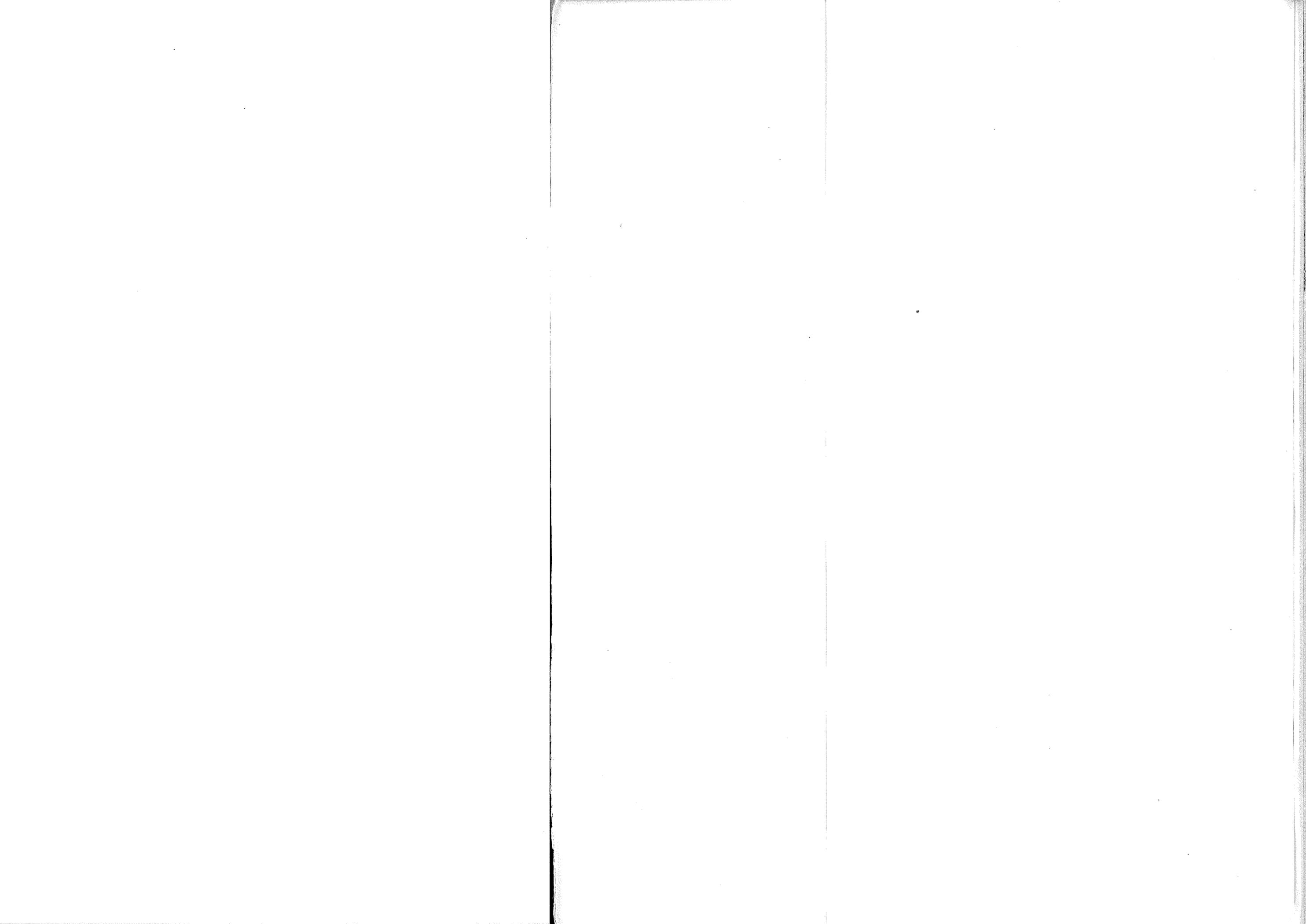


Comu  
nica  
ción

Des  
cen  
tra  
liza  
ción

Alejandro Noboa



Alejandro Noboa

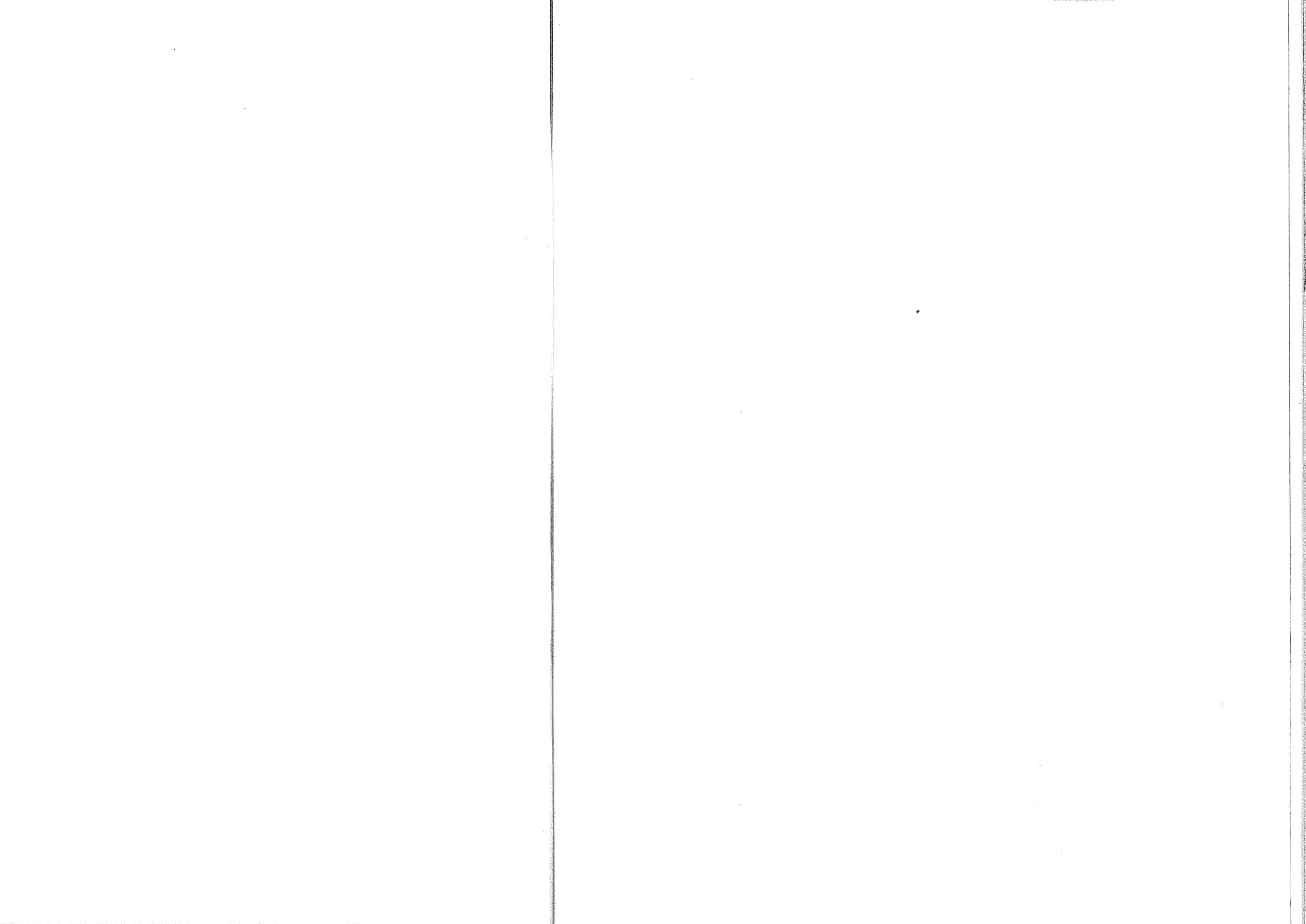
COMUNICACION Y DESCENTRALIZACION

Identidad de Regional Norte – Universidad de la República

AÑO 2005



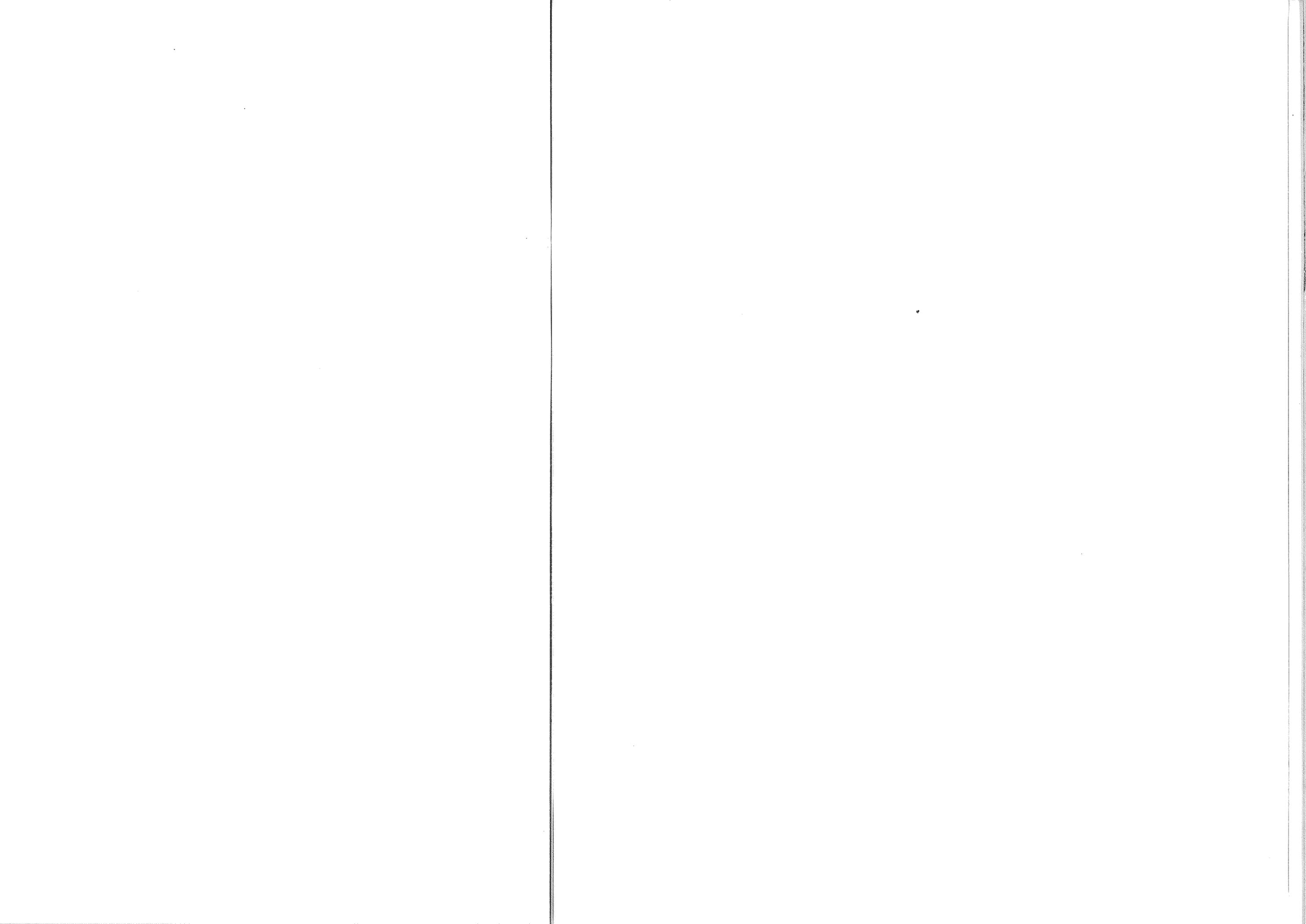
ATENEO AYUI  
ediciones



A Ana,  
por su incansable apoyo y sensatos consejos,

a Valentina, Lorenzo y Francisco,  
mis hijos  
solventan el presente

A Stella, y a la memoria de Carlucho,  
mis padres  
solventaron el pasado



# PROLOGO

Lo que ustedes van a encontrar en estas páginas es el fruto de una investigación inconclusa, seguramente menos pulida de lo que uno mismo desea, pero sin duda nacida de una buena cuota de esfuerzo en soledad como suelen ser las tesis doctorales.

También resulta un cruce de caminos entre la sociología, la psicología social, la comunicación, la imagen, la antropología, etc. que se mezclan en beneficio del producto científico y para jerarquizar el curioso fenómeno elegido para el estudio.

