Norte, se procesa un cambio en la denominación de la sede universitaria, no obstante y como el mismo no se ha dilucidado utilizamos en este trabajo su histórica designación.

y que nos permite trabajar sobre su problemática situada-, el primer capítulo está enfocado en el planteamiento del problema a abordar en el presente trabajo, y donde damos cuenta de los alcances y pretensiones del mismo, el estado del arte, así como el enfoque metodológico desde el cual se desarrolla.

En el capítulo 2 ahondamos como investigación enactiva, en los aspectos que refieren a la problemática abordada. La realidad institucional de la sede Salto UDELAR, el modelo de descentralización y regionalización implementado por la universidad a nivel nacional. Aquí analizamos también más detenidamente el enclave y desarrollo de las políticas comunicacionales de la sede y cómo estas se ligan a la matriz central, evidenciando la disparidad en los criterios y abordajes de la comunicación organizacional a nivel local, regional, coordinación interior y sede central. Sobre estas mismas se muestra cuáles son sus características y su coyuntura actual en proceso de la integración regional y el marco de cambios institucionales.

Cerrando el presente capítulo con la descripción de aquellos problemas que emergen a efecto del impacto del crecimiento acelerado dados con la descentralización y regionalización de la UDELAR. Como se expresa, en la última década en la sede universitaria en Salto se ha incrementado exponencialmente los grupos de docentes investigadores, reconcentrando masa crítica, promoviendo a su vez mayor investigación y ampliación de la oferta formativa y a resultado de ello el crecimiento en la matrícula. En este último dato nos detenemos para dar cuenta del perfil de los estudiantes de la sede, como diferencial democratizador en relación al perfil del estudiantado universitario en la capital del país.

El capítulo 3 del presente trabajo está enfocado al desarrollo del marco teórico y el enfoque analítico y metodológico que nos orienta la teoría de la comunicación estratégica “que plantea abordar a la comunicación como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido” (Massoni, 2013).

En el presente capítulo, basándonos en un enfoque cualitativo y trabajando con técnicas de investigación documental y etnográfica, analizamos las nuevas competencias y responsabilidades del comunicador social comprometido con los procesos de cambio en la cultura de la sustentabilidad. Este aspecto es central en el desarrollo de un modelo aplicado de comunicación estratégica.

Basándonos en autores como Martín Barbero y Washington Uranga, entre otros, nos afiliamos al enfoque de que el objeto de los estudios comunicacionales deben centrarse en los procesos, relaciones y prácticas sociales, en el seno de la cultura; descentrándonos así de los enfoques tradicionales del estudio de las disciplinas, los medios, sus consecuencias, los actores, generalmente como ejercicios fragmentados.

Otros aspectos que abordamos en este capítulo hacen a una serie de interrogantes que se abren desde los nuevos roles o competencias del comunicador y la afectación con las

instituciones que lo ligan, desde su formación, hasta el ejercicio de su profesión. Sus espacios, sus dinámicas, sus alcances y posibles incidencias.

El capítulo 4 se centra en el despliegue del Reconocimiento de las Marcas de Racionalidad comunicacionales dominantes en la sede Salto Udelar, como principal técnica de Investigación Enactiva en Comunicación desarrollada en el presente trabajo. La misma, en tanto planificación estratégica de análisis y prescripción, nos permite dar mayor visibilidad a los modos comunicacionales que predominan en la sede universitaria dentro del despliegue de acciones, especialmente dentro de las planificadas, intencionadas, que promueve la institución, pero atendiendo también otras que se dan de hecho o por parte de diferentes actores institucionales.

En el capítulo 5, desarrollamos el núcleo metodológico de nuestro Diseño de Estrategia Comunicacional, aplicando las técnicas de planificación estratégica, donde incluimos la Versión Técnica Comunicacional, el Reconocimiento y jerarquización de actores, las Matrices socioculturales y el Árbol de soluciones.

La Versión Técnica Comunicacional “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-” (Massoni, 2013).

En síntesis el presente trabajo desarrolla un modelo estratégico de comunicación organizacional situado, pensado y diseñado “desde los nuevos paradigmas, como fenómenos de carácter complejos y fluidos”, procurando “acompañar el proceso de cambio social conversacional, operando en el vínculo micro/macro-social de generación de conocimiento para la innovación” (Massoni 1990, 2011, 2013).

El planteo desarrollado busca no solo entender sino incorporar a la institución sede Salto de la Universidad de la República de Uruguay, un diseño de comunicación organizacional estratégica en clave de desarrollo regional sustentable.

## **Capítulo 1.**

### ***Fundamentaciones de un plan comunicacional estratégico***

#### **1. 1. Problema comunicacional y objeto de investigación**

Partimos de la premisa donde “No cabe duda que es vital que la universidad pública disponga de una buena capacidad de comunicación, interna y externa, ya que es en esta institución donde, en gran parte, reside el conocimiento científico y social de la comunidad, y donde se proyectan sus avances en las diversas disciplinas y ámbitos científicos y académicos” (Simancas González, 2015, p. 20). Pero son los modos los que nos interpelan de qué formas y con cuáles herramientas la institución debe afrontar el problema.

El actual modelo de comunicación organizacional aplicado en la sede Salto de la Universidad de la República de Uruguay (UDELAR), diseñado a principios del proceso que da el desarrollo a la institucionalidad del Cenur Litoral Norte (2008) y además basado en perspectivas comunicacionales tradicionales, nos desafía en primer término a revisar su estado de actualización y correspondencia a los imperativos actuales, a conocer sus capacidades abarcativas en esta área ante una institución que despliega un dinámico y complejo desarrollo hacia su interior así como externamente en su impacto a la región. Aspectos en los cuales se centra el objeto de investigación del cual parte el presente proyecto. Procurando develar aspectos positivos como dificultades y limitaciones existentes.

Frente a ello el presente trabajo despliega el avance de un posible modelo de comunicación organizacional basado en las perspectivas de la comunicación estratégica<sup>6</sup>, como investigación enactiva en comunicación, a ser implementado en la sede Salto del Cenur Litoral Norte, UDELAR, atendiendo las peculiares complejidades de la institución.

---

<sup>6</sup> El concepto Comunicación Estratégica al cual hacemos referencia en el presente trabajo se corresponde al desarrollado por la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario (Argentina) que dirige la Dra. Sandra Massoni, en tanto se entiende al mismo como “una metaperspectiva que se ocupa del cambio social conversacional desde los nuevos paradigmas de la ciencia” (<https://sites.google.com/site/comunicacionestrategicarosario/Nociones>), recuperado: 16 de setiembre de 2019.

Dicho modelo con un diseño de carácter participativo se pretende sea liderado desde la Unidad de Comunicación<sup>7</sup> de la sede universitaria, en el entendido de que el mismo debe acompañar y ser promotor del proceso de cambio, crecimiento y complejidad de la institución en los últimos años, en pos de la transformación sociocultural-académico y su aporte clave en el desarrollo integral de la región.

La realidad que se describe a continuación nos conduce a sostener que un modelo de comunicación estratégico nos permitirá desde la enacción (Massoni, 2011) intervenir comunicacionalmente en una institución compleja y en proceso de cambios estructurales.

(Ampliamos el problema en el punto 1.4).

## **1. 2. Referencias del venir y estar siendo**

A modo de aportar un contexto sobre la realidad institucional abordada, la sede Salto de la UDELAR, está situada en la ciudad de Salto (Uruguay) del departamento homónimo, región noroeste del país. Salto es el segundo departamento del Uruguay en superficie y el cuarto en población con 131.000 habitantes.

La presencia de la UDELAR en Salto tiene más de 60 años de historia, la cual en un proceso desordenado ha logrado desarrollarse como sede y ser hoy el mayor polo universitario en el interior del país<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> La Unidad de Comunicación de la sede Salto como tal fue conformada en el año 2011 a decisión del Consejo Directivo de la sede, en un proyecto común de integración con la sede Udelar en Paysandú. Anteriormente a esta existía una Oficina de Comunicación y Difusión Institucional de la sede (RN).

<sup>8</sup> En general no ha habido una planificación clara para el desarrollo de la Udelar fuera de Montevideo, hasta la llamada 2da Reforma Universitaria a partir de 2007, basada en extensos debates que la antecedieron. María Eugenia Jung Garibaldi estudió este largo proceso, el que se recoge en su publicación "Antecedentes históricos de la Universidad en el interior del país. Cronología y selección documental", volumen I y II (2013), así como su más reciente trabajo focalizado en Salto: "La educación superior entre el reclamo localista y la ofensiva derechista. El Movimiento pro- Universidad del Norte de Salto (1968-1973)" (2018), donde reconoce "Tras la apertura democrática, la Udelar incrementó en forma paulatina, y a veces sin rumbo claro, sus actividades fuera de Montevideo. A partir del 2004 comenzó a desarrollar un inédito esfuerzo para extender su cobertura a todo el territorio nacional. Este camino se profundizó desde el 2007 cuando la conducción universitaria adoptó una serie de decisiones sobre cómo abordar el trabajo en el interior del país en acuerdo con las autoridades nacionales y departamentales".

Entre sus características y de acuerdo a datos de 2017, suministrados por el Departamento de Administración de la Enseñanza, Servicio de Bedelía, podemos destacar que la conforman 6.300 estudiantes activos, 430 docentes (300 de ellos radicados en Salto) y 55 funcionarios, donde se desarrollan 19 servicios de las tres macro-áreas universitarias: Ciencias Sociales y Artística, Ciencias de la Salud, y Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat. Que hacen un total de 25 ofertas académicas, 16 completas en la sede, 3 completas en la región, 2 incompletas y cuatro ciclos iniciales<sup>9</sup>.

Con la particularidad de que el desarrollo de la sede prácticamente se concentra en su Edificio central (de unos 8.000 m2).

Esto lleva a que una misma unidad edilicia sea compartida entre los distintos servicios de las diferentes macro-áreas, y por tanto se generen espacios de “con-vivencia” entre por ejemplo estudiantes de Facultades como Derecho, Agronomía, Veterinaria, Arquitectura, Humanidades, Enfermería, Ciencias Sociales, Escuela de Música, etc. Lo que ocurre también con sus docentes e investigadores, dado que la sede cuenta además con unidades académicas, laboratorios, departamentos, polos de desarrollo universitario.



Imagen 1. Fachada sur edificio sede central Udelar Salto.

---

<sup>9</sup> Los datos son muy dinámicos más si se tiene en cuenta el proceso de integración regional del nuevo Cenur. No obstante nos basamos en tres fuentes de los últimos tres años: Informe Cenur Litoral Norte – Universidad de la República año 2014, elaborados por las Asistentes Académicas Patricia Polero y Natalie Robaina; la columna editorial del Director de la sede Salto, Pancracio Cánepa de diciembre de 2015, en <http://www.unorte.edu.uy/?q=node/1998>, y el informe de gestión 2014-2018 del Cenur Litoral Norte y sede Salto Udelar, en <http://www.unorte.edu.uy/?q=node/3142>, recuperado: 16 de setiembre de 2019.

A lo que podemos sumar una población fluctuante o en permanente tránsito como producto de las actividades de extensión a la comunidad ya sean académicas, sociales, culturales, etc., los cursos de Educación Permanente, en su mayoría dirigido a egresados o no estudiantes activos de la Udelar, entre otros.

A partir del año 2013 el número de quienes ingresan cada año alcanza y mantiene una cifra que levemente oscila en 1.000 estudiantes nuevos, quienes se han distribuido en un 33% correspondiente al área Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat, un 12% al área Salud y un 55% al área Social y Artística<sup>10</sup>. Entre los años 2014-2018 han ingresado un promedio de 1.000 a 1.200 nuevos estudiantes.

En relación a los lugares de origen: Salto capital aporta el 50% del alumnado, el interior de Salto lo hace con un 10%, los departamentos limítrofes aportan un 28%, en tanto poco más de un 10% proviene de diferentes lugares (incluyendo zona sur del país, como Colonia, Montevideo, Maldonado, y de Entre Ríos, Argentina)<sup>11</sup>.

También podemos diferenciar que de su cuerpo Docente un 70% se encuentra radicado en Salto y el resto proviene de otras zonas fuera de Salto, principalmente Montevideo.

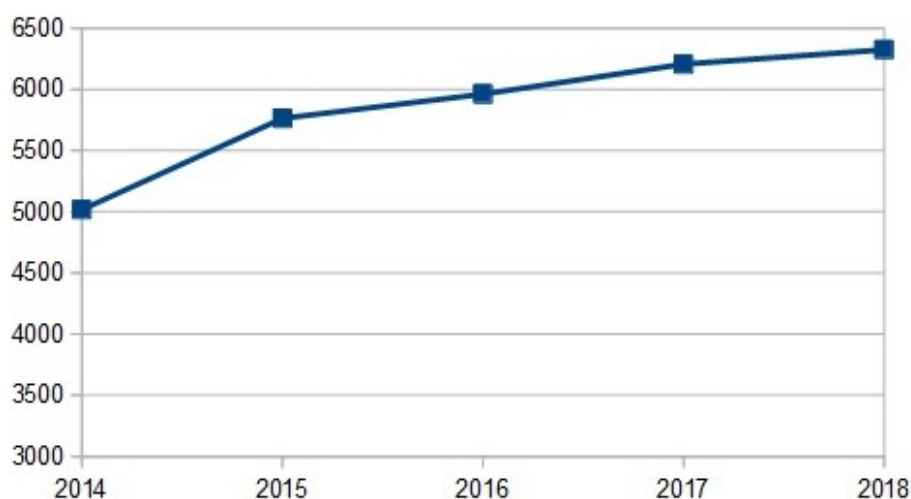


Figura 1. Crecimiento de la matrícula de la sede Salto Udelar (Fuente: Bedelia 2018).

<sup>10</sup> Estos datos integran un informe elevado por autoridades de la sede a la Comisión Coordinadora del Interior de la UDELAR y se encuentra en la Página del Director – portal de RN [en línea], disponible en: <http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/datos%20RN%204.pdf>, recuperado: 16 de setiembre de 2019.

<sup>11</sup> Entre los años 2014 a 2018 el número de estudiantes que ingresaron a la sede volvió a situarse en el orden de los 1.000 a 1.200 estudiantes promedio en cada generación, manteniendo la constante de crecimiento de la matrícula. De todos modos, estas cifras no se ha tomado en cuenta en el presente trabajo (<http://www.unorte.edu.uy/?q=node/3142>) recuperado: 16 de setiembre de 2019.

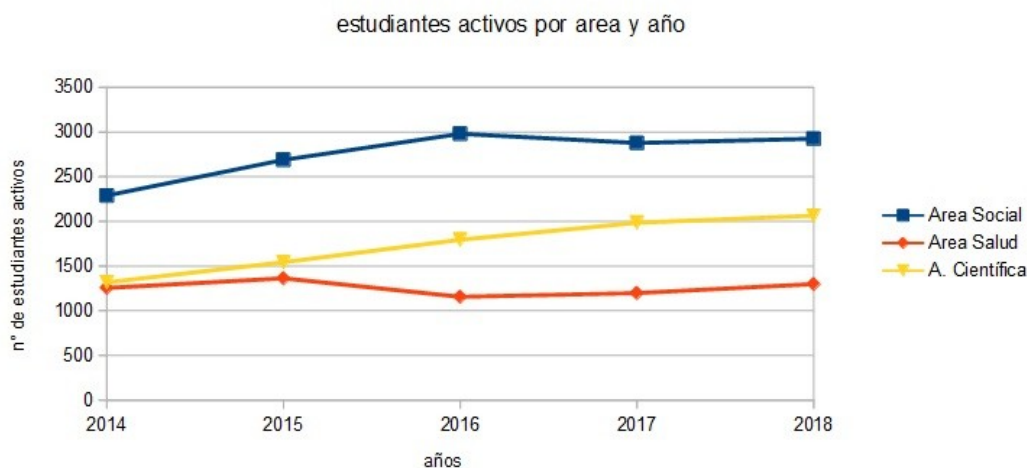


Figura 2. Evolución del estudiantado y distribución por área académica de la sede Salto Udelar (Fuente: Bedelía 2018).

A esta realidad universitaria, se ha sumado una complejidad ligada a la creación de los Polos de Desarrollo Universitarios y Departamentos académicos, los que han promovido la radicación de docentes e investigadores altamente calificados, provenientes de diferentes puntos del país y del extranjero. Entre los radicados en los últimos cinco años, se encuentran docentes de Argentina, Cuba, Colombia y España, incluso algunos de ellos trabajando en universidades de Estados Unidos, previo traslado.

La sede Salto de la UDELAR, a partir del año 2014 se ha integrado al Centro Universitario de la región Litoral Norte (CENUR)<sup>12</sup> junto a los departamentos de la región: Artigas, Salto, Paysandú y Río Negro (Mapa 1). Este CENUR cuenta con dos sedes, la de Salto y la de Paysandú, a las cuales las une una historia universitaria común con el dictado complementario de carreras como Doctor en Veterinaria e Ingeniero Agrónomo –donde distintos tramos de estas se realizan entre las dos sedes-, y que se ve potenciado con esta nueva estructura universitaria. También integran este CENUR dos Casas de la Universidad en los departamentos de Artigas y Río Negro.

<sup>12</sup> Los Centros Universitarios regionales obedecen a la reforma universitaria proyectada a partir de 2007, en un proceso de descentralización y regionalización de la UDELAR en el interior de todo el país.

## Regiones



Figura 3. Modelo de regionalización de la UDELAR en el país (elaboración CCI, disponible en [www.cci.edu.uy](http://www.cci.edu.uy)).

## CENUR LITORAL NORTE



Figura 4. Mapa con la ubicación del Centro Universitario Regional Litoral Norte de la UDELAR, con sus dos sede Centros Universitarios Locales en Salto y Paysandú y dos Casas de la UDELAR en Artigas y Río Negro (elaboración CCI, disponible en [www.cci.edu.uy](http://www.cci.edu.uy)).

Otro componente que marca un distintivo es el hecho de que la sede Salto a través de su Facultad de Humanidades compartió una carrera con la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) en Concordia: la Licenciatura Binacional en Turismo, y actualmente a través de la Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración permite también el cursado de la carrera Contador Público con Facultad de la Administración de la UNER. Así como la Licenciatura en Ciencias Hídricas Aplicadas de Facultad de Ingeniería permite el cursado de determinadas asignaturas en las diferentes sedes universitarias (UDELAR – UNER). En ambos casos –Contador Público y Licenciatura en Ciencias Hídricas Aplicadas- habilita a que parte de cada carrera se dicten en cada una de ambas sedes universitarias, lo que hace compartir su estudiantado, docentes y sus espacios, siendo un hecho inédito a nivel nacional. A lo que se suman distintas experiencias de intercambio principalmente a nivel de los docentes e investigadores de ambas sedes universitarias participando en cursos de educación permanente, posgrados o eventos académicos.

### **1. 3. La sede Salto en busca del cambio social conversacional**

De este modo, la creciente heterogeneidad de los actores que confluyen con sus dinámicas propias –tanto internos como externos- requiere de un esfuerzo comunicacional integrado, transversal, favoreciendo espacios de encuentro, intercambio y diálogo, que se procura contemplar desde este proyecto, apuntando a “incorporar la capacidad constructiva de los sujetos sociales en su devenir” (Massoni, 2007, p.68).

El modelo aquí planteado entiende a “la comunicación como un fenómeno complejo, situacional y fluido, espacio y momento relacionante de la diversidad sociocultural” como expresa Jesús Galindo citando a la Dra. Sandra Massoni, “en la comunicación ocurre el cambio en tanto espacio de encuentro, comunicación como cambio social conversacional” (Galindo, 2012, p.11). Aquí radica la clave de la perspectiva en la que procuramos enmarcar nuestro proyecto, en tanto participativo y dialógico y en tanto apunte al fortalecimiento integral de la institución y su aporte al desarrollo de la región.

Compartimos con el Dr. Galindo que “comunicar es traficar con lo que fluye, y lo que fluye siempre va configurando trayectorias en territorios híbridos”, así la construcción del devenir necesariamente debe ser imbricada, tramada y entramada con el colectivo social todo, sobre terrenos móviles y realidades que fluyen, cambian. Entendemos que no hay otro modo de construir esa realidad si no operamos enactivamente desde la comunicación, insistiendo que concebimos a esta como “cambio social conversacional” (Massoni, 2007, p.129).

Plantearnos la construcción de un modo comunicacional organizacional dialógico, conversacional, como realidad propiciadora de cambios sociales, es vernos y entendernos parte imbricada e indisoluble de esa dinámica realidad institucional inserta en la comunidad, como reflexiona Massoni “el mundo en el que vivimos es un mundo de acuerdos, de articulaciones, es un mundo con, contra, junto a otros”. (Massoni, S. Artículo en Página 12 “Multidimensionalidad y comunicación”, junio 2010, <http://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-146806-2010-06-02.html>)

El presente trabajo por tanto se inscribe en la perspectiva aportada por la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, la cual define la Dra. Massoni como “un núcleo de investigación y desarrollo enfocado en estudiar a los fenómenos comunicacionales desde una perspectiva específicamente comunicacional. Consideramos que el aporte de los comunicadores se diferencia de los de otros científicos sociales y de los de otros profesionales en tanto se ocupa del cambio social conversacional”. (Blogs de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario que dirige Sandra Massoni. <https://comunicacionestrategicarosario.sites.google.com/site/comunicacionestrategicarosario/>)

#### **1. 4. Tema y problema que nos ocupa**

-Si nos propusiéramos marcar un punto de inflexión en el tema que nos ocupa, se puede identificar que el problema se “instala” en tanto desafío explicitado, desde la puesta en marcha del nuevo proceso de desarrollo descentralizado de la sede universitaria de Salto y el Cenur Litoral Norte en el marco de la Reforma Universitaria de la UDELAR<sup>13</sup>, donde la fundante política comunicacional ha buscado saldar la histórica deuda de su ausentismo, pero no siempre ha podido acompañar en un sentido integral dicho acelerado proceso, quedando en cierta situación de rezago. Frente a esta situación se hace imperioso el diseño de un nuevo proyecto comunicacional acorde a esta nueva realidad institucional, pero también el despliegue de lo comunicacional desde nuevas perspectivas que superen modelos vigentes.

Una institución universitaria por su naturaleza de productora de conocimiento lo es por hecho generadora de cambios, y como se ha señalado la sede Salto Udelar se caracteriza en especial en sus últimos años, por su realidad compleja y fluida. Frente a esta situación y la atención de su problemática los modelos de comunicación organizacional tradicionales resultan totalmente restrictivos e insuficientes. Muy por el contrario y para dar respuestas actuales esta institución requiere modos de intervención desde lo comunicacional que no se agoten frente a la dinámica y transformación continua, ante lo

---

<sup>13</sup> En el Portal de la Universidad de la República de Uruguay - UDELAR, se encuentran los lineamientos centrales referidos a la 2da Reforma Universitaria, [en línea], disponible en: <http://www.universidad.edu.uy/renderPage/index/pageld/499>, recuperado: 16 de setiembre de 2019.

cual entendemos un modelo de comunicación estratégica no solo responde a los cambios sino que los promueve.

No obstante debemos remarcar que el problema comunicacional ya fue identificado previamente al inicio del proceso de Reforma, y que ha habido acciones en función de ello tal como más adelante desarrollamos en el capítulo 2.1 del presente trabajo.

En tal sentido un trabajo que resulta de gran aporte para basarnos y que tomamos como referencia de antecedente de investigación clave, se presenta en la publicación “Comunicación y Descentralización: la identidad de la Regional Norte – Universidad de la República”<sup>14</sup>, Noboa, 2005. En su Introducción expresa:

*“Los procesos de transformación en que se encuentra inmersa la institución seleccionada para esta investigación, hacen de ella un objeto paradigmático: los cambios tanto cuantitativos como cualitativos producidos en la misma, su inexorable crecimiento poblacional, como también su diversificación funcional y académica, no siempre han sido acompañados por cambios en las comunicaciones. Tampoco las diferentes intencionalidades políticas, tanto centrales como regionales o locales comunicadas, acompañan tales cambios en los diferentes momentos históricos que le ha tocado vivir”.*

Las diferentes acciones encaminadas a partir de 2008 (ver capítulo 2.1), aunque sin la sincronización necesaria o deseable, han buscado revertir la situación expresada por Noboa, dando respuestas a buena parte de la problemática identificada en dicho momento.

En este sentido la política comunicacional de la sede, basada sobre la perspectiva del “Programa de comunicación estratégica de las sedes universitarias del Interior del Litoral Norte” y donde una de sus centralidades está dada en la difusión de la Oferta Académica, podemos evaluarla positivamente como conjunto de respuestas a una etapa inicial. Aquí nos basamos en un estudio de gran importancia para el presente trabajo y que nos ayuda a medir parte del impacto de este Programa: “Claves para comprender el acceso a la Universidad de la República de los estudiantes del interior del país. Investigación realizada en Salto, Tacuarembó y Cerro Largo”, de la Mag, Verónica Figueroa Garrido (2018).

---

<sup>14</sup> Esta publicación está basada en la Tesis doctoral del Dr. Alejandro Noboa, realizada en la Universidad Complutense de Madrid.

No obstante lo que hoy encontramos son nuevas dimensiones de esta problemática comunicacional original, con otros despliegues de un entramado complejo interrelacionado que a su vez requieren de un abordaje propio de la Comunicación Estratégica, desde lo multiparadigmático y multidimensional.

En este sentido indentificamos:

-La sede Salto Udelar –al igual que el resto del despliegue de la Udelar en el interior- no ha tenido un desarrollo planificado de largo alcance, los avances han sido conquistas de cada tiempo. Lo cual se refleja en el cambio de su nomenclatura y es consecuencia directa del modo de desarrollo de la propia Udelar. Esto no le ha permitido pensarse a sí misma con un horizonte proyectado y de enclave regional.

-La particularidad de los Centros Universitarios Regionales, con una estructura institucional asimilada a Facultad pero con una realidad compleja propia, que dista mucho de otros modelos institucionales de la Udelar. Solo en las sedes confluyen diversas áreas y servicios académicos, estudiantes y docentes, se comparten los recursos (espaciales, administrativos, presupuestales, etc.), sino que la gobernanza tiene también particularidades exclusivas, como está expresado en la Ordenanza de los Centros Universitarios Regionales de la Udelar<sup>15</sup>.

-La política comunicacional de la Udelar tampoco tiene un plan matriz de orientación general, ni existe una institucionalidad uniforme. Si bien las líneas rectoras en determinadas áreas lo gestiona la Unidad de Comunicación a nivel central en base a directrices de la Comisión Coordinadora de la Comunicación Central (CCCC), los espacios de comunicación organizacional se multiplican en cada servicio universitario y sedes del interior con criterios y estructuras muy disímiles. En general la tarea que cada espacio despliega son de carácter difusionista, tanto hacia la interna de cada institución como hacia el exterior.

-La creación de los espacios de Comunicación Organizacional en el Cenur Litoral Norte se dan recién al inicio del ciclo de la transformación universitaria en el interior (como se refiere en el capítulo 1.1). En 2018 se cumplieron los 10 años del “Programa de comunicación estratégica de las sedes universitarias del Interior del Litoral Norte” y 10 años de la creación de la Unidad de Comunicación central de la Udelar. Es decir la comunicación organizacional en diferentes estructuras de la Udelar no ocupaba un lugar preponderante, sino podríamos decir más bien complementario y como expresaba el Dr. Noboa, sin acompañar los cambios dados en diferentes momentos históricos de la

---

<sup>15</sup> Ordenanza de los Centros Universitarios Regionales: [http://www.cci.edu.uy/sites/default/files/Ordenanza%20de%20los%20Centros%20Universitarios%20Regionales\\_0.pdf](http://www.cci.edu.uy/sites/default/files/Ordenanza%20de%20los%20Centros%20Universitarios%20Regionales_0.pdf), Recuperado el 16 de setiembre de 2019.

institución (Noboa, 2005), tarea que nos desafía en la actualidad y puntualmente en el presente documento.

Pero también debemos reconocer que en este referido trabajo, Noboa identifica dos problemáticas que siguen estando presentes y vigentes en su alto grado de incidencia, tras más de una década de ser detectadas las mismas:

-Crecimiento abrupto del alumnado y la llegada de nuevos sectores sociales, el denominado “asalto social a la Universidad”<sup>16</sup>.

-Vinculada a este problema, el segundo alude a el desborde de los servicios existentes y condiciones para contemplar dicho crecimiento, en materia edilicia, de equipamiento, humano, etc. (Noboa, pag 47).

En el Capítulo 2.2 retomaremos estos aspectos multidimensionales y multicausales que encontramos en el despliegue de las problemáticas identificadas, pero aquí desde un perspectiva que desarrollamos desde la Comunicación Estratégica, en tanto concebimos el Problema comunicacional situado.

## **1. 5. Los alcances esperados**

-El proyecto aspira a proponer un modelo de comunicación organizacional estratégico, que promueva la integración participativa de todos los actores involucrados en la institución, acompañando comprometidamente las transformaciones organizacionales y por tanto socioculturales reales, propias y de su enclave territorial regional. Desde la perspectiva de la comunicación estratégica –dentro de la cual se inscribe este plan- la comunicación “ya no es vista como transferencia de conocimientos y paquetes tecnológicos, ni se reduce al análisis de lo comunicativo, sino que se aborda desde un enfoque multiparadigmático y transdisciplinario que concibe la actuación de la comunicación también desde la estrategia y desde lo fluido” (Massoni, 2013, p.13).

Desde esta perspectiva la comunicación es conceptualizada “como el espacio y momento generativo de la transformación sociocultural”, y como comunicadores estratégicos debemos promover “una ampliación constante de la participación de los

---

<sup>16</sup> En el Capítulo 2.2, referiremos a la Encuesta a estudiantes de la sede Salto realizada en 2012 “Hacia una real inclusión educativa. Un estudio de la población estudiantil de la Regional Norte” (Noboa, A., Pinato, C., Robaina, N., 2012), donde se evidencia plenamente este fenómeno que Noboa toma la denominación de José Joaquín Brunner.

grupos y sectores involucrados en distintas situaciones comunicacionales” (Plan de Estudio de la Carrera de posgrado “Maestría en Comunicación Estratégica” de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina, 2012).

En esta perspectiva de la multidimensionalidad de lo comunicacional se busca aportar en el mayor despliegue de las funciones de la institución en cuanto a enseñanza, investigación y extensión desde lo inter y transdisciplinar.

En tal sentido se entiende el proyecto ayudará a la institución en su proceso de crecimiento y en la medida que este crecimiento se consolide aportar como es su objetivo al desarrollo regional.

En el mismo orden, entre los alcances que se pretende a partir del presente proyecto, es una mayor participación, involucramiento y compromiso de todos los actores que hacen a la vida institucional, en especial del estudiantado universitario.

#### **1. 6. El enfoque de algunos objetivos propuestos.**

Pretendemos aproximarnos a los modos comunicacionales y sus procesos constructivos y operativos, que fluyen complejamente dentro de una organización así mismo compleja, identificando a los diferentes actores y sus modos relacionantes entre si. Por esencia la universidad es una institución espacio de creación de saberes y conocimientos y por tanto debe conocer y conocerse, saber sus modos de construcción de comunicación. Saber en qué medida, quiénes y cómo desde esas diferentes situaciones comunicacionales ayudan o no a la circulación y producción de sentidos y a otorgar identidad, desde sus voces, sus diálogos y sus silencios.

En este sentido el interés por el saber y el conocer nos debe conducir a un querer y saber hacer, ya que el presente trabajo pretende no dar respuestas cerradas sino explicitarlas, darles visibilidad como asuntos problematizados que ameritan debates, y procurar actuar sobre estas situaciones, interviniendo desde los modelos que nos aporta la Comunicación Estratégica.

En la misma línea de pensamiento no podemos pretender que por sí sola la comunicación organizacional sea funcionalmente exclusiva a intereses dirigistas de la entidad universitaria –en el sentido de erigir un discurso dominante, hegemónico o avasallante-, sino que la misma sea componente elemental e indivisible de la identidad y la cultura universitaria, hacedora y constructora de su realidad y mundo social.

En ese marco de heterogeneidad desde la comunicación aspiramos a intervenir garantizando la diversidad y pluralidad de voces, promover el diálogo, la inclusión, mayor inserción y la acción crítica, creativa y sensible de todos los actores involucrados en la vida universitaria de la sede Salto Udelar.

Dimensión aparte, aunque intrínsecamente relacionada, es lo que hemos denominado “el desafío de la integración”, una vez conformado el primer Centro Universitario Regional, entre la sede Salto (ex Regional Norte) y el Centro Universitario local de Paysandú. Más allá de la voluntad política, deben darse las condiciones necesarias, para que esta integración sea en sinergia e interacción real.

Y otro aspecto central hace a una mayor gravitación que debe tener la sede Salto en los procesos de desarrollo regional sustentable y en compromiso con la cultura ambiental, constitutivos también de nuestra universidad pública. El fuerte compromiso de la sede Salto Udelar con nuestra comunidad hace a una implicancia compleja, abierta y decidida, como parte y componente de esta comunidad, por tanto y sobre todo dialógica (Massoni, op. cit.).

El nuevo modelo de comunicación organizacional estratégico para la sede Salto de la Universidad de la República, debe considerar un aporte sustantivo a la tarea que la institución despliega en pro del desarrollo regional. Este es uno de los propósitos dados en la Universidad y potenciado desde el incremento de su presencia en el interior del país. En el documento “La Universidad al servicio de la República” presentado en mayo de 2010 como contribución del Equipo Rectoral para la elaboración del “Plan Udelar 2010 - 2020”, destaca el rol de la institución en su aporte al país para lograr el desarrollo humano sustentable, dejando sentado en uno de sus objetivos estratégicos para la Udelar: “la generación y uso de conocimiento avanzado para el desarrollo integral”. El mismo expresa: “Impulsar la expansión tanto cualitativa como cuantitativa de las actividades de enseñanza, investigación y extensión, cooperando con toda la sociedad para que el país avance en la creación y difusión de conocimientos de alto nivel, así como en la contribución de esos conocimientos a la solución de problemas sociales y a la mejora de la producción”. Reconociéndose posteriormente en este mismo documento que “la generación y utilización de conocimiento ha llegado a ser un factor fundamental del desarrollo nacional”.

Ese desarrollo nacional integral con el cual asume su compromiso la Universidad de la República se focaliza también a escala territorial promoviendo desarrollo regional, como se expresa en el documento que establece los Programas Regionales de Enseñanza Terciaria: “En el marco de las diferentes concepciones de desarrollo, la Universidad de la República siempre ha tenido un protagonismo esencial; sea en su sentido de agente dinamizador de los procesos económicos a través de la permanente transferencia de conocimiento; su papel en la innovación y cambio técnico, como también un rol

protagónico como agente socialmente integrador y equitativo en el desarrollo concebido como socialmente sustentable”... “La búsqueda sinérgica de articular el desarrollo nacional a lo regional convierte el papel de la Universidad de la República en estratégico”<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Comisión Coordinadora del Interior – Universidad de la República del Uruguay. Programas Regionales de Enseñanza Terciaria. 2008 – 2010 y su proyección al 2020. Serie Documentos de Trabajo CCI N°1, Montevideo, Uruguay, noviembre 2008.

## **Capítulo 2.**

### ***Abordajes al Problema Comunicacional***

Como se ha expresado el interés del presente trabajo se centra en abordar la necesidad de desplegar un diseño actualizado del modelo de comunicación organizacional aplicado en la sede Salto de la Universidad de la República de Uruguay. El plan comunicacional vigente se entiende está basado en perspectivas comunicacionales tradicionales, que en principio no responden dinámicamente ante una realidad institucional y social crecientemente compleja y cambiante.

De acuerdo a lo observado en el primer capítulo del presente trabajo y que abordaremos con mayor profundidad en el desarrollo del mismo, ese plan de comunicación referido está basado en conceptos de linealidades, definiciones rígidas de roles y competencias, con sus focos puestos en los productos a generar, con acento difusionista, es decir centrado en la emisión de mensajes y sin brindar mayores espacios a la investigación y necesarias vinculaciones a la extensión. Hereda un conjunto de prácticas donde su accionar no dispone del potencial suficiente para dar respuestas dinámicas y flexibles a nuevas realidades que la interpelan.

Entendiendo por agotado dicho plan, el propósito es trabajar en el diseño de un nuevo modelo comunicacional basado en las metaperspectivas de la Comunicación Estratégica.

A continuación profundizamos algunos aspectos de la problemática que nos ocupa. En primer orden revisamos la estructura comunicacional en la sede Salto UDELAR, así como a nivel central y la nueva proyección dada a través de la Comisión Coordinadora del Interior. Seguidamente realizamos un repaso de algunos cambios claves que vienen afectando a la entidad universitaria y en particular su sede Salto.

#### **2.1. El devenir histórico comunicacional**

En primer término y de acuerdo a lo ya expresado, la sede en Salto de la UDELAR, si bien con cierta relativa autonomía, tiene nexo de dependencia de la matriz central y su historia institucional local implica la nacional.

Si ordenamos cronológicamente la secuencia de hechos, debemos comenzar por identificar al año 2007, como el punto de partida de la denominada “Segunda Reforma Universitaria” de la UDELAR<sup>18</sup>, y dentro de esta el despliegue comunicacional organizacional dado.

El 25 de noviembre de 2008, el Consejo Directivo Central de la UDELAR, en sesión ordinaria, resuelve: “Encomendar a la Regional Norte Salto y al Centro Universitario de Paysandú, llevar adelante un proceso sistemático y progresivo, a cinco años plazo, de conformación de un Centro Universitario unificado del Litoral Noroeste”. En dicho marco y en el mismo año 2008, la entonces Regional Norte Salto y el Centro Universitario de Paysandú establecieron la creación de un “Programa de comunicación estratégica de las sedes universitarias del Interior del Litoral Norte”.

Este Programa vino a llenar un vacío histórico en políticas comunicacionales de ambas sedes universitarias, estableciendo las primeras Oficinas de Comunicación y Difusión Institucional (OCDI) y por tanto la primera planificación formal en comunicación organizacional. Estas Oficinas en el año 2011, a resolución de los Consejos de las respectivas sedes, pasaron a constituirse en Unidades académicas, denominándose Unidades de Comunicación (UC).

El Dr. Noboa en ese entonces advertía sobre los problemas comunicacionales que padecía la sede universitaria, cuya ausencia producía fragmentación y aislamiento institucional, problemas de identidad, dificultades de funcionamiento, con una visibilidad difusa y contradictoria, refiriendo a una “crisis identitaria” donde denunciaba: “son los medios locales de comunicación los que elaboran la imagen institucional a partir de la interpretación que ellos realizan del sentir de la comunidad”. (...) “La comunicación en la Regional Norte no ha sido objeto, hasta el momento de planificación institucional. Esto ha generado además de innumerables problemas de funcionamiento, la creación de una cultura difusa, con escasos visos de homogeneidad y débil en su constitución”. Promoviendo ante tal diagnóstico la creación de un Plan de Comunicación, el cual entre otros aspectos, debía “superar las diferencias entre disciplinas, y entre lo local y lo central, que a su vez favorezca la articulación tanto interdisciplinaria como intersectorial (enseñanza, investigación y extensión)” (Noboa, 2009).

---

<sup>18</sup> En la colección de publicaciones *Hacia la Reforma Universitaria*, se recopila todo el proceso de la nueva Reforma Universitaria de la UDELAR. Particularmente el N° 7 de la Colección, refiere centralmente a “La Universidad en el Interior”. Además de ser publicada por la UDELAR, esta Colección se encuentra alojada en el portal universitario: [http://www.universidad.edu.uy/renderPage/index/pageld/810#heading\\_2812](http://www.universidad.edu.uy/renderPage/index/pageld/810#heading_2812)

En el N° 7, p. 7, el entonces Rector de la UDELAR, Dr. Rodrigo Arocena expresó “Impulsamos una nueva Reforma Universitaria para pelear contra la desigualdad social y geográfica en el acceso a la educación superior”. Recuperado el 16 de setiembre de 2019.

Previamente en el año 2008, el Consejo Directivo Central de la UDELAR, resuelve la creación de la Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR), así como una Comisión Coordinadora de la Comunicación Central<sup>19</sup>. En este caso reformulando espacios de comunicación organizacional ya existentes, pero disgregados en departamentos y secretarías.

Indudablemente en perspectiva histórica estos nuevos espacios de comunicación, han significado no solo un desarrollo en la institucionalidad sino un notorio avance en las políticas comunicacionales de la UDELAR a nivel nacional y regional. Han colaborado en dotarla de una mayor visibilidad, construcción de una identidad gráfica propia, una mejor circulación de información, brindando a los actores universitarios de una mayor accesibilidad a la información –especialmente llamados, convocatorias, concursos, etc.-, un fortalecimiento en la estética y amplitud en los canales, así como nexos internos y externos a la organización. En síntesis alcanzando resultados óptimos desde la instrumentación de una política comunicacional basada centralmente en una impronta informativa de carácter difusionista.

Un dato que nos ayuda a valorar positivamente la incidencia de algunas de las acciones emprendidas, especialmente aquellas tendientes a la difusión de la oferta académica de la sede, tomando el estudio realizado por la Mag. Verónica Figueroa (2018, p.86), en Salto, el 82% de los estudiantes de Enseñanza Media avanzada expresan que “Conocen las carreras de la Udelar en el interior”, mientras el 63% accedió a información Institucional de la Udelar.

Y en este sentido debemos reconocer que estos espacios formales inscriben su organización, planificación y accionar, desde perspectivas comunicacionales conceptual y operacionalmente clásicas.

A modo de ejemplo el referido “Programa de comunicación estratégica de las sedes universitarias del Interior del Litoral Norte”, menciona en su fundamentación “resulta imperativo generar acciones y estrategias que puedan producir impactos significativos en el acceso a la información, divulgación, mejoramiento de los servicios actuales y fundamentalmente, el reposicionamiento de los centros universitarios en sus territorios y en la región”, a lo que agrega “...un sistema de información y difusión capaz de crear flujos de comunicación precisos que logren impactos en la comunicación de las instituciones y su reposicionamiento con el medio, tendrán posibilidad de éxito en su implementación”.

---

<sup>19</sup> Por Res. Nro. 14 del CDC de fecha 8/7/2008 – Distr. Nro 322/08 – DO 5/9/08.

El programa identifica así dos Ejes de intervención, uno externo y otro interno, clasificando dentro de estos ejes públicos destinatarios. También identifica en su desarrollo los objetivos que persigue, así como “actividades y productos” que el Programa debería generar.

En sintonía con el programa, por su parte la presentación de la Unidad de Comunicación y Difusión Institucional del Centro Universitario de Paysandú -par regional de la sede Salto de la UDELAR-, resume en su portal web [www.cup.edu.uy](http://www.cup.edu.uy), un conjunto de acciones de porte comunicativo:

*“... Las actividades y productos desarrollados desde entonces se han pensado no como un fin en si mismo sino como vehículo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para estimular la participación de la comunidad universitaria y la vinculación con la sociedad. En términos de fortalecimiento institucional conjunto se ha instalado la señalética en los edificios centrales y se han desarrollado materiales gráficos y audiovisuales institucionales. Paralelamente y de modo interrelacionado cada sede ha creado su logotipo y un portal web y ha trabajado en la elaboración y mantenimiento de bases de datos imprescindibles para el mejoramiento de los vínculos con la comunidad universitaria y el público en general. Como estrategia externa, de forma conjunta, desde 2008 se ha desarrollado una gira de difusión de la oferta académica visitando a estudiantes de enseñanza secundaria en diferentes localidades de los seis departamentos que constituyen el área de influencia regional. Para contribuir a la promoción de equidad y posibilidades de acceso a los estudios superiores se ha incluido la promoción de sistemas de becas y de otras opciones educativas terciarias y públicas. Complementariamente con material institucional específico e integración de estudiantes se ha participado en las ferias educativas regionales convocadas por el Instituto Nacional de la Juventud. La consolidación del funcionamiento de la Unidad ha permitido que la vinculación con los medios de comunicación sea frecuente y fluida generando espacios de difusión de actividades, cursos o logros relacionados a los servicios universitarios radicados y a la Universidad. Las acciones conjuntas se complementan con acciones locales tales como la redacción de noticias, reportajes y comunicados de prensa dirigidos a los diferentes públicos y la documentación de las actividades en las que participa la institución. Si bien quedan muchos aspectos en los que es necesario profundizar, los avances logrados con este programa son valorados positivamente y constituyen un antecedente interesante en el camino de regionalización emprendido por la Universidad de la República”.*<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Esta presentación se encuentra en el portal del CUP, <http://www.cup.edu.uy/index.php/institucional/comunicacion.html>. Recuperado el 16 de setiembre de 2019.

De igual modo y a escala central, el documento citado que establece la creación de la Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR), en su artículo 7, referido a Estructura de la UCUR, establece que esta contará con tres áreas de trabajo que serán coordinadas por el Coordinador General. Estas áreas son: de Producción de Contenidos, de Registro, Producción Gráfica, Audiovisual y Multimedia, y de Relacionamiento. Expresa “el Área de Producción de Contenidos se conformará a partir de la actual Secretaría de Prensa y el equipo del Portal de la Universidad”, en tanto el Área de Registro, Producción Gráfica, Audiovisual y Multimedia “se conformará por la reestructura del Departamento de Medios Técnicos y la participación de los equipos de diseño del Portal y el Departamento de Publicaciones”. Y por último, el Área de Relacionamiento dice “se conformará por la reestructura del Departamento de Relaciones Públicas y la inclusión del Centro de Información Universitaria”.

Pero independiente a la estructuración evidentemente clásica, en el modo de ordenamiento compartimentado y subdivisión de roles y competencias, así como en las denominaciones de estas, hay una total ausencia en el establecimiento de competencias claves como la investigación, donde el único atisbo en el documento es una referencia a “supervisar la efectiva difusión de las informaciones que se producen en la Universidad”. En general se da un predominio del despliegue comunicacional desde la dimensión informativa.

Si es de destacar en esta Ordenanza de creación de la UCUR, la inclusión de una Comisión Coordinadora de la Comunicación Central (Artículo 3), de carácter cogobernado con la integración de un delegado de cada orden y de amplia representatividad de las sectoriales de investigación, extensión, enseñanza y coordinación del interior.

Otra muestra que reproduce enfoques clásicos en las perspectivas que asumen el accionar de las políticas comunicacionales a nivel de la UDELAR, es la implementada por la Comisión Coordinadora del Interior (CCI), a través de su Espacio de Comunicación. En su presentación en el portal web, expresa:

*“El objetivo del Espacio de Comunicación de la Comisión Coordinadora del Interior es informar y difundir la política de descentralización y regionalización impulsada por la Universidad de la República en los distintos puntos del mapa. Son sus objetivos, por tanto, crear y consolidar los canales idóneos para llegar a los públicos objetivos, así como ir configurando e*

*implementando una política de Comunicación para la Universidad en el Interior del país.*

*Desde la Comisión Coordinadora del Interior se busca generar, además, una serie de productos mediáticos, a través de líneas de trabajo fijas, que vayan posicionando las acciones de la Universidad en la agenda pública, en los espacios de debate educativo y político”<sup>21</sup>.*

Aquí volvemos a identificar sentidos comunicacionales fragmentados, lineales, con un foco puesto en productos, y de impronta funcionalista centrado nuevamente en la dimensión informativa.

No obstante ello, dentro de la CCI y liderado por su Espacio de Comunicación encontramos lo que podríamos denominar una apertura hacia otros modos de pensar y actuar desde lo comunicacional organizacional dentro de la UDELAR, con un claro corrimiento de las perspectivas tradicionales, incursionando incipientemente en nuevas dimensiones comunicacionales. Esta perspectiva se plasma en el documento “Comunicación: La Universidad en el interior en clave de Desarrollo”<sup>22</sup>, aprobado en 2013. Documento que plantea a modo de ejemplo la creación de una Red de Comunicación del Interior.

En su Fundamentación, señala:

*“Actualmente en los CENURes en construcción y desde CCI existen realidades muy dispares y heterogéneas en sus procesos académicos y de gestión, como también en factores más contextuales que tienen que ver con idiosincrasias propias de cada lugar. En este proceso que pretende instaurar un modelo institucional nuevo en la historia de la Udelar es menester que logremos integrar múltiples visiones en un objetivo común, que permitan dar como resultado un trabajo integral que responda a los modelos políticos generales y tome en consideración realidades locales.*

---

<sup>21</sup> Esta presentación está alojada en el portal de CCI, <http://www.cci.edu.uy/node/377>. Recuperado el 16 de setiembre de 2019.

<sup>22</sup> El documento “Comunicación: La Universidad en el interior en clave de Desarrollo”, fue elaborado por la Lic. Laura Recalde, contando con aportes de integrantes de la red a constituirse: del Centro Universitario de Paysandú (Lic. Mónica Cabrera, Lic. Victoria Lagaxio), del Centro Universitario de Tacuarembó (Dra. Amalia Stuhldreher ) y de la Regional Norte- Salto (Tec. Fernando Alonso). También se encuentra en: <http://www.cci.edu.uy/sites/default/files/unapac/5/mobile/index.html>. Recuperado el 16 de setiembre de 2019.

*Es importante también que desde CCI seamos un eco fidedigno de las acciones de los Centros y que logremos crear espacios para la discusión de los procesos, así como también poseer la capacidad para elaborar nuevas formas de abordaje, desde la Comunicación, sobre lo que acontece...”.*

*A lo que agrega, “...es menester apropiarnos de la Comunicación como disciplina y no como mera herramienta, generar a través de ella conocimiento y líneas de investigación que produzcan nuevos abordajes para nuevas realidades” (Recalde, 2013, p. 7).*

Evidentemente marca diferencias relevantes con las perspectivas anteriores, donde emergen figuras como la de una Red, y se alude expresamente a la necesidad de elaborar nuevas formas de abordaje y la generación de conocimiento sobre el propio hacer.

## **2. 2. Problema comunicacional situado.**

En este marco, la sede Salto de la Udelar cuenta con una política de comunicación organizacional, delineada y accionada desde la Unidad de Comunicación de la propia sede, creada como tal en el año 2011 en el marco de las políticas de descentralización universitaria –el antecedente inmediato es la Oficina de Comunicación y Difusión Institucional de 2009-. La misma se puede afirmar se asocia a perspectivas comunicacionales clásicas, si bien las propias especificidades institucionales y dinámicas académicas -que se abordan en este estudio-, le han marcado también una impronta dialógica y conversacional, en su interior y con su contexto regional.

En tal sentido uno de los focos de estudio refiere a identificar roles y operaciones comunicacionales dadas e instauradas en la sede Salto de la Universidad de la República – Uruguay, en tanto constructoras de su identidad y posibles modos de intervenir desde la Comunicación Estratégica para fortalecer su cultura organizacional.

Como se ha expresado en el presente trabajo apuntamos a abordar el caso/problema que refiere a los procesos comunicacionales organizacionales, que nos conduzcan, a partir de su análisis, a revelar problemáticas y características que presentan. Partiendo entre estos, de colocar el acento en aquellos dados por la confluencia (espacial y temporal) de estudiantes, docentes, investigadores de diversas procedencias, tanto geográfico culturales como de áreas del conocimiento, en la misma entidad institucional. La sede en Salto de la Universidad de la República del Uruguay y en cuanto a su desafío del

proceso de integración y conformación del Centro Universitario Regional. Ambos aspectos ligan la problemática socio y medio ambiental.

Por lo general las universidades asumen como característica propia su conformidad heterogénea y de cualidades compositivas multiformes. Por tanto la realidad a la que está sometida la sede no reporta una singularidad en su género sino todo lo contrario. Pero si se conjugan la presencia de ciertas particularidades socio-ambientales que nos motivan su investigación: 1- la sede Salto es un enclave de dimensiones acotadas en cuanto centro universitario –si bien a escala de Uruguay es el mayor centro universitario del interior del país-, que en su espacio edilicio central confluyen una diversidad académica considerable y por tanto de actores involucrados en las mismas –estudiantes, docentes, investigadores, funcionarios, egresados-; 2- la sede, como el mayor enclave histórico universitario descentralizado, viene experimentando uno de sus mayores crecimientos en su historia institucional y se proyecta a continuar en los próximos años en esa tendencia diríamos de “crecimiento explosivo”, priorizando dicha expansión en sus áreas académicas el estudio socio y medioambiental; 3- se inscribe frente a un desafío también histórico, que viene siendo el proceso de conformación del Centro Universitario de la región Litoral Norte del país, que implica en varios aspectos como se ha explicado una suerte de fusión con el Centro Universitario local de Paysandú.

A ello debemos sumar el peso gravitante que tiene para su sociedad una sede Universitaria ubicada en una de las regiones más distantes de la capital del país y próxima al enclave estratégico de la triple frontera (Uruguay, Argentina, Brasil). En el entendido de que la Universidad no solo forma profesionales para el mundo social, sino que interviene en el mundo social promoviendo desarrollo en su región, investiga sobre su realidad, produce conocimiento, actúa directamente desde sus líneas de extensión, prácticas pre-profesionales, convenios interinstitucionales, etc.

Y como se ha expresado y desarrollará más adelante, este despliegue institucional descentralizado y situado, se realiza con un creciente compromiso con la cultura de la sustentabilidad y el desarrollo socio-ambiental de la región. Precisamente buena parte del acento del desarrollo académico está dado en áreas de los estudios socio y medioambientales, uso armónico del hábitat, calidad, optimización, aprovechamiento responsable y conservación de los recursos hídricos, energías limpias, producción orgánica e impactos de plaguicidas, estudios sobre virología y problemáticas sanitarias de la población, entre otras temáticas, encuentran campo fértil de desarrollo en la sede, incluso de modo diferencial en el contexto país.

Asimismo el compromiso social asumido queda parcial pero contundentemente evidenciado en los datos arrojados por la Encuesta a estudiantes de la sede Salto en 2012 “Hacia una real inclusión educativa. Un estudio de la población estudiantil de la

Regional Norte” (Noboa, A., Pinato, C., Robaina, N., 2012)<sup>23</sup>. Este estudio arroja datos muy claros sobre la incidencia de la sede universitaria en la región y su razón de ser: casi una cuarta parte de los estudiantes de la sede provienen de pequeñas localidades de la región y el medio rural –no incluye capitales departamentales–, el 45% de los estudiantes recibe algún tipo de beca, del 74% de los estudiantes sus padres nunca accedieron a la universidad y un 25% solo accedieron a la educación Primaria.

Así el presente trabajo pretende aproximarnos al conocimiento en esa compleja trama de cuáles son las situaciones comunicacionales existentes y proponer estrategias donde emerjan cuáles son aquellas acciones que se deberían emprender desde el modelo de Comunicación Estratégica, tanto internamente como hacia la comunidad –sin pretender identificar fronteras rígidas entre “el adentro” y “el afuera”.

### **2. 3. El cambio como problema, un tema que interpela.**

La existencia de este proyecto se coloca en un escenario problematizado ante un contexto de relevantes cambios que experimenta la sede Salto Udelar, en un complejo proceso de desarrollo<sup>24</sup>. Como se ha señalado, la sede universitaria, a decisión de políticas nacionales viene creciendo a un ritmo vertiginoso y diverso, tendiendo a una anhelada masificación de la educación universitaria. Podríamos decir que la sede Salto experimenta la crisis del crecimiento y del cambio.

Crecimiento que no solamente es significativo cuantificablemente sino que introduce novedades importantes desde su cualificación. A modo de ejemplo se registra un constante crecimiento de amplitud en la diversidad del origen de los estudiantes y docentes, principalmente de estudiantes que provienen de la región sur del país, así como lo dado en el último año a través de la implementación de los Polos de Desarrollo Universitarios con la radicación de docentes e investigadores de España, Estados Unidos, Argentina, Colombia, Cuba.

---

<sup>23</sup> El estudio “Hacia una real inclusión educativa. Un estudio de la población estudiantil de la Regional Norte” se basa en una encuesta de la sede Salto Udelar sobre su impacto social de acuerdo al perfil de sus estudiantes. El informe fue elaborado por el Dr. Alejandro Noboa, director de la Regional Norte, Lic. Cristian Pinato, de la Unidad de Apoyo a la Enseñanza, y Lic. Natalie Robaina, asistente académica. <http://www.unorte.edu.uy/node/1031> y <http://www.universidad.edu.uy/prensa/renderItem/itemId/32501> Recuperado 16 de setiembre 2019.

<sup>24</sup> El enfoque del presente trabajo es situacional, sin desconocer que este cambio se enmarca en una esfera mucho más amplia que atañe principalmente a las instituciones públicas como han estudiado diferentes autores como Bauman Z., Subirats J., entre tantos otros y cuyo objetivo escapa a este trabajo.

Cada actor que se incorpora a la institución en un proceso dialéctico de asimilación y acomodación, afecta y se ve afectado por esa cultura organizacional, produciendo nuevas subjetividades, así como manifestaciones explícitas y seguramente aquellas que subyacen en su seno social-organizacional.

Es por tanto aventura de este trabajo identificar la trama en este nuevo escenario de constructo de relaciones e interacciones, sin desprendernos de aquellos indicios que nos ayudan a conocer ligaduras y relaciones de dependencia histórica institucional dadas en la sede Salto Udelar por parte de su matriz montevideana, de cuánto podemos verificar de construcción de identidad propia, y en qué medida culturalmente se liga a la sede universitaria en Paysandú, así como a las Casas de la Universidad en Artigas y Río Negro.

Y en este proceso señalado hay una población específica que nos interesa particularmente: el rol que juegan los actuales estudiantes, las particularidades que presentan según su procedencia de origen, su área académica, modos de acercarse o insertan en el proceso socializante universitario, como una muestra del amplio repertorio de interrogantes que se nos plantean y asoman como desafíos que nos hablan de cuentas pendientes.

### **Capítulo 3.**

#### ***Marco teórico***

#### ***Aportes teóricos y analíticos de la Comunicación Estratégica***

##### **3.1. Primeras referencias teóricas y conceptuales**

En este apartado nos aproximamos a las fundamentaciones teóricas y conceptuales que guían el presente trabajo, ahondando en el marco de referencia teórico de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario y de manera específica para la aplicación metodológica y operacional de los preceptos de la Investigación Enactiva en Comunicación. Pero también desarrolla conceptos más amplios vinculados a los nuevos roles de los comunicadores y los nuevos constructos y complejidades que atraviesan a las instituciones y en particular una sede universitaria del interior.

El mismo nos ayudará a introducirnos en un análisis de los modos operativos de la comunicación organizacional de la sede universitaria, que profundizaremos en el siguiente capítulo, así como otros que se dan en su espacio institucional por parte de los actores partes y aquellos que intencionadamente o no la rebasan en múltiples diálogos con la región. De este modo permitiendo que nos conduzca a revelar problemáticas y características que presentan los procesos comunicacionales organizacionales dados por la confluencia (espacial y temporal) de estudiantes, docentes, investigadores de diversas procedencias, tanto geográfico culturales como de áreas del conocimiento, en la misma entidad organizacional: la sede en Salto de la Universidad de la República del Uruguay, y en cuanto a su desafío planteado en el proceso de conformación del Centro Universitario Regional Litoral Norte.

Como se ha indicado, subrayamos que este problema no se presenta de forma excluyente sino muy por el contrario es característica de identidad de diferentes universidades de todo el mundo. Incluso en un grado de heterogeneidad aun mayor: en el volumen de su población, así como en los más diversos orígenes de estos. Asimismo señalábamos que en el caso abordado con la sede Salto de la Udelar en perspectiva de escala, nos interesaba poner el acento en las particularidades que se presentan en la misma y abocarnos más en las especificidades propias de su identidad como organización y en la interrelación entre los actores involucrados en el proceso de construcción de su propio “mundo social”.

La Universidad no solo forma profesionales para el mundo social, interviene en el mundo social promoviendo desarrollo en su región, investiga sobre su realidad, produce conocimiento, actúa directamente desde sus líneas de extensión, prácticas pre-profesionales, convenios interinstitucionales, etc.