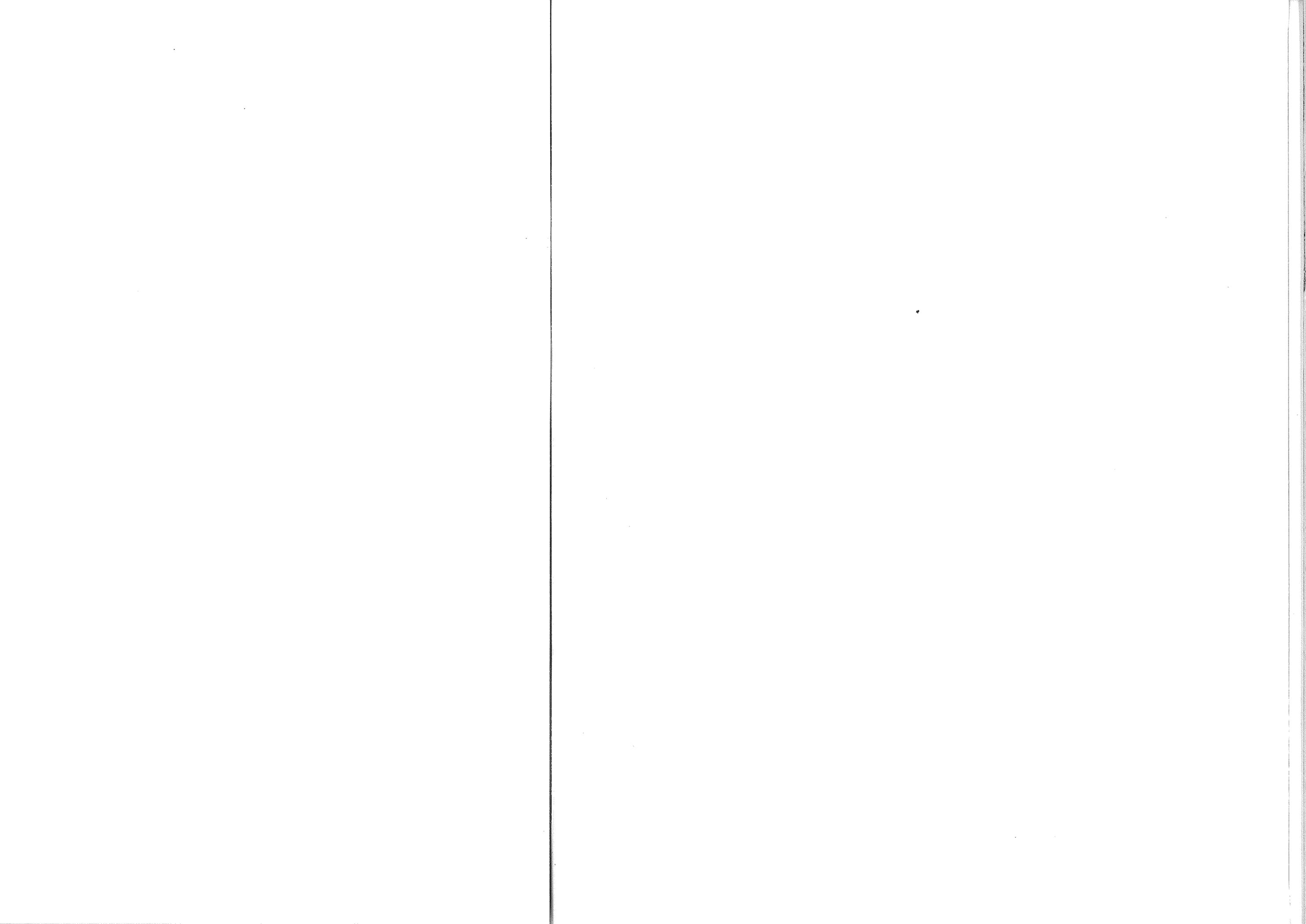
Bajo la convicción que el estudio de los cambios en las organizaciones sólo son posibles desde miradas mutantes, al decir del maestro Jesús Ibáñez "*de sociólogos nómades*", se corren los riesgos que las mutaciones implican y se asumen las consecuencias que arrastra la exhibición de la herejía que este texto puede implicar.

La invitación es a criticar, sea la forma de construcción del discurso, en este caso la excusa fue el MDCS; o sean los contenidos elaborados, en este caso la reivindicación de mayor autonomía regional en un país terriblemente centralista.

En fin queridos lectores sus críticas serán bienvenidas por tanto juzguen sin temor y sin contemplaciones para que el próximo trabajo resulte mejor en sus estrategias como en sus productos. Muchas gracias.

Salto, 15 de marzo de 2004.

**El autor**



Capítulo I  
**COMUNICACION E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL**

<b>I.1 Cultura, identidad e imagen en las organizaciones .....</b>	<b>19</b>
I.1.1 <i>Qué se entiende por "Cultura" .....</i>	19
I.1.2 <i>Las capas de la cultura .....</i>	22
I.1.3 <i>Cultura organizacional y cultura nacional .....</i>	23
<b>I.2 Comunicación, cultura, identidad e imagen en las*organizaciones .....</b>	<b>23</b>
I.2.1 <i>Identidad e imagen organizacional .....</i>	25
I.2.2 <i>Identidad e imagen corporativa .....</i>	26
I.2.3 <i>Dimensiones de la identidad e imagen corporativa .....</i>	27
<b>I.3 Identidad e imagen en las universidades públicas .....</b>	<b>28</b>

Capítulo II  
**LA MEDIACION DE LA COMUNICACION**

<b>II.1. Algunos modelos para el estudio de las comunicaciones .....</b>	<b>29</b>
II.1.1 <i>Algunos modelos (particulares) para el estudio de la comunicación de masas .....</i>	30
II.1.2 <i>Los modelos generales para el estudio de la comunicación .....</i>	31
<b>II.2 El Modelo Dialéctico de la Comunicación Social: recorrido historiográfico .....</b>	<b>34</b>
II.2.1 <i>Biología, psicología y sociología cimientos de los procesos comunicativos .....</i>	39
II.2.2 <i>Aspectos psicológicos en la interacción comunicativa .....</i>	39
II.2.3 <i>Aspectos sociológicos en la interacción comunicativa .....</i>	40
II.2.4 <i>Lo estrictamente comunicativo .....</i>	41
II.2.5 <i>La comunicación mediadora y mediada en la producción social de comunicación .....</i>	42

Capítulo III  
**LOS PROCESOS DE CAMBIO EN LA UNIVERSIDAD**

<b>III.1 Los problemas de la Universidad a principios del Siglo XXI .....</b>	<b>47</b>
III.1.1 <i>Escasa atención a los fenómenos comunicacionales .....</i>	48
<b>III.2 El Uruguay universitario de principios de Siglo XXI .....</b>	<b>48</b>
III.2.1 <i>La Universidad de la República en tiempos de cambio .....</i>	48
<b>III.3 Comunicación y Universidad .....</b>	<b>49</b>

III.3.1 Surgimiento y lugar actual de la comunicación en las universidades.....	49
III.3.2 La situación en Uruguay .....	50
III.3.3 La Universidad de la República.....	50
III.3.4 Apertura social para superar deslegitimación creciente .....	50
III.3.5 Comunicación para la nueva Universidad .....	51
III.3.6 Comunicación y difusión del conocimiento .....	52
III.3.7 Los obstáculos para el estudio de la comunicación en la Universidad .....	52

## Capítulo IV

### LA ESTRATEGIA METODOLOGICA DE ESTUDIO

<b>IV.1 Lineamientos generales .....</b>	<b>53</b>
<b>IV.2 El diseño de exploración .....</b>	<b>53</b>
IV.2.1 Metodología de trabajo.....	53
IV.2.1.1 Los recortes de la prensa local y nacional .....	53
IV.2.1.2 Exploración de las características sociodemográficas de los públicos de la institución, y las percepciones acerca del acontecer de la misma .....	54
IV.2.1.3 Los dispositivos de comunicación interna y visual existentes .....	55
IV.2.1.4 Las técnicas .....	55
<b>IV.3 La investigación definitiva .....</b>	<b>56</b>
IV.3.1 Objetivos específicos .....	56
IV.3.2 Hipótesis de la investigación .....	56
IV.3.3 La estrategia diseñada para la investigación definitiva .....	57
<b>IV.4 El diseño y aplicación de la Encuesta.....</b>	<b>58</b>
IV.4.1 El cuestionario.....	58
IV.4.2 Las muestras .....	58
<b>IV.5 El análisis de los datos producidos por la Encuesta .....</b>	<b>59</b>
IV.5.1 La segmentación de los públicos .....	60
IV.5.1.1 Segmento I. El Núcleo institucional .....	60
IV.5.1.1.1 Variables e ítems de relevamiento que conforman el Sistema social .....	60
IV.5.1.1.2 Variables e ítems de relevamiento que configuran el Sistema de la comunicación .....	60
IV.5.1.1.3 Variables e ítems de relevamiento que configuran el Sistema ecológico .....	60
IV.5.1.2 Segmento II. La Periferia del Núcleo Institucional .....	60
IV.5.1.2.1 Variables e ítems de relevamiento que configuran el Sistema social .....	60
IV.5.1.2.2 Variables e ítems de relevamiento que configuran el Sistema de la comunicación .....	60
IV.5.1.2.3 Variables e ítems de relevamiento que configuran el Sistema ecológico .....	60
IV.5.1.3 Segmento III. La Periferia Institucional .....	60
IV.5.1.3.1 Variables e ítems de relevamiento que configuran el Sistema social .....	60
IV.5.1.3.2 Variables e ítems de relevamiento que configuran el Sistema de la comunicación .....	60
IV.5.1.3.3 Variables e ítems de relevamiento que configuran el Sistema ecológico .....	60
IV.5.2 Las técnicas de análisis utilizadas .....	61
IV.5.2.1 Método de lectura lógica de Piñuel Raigada .....	61
IV.5.2.2 Método suplementario empleado en el análisis de las Tablas de contingencias .....	64
<b>IV.6 El estudio de los socioesquemas a través de las expresiones vertidas en reuniones de trabajo grupal .....</b>	<b>65</b>

Capítulo V  
BREVE HISTORIA DE LA REGIONAL NORTE / SEDE SALTO

V.1 Las raíces históricas de la cultura universitaria en la Región .....	69
V.2 Breve recorrida por los acontecimientos .....	71
V.3 La Regional Norte – Sede Salto, en el momento actual .....	74
V.3.1 Ubicación geográfica .....	74
V.3.2 La organización formal actual .....	74
V.3.3 Los órganos de cogobierno .....	75
V.3.4 Los órganos académicos .....	75
V.3.5 Los departamentos de gestión .....	76

Capítulo VI  
LA POBLACION ESTUDIADA

VI.1 Descripción en general .....	77
VI.1.1 Dimensiones sociodemográfica, socioeconómica y sociocultural .....	77
VI.1.2 Dimensión socioinstitucional y autopercepción ideológica .....	78
VI.1.3 Dimensión valorativa: valores expresados .....	79
VI.2 Descripción de los segmentos contruídos para el análisis .....	79
VI.2.1 Dimensiones sociodemográfica, socioeconómica y sociocultural .....	79
VI.2.2 Dimensión socioinstitucional y autopercepción ideológica .....	80
VI.2.3 Dimensión valorativa: valores expresados .....	82

Capítulo VII  
LOS FUNCIONARIOS DOCENTES Y NO DOCENTES:  
Vision de sistemas y componentes

VII.1 El Sistema social .....	83
VII.1.1 La estabilidad del personal .....	83
VII.1.2 La toma de decisiones en la institución .....	85
VII.2 El Sistema de comunicación .....	86
VII.2.1 El uso de la comunicación .....	86
VII.2.2 Los dispositivos de la comunicación .....	88
VII.2.3 La orientación de la comunicación .....	89
VII. 3 El Sistema ecológico .....	91
VII.3.1 El clima y las expectativas acerca del futuro de la institución .....	91
VII.3.2 Evaluación del funcionamiento institucional y expectativas de futuro .....	92
VII.3.2.1 El desempeño de los docentes .....	92
VII.3.2.2 El desempeño de los funcionarios no docentes .....	92
VII.3.3 La imagen institucional y las expectativas de futuro institucional .....	93
VII.3.4 Las expectativas de futuro personal de los sujetos .....	95
VII.4 Dialéctica intrasistemas a nivel del Núcleo Institucional .....	96

Capítulo VIII  
 LOS FUNCIONARIOS DOCENTES Y NO DOCENTES:  
 Dinámica de afectaciones intersistemas