Y lo es en el caso de la sede Salto, como expresó su ex director, Dr. Alejandro Noboa: “La institución es permanentemente demandada por la sociedad para nuevas ofertas educativas y de más actividades académicas y culturales, la Universidad se constituye en la caja de resonancia de expresiones culturales y de interés general”. Y donde su papel actual se proyecta a jugar un mayor protagonismo: “el proceso de crecimiento institucional y el auspicioso desarrollo en las áreas de conocimiento, así como la constitución del CENUR del Litoral Norte habla de un redimensionamiento del rol de la Universidad en la región como agente de desarrollo social”<sup>25</sup>.

El presente capítulo está subdividido en ejes temáticos que no solamente ordenan el contenido revisado sino que también pretenden hacerlo desde ópticas diferentes. Por lo cual tomando los aportes de la Comunicación Estratégica se enfoca desde el paradigma de lo fluido, la complejidad y lo situacional<sup>26</sup>.

### **3.1.1. Complejidad**

Analizar la realidad de la sede Salto de la Udelar desde una comprensión desde lo complejo nos lleva a referirnos brevemente al concepto y a intentar precisar esta realidad –construida y en permanente construcción- desde muy diferentes planos, que la acechan, interfieren, trasvasan, construyen.

No es la intención aquí plantear un problema semántico pero por su naturaleza, a toda Universidad le es propia la universalidad. Sentido por el cual, nada le es ajeno, lo que hace a la necesidad de observarla e intentar intervenir desde una complejidad convergente ampliamente mayor –sin desconocer pertinencias propias como sus funciones de enseñanza, investigación y extensión-.

---

<sup>25</sup> El Dr. Alejandro Noboa fue director de la sede Salto de la UDELAR entre los años 2007 – 2014. La cita corresponde al “Discurso Homenaje a Egresados 2012”, Gestión Universitaria, Página del Director. <http://www.unorte.edu.uy/?q=node/969>. Recuperada 16 de setiembre de 2019.

<sup>26</sup> Categorías que si bien desarrollan diferentes autores, están tomadas desde las perspectivas dadas por la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, Argentina.

Los diferentes campos sociales, culturales, políticos, etc., no solamente la inciden sino que ellos no le resultan ajenos.

Una realidad tan difícilmente abarcable, como señalaba Morin nos lleva a asumir que muchas puertas quedarán cerradas o con la mejor de las suertes, entornadas (Morin, E., 1998, p. 241). No hay entonces desde la simplicidad un abordaje suficiente para intentar comprender la sofisticada trama que produce los sentidos comunicacionales en la sede Salto de la Udelar.

Si como expresa Morin “nada está realmente aislado en el Universo y todo está en relación”, con mayores motivos lo universal cobra precisamente un sentido expreso en una entidad Universitaria y por tanto en la sede Salto de la Udelar.

Por ello, sumada a esa identidad histórica de que toda Universidad debe preocuparse y ocuparse de la universalidad, también debemos tener presentes los cambios en las configuraciones de estas instituciones, básicamente, desde las nuevas tecnologías y desde las modificaciones dadas desde la perspectiva académica.

La incorporación al uso corriente de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación dentro de las universidades, a modo particular de estudiantes y docentes, para el dictado de clases, para el seguimiento de los cursados, para la realización de actividades académicas (como el uso de la videoconferencia para la realización de seminarios, foros, conferencias, asambleas, sesiones de consejos, etc.) e incluso en la gestión administrativa (inscripción a carreras o exámenes a distancia, tramites corrientes en sección bedelía), son solo ejemplos de la referida reconfiguración y por tanto que desdibuja las fronteras físicas y temporales.

En cuanto a lo académico podemos mencionar una tendencia al descentramiento histórico por el cual las prestigiosas universidades del mundo desarrollado eran vistas como las mecas del conocimiento, de producción de investigación y pensamiento. Pocos “afortunados” estudiantes de los países en desarrollo –también los de los países desarrollados- accedían a dichas universidades. Hoy prestigiosos investigadores y docentes universitarios marcan su derrotero por universidades ubicadas en los más dispersos puntos del planeta, muchos de ellos originalmente formados en esas “universidades modelos”. En América Latina se dan políticas nacionales que favorecen ese tránsito y captación de calificado plantel académico –aunque en los últimos tiempos se han visto algunos retrocesos en dichas políticas, como los casos de Argentina y Brasil-.

Pero también académicamente estamos experimentando cambios significativos desde los armados curriculares, los ciclos iniciales optativos <sup>27</sup>, las transversalidades y las interdisciplinariedades.

Para los antiguos cánones esto puede asimilarse al caos, pero actualmente es imperioso transitar por donde el autor nos aconseja “trabajar con el desorden y con la incertidumbre”. Trabajar “con” y no en “el”, nos obliga a mirar el desorden mucho más allá desde nuestra perspectiva de orden. En tal sentido si nos atenemos a su propuesta de remplazar la idea de objeto por la noción de sistema, nos será más provechoso el estudio del caso (Morin, E., 1998, p. 426-427).

También D. F. Schnitman realiza un interesante aporte en este sentido al afirmar que en la contemporaneidad “el caos, el desorden y la crisis han sido conceptualizados como información compleja, más que como ausencia de orden” (Schnitman, D. F., 1998, p. 20).

Es importante entonces insistir, a su identidad histórica, a la sede Salto como entidad universitaria, se le suman particularidades de la contemporaneidad. Desde el paradigma de la complejidad nos ayuda a ver la entidad como organización con su propio sistema político, su grado de autonomía y cogobierno, donde múltiples actores puján diversos intereses.

En el micromundo universitario y como reflejo de la sociedad, cada uno piensa, produce, actúa desde su campo disciplinar. Realidad que se aprecia desde la cotidianeidad, un ejemplo muy pertinente –despojándonos de todo cliché- emerge al constatar que estudiantes de las áreas científicas tecnológicas suelen ser más retraídos, los menos colectivizados. Por el contrario los estudiantes del área social e incluso del área de la salud, son quienes mayormente se “apropian” de los espacios comunes, quienes cuentan con los centros de estudiantes más fortalecidos y dinámicos, que producen mayor número de eventos académicos y sociales producto de su propia dinámica del “vivir la universidad”.

Como la “realidad” es heterogénea, diversa, en definitiva compleja, desde un Modelo de comunicación estratégica debemos abordar dicha realidad desde la transdisciplinariedad. No para huir de soluciones operativistas unidireccionales y quedarnos en el enmarañamiento de la teorización por sí misma, sino en el entendido de

---

<sup>27</sup> Los cambios políticos académicos de la sede se pueden consultar en la Página del Director: Documentos - Gestión Universitaria y Editorial - Gestión Universitaria, portal de la sede Salto de la Udelar, <http://www.unorte.edu.uy/editorial-gestion-universitaria>. Recuperado 16 de setiembre de 2019.

que lo es “para la realización de proyectos de investigación orientados a la resolución de problemas reales y al análisis de sus fuerzas motrices” (Massoni, S. H., 2007, p. 73).

Para abordar esta complejidad que presenta la sede Salto Udelar, en la identificación y ubicación de las piezas de tan entramado puzle, debemos también estudiarla desde el aporte de los nuevos paradigmas como el aporte del pensamiento transdisciplinar:

*La transdisciplinaridad emerge pues como un camino metodológico para enfrentar la pérdida de las certidumbres teóricas en las ciencias sociales en general y en las ciencias de la comunicación, en particular. Sobre todo porque ella da idea de ruptura de límites, de fronteras en la constitución de los saberes y se abre al conocimiento multipolar, descentrado, ramificado y entrecruzado y con ello da paso a la visión de un conocimiento no compartimentado, no fragmentado, ni separado por disciplinas estrictas que sólo permiten enfoques cerrados y parcelados sobre los problemas que abordan.*

(Pineda de Alcázar, Migdalia, 2000, p. 266)

Para ello es válido comenzar a identificar en primer lugar los diferentes factores que operan en los distintos actores que confluyen en la sede Salto de la Udelar, hurgando en las razones y motivaciones que llevan a tal determinación.

Si hablamos de un caso característico de “confluencias”, espacial y geográfica, de estudiantes y de docentes, debemos revelar las razones que la determinan. Para ello vamos apelar en primer término a un concepto que pauta una característica contemporánea y es la de “cultura nómada”, propia de una sociedad en la que se producen “constantes traslados” (a lo que R. Marafioti agrega el nomadismo virtual<sup>28</sup>). La Universidad es una entidad de tránsito para la gran mayoría de sus actores, además de ser una institución que opera para el cambio de los sujetos y las cosas.

En la población estudiantil de la sede Salto Udelar y estableciendo una generalidad en este primer escalón de análisis, encontraremos un notorio y sostenido incremento en la matrícula como producto de la diversificación de la oferta académica, pero sobre todo en un sentido de Democratización en el acceso a la educación universitaria. Datos ya

---

<sup>28</sup> Concepto extraído de Marafioti, Roberto, (1996) “Culturas nómades, juventud, culturas masivas y educación”. Biblos, Buenos Aires.

citados revelan que en la sede Salto el porcentaje de estudiantes con dificultades socio económicas es bastante mayor a la que se registra en la capital del país <sup>29</sup>.

Otra razón que se identifica como creciente es la opción de un número relativo de estudiantes de la región que tradicionalmente se inclinaban por ir a Montevideo a cursar sus estudios universitarios, hoy lo están haciendo por Salto, en tanto esta ciudad reporta mayor “seguridad ciudadana”. Elemento que está muy presente principalmente en los familiares de los estudiantes.

Aquí también debemos agregar otro elemento relevante y es la aparición de Carreras diferenciales al resto del país. En los últimos años en la sede Salto se han abierto nuevas carreras de grado: Licenciatura Binacional en Turismo, Licenciatura en Ciencias Sociales, Licenciatura en Recursos Hídricos y Riego (Ciencias Hídricas Aplicadas), recientemente Licenciatura en Diseño Integrado. Este motivo, sumado al anterior referido, han sido determinantes para que hoy la sede Salto registre un crecimiento – leve, pero crecimiento al fin- de estudiantes que provienen de la región sur del país, de departamentos como Colonia, Canelones, Maldonado, incluso Montevideo, así como del litoral Argentino. Lo que significa revertir el sentido del peregrinar histórico norte-sur.

Pero además de la confluencia de estudiantes, también se registra la de docentes e investigadores. Aquí debemos reconocer fuertes políticas que han motivado y lo siguen haciendo, impulsadas desde el gobierno nacional y particularmente de la propia Universidad de la República. Por ejemplo la política de creación de Polos de Desarrollo Académicos ha permitido la radicación en Salto de calificados académicos –el requisito es ser grado 5 o contar con un doctorado-, varios de ellos incluso del extranjero (Argentina, Estados Unidos, Cuba, España). A lo cual se suma una creciente oferta de carreras de posgrado, que en algunos casos también es diferencial a nivel nacional. En 2018 se dictan cinco carreras de posgrado, una maestría, tres diplomas y una especialización, en las áreas de las ciencias sociales, psicología, salud y matemáticas.

Pongamos acento en otro componente ya definido, y es que en la sede Salto de la Udelar una de sus fortalezas identificadas es la interdisciplinariedad, el cruce entre áreas académicas favorecidas por la concentración de servicios en el espacio compartido –y evidenciado en la generación de proyectos en conjunto-, sumado al continuo atravesamiento del conjunto de saberes sociales dados en las acciones de extensión. Por

---

<sup>29</sup> Los datos refieren al estudio ya citado de Noboa, A., Pinato, C., y Robaina, N., “Hacia una real inclusión educativa. Un estudio de la población estudiantil de la Regional Norte” 2012. Al mismo se realiza un cruce de la información de los servicios de becas Bienestar Universitario UDELAR y Fondo de Solidaridad, del trabajo de Rodríguez, José Raúl y Guerrero, Soledad (2009). Estado de situación de la política de becas para estudiantes universitarios en Uruguay, Comisión Coordinadora del Interior, Unidad de Apoyo Académico. [http://www.cci.edu.uy/sites/default/files/ANEXO%20XIV\\_0.pdf](http://www.cci.edu.uy/sites/default/files/ANEXO%20XIV_0.pdf). Recuperado el 16 de setiembre de 2019.

tanto como señala I. Wallerstein –en el campo de las ciencias sociales, pero extendible a otras áreas-, no se puede hablar de que existan “monopolios de sabiduría ni zonas de conocimiento reservadas a las personas con determinado título universitario” (Wallerstein I., 1996, p. 102). Siguiendo su razonamiento si hay ya una ampliación dada en las fronteras, disciplinarias, intelectuales, con mayor razón no hay cabida en esta realidad para modelos comunicacionales organizacionales estancos, lineales, fragmentados.

Las acciones, la discursividad y por ende producción de sentido plena de subjetividades y las motivaciones, que cada actor elabora y acciona, desde lo individual y desde su colectivo, produce en esta especificidad institucional, relaciones, modos de pensar/se, ver/se y actuar, desde puntos no ordenables ni predecibles ni enteramente ciertos, la compleja trama identitaria de la sede local del Cenur Litoral Norte de la Udelar.

### **3.1.2. Universidad Fluida**

La presencia de la Universidad en la región de Salto data de más de 60 años atrás, cuando en el año 1957 comenzaron a impartirse los primeros cursos universitarios en Salto y como primera experiencia en el interior del país. Pero podríamos tomar otros referentes que datan de más de un siglo, si consideramos la creación del Instituto Politécnico Osimani y Llerena en lo que se entendió como el “preparatorio hacia el universitario” en la enseñanza media, y el otro antecedente histórico está en la creación un siglo atrás de la Estación Experimental San Antonio (actualmente sede de Facultad de Agronomía en Salto).

En este proceso histórico se han dado significativos cambios de crecimiento sostenido - salvando el período de intervención durante la dictadura cívico militar, de 1973 a 1986-. En la segunda mitad de la década del 80 adquiere el rango de Regional Norte con una autonomía relativa, asimilada a Escuela Universitaria con cogobierno (Consejo Directivo y Claustro). Una década más tarde su rango crece al de Facultad y en la década del 2000 adquiere el actual estatus de sede regional Universitaria y se le confiere mayor autonomía, que entre otras potestades le permite determinar su oferta académica, instaurar cursos, designaciones de docentes, entre otras. A principios de esta década también se construye el edificio de su actual sede central, relevante por sus características arquitectónicas pero también por su aporte simbólico urbanístico. (Jung, M. E., 2013, 2018).

En esta sucinta historia cobra sentido pleno lo desarrollado en el Seminario de Comunicación Estratégica en cuanto a la dificultad de “definir” -establecer el fin o hasta dónde de cada cosa-. Así optaremos por dar a la sede Salto Udelar como entidad que “sucede”, como una organización que “viene siendo”. Objetivarla como entidad estanca nos dificulta pensarla en el presente y en particular en desarrollo a futuro, además de dejarnos en riesgo latente de ignorar un proceso histórico que la ha determinado.

La sede Salto Udelar actúa en tiempos de fluidez, como organización fluida, donde sus actores entran y salen, sus políticas se mueven, así como lo hacen sus prácticas socializantes, académicas, de docencia, de intercambio, y en el campo científico el notorio crecimiento en investigación abre permanentes puertas hacia el conocer –nada más dinámico que el conocimiento-.

Otra dimensión es su interrelación con diversos sectores de la sociedad, donde la sede Salto Udelar es uno de los agentes que inciden, que promueven el desarrollo local y regional.

Procurando profundizar esta perspectiva apelaremos al concepto de lo líquido elaborado por Z. Bauman el cual nos remite a la noción de fluidez, en el marco del cual entiende a la sociedad “moderna líquida” como aquella en la que “las condiciones de actuación de sus miembros cambian antes de que las formas de actuar se consoliden en unos hábitos y en unas rutinas determinadas. La liquidez de la vida y la de la sociedad se alimentan y se refuerzan mutuamente. La vida líquida, como la sociedad moderna líquida, no puede mantener su forma ni su rumbo durante mucho tiempo” (Bauman, Zygmunt, 2006, p. 9).

Lo que nos lleva a pensar que si estas prácticas “líquidas”, dadas en sociedades “modernas líquidas”, atraviesan las instituciones, la sede Salto Udelar como institución inmersa, generada y generadora de respuestas hacia esta sociedad, no podrá abstraerse de la realidad de contexto y de la de sus actores.

Asumamos entonces que el cambio es un permanente del mundo contemporáneo, es la superación de visión que desde los nuevos paradigmas hacemos para abordar los nuevos problemas.

El planteo está dado en construir y disponer de modos flexibles, articulables, dinámicos de comunicación. Adaptables a los diferentes actores y situaciones, y sobre todo sensibles al cambio. Estos modelos comunicacionales deben pensarse, elaborarse contenidos y usar canales de acuerdo a estas características actuales. Y en ese sentido

también deben identificarse nuevos y diferentes “perfiles del comunicador” de acuerdo a cada situación, como lo expresa Massoni:

*Abordar lo fluido es considerar al tiempo como temporalidad y asumir que todo está cambiando continuamente a nuestro alrededor y que no podemos pretender detener el mundo social, ni para analizarlo, ni para referirnos a él. Por el contrario, que hacer comunicación hoy, requiere una consideración de las consecuencias de la temporalidad tanto sobre el pensamiento como sobre la acción comunicativa para transformarla en acción comunicacional. Los comunicadores necesitamos nuevas rutinas, nuevas competencias analíticas y nuevas competencias operacionales. Ya no nos sirven las clásicas que se derivaban de entender a la comunicación en línea. Hablar de lo fluido es entonces centrarnos en las derivaciones de la temporalidad en la comunicación.*

Massoni, S., 2012, pp 69-85.

Las acciones comunicacionales deben responder y corresponder a esa realidad fluida de la sede Salto Udelar. Es pertinente tomar un ejemplo que refleja de modo gráfico estas nuevas prácticas en la sede Salto Udelar, pero aquí desde lo académico. Estas podrían bien interpretarse como un modo bastante más fluido en comparación a la rigidez de los anteriores modos. El diseño de carreras o cursos de currículas flexibles, el sistema de créditos y las posibilidades de transversalización, expresan modos de dar respuesta institucional a nuevas realidades.

Daremos tres ejemplos innovadores que se están dando en sede Salto Udelar: la Licenciatura en Biología Humana, y los Ciclos Iniciales Optativos de las áreas Ciencia y Tecnología y del área Social.

La Licenciatura en Biología Humana consiste en una experiencia de formación de grado en la cual el diseño curricular lo arma cada estudiante acompañado de un tutor de acuerdo al perfil del cual desea egresar, debiendo completar mínimos porcentuales establecidos de las áreas de la salud y de las ciencias sociales, pudiendo acreditar formación complementaria en otras áreas.

El Ciclo Inicial Optativo del área Científico Tecnológica, cuenta con un año inicial, y en áreas específicas como Matemáticas, con el equivalente a un segundo año. Es una nueva opción para aquellos estudiantes que se sienten inclinados por el área Científico Tecnológica, pero sin discernir con claridad su vocación específica, inician sus estudios universitarios en una suerte de tronco común, que les permite “navegar” (o fluir) dentro de ese espacio para luego proseguir sus estudios en distintas direcciones: Facultades de

Ciencias, Ingeniería, Química, etc. En este último año se ha iniciado el dictado del Ciclo Inicial Optativo del área Biología Bioquímica.

Del mismo modo el Ciclo Inicial Optativo del área Social, implementado a partir de 2013, permite cursar un primer año que acredita el pasaje a Facultades de Humanidades y Ciencias de la Educación, Ciencias de la Comunicación, Ciencias Económicas y Administración, y Psicología.

Estos tres ejemplos sirven para ver la tendencia de cómo en estas carreras los nuevos planes de estudio disponen de un diseño curricular flexible basado en un sistema de créditos.

Esto significa que estudiar en nuestros tiempos equivale a actuar también en la Universidad con fluidez en un modelo de “laberinto”. En un concepto borgeano que rescata Roberto Marafioti: “El modo de pensamiento de nuestros sistemas educativos oscilará desde la línea recta del siglo XIX, de la filosofía del progreso, hacia el laberinto de los ensayos, a aprender de los errores, a reconocer las alternativas de pasajes múltiples de una situación a otra”, (Marafioti Roberto, 1996, p. 28).<sup>30</sup>

Como señalábamos la comunicación debe seguir estas lógicas aquí identificadas, bajo el modelo de lo fluido. Incluso desde el espacio de la comunicación organizacional establecido en sede Salto Udelar se debe plantear el mantener aquellas prácticas habituales necesarias pero incorporar también nuevos modos, desde los vinculados a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, pero también desde la Comunicación Estratégica tendiente a promover una fluidez dialógica y conversacional en diferentes sentidos.

Casi a modo de metáfora podemos establecer la diferenciación entre modos “lisos” y otros “estriados” en la comunicación dentro de la organización, que nos lleven a desmarcarnos de los roles tradicionales del comunicador, conociendo los terrenos por los cuales transitamos. Puesto que más allá de su existencia y modo de operar, incluso muchas veces al unísono, “los dos espacios no comunican entre sí de la misma manera” (Deleuze Gilles y Guattari Félix, 2000). Como en toda organización en la sede Salto Udelar hay modos comunicacionales formales, para los cuales existen modos de proceder, canales preestablecidos y diseñados para tal fin, para que la comunicación vaya de un lado al otro; pero mucha comunicación es de un grado de informalidad casi

---

<sup>30</sup> Vale precisar que el concepto de nómada y el de laberinto, Marafioti los tomó de Jacques Attali. Marafioti Roberto, (1996) “Culturas nómades, juventud, culturas masivas y educación”. Biblos, Buenos Aires, Argentina.

inclasificable y no por tal es menos relevante o vital para la misma organización. La fluidez se da también de acuerdo a esos modos ciertamente complejos.

### **3.1.3. La sede Salto Udelar situada**

Trabajar sobre los conceptos de que la sede Salto Udelar se inscribe dentro de una realidad que le es compleja y fluida (Massoni, 2007), nos conduce necesariamente a intentar comprenderla también situada, a modo de entender la imbricación de conceptos y realidad de esta.

Tomemos como conceptos el aporte realizado por Varela en su estudio sobre la cognición y los sistemas cognitivos y sus modelos asemejándolos a las características de una realidad organizacional: “conexionismo, emergencia, autoorganización, asociación, dinámica de red” (Varela, 1990). Nos ayuda a comprender que la complejidad y fluidez están dados y determinados dentro de un marco contextual determinado, el que es imprescindible identificar tanto para analizar como para intervenir en él. Situación que podemos entender desde diferentes campos y dimensiones, vayamos pues desde uno general a las particularidades.

Martín Barbero nos alerta sobre los problemas provenientes de la transnacionalización de las comunicaciones –así como de la pluralización de los conflictos socio-culturales-, donde el corrimiento de los Estados han favorecido –y aquí la opinión corre a cuenta personal- una penetración cultural avasallante frente a una desdibujada resistencia. Si el Estado ya no tiene la misma capacidad de “intervenir en la economía y en el desarrollo histórico”, es dable que arrastre otros campos sociales, la cultura y la comunicación –en particular la producción y modelos comunicacionales dados desde los medios de comunicación- entre ellos. Así la nación resulta siendo un foco de contradicciones nuevas y de conflictos cuya validez social remite a la emergencia de nuevos sujetos sociales”.

En ese análisis de la incidencia de lo transnacional Barbero agrega ha operado un cambio político con “la prioridad dada por las izquierdas latinoamericanas a los procesos de democratización como estrategia de transformación social” (Martín Barbero, 1988).

De esta realidad es parte la sede Salto Udelar de la Universidad pública en particular, la cual inmersa en una población que no se ha modificado sustancialmente en lo demográfico, si ha dado un sostenido crecimiento en la población estudiantil. Llamémosle popularización de la enseñanza universitaria –el “asalto social”-, dada como respuesta a las medidas políticas de los recientes gobiernos nacionales.

En igual sentido han crecido otros indicadores a consecuencia del incremento presupuestal, mayor radicación de docentes e investigadores, crecimiento de funcionarios no docentes, notoria mejora en el equipamiento, ampliación edilicia, entre otros.

Las políticas del gobierno nacional han encontrado sintonía con las políticas universitarias desarrolladas en los últimos años, especialmente una decidida descentralización, en particular universitaria hacia el interior del país.

Identificar este primer contexto macro, nos ayuda a situarnos en la realidad de la sede Salto Udelar actualmente. Entendemos importante aportar algunos datos que hacen a la actual situación de la sede:

La sede Salto de la Universidad de la República del Uruguay, está situada en la ciudad de Salto (Uruguay) del departamento homónimo, región noroeste del país, un punto geográfico muy singular en su contexto país: Dista a 500 kms. al sur de la capital nacional (Montevideo), limita al norte con Argentina y está a poco mas de 100 kms. del límite con Brasil.

La presencia de la UDELAR en Salto tiene más de 60 años de historia, en un proceso desordenado ha logrado de todos modos desarrollarse como sede y ser hoy el mayor polo universitario en el interior del país.

Entre sus características podemos destacar que la conforman más de 6.000 estudiantes, 430 docentes, donde se desarrollan 19 servicios de las tres macro-áreas universitarias: Ciencias Sociales y Artística, Ciencias de la Salud, y Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat. Con la particularidad de que la sede Salto prácticamente se concentra en su Edificio central (de unos 8.000 m<sup>2</sup>).

Esto lleva a que una misma unidad edilicia sea compartida y por tanto se generen espacios de “con-vivencia” entre por ejemplo estudiantes de Facultades como Derecho, Agronomía, Arquitectura, Humanidades, Enfermería, Ciencias Sociales, Escuela de Música, etc. Lo que ocurre también con sus docentes e investigadores, dado que la sede Salto Udelar cuenta además con unidades de estudio, laboratorios, departamentos, polos de desarrollo.

A lo que podemos sumar una población fluctuante o en permanente tránsito como producto de las actividades de extensión a la comunidad ya sean académicas, sociales, culturales, etc., los cursos de Educación Permanente, en su mayoría dirigido a egresados o no estudiantes activos de la Udelar, entre otros.

En el último año han ingresado unos 1.000 estudiantes nuevos, quienes se han distribuido en un 33% correspondiente al área Científica Tecnológica y Agraria, un 12% al área Salud y un 55% al área Social y Artística.

En relación a los lugares de origen: Salto capital aporta el 50% del alumnado, el interior de Salto lo hace con un 10%, los departamentos limítrofes aportan un 28%, en tanto poco más de un 10% proviene de diferentes lugares (incluyendo zona sur del país, como Colonia, Montevideo, Maldonado, y de Entre Ríos, Argentina).

También podemos diferenciar que de su cuerpo Docente un 70% se encuentra radicado en Salto y el resto proviene de otras zonas fuera de Salto, principalmente Montevideo.

A esta realidad universitaria, se ha sumado una complejidad ligada a la creación de los Polos de Desarrollo Universitarios, los que han promovido la radicación de docentes e investigadores altamente calificados, provenientes de diferentes puntos del país y del extranjero. Entre los radicados en el término de un año, se encuentran docentes de Argentina, Cuba, Colombia y España, incluso algunos de ellos trabajando en universidades de Estados Unidos.

Otro componente que marca un distintivo es el hecho de que la sede Salto Udelar a través de su Facultad de Humanidades impartía una carrera con la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de Entre Ríos en Concordia: Licenciatura en Turismo. Así como la Licenciatura en Ciencias Hídricas Aplicadas permite el cursado de determinadas asignaturas en las diferentes sedes universitarias. En ambos casos parte de cada carrera se dictan en cada una de ambas sedes universitarias, lo que hace compartir su estudiantado, docentes y sus espacios físicos.

Como se ha hecho referencia esta realidad heterogénea a escala, más allá de los datos cuantificables, produce un sinnúmero de significaciones y subjetividades que hacen al contexto situacional. Expresar un número que refleja la población universitaria de la sede Salto Udelar dista mucho de la realidad si no diferenciamos en él sus distintos lugares de procedencia, sus distintivos socio-económicos-culturales, sus distribuciones en áreas académicas, entre otras.

### 3.1.4. A modo de cierre

Como se ha dicho una serie de elementos dan muestra de que la sede Salto Udelar y en el marco del Centro Universitario Regional ha entrado decididamente al siglo XXI en cuanto organización universitaria –aunque dependiente centralmente de la UDELAR-. Por su apuesta al desarrollo, propio y el de la región, por sus experiencias iniciales en innovación académica, junto a su trama social y producción de subjetividades. Proceso que “viene siendo”, no exento de dificultades.

En tal sentido debemos procurar que la comunicación, en parte, esté al ritmo de dichos cambios, pero también en parte para ser promotora de los mismos, tener incidencia real, ser protagonista de los nuevos tiempos.

Y para ello debemos entonces a partir de los nuevos paradigmas trabajar en la comunicación en sentido amplio de la sede Salto Udelar, para lo cual requeriremos en su etapa de diagnóstico dibujar un mapa muy abarcativo –donde figuren sus más diversos “accidentes geográficos”-.

Detectada la más vasta polifonía posible en esa o esas comunicaciones, desde la enacción, debemos propiciar el encuentro reconocible, no para ejercer un control hegemónico, ni en cuanto a legitimación formal pues de una u otra manera está constituyendo la realidad de la sede. La intención no puede ser otra que para dar cabida al cumplimiento fiel del sentido de ser Universidad. Debemos garantizar el diálogo pues este nos enriquece, apostando a la diversidad cultural, a conformarnos desde lo heterogéneo, en tanto son estos elementos claves en el desafío de promover el desarrollo desde la comunicación.

La complejidad y la incertidumbre en la comunicación deben estar encauzadas en sentido enactivo como postula Dora Schnitman, “este tiempo también puede ser entendido como el tiempo de la creatividad, de la generatividad, de la restauración de los elementos singulares, de lo local, de los dilemas, de la apertura de nuevas potencialidades... Sentirse partícipes/autores de una narrativa, de la construcción de los relatos históricos, es una de las vías de que disponen los individuos y los grupos humanos para intentar actuar como protagonistas de sus vidas, incluyendo la reflexión de cómo emergeremos como sujetos, de cómo somos participantes de y participados por los diseños sociales” (Schnitman, 1998).

La comunicación organizacional debe rediseñar sus políticas, sus modos y prácticas, reconociéndose y sintonizando con el flujo comunicacional que se da en todo el contexto sede Udelar, liderando un proceso de gestión para el cambio. Pero como se ha mencionado, para ello también debe cambiar el rol del comunicador que lleve adelante este proceso, aspecto que abordaremos seguidamente.

### **3.2. Nuevas competencias del comunicador estratégico**

En el siguiente apartado analizamos las nuevas competencias y responsabilidades del comunicador social comprometido con los procesos de cambio en la cultura de la sustentabilidad. Este aspecto es central en el desarrollo de un modelo aplicado de comunicación estratégica.

- *¿Y si habitamos el futuro para que el futuro sea habitable?*

#### **3.2.1. Nuevos escenarios, nuevos desafíos**

Como ha sido costumbre en la historia de la humanidad, partamos de asumir que el mundo que habitamos ha experimentado radicales y traumáticos cambios en los últimos 20 a 30 años en múltiples facetas: lo económico, político, social, cultural, científico-tecnológico. Y a ese interminable repertorio no escapa la realidad de la comunicación, en sentido muy amplio y genérico. Sostenido y sostén o de incidencia recíproca precisamente en esos mismos cambios, en su atravesamiento relacional de lo comunicacional.

Han cambiado los actores sociales y sus interacciones, las sociedades desde sus prácticas cotidianas, los patrones culturales, los modos de generación y circulación de sentido y por tanto sus formas de construir y entablar comunicación. Ha cambiado sustantivamente la tecnología abriendo espacio a nuevos modos comunicacionales y formas de concebir y mediatizar el mundo.

Y vale precisar que entendemos el cambio no como acción pasada, sino como un proceso que nos atañe en el presente, pero especialmente nos desafía hacia un futuro deseable. Nos importa hurgar tanto en *¿qué cambios se han dado y cuál es este proceso de cambios?*, pero sobre todo *¿qué cambios son posibles y esperables, en aras de construir un mundo armónicamente habitable y de desarrollo integral sustentable?* Tarea para la cual los comunicadores deberán jugar un papel trascendente, pero, *¿desde qué rol?* o *¿es suficiente abordar semejante desafío de intervenir en la realidad social desde*

lo comunicacional desde las posturas clásicas del comunicador, sin una perspectiva comprometida y social?<sup>31</sup>.

Al haberse modificado, como señala Washington Uranga, las “dimensiones contextuales” (Uranga, 2007, p. 10), el mundo actual se para sobre una nueva plataforma y lo comunicacional, como matriz relacionante y constructora de sentido, pero también como perspectiva de análisis e intervención, debe considerarse como factor central y constitutivo de esos cambios del nuevo escenario en el que se instala hoy la sociedad mundial y del que deberá ocupar a futuro.

Afiliados al enfoque de que el objeto de los estudios comunicacionales deben centrarse en los procesos, relaciones y prácticas sociales, en el seno de la cultura -no “desde las disciplinas y los medios” (Martín Barbero, 1987)-; es que debemos contemplar que dentro de la sucesión de esos mismos cambios referidos anteriormente y en vinculación estrecha de reacciones encadenadas, tampoco se han mantenido al margen las empresas de comunicación, las áreas de comunicación de las más diversas organizaciones y sobre todo desde sus más amplias diversidades de ejercicios y prácticas: los roles de los comunicadores.

Dando marco acotado de estudio, dentro de la mirada holística con la cual podemos abordar los procesos sociales desde la comunicación y situada en la cultura –no aislados/fragmentados sino en el marco de la interdisciplinariedad-, intentaremos arriesgadamente en el presente trabajo aproximarnos a las más sobresalientes modificaciones que viene experimentando la comunicación social y a partir de ello procurar develar, como lo identificara Uranga, al menos algunos indicios, de “los nuevos roles y responsabilidades del comunicador social comprometido con los procesos de cambio en la cultura de la sustentabilidad”.

### 3.2.2. ¿Qué cambios?

Si abogamos por “procesos de cambio en la cultura de la sustentabilidad”, damos por sentado la necesidad de construir una “cultura de la sustentabilidad”, por tanto hacemos expresa la necesidad de nuevos cambios dentro de este proceso.

---

<sup>31</sup> Como valioso aporte, desde la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad Nacional de Rosario se trabaja en la elaboración de *Cartografías del comunicador*, “entre sus objetivos está la identificación de perfiles del comunicador existente en distintos territorios. Hasta el momento hemos identificado cuatro tipos: Comunicador Operativo, Comunicador Territorial, Comunicador Multimedial y Comunicador Estratégico. Son perfiles diferentes considerando sus áreas de responsabilidad, sus articulaciones y las competencias requeridas para cada una de estas modalidades de ser comunicador social”, citando el Documento: Informe de avance Cartografías del Comunicador, UNR, 2011 (Massoni, 2016, p. 47).

“Es necesario trabajar en pos de construir la posibilidad y las alternativas para el cambio” expresa Uranga y en sintonía con el autor consideramos que esos cambios deben tener una base puesta en la historia y en el presente a través de la identificación clara de “signos portadores de futuro o anticipatorios del cambio” (Uranga, 2007).

El cambio al que hacemos referencia es eminentemente social, interviniendo desde lo comunicacional, para lo cual señala el autor “los procesos comunicacionales desde una perspectiva de cambio, exigen una inserción en marcos histórico culturales y políticos, donde exista una percepción respecto de la idea de cambio... No es posible concebir estrategias de comunicación aisladas o esterilizadas de lo político” (ib.).

A su vez desde la perspectiva que asumimos, no hay otro modo de concebir el cambio social que no esté inscripto en una cultura de la sustentabilidad.

Para dar referencia expresa del término recurrimos al “Manifiesto por la vida. Por una ética para la Sustentabilidad”, la cual en su punto 4 indica: “El concepto de sustentabilidad se funda en el reconocimiento de los límites y potenciales de la naturaleza, así como la complejidad ambiental, inspirando una nueva comprensión del mundo para enfrentar los desafíos de la humanidad en el tercer milenio. El concepto de sustentabilidad promueve una nueva alianza naturaleza-cultura fundando una nueva economía, reorientando los potenciales de la ciencia y la tecnología, y construyendo una nueva cultura política fundada en una ética de la sustentabilidad –en valores, creencias, sentimientos y saberes– que renuevan los sentidos existenciales, los mundos de vida y las formas de habitar el planeta Tierra”<sup>32</sup>.

El cambio en la cultura de la sustentabilidad como alternativa a lo que el Prof. Carlos Galano señala “este Modelo Civilizatorio dominante, degrada el ambiente y subvalora la diversidad cultural y desconoce al otro -al indígena, al pobre, a la mujer, al negro, al Sur- mientras privilegia un modo de producción y un estilo de vida insustentable que se ha vuelto hegemónico en el proceso de globalización” (Galano, 2011).

### **3.2.3. Entre lo predecible y lo deseable**

Varios autores han trabajado sobre los posibles cambios que se avecinan en el campo comunicacional. Pero como se ha dicho nuestra perspectiva procura salirse de los clásicos y recurrentes estudios sobre los medios, así como los contenidos y efectos de la comunicación. Aunque no por ello consideramos estos deben quedar por fuera de nuestra aproximación.

---

<sup>32</sup> *El Manifiesto por la vida. Por una ética para la Sustentabilidad*, fue elaborado en el marco del Simposio sobre Ética y Desarrollo Sustentable, realizado en Bogotá, Colombia los días 2 al 4 de mayo de 2002.

A modo de ejemplo y como indica Martín Barbero “las tecnologías no son neutras pues más que nunca ellas constituyen hoy enclaves de condensación e interacción de mediaciones sociales, conflictos simbólicos e intereses económicos y políticos”... “ellas hacen parte de las nuevas condiciones de entrelazamiento de lo social y lo político, de la formación y el ejercicio de nuevas formas de ciudadanía” (Martín Barbero, 2001).

No acotarnos a su campo pero si reconocer cómo las nuevas tecnologías establecen nuevos modos comunicacionales y relacionantes, transforman la sociabilidad, generando espacios menos compartidos, promoviendo sociedades de tránsito, donde se exagera el presente (no pasado-no futuro). Donde los medios están caracterizados en la inmediatez, los cuales no requieren a la gente reunida sino conectada, constituyendo nuevos espacios y situaciones comunicativas, no de encuentros y muchedumbres (masa) sino de flujos y redes, como analiza Martín Barbero. En ese sentido no podemos perder de vista que las empresas privadas de comunicación y los roles de los comunicadores dentro de su esfera también operan desde el cambio y desde nuevos roles.

Utilizando el concepto de Mitos que nos aporta Gabriel Kaplún (Kaplún, 2004), es fácilmente divisible en el horizonte próximo un conjunto de ellos, porque sobran indicios portadores de futuro por parte de las empresas de la comunicación, de un intento de cooptación desde lo simbólico e intervención real en lo público por parte de esas empresas del sector privado de las comunicaciones, cuyo fin no es otro que el lucro y su medio la dominación.

Su pretensión es no solo la injerencia sino el ejercicio del poder directo en el espacio público, cuando los noticieros se transforman en “justicieros”, y podemos encontrar en lo cotidiano sobrados ejemplos de ello: las imágenes del informativo central muestran a una periodista ingresando en un barrio de la periferia acompañado de su cameraman que hace foco sobre ella y el entorno deprimido. Le suceden una serie de testimonios de vecinos que “denuncian” situaciones problemáticas a causa de la falta de una ambulancia en la policlínica barrial. Esas imágenes van precedidas de una entrevista a una autoridad de salud pública en su despacho, quien da cuenta que la ambulancia está comprometida para el lugar de referencia. La nota cierra con la misma periodista en el barrio anunciando (o amenazando) que exactamente dentro de un mes volverán al lugar a comprobar si el gobierno cumplió su palabra.

En otro sentido también es fácilmente apreciable como grandes empresas periodísticas han virado su estrategia de “mediadores” a generadores de hechos y acontecimientos, construyendo permanentemente “hechos noticiables”. Y en ese marco los mismos comunicadores e incluso periodistas se transmutan en gestores o showmans. Cuando una empresa de comunicación como un canal de TV organiza un evento deportivo o acontecimiento de moda, transformados a su vez en contenidos y haciendo de estos eventos un gran hecho noticioso que retroalimenta otros programas televisivos,

promoviendo un meta circuito asemejado a un uruboros mediático. Pero sin dejar de tener un aporte clave en la producción de sentido y construcción sociocultural.

Claro que detectamos cambios en el sentido de que aparecen “nuevos roles” e incluso “nuevas responsabilidades” del comunicador. Pero la diferencia radica en que no están dados esos cambios hacia el asumir un compromiso “con los procesos de cambio en la cultura de la sustentabilidad”. Es más, muchos cambios de roles del comunicador no necesariamente buscan el cambio social, sino todo lo contrario.

Afortunadamente, paulatinamente, el Estado y la sociedad civil comienzan a incorporar una concepción más amplia de la comunicación y por tanto la relevancia del comunicador social desde nuevas ópticas. Porque la comunicación como indica Roberto Follari, es un campo esencial donde se dirimen las relaciones de poder.

Compartimos con el autor en cuanto a que el Estado no sólo debe aparecer como universal “sino que está obligado a realizar algunas acciones y mantener un mínimo de garantías que operen de hecho como universales... el Estado para sostener la dominación de clase y a la vez disimularla, tiene que ejercer alguna representación real de los intereses de los sectores sociales subordinados”. Y prosigue “el Estado resulta aún un parcial garante de derechos básicos que el mercado está arrasando” (Follari, 2003, p.5).

### **3.2.4. De actores neutros a comprometidos**

Ante la interrogante que se plantea Sandra Massoni sobre ¿qué cambio es el único duradero, no solamente fugaz, no solamente mediático?, apela a Francisco Varela para dar respuesta contundente: “el que enactúa”, y desarrolla el concepto: “el único cambio posible es el que surge desde dentro. La participación de los ciudadanos se da sólo en torno a cuestiones reconocidas por ellos como problemática. Allí está la clave de su participación” (Massoni, 2007, p. 28). A lo que nos atrevemos a agregar que esta tarea se ubica entre las prioritarias de “los nuevos roles y responsabilidades del comunicador social comprometido con los procesos de cambio en la cultura de la sustentabilidad”. Exhibiendo o develando situaciones problematizadas, dando visibilidad a los discursos que lo estructuran, y promoviendo la puesta en común de los sentidos implícitos entre los diversos actores de la sociedad. El rol del comunicador social debe cambiar comprometidamente para generar el cambio social.

Por cierto, los nuevos roles, competencias y responsabilidades del comunicador social no están afiliadas a la simple contemplación de la realidad y elaboración de un relato, como el periodista testigo, sino en el compromiso de develar sus tramas y favorecer las implicancias, en la construcción y diálogo de sentidos, a través de su participación, también él enactuando.

Desde esta nueva perspectiva entendemos el comunicador social asume también un papel de zurcidor de la realidad cada vez más heterogénea del entramado social. Desde situaciones particulares, tejer, entrelazar, desde la participación favorecer la afectación mutua que genera la verdadera comunicación.

Es esta una postura radicalmente opuesta a la visión impuesta desde las escuelas clásicas, donde el comunicador era y suele ser colocado como una figura imparcial, por ejemplo en el ejercicio del periodismo, o paradójicamente un manipulador intencional desde la publicidad, o las relaciones públicas, en ambos casos desarrollando de manera fragmentada roles funcionales y reproductores de la realidad.

Ahora, desde el foco de la Comunicación Estratégica y a partir de ella de la necesidad de impulsar un nuevo rol del comunicador social, ¿la pretensión es andar como pastores predicadores por el mundo o se deberá incluir la discusión sobre los modos estratégicos para instalar la necesidad de nuevas competencias y roles de los comunicadores sociales y a consecuencia actuar estratégicamente?

En el presente planteo debemos incluir la reflexión sobre los *cómos* del cambio, la forma en que los actuales y sobre todo los nuevos comunicadores sociales incorporen a sus competencias, concepciones y prácticas el pensamiento de la Comunicación Estratégica.

Independiente de que cada situación requerirá actuar desde un plan y desplegar ciertas estrategias, veamos cómo Sandra Massoni aborda este tema y plantea dos claves centrales: trabajar desde la comunicación social y sobre las nuevas necesidades formativas, donde expresa su visión de “apostar a construir un proyecto de formación del comunicador asentado en el análisis para la acción”.

*“No basta con formar profesionales, tenemos que formar comunicadores capaces de adaptarse competitivamente a las variables tecnológicas y a las condiciones cambiantes de los mercados... pensamos al comunicador como un profesional con capacidad de interpelar la dinámica social, y preparado para operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa”... “El profesional de la comunicación opera en la dinámica social y su formación debería estar organizada en base a desarrollar la creatividad en relación con la oportunidad, y más allá del espacio laboral en el que se desempeñe –en los medios o en las instituciones-, en niveles micro o macro sociales en generar la capacidad de diagnosticar la dimensión comunicativa para reconocer sus racionalidades y poder organizar una estrategia de intervención que ponga en juego diversos saberes en función de un objetivo” (Massoni, 2007).*

Sin ser el eje central de acciones, tampoco podemos estar ausentes de las plataformas discursivas y debates que ofrecen varios medios de comunicación, es decir también debemos operar desde los medios de comunicación. Escenario donde es válida la autocrítica a un perimido modelo de comunicador y exponer lineamientos de un modelo alternativo.

Sandra Massoni, predicando con el ejemplo, se sirve de estas vías para abordar precisamente ambos temas: “Lo comunicacional desborda la dimensión de lo informativo y de las interacciones individuales. Este es el núcleo de las nuevas competencias que necesitamos desarrollar...” asimismo reconoce “Trabajamos en desplegar una nueva pedagogía en la formación de los comunicadores sociales, porque sabemos que late en la comunicación buena parte de las posibilidades de cambio en nuestro tiempo” (Ib.).

Ampliando este concepto y en el prólogo del libro “Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires”, (Massoni, S., 2016), Martin Barbero, autor del mismo, arroja otra clave sobre “las nuevas figuras del comunicador”, expresa: “...más que en saberes académicos, el comunicador de nuestros días se perfila en sus capacidades de mediador, de habitante de las interfases y las hibridaciones, las convergencias y las asociaciones.” (Ib., p. 13).

### **3.2.5. Habitar lo onírico**

Es la expresión que da el título al presente trabajo, extraído del planteo expresado inicialmente en cuanto a la realidad comunicacional que impera y a la necesidad que urge en nuestras sociedades y en estos tiempos. Consecuencia entre otras de la inmediatez y arrastre en oleadas de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y que configuran nuestros modos de interrelacionamiento. Por ello la propuesta de habitar también lo onírico, es una invitación al desafío de la imaginación, de instalar un futuro que soñemos colectivamente para el desarrollo integral sustentable y el bienestar colectivo. Construir desde el ahora un mañana deseable.

Para ello debemos superar algunos tópicos. Los medios de comunicación social, no solo como empresas sino como depositarios simbólicos a quienes las sociedades confieren el rol de la producción y circulación de la comunicación, también están inmersos en la lógica de la inmediatez que ellos mismos retroalimentan. Lo novedoso, la primicia, lo exclusivo, son valores instalados como de gran aprecio por las audiencias.

Esto deja poco margen para pensar en clave de futuro, para inspirarnos en los cambios necesarios para nuestra sociedad, frente a los problemas que hoy son revelados por los mismos medios y tantos otros que ni siquiera alcanzan a ver luz pública. Los medios y

los comunicadores profesionales (periodistas) están tan imbuidos en el presente que poca o nula atención le prestan al futuro y a la imaginación.

Y entre las claves que intentamos resumir y plasmar en este ejercicio de “habitar el futuro para que el futuro sea habitable”, solo podemos partir asumiendo este riesgo como un desafío exclusivamente basado en la planificación y el desarrollo de estrategias. Entendamos que “soñar” no es sinónimo de improvisar.

Para ello la Comunicación Estratégica propone mirar el futuro desde una perspectiva prospectiva, para “proyectar” modelos de desarrollo. Pero la prospectiva también nos ayuda a situar en un escenario de futuro nuevos comunicadores sociales, desempeñando nuevos roles y asumiendo responsabilidades de compromiso con los procesos de cambio en la cultura de la sustentabilidad.

También en este sentido, el vertiginoso mundo interpela a la academia, “La formación de los comunicadores en general y de los periodistas en particular en el siglo XXI, requiere nuevas rutinas, nuevas competencias para analizar y actuar en los medios y en las organizaciones” (Massoni, 2016, p. 63).

Debemos trabajar denodadamente en la prospección de un nuevo profesional de las comunicaciones sociales.

Sin recetarios podemos identificar algunas claves imprescindibles del nuevo comunicador social:

En primer lugar incorporando y aplicando Modelos de Comunicación Estratégica<sup>33</sup> - pudiendo optar preferentemente por enfoques de planificación situacional, prospectiva, enactiva o participativa-, y una filosofía basada en el trabajo desde la interdisciplinariedad, la complejidad, lo fluido y lo situacional. Lo cual explicaremos brevemente:

La interdisciplinariedad la entendemos más allá de la superación de las fronteras propias de cada ciencia y su entrelazamiento complementario o del abordaje de un problema

---

<sup>33</sup> Un modelo desarrollado a tener especialmente en cuenta es el que aporta la Dra. Sandra Massoni en: Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente, del libro “Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”, 2007. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina. En igual sentido resulta valioso el trabajo “Enfoques de Planificación” de Martín Iglesias, Cecilia Pagola y Washington Uranga, (Cuadernos de cátedra No 5, Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP) 2012, Argentina.

desde lo multidisciplinar, sino además desde la incorporación de otros campos donde también se producen conocimientos<sup>34</sup>.

El Comunicador debe entender el “juego social” como entramado de singularidades como señala Carlos Matus. Y aquí la perspectiva de la interdisciplinariedad nos ayuda a comprender y a asumir la complejidad que encierra cada problemática, y nos lleva a una necesidad operativa desde nuestras prácticas: Matus sostiene que toda acción “exige una teoría de las situaciones. Una teoría de la explicación contaminada, motivada y comprometida” y agrega “la historia y el futuro son también una malla de relaciones de sentido, motivacionales, inentendibles sin el concepto de situación” (Matus, 2008).

Complejidad, diversidad, entrelazamiento, interdisciplinariedad. Si superamos la idea de las divisiones estancas y fragmentadas de las disciplinas, las ciencias, los conocimientos, e incluso la racionalidad, estamos asumiendo una forma de abordar la realidad, los problemas, desde la integralidad – complementariedades, la interdisciplina. Donde la comunicación juega un rol fundamental en el zurcido de las tramas, la malla, el que opera en los nexos y las aproximaciones mutuas posibilitando o favoreciendo diálogos, y la construcción de sentidos en común. A su vez el rol de los comunicadores asume un papel integral, al ampliarse los campos o al borronearse sus bordes, la idea afecta suavizando las fronteras de las profesiones tradicionales dentro del campo de la comunicación (periodistas, publicistas, relacionistas públicos, etc.).

La Dra. Massoni ha insistido en que los modelos estratégicos de comunicación deben pensarse y diseñarse desde los nuevos paradigmas, como fenómenos de carácter complejos y fluidos. El comunicador no solo no puede diseñar un plan y a partir de él operar son acciones rígidas y simplificadoras, sino precisamente trabajar con herramientas que contemplen esta realidad no lineal y que le permitan transitar sin traumas entre los cambios. Precisamente partiendo de reconocer la realidad compleja y fluida de las diferentes problemáticas que abordemos, trabajaremos mejor desde la participación dentro de una diversidad sociocultural de los actores involucrados, el carácter conversacional, dialoguista, articulador y negociador que demanda nuestra práctica.

En esta línea y con igual sentido el nuevo Comunicador Social debe asumirse también desde un rol pedagógico. Si entendemos que la comunicación no es simple transferencia o intercambio sino afectación recíproca y por tanto quienes participan se

---

<sup>34</sup> Gabriel Kaplún hace expresa referencias a los conocimientos producidos por los pueblos originarios y los campesinos, a los conocimientos tradicionales y la llamada “sabiduría popular”, en “Mitos y deseos sobre desarrollo, participación y comunicación”, Porto Alegre, Brasil, 2004.

transforman, encontraremos en la comunicación el mismo sentido que Paulo Freire<sup>35</sup> hallaba en el acto educativo.

Desde el punto en que el comunicador social, como se ha expresado anteriormente, devela tramas sociales, o comportamientos sociales como lenguajes portadores de sentido de las acciones de los diferentes actores, ayudar a asumir consciencia de ello por parte de cada uno de los interesados implica una acción en cierto modo educativa.

Este rol es desarrollado también por Juan Díaz Bordenave, desde la perspectiva que da nombre a su obra aquí citada “El desarrollo de un comunicador para el desarrollo” (Díaz Bordenave, 2011). En él expresa la estrecha relación entre comunicación y educación, “En educación popular se utilizan medios alternativos de comunicación que favorecen la toma de conciencia y la organización de las clases menos favorecidas. Al hacerlo se borra la frontera entre educación y comunicación y los educadores populares son también comunicadores populares”.

Pero Díaz Bordenave aborda otros elementos claves en el rol del nuevo comunicador pensándolo a este como un actor para el desarrollo y la transformación social, compartiendo con los aporte de la Comunicación Estratégica, y que por ello aquí recogemos. Estas claves están referidas al ploteo de trabajar desde la participación desde el planeamiento de las estrategias de comunicación, haciéndolo por la relación y no la transmisión, así como promueve el abordaje sistémico, el reconocimiento de la influencia de la ideología y el carácter político de la comunicación.

Delineadas sintéticamente perfiles, roles y competencias del nuevo comunicador para el cambio social, encontramos que un problema a definir claramente está en identificar cuál es el campo de acción para la “intervención” concreta, porque esta ampliación de la perspectiva del rol del comunicador tienta a que si el campo es “el todo”, este a su vez se transforma en infinito y por tal en la nada. Frente a lo cual la Comunicación Estratégica plantea trabajar desde lo situacional, es decir, tomando la situación como unidad de análisis<sup>36</sup>.

Carlos Matus reconoce que “el concepto de situación tiene poca tradición académica”, no obstante entiende “en la situación, el hombre se convierte en nombre, y se dice se

---

<sup>35</sup> Esta concepción se encuentra a lo largo de toda la extensa obra del pedagogo y pensador brasileño Paulo Freire, en esta ocasión tomamos la cita textual de su libro “*Pedagogía de la autonomía*”, editorial Siglo Veintiuno, México, 1996. En Uruguay, Mario Kaplún, es quien toma este concepto llevándolo a los estudios de la comunicación, incluso utilizando la metáfora “comunicación bancaria”, en “El comunicador popular”, Ediciones CIESPAL, Ecuador, 1985”.

<sup>36</sup> Propuesta que encontramos en varios de los autores recogidos en el presente trabajo, Sandra Massoni, Washington Uranga, Carlos Matus, Daniel Prieto Castillo, entre otros.

convierte en yo digo. Nada es abstracto y genérico; todo es diferenciable y concreto. La regla se hace singular en el caso y la variable del modelo adquiere la carne del hecho cotidiano. La realidad no es igual para todos. Ni de ella realizamos las mismas cosas...”, la vida “nos ha enseñado a entender la realidad como una situación” (Matus, 2008). Frente a lo cual expresó “que en consecuencia, la teoría de la acción exige una teoría de las situaciones”, la cual nos permita comprender “desde adentro” cada situación problematizada. “La idea de estar envuelto en una situación, de ser y hacer en una situación, junto con conocer y explicar desde dentro o desde una situación”.

En un sentido más específico Uranga sostiene que toda “situación de comunicación se transforma en unidad de análisis para analizar desde la comunicación las prácticas sociales” (Uranga, 2007).

Para ello también hay procedimientos desarrollados, como el estudiado en “Análisis situacional desde la comunicación”, el cual indica una sucesión de procedimientos, reconociendo que “para actuar con intención transformadora es necesario poder reconocer la realidad, y para ello nuestra primera fuente de conocimiento son los actores en el escenario social... nos parece apropiado denominar al proceso de acercamiento y reconocimiento como el análisis situacional del escenario comunicacional de los ámbitos de trabajo y de la comunidad... El análisis situacional es el reconocimiento de los diferentes componentes comunicacionales que configuran una determinada situación” (Appella, G., Huarte, C. y Vargas, T., 2012).

A modo de cierre de este capítulo, tomando ciertas señales portadoras de futuro -entre ellas el crecimiento que ha tenido el modo interdisciplinar de trabajo, tanto en la academia en el desarrollo de sus funciones de enseñanza, investigación y extensión, como en la esfera de las políticas públicas gubernamentales de los países de la región con visión progresista-, estamos convencidos de que se abre un gran campo de acción para aquellos comunicadores sociales que asuman un compromiso con los procesos de cambio en la cultura de la sustentabilidad.

Tanto ámbitos de gobierno como de la sociedad civil –organizaciones sociales-, encontrarán en el comunicador social, en su ejercicio de nuevas competencias y responsabilidades, un actor clave dentro de una apuesta fuerte a consolidar el trabajo interdisciplinar y transdisciplinar para el abordaje de problemáticas puntuales desde la complejidad.

A continuación procuraremos abordar aspectos y dilemas de carácter contextual, de realidades móviles, cambiantes, que nos interpelan y brindan a su vez nuevos espacios y oportunidades de transformación para el buen vivir.

### 3.3. Nuevas realidades, Nuevas ilusiones

Uno de los interrogantes que personalmente se me han planteado en el estudio de los aportes que nos presenta la Comunicación Estratégica refiere a si en el nuevo marco del paradigma de la complejidad y desde la metaperspectiva de Comunicación Estratégica, donde se han dado y deben darse nuevas competencias y roles del comunicador social, ¿debemos entender que estos cambios conllevan a la modificación de varios componentes de los escenarios en que nos situamos como la realidad en la estructura laboral o la institucionalidad en la formación de los nuevos comunicadores sociales?, ¿cuáles vienen siendo o han de ser esos posibles cambios?, y ateniéndome al presente trabajo las interrogantes se extienden específicamente al enclave comunicacional dentro de la realidad institucional de la sede universitaria que aquí abordamos.

-¿En qué medida a través de la Comunicación Estratégica podemos plantearnos métodos prospectivos cuando al mismo tiempo reconocemos a la comunicación como un “estar siendo” en cambio continuo o de carácter fluido? ¿es posible tener marcos medianamente certeros que nos permitan delinear un futuro deseable?

-Reconocernos en una etapa de cambios o tránsitos entre la modernidad y los nuevos paradigmas, nos lleva a analizar también desde la comunicación -para un “hacer desde”-, aquellos elementos de transición, aquellos otros innovadores o emergentes e incluso los que resisten a un modelo en retirada. La interrogante es si en este proceso en transición de cambios en que nos encontramos, ¿nos obstaculizan situarnos en escenarios concretos para actuar o potencian nuestra acción en tanto apuntamos a incorporar lo multidimensional y a intervenir en ella desde lo inter y transdisciplinar?, ¿una diversidad de miradas para entender, comprender y modificar una diversidad de “realidades”?, ¿cómo podemos intervenir en situaciones concretas con los saberes y herramientas que nos proporciona la Comunicación Estratégica, en escenarios tan complejos, contradictorios, difusos y movibles, donde conviven no siempre armónicamente elementos de ambos paradigmas?, ¿registramos entre los nuevos roles de la comunicación ligar estos sentidos de la realidad?. Entre estos cuestionamientos también me pregunto si ¿es posible recuperar la emoción como dimensión en nuestra labor de Comunicadores Estratégicos, aplicable a los distintos escenarios donde nos corresponda actuar?