<b>VIII.1 Agentes, actores y sujetos en el funcionamiento institucional .....</b>	<b>99</b>
VIII.1.1 <i>Decisiones y comunicaciones</i> .....	99
VIII.1.1.1 <i>Actos de gestión operativa</i> .....	99
VIII.1.1.2 <i>Actos de gestión de nivel medio</i> .....	101
VIII.1.1.3 <i>Actos de gestión superior</i> .....	102
VIII.1.2 <i>Estructura organizacional y expectativas de futuro</i> .....	104
<b>VIII.2 El uso de los medios de comunicación de masas .....</b>	<b>105</b>
VIII.2.1 <i>Comunicaciones y sus efectos organizacionales y personales</i> .....	106
VIII.2.2 <i>Uso de los dispositivos de comunicación y percepciones acerca de la institución y de su vida personal</i> .....	108
VIII.2.2.1 <i>Relaciones de variables con el uso de la carta</i> .....	108
VIII.2.2.2 <i>Relaciones de variables con el uso del fax</i> .....	109
VIII.2.2.3 <i>Relaciones de variables con el uso de la nota informativa o circular</i> .....	109
VIII.2.2.4 <i>Relaciones de variables con el uso de las reuniones</i> .....	109
VIII.2.3 <i>Orientación de las comunicaciones internas y actores de la comunicación</i> .....	110
VIII.2.3.1 <i>Orientación de las comunicaciones de información</i> .....	110
VIII.2.3.2 <i>Orientación de las comunicaciones de formación</i> .....	110
VIII.2.3.3 <i>Orientación de las comunicaciones de motivación</i> .....	111
<b>VIII.3 Las posiciones y relaciones en la estructura organizacional .....</b>	<b>111</b>
VIII.3.1 <i>Posiciones y antigüedad</i> .....	111
VIII.3.2 <i>Integración y relaciones internas</i> .....	112
VIII.3.3 <i>Los proyectos individuales de formación</i> .....	112
VIII.3.4 <i>La adhesión a los cambios</i> .....	113
<b>VIII.4 La autopercepción institucional .....</b>	<b>114</b>
VIII.4.1 <i>El desempeño docente</i> .....	114
VIII.4.2 <i>El desempeño de los funcionarios no docentes</i> .....	114
<b>VIII.5 Permeabilidad e impermeabilidad con el entorno .....</b>	<b>115</b>
VIII.5.1 <i>Uso comunicativo de los medios de comunicación</i> .....	113
<b>VIII.6 La autoimagen institucional .....</b>	<b>116</b>
VIII.6.1 <i>Universidad de la República</i> .....	116
VIII.6.2 <i>Regional Norte: problemas y proyectos institucionales</i> .....	116
<b>VIII.7 Dialéctica intersistemas, a nivel del Núcleo institucional .....</b>	<b>118</b>

Capítulo IX  
**ESTUDIANTES Y EGRESADOS DE LA INSTITUCION:**  
 Vision de sistemas y componentes

**IX.1 El Sistema social ..... 122**  
 IX.1.1 *Ingreso, especialidades y calidad actual* ..... 122  
 IX.1.2 *La inclinación por la aceptación de los valores sociales* ..... 124

**IX.2 El Sistema de comunicación ..... 124**  
 IX.2.1 *Usos comunicativos de la prensa y sus relaciones con los otros medios* ..... 125  
 IX.2.2 *Las noticias de la educación* ..... 126  
 IX.2.3 *Usos comunicativos de la radio y su relación con los otros medios* ..... 127  
 IX.2.4 *Usos comunicativos de la televisión y su relación con los demás medios* ..... 128  
 IX.2.5 *Las interacciones en el uso de los medios de comunicación: estructura de las preferencias* ..... 128  
 IX.2.6 *Las interacciones en el uso de los medios de comunicación: actores y mensajes* ..... 129

**IX.3 El Sistema ecológico ..... 130**  
 IX.3.1 *Condiciones socio-ocupacionales de los sujetos y su percepción acerca de la institución* ..... 130  
     IX.3.1.1 *Universidad de la República* ..... 130  
     IX.3.1.2 *Regional Norte* ..... 131  
 IX.3.2 *Las interacciones entre condiciones socio-ocupacionales e imagen institucional de los sujetos* ..... 132  
 IX.3.3 *Condiciones socio-políticas de los sujetos y su percepción acerca de la institución* ..... 133  
 IX.3.4 *El clima institucional* ..... 134  
 IX.3.5 *Las interacciones entre las condiciones socio-ocupacionales y socio-demográficas de los sujetos* ..... 134  
 IX.3.6 *La evaluación de la acción de docentes y funcionarios* ..... 135

**IX.4 Dialéctica del cambio institucional intrasistemas en la Periferia del núcleo institucional ..... 136**

Capítulo X  
**ESTUDIANTES Y EGRESADOS DE LA INSTITUCION:**  
 Dinamica de afectaciones intersistemas

**X.1 Posiciones en el Sistema social y expectativas de futuro ..... 139**

**X.2 Uso de las comunicaciones, clima institucional y percepción del futuro ..... 142**  
 X.2.1 *Los proyectos individuales de formación y las comunicaciones* ..... 142  
 X.2.2 *Las implicancias de los usos comunicativos en la construcción de la imagen institucional de Regional Norte*  
 143 ..... X.2.2.1 *La prensa*  
 143 .....  
     X.2.2.2 *La radio* ..... 144  
     X.2.2.3 *La televisión* ..... 145

**X.3 Valores sociales y su relación con los problemas más relevantes de la Regional Norte ..... 146**

**X.4 Posiciones sociales y usos comunicativos ..... 146**  
 X.4.1 *La prensa* ..... 146  
 X.4.2 *La radio* ..... 147  
 X.4.3 *La televisión* ..... 147

**X.5 Dialéctica del cambio institucional intersistemas en la Periferia del núcleo institucional ..... 148**

Capitulo XI  
PROFESIONALES UNIVERSITARIOS NO EGRESADOS DE RN:  
Vision de sistemas y componentes

<b>XI.1 El Sistema social</b> .....	<b>150</b>
XI.1.1 <i>Profesiones e ingresos del hogar</i> .....	150
XI.1.2 <i>Profesiones, valores sociales e ingresos de los hogares</i> .....	151
<b>XI.2 El Sistema de comunicación</b> .....	<b>152</b>
XI.2.1 <i>Usos comunicativos de los medios masivos de comunicación</i> .....	152
XI.2.1.1 <i>La televisión</i> .....	153
XI.2.1.2 <i>La prensa</i> .....	154
XI.2.1.3 <i>La radio</i> .....	154
XI.2.2 <i>La interacción de actores y alcance de medios</i> .....	155
XI.2.3 <i>Complementariedad en el uso de los medios</i> .....	156
XI.2.3.1 <i>Radio y televisión</i> .....	156
XI.2.3.2 <i>Radio y prensa</i> .....	157
XI.2.3.3 <i>Prensa y televisión</i> .....	158
XI.2.4 <i>La jerarquización de medios, actores y mensajes</i> .....	159
<b>XI.3 El Sistema ecológico</b> .....	<b>160</b>
XI.3.1 <i>La imagen institucional</i> .....	161
XI.3.1.1 <i>La Universidad de la República</i> .....	161
XI.3.1.2 <i>La Regional Norte</i> .....	161
XI.3.2 <i>La evaluación del desempeño docente y funcional</i> .....	162
<b>XI.4 Dialéctica del cambio intrasistemas en la Periferia institucional</b> .....	<b>163</b>

Capitulo XII  
PROFESIONALES UNIVERSITARIOS NO EGRESADOS DE RN:  
Dinamica de afectaciones intersistemas

<b>XII.1 Posiciones sociales, características sociodemográficas y representaciones</b> .....	<b>167</b>
XII.1.1 <i>Status social y distribución por sexos</i> .....	167
XII.1.2 <i>Status, características sociodemográficas y representaciones</i> .....	168
XII.1.2.1 <i>Universidad de la República</i> .....	168
XII.1.2.2 <i>Regional Norte</i> .....	169
<b>XII.2 Usos comunicativos de la prensa, posiciones sociales, características sociodemográficas y representaciones</b> .....	<b>171</b>
XII.2.1 <i>Usos comunicativos de la prensa y status social</i> .....	171
XII.2.2 <i>Usos comunicativos de la prensa y la imagen institucional</i> .....	172
XII.2.2.1 <i>La Universidad de la República</i> .....	172
XII.2.2.2 <i>Regional Norte</i> .....	172
XII.2.3 <i>Las secciones de la prensa y percepciones de los sujetos</i> .....	174
XII.2.4 <i>Usos comunicativos de la prensa y autopercepción de los sujetos</i> .....	175

**XII.3 Usos comunicativos de la radio, posiciones sociales, características sociodemográficas y representaciones ..... 176**  
 XII.3.1 Usos comunicativos de la radio y status social ..... 176  
 XII.3.2 Usos comunicativos de la radio y la imagen institucional ..... 176  
     XII.3.2.1 Universidad de la República ..... 176  
     XII.3.2.2 Regional Norte ..... 177  
 XII.3.3 Programas radiales y percepciones de los sujetos ..... 178  
 XII.3.4 Usos comunicativos de la radio y autopercepción de los sujetos ..... 179

**XII.4 Usos comunicativos de la televisión, posiciones sociales, características sociodemográficas y representaciones ..... 179**  
 XII.4.1 Usos comunicativos de la televisión y status social ..... 179  
 XII.4.2 Usos comunicativos de la televisión e imagen institucional ..... 180  
     XII.4.2.1 Universidad de la República ..... 180  
     XII.4.2.2 Regional Norte ..... 180  
 XII.4.3 Usos comunicativos de la televisión y autopercepción de los sujetos ..... 181

**XII.5 Dialéctica del cambio intersistemas en la Periferia Institucional ..... 181**

Capítulo XIII  
**SOCIO-ESQUEMAS DE IDENTIDAD A NIVEL DE LAS  
 AUTORIDADES**

**XIII.1 El estudio de los socio-esquemas de identidad y el proceso de cambio institucional ..... 183**  
 XIII.1.1 La relevancia del momento histórico para el estudio de la identidad ..... 183  
 XIII.1.2 La profundización de los resultados obtenidos ..... 184

**XIII.2 Resultados y conclusiones ..... 186**  
 XIII.2.1 La referencia al pasado ..... 186  
 XIII.2.2 La referencia al presente ..... 188  
 XIII.2.3 La referencia al futuro ..... 189  
 XIII.2.4 Lo que trasciende a todos ..... 192

Capítulo XIV  
**CONCLUSIONES Y APORTACIONES**

**XIV.1 Recapitulando ..... 193**  
 XIV.1.1 La investigación: objetivos y estrategia metodológica adoptada ..... 193  
     XIV.1.1.1 Estrategia metodológica y técnicas ..... 193  
     XIV.1.1.2 La segmentación de los públicos institucionales ..... 194  
 XIV.1.2 Las hipótesis de la investigación ..... 194

**XIV.2 Las conclusiones globales y el papel de la comunicación en la historia de la Regional Norte ..... 195**

**XIV.3 Conclusiones a nivel de los diferentes segmentos ..... 196**  
 XIV.3.1 El segmento conformado por funcionarios docentes y no docentes ..... 196  
     XIV.3.1.1 El funcionamiento de la comunicación ..... 197

XIV.3.1.2 Componentes de la personalidad institucional .....	198
XIV.3.2 El segmento de estudiantes y egresados de la Regional Norte .....	199
XIV.3.2.1 El funcionamiento de la comunicación .....	200
XIV.3.2.2 Componentes de la personalidad institucional .....	201
XIV.3.3 El segmento de profesionales universitarios no egresados de Regional Norte .....	201
XIV.3.3.1 El funcionamiento de la comunicación .....	202
XIV.3.3.1.1 La personalidad institucional: Universidad de la República .....	
XIV.3.3.1.2 La personalidad institucional: Regional Norte .....	
<b>XIV. 4 Algunas recomendaciones para mejorar la comunicación en la institución .....</b>	<b>204</b>
XIV.4.1 Planificación y gestión de la comunicación .....	204
XIV.4.2 Comunicación interna .....	204
XIV.4.3 Comunicación externa .....	205
XIV.4.3.1 Comunicación externa con el entorno .....	205
XIV.4.3.2 Comunicación externa de relaciones de prensa .....	205
XIV.4.3.3 Comunicación externa de patrocinio y mecenazgo .....	206
XIV.4.4 Comunicación visual .....	206
XIV.4.5 Gestión de la comunicación .....	206
<b>XIV. 5 Aportaciones al Modelo Dialéctico de la Comunicación Social .....</b>	<b>206</b>

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA / Pag. 207

---

# INTRODUCCION<sup>1</sup>

Este trabajo constituye una apuesta al desarrollo y la consolidación de la Regional Norte – Sede Salto de la Universidad de la República, en cuyo largo y tortuoso proceso de génesis ha sufrido las influencias constructivas y destructivas de la mediación comunicativa. En ese sentido describe a lo largo de sus páginas lo que se puede hacer interviniendo (o no) en los procesos comunicativos a nivel organizacional, promoviendo o privando espacios para la autoconstrucción institucional. El mismo quiere ser un aporte constructivo al proceso de descentralización universitaria no ocultando sus impresiones, sino buscando reconocerlas y generar alternativas para superarlas.