### 3.3.1. Nuevos desafíos, nuevas oportunidades

Las preguntas formuladas corresponden a interrogantes o dudas que se nos han ido presentando a medida que avanzamos en el estudio de la Comunicación Estratégica, y es válido reconocer que en buena parte de las mismas nos encontraba embretado en razonamientos tramposos. La incorporación de nuevas perspectivas y el proceso de construcción y reacomodación que me han estado movilizandando los nuevos saberes, colisionaban de modo no claro con esquemas previamente incorporados que por lo general procuraban dar funcionalidad o aterrizar forzosamente en ciertas prácticas comunicacionales concretas instauradas. Y ese equívoco fue intentar pensar el rol de un Comunicador Estratégico desde los nuevos saberes pero sin tener en cuenta implicancias de componentes, escenarios y situaciones cambiantes desde un nuevo “saber hacer”, y -como nos sugiere Martín Barbero- a descentrar nuestro objeto de estudio “desde las disciplinas y los medios” y direccionarlos hacia los procesos, relaciones y prácticas sociales (Martín Barbero, 1987).

El desafío es dar cuenta de los cambios en las competencias de los comunicadores en un contexto de cambios mayores, algunos dados, otros en tránsito y cuántos quizás siquiera sospechados.

Entre otros cuestionamientos e inquietudes, este dilema me ha llevado en los últimos trabajos a abordar como problema los cambios que esta perspectiva supone en las competencias del comunicador social. Y antes es necesario precisar que desde la Comunicación Estratégica hablamos de “competencias” (Massoni, 2013) y no de roles, entendiendo que la primer categoría es más amplia y dinámica que la segunda caracterizada previamente desde ciertas rigideces.

La pregunta eje tomada en el presente apartado es precisamente aludida a estas nuevas competencias y roles del comunicador social desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica. Pero necesariamente aunque no de modo central, estaremos refiriéndonos a los problemas que plantean las demás preguntas.

Si tuviéramos que presentar un “abstract” de este apartado diríamos que debemos dar por sentado que una realidad tan vertiginosamente cambiante, que ha provocado cambios en el interrelacionamiento humano –entre sí y con el entorno-, reporta inevitablemente e indisociadamente cambios en la dimensión comunicacional, lo que nos lleva como profesionales de la comunicación, a la búsqueda necesaria de nuevos modos de diagnosticar, planificar, actuar, evaluar y construir. Que radica en el doble

sentido que Francisco Varela advierte del “saber qué” pero sobre todo el “saber hacer”<sup>37</sup>.

Es evidente que no solamente el rol del comunicador debe cambiar sustancialmente en estos nuevos escenarios complejos y móviles, pero no independiente sino junto a las estructuras donde se da desde su formación académica hasta su desenvolvimiento laboral. E aquí lo central de mi problema original, intentar incorporar los nuevos conocimientos a nuevas estructuras y prácticas sin desconocer las ya instauradas, las cuales conviven en nuestro complejo universo cotidiano.

Para ello no podemos pretender analizar los procesos de cambios, o comprender los nuevos modelos, sino hacemos nosotros un cambio, e incorporamos nuevas herramientas, nuevas perspectivas. Algunos elementos claves que nos ayudan en adentrarnos a dichos cambios, los establece Humberto Maturana al abordar esta problemática, brindándonos un valioso aporte y advertirnos por ejemplo de la tendencia histórica hacia la búsqueda y sujeción de las “certidumbres”, o la objetivización de la realidad, enajenando el problema en cuestión, siempre desde una perspectiva racional y desplazando para ello la emoción, constitutiva de nuestra naturaleza, así como plantea la recuperación de la confianza como estrategia clave del ser y actuar<sup>38</sup>.

Maturana nos ayuda a reflexionar que la razón es un constructo desde lo no racional. Lo que aparenta de un sentido poco racional es totalmente lógico, tan así como en el origen del universo el orden nace del caos. Y el problema para entenderlo y asumirlo está en nuestra linealidad reflexiva, crecimos en un mundo de oposiciones o falsas oposiciones, de polarizadas dicotomías, como lo plantea Denise Najmanovich<sup>39</sup>.

Partimos entonces de reconocer desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica, no solamente el cambio como un desafío, sino al nuevo comunicador en si como un agente de transformaciones construyendo saberes desde la enacción (Varela, Massoni, 2007).

---

<sup>37</sup> Extraído de Varela, Francisco; TV Atina – programa 3, en <http://www.youtube.com/watch?v=9NgbXQTWH1E>, recuperado el 16 de setiembre de 2019.

<sup>38</sup> Maturana, Humberto, serie de videos denominados “La belleza de pensar”, [http://www.youtube.com/watch?v=e5zlpNO\\_XoY](http://www.youtube.com/watch?v=e5zlpNO_XoY) / <http://www.youtube.com/watch?v=AqhsnHR0q1c> / <http://www.youtube.com/watch?v=Z4jhy-mgYbY> recuperado el 16 de setiembre de 2019.

<sup>39</sup> Najmanovich, Denise, “Adiós a Planolandia, Abandonando el reino de las dicotomías”. Argentina. Revisando en: <http://bibliotecaparaalapersona-epimeleia.com/greenstone/collect/ecritos2/index/assoc/HASH346e.dir/doc.pdf> recuperado el 16 de setiembre de 2019.

Dos aspectos centrales que nos ayudarán a comprender el devenir de las modificaciones en los problemas identificados en este trabajo.

### **3.3.2. Por la misma, pero cambiando**

Una popular canción uruguaya que extrapola términos “futboleros” a la vida cotidiana expresa en un fragmento: “por la misma, siempre por la misma, pero cambiando”<sup>40</sup>, se asienta, quizás inocentemente, en los mismos carriles conceptuales.

Hay situaciones que para “avanzar” en el terreno de juego debemos continuar por la misma senda y en otras que debemos cruzar de un lateral a otro. Como habilidosos jugadores debemos estar preparados para el cambio dependiendo de la situación, sobre una estrategia de juego delineada.

En el ejercicio de la comunicación no solamente debemos estar preparados para el cambio, sino a actuar en y desde el cambio mismo y desde la complejidad. No hay recetas preestablecidas y es la propia acción en interacción la que nos conduce a delinear diferentes tácticas y estrategias de acuerdo a la situación dada. Debemos despojarnos de la idea del conocimiento total previo como capital depositado cual datos en un procesador. Al decir de Varela “la experiencia no está en la cabeza. La vida humana tiene esa curiosa capacidad de ser completamente descentrada, no está localizada, es una concurrencia de muchos flujos de lo emocional, de lo postural, de lo relacional, que van cada uno como una especie de flujos cambiantes constantemente. El know how es la manifestación de ese flujo permanente”<sup>41</sup>.

Aquí vale precisar que los conceptos de fluidez y complejidad (Massoni, 2007) como fenómenos de estudio desde la Comunicación Estratégica, reconocen tensiones pero también encuentros, complementariedades, interconexiones. Los cambios no se conciben necesariamente como estados de oposiciones. En tanto resultado de situaciones provisorias, como hemos señalado la comunicación posibilita la transformación y ello implica estar preparados para dejar atrás ciertos modos e incorporar otros. Debemos también trabajar en la resistencia a los cambios en particular ante quienes por conveniencia no los admiten.

---

<sup>40</sup> Lazaroff, Jorge, (1989) “*Pelota al medio*”. Montevideo, Uruguay.

<sup>41</sup> Varela, Francisco; TV Atina – programa 3. <http://www.youtube.com/watch?v=9NgbXQTH1E> recuperado el 16 de setiembre de 2019.

En tal sentido Maturana en un análisis más amplio reflexionaba: “La historia de la humanidad no es una historia de competencia, de agresión, hasta que surge la cultura patriarcal. Esta surge en el momento en que por alguna circunstancia particular, contingente, se pierde la confianza en la coherencia del mundo natural y desde la pérdida de la confianza se busca el control y desde la búsqueda del control aparece la negación del otro, la apropiación, etc.”<sup>42</sup>. Por tanto en esta búsqueda debemos transitar.

Tomándome una licencia personal creo precisamente que una de las maravillas seductoras de la Comunicación Estratégica es su perspectiva totalmente “amigable”, abarcadora e integradora, en una apuesta hacia el encuentro y no la polaridad, -tal como citábamos anteriormente las expresiones de Najmanovich-. No solo aceptar la diversidad, lo complejo, sino trabajar desde ella, promover el mayor aporte posible de miradas y de alteridades ante cada problema dado:

“La propuesta de la comunicación estratégica entonces resitúa lo transdisciplinario, como espacio de convergencia y no como espacio de yuxtaposición. No describe solo temporalidades, pero tampoco solo espacialidades. Podríamos decir que el fenómeno comunicacional es un híbrido espacio-temporal, en tanto la comunicación como el momento relacionante de la diversidad sociocultural, es un espacio de transformación en el cual se pone en juego en forma abierta y permanente el sentido y la acción social”,... “La comunicación estratégica opera matrices del encuentro” (Massoni, 2007) *Sandra Massoni*.

### 3.3.3. Nuevas instituciones, nuevas competencias

Nuestro campo disciplinar debe estar atento a los cambios, como se ha dicho porque también es acción y es en tanto motor de cambios. Lo que sucede que nuestro mundo fluido y vertiginoso muchas veces actúa de ciertos modos novedosos o sorprendidos, para los cuales no contamos con las herramientas que nos permitan su comprensión cabal.

---

<sup>42</sup> Maturana, Humberto, serie de videos “La belleza de pensar” (3), <http://www.youtube.com/watch?v=Z4jhy-mgYbY> recuperado el 16 de setiembre de 2019.

La siguiente es una reflexión aportada por el Dr. Ivaldo Gehlen, en el marco de una conferencia acerca de «Miradas sobre las manifestaciones últimas acontecidas en Brasil», donde señalaba sobre este fenómeno y aquí se aplica con exactitud:

Una de las características novedosas que destacaba el Dr. Gehlen en estas movilizaciones era que al mismo tiempo se daban “pautas de reivindicaciones y de negaciones, las dos situaciones al mismo tiempo, y eso es un poco nuevo en los movimientos sociales. Normalmente se dan pautas lineales y organizadas, y en estas no, acá se dan al mismo tiempo y en el mismo momento y a veces la misma persona tenía las dos. Es algo muy interesante y difícil para analizar, no porque sea difícil sino porque no tenemos las herramientas estructurales, los medios para hacer ese tipo de análisis todavía, tenemos que construirlos y eso se lo hace todo el tiempo en la historia, en la ciencia. Todo el tiempo tenemos que cambiar las herramientas porque sino nos quedamos estancos, y el mundo es dinámico. Para la sociología sobre todo la actualización de los métodos, de los conceptos, es absolutamente central para que no nos esclerosemos”<sup>43</sup>.

Asumir, incorporar la fluidez y la complejidad, que nos permite intervenir situacionalmente en realidades cambiantes, nos debe llevar a plantear cambios en los modos del ejercicio profesional del comunicador. Y a esas adecuaciones en las competencias de los comunicadores, deben acompañarlas nuevos marcos regulatorios y modos institucionales -particularmente las instituciones públicas-, de forma que no solamente estén preparadas para el cambio sino también que lo generen.

Dentro de este marco y particularmente en el desarrollo del trabajo de análisis de la realidad comunicacional de la sede Salto de la Universidad de la República, y sin pretender en esta aproximación al problema señalado, llegar a respuestas o conclusiones completas, podemos identificar algunos elementos claves para intervenir desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica. Indicadores que encontraremos en un plano más genérico de los nuevos comunicadores sociales.

La práctica en el ejercicio de los diferentes roles clásicos del comunicador social confronta con la realidad de un mundo que arrastra estructuras propias de la modernidad instrumental, difiriendo necesidades de flexibilidad que dichos ejercicios requieren. Un

---

<sup>43</sup> Conferencia dada por el Dr. Ivaldo Gehlen, de la Universidad Federal de Río Grande del Sur (UFRGS), Brasil, en la sede Salto Regional Norte de la Universidad de la República, denominada “Miradas sobre las manifestaciones últimas acontecidas en Brasil”, (15/07/2013), Salto, Uruguay.

mundo ordenado en días hábiles, horarios fijos, relaciones jerarquizadas, procesos encadenados, roles estancos, no condicen con las lógicas de la real comunicación, por ejemplo conocer y actuar en función de los tiempos de los demás actores con los que se interactúa o los modos que establecen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. ¿Cómo responder a ese mundo que exige comunicación en tiempo real, si nuestra rutina es parcelada?

Una institución que desea comunicar una acción debe conocer los tiempos y procesos de los medios de comunicación, los algoritmos y lógicas de las redes sociales, para lo cual días feriados o relaciones horarias son una ficción para “el mundo real”. O una organización a la cual deseo establecer un vínculo relacionante no condice necesariamente con los tiempos y modos de la institución a la que represento.

También hacia la realidad interna, donde los miembros de la organización, por las propias características de esta, continuamente “entran y salen” en distintos tiempos, tienen diferentes grados de participación y acción, de distinta escala de compromiso. Los roles de los docentes, investigadores, estudiantes, tampoco son estancos, sino que “navegan”. Desarrollan proyectos móviles, se interconectan y mueven transdisciplinariamente.

A modo de ejemplo, en esta naturaleza de institución los contenidos que circulan son sumamente diversos, heterogéneos, como los actores que interactúan, estos pueden ir desde el desarrollo conceptual de determinado saber académico científicos, llamémosle de carácter más hermético y conectados a instituciones muy distantes, hasta acciones de extensión que procuran vincular a sectores vulnerables de la población de una localidad rural.

Se deduce claramente que se requieren estrategias móviles, flexibles, adecuables a diferentes realidades en distintos momentos. Las acciones homogéneas y sustentadas en la objetividad del relato a comunicar, pierden consistencia en tiempos de interconectividad, pero que a su vez conviven con “viejas” prácticas.

Los tiempos laborales del comunicador muchas veces acompañan los tiempos del funcionamiento administrativo de este tipo de organizaciones, lo que no se adecua siempre con los comportamientos de nuestros actores con los cuales nos interesa interactuar.

Como un simple ejemplo, el consumo de los nuevos medios de comunicación informáticos no tiene fronteras claras, primero porque no solamente permiten el consumo sino también la producción, la multiplicación, la expansión viral, la interconexión, entre una infinidad de posibilidades participativas.

Roberto Igarza nos ayuda a comprender mejor este desdibujamiento en el comportamiento del “encendido/apagado” de un canal de comunicación convencional

desde el uso de la nueva tecnología, apelando a la metáfora “Burbujas de ocio” (Igarza, 2009). La cual trasladamos en sentido inverso aplicados a un mundo que hemos plagado también de “burbujas laborales”.

Y detrás de esta nueva realidad hay también requerimientos de nuevos soportes tecnológicos, que la institución debe entender necesario incorporar y el comunicador agregar a su repertorio de herramientas.

Particularmente instituciones de estas características, como lo es una sede universitaria, cuentan con un alto porcentaje de jóvenes entre su población, así como de un porcentaje relevante de científicos, investigadores, docentes altamente calificados, pero también de funcionarios no docentes. Por lo general este conjunto de actores tienen orígenes muy diversos, provienen de diferentes puntos geográficos, de distintas culturas, hábitos, costumbres. Y sobre todo, en general, integran grupos que se corresponden a las más diversas áreas del conocimiento académico.

Aquí la perspectiva interdisciplinar que promueve la Comunicación Estratégica cobra aun mayor sentido, el cruce de miradas, la diversidad en los modos de abordajes de un mismo problema, la complementariedad, son condiciones sine qua non del nuevo ser Comunicador.

En instituciones de estas características es donde cobra mayor relevancia el ser Comunicador Estratégico, por tal donde debemos despojarnos de aquellos vicios incorporados en el antiguo ejercicio del comunicador y que nos alerta Sandra Massoni: “Los discursos sobre discursos. El ser furgón de cola en una línea de montaje. Y el de trabajar en la soledad”. Para quedarnos habilitados a: “estrategar, recuperar la dimensión humana y ser partícipes de nuestro futuro” (Massoni, 2007).

Concluimos tras esta aproximación al planteo de la primera interrogante, indudablemente que el cambio de roles del nuevo comunicador social y el despliegue de nuevas competencias, debe acompañarse de transformaciones en las conformaciones institucionales que le cobijan, así como en aquellas que dan formación.

Damos cierre así al presente capítulo, donde buscamos presentar algunas perspectivas teóricas que dan fundamento al presente trabajo y se dejan al descubierto varios de los problemas que de estos se derivan y a su vez interpelan antiguos roles institucionales, así como competencias de los comunicadores y los modos comunicacionales, emergiendo un nuevo y cambiante escenario propicio y demandante de un cambio social conversacional.

## **Capítulo 4.**

### ***Diseño de estrategia comunicacional***

Nos ocupa ahora el desarrollo de un diseño de estrategia comunicacional propio, que de cuenta de las problemáticas, en su multiplicidad de facetas, niveles y dimensiones, en concordancia con los actores que intervienen, nos permita su análisis integral, complejo y nos ayude a actuar en cada situación planificadamente, es decir el despliegue metodológico necesario para instalar un adecuado “dispositivo de conversación” (Massoni, 2007).

Como lo explica Sandra Massoni “el fenómeno comunicacional enfocado desde una perspectiva estratégica requiere un abordaje transdisciplinario. Un abordaje que se concentre en lo situacional y que nos permita abandonar los programas de investigación regidos exclusivamente por la lógica disciplinar, así como también adoptar programas centrados en los problemas reales y sus fuerzas motrices” (Massoni, 2011).

La metodología de investigación-acción no niega las miradas disciplinares, sino que plantea la comprensión desde “las miradas disciplinares que son pertinentes en la problemática que se aborda en la investigación”. “La pertinencia de un abordaje multiparadigmático para dar cuenta de la comunicación como fenómeno complejo se correlaciona con el reconocimiento de los multideterminantes que lo constituyen” (Massoni, 2007).

En función de ello, este enfoque nos demanda el desarrollo de ciertas competencias “centrales” como comunicadores, que nos permitan “analizar los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos a partir del reconocimiento de mediaciones y marcas de racionalidad de las teorías en situaciones de comunicación para incorporarlas al diseño de estrategias de comunicación” (Massoni, 2007).

Así como en el capítulo anterior desarrollamos las técnicas de las *Marcas de racionalidad comunicacional* (Massoni, 2003), en el presente capítulo desplegamos las distintas matrices de datos del proyecto de investigación comunicacional enactiva sobre la sede Salto de la UDELAR. Como se ha expresado la metodología aplicada de la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) corresponde a la desarrollada por la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario y en el ámbito de la Carrera de posgrado Maestría en Comunicación Estratégica UNR que dirige la Dra. Sandra Massoni.

#### **4.1. La Investigación Enactiva en Comunicación como metodología participativa**

El interés en abordar la problemática planteada desde la especificidad de lo comunicacional en cuanto encuentro sociocultural y el carácter transdisciplinar que plantea el enfoque teórico de la Comunicación Estratégica Enactiva, y sus correspondientes metodologías de Investigación Enactiva en Comunicación, nos conlleva a una intervención desde una nueva perspectiva de investigación acción participativa. En este caso la particularidad está dada en el desafío de “desarrollar investigación en comunicación con metodologías específicamente comunicacionales” (Massoni, 2016, 2018), es decir técnicas de análisis metodológico propias de los comunicadores sociales. En tal sentido en el presente capítulo se despliegan algunas de las técnicas y herramientas de la IEC en tanto operaciones del algoritmo fluido de la Comunicación Estratégica. Planteando a futuros investigadores un campo abierto y dinámico para ampliar y profundizar en próximas investigaciones.

En un estudio de aproximación al concepto y alcance de la Investigación Enactiva en Comunicación, Sandra Massoni, argumenta: “La IEC es un nuevo tipo de investigación científica de las ciencias sociales que se inscribe en la tradición de las metodologías de investigación participativa desde una mirada doble en tanto es transdisciplinaria y a la vez comunicacional”... “Otras metodologías participativas como la sistematización de experiencias, el sociodrama, la historia de vida colectiva, los mapas parlantes o la sociopraxis pueden incorporarse en la matriz de datos de una IEC –cuando resulte pertinente trabajar interacciones sociales grupales o comunitarias– pero subsumidas en

el objetivo específico de la indagación y con un recorte específicamente comunicacional” (2018, p. 30).

Sobre la IEC la Dra. Massoni nos dice “Esta metodología se sustenta en una teoría de la comunicación que aborda el encuentro sociocultural, comprensiva y aplicable de modo general. Con técnicas, instrumentos y herramientas propias, examina con criterios de científicidad a la multiplicidad de lo comunicacional, en términos del acoplamiento dinámico y evolutivo de sistemas complejos emergentes. Para ello investiga desde los autodispositivos colectivos –propios del análisis comunicacional– a partir de las Matrices Socioculturales (MS) y las Mediaciones, propiciando procesos situados de cambio social conversacional”. Massoni (2018, p. 86).

Las estrategias comunicacionales aquí desarrolladas son dispositivos de investigación enactiva, es decir “investigación-acción” (Massoni y Mascotti, 2013), donde “los proyectos de investigación comunicacional, lejos de pretender instaurar la verdad en términos de un objetivismo obtuso, pretenden hacer cuerpo con el mundo” (Massoni, p. 163, 2016). En la relación en que tanto el mundo como el sujeto se construyen mutuamente, por lo tanto en el hacer en conjunto, participativamente, pensamos y entendemos y a su vez construimos y transformamos. Como expresa Massoni (2016), “el conocimiento comunicacional es un camino compartido que se recorre con los actores en el territorio”... “la exploración metodológica que es propia de la comunicación estratégica busca afirmarse en los puntos de encuentro (lo vivo, lo habitado) y no en los puntos de vista (lo ya delimitado)”.

Desde esta perspectiva no concebimos intentar entender, intervenir, modificar, problemáticas comunicacionales, desde el enajenamiento, la incomunicación. Apelando al concepto de “ecología de saberes” que desarrolla Boaventura De Souza, desde la Comunicación Estratégica y como se ha mencionado, se propone “a la comunicación a la vez como una disciplina y como una metaperspectiva inter y transdisciplinaria” (Massoni, 2018), que propicia el encuentro para el buen vivir. Es en este sentido que asumimos al comunicador “como promotor de espacios de encuentro”, como señala Rosa Lía González, a lo que agregamos “el encuentro en la diversidad”.

### Despliegue Metodológico:

La comunicación estratégica despliega un conjunto de operaciones del algoritmo fluido en una Investigación Enactiva en Comunicación, apelando a diversas técnicas, instrumentos y herramientas, que se sintetizan en el siguiente cuadro:

Operaciones del algoritmo fluido en una IEC: técnicas, instrumentos y herramientas			
Operación cognitiva	Técnica	Instrumento (ejemplo)	Herramienta (ejemplo)
1. Diálogo de saberes	Versión Técnica Comunicacional (VTC)	Test de la fotoproblema	VTC sintética
2. Determinación del tipo de encuentro dominante	Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)	Reconocimiento de MRC en productos y espacios de comunicación	Diseño mediante MRC.
3. Identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración	Mapeo comunicacional de actores (MCA)	Diagrama de actores por componente del problema	Diagrama evolutivo de actores
4. Reconocimiento de los autodispositivos colectivos	Matrices Socioculturales (MS)	Test de modos y formas	Caracterización de MS
5. Diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales	Árbol de Soluciones (AS)	Prototipado evolutivo de tecnologías sociales, productos y espacios de comunicación	Matriz escalonada de planificación concertada de acciones, proyectos, programas y políticas de comunicación
6. Diseño y realización de investigación de campo	Matrices de datos IEC	Matriz de datos IEC por MS	Matriz de datos IEC escalonada
7. Reconfiguración micro-macro social del encuentro en la diversidad	Plan operativo inicial de la estrategia comunicacional	Matriz de planificación de acciones, proyectos, programas y políticas a corto, mediano y largo plazo	Ejes y tonos de comunicación por MS

Figura 5. Técnicas, instrumentos y herramientas de una IEC (Fuente: Massoni S., Investigación enactiva en comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos. ALAIC 2018)

Como se ha señalado, en el presente trabajo si bien se ahonda en la técnica de *Marcas de Racionalidad Comunicacional*, se aplican las siguientes técnicas:

- Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)
- Versión Técnico Comunicacional (VTC).
- Mapeo Comunicacional de Actores (MCA).

- Matrices Socioculturales (MS).

-Árbol de Soluciones (AS).



Figura 6. Pasos en la Metodología de Comunicación Estratégica (Fuente: Massoni S., Metodología de la comunicación estratégica. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2013)

El siguiente Diseño de estrategia comunicacional despliega una definición de las *Marcas de Racionalidad Comunicacional* (MRC), de la *Versión Técnico Comunicacional* (VTC), del reconocimiento y jerarquización de actores mediante el

*Mapeo Comunicacional de Actores, las Matrices Socioculturales y el Árbol de soluciones.*

Otro aspecto importante señalar, que si bien el presente trabajo presenta una aproximación inicial en investigación de campo y de un Plan Operativo, el avance de ambas técnicas referidas a las Matrices de datos de la IEC y de un Plan operativo inicial de la estrategia de comunicación, requerirán su profundización y desarrollo en un futuro trabajo de investigación.

#### **4.2. Reconocimiento de Marcas de Racionalidad Comunicacionales dominantes en la sede Salto de la Universidad de la República**

Nos adentramos a continuación en la aplicación y el desarrollo de una herramienta operacional que nos aporta la Investigación Enactiva en Comunicación, como aporte central del presente estudio. En este capítulo apuntamos a identificar las Marcas de Racionalidad Comunicacional (Massoni 2003 – 2016) que se registran en la sede Salto de la Universidad de la República Uruguay-.

Como hemos referido en el presente trabajo nos centramos en el despliegue analítico de las Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) -dentro del conjunto de técnicas que desarrolla el estudio de la Comunicación Estratégica-, procurando reconocer el tipo de encuentro dominante que se registra en cada situación del caso aquí abordado.

Por Marcas de Racionalidad Comunicacional, entendemos aquella técnica de planificación estratégica de análisis y prescripción donde se busca “atender a las diferentes modalidades del encuentro sociocultural en una operación de doble registro: el reconocimiento de las racionalidades comunicacionales dominantes en una situación y el diseño de estrategias como dispositivos de interpelación de la situación a partir de incorporar otros recursos de otras dimensiones de la comunicación y a partir de la caracterización de Matrices socioculturales como autodispositivos colectivos” (Massoni, 2013, p. 63). A lo que podemos agregar “las Marcas de Racionalidad son huellas observables etnográficamente que son índices de la concepción teórica que está articulando el encuentro en la situación” (Ib.).

La aplicación de la técnica incluye cinco pasos a seguir:

<p><b>Paso 1.</b>  <b>Enlistar</b> todos los espacios y productos/piezas de comunicación que son habituales, es decir, típicas y no excepcionales en la problemática comunicacional que se está investigando.  <i>Por ejemplo, en torno a un proyecto educativo: clase en el aula, cartelera, pizarra, pizarra electrónica, boletín informativo, afiche, reunión de planificación.</i></p>
<p><b>Paso 2.</b>  <b>Realizar el análisis comunicacional.</b> Examinar la modalidad del encuentro propia de la pieza o el espacio, correlacionando los recursos comunicacionales que se ponen en juego en torno a cada marca de racionalidad comunicacional reconocida.  <i>Por ejemplo, en un noticiero, la marca de racionalidad comunicacional LINEALIDAD emerge a partir del uso de mobiliario y luces cenitales, uso de cámaras en planos que destacan la figura de un conductor que está allí para dar un mensaje a personas pensadas como receptoras de esa comunicación.</i></p>
<p><b>Paso 3.</b>  <b>Analizar el sistema de marcas reconocidas,</b> para determinar cuál es la conceptualización de la comunicación subyacente en la pieza bajo análisis. Reconocer cuál es la dimensión de la comunicación en la que están poniéndose en juego esos recursos e identificar el proceso comunicacional que están logrando configurar en ese caso en particular.  <i>Por ejemplo, la linealidad en un noticiero puede aportar a la configuración de un proceso comunicacional de transferencia (en cuyo caso se ubica en la dimensión informativa) pero también a un proceso comunicacional de denuncia (en cuyo caso se ubica en la dimensión ideológica).</i></p>
<p><b>Paso 4.</b>  <b>Determinar la dimensión de la comunicación dominante.</b> Al aplicar la técnica sobre todas las piezas y espacios comunicacionales típicos en la situación bajo análisis, se identifica la dimensión en la que se está operando la comunicación en torno al problema que aborda la estrategia. Una dimensión resulta dominante cuando el proceso comunicacional que la caracteriza se reitera por sobre los demás procesos que se están operando en esa situación. Realizar el informe de la dimensión comunicacional dominante.</p>
<p><b>Paso 5.</b>  <i>Elegir el proceso comunicacional más oportuno para propiciar en cada matriz sociocultural y para cada componente del problema que aborda la estrategia.</i></p>

Figura 7. Pasos y procedimientos en la aplicación de la técnica Análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional (Fuente: Massoni S., Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional”. Civilizar Ciencias De La Comunicación. 2016)

En el reconocimiento de aquellas Marcas de Racionalidad que operan en la realidad institucional de la sede Salto Udelar, debemos reconocer características propias de esta entidad que a su vez inciden en los modos comunicacionales. Y subrayamos dos aspectos sustantivos en el tipo institucional: uno refiere al hecho de ser una Universidad pública y cogobernada, donde se dan permanentemente espacios formales e informales, de participación, debate, negociaciones, ejercicio de gobierno, etc.; el segundo aspecto lo aporta la centralidad que ejerce la sede del edificio, en la cual confluyen y conviven en un espacio común las diferentes expresiones académicas, servicios universitarios, administrativos.

Estos dos elementos, favorecen a una entidad en diálogo, integrada, con espacios sociales de encuentro y por tanto a marcar perfiles determinados en los modos comunicacionales, que permiten incluso la convivencia de estos modos

comunicacionales donde se dan diferentes marcas racionales y correspondientes por tanto a distintas dimensiones.

Pero dado el tema estudiado, la mayoría de los casos abordados a continuación están centrados en lo planteado desde la Unidad de Comunicación -es decir desde la comunicación organizacional de la institución-, pero no restringido a su accionar, por tanto reconociendo otros espacios y modos comunicacionales dados, no inscriptos por tanto dentro de las competencias de la comunicación organizacional.

A los efectos de abordar el reconocimiento de las Marcas de Racionalidad comunicacionales dominantes en la sede Salto Udelar, identificaremos en los diferentes medios, soportes y situaciones comunicacionales y sus respectivas acciones de comunicación:

**-Página web institucional “[www.unorte.edu.uy](http://www.unorte.edu.uy)”.**

El portal de la sede Salto Udelar ([www.unorte.edu.uy](http://www.unorte.edu.uy)) brinda básicamente dos servicios centrales: información y gestión.

La información se ordena por aquella de carácter permanente y otra que es rotativa, diferenciando en esta segunda una sección denominada Noticias y otra Destacados.

Este portal es coordinado por la Unidad de Comunicación y el soporte informático a cargo del Departamento de Informática. Pero la gestión de contenido la administra la Unidad de Comunicación.

La responsabilidad de la actualización del portal también se ordena de acuerdo a la sección: lo que refiere a los espacios de Noticia son cargados por la Unidad de Comunicación, en cambio aquellas que competen a secciones o servicios específicos, son administrados de forma autónoma por cada uno de estos -ejemplo sección Llamados y Concursos por el área de Personal-.

En cuanto al servicio de Gestión, también tiene diferentes administradores, como ser inscripciones a cargo de Bedelía. Además de gestión administrativa, cuenta con herramientas pedagógicas como el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA).

En el Portal web identificamos como marcas dominantes la linealidad, la comunicación operativa, propias de la dimensión informativa, claramente de transmisión de información, de procesos fácticos, de difusión de mensajes. Así como observamos la marca de interacción de sujetos, un componente propio de la

dimensión interaccional, permitiendo interacciones personales y grupales, participativo como los Foros de EVA donde se requiere la producción a partir del vínculo con el otro.

Y en el entendido de que el Portal como canal amplio conjuga diferentes perspectivas y dimensiones, también podemos identificar particularmente en la sección “Página del Director”, como una marca de denunciismo dentro de la dimensión ideológica. Sección que se corresponde al componente discursivo e ideológico.

Como espacios abiertos de comunicación los portales web son herramientas muy dinámicas –incluso las de organizaciones formales– con un gran potencial de despliegue de nuevos recursos de forma casi permanente. No obstante de acuerdo al nivel de desarrollo de la web de la sede universitaria –y al menos en esta etapa–, nos permite identificar el claro predominio de marcas racionales de comunicación asociadas a la dimensión informativa.



Imagen 2. Captura de pantalla Portal de la sede Salto CENUR Litoral Norte Udelar, 2019.

### **-Radio on line “La Regional”**

Es la radio de la sede Salto Udelar, dirigida y administrada por un equipo de especialistas dentro de la Unidad de Comunicación, con intermitente participación estudiantil. Esta se escucha exclusivamente por conexión web (on line) a través del portal de la sede: [www.unorte.edu.uy/radio](http://www.unorte.edu.uy/radio). Su producto principal es el programa semanal “Dialogando con la Universidad” y un Microinformativo, cuyos audios se pueden descargar del sitio en ivoox de Radio La Regional Udelar Salto<sup>44</sup>, así como se emite semanalmente por UNI Radio<sup>45</sup>.

La misma como medio de comunicación propio de la institución, también opera como estudio de grabación, se han desarrollado prácticas estudiantiles, entre otras prácticas. Como estudio se ha realizado la producción de piezas de difusión en formato de spots de audio,

Identificamos aquí como marca de racionalidad comunicacional predominante que opera la linealidad y unidireccionalidad en que emite la información institucional, por la reproducción y difusión de los mensajes. También en otros segmentos de la programación se registran marcas de verticalidad, segmentación, donde se vinculan más a la dimensión ideológica y a la interaccional. Y en un grado menor encontramos marcas de interacción, al darse la participación de diferentes actores, ya sea de entrevistados o en comunicación directa de los oyentes.

En este caso también podemos identificar un predominio de la dimensión informativa en primer orden y en segundo lugar la ideológica.

---

<sup>44</sup> Ivoox o es un portal [www.ivoox.com](http://www.ivoox.com) que permite crear un usuario en cuyo sitio se pueden alojar los podcast de la radio, entre otros servicios como transmitir en directo.

<sup>45</sup> UNI Radio es la radio de la sede central de la Universidad de la República, la cual emite por aire y online ([www.uniradio.edu.uy](http://www.uniradio.edu.uy)). Por resolución número 519/06, el Poder Ejecutivo autorizó a la Universidad de la República, a través de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, al uso de la frecuencia 89.1 fm.



Imagen 3. Captura de pantalla Portal de Radio “La Regional” de la sede Salto Cenur Litoral Norte Udelar, 2019.



Imagen 4. Foto en Radio “La Regional”, programa “Dialogando con la Universidad”, 6 de junio 2019



Imagen 5. Invitados al programa “Dialogando con la Universidad” de Radio “La Regional”, julio-octubre 2018 (elaborado Unidad de Comunicación).

### -Facebook institucional – (fan page).

La sede Salto Udelar dispone de dos páginas de la red social facebook (Salto Udelar – Cenur Litoral Norte). Las mismas son administradas por la Unidad de Comunicación y se utilizan para difundir información y vía complementaria de consultas. Se comparte los links de los portales institucionales de la sede y de Udelar central, noticias publicadas en medios digitales, creación de eventos. Tiene algunas de las funciones desactivadas como la posibilidad de publicar en el muro por terceros. No obstante además de la difusión directa, permite la participación de los usuarios en la viralización, realización de comentarios, compartir, etiquetar, así como la casilla para mensajes por privado.

7.715 seguidores y

Las marcas de racionalidad que identificamos en el modo de uso dominante esta herramienta se caracterizan por su linealidad, verticalidad, comunicación operativa, meramente de difusión, por tanto se inscribe en la dimensión informativa.



Imagen 6 a. Capturas de pantalla página facebook de la sede Salto Cenur Litoral Norte Udelar.



Imagen 6 b. Capturas de pantalla página facebook de la sede Salto Cenur Litoral Norte Udelar, mayo 2019.

### **-Correo electrónico institucional de la Unidad de Comunicación**

La casilla o correo corporativo de la Unidad de Comunicación de la sede, cumple por una parte la función de vía formal de comunicación: establecer contactos e

intercambio de información, recibir y enviar mensajes a modo institucional, consultas, invitaciones, material de información –flujo de archivos adjuntos de texto, gráficos, audio, audiovisual, etc.-. En paralelo también es utilizada a modo de e-mailing institucional que realiza la Unidad de Comunicación, centrado en la difusión de mensajes a diferentes grupos de correos: coordinadores, docentes, estudiantes, funcionarios, consejeros, así como actores externos, como medios de comunicación, instituciones y organizaciones sociales de la comunidad, entre otros. De acuerdo al contenido de cada mensaje, ya sea elaborado por la propia Unidad de Comunicación o recibido de otros servicios que requieren su difusión, se seleccionan los destinatarios.

Aquí encontramos con claridad la marca racional de segmentación y direccionalidad lineal de los mensajes, en algunos casos encontramos la configuración de verticalidad, así como en otros de horizontalidad. Una herramienta que permite comunicación de tipo operativa y funcional a los intereses institucionales.

Dependiendo si tomamos la casilla como vía de doble tránsito comunicacional, o en el uso de esta para el mailing, distribución de información.

#### **-Boletín electrónico “Perfil Litoral Norte”**

“Perfil Litoral Norte”, es un boletín electrónico de las Unidades de Comunicación de las sedes de Salto y Paysandú con periodicidad bimensual, que se aloja en un sitio específico del portal web de la sede Salto Udelar, así como en la sede de Paysandú, el mismo también se comparte en las redes sociales institucionales, se distribuye vía correo electrónico y se “linkea” en grupos de whatsapp.

Tiene dos formatos digitales, uno como archivo pdf y otro issuu (<http://www.unorte.edu.uy/boletin>)

Inicialmente era un boletín exclusivo de la sede Salto y tras la conformación del Cenur Litoral Norte, pasó a integrar las sedes regionales, particularmente la de Paysandú al tener un equipo en su Unidad de Comunicación.

Si bien es editado, diseñado y la mayor parte de su contenido de redacción e imágenes es elaborado por la Unidad de Comunicación, es un medio abierto a la participación de los diferentes actores y servicios de la institución, que componen sus propios artículos para su publicación.

Es un medio donde se conjugan diferentes dimensiones de lo comunicacional y por tanto se pueden observar distintas marcas de racionalidad. Si bien es cierto

que edición mediante se determina un sesgo de cierta verticalidad, también y especialmente en la sección editorial observamos una nítida dimensión ideológica, en la producción de discursos y la clara marca de denunciismo ideológico, dado que desde él circulan diferentes discursos que se producen en la institución y por diferentes actores. Por otra parte también como espacio nodo donde convergen y dialogan entre diferentes actores/lectores distintas líneas de la malla institucional, detectamos marcas de racionalidad de horizontalidad e interacción mediada de sujetos, en este caso actores universitarios, donde interviene la producción de sentido y motivaciones. Así como vemos presente la dimensión interaccional entre los equipos de comunicación organizacional de ambas sedes.



Imagen 7. Portada del Boletín “Perfil Litoral Norte”, edición N° 13, abril 2019.



Imagen 8. Boletín “Perfil Litoral Norte”, edición N° 13, abril 2019, página 4, formato issuu.

### -Carteleras

Estas son de estricta información de acuerdo a los servicios académicos. Facultades, Escuelas y otros servicios disponen de su propia cartelera en la cual se brinda información esencialmente a estudiantes. Son en sí una herramienta de difusión, con marca de racionalidad de comunicación operativa, lineal y vertical y por tanto se inscriben en la dimensión informativa. No obstante y no intencionadamente ayudan a la conformación de un “espacio de pasillo” donde operan informalmente dimensiones interaccionales y socioculturales.

### -Pizarra electrónica

Consiste en un monitor con la emisión de información del centro universitario en formato audiovisual, el cual es administrado por la Unidad de Comunicación y la sección Informática. Cabe señalar que el mismo carece de un funcionamiento regular, sino intermitente.

Tiene características similares a las carteleras, solo que su contenido no está segmentado por área académica. Lo situamos dentro de la dimensiones informativa y la ideológica, donde registramos las marcas de linealidad, verticalidad y comunicación operativa, así como en casos donde se irradian mensajes enmarcados en campañas motivacionales de sensibilización (Contra los Siniestras de Tránsito, Semana del Corazón, Contra la Violencia de Género, etc.).



Imagen 9. Monitor instalado en la sede Salto Cenur Litoral Norte Udelar, mayo 2019.

### **-Señalética e identidad gráfica**

Existe un conjunto de recursos gráficos utilizados para fortalecer la imagen e identidad institucional, así como para orientar el tránsito dentro del edificio y para brindar información y emitir mensajes no exentos de portar discursos. En este conjunto ubicamos el isologotipo del Centro Universitario Región Litoral Norte, con una simbología fundamentada y asociada a la identidad institucional (<http://www.unorte.edu.uy/cenur/logo>). También incluimos la señalética del edificio central, de referencialidad e identificación de los distintos servicios y espacios. Y los otros recursos están ligados a la cartelera exterior de identificación y referencialidad externa, así como información. Estos recursos se corresponden a la dimensión informativa, pero no se restringen a ella ya que portan además del contenido del mensaje en sus diseños, tipografía, colores, una discursividad institucional semantizada propia de la dimensión ideológica.

En este sentido encontraremos marcas de racionalidad comunicacional de verticalidad, comunicación operativa, con registros propios de segmentación e incluso denunciismo.



Imagen 10. Cartel de acceso principal al edificio central de la sede Salto Cenur Litoral Norte Udelar, mayo 2019.

### **-Producción gráfica (folletería, afiches, cartelera, banners)**

La Unidad de Comunicación produce diferentes productos o piezas comunicacionales a requerimientos específicos, lo que los convierte a estos en soportes de transmisión de información con finalidades determinadas, es comunicación con marcas netamente operativas y porte discursivo en tanto apunta a que la institución se perciba de determinados modos, con carga cultural e

ideológica valorativa, producto de una elaborada semantización de las piezas, de dimensión ideológica e informativa.



Imagen 11. Cara interna folleto sobre Cenur Litoral Norte y oferta académica 2019.

### -Producción audiovisual

La Unidad de Comunicación también genera productos audiovisuales con diferentes cometidos. Entre ellos atenderemos particularmente los catalogados como “Videos institucionales”. Estos se corresponden a dos audiovisuales en formato de corto, que exhiben la oferta académica y el segundo un resumen de la realidad institucional de corte testimonial y en estilo de documental institucional. Estos son utilizados básicamente en la difusión destinada a estudiantes de Enseñanza media (Secundaria), para informar de las cualidades y características de la sede universitaria, su oferta formativa. Su intención de ser utilizado para la transmisión de información con una finalidad predeterminada, ubica a estos productos en la dimensión informativa, aunque también cabe identificar que portan un discurso institucional al cargar valoración y sentido, motivadores y sensibilizadores, propios de la dimensión ideológica de la comunicación.

Encontramos en estos productos audiovisuales marcas de racionalidad tales como segmentación, comunicación operativa, linealidad y verticalidad.



Carreras Exclusivas en Uruguay - Regional Norte Salto - Universidad de la República Uruguay

3.828 visualizaciones



17



0



COMPARTIR



GUARDAR



Imagen 12. Captura de pantalla video Carreras Exclusivas Udelar Salto, canal YouTube, 2019.

### **-Comunicados de prensa**

Son producidos por la Unidad de Comunicación, consisten en gacetillas de prensa o archivos sonoros (spots, podcast), que son distribuidos a los diferentes medios de comunicación de Salto y la región, así como a la Unidad Central de Comunicación de la Udelar y ocasionalmente a medios de alcance nacional.

Contienen marcas comunicacionales de linealidad, comunicación operativa y denunciismo, al portar información con valoración, en tanto oscilan entre las dimensiones informativa e ideológica, donde domina la primera pero con fuerte presencia de la segunda.

### **-Instancias presenciales / reuniones**

Existe un repertorio de diferentes instancias presenciales, algunas de carácter más formales y planificadas y otras de índole más informal. En general son organizadas a iniciativa de la Dirección de la sede Salto Udelar o surgen de los espacios de coordinación de las áreas académicas e incluso en algunas instancias a

iniciativa de un grupo de docentes o funcionarios no docentes. De acuerdo a la formalidad o no de estas, se da el nivel de participación de la Unidad de Comunicación.

No podemos ignorar que espacios formalizados por la normativa institucional como sesiones de Consejo, reuniones de coordinación de áreas, entre otras, signifiquen espacios de comunicación, diálogo, circulación de información, producción y exposición de discursos y sentidos.

También se dan reuniones planificadas entre diferentes actores universitarios, como reuniones de la dirección con docentes, con funcionarios no docentes, como espacios donde se aporta información pero también se promueven aportes, intercambios, discusiones sobre diferentes aspectos que hacen a la vida y desarrollo del centro universitario.

Las reuniones con estudiantes son numéricamente menores y dado la masificación, de menor interacción.

En estas instancias presenciales y de acuerdo a las características de cada una, encontraremos marcas de racionalidad comunicacional donde se reconoce la horizontalidad, espacios de interacción, así como heterogeneidad, redes e intersubjetividad, en tanto se inscriben en la dimensión interaccional y/o la dimensión de encuentro sociocultural, variando en cada situación el predominio de una u otra.



Imagen 13. Reunión del entonces Rector de la Udelar, Dr. Roberto Markarián, con autoridades, docente, estudiantes y funcionarios de la sede Salto Cenur Litoral Norte Udelar, octubre 2017.

**-Eventos / actividades culturales.**

Del mismo modo a las instancias presenciales descritas anteriormente, en el cronograma anual de eventos, académicos, culturales y de vinculación con la sociedad, se programan una serie de encuentros que permiten un nexo directo con la sociedad. En este plan juega un rol protagónico el Aula Magna, segunda sala del departamento de Salto en cuanto a capacidad, en la cual se desarrollan diferentes eventos, de corte académico como congresos, simposios, encuentros, disertaciones de actores gubernamentales nacionales, así como la programación cultural de esta sala. Además del Aula Magna, en otros espacios del edificio central diferentes instituciones y organizaciones sociales realizan eventos como exposiciones, ferias, encuentros, dictado de cursos. Transformando en sucesivos espacios de encuentro con la comunidad en un marco de comunicación de dimensiones socioculturales y relacionante de su diversidad.

La Unidad de Comunicación tiene a cargo el plan cultural anual de la sede<sup>46</sup> –que incluye desde talleres de teatro, ciclo de cine y un cronograma de eventos-, también programa algunos de los eventos abiertos a la comunidad –ciclo de charlas de ex Presidentes de la República, de Ministros de Estado- y oficia de apoyo en la organización y protocolo de una serie de eventos, donde la comunicación es terreno fértil para la articulación social, gestando espacios de encuentro, heterogéneos, de momentos relacionantes de la diversidad y multiplicidad sociocultural.

Estos permiten un entrelazamiento entre una amplia diversidad, heterogeneidad e intersubjetividad de actores y situaciones, como marcas de racionalidad interaccionales y comunicacional.

---

<sup>46</sup> Una síntesis de las acciones que se desarrollan dentro del Plan Anual de Cultura se recopilan en las publicaciones anuales, “Horizonte”, alojadas en: <http://www.unorte.edu.uy/ucom/horizonte2017> recuperado el 16 de setiembre de 2019.



Imagen 14. Piso cero del edificio central de la sede Salto Udelar, exposición departamental Clubes de Ciencia, 2016



Imagen 15. Patio interno del edificio central de la sede Salto Udelar, escultor Diego Santurio muestra uno de sus trabajos y charla con escolares, setiembre de 2017.

**-La espacialidad**, el edificio, la disposición y distribución.

Concatenado al anterior debemos identificar también que las diferentes espacialidades que delimita el edificio central, así como la construcción, ocupación y uso subjetivo que los distintos actores hacen del mismo, producen un conjunto de lecturas y discursos sobre la realidad de la institución y generan relaciones sociales móviles, fluidas, entramadas. Sin dudas es el espacio donde mayormente operan los estudiantes, pero también participan autoridades, docentes, funcionarios no docentes e incluso actores sociales fluctuantes de la comunidad en su conjunto.

La Unidad de Comunicación tampoco permanece ajena a este espacio, imbricada enactivamente y donde se propicia la construcción de la dinámica social (Massoni, 2007). Si bien no inscribimos estas acciones dentro de las comunicaciones netamente formales de la institución, son producidas y aprovechadas por todos sus miembros componentes, en una clara dimensión del encuentro sociocultural de la comunicación, donde identificamos las marcas de heterogeneidad, multiplicidad, redes e intersubjetividad.

**Tabla 1. Marcas de Racionalidad / Herramienta N° 1 - mayo 2019.**

<b>Espacios, herramientas, recursos.</b>	<b>Dimensión comunicacional</b>	<b>Marcas de Racionalidad comunicacional registrada</b>
Portal web institucional	Presentes: Informativa ideológica.  Dominante: Informativa.	Linealidad, verticalidad, comunicación operativa y formal, con una carga ideológica discursiva en algunos segmentos.
Radio on line “La Regional”	Informativa ideológica.  Dominante: Informativa.	Linealidad, unidireccional, verticalidad, segmentación, también registramos marcas de denunciismo e interacción.
Página facebook institucional (Fan Page)	Informativa.	Unidireccional, linealidad, verticalidad.
Correo electrónico institucional de Comunicación.	Informativa / Interaccional.  Dominante: Informativa.	Segmentación, linealidad, comunicación operativa, formal, verticalidad/horizontalidad, interacción mediada.
Boletín electrónico “Perfil Litoral Norte”	Informativa ideológica / interaccional.  Dominante: Informativa.	Unidireccional, verticalidad, linealidad, segmentación. Transferencia de datos. Denunciismo ideológico.
Carteleras	Informativa.	Comunicación operativa, lineal y vertical.
Pizarra electrónica	Informativa ideológica.  Dominante: Informativa.	Marcas de lineal y vertical, con discursividad emotiva que apuntan a motivar y sensibilizar
Señalética e	Informativa.	Verticalidad, linealidad, semantización

identidad gráfica.		visual.
Producción gráfica.	Informativa / ideológica.	Segmentación, linealidad, comunicación operativa, verticalidad. También con una discursividad visual semantizada (imágenes, fotos, colores, tipografía), emotividad.
Producción audiovisual.	Informativa / ideológica.	Segmentación, linealidad, comunicación operativa, verticalidad. También con una discursividad visual y sonora semantizada (audios, tonos, musicalidad, imágenes, fotos, colores, tipografía), emotividad, sensibilización.
Comunicados de prensa	Informativa.	Linealidad, comunicación operativa formal, segmentación. En ocasiones cierto denunciismo.
Instancias presenciales	Ideológica / interaccional / comunicacional.	Horizontalidad, interacción, heterogeneidad, redes e intersubjetividad, encuentro sociocultural.
Eventos	Ideológica / interaccional / comunicacional.  Dominante: Interaccional.	Heterogeneidad, momentos relacionantes de la diversidad y multiplicidad sociocultural. Entrelazamiento entre una amplia diversidad, heterogeneidad e intersubjetividad de actores y situaciones. Emotividad.
La espacialidad	Interaccional / comunicacional.	Encuentro sociocultural de la comunicación, horizontalidad, heterogeneidad, multiplicidad, redes e intersubjetividad.

### Aportes:

Podemos afirmar que la Comunicación organizacional formal intencionada de la sede Salto Udelar, tiene una impronta dominante netamente desde racionalidades propias de la dimensión informativa, en particular las acciones dirigidas desde la Unidad de Comunicación. En la mayoría de los casos tanto en el uso de herramientas de comunicación, los productos y piezas que se generan se observan marcas de racionalidad correspondientes a la dimensión informativa en un lugar predominante. La linealidad, la verticalidad, la segmentación, la unidireccionalidad, la comunicación como transferencia, juegan un papel central como configuraciones de lo comunicacional en la institución.

En segundo orden identificamos un conjunto de recursos, soportes y espacios desde los cuales se construyen y circulan desde lo comunicacional formal e informal una serie de discursos, así como se produce sentido el cual muchas veces se busca reproducir, atravesados por interacciones personales y grupales. Reconocemos allí que hay operaciones entonces inscriptas dentro de la dimensión ideológica y de la interaccional.

No obstante, en un sentido predominantemente no formal se dan de hecho prácticas comunicacionales fluidas, entramadas, conversacionales desde una dimensión sociocultural, que promueve y favorece encuentros, donde se dan espacios y generan momentos relacionantes de la diversidad sociocultural. Varias de estas instancias son propiciadas incluso desde la informalidad por la Unidad de Comunicación o cuentan con su participación activa, pero de ningún modo podemos registrarlas como componentes de un organizado plan de comunicación institucional –actual-, ni dentro de sus acciones diseñadas.

Esta peculiaridad entendemos obedece o al menos se ve favorecida en parte a las características identificadas al inicio de este apartado, a lo que debemos sumar que el número de actores interactuantes activos de la sede Salto Udelar tampoco significan una masa cuantitativamente desmesurada. Otra característica responde a un hecho intencionado desde la Dirección de la sede, el de ubicar a la Unidad de Comunicación en la espacialidad central del edificio –diríamos tanto en coordenadas horizontales como verticales- y en compartimento a la Asistencia Académica de la Dirección; así como en cuanto a la ubicación en el organigrama y con las potestades articuladoras de Unidad Académica y no mera oficina de comunicación, dándole así un potencial de desarrollo significativo.

### 4.3. VTC - Versión Técnica Comunicacional Organizacional sede Salto Udelar

Definición:

La Versión Técnica Comunicacional (VTC) es una técnica de planificación estratégica con la que se obtiene una definición concertada entre todos los especialistas de diferentes áreas del conocimiento participantes del proyecto o área para el que se diseña la Estrategia Comunicacional. Mediante esta se pretende establecer la dirección de la transformación buscada (Massoni, S. 2013).

La VTC es una técnica de IEC que consiste en la elaboración de una definición concertada del problema comunicacional, realizada desde los saberes técnico-científicos existentes en la organización para la cual se realiza la investigación (Massoni, S. 2018).

#### Versión Sintética del Problema

- - Problema:

*Necesidad de adecuación de la política comunicacional organizacional de la sede Salto Udelar, en alcance con su proceso de crecimiento y complejización, descentralización territorial y compromiso con el desarrollo regional.*

- Causas básicas

-Crecimiento sin una planificación a largo plazo, como producto de los ciclos políticos macros tanto de la UDELAR como del país.

-Dependencia que aún conserva la sede Salto con respecto a la matriz central de la UDELAR, más allá de su creciente autonomía relativa.

-Escasa relevancia histórica consensuada al papel de la comunicación organizacional en la UDELAR y en sus sedes regionales.

- Causas próximas

-Antecedentes muy recientes de un espacio de comunicación organizacional y las restringidas potestades atribuidas.

-Escaso tiempo de conformación de un equipo de trabajo y el diseño de políticas emergentes y focalizadas.

-Debilidades en el equipo que conforma la Unidad de Comunicación de la sede Salto.

- - Aspectos del problema, componentes y subcomponentes

#### 1-Componentes Económicos

a. Limitaciones presupuestarias para el área de comunicación organizacional.

b. Escasos recursos disponibles. Equipamiento muy limitado.

c. Equipo docente y técnico de la Unidad con poca carga horaria, dedicación y grados bajos.

#### 2-Componentes Socio Histórico Culturales

a. Peso histórico de la visión centralista de la UDELAR en tensión con la construcción de identidad de sede.

- b. Conocimientos restringidos y percepciones erráticas en el colectivo universitario sobre la gestión de la comunicación institucional y de las limitaciones de los modelos instaurados.
- c. Escaso lapso histórico desde la conformación formal de un espacio de comunicación organizacional.
- d. Herencia de un pensar y actuar desde las propias lógicas disciplinarias.

### 3-Componentes Político Administrativos

- a. Debilidades en la planificación estratégica para el desarrollo institucional a largo plazo.
- b. Limitaciones en el reconocimiento y abordaje integral de las problemáticas comunicacionales.
- c. Enclaves administrativos verticales, parcelados y de escasa articulación entre áreas y actores académicos.
- d. Escasa participación de los espacios de Comunicación de la UDELAR en el proceso de descentralización e integración regional.

### 4-Componentes Estructurales

- a. Se mantiene una fuerte dependencia centralizada.
- b. Estructura organizacional interna compartimentada, rígida, configurada de acuerdo a lógicas diferentes –la administrativa, la política, la académica-.
- c. Distancias fuertemente marcadas entre los distintos actores universitarios –docentes, funcionarios no docentes, estudiantes, egresados-.
- d. Limitaciones en dominios y especialización del equipo técnico del área de comunicación organizacional.

<b>TABLA N° 2</b> <b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</b> <b>DEL PROYECTO.</b> <b>COMPONENTES Y ASPECTOS DEL PROBLEMA</b>		<b>HERRAMIENTA N° 2</b>  <b>MES/AÑO</b>  <b>04/2019</b>
<b>Frase núcleo de la VTC</b>  <i>Necesidad de adecuación de la política comunicacional organizacional de la sede Salto Udelar, en alcance con su proceso de crecimiento y complejización, descentralización territorial y compromiso con el desarrollo regional.</i>		
<b>Componentes</b>	<b>Aspectos</b>	
<b>Componente 1:</b>  Económico	1.1: Limitaciones presupuestarias para el área de comunicación organizacional.	
	1.2: Escasos recursos disponibles. Equipamiento muy limitado.	
	1.3: Equipo de la Unidad con poca carga horaria, dedicación y grados bajos.	
<b>Componente 2:</b>  Socio Histórico Culturales	2.1: Peso histórico de la visión centralista de la UDELAR en tensión con la construcción de identidad de sede.	
	2.2: Conocimientos restringidos y percepciones erráticas en el colectivo universitario sobre la gestión de la comunicación institucional y de las limitaciones de los modelos instaurados.	
	2.3: Escaso lapso histórico desde la conformación formal de un espacio de comunicación organizacional.	
	2.4: Herencia de un pensar y actuar desde las propias lógicas disciplinarias.	
<b>Componente 3:</b>  Político Administrativos	3.1: Debilidades en la planificación estratégica para el desarrollo institucional a largo plazo.	
	3.2: Limitaciones en el reconocimiento y abordaje integral de las problemáticas comunicacionales.	
	3.3: Enclaves administrativos verticales, parcelados y de escasa articulación entre áreas y actores académicos.	
	3.4: Escasa participación de los espacios de Comunicación de la UDELAR en el proceso de descentralización e integración	

	regional.
<b>Componente 4:</b> Estructurales	4.1: Se mantiene una fuerte dependencia centralizada.
	4.2: Estructura organizacional interna compartimentada, rígida, configurada de acuerdo a lógicas diferentes –la administrativa, la política, la académica-.
	4.3: Distancias fuertemente marcadas entre los distintos actores universitarios –docentes, funcionarios no docentes, estudiantes, egresados-.
	4.4: Limitaciones en dominios y especialización del equipo técnico del área de comunicación organizacional.

- Niveles y aspectos del problema

- -Síntomas del problema

- Falta de participación y compromiso.
- Conocimientos y modo de actuar fragmentados en base a lógicas disciplinares y roles.
- Poca valoración de las dimensiones comunicacionales.

- -Consecuencias

- Demandas comunicacionales acotadas a lo operativo, la transferencia y la complementariedad.
- Visiones y percepciones parceladas y restringidas de la dinámica y complejidad institucional y el rol de lo comunicacional.
- Problemas de integración sinérgica entre diferentes actores y áreas, principalmente administrativo funcional.

-Dificultades para establecer el equipo del área de comunicación organizacional, capacitar y adquirir mejor equipamiento, que permitan planificar estratégicamente y enactuar articulada y flexiblemente.