Comunicación y descentralización, descentralización y comunicación emergen aquí como dos caras de la misma moneda, donde sólo promoviendo institucional y participativamente la comunicación se puede realmente generar la descentralización efectiva. Por otro lado la descentralización efectiva sólo se produce si se planifica la comunicación organizacional, de lo contrario no construye informacionalmente nada sino que debilita y hace perder identidad al producto.

También es cierto que el trabajo es una aportación al desarrollo del modelo teórico-metodológico denominado *Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social* (en adelante MDCS), que tuvo su formulación hace más de quince años en el Departamento de Sociología IV de la Universidad Complutense de Madrid.

En una publicación realizada en el año 1997 el Prof. José Luis Piñuel Raigada desarrolla teóricamente la aplicación del Modelo de referencia al estudio de la comunicación en las organizaciones públicas y privadas, abriendo un nuevo campo de aplicación del mismo. Es así que este trabajo es una aportación en este sentido, resultando la primera aplicación del MDCS al estudio de la comunicación en una organización en proceso de cambio: *la Regional Norte - Sede Salto de la Universidad de la República (Uruguay)* (en adelante RNSS).

El estudio de las comunicaciones en las organizaciones en proceso de cambio se convierte en una perspectiva relevante si se acepta que los procesos de cambio o transformación no siempre acompañan el cambio o la transformación de su imagen de manera solidaria. Las mismas imágenes subsisten a veces dificultando el cambio o la transformación, y a la inversa, las imágenes internas y externas pueden cambiar mientras permanecen inalterables las condiciones de “existencia social”.

A esto se agrega la característica de la sociedad actual donde predomina la saturación de mensajes, el exceso y/o labilidad de las identidades que dificultan la diferenciación y visibilidad del cambio, y entre otras cosas una adecuada recepción para la generación de nuevas relaciones con los interlocutores sociales.

Por ello, el estudio intenta desentrañar la relación comunicativa que se produce en el seno de las organizaciones *mutantes*, que da lugar a la construcción de su identidad (o identidades).

<sup>1</sup> Este trabajo está basado en la Tesis doctoral del autor realizada en la Universidad Complutense de Madrid y defendida en diciembre de 2002.

Asimismo, resultó imprescindible para comprender la idea de identidad, explorar los conceptos producidos por los distintos desarrollos teóricos, dentro del campo de las ciencias sociales, vinculado al estudio de las organizaciones, como la sociología, la antropología, la psicología social, y la Tª de la imagen.

También, se reconstruye la génesis histórica del Modelo y sus principales fundamentos epistemológicos y teóricos.

Como se ha dicho, la Teoría de la Comunicación ha desarrollado un modelo teórico-metodológico MDCS, que se pone en práctica aquí para el estudio de la comunicación en las organizaciones mutantes, en tanto objeto formal de estudio (Piñuel, 1997).

Inicialmente formulado por Manuel Martín Serrano (1978), y actualizado por José Luis Piñuel Raigada (1995), se construye a partir de la articulación de varias perspectivas bajo el precepto de: "*a fenómenos complejos, conceptualizaciones complejas*". El modelo integra dimensiones sociológicas, psicológicas y específicamente comunicacionales, dialécticamente relacionadas.

El mismo apela a los avances teóricos alcanzados por la Dialéctica (recogiendo esencialmente la dinámica histórica inherente a esta), a los desarrollos de la Teoría de sistemas, en tanto la comunicación como sistema abierto al entorno, y define la comunicación como instancia mediadora y mediada por el Sistema social de producción con que se articulan medios y tareas en la organización, y por el Sistema ecológico (o psicobiológico adaptativo) al que se ajustan las conductas de los individuos y grupos particulares que intervienen en ella.

Define como *Sistema social* la estructura y funciones que regulan derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones en la producción, distribución y consumo de bienes y/o servicios, de la organización; como *Sistema de comunicación* al conjunto de procesos por los que se articulan pautas y patrones de expresión, sean estos gráficos, audiovisuales, icónicos, que permiten la creación e interpretación de mensajes (codificación y decodificación), que se difunden al interior y al exterior de la institución; y como *Sistema ecológico* (o adaptativo) al conjunto de conocimientos y representaciones mentales compartidas por los sujetos de la organización, en torno al universo de objetos, personas, aconteceres, valores, aspiraciones, atributos etc, susceptibles de marcar los estados de ánimos, sus mayores o menores niveles de adaptación al medio donde viven o trabajan, etc.

Estos tres sistemas articulados a través de relaciones y mediaciones se encuentran (completando el modelo) contextualizados por un *Sistema Umwelt* (o histórico) que los envuelve, y enmarca las mutuas afectaciones que van dando lugar a la adaptación y/o a la transformación de los sistemas que componen el modelo.

La construcción del objeto de análisis: los procesos de cambio en la institución universitaria desde una mirada comunicacional tiene su dedicación especial aquí, desarrollándose la evaluación del estado de la cuestión a nivel científico.

Como complemento imprescindible para visualizar la operativa del MDCS en el caso concreto mencionado fue necesario desarrollar un diseño de la investigación orientado por las coordenadas del mismo, y que a su vez lograra construir los datos más fiables para la comprensión del fenómeno.

La definición de esta estrategia, como también de la construcción y aplicación de las técnicas se da cuenta en forma detallada en el capítulo correspondiente. Se destaca especialmente el diseño de la encuesta, la identificación de los componentes

de los Sistemas que forman el MDCS, así como las técnicas utilizadas para el análisis de los datos. También se incluye una fase en perspectiva cualitativa para la profundización de la descripción de los socioesquemas identitarios a nivel de discursos producidos por las autoridades de la institución, y como forma de corroborar y ahondar hallazgos obtenidos en la fase de encuesta.

Para los propósitos indicados se eligió estudiar –como se dijo anteriormente– los fenómenos comunicacionales en la *Regional Norte Sede Salto de la Universidad de la República* (Uruguay), institución sometida a procesos de cambio desde su creación misma, aspectos que se profundizan en los capítulos de presentación de la institución y la población estudiada.

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.

Hay que tener presente que éste no pretende ser un estudio histórico de la institución, sino que se ofrecen elementos que permiten observar la transformación de la misma, en diferentes momentos de su existencia.

Complementando el texto principal se adjunta en esta parte, en forma de cuadro de texto, una cronología de los acontecimientos más relevantes que involucraron a la organización entre los años 1957 a 1985, período que por sus particularidades (distancia temporal, y años de represión y conflicto social), permanecen confusos en la memoria de la institución.

En los capítulos de resultados y conclusiones se incluye la aplicación al análisis de los datos del referido Modelo, realizándose una exposición de los resultados correspondientes, y agregándose en el cuerpo del texto los diagramas más relevantes producidos en el proceso de análisis.

Acompañando el texto principal, se incorporan además un sinnúmero de recuadros (con fondo en gris) conteniendo resúmenes (y/o esquemas), que pretenden informar al lector en forma sintética de los contenidos más relevantes de esta investigación, funcionando como texto complementario y a su vez independiente del principal.

Asimismo, se incluyen en esta parte los resultados de la investigación cualitativa de los discursos de las autoridades de la institución producidos ante la instancia de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 2001- 2005 para RNSS. Este estudio permitió la profundización en el conocimiento de los socioesquemas identitarios de la institución descentralizada, y explicar algunos de los obstáculos a su desarrollo encontrados a partir de los datos de la encuesta mencionada.

El final de esta Cuarta parte se incluyen algunas conclusiones y aportaciones a efectos de exponer elementos para el empleo futuro del Modelo en este campo de estudios de la comunicación organizacional, y más en concreto sobre aspectos que tienen que ver con los resultados del estudio de la comunicación en la Regional Norte – Sede Salto de la Universidad de la República.

Se incluye al final un relatorio de la *Bibliografía consultada* durante la realización

de este estudio. En ella se incluyen más de 180 publicaciones, aunque no es por supuesto exhaustiva, si bien es cierto puede constituir una base operativa de partida para la comprensión del fenómeno de la comunicación en las organizaciones.

Las fuentes principales de los datos que sirvieron de base a los argumentos presentados en este trabajo las constituyen la Encuesta a los miembros de la institución, realizada en noviembre de 1999, así como otros datos proporcionados por los funcionarios encargados de secciones de la misma.

Para las interpretaciones presentadas en el Capítulo XIII, se emplearon como fuente principal las grabaciones de las reuniones de trabajo realizadas durante la discusión del Plan de desarrollo institucional 2001 – 2005.

La idea que originó el proyecto surge en enero de 1998 a instancias de mi participación en el Seminario de doctorado “*Metodología general de investigación en comunicación: enfoques metodológicos y técnicas de investigación*”, orientado por los profesores José Luis Piñuel Raigada y Juan Antonio Gaitán Moya, realizado en la Universidad Complutense de Madrid, Sección Departamental de Sociología IV – Facultad de Ciencias de la Información. Gran parte del contenido de este trabajo está tomado de mi Tesis doctoral defendida en diciembre de 2002.

Tal proyecto viene avalado por una vida comprometida con las actividades universitarias, primero como estudiante (miembro en los Centros de Estudiantes de Derecho y Sociología), como integrante del cogobierno en la Facultad de Derecho, luego como docente y miembro del cogobierno en la Regional Norte – Sede Salto de la Universidad de la República (Servicio de Facultad de Ciencias Sociales).

Sin ninguna duda que influyó en la decisión y posterior realización de este trabajo la extraordinaria sapiencia, paciencia y benevolencia, de quien fue el Director de la Tesis, el profesor Piñuel Raigada, al que debo no sólo sus aportes teóricos y metodológicos en el complejo campo de las comunicaciones, sino también el sostenido y generoso estímulo para avanzar en el trabajo a lo largo de estos cuatro años. Asimismo, reconozco el apoyo recibido de los demás profesores miembros del Departamento, en especial Francisco Bernete García, Manuel Martín Serrano, Araceli Serrano Pascual y Juan Javier Sánchez Carrión.

Deseo agradecer particularmente el aporte del profesor José María Ruiz Ruiz, (Organización y gestión educativa – UCM), sin cuyos perspicaces consejos, y agudas críticas, seguramente este trabajo no hubiera llegado a puerto.

Además, debo reconocer los aportes intangibles de hermanos, amigos, directivos y funcionarios de la institución estudiada, y demás colaboradores privados.

También quiero agradecer a Jorge Rodríguez Russo, mi amigo intelectual, por su tediosa e insustituible labor como corrector de estilo y forma, aunque por supuesto, la responsabilidad de los errores, omisiones y falsas interpretaciones, es naturalmente mía.

Finalmente, aunque no menos importante, mencionar los aportes económicos recibidos para la realización del trabajo, de parte de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), y de la Universidad de la República - Comisión Sectorial de Investigación Científica.

Salto, octubre de 2002

## Capítulo I

# COMUNICACIÓN E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Resulta conveniente empezar por describir cómo se aborda el objeto de estudio en la ciencia actual (lo que los estadounidenses llaman el "estado del arte") y esto aquí implica contextualizar las nociones que sirven para construir el objeto de estudio. Estas nociones son las de cultura e identidad organizacional en los procesos de cambio histórico de una Institución. Alternativamente se planteará después la perspectiva propia para estudiarlo (lo que se abordará en el capítulo siguiente), que para el caso es:

1. Señalar la conveniencia de distinguir dimensiones sociales, comunicativas y ecológicas en cualquier entorno organizativo (que hay que definir como Umwelt sistémico si se adopta el modelo metodológico de análisis de sistemas).

2. Que las dimensiones sociales, comunicativas y ecológicas (existenciales) de cualquier entorno organizativo se reproducen y cambian dialécticamente, es decir, que las dimensiones sociales cambian por mediación de las dimensiones comunicativas y ecológicas, y viceversa, etc.

3. Que para estudiar cómo estas dimensiones sociales, comunicativas y ecológicas van cambiando, es necesario conocer estados diferentes del entorno organizativo, identificando las «mediaciones» de las diferencias entre los estados, lo que en nuestro caso supone comparar los entornos organizativos de la Universidad de la República en su origen, frente al entorno organizativo en que se lleva a cabo la investigación, donde tanto las dimensiones sociales, como comunicativas y existenciales o ecológicas han cambiado, unas por influencia de las otras.

4. Estudiado el cambio, detectar tendencias que pueden resultar irreversibles, si no se actúa sabiendo dónde (en qué terreno actuar), especialmente en aquello que compromete políticas de comunicación.

Planteado así el objeto de estudio, en este capítulo se abordarán pues las nociones de *Cultura, identidad e imagen en las organizaciones* e intentar relacionar con ellas la noción de Comunicación. Lo siguiente (abordado en el Capítulo II) será elegir un Modelo para estudiar la Comunicación mediadora y mediada en las organizaciones, y tras recalcar en el contexto histórico de la organización que se va a estudiar (Capítulo III) se presentarán en capítulos sucesivos las estrategias y técnicas de investigación elegida y el diseño de la elaboración y registro de datos (unos referidos a dimensiones sociales, otros a dimensiones ecológicas y otros a dimensiones comunicativas) y su tratamiento.

Así pues, se comenzará por las nociones que sirven para construir el objeto de estudio.

### I.1 Cultura, identidad e imagen en las organizaciones

Estudiar la identidad de una institución implica la definición clara del concepto y su relación con otros dos conceptos estrechamente vinculados a este como lo son los de *imagen y cultura*.

El caso que se estudia, cuyo especial proceso de cambio de la organización lo hace paradigmático, requiere una definición conceptual, imprescindible para su abordaje. No se olvide que es una Institución en fase de profundas transformaciones, tanto en su dimensión cuantitativa, (mayor número de estudiantes, mayor número de docentes, mayor número de funcionarios, mayor responsabilidad por cumplir una mayor cantidad de servicios) como también en su dimensión cualitativa (nuevos estudios y diferenciación creciente de sus públicos entre otros).

Para comprender el fenómeno en la perspectiva que adopta este trabajo se hace necesario en primer lugar desentrañar el significado de lo que es Cultura, ya que es desde la plataforma cultural donde se construye tanto la identidad como la imagen institucional, quedando en evidencia el papel de la comunicación (mediadora o mediada) en la producción de los mismos.

#### I.1.1 Qué se entiende por "Cultura"

Primero se introduce el concepto en su perspectiva genérica, respecto a los grupos humanos, para luego aplicarlo a las organizaciones "*cultura organizativa*", y a partir de esa cimentación proceder a elaborar los conceptos de Identidad e Imagen, tal como se adoptarán para este estudio.

Cultura es entonces el aparato productor de identidades e imágenes, para los individuos y los grupos sociales; es el principal generador de las representaciones que los individuos construyen de su ambiente social más cercano, de su ambiente social de pertenencia al cual ellos perciben como propio.

Las primeras acepciones del término estuvieron ligadas a la idea de cultivo de la tierra, y justamente este concepto tiene estrecha relación con el de civilización, cuyo significado es el mismo. Ligado además a la otra manera de referenciarla, que es la idea de modelos de desarrollo, donde se involucran tanto una forma de vida determinada, como a las expresiones de esa forma de vida.

La palabra cultura cuenta con más de 160 acepciones hasta el momento y fue introducido al campo de las Ciencias Sociales a través de la Antropología, por E. B. Tylor (Garmendia, 1994: 36 - 37) en 1865, quién la definió en 1870 de la siguiente forma:

"Cultura, en un sentido etnográfico amplio, es un todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y cualesquiera capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad"

En esta definición resulta interesante la referencia enumerativa de los diferentes aspectos que conforman la cultura, pero resulta poco adecuada para el trabajo, tanto teórico como de investigación, que aquí se pretende. No hay que olvidar que el fenómeno cultural es dinámico, que va transformándose permanentemente a lo largo de la historia de la humanidad.

Por tanto resultará significativo a estos efectos un concepto que de cuenta de esos cambios y que no permanezca estático. Teniendo en cuenta ese aspecto es que aquí se incorpora la acepción de cultura proveniente de la Antropología Cultural, en tanto *programación mental* Hofstede, G. (1999: 32), ya que se considera altamente productiva para comprender esta entidad compleja denominada cultura, porque incorpora tanto la dimensión estática del concepto (en tanto producto), como su dimensión dinámica (en tanto proceso), diferenciando además el carácter representacional y pragmático de la misma. Es la idea de *software*, "[...] *modelos de pensamiento, sentimiento y actuación potencial que (una persona o un grupo) ha aprendido a lo largo de su vida (en un entorno social determinado.*" (Hofstede, 1999:32).

Claro está que cuando se refiere a *software mental*, no implica la programación automatizada de las formas de pensar, de sentir y de actuar de las personas, sino que se refiere a procesos probables, a esquemas de pensamiento y de comportamiento dentro de los cuales las personas oscilan, aunque en ningún momento el individuo y/o los grupos sociales pierden su capacidad de innovación, de cambio, para sus modos de pensar, sus modos de emocionarse y sus modos de actuar.

Este concepto de programación mental es producido, según el autor, por dos fuentes claramente diferenciadas: la historia y la sociedad. Es decir los modelos de pensamiento, emoción y acción, se aprenden a lo largo de la vida, durante un tiempo prudencial y en el marco de un colectivo social. Pero, además, abarca la totalidad de las formas de pensamiento, la totalidad de las formas de sentimiento y la totalidad de las prácticas cotidianas y no cotidianas de esa persona o grupo humano.

"El origen de nuestros programas mentales está en los entornos sociales en los que hemos crecido y acumulado nuestras experiencias vitales. La programación empieza en la familia; continúa en el barrio, la escuela, los grupos juveniles el trabajo y la comunidad en que vivimos." (Hofstede, 1999: 32)

Tiene que ver con un fenómeno social esencialmente colectivo, ya que es compartido aunque fuere parcialmente por las personas que forman el entorno social del individuo o grupo en cuestión.

Desde otras disciplinas también se ha intentado comprender este fenómeno (que vulgarmente denominamos cultura), y existe una notable similitud entre el concepto proporcionado por Hofstede de *programa mental colectivo* y el concepto de *habitus* desarrollado por Pierre Bourdieu, emergente de la Sociología, en tanto estos son:

"[...] condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia (que) producen un *habitus*, un sistema de disposiciones permanentes y transferibles predispuestas a funcionar como principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones [...] orquestadas colectivamente sin ser el producto de la acción organizativa de un director de orquesta real." (Bourdieu, citado por Hofstede, 1999: 34)

Un *habitus* se adquiere como resultado de la ocupación duradera de una posición dentro del mundo social, varía según la naturaleza de la posición que ocupa la persona en ese mundo social al que pertenece, dado que no todos tienen el mismo *habitus*.

"[...] El *habitus*, producto de la historia, produce prácticas individuales y colectivas y, por tanto, produce la historia de acuerdo con los esquemas que ella misma ha engendrado." (Bourdieu, 1977: 82).

CULTURA			
Sociología	Pisc. Social	Antropología	Cs. Comunicación
<i>Habitus</i>	<i>Armazones mentales</i>	<i>Software mental</i>	<i>Socio-esquemas</i>
Bourdieu (1977)	Goffman (1974)	Hofstede (1999)	Piñuel (2001)

Elaboración propia 2002

"[...] Estructura estructurante, que organiza las prácticas y la percepción de las prácticas, el *habitus* es también una estructura estructurada: el principio de división de clases lógicas que organiza la percepción del mundo social es a su vez producto de la incorporación de la división de clases sociales." (Bourdieu, 1998: 170).

Igualmente desde la Psicología social se elabora el concepto de "*armazones* (o esquemas) *mentales*". Irving Goffman (1974) desarrollado en "*Frame Analysis*", concepto que permite aclarar aún más la idea de cultura que se pretende introducir en este trabajo como marco conceptual. Este autor apela a estructuras invisibles que gobiernan la vida cotidiana.

Estas estructuras son esquemas de interpretación, que el autor denomina "*armazones*", que hacen posible al individuo o a los grupos de individuos dar significado a los eventos y acontecimientos, permiten percibir y nombrar (identificar) interpretando los fenómenos cotidianos, así como orientar la acción, tanto individual como colectiva.

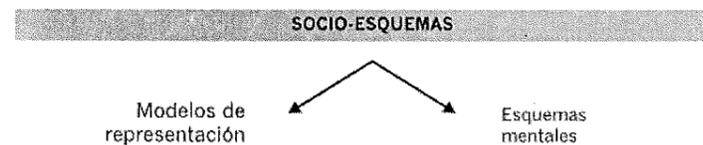
En otras palabras, se trata de formatos de percepción, formatos de creación, formatos de representación, y formatos de actuación que las personas poseen viviendo en una sociedad determinada, y que además han aprendido de esa misma sociedad, han adquirido de esa sociedad.<sup>2</sup>

Otro aporte interesante en este sentido lo realiza la Teoría de la comunicación a partir del concepto de "*socio-esquemas*", reelaborando el concepto de esquema mental (individual), y aplicándolo a la dimensión grupal y organizacional.

En este sentido la identidad/ imagen organizacional es construida y compartida por los públicos a partir de esquemas previos (*socio-esquemas*), que guían esa construcción.

Piñuel Raigada, J.L. y García Lomas, F. (2001):

"[...] Este concepto es una síntesis emergente entre el concepto de *modelos de representación* y el concepto de *esquema cognitivo*. Por esta razón, en el concepto sintético de *socio-esquema* se salva la idea de *modelo* en el sentido de que podemos descubrir los límites de los *esquemas cognitivos* disponibles para un grupo social, pero los datos de base no serán obtenidos a partir del análisis de relatos de los *mass media*, sino a partir de los discursos que los sujetos construyen [...]"



Elaboración propia, 2002

Fundamentado en la Psicología Cognitiva (Vigotsky), basada en la interacción comunicacional, los individuos (y los grupos) almacenan en su memoria un patrimonio cognitivo que se activa cuando los mismos entran a formar parte de una interacción comunicativa en forma de

"*esquemas previos*" que orientan la formación de representaciones diferentes de las entidades sociales (identidad/imagen).

"[...] Los esquemas que poseemos acerca de los demás (esquemas sociales), contienen datos que no sólo refieren a las propiedades identitarias del sujeto (su edad, su sexo, su aspecto físico, su personalidad, su familiaridad –si es conocido o desconocido- su nivel de conocimientos, etc.), sino también a la posición que ocupan (status) y a la función que desempeñan (rol) dentro de los grupos y organizaciones sociales, es decir, en su calidad de agentes de un sistema social. Estos datos pueden hacer que nos comportemos de una manera o de otra. [...]" (Piñuel Raigada y García Lomas 2001)

En este sentido los *esquemas previos* promueven la construcción de representaciones y meta-representaciones acerca de un determinado interlocutor, y colaboran en la formación del sentido en esa interacción concreta.

Los autores proponen la validación de este concepto (legitimado a escala microsociológica) para la escala macrosocial de los grupos y organizaciones; para ello es que a efectos de describir ese patrimonio cognitivo, (*esquema previo*), se hace necesario

<sup>2</sup> La acepción utilizada de sociedad está empleada en su significado más genérico, es decir cualquier grupo social que se trate, o sea como sinónimo de colectivo social, y no referido a una formación histórica o presente en concreto.

elaborar un nuevo concepto el de *socio-esquema*, tal como se afirmó anteriormente.

En *síntesis*, la comprensión del concepto de cultura, a partir de su adaptación al fenómeno que se pretende abordar, adopta cuatro acepciones de vertientes originarias diferentes (antropología, sociología, psicología social y comunicación). Que son complementarias en cuanto a la aportación conceptual e interpretativa del mismo. Es decir desde la visión más genérica que provee la antropología, hasta la acepción concreta del término para los fenómenos comunicacionales, pasando por la visión estructuralista de la sociología y la perspectiva interaccional de la psicología social.

Sin duda que la idea de *socio-esquemas* propuesta por Piñuel Raigada y García Lomas se acomoda mejor al estudio del papel mediador o mediado de la comunicación en las organizaciones como el que aquí se propone.

El concepto de *software mental*, concebida por el antropólogo Geert Hofstede, resulta altamente provechosa para entender la cultura, en su visión global e histórica. Pero su construcción resulta excesivamente coactiva ya que apela al concepto durkheimiano de representación colectiva, y basa su propuesta teórica en la idea de *modelos de pensamiento, sentimiento, y actuación potencial que* (una persona o un grupo) *ha aprendido durante toda su vida [...]*" (Hofstede, 1999:30), que se imponen coercitivamente al individuo o a los grupos, determinando sus conductas.

El concepto de *habitus*, sin eliminar totalmente el obstáculo antes mencionado, se adapta un poco mejor al propósito de esta investigación. Aunque el énfasis puesto en las condiciones existenciales, como conformadores estructurales de las prácticas y las representaciones de las personas y de los grupos, resulta también demasiado rígido para ilustrar la concepción *autopoiética* de los fenómenos comunicacionales y organizacionales que aquí se estudian.

Por tanto, si bien aporta a la comprensión, resulta poco provechoso a la hora de entender la comunicación organizacional y los problemas de la identidad/ imagen, justamente por la imposibilidad de captar esa idea de sistemas autónomos que se afectan mutuamente, con el mencionado concepto de Bourdieu, ya que este deja el papel *activo* en manos del Sistema social.

Más concreto aún, y a su vez con mayor poder comprensivo del fenómeno, resulta el concepto goffmaniano de *"armazones mentales"*, en su acepción colectiva y no referida exclusivamente a la interacción *face to face*. Sin duda que es uno de los inspiradores del concepto de *socio-esquema* utilizado por Piñuel Raigada y García Lomas. (2001)

Otro aspecto clave en las notas constitutivas de la cultura, es la idea de adquisición y de transmisión, o sea, la cultura aprendida por los individuos en sociedad, y es transmitida por ellos a las generaciones futuras de ese grupo social particular en que es adquirida y transmitida.

Claro está que la diferencia conceptual radica en las características de esa transmisión, que los antropólogos atribuyen un perfil estático en el tiempo, en tanto la idea de *socio-esquemas* incorpora una dinámica mayor, e incluso se pueden captar diferencias notables entre *socio-esquemas* sucesivos cronológicamente, y admite un papel activo para los diferentes sistemas que lo conforman, dando lugar a continuas transformaciones por ese motivo. En esta concepción cada uno de los sistemas posee autonomía para generarlas y promoverlas.

Si bien los grupos sociales proceden a adquirir y a transmitir esas notas comunes denominadas cultura, esto no se produce mecánicamente, sino que existe un proceso de autoconstrucción (nuevo) en cada uno de los grupos o individuos, que hacen de esa cultura existente, una cultura original de ese grupo, que a su vez coexiste con otros en situaciones distintas.

Esto explica la diferencia cultural entre los grupos sociales, e implica que si se observan grupos distintos se observarán formatos de pensamiento, sentimiento y actuación también diferente, es decir, *socio-esquemas* diferentes.

Según Hofstede (1999: 38) las diferencias culturales pueden verse en los símbolos, los héroes, los rituales –y se agrega los aspectos rutinarios de la vida cotidiana- y los valores<sup>3</sup> que los diferentes grupos asumen como propios y que emplean en sus intercambios cotidianos. Todos ellos formando parte de un continuum que va de lo más superficial (símbolos) a lo más profundo (valores), reagrupándolos en prácticas (símbolos, héroes y rituales) y valores.<sup>4</sup>

El énfasis puesto por Hofstede en la investigación empírica, tiene sus beneficios y sus desventajas. En este caso a los efectos de la investigación empírica esta categorización resulta relevante ya que el autor define como prácticas y valores, aquello que tiene que ver con lo que los propios actores sociales interpretan o significan acerca de ellas, en otras palabras lo que los actores *dicen* que hacen, *dicen* que piensan, *dicen* que creen, etc.

Como dificultad surge que en todos estos casos el acceso para el observador resulta altamente dificultoso, aunque se disponen de algunas baterías de preguntas que se incorporan en el cuestionario que proporcionan información al respecto, con la salvedad de que las personas no siempre actúan como dicen hacerlo.<sup>5</sup>

### 1.1.2 Las capas de la cultura

Dependiendo de la complejidad de la sociedad en que se vive, esta podrá abarcar en su seno diversos grupos sociales<sup>6</sup>, configuradores de otras tantas culturas y esta es otra de las características del concepto *cultura*: la existencia de distintas capas<sup>7</sup>, que dan lugar a *socio-esquemas* diferentes que permiten un desempeño y una convivencia armónica entre las personas que pertenecen a cada nivel. Sin perjuicio de la posibilidad de existencia

<sup>3</sup> "[...] son tendencias amplias a preferir ciertos estados de las cosas a otros. Los valores son sentimientos con una flecha que les apunta: tienen un lado positivo y otro negativo." (Hofstede, 1999:39).

<sup>4</sup> También se puede pensar como hace el Prof. Ruiz Ruiz, que el continuum de menor a mayor profundidad acontece desde las conductas, pasando por las actitudes hasta los valores, siendo estos últimos los más difíciles de cambiar en las personas y los grupos. Seminario "Evaluación de programas en la enseñanza universitaria", diciembre de 2001. Salto.

<sup>5</sup> Este aspecto se explicará con mayor detenimiento en el capítulo siguiente, cuando se aborde el estudio de la metodología empleada en la investigación.

<sup>6</sup> Similar a lo que Simmel denominó "niveles sociales", "[...] el desarrollo reemplaza la inmediatez de las fuerzas interactivas con la creación de fuerzas supraindividuales superiores que aparecen como independientes y que son representativas de esas fuerzas, y que absorben y median las relaciones entre los individuos (1907/ 1978: 174)"; citado por Ritzer, G; (1993: 301).

de conflictos de niveles que perturban la predicción de la conducta individual para los demás actores, y eventualmente pueden llevar al conflicto o la desintegración social ante situaciones nuevas.

Cuando se habla de las capas de la cultura, se hace referencia a una diferenciación analítica, que subdivide los ámbitos de la cultura de acuerdo a su alcance unitario, desde dimensiones más generales y abstractas (por ejemplo: cultura occidental), hasta dimensiones más concretas (por ejemplo: organizaciones), pasando por aquella que se ha tratado con más asiduidad en los estudios culturales como son las culturas nacionales, regionales o étnicas. Todas ellas con sus particularidades, todas ellas con relevancia de acuerdo al fenómeno concreto que se trate y del cuál esta resulta ser el contexto que provee la mayor significación, promoviendo la emergencia de representaciones al respecto.

En este sentido, para el estudio de la identidad/ imagen de una organización el ámbito cultural más influyente es el de la cultura organizacional.

### 1.1.3 Cultura organizacional y cultura nacional<sup>7</sup>

Se ha hablado mucho de la similitud entre el concepto de cultura organizativa y cultura nacional, pero esta discusión permanece aún sin resolverse en la literatura sobre el tema.

Quienes postulan la diferencia de los conceptos arguyen la omnicompreensión de la cultura nacional, en cuanto abarca todas las dimensiones de la vida de las personas y en todo momento. Siendo además difícil y lento el abandono de la misma luego de que se socializa en ella. En tanto la cultura organizativa es más reducida en su influencia, en tanto abarca meramente el aspecto ocupacional de las personas.

La recurrencia a esta comparación tiene su origen en que los estudios de la cultura se asociaron al fenómeno de la nación. En la actualidad esta correlación va dejando lugar a otro tipo de enfoques más partidarios de la diversidad cultural que se presenta en las sociedades.

Hay que reconocer que si bien estos argumentos tienen aún validez en la actualidad parecería que los cambios que se vienen produciendo tanto en el mundo de la nación, como en el mundo de las organizaciones, los debilitan. Los movimientos migratorios cada vez más frecuentes y acelerados de las personas por diversas razones, dan lugar a la emergencia de sociedades multiculturales.

La importancia que las organizaciones (especialmente en el mundo trabajo) están otorgando a este concepto de cultura organizativa, como formas de pensar, sentir y actuar, lo hace trascender del ámbito meramente ocupacional y alcanzar la totalidad de las dimensiones de la vida de las personas.

Todo esto hace pensar que en el futuro tal diferenciación teórica podría desaparecer, o en todo caso atenuarse aún más.

Sin perjuicio de ello hay que reconocer lo que significan las capas de la cultura y sus diferentes niveles, aspectos que se han abordado en apartados anteriores, y que implican que se podrá en juego en el futuro la superficie de intersección entre esos niveles, y las síntesis o conflictos cognitivos (Festinger, L. A.; 1959) que puedan enfrentar los individuos en sus vidas cotidianas.

Los resultados de las investigaciones realizadas sobre culturas nacionales y sus dimensiones han demostrado ser sólo parcialmente útiles para comprender las culturas organizativas.

## 1.2 Comunicación, cultura, identidad e imagen en las organizaciones

Los científicos sociales dedicados al estudio de las organizaciones vienen promoviendo desde hace unos cuantos años (más de 50) la idea de que las formas de pensar, sentir y actuar de los miembros de un grupo humano determinado es un activo importante para dicho grupo humano (organizado).

Frente a los defensores de los factores de carácter económico, y su papel central en las organizaciones, esta perspectiva reivindica la importancia de las interacciones y fundamentalmente las formas de interacción. Reivindica las formas de construcción de representaciones respecto a su trabajo cotidiano y a la organización a la que pertenecen, (Piñuel, J.L. y Gaitán, J.A., 1995: 443 – 444):

"...las representaciones mentales que el individuo hace de su vida, de la vida de los demás y del acontecer social y material, juegan un papel preponderante los datos obtenidos a través de las comunicaciones en que habitualmente él participa; pero siempre será necesario suponer la existencia de datos (nociones, sensaciones, etc) obtenidos por experiencias no comunicativas, personales e intransferibles, si bien la elaboración de estos datos será tanto más rica cuantas más destrezas comunicativas se dominen, pues el individuo podrá mejor controlarlos si además es capaz de expresarlos. Los grupos humanos, las sociedades históricas disponen también de representaciones sociales cuya existencia se sostiene en las elaboraciones mentales de los individuos, pero cuyos productos materiales (las técnicas, las artes, las bibliotecas, los procesos de producción social, o las comunicaciones de masas, etc) son sus huellas más tangibles. Pero a diferencia de las representaciones individuales cuyos productos no siempre son transferibles y objetivables, las representaciones sociales son imposibles sin comunicación, es decir se constituyen en su integridad por la vía de la mediación comunicativa."

Son estos modos de percibirse y comunicarse los que van a posibilitar a la postre el buen funcionamiento y la eficacia de la organización en el cumplimiento de sus propósitos, en igual medida que esos otros factores considerados "duros", y que claro está, la misma no debe carecer. Se trata de ensamblar adecuadamente estas dos grandes dimensiones del "ser" organizacional para alcanzar lo que a partir de los años '80 se denominó *la "excelencia"*. (Peters, Thomas J. y Waterman, Richard H, 1982).

Recapitulando, el concepto de cultura que para esta investigación se adopta, coincide con el concepto de *socio-esquemas*, y en ese sentido va a distinguir a los miembros de un grupo o categoría de los de otro, en su forma de procesar la mediación comunicativa, sin dejar de poseer las características generales que acompañan al concepto de cultura.

En este sentido se aplican, aquí las mismas dimensiones del concepto que aporta la antropología, es decir *cultura organizativa* va a contar con los mismos componentes "*prácticas*" y "*valores*", estructurados desde lo externo - más débil o transformable- como lo son las prácticas, hacia lo más fuerte -o estable- como lo son los valores de las personas tomados colectivamente.

<sup>7</sup> El autor mencionado refiere a título de ejemplo (no taxativo) de estas capas de la cultura, los niveles: \*nacional; \*regional, y/o étnica, y/o religiosa, y/o lingüística; \* de género; \*de generación; \*clase social; y \*organizativa o corporativo.

En otras palabras las características de la “cultura organizativa”, tienen que ver con que:

\* es colectiva y se construye socialmente (Berger, P y Luckmann, T., 1986);

\* está referida a prácticas y a valores de las personas, el fenómeno que se pretende conceptualizar abarca ambas dimensiones las personas construyen modelos de actuación y modelos de pensamiento, y es el estudio de esos modelos lo que refiere a la idea de cultura organizativa;

\* es holística, involucra la globalidad de las dimensiones de la organización aplicando la máxima “*el todo es más que la suma de las partes*”, interesa la visión totalizante, que observa la totalidad y no la visión analítica especializada;

\* está históricamente determinada, las culturas organizativas se generan a lo largo de un buen período de tiempo. Pero también cambian y se transforman de acuerdo a cambios en la propia organización como en el entorno de esta, en este sentido es un proceso de carácter homeostático que muta con el tiempo;

\* se enmarca dentro del ambiente organizacional, la cultura organizativa tiene que ver con el ambiente que delimitan los actores que conforman la organización, ya que no hay que olvidar que la dimensión informal de las interacciones sociales producidas en el marco de la misma también son parte de ella, y generan relaciones y espacios de convivencia que arrastran los modelos de pensar, sentir y actuar;<sup>8</sup>

\* se adscribe al territorio ocupacional de las personas, igual que el carácter anterior, la cultura organizativa se aprende, se transmite y se vive en el trabajo y como lo afirma Hofstede (1999: 296 – 297) “*por las prácticas desarrolladas en el trabajo*” cuando compara las culturas nacional y organizativa:

“[...] a nivel nacional las diferencias culturales residen principalmente en los valores y menos en las prácticas [...]. A nivel organizativo, las diferencias culturales residen sobre todo en las prácticas y menos en los valores.

Las diferencias de equilibrio entre valores/prácticas [...] pueden explicarse por los distintos lugares en los que se produce la “socialización” (aprendizaje) de los valores y las prácticas, [...]. Los valores se adquieren durante la primera infancia, sobre todo en la familia y en el barrio, y posteriormente en la escuela. La mayoría de los valores fundamentales ya están programados en la mente del niño cuando cumplen los diez años. Las prácticas organizativas, por el contrario, se aprenden a través de la socialización en el lugar de trabajo<sup>9</sup>, al que la mayoría de las personas llegan con el grueso de sus valores ya firmemente arraigados.” (1999, 296 – 297).

\* no son “hechos ni objetos” sino “modelos de pensar, sentir y actuar”, si bien se observan sobre las representaciones que las personas tienen sobre “hechos u objetos”, estos son considerados material observacional que indica la presencia de dichos modelos, ya que a través de ellos es que son generados.

\* son socialmente relativas, es decir cambian de una organización a otra, al igual que su relatividad histórica estas culturas son relativas socialmente. La cultura se produce en grupo, como se ha dicho es colectiva y construida socialmente, por tanto a grupos sociales diferentes corresponderán culturas diferentes. En caso contrario perdería relevancia su estudio ya que el conocimiento de las mismas es lo que permite diferenciar las organizaciones y explicar –aunque fuere en parte- su éxito o su fracaso respecto a los propósitos que la mueven en la sociedad en que se desempeña.

Ahora bien, como se mencionó en apartados anteriores la cultura es la máquina que produce las representaciones de los actores acerca de sus vivencias cotidianas, en particular sus prácticas y promueve la formación de los valores, y cumple especialmente este papel a la hora de construir las representaciones acerca del acontecer de la organización, generando lo que se va a denominar Identidad de la Organización.

También es cierto que estas representaciones (por tanto la Identidad) no son siempre homogéneas, más bien es muy posible que sean heterogéneas y que varíen en función de los diferentes grupos, que existen en toda organización de acuerdo a su posición jerárquica, especialidad funcional, etc., y que pujan por obtener el predominio dentro de la misma.

#### CULTURA ORGANIZATIVA

- colectiva
- referida a prácticas y valores
- holística
- históricamente determinada
- se enmarca dentro de la organización
- se adscribe (en principio) al territorio ocupacional
- son modos de pensar, sentir y actuar
- son socialmente relativas

Elaboración propia, 2002

<sup>8</sup> Similar al concepto de “matriz institucional” referido por Frigerio, Graciela y Poggi, Margarita (199\_ : ), como aquella “huella” que dejan los establecimientos educativos en los alumnos que por ellos han sido socializados, determinando características comunes al grupo y muy diferentes a los de otra institución.

<sup>9</sup> No se debe olvidar aquí el papel que juegan los seleccionadores de personal, y/o los modelos de selección de personal, que ya prescriben determinado tipo cultural de persona, previamente a la inserción en la organización, lo constriñe el universo de individuos a aquellos “presocializados” a dentro de las principios más generales con los cuales concuerda la cultura organizativa en cuestión.

Es en ese territorio donde la comunicación va a desempeñar su papel como mediadora o mediada, de acuerdo al modelo que se aplica en este estudio (Capítulo II), y que esta investigación utiliza para explicar el papel de la comunicación en la conformación de la identidad en esta institución universitaria en proceso de cambio, que se toma como objeto material de estudio.

### 1.2.1 Identidad e imagen organizacional

La identidad es (Villafañe, J., 1998: 26):

"[...] igual que la identidad personal, es decir, el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuáles son visibles y otros no."

Este concepto que es introductorio al tema que se va a analizar, no resulta del todo satisfactorio, ya que la polémica en torno a la "esencia", puede significar entrar en un camino sin salida. Por ello, es considerado en este trabajo de mejor recibo el enfoque "existencial", para explicar de que se está hablando cuando se habla de identidad.

La identidad de la organización existe siempre, no puede no tenerla, y además posee múltiples manifestaciones: está en sus roles, en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en las formas que asumen el poder y la autoridad, configuración de los espacios, distribución de sus tiempos, en la distribución de los recursos, sus ritos y ceremonias, en sus símbolos y sus discursos. Es producto no sólo de la voluntad de sus miembros, sino del propio devenir institucional, de los procesos de autoconstrucción. Por tanto, además está sujeta a los conflictos, y a las tensiones inherentes a toda organización. Es más esos conflictos y esas tensiones también se manifiestan en la identidad, o mejor en los procesos identificatorios, mutando en un sentido o en otro de acuerdo a los vaivenes dialécticos de esas luchas.

Por ello también los rasgos de identidad emergen como relaciones polarizadas en permanente dinámica, (procesos de información versus desinformación, especificados en procesos de autoconstrucción versus heteroconstrucción; participación y autodominio versus dominación y heterodominio; y, optimismo versus pesimismo). Más adelante en este libro se analizan pormenorizadamente estos aspectos de la institución que se estudia, fundamentado en los datos proporcionados por la Encuesta realizada.

En este sentido esta investigación se enmarca en la línea que entiende a las organizaciones como *sistemas autopoieticos que se producen y se reproducen a si mismo* (Maturana, H. y Varela, F., 1986: 29), y en este sentido también va a auto-producir y auto-reproducir, su propia identidad.



Elaboración propia, 2002

"[...] El ser y el hacer de una unidad autopoietica son inseparables, y esto constituye un modo específico de organización."

Es así que el concepto de identidad está estrechamente relacionado, (como otra cara de la moneda) con el de imagen, por ello es relevante explicar esta relación, que sistemáticamente cambia por la resolución cotidiana del devenir dialéctico de los citados pares, de acuerdo a la concepción *autopoietica* aquí sostenida.

Por Imagen, se entiende cómo la organización es percibida como tal, desde ese aparato de producción de representaciones que son los *socio-esquemas*. Es decir cómo los públicos de la misma, reconocen e internalizan en un proceso psicológico complejo, asimilable a la "gestalt", los rasgos de esa institución, que permiten a individuos y grupos diferenciarla de otras que componen el campo social en que esta se desempeña.

Los públicos, en este sentido, la perciben como entidad distinta, y es esto en definitiva lo que permite diferenciar y diferenciarse a la institución del entorno.

El público receptor contextualizado culturalmente, interviene y contribuye decisivamente a la conceptualización final, o sea al producto final referido a la imagen de la institución (Villafañe, J.: 24). La cultura es el prisma con que se manifiesta y se observa la identidad de la organización y por último se construye la imagen de la misma.

Esto no es una mera aplicación de reglas, sino que las estructuras de percepción, admiten márgenes de interpretación y de variación que favorece o no el contexto del acontecimiento o de la acción. Por ello la identidad/ imagen, si bien es el producto de la cultura, esta producción no es seriada ni automática<sup>10</sup>, sino que la representación está teñida de los pormenores que hacen a las vivencias sociales de las personas en el ámbito de la organización, éxitos y fracasos, triunfos y derrotas, felicidades e infelicidades, gratitudes e ingratitudes, que se plasman en las comunicaciones que se producen en el ámbito organizacional.

También está influida por el tipo de relación que los diferentes públicos institucionales tienen con la misma. Que en definitiva promueven la existencia, no de una única e inmutable identidad/ imagen de la organización, sino de un sinnúmero de "trajes" con que se viste la organización de acuerdo al papel que le toca jugar en ese momento, y un sinnúmero de representaciones que cada uno de esos "trajes" produce en los diferentes públicos institucionales, siendo que la identidad/ imagen, responderá tarde o temprano a los cambios existenciales de esa institución.

Recapitulando, identidad como estímulo producido por la forma de presentación de la institución ante sus públicos, estímulo multidimensional, visual, comportamental, etc., enmarcado por la cultura de la organización, que configura un determinado "traje" de la organización, que no es inmanente ni absoluto, sino que variará de acuerdo a las circunstancias que ella misma vive, y que además permitirá la construcción de múltiples representaciones en sus también distintos públicos, representaciones tanto afectivas, como racionales. Los individuos y/o grupos van a asociar estas representaciones con la institución en cuestión en función de sus vivencias relacionadas con ella, en su praxis comunicacional. Representaciones que a su vez son producidas por los *socio-esquemas* antes mencionados.

Ahora bien, el concepto de imagen es un concepto polisémico, que conoce muchas acepciones, entre ellas está: (Villafañe, J. 1985: 29)

"La imagen como representación es la conceptualización más cotidiana que poseemos, y, quizás se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones. Sin embargo, comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual; implica también otros procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma la conducta."

Coincidiendo con ello para las organizaciones se puede decir que la identidad organizativa surge de la dialéctica entre organización y entorno -de la organización-, resaltando en la imagen difundida las diferencias, sean estas de corte positivo o negativo para su accionar cotidiano en el cumplimiento de sus propósitos.

Es así que la identidad/ imagen, es lo que va a diferenciar a la organización de su entorno, de las demás organizaciones que actúan en él, similar a la identidad individual – extrapolable a este contexto- y del cuál Berger y Luckman (1986: 240) afirman lo siguiente:

"La identidad, pues, es un fenómeno que surge de la dialéctica entre el individuo y la sociedad."

Son las representaciones que sintetizan las percepciones acerca de la organización, resume las percepciones individuales y grupales, que dialécticamente se construyen en un proceso de interacción comunicativa, entre las percepciones de los diferentes públicos institucionales, respecto del acontecer de la organización.

La comunicación va a desempeñar una función mediadora y mediada en la diferentes instancias de transmisión de mensajes que se producen en la organización, y entre ésta y su entorno. Su estudio permitirá el conocimiento de la identidad/ imagen de la misma. Para ello es que en este trabajo se recurre al Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación. Con el objetivo de esclarecer los diferentes mecanismos que producen esa mediación, y conocer las diferentes visiones (imágenes) que existen en una organización, vectores de otros tantos grupos sociales al interior de la misma, "*la cultura comunica y la comunicación hace a la cultura*" (Schvarstein, 1998),

Si se acepta la multiplicidad de grupos configuradores de cultura en la organización, es posible sostener la relación dialéctica que se produce entre los rasgos de la identidad/ imagen institucional, descomponiéndose muchas veces explícita o implícitamente en pares polares que comportan formas de actuar y de pensar, que no se eliminan unos a otros sino que perviven articulados dialécticamente en un proceso dinámico que muta en el tiempo en forma simbiótica. (*dialógica*)<sup>11</sup>

### 1.2.2 Identidad e imagen corporativa

Identidad Corporativa, se define por la pretensión intencionada de construcción de una imagen de la organización, a partir de la visión que sus directivos (y miembros del cogobierno), y de la misión que estos atribuyan a la institución con el propósito de relacionarse con su entorno social como entidad organizada.

Apunta a la creación controlada de la Imagen Corporativa, en tanto *representación isomórfica de la identidad de la empresa*" (Villafañe, J., 1998: 28). Este autor define este concepto a partir de tres componentes: *representación, isomorfismo gestáltico, identidad*. Esta última equivalente a: *comportamiento corporativo, cultura corporativa, y personalidad corporativa*.

<sup>10</sup> Este concepto está relacionado con la idea de *autopoiesis* de Maturana y Varela.

<sup>11</sup> "[...]relación dialógica es igual a la unión simbiótica de dos lógicas de sentido contrario [...]" (Morin, 1981, citado por Schvarstein, 1998: 86)



Elaboración propia, 2002

La rigurosidad que debe guardar la intervención profesional en la Identidad (y también en la Cultura), de una institución, en el respeto a los valores y la participación de los públicos tendrá su contrapartida en la apropiación que hacen los públicos (internos y externos) de la organización.

En el caso que ocupa esta investigación (RNSS), enmarcada en una tradición histórica de participación y construcción social de la institución –como es el caso de la Universidad de la República–, sin duda que esta intervención profesional sólo será viable a partir del conocimiento profundo de las representaciones (auto-imagen de la institución), que habilita a la intervención profesional sobre su identidad, sin perder de vista que la propia institución se encuentra en proceso de profundas transformaciones en su “existencia social”.

### 1.2.3 Dimensiones de la identidad e imagen corporativa

La Identidad corporativa se compone de dos dimensiones: Identidad conceptual e Identidad visual.

La primera Identidad conceptual, (Losada, 1998: 128):

“[...] se construye desde la definición – corporativa– de lo que es la organización y lo que hace.”

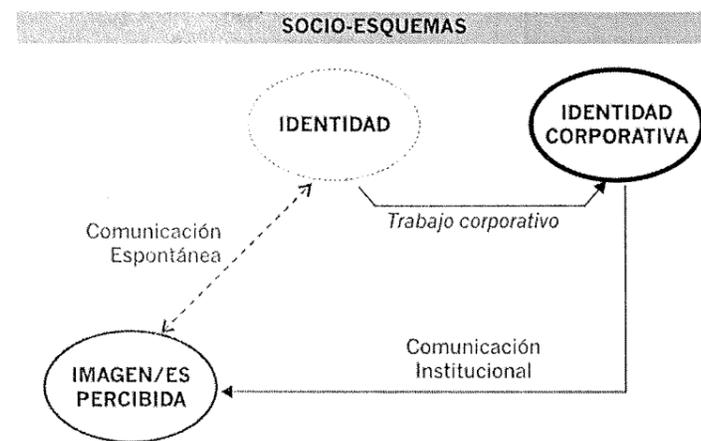
Sin duda que la referencia al *ser* tiene que ver con una percepción predominante (Corporativa) de lo que hace la organización (Regouby, 1998), es decir de sus prácticas. En otro sentido la percepción del *para qué* lo hace (objetivos), el *por qué* los hace (valores) y el *cómo* los hace (procedimientos).

La segunda –Identidad visual– debe apoyarse en la Identidad conceptual y se dirige a reproducir en términos simbólicos lo propuesto en aquella, apunta premeditadamente a buscar el reconocimiento visual de los públicos receptores.

Como se ha dicho en el apartado anterior, siempre la Identidad corporativa es producto de una intervención profesional, en tanto que el estudio de la Identidad/Imagen natural, responde al conocimiento de las representaciones que los públicos de la organización producen acerca del acontecer de esta, expresados en las comunicaciones surgidas históricamente en la misma y que obedece a pautas espontáneas de actuación, es decir no planificadas.

En el juego de estas dimensiones (y dependiendo de las características de la organización en estudio) que abarcan los conceptos mencionados de Cultura, Identidad, Identidad corporativa, e Imagen de la organización, son los productos de la comunicación los que van a desempeñar su papel mediador o mediado, que podrá detectarse en función de la influencia que puedan tener los diferentes subsistemas que forman el MDCS.

En síntesis, los conceptos fuertemente relacionados de Cultura, Identidad de la organización, Identidad corporativa, e Imagen, refieren a:



Elaboración propia, 2002

Los modelos de pensamiento, sentimiento y actuación de los miembros de la misma institución (Cultura de la organización), que propone rasgos de identificación a su entorno (Identidad), rasgos que a su vez estimulan la generación de representaciones en los públicos (internos y externos) sobre esas formas de pensar, sentir y actuar (Imagen), manifestadas en la identidad.

En otro sentido, la representación que las autoridades y directivos de la organización perciben como el sí mismo de la misma, de sus formas de pensar, sentir y actuar, de su misión en la sociedad promueven la creación de la Identidad Corporativa, y así promueven la intervención en la misma, que podrá tener o no relación con los conceptos de Identidad/Imagen relacionados anteriormente.

La comunicación va a desempeñar una función mediadora y mediada en la diferentes instancias de transmisión de mensajes que se producen en la organización, y su estudio permitirá el conocimiento de la Identidad/Imagen de la misma, para ello es que en este trabajo se recurre al MDCS.

### I.3 Identidad e imagen en las universidades públicas

Resulta complejo y desafiante el estudio de la comunicación en las universidades en la medida que de esa diversidad emergen representaciones que permiten diferenciar (identificar) a la organización en el campo social.

La Universidad es una institución que está dentro de las organizaciones colegiadas, de acuerdo a la clasificación realizada por Joseph Bricall en el "Informe Universidad 2000", (2000: 404), donde uno de cuyo rasgos más sobresalientes es:

"La gestión de la Universidad se rige por normas propias basadas en las tradiciones académicas (múltiples) y en el contrapeso de poderes de los distintos sectores académicos (nucleados por intereses diferentes)."

La organización interna que asume la institución que estamos estudiando, -que se desarrollará más adelante-, que tiene que ver con su "[...] carácter tradicional, basada en las disciplinas académicas [...]", reproduciendo en forma articulada, una lógica de especialización por un lado y de las corporaciones profesionales liberales por el otro.

Que en función de estas heterogeneidades la Universidad es una organización esencialmente dinámica, el estudio de la identidad y de la comunicación adquiere una relevancia paradigmática.

Resulta pertinente incluir aquí el concepto de *implicación* ya que es el criterio central que se utilizará para la segmentación de los públicos en el momento del análisis de los datos (Segunda Parte de este Informe de Tesis). Tal concepto está tomado de Von Foerster (1984), citado por el Prof. Schvarstein (1998: 58):

"[...] especificar la realidad del modo en que predominantemente se lo hace en las organizaciones. Los valores y las conductas propias de la organización, en tanto emergentes de infinitas interacciones recurrentes, constituyen especificaciones que han sido incorporadas por sus miembros."

Es decir que la mayor implicación en la organización significará *valores y conductas propias de la organización*, y estas emergen de la mayor interacción que existe entre estos miembros institucionales, en diferente recurrencia que los otros, determinando a su vez especificaciones distintas, o culturalmente distintas en ese grupo que en los otros, en cuanto a la organización de que se trate.

En otras palabras, y para terminar, interesa aquí el *cómo* identifican a la organización sus públicos internos y externos, a través de la imagen (representación) que ellos construyen del acontecer institucional, que estará mediado por las comunicaciones, controladas o no, planificadas o no, que la institución produce en el cumplimiento de su función social, y que reproducen (o no) sus propias transformaciones y las de su entorno.

El estudio de las condiciones, actitudes y percepciones individuales por medio de la encuesta, y de la construcción de los discursos producidos a partir de una situación espontánea (no experimental), constituida por las reuniones de los órganos directivos para la discusión presupuestal, permitió conocer las representaciones que el grupo posee del acontecer institucional, que es explicado por el papel mediador y/ o mediado de la comunicación organizacional, y a su vez dará pistas para predecir la dinámica futura del funcionamiento de la propia institución universitaria que se estudia.

## Capítulo II

# LA MEDIACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

## II.1. Algunos modelos para el estudio de las comunicaciones

El estudio de las comunicaciones ha dado origen a la elaboración de unos cuantos modelos para su investigación, contruidos la mayoría de ellos al amparo de los grandes paradigmas de las Ciencias Humanas.

Los mismos se pueden agrupar y clasificar de distinta forma, un eje vertebrador es aquel que toma en cuenta la linealidad o no de su recorrido relacional. En ese sentido los modelos pueden ser: lineales o circulares.

### MODELOS GRÁFICOS DE ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN SUPUESTA DE LA COMUNICACIÓN

<i>Modelos lineales</i>	{	Modelo Lasswell Modelo Shannon y Weaver
<i>Modelos circulares</i>	{	Modelo de Levi Strauss Modelo de Palo Alto Modelo Wright Modelos basados en la dialéctica marxista

Elaboración propia, 2002

Otra forma de clasificarlos es de acuerdo a su alcance, es decir tomando en cuenta su poder comprensivo, en este sentido se discriminan en: particulares o generales.

### MODELOS DE ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN DE ACUERDO A SU ALCANCE

<i>Modelos particulares</i>	{	Modelos Behavioristas (Lasswell) Modelos Funcionalistas (Wright)
<i>Modelos generales</i>	{	Modelos Matemático informacionales (Shannon Weaver) Modelos Estructuralistas (Levi Strauss) Modelos Sistémicos (Watzlawick) Modelos Dialécticos (MDCS)

Elaboración propia, 2002

Lo primero que corresponde advertir es que las dos clasificaciones incluídas previamente, no resultan taxativas a la innumerable cantidad de modelos creados para el estudio de la comunicación que se han desarrollado en las Ciencias de la comunicación. Seguramente muchos de ellos han quedado fuera. El valor de las clasificaciones mencionadas está en bosquejar las grandes líneas que han recorrido los estudiosos de esta temática.

Otra de las advertencias que corresponde realizar es que ninguno de estos modelos fue pensado específicamente para el estudio de la comunicación organizacional. En este sentido la aportación realizada por el Prof. Piñuel Raigada al Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social, resulta pionera como se observará en los apartados siguientes de este mismo Capítulo.

Para el desarrollo conceptual de los diferentes modelos en este trabajo se opta por la segunda clasificación, es decir aquella que discrimina los modelos en particulares y generales.

### II.1.1 Algunos modelos (particulares) para el estudio de la comunicación de masas

No existe una única forma universal de representar el proceso de comunicación, y justamente esa diversidad determina la multiplicidad de modelos posibles para ilustrar el todo o sus partes. Sin duda que la pretensión de abarcar los fenómenos comunicativos en un modelo es válida y pertinente, pero no es fácil su concreción. También es cierto que mucho se ha avanzado en ello, y que en todos los casos los modelos resultan útiles para orientar los estudios, más allá de que en cada instancia reciban más o menos críticas, más o menos modificaciones.

Históricamente las investigaciones sobre comunicación tuvieron sus orígenes en el deseo de comprobar e incrementar la eficacia de sus efectos en las esferas de la política, la propaganda, la educación y las relaciones públicas y humanas, entre otros campos.

El final de la Segunda Guerra Mundial, la tensión política generada en el período de entreguerras, también llamado "Guerra fría", entre Estados Unidos y Unión Soviética, promovió fuertemente los estudios de las comunicaciones, especialmente la prensa de masas. Aunque también es cierto que el sostenimiento del "estilo de vida americano", imponía el control moral y social del cine y de la radio, y posibilitó un período altamente pródigo para la investigación de la comunicación.

Ahora bien, paradójicamente el primero de estos modelos no ha tenido una formulación conceptual dentro del campo de las ciencias, sino que resulta de una representación que se comenzó a usar en la jerga comunicacional, empujado fuertemente por esas necesidades prácticas de la vida política y militar.

*Es así que se comienza a usar el modelo conocido como de "la aguja hipodérmica" o de "la bala mágica", haciendo referencia al papel que atribuía a los medios de comunicación en sus efectos sobre los individuos que los recepcionaban. La angustia de creer que cualquier mensaje que se emitía por el medio provocaba efectos en las audiencias, movilizó innumerable cantidad de recursos hacia el estudio de los contenidos de los mensajes que emitían los medios. Siendo de esta época la aparición del Content Analysis de Berelson (1952). Como así también se desarrollan en el mismo período las técnicas para el estudio de la opinión pública, o para utilizar los conceptos del momento, para el "estudio de las masas".*

En concreto la referencia se orienta hacia la encuesta social basada en técnicas de muestreo como método de investigación.

#### 1.

En clave científica, el primer modelo para el estudio de las comunicaciones (de masas) lo propone Harold Lasswell en 1948, quién conjuntamente con Paul Lazarsfeld, Kurt Lewin y Carl Hovland son considerados los padres fundadores de los estudios de comunicación de masas (Schram, 1982: 3 - 20).

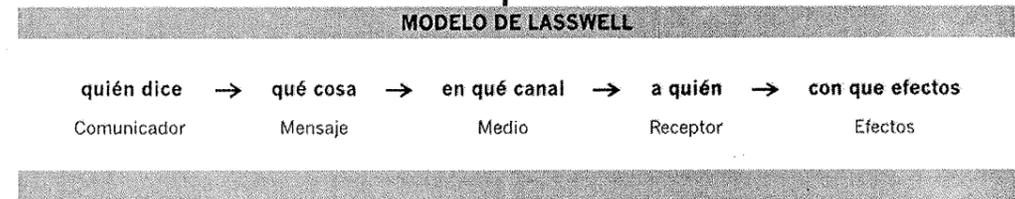
Lasswell, alcanzó a formular un primer modelo de corte comunicacional, heredero del paradigma conductista dominante en la época.

El mismo referido fundamentalmente al estudio de la propaganda política, que como se ha dicho era el interés predominante en función del contexto político e ideológico de entreguerras.

Dicho modelo, en forma muy sintética, pretendía abarcar el estudio de las comunicaciones de masas respondiendo a la siguiente pregunta:

La importancia de este modelo en la Ciencia de la Comunicación aún se mantiene, subyaciendo la casi totalidad de los modelos que hoy por hoy se utilizan. Su mayor problema ha sido la tendencia a exagerar el papel de los efectos de los medios masivos de comunicación sobre la masa, quitándole a esta cualquier papel en la relación comunicativa.

Mantiene la linealidad unidireccional de la fórmula pragmatista que dio lugar a la aguja hipodérmica, olvidando el papel activo que cumple en el proceso uno de los términos de la relación: *la recepción*.



Tomado de Mc Quail y Windahl (1981: 45)