<b>VTC</b>	Definición del problema: Necesidad de adecuación de la política comunicacional organizacional de la sede Salto Udelar, en alcance con su proceso de crecimiento y complejización, descentralización territorial y compromiso con el desarrollo regional.
------------	--

#### 1-Componentes Económicos

Componente:	Económico
Causas básicas	Limitación presupuestal y fuerte centralidad y dependencia histórica de la matriz central de la Udelar en Montevideo.
Causas próximas	Presupuesto acotado a políticas y prácticas vigentes. Prioridades presupuestales asignadas centradas en recursos para el desarrollo de la enseñanza e investigación.
Aspectos del componente y sub componentes	a. Limitaciones presupuestarias para el área de comunicación organizacional. b. Escasos recursos disponibles. Equipamiento muy limitado. c. Equipo de la Unidad con poca carga horaria, dedicación y grados bajos.
Síntomas	Escaso valor y reconocimiento en las capacidades de articulación y aportes a la planificación. Rol del comunicador multifunción dentro de la organización. Supremacía en la generación de productos comunicacionales que obedecen a demandas emergentes.
Consecuencias	Deficiencias técnicas en determinados productos

	<p>comunicacionales.</p> <p>Déficit operativo ante demandas puntuales.</p> <p>Limitada participación del equipo de comunicación e incidencia relativa desde la pertinencia en políticas macro de proyección institucional.</p> <p>Escasos espacios para la mediación comunicacional.</p>
--	--

## 2-Componentes Socio Histórico Culturales

Componente:	Socio Histórico Cultural
Causas básicas	<p>Sede universitaria con dependencia institucional histórica de la matriz central de la Udelar en Montevideo.</p> <p>Escasa valoración histórica del rol de la comunicación organizacional en el proceso de descentralización para la sede universitaria.</p>
Causas próximas	<p>Carencias en la institucionalidad de políticas comunicacionales acordes a su dinámica y complejidad.</p> <p>Presupuestos y recursos acotados a políticas y prácticas comunicacionales vigentes.</p> <p>Visión y valoración restringida en el potencial comunicacional.</p>
Aspectos del componente y sub componentes	<p>a. Peso histórico de la visión centralista de la UDELAR en tensión con la construcción de identidad de sede.</p> <p>b. Conocimientos restringidos y percepciones erráticas en el colectivo universitario sobre la gestión de la comunicación institucional y de las limitaciones de los modelos instaurados.</p> <p>c. Escaso lapso histórico desde la conformación formal de un espacio de comunicación organizacional.</p> <p>d. Herencia de un pensar y actuar desde las propias lógicas disciplinarias.</p>
Síntomas	En general las demandas comunicacionales se restringen

	<p>desde lo operativo ante acontecimientos puntuales.</p> <p>Falta de participación y compromiso. Conocimientos fragmentados y poca valoración.</p>
Consecuencias	<p>No se exhiben visiones amplias sobre el rol estratégico de la comunicación, se tiende a equiparar a esta con productos y mensajes.</p> <p>Desconocimiento de las competencias del comunicador como articulador de saberes.</p> <p>Evaluación de lo comunicacional de acuerdo a resultados de visibilidad operativa, principalmente en los medios de comunicación.</p> <p>Limitaciones en el desarrollo comunicacional multidimensional y multiparadigmático, reduciendo las posibilidades de obtención de más y mejores recursos.</p>

### 3-Componentes Político Administrativos

Componente:	Político Administrativos
Causas básicas	<p>Fuerte dependencia histórica político administrativa de la matriz central de la Udelar en Montevideo, centralizando la dirección macro de la política universitaria, restringiendo las identidades locales.</p> <p>Difuso rol del comunicador en las organizaciones universitarias.</p>
Causas próximas	<p>Considerables niveles de descreimiento de la participación ante el peso del dirigismo centralista.</p> <p>Oscilaciones en las orientaciones políticas universitarias nacionales y papel del proceso de descentralización.</p> <p>Escasos espacios formales de diálogo e interacción transdisciplinar.</p>
Aspectos del componente y sub	a. Debilidades en la planificación estratégica para el desarrollo institucional a largo plazo.

componentes	<p>b. Limitaciones en el reconocimiento y abordaje integral de las problemáticas comunicacionales.</p> <p>c. Enclaves administrativos verticales, parcelados y de escasa articulación entre áreas y actores académicos.</p> <p>d. Escasa participación de los espacios de Comunicación de la UDELAR en el proceso de descentralización e integración regional.</p>
Síntomas	<p>Las imprecisiones en los rumbos macro, generan despliegues desordenados y de acomodación continua de acuerdo a los recursos disponibles.</p> <p>Muchas veces la planificación en comunicación se limita a establecer un calendario de acciones, enajenadas de procesos institucionales.</p> <p>Debilidad de recursos del equipo de comunicación, ante la falta claridad en los roles y competencias.</p>
Consecuencias	<p>Se minimiza el aporte del comunicador social organizacional.</p> <p>Se generan divorcios institucionales internos, disminuye la participación y se termina delegando en unos pocos muchas decisiones colectivas.</p> <p>Incertidumbres hacia procesos de mediano y largo plazo.</p>

#### 4-Componentes Estructurales

Componente:	Estructurales
Causas básicas	<p>La dependencia central histórica y la tensión regional generan una identidad híbrida.</p> <p>Cultura des-participativa arraigada entre los diversos actores.</p> <p>Escasa valoración histórica del rol de la comunicación organizacional universitaria.</p>
Causas próximas	<p>Priman los intereses sectoriales (disciplinares) sobre los colectivos.</p>

	No se asume globalmente una visión macro y desarrollo con perspectiva histórica.
Aspectos del componente y sub componentes	<p>a. Se mantiene una fuerte dependencia centralizada.</p> <p>b. Estructura organizacional interna compartimentada, rígida, configurada de acuerdo a lógicas diferentes –la administrativa, la política, la académica-.</p> <p>c. Distancias fuertemente marcadas entre los distintos actores universitarios –docentes, funcionarios no docentes, estudiantes, egresados-.</p> <p>d. Limitaciones en dominios y especialización del equipo técnico del área de comunicación organizacional.</p>
Síntomas	<p>La burocratización de la gestión, limita aspectos funcionales de la institución.</p> <p>Recelos del compartimento, minimizan valoraciones y relevancias macro de los distintos actores y sus roles.</p> <p>Resistencias a los cambios entre diferentes actores.</p>
Consecuencias	<p>Enlentecimiento de la gestión y carencias en la articulación y flexibilidad institucional, ante realidades dinámicas.</p> <p>Dificultades para establecer acuerdos y sinergias en pro de objetivos institucionales macro.</p>

<b>TABLA N° 3</b>	
<b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</b>	
<b>DEL PROYECTO.</b>	
<b>VTC SINTETICA</b>	
<b>Síntomas</b>	<p>- Falta de participación y compromiso.</p> <p>- Conocimientos y modo de actuar fragmentados en base a</p>

	<p>lógicas disciplinares y roles.</p> <p>- Poca valoración de las dimensiones comunicacionales.</p>
<b>Consecuencias</b>	<p>-Demandas comunicacionales acotadas a lo operativo, la transferencia y la complementariedad.</p> <p>-Visiones y percepciones parceladas y restringidas de la dinámica y complejidad institucional y el rol de lo comunicacional.</p> <p>-Problemas de integración sinérgica entre diferentes actores y áreas, principalmente administrativo funcional.</p> <p>-Dificultades para establecer el equipo del área de comunicación organizacional, capacitar y adquirir mejor equipamiento, que permitan planificar estratégicamente y enactuar articulada y flexiblemente.</p>
<b>Frase núcleo de la VTC</b>	<p><i>Necesidad de adecuación de la política comunicacional organizacional de la sede Salto Udelar, en alcance con su proceso de crecimiento y complejización, descentralización territorial y compromiso con el desarrollo regional.</i></p>
<b>Aspectos del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Componentes Económicos</li> <li>- Componentes Socio Histórico Culturales</li> <li>- Componentes Político Administrativos</li> <li>- Componentes Estructurales</li> </ul>
<b>Causas próximas</b>	<p>-Antecedentes muy recientes de un espacio de comunicación organizacional y las restringidas potestades atribuidas.</p> <p>-Escaso tiempo de conformación de un equipo de trabajo y el diseño de políticas emergentes y focalizadas.</p> <p>-Debilidades en el equipo que conforma la Unidad de Comunicación de la sede Salto.</p>
<b>Causas básicas</b>	<p>-Crecimiento sin una planificación a largo plazo, como producto de los ciclos políticos macros tanto de la UDELAR como del</p>

	<p>país.</p> <p>-Dependencia que aún conserva la sede Salto con respecto a la matriz central de la UDELAR, más allá de su creciente autonomía relativa.</p> <p>-Escasa relevancia histórica consensuada al papel de la comunicación organizacional en la UDELAR y en sus sedes regionales.</p>
--	--

Como se ha podido observar la política de comunicación organizacional de la sede universitaria en Salto debe dar respuestas acordes al proceso de crecimiento y complejización que ha tenido la sede universitaria en la última década, trascendiendo la rigidez de los límites que le imponen las visiones clásicas y reduccionistas de la comunicación mayormente enfocadas en lo comunicativo. Aquí la aplicación de la VTC nos permite profundizar en los múltiples aspectos que el problema implica y despliega, ayudándonos a intervenir y promover la apertura a la institución en todas sus dimensiones a procesos internos y externos a través de relaciones dialógicas.

#### **4.4. Reconocimiento y jerarquización de Actores – Mapeo Comunicacional de Actores**

Nos ocupa a continuación identificar y enlistar a los Actores relevantes reconocidos en los distintos aspectos y niveles y su vinculación con el problema.

Esta técnica consiste en elaborar un listado mediante el reconocimiento y enumeración de los diferentes actores que se relacionan con la situación comunicacional en el aspecto del problema seleccionado. En la misma buscamos considerar sus intereses y necesidades “para comenzar a diseñar nuestra estrategia de comunicación con ellos” (Massoni, 2013, p. 80). Lo que nos permite ubicar la respectiva relación entre si y jerarquización en relación a cada aspecto del problema.

## Aspecto Económico:

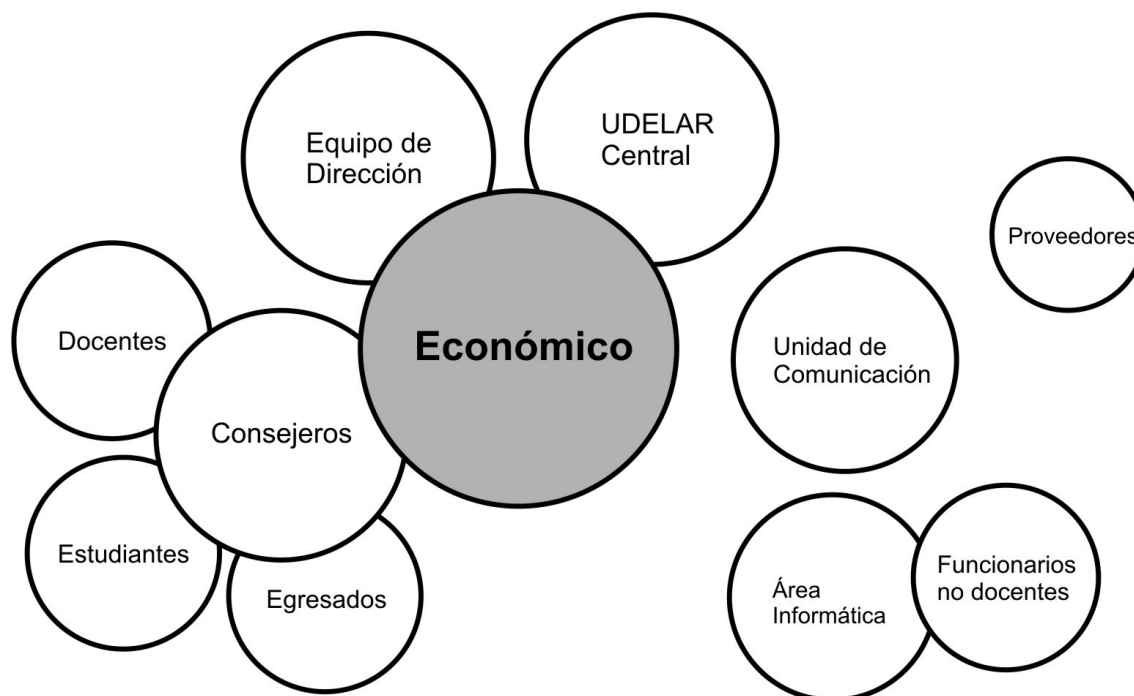


Figura 8. Reconocimiento de actores, aspecto Económico, 2019.

### 1-Componentes Económicos

Componente:	Económico
Causas próximas	Autoridades de la Udelar central (Montevideo), Consejeros, Equipo de Dirección, Área Contable.
Aspectos del componente y sub componentes	Autoridades de la Udelar central (Montevideo), Consejeros, Equipo de Dirección, Área Contable, Unidad de Comunicación.
Síntomas	Consejeros, Equipo de Dirección, Docentes, Funcionarios no docentes, Área Contable, Unidad de Comunicación.
Consecuencias	Equipo de Dirección, Consejeros, Docentes, Funcionarios no docentes, Estudiantes, Egresados, Unidad de Comunicación.

**Aspecto Socio Histórico Cultural:**

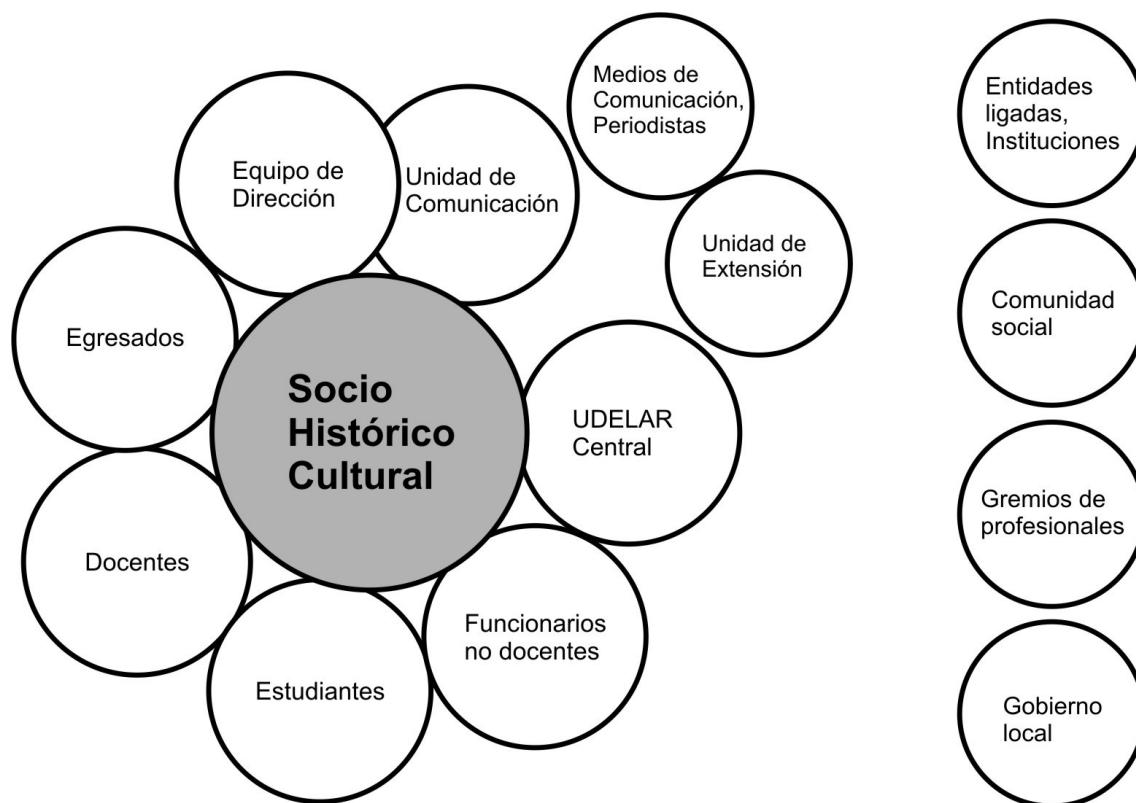


Figura 9. Reconocimiento de actores, aspecto Socio Histórico Cultural, 2019.

**2-Componentes Socio Histórico Culturales**

Componente:	Socio Histórico Culturales
Causas próximas	Autoridades de la Udelar central (Montevideo), Equipo de Dirección, Consejeros, Egresados, Docentes, Estudiantes, Funcionarios no docentes, Unidad de Comunicación, Unidad de Extensión.
Aspectos del componente y sub componentes	Autoridades de la Udelar central (Montevideo), Egresados, Docentes, Estudiantes, Consejeros, Equipo de Dirección, Funcionarios no docentes, Unidad de Comunicación, Unidad de Extensión.
Síntomas	Equipo de Dirección, Consejeros, Egresados, Docentes, Estudiantes, Funcionarios no docentes, Unidad de

	Comunicación, Unidad de Extensión, Udelar central, Medios de comunicación, Comunidad local.
Consecuencias	Equipo de Dirección, Consejeros, Egresados, Docentes, Estudiantes, Funcionarios no docentes, Unidad de Comunicación, Unidad de Extensión, Udelar central, Medios de comunicación, Comunidad local, Entidades ligadas a la sede, Gremios de profesionales, Gobierno local.

### Aspecto Administrativo – Político:

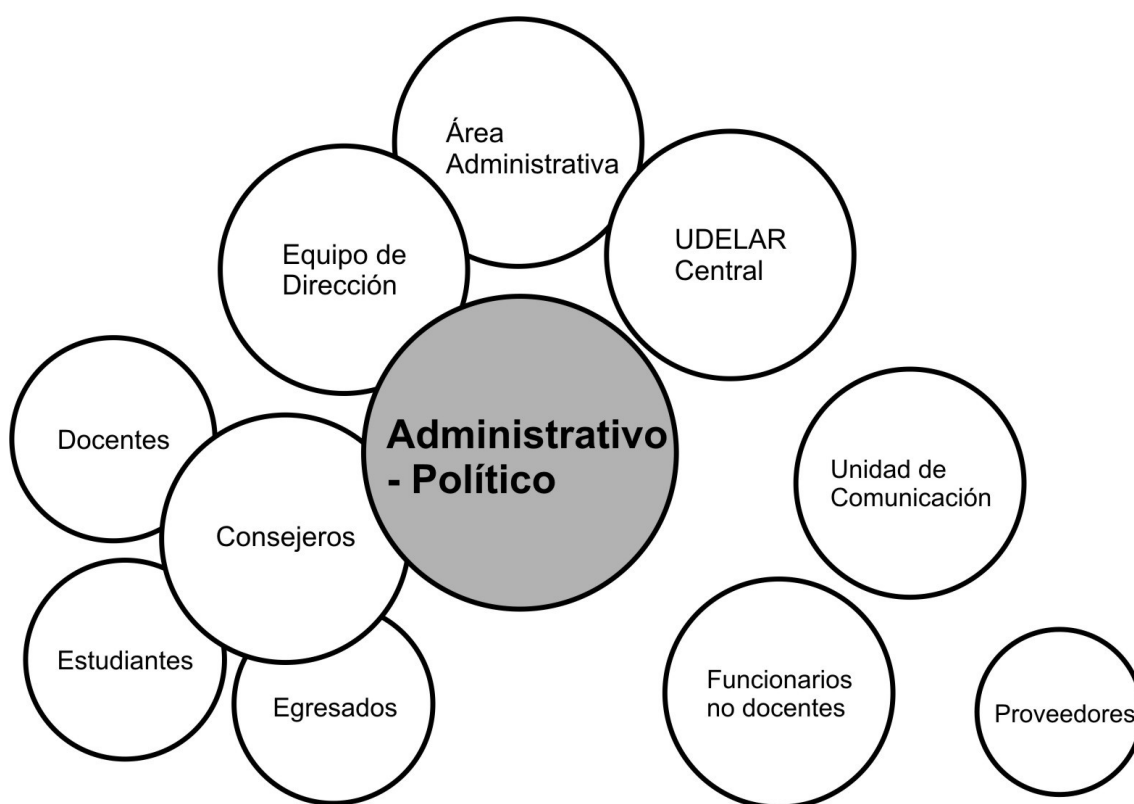


Figura 10. Reconocimiento de actores, aspecto Administrativo Político, 2019.

### 3-Componentes Político Administrativos

Componente:	Político Administrativos
Causas próximas	Consejeros, Equipo de Dirección, Área Administrativa Contable, Autoridades de la Udelar central (Montevideo), Unidad de Comunicación, Docentes, Egresados, Estudiantes,

	Funcionarios no docentes.
Aspectos del componente y sub componentes	Consejeros, Equipo de Dirección, Área Administrativa Contable, Unidad de Comunicación, Docentes, Egresados, Estudiantes, Funcionarios no docentes.
Síntomas	Docentes, Estudiantes, Funcionarios no docentes, Egresados, Equipo de Dirección, Consejeros, Área Administrativa Contable, Unidad de Comunicación.
Consecuencias	Docentes, Estudiantes, Funcionarios no docentes, Egresados, Equipo de Dirección, Consejeros, Unidad de Comunicación.

**Aspectos Estructurales:**

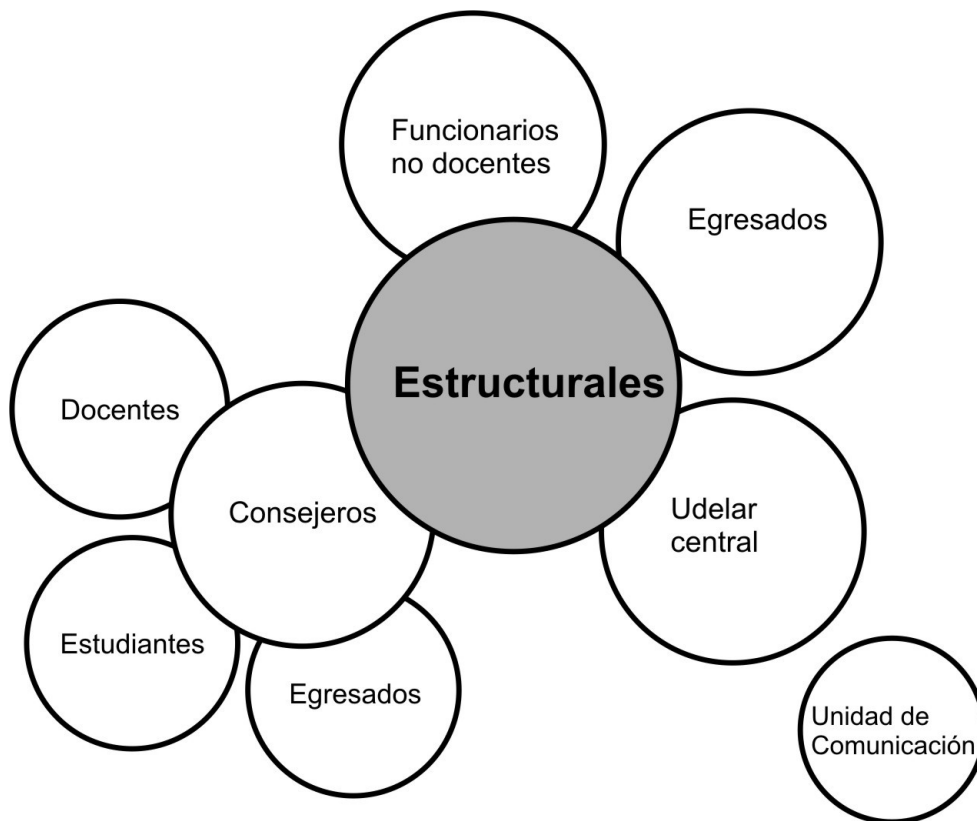


Figura 11. Reconocimiento de actores, aspectos Estructurales, 2019.

#### 4-Componentes Estructurales

Componente:	Estructurales
Causas próximas	Autoridades de la Udelar central (Montevideo), Equipo de Dirección, Consejeros, Egresados, Docentes, Estudiantes, Funcionarios no docentes, Unidad de Comunicación, Unidad de Extensión.
Aspectos del componente y sub componentes	Autoridades de la Udelar central (Montevideo), Equipo de Dirección, Consejeros, Egresados, Docentes, Estudiantes, Funcionarios no docentes, Unidad de Comunicación, Área administrativa.
Síntomas	Autoridades de la Udelar central (Montevideo), Equipo de Dirección, Consejeros, Área administrativa, Docentes, Estudiantes, Funcionarios no docentes, Unidad de Comunicación, Egresados.
Consecuencias	Equipo de Dirección, Consejeros, Área administrativa, Docentes, Estudiantes, Egresados, Funcionarios no docentes, Unidad de Comunicación.

#### 4.5. Matrices socioculturales

La Matriz sociocultural es un autodispositivo colectivo que programa en cada grupo o sector su sistema de percepción-acción"... es decir desde el cual "cada actor matriz establece la comunicación". (Massoni, 2013, p. 84). Contrario a un inventario, esta técnica nos ayuda a "indagar el especial tipo de encuentro sociocultural actual de los distintos actores/sectores con la problemática". "Necesitamos caracterizar la modalidad de vínculo con la problemática de cada sector-matriz a partir de lo que hace en torno al problema" (Ib.).

## Actores involucrados

<b>TABLA N° 4</b> <b>RECONOCIMIENTO DE MATRICES SOCIOCULTURALES</b> <b>PROYECTO.</b>	<b>HERRAMIENTA N°4</b>  <b>MES/AÑO</b>  <b>04/2019</b>
<u>Los que gobiernan:</u> Director, Asistentes Académicos, Consejeros, Directores de Servicios.	
<u>Los que administran la comunicación interna y externa:</u> Integrantes del equipo de la Unidad de Comunicación (Comunicadores sociales, diseñador gráfico, locutores, relacionista público, redactor, operador audiovisual).	
<u>Los que ejercen funciones de docencia, investigación y extensión:</u> Docentes.	
<u>Los que administran la operativa funcional:</u> Funcionarios no docentes, Administrativos, Bedelía, Contaduría, Secretaría, Intendencia, servicio, personal de portería.	
<u>Los que estudian:</u> Estudiantes.	
<u>Los profesionales egresados:</u> Profesionales.	

<u>Los que gobiernan:</u> Director, Asistentes Académicos, Consejeros, Directores de Servicios.			
<i>Saberes</i>	<i>Intereses</i>	<i>Necesidades</i>	<i>Expectativas</i>
Conocimiento profundo de todos los aspectos del problema.  Gestionar, conducir de modo integral el tema a abordar.	Obtener el reconocimiento y respeto como área conductiva de la sede.  Relacionarse de modo más fluido interna y externamente.	Optimizar el funcionamiento.  Contar con mayor presupuesto.  Disponer y Administrar los Recursos Humanos y Materiales Necesarios.	Dar soluciones integrales al problema.  Posicionarse en la Sociedad y en la UDELAR como sede líder.

Los que administran la comunicación interna y externa: Integrantes del equipo de la Unidad de Comunicación (Comunicadores sociales, diseñador gráfico, locutores, relacionista público, redactor, operador audiovisual).

<i>Saberes</i>	<i>Intereses</i>	<i>Necesidades</i>	<i>Expectativas</i>
<p>Conocimiento profundo de las partes del problema.</p> <p>Falta abordar el tema con una visión multidisciplinar e integral del problema.</p>	<p>Obtener el reconocimiento como área de suma importancia en la sede vinculado a la comunicación institucional integral.</p>	<p>Dotar de la carga horaria y grados adecuados al personal del equipo de la UC.</p> <p>Contar con mayor presupuesto y recursos.</p> <p>Relacionarse de modo más fluido con todas las áreas.</p>	<p>Dar soluciones integrales al problema.</p> <p>Posicionarse en la sede y en la UDELAR.</p> <p>Liderar el tema.</p>

Los que ejercen funciones de docencia, investigación y extensión: Docentes.

<i>Saberes</i>	<i>Intereses</i>	<i>Necesidades</i>	<i>Expectativas</i>
<p>Conocimientos específicos disciplinares.</p> <p>Para el desarrollo de investigación y extensión.</p> <p>Gestión docente.</p>	<p>Ser reconocido como actor participe activo de la institución.</p> <p>Capacitar, educar, formar, desarrollar actividades de investigación y extensión.</p>	<p>Disponer de los recursos necesarios para desarrollar integralmente sus funciones.</p> <p>Poder desarrollar todos los contenidos del plan de estudio.</p> <p>Evaluar con éxito y corroborar que la instrucción fue exitosa.</p>	<p>Posicionarse y crecer en su carrera académica.</p> <p>Ser tenidos en cuenta y aportar a la construcción identitaria de la sede.</p>

Los que administran la operativa funcional: Funcionarios no docentes, Administrativos, Bedelía, Contaduría, Secretaría, Intendencia, servicio, personal de portería.

<i>Saberes</i>	<i>Intereses</i>	<i>Necesidades</i>	<i>Expectativas</i>
Conocimientos funcionales de la gestión pública, administración de recursos.	<p>Cumplir con el cometido de sus roles y competencias, directivas de la dirección.</p> <p>Obtener el reconocimiento de sus pares y la dirección.</p> <p>Sentirse integrados a los procesos colectivos de tomas de decisiones.</p>	<p>Disponer de recursos necesarios que les permitan optimizar el funcionamiento.</p> <p>Obtener resultados cuantitativos y cualitativos para elevar a su superior.</p> <p>Reconocimiento para su carrera funcional.</p>	<p>Alcanzar logros óptimos en las directivas encomendadas y visualizarlos.</p> <p>Dar soluciones eficientes a los problemas de sus respectivas áreas.</p> <p>Ser tenidos en cuenta y aportar a la construcción identitaria de la sede.</p>

Los que estudian: Estudiantes.

<i>Saberes</i>	<i>Intereses</i>	<i>Necesidades</i>	<i>Expectativas</i>
<p>Conocimientos universitarios.</p> <p>Significados sociales.</p> <p>Falta de integración de sistemas de información, y uso eficaz.</p>	<p>Comprender.</p> <p>Desarrollar competencias.</p> <p>Relacionarse, vincularse con sus pares.</p>	<p>Demostrar conocimientos y competencias adquiridas y aprobar etapas del proceso.</p> <p>Sociales, de integración entre pares. Participación institucional.</p>	<p>Formarse profesionalmente.</p> <p>Aprender.</p> <p>Finalizar con éxito sus estudios.</p> <p>Recibirse.</p> <p>Establecer vínculos con la comunidad y el potencial mercado de trabajo.</p>

<u>Los profesionales egresados: Profesionales.</u>			
<i>Saberes</i>	<i>Intereses</i>	<i>Necesidades</i>	<i>Expectativas</i>
Conocimientos universitarios. Significados sociales. Falta de integración de sistemas de información, y uso eficaz.	Comprender. Desarrollar competencias. Relacionarse, vincularse con sus pares.	Demostrar conocimientos y competencias adquiridas y aprobar etapas del proceso. Sociales, de integración entre pares. Participación institucional.	Formarse profesionalmente. Aprender. Finalizar con éxito sus estudios. Recibirse. Establecer vínculos con la comunidad y el potencial mercado de trabajo.

#### **4.6. Árbol de soluciones**

Como etapa propositiva – constructiva en el desarrollo de la planificación y diseño de acciones comunicacionales, en esta técnica se apunta a identificar “los procesos comunicacionales deseables y posibles para cada matriz sociocultural y para cada aspecto del problema”. Para ello “se alistan y sistematizan acciones y productos comunicacionales que aportan en la dirección buscada en el despliegue de la estrategia”... “La construcción del Árbol de soluciones requiere identificar diferentes procesos comunicacionales que deseamos promover para cada una de las Matrices socioculturales y planificar las acciones necesarias para desplegarlos” (Massoni, 2013 p. 95).

Se trata de disponer como herramienta la construcción de una “Matriz escalonada de planificación concertada de acciones, proyectos, programas y políticas de comunicación” (Massoni, 2018 p. 87).

## Plan operativo

Componente	Matriz/Actores	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar
<p>Recursos presupuestales, humanos y materiales limitados para el área de comunicación organizacional.</p> <p>Equipo de la Unidad con poca carga horaria, dedicación y grados bajos.</p>	<p>Los que gobiernan.</p> <p>Los que manejan aspectos del funcionamiento administrativo financiero contable.</p> <p>Los que administran la comunicación.</p>	<p>Información</p> <p>Encuentro sociocultural</p>	<p>-Presentación de informes, dossier, con las tareas que desarrolla la Unidad de Comunicación y aspectos deficitarios de la comunicación organizacional de la institución.</p> <p>-Organización de encuentros entre el equipo de dirección, de las áreas administrativo financiero contable, y de la Unidad de Comunicación.</p>
<p>Peso histórico de la visión centralista de la UDELAR en tensión con la construcción de identidad de sede.</p> <p>Conocimientos restringidos y percepciones erráticas en el colectivo universitario sobre la gestión de la comunicación institucional y de</p>	<p>Los que gobiernan.</p> <p>Los que ejercen funciones de docencia, investigación y extensión.</p> <p>Los que administran la operativa funcional.</p> <p>Los que estudian.</p> <p>Egresados.</p> <p>Los que</p>	<p>Información</p> <p>Información</p>	<p>-Elaboración de un video institucional con la historia de la sede universitaria.</p> <p>-Desarrollo de una campaña multimedia (revista institucional, cartelera, informes, intranet) con información sobre la organización, su proceso de desarrollo y las dimensiones</p>

<p>las limitaciones de los modelos instaurados, así como del trabajo de la Unidad de Comunicación en sus distintas dimensiones en la comunicación organizacional.</p> <p>Herencia de un pensar y actuar desde las propias lógicas disciplinarias.</p>	<p>administran la comunicación.</p>	<p>Sensibilización</p> <p>Encuentro sociocultural</p>	<p>comunicacionales.</p> <p>Realización de piezas gráficas, radiofónicas y audiovisuales promoviendo el sentido identitario.</p> <p>Talleres de encuentro entre dirección, docentes y funcionarios no docentes para trabajar sobre intereses, necesidades de cada actor.</p> <p>Jornadas de participación e implicación en el diseño del plan de comunicación organizacional.</p>
<p>Debilidades en la planificación estratégica para el desarrollo institucional a largo plazo.</p> <p>Enclaves administrativos verticales, parcelados y de escasa articulación entre áreas y actores académicos.</p> <p>Escasa participación de los espacios de</p>	<p>Los que gobiernan.</p> <p>Los que ejercen funciones de docencia, investigación y extensión.</p> <p>Los que administran la operativa funcional.</p> <p>Los que administran la comunicación.</p>	<p>Participación</p>	<p>Realización de jornadas participativas de discusión sobre el desarrollo político institucional y perspectivas.</p> <p>Conformación y participación de grupos de mejora integrado por representantes de distintas áreas.</p> <p>Organización de eventos de</p>



			<p>solucionar en conjunto.</p> <p>Organización de eventos de integración, académicos, recreativos, culturales.</p>
--	--	--	--

## Final.

### *Apuntes finales, reflexiones*

Como se habrá observado la perspectiva comunicacional desarrollada en el presente trabajo interviene en una realidad concreta con la finalidad de provocar un cambio social, es decir su intervención no es pasiva ni se la concibe “al servicio de”. Para posibilitarlo el rol como comunicadores sociales que asumimos este desafío debe incorporar nuevas competencias y responsabilidades que nos involucren enactivamente con el proyecto y los diversos actores en escena, siendo arte y parte “en” y “con”, investigando-actuando-siendo. En la perspectiva de la Comunicación Estratégica el cambio real es el cambio conversacional.

Frente a una problemática tan dinámica y multidimensional buscamos un abordaje desde la transdisciplinariedad, que nos permita operar e intervenir estratégica y enactivamente en un doble juego de investigación-acción, desde la complejidad y la fluidez. Y como la propia metodología de la Comunicación Estratégica nos ayuda a poner en práctica ese entender haciendo, encuentra en la noción de lo situacional en la institución universitaria del presente caso, las particularidades y especificidades que dan razón al despliegue de este trabajo como respuestas también dinámicas a la problemática planteada. Siempre que la consideremos en su modo de estar siendo en su propio sitio (Massoni, 2007). Por ello nuestro esfuerzo en la búsqueda de la identificación de los múltiples factores que hacen a esta entidad ese estar siendo.

A la par de una continua revisión teórica, este trabajo nos ha insumido un diálogo permanente con múltiples actores, interiorizarnos de las diferentes perspectivas, inquietudes, intereses, necesidades, saberes, intentar colocarnos desde sus lugares y roles, para lo cual hemos apelado a las metodologías y herramientas que nos aporta la Comunicación Estratégica desde la Investigación Enactiva en Comunicación.

Hemos desarrollado específicamente la técnica de reconocimiento de las Marcas de Racionalidad, lo que nos ha permitido colocar en evidencia las configuraciones dominantes correspondientes a sus respectivas dimensiones. Puntualmente nos ha ayudado a visualizar el predominio de un accionar difusionista en el papel que cumple la comunicación organizacional, así como también revela el potencial que reúne la sede universitaria para un despliegue multidimensional que enriquezca el diálogo y posibilite nuevas transformaciones para el buen vivir institucional<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Este resultado no debe resultarnos nada llamativo, como citamos con algunos de los autores de referencia internacional para el presente trabajo, en la publicación de Simancas González, y García López, “Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas”, ellos concluyen en su

Seguidamente en el presente trabajo aplicamos la técnica de la Versión Técnica Comunicacional Organizacional de sede Salto Udelar, con el fin de interiorizarnos en las problemáticas y las multidimensionalidades de las mismas. Si bien es recomendable para una etapa futura abrir a un mayor grado de consulta a los efectos de alcanzar una definición concertada mas amplia, el avance nos permite identificar a partir del problema central, sus aspectos, componentes, niveles, hallando interesantes síntomas y consecuencias del problema, así como las causas básicas y próximas que lo generan.

El crecimiento acelerado, el centralismo institucional, las limitadas visiones sobre el papel de la comunicación y las restricciones propias de esta área, como se ha podido apreciar, emergen como las principales causas de la problemática que nos interpela. Estas son analizadas desde diferentes componentes y aspectos –económico, socio histórico culturales, político administrativos, estructurales-, donde se despliega el complejo entramado relacional de causas – síntomas – consecuencias, de cada componente, develando diversas perspectivas que cruzan cada uno de estos, dándonos a su vez pautas claras sobre la dirección de la transformación a plantear.

A su vez, esta técnica la complementamos con la de Reconocimiento y jerarquización de Actores, que nos sirvió para componer una cartografía de los mismos, también de acuerdo a componentes, aspectos, niveles y vinculación que se establecen entre los diversos actores involucrados. Este trabajo hace foco en re-identificar a los actores, permitiendo ordenar y jerarquizar su participación-intervención, tarea nada sencilla en una institución dinámica y compleja, donde los actores fluctuantemente “entran” y “salen”.

Para ello hemos tenido en cuenta las características de una entidad universitaria pública latinoamericana y por tanto co-gobernada, donde el peso de la representación de los diferentes órdenes en espacios de decisiones es gravitante y este se reitera en los diferentes aspectos del problema, pero donde también otros actores se relacionan con la situación comunicacional, desde diferentes perspectivas, con sus propios intereses y necesidades.

Avanzar en el Reconocimiento y jerarquización de los Actores nos permitió a su vez construir las Matrices socioculturales que operan en la institución. Esta nos ayudó a visualizar y comprender como participa y establece la comunicación cada actor, ligado desde su grupo-rol.

Y en el proceso de técnicas aplicadas, arribamos al Árbol de soluciones a modo de un Plan Operativo. Donde la herramienta de la matriz escalonada de planificación concertada, nos permitió de manera propositiva, establecer acciones en distintas dimensiones y escalas, para alcanzar las transformaciones deseadas.

---

estudio que “El modelo de comunicación dominante en las universidades públicas españolas es el difusionista y vertical, obviando modelos alternativos, más participativos y horizontales” (2017 p. 736).

De acuerdo a los diferentes componentes identificados, los actores que intervienen y el proceso comunicacional acorde, se plantean las acciones a desarrollar en cada caso, dando como resultado el despliegue de una política comunicacional multidimensional con el acento puesto en los procesos de diálogo y participación, abierta al encuentro, en el marco de una estrategia dinámica que aporta respuestas transformadoras desde el paradigma de la complejidad.

La estrategia planteada en una primera etapa de intervención busca desde lo comunicacional la transformación de la organización para que esta a su vez sea un motor más activo en la transformación y desarrollo social - regional. Como se observa esto también implica la reconfiguración de algunos roles y competencias del comunicador organizacional, quien se ve desafiado, así como la reconfiguración de diversos actores involucrados, poniendo en diálogo social sus saberes, intereses, necesidades y expectativas.

No podemos omitir que durante el desarrollo del presente trabajo se presentaron diversas dificultades, que nos obligaron a una revisión y en secciones la reelaboración completa. En parte por las características como expresábamos dinámica de la institución, con actores en continuo desplazamiento, cambios de roles en actores claves, incluso de las propias autoridades, con reestructuras académicas importantes, pero particularmente el período transicional por el que atraviesa la organización viviendo algo asemejado a una metamorfosis institucional, nos ha llevado a articular el encuadre situacional. El pasaje de sede universitaria local hacia la conformación de un Centro Universitario Regional, plantea mucho más que una nueva estructura. Aquí los preceptos y postulados de la Comunicación Estratégica Enactiva hacen posible navegar en aguas turbulentas en la búsqueda de una resolución sin quedar a la deriva.

Por otra parte el desafío de intervenir en una institución en cambio personalmente nos ha ayudado mucho para comprenderla mejor y desplegar nuevas capacidades de intervención en búsqueda del cambio social desde y promoviendo lo conversacional. Asimismo el conjunto de herramientas metodológicas utilizadas cobran sentido real en lo participativo, cambiante desde el enriquecimiento de lo multifocal, ayudando a percibir con mayor claridad el ecosistema comunicacional, identificando capas y dimensiones que conviven dentro de una diversidad que la autoalimenta y regenera, que permite la lucha por la búsqueda de equilibrios frente a la puja por espacios de control y dominación.

Así, sin pocas dificultades ni menores esfuerzos, hemos avanzado en delinear un Plan Operativo desarrollado en el Árbol de soluciones donde planteamos un despliegue de acciones que han buscado trascender modelos comunicativos insuficientes, permitiéndonos desde lo comunicacional estar al alcance con el proceso de crecimiento de la sede universitaria, su impronta descentralizadora en compromiso con el desarrollo

regional. Esto nos lleva a sostener que una nueva política comunicacional organizacional para la sede Salto de la Universidad de la República, es posible.

También quedan planteados nuevos desafíos a futuro en referencia a dar continuidad en el desarrollo y profundización de las técnicas que ayuden al despliegue del plan comunicacional estratégico, así como en las diferentes escalas de la organización: local, regional, nacional. Desafío que se abre en nuevas posibilidades a futuros investigadores, dentro del amplio y poco explorado terreno de la comunicación organizacional de la Udelar en el interior del país.

De continuarse un estudio y diseño comunicacional de la sede universitaria aquí abordada, mediante un modelo de comunicación estratégica enactiva y ateniéndonos a los siete pasos del algoritmo fluido que nos propone la Dra. Massoni en el despliegue de las distintas metodologías, deberá profundizarse una investigación de campo que ahonde el desarrollo descriptivo, el análisis y el registro aquí planteado, y en segundo orden permitan a su vez el desarrollo de un Plan Operativo de la Estrategia Comunicacional, materia en la cual en el presente trabajo se esboza como un primer acercamiento y donde se formulan una serie de acciones a desarrollar, pero sin llegar a construir una Matriz de planificación de proyectos, programas y políticas.

Como se ha referenciado en el presente documento, son muy escasos los trabajos de investigación y antecedentes sobre las realidades de la comunicación organizacional en nuestras universidades, y a su vez las existentes en general abordan el trabajo desde metodologías tradicionales, así como muy pocas lo hacen desde una perspectiva propia y efectivamente comunicacional. He aquí un gran desafío a futuro y que hoy interpela desde el conocer el impacto e incidencia de nuevas prácticas y modalidades del flujo comunicacional, ejemplo de ello es indagar en cómo lo plantean desde las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Así como aquellas modalidades que emergen insospechadamente en el devenir de lo social, en cuanto “hacer comunicación hoy, requiere una consideración de las consecuencias de la temporalidad tanto sobre el pensamiento como sobre la acción comunicativa para transformarla en acción comunicacional” (Massoni y Mascotti, 2013).

## Bibliografía

- Appella, Gabriel, Huarte, Cecilia y Vargas, Teresita, (2012); “Análisis situacional desde la comunicación, Capítulo I: Diseño del trabajo de campo”. Cuadernos de cátedra No. 6, Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP, Argentina.
- Bauman Zygmunt, (2006) “Vida líquida”, Paidós, Buenos Aires, Argentina.
- Comisión Coordinadora del Interior – Universidad de la República del Uruguay. Programas Regionales de Enseñanza Terciaria. 2008 – 2010 y su proyección al 2020. Serie Documentos de Trabajo CCI N°1, Montevideo, Uruguay, noviembre 2008.
- de Aguilera Moyano, M., Farias Batlle, P., & Baraybar Fernández, A. (2012). “La comunicación universitaria. Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos”. Revista ICONO14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes, 8(2), 90-124. <https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.248> . Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Deleuze Gilles y Guattari Félix, (2000) “Mil Mesetas, Capitalismo y Esquizofrenia”, Pre-textos, Valencia, España.
- Diaz Bordenave, Juan, (2011); “El desarrollo de un comunicador para el desarrollo”. Mimeo. Asunción, Paraguay.
- Equipo Rectoral Udelar (2010); “La Universidad al servicio de la República. Contribución del Equipo Rectoral a la elaboración del Plan Udelar 2010 - 2020”. Rectorado Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.
- Figueroa Garrido, Verónica (2018); “Claves para comprender el acceso a la Universidad de la República de los estudiantes del interior del país. Investigación realizada en Salto, Tacuarembó y Cerro Largo”. Montevideo. Uruguay.
- Follari, Roberto; Pensar lo público: la difuminación de los horizontes. México, 2000. , extraído de Tiempo de Educar, vol. 4, núm. 7, 2003, Universidad Autónoma de México. <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Argentina/cic-uncuyo/20121212114207/follari1.pdf>. Recuperado el 16 de setiembre de 2019.

- Freire, Paulo, (1996) “Pedagogía de la autonomía”, editorial Siglo Veintiuno, México.
- Galano, Carlos, (2011); “Territorios de la vida o desertificación de mercado”, en Sustentabilidad(es) <http://www.sustentabilidades.usach.cl/sites/sustentable/files/paginas/06-04.pdf> y <http://rio20.net/documentos/territorios-de-la-vida-o-desertificacion-de-mercado>. Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Galindo Cáceres, Jesús, (2012) “Comunicología e ingeniería en comunicación social del conflicto y la articulación. Apuntes para un programa de trabajo en comuniconomía de la comunicación estratégica”. Intersticios Sociales – Colegio de Jalisco marzo – agosto, 2012, num 3, México.
- Igarza, Roberto, (2009) “Burbujas de ocio. Nuevas formas de consumo cultural”. Lcrj’ inclusiones La Crujía, serie futuribles. Buenos Aires, Argentina.
- Jung Garibaldi, María Eugenia, (2013) “Antecedentes históricos de la Universidad en el interior del país. Cronología y selección documental”, volumen I y II. Archivo General de la Universidad (AGU), Comisión Coordinadora del Interior UDELAR, serie Universidad/Interior. Montevideo, Uruguay.
- Jung Garibaldi, María Eugenia, (2018), “La educación superior entre el reclamo localista y la ofensiva derechista. El Movimiento pro- Universidad del Norte de Salto (1968-1973)”. Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC) UDELAR, Colección Biblioteca Plural. Montevideo, Uruguay.
- Iglesias, M., Pagola, C. y Uranga, W., (2012) “Enfoques de Planificación”, Cuadernos de cátedra No 5, Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP, Argentina.
- Kaplún, Gabriel, (2004), “Mitos y deseos sobre desarrollo, participación y comunicación”, IAMCR – Porto Alegre 2004 - Section: Participatory Communication Research. <http://www.edicionessimbioticas.info/IMG/pdf/kaplun.pdf> - <https://edoc.site/kaplun-pdf-free.html>. Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Marafioti Roberto, (1996) “Culturas nómades, juventud, culturas masivas y educación”. Biblos, Buenos Aires, Argentina.

- Martín Barbero, Jesús, (1987) “De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía”. Editorial Gustavo Gili, Barcelona, España.
- Martín Barbero, Jesús, (1988) “Procesos de comunicación y matrices de cultura” Itinerario para salir de la razón dualista. Editorial Gustavo Gili, México, pág. 164.
- Martín Barbero, Jesús, (2001) Barbero Martín Jesús; “Transformaciones comunicativas y tecnológicas de lo público”. México. [www.infoamerica.org/documentos\\_word/martin\\_barbero1.doc](http://www.infoamerica.org/documentos_word/martin_barbero1.doc). Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Massoni, Sandra Hebe, (2007) “Estrategias, Los desafíos de la comunicación en un mundo fluído”, La multidimensionalidad de lo real y el abordaje comunicacional para el desarrollo sostenible. HomoSapiens, Rosario, Santa Fe, Argentina.
- Massoni, Sandra (2007); “Cómo abordar las múltiples dimensiones de lo real: Diagnóstico y prescripción de marcas de racionalidad comunicacional”, Universidad Nacional de Rosario, FISEC, Argentina. <http://www.cienciared.com.ar/posgradounlz/estrategarcap11.pdf> Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Massoni, Sandra Hebe, (2007) “Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”, Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Santa Fe, Argentina.
- Massoni, Sandra (2007); La comunicación en los planes estratégicos urbanos: el imperialismo de lo simbólico y la mirada euclidiana sobre el mundo. Publicado en: Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones, Rosario, Argentina.
- Massoni, Sandra H. (2007), “Moebius, estrategia y comunicación”. FISEC- Estrategias – Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año III, Número 7, Mesa VI. Argentina. <http://www.fisec-estrategias.com.ar/> - [http://cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec07\\_m6pp29\\_41.pdf](http://cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec07_m6pp29_41.pdf). Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Massoni, Sandra y Mascotti, Mariana (2007, 6 de junio); “Otro comunicador”, Página 12, Argentina. <http://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-195723-2012-06-06.html> Recuperado el 16 de setiembre de 2019.

- Massoni, Sandra, (junio 2010). Artículo en Página 12 “Multidimensionalidad y comunicación”, <http://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-146806-2010-06-02.html> Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Massoni, Sandra, (2011) “Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación”. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Santa Fe, Argentina.
- Massoni, Sandra, (2012) FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año VI, Número 16, (2012), pp 69-85. <http://www.fisec-estrategias.com.ar> ISSN 1669- 4015 CRÓNICA DE LA COMUNICACIÓN EN UN MUNDO FLUIDO.
- Massoni, Sandra, (2013) “Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural”. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Santa Fe, Argentina.
- Massoni, Sandra y Mascotti, Mariana, (2013) “La comunicación del INTA Lechero. Investigación para el encuentro sociocultural. Ediciones INTA. Rafaela, Santa Fe, Argentina.
- Massoni, Sandra, (2016) “Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires”. Ediciones CIESPAL. Quito, Ecuador.
- Massoni, Sandra, (2016) “Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional”. Civilizar Ciencias De La Comunicación, 03 (03): 97-106 enero-junio de 2016. Recuperado a partir de <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/Civilizarcomunicacion/article/view/595> . Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Massoni, Sandra (2018) “Investigación enactiva en comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos”. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, N° 28, enero/junio 2018, ALAIC. <https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/1149/547>. Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Massoni, Sandra, (2018) “Aportes de la comunicación estratégica a las políticas públicas en sociedades políticamente democráticas, pero socialmente fascistas”, publicado en POLÍTICAS PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN: UNA CUESTIÓN ESTRATÉGICA (Compiladores: Sandra Massoni- Washington Uranga – Verónica Longo). Nueva Editorial Universitaria - U.N.S.L., San Luis, Argentina.

- Morin Edgar, (1998) “Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad”, Epistemología de la complejidad, Paidós, Buenos Aires.
- Maturana, Humberto, serie de videos denominados “La belleza de pensar”, [http://www.youtube.com/watch?v=e5zIpNO\\_XoY](http://www.youtube.com/watch?v=e5zIpNO_XoY) / <http://www.youtube.com/watch?v=AqhsnHR0q1c> / <http://www.youtube.com/watch?v=Z4jhy-mgYbY>
- Matus, Carlos (2008) El actor en situación (sesión 5), en Teoría del juego social, Edic. UNLA (Colecc. Planificación y Políticas Públicas), Buenos Aires.
- Najmanovich, Denise (2008), “Adiós a Planolandia, Abandonando el reino de las dicotomías”. Mirar Con Nuevos Ojos Nuevos Paradigmas en la Ciencia Y Pensamiento Complejo. Editorial Biblos. Argentina. Revisando en: <http://bibliotecaparalapersona-epimeleia.com/greenstone/collect/ecritos2/index/assoc/HASH346e.dir/doc.pdf> - [http://www.denisenajmanovich.com.ar/htmls/0301\\_textos.php](http://www.denisenajmanovich.com.ar/htmls/0301_textos.php) Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Noboa, Alejandro (2005), “Comunicación y Descentralización: la identidad de la Regional Norte – Universidad de la República”, Salto, Uruguay.
- Noboa, Alejandro (2009), “Pensar la Regional”. Regional Norte, Universidad de la República. Salto, Uruguay.
- Noboa, Alejandro, “Discurso Homenaje a Egresados 2012”, Gestión Universitaria, Página del Director. <http://www.unorte.edu.uy/editorial-gestion-universitaria>. Recuperado el 16 de setiembre de 2019. El Dr. Noboa fue director de la sede Salto de la UDELAR entre los años 2007 – 2014.
- Noboa, A., Pinato, C., y Robaina, N., (2012) “Hacia una real inclusión educativa. Un estudio de la población estudiantil de la Regional Norte”. Encuesta de la Regional Norte que estudia su impacto social de acuerdo al perfil de sus estudiantes. El informe está disponible en: <http://www.unorte.edu.uy/node/1031> y <http://www.universidad.edu.uy/prensa/renderItem/itemId/32501>. Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Pineda de Alcázar, Migdalia, (2000) Los Paradigmas de la comunicación: nuevos enfoques teórico-metodológicos. Diálogos de la comunicación, ISSN 1813-9248, N° 59-60, 2000, págs. 265-271 <http://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/Paradigmas%20de%20la%20comunicacion.pdf>. Recuperado el 16 de setiembre de 2019.

- Plan de Estudio de la Carrera de posgrado “Maestría en Comunicación Estratégica” de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina, 1012. [http://www.fcpolit.unr.edu.ar/wp-content/uploads/Plan\\_de\\_Estudios\\_Maestria\\_en\\_Comunicaci%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica.pdf](http://www.fcpolit.unr.edu.ar/wp-content/uploads/Plan_de_Estudios_Maestria_en_Comunicaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica.pdf). Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Recalde, Laura, con aportes de Cabrera, M. Lagaxio, V., Stuhldreher, A., y Alonso, F. (2013), “Comunicación: La Universidad en el interior en clave de Desarrollo”, disponible en: <http://www.cci.edu.uy/sites/default/files/unapac/5/mobile/index.html> - <http://www.cci.edu.uy/documentos-de-trabajo> . Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Rodiles-Casamayor, A., & Viel-Fajardo, M. (2016). “Comunicación Universitaria. Pautas para su gestión desde el contexto de la Educación Superior cubana”. Razón Y Palabra, 20(1\_92), 452-480. Recuperado a partir de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/97> . Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Rodríguez, José Raúl y Guerrero, Soledad (2009). Estado de situación de la política de becas para estudiantes universitarios en Uruguay, Comisión Coordinadora del Interior, Unidad de Apoyo Académico. [http://www.cci.edu.uy/sites/default/files/ANEXO%20XIV\\_0.pdf](http://www.cci.edu.uy/sites/default/files/ANEXO%20XIV_0.pdf). Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Schnitman, Dora Fried, (1998) “Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad”, Ciencia, cultura y subjetividad, Paidós, Buenos Aires.
- Simancas-González, Esther (2016). “La comunicación en la universidad pública española. De la comunicación instrumental a la comunicación para la democracia y la participación”. Tesis doctoral. Universidad de Málaga, España. <http://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/12246> - [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12246/TD\\_SIMANCAS\\_GONZALEZ\\_Esther.pdf?sequence=1](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12246/TD_SIMANCAS_GONZALEZ_Esther.pdf?sequence=1) . Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Simancas-González, Esther; García-López, Marcial (2017). “Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas”. El profesional de la información, v. 26, n. 4, pp 735-744. España. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17> - <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2017.jul.17> . Recuperado el 16 de setiembre de 2019.

- Uranga, Washington, (2007) “Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales”. <https://animacionsocioculturalunlz.files.wordpress.com/2014/09/mirar-desde-la-comunicacion3b3n-uranga.pdf> Recuperado el 16 de setiembre de 2019.

Este texto contiene elementos ya incluidos en URANGA, Washington y BRUNO, Daniela, “Tres perspectivas para comprender/nos”. Mimeo, Buenos Aires, 2001. Se integran también aquí numerosos aportes surgidos en el trabajo conjunto y en el debate con los equipos de cátedra del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales de la Fac. de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP y del T.A.O. en Políticas y Planificación de la Comunicación de la Fac. de Ciencias Sociales de la UBA, a cuyos integrantes el autor agradece sus contribuciones.

- Varela, Francisco, (1990) “Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales”. Gedisa, Barcelona, España. 57 a 69. También disponible en: <http://introduccionlenguaje2010.files.wordpress.com/2010/10/varela-francisco-conocer.pdf> Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Varela, Francisco; TV Atina – programa 3. <http://www.youtube.com/watch?v=9NgbXQTWH1E>. Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Wallerstein Immanuel. (1996) De Informe de la Comisión Gulbenkian para las Ciencias Sociales, “Abrir las ciencias sociales” Siglo XX, México.

## **Índice de Imágenes, Figuras y Tablas**

### **Imágenes:**

- Imagen 1. Fachada sur edificio sede central Udelar Salto. – Pág. 15
- Imagen 2. Captura de pantalla Portal de la sede Salto Cenur Litoral Norte Udelar. – Pág. 78
- Imagen 3. Captura de pantalla Portal de Radio “La Regional” de la sede Salto Cenur Litoral Norte Udelar. – Pág. 80
- Imagen 4. Foto en Radio “La Regional”, programa “Dialogando con la Universidad”. – Pág. 80
- Imagen 5. Invitados al programa “Dialogando con la Universidad” de Radio “La Regional”. – Pág. 81
- Imagen 6 a - 6 b. Capturas de pantalla página facebook de la sede Salto Cenur Litoral Norte Udelar. – Pág. 82
- Imagen 7. Portada del Boletín “Perfil Litoral Norte”, edición N° 13. – Pág. 84

### **Figuras:**

- Figura 1. Crecimiento de la matrícula de la sede Salto Udelar. – Pág. 16
- Figura 2. Evolución del estudiantado y distribución por área académica de la sede Salto Udelar. – Pág. 17
- Figura 3. Modelo de regionalización de la UDELAR en el país. – Pág. 18
- Figura 4. Mapa con la ubicación del Centro Universitario Regional Litoral Norte de la UDELAR. – Pág. 18
- Figura 5. Técnicas, instrumentos y herramientas de una IEC. – Pág. 73
- Figura 6. Pasos en la Metodología de Comunicación Estratégica. – Pág. 74

- Figura 7. Pasos y procedimientos en la aplicación de la técnica Análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional. – Pág. 76
- Figura 8. Reconocimiento de actores, aspecto Económico. – Pág. 109
- Figura 9. Reconocimiento de actores, aspecto Socio Histórico Cultural. – Pág. 110
- Figura 10. Reconocimiento de actores, aspecto Administrativo Político. – Pág. 111
- Figura 10. Reconocimiento de actores, aspectos Estructurales. – Pág. 112

### **Tablas:**

- Tabla 1. Marcas de Racionalidad. – Pág. 94
- Tabla 2. Versión Técnica Comunicacional. Componentes y aspectos del problema. – Pág. 100
- Tabla 3. Versión Técnica Comunicacional sintética. – Pág. 106
- Tabla 4. Reconocimiento de Matrices Socioculturales. – Pág. 114



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY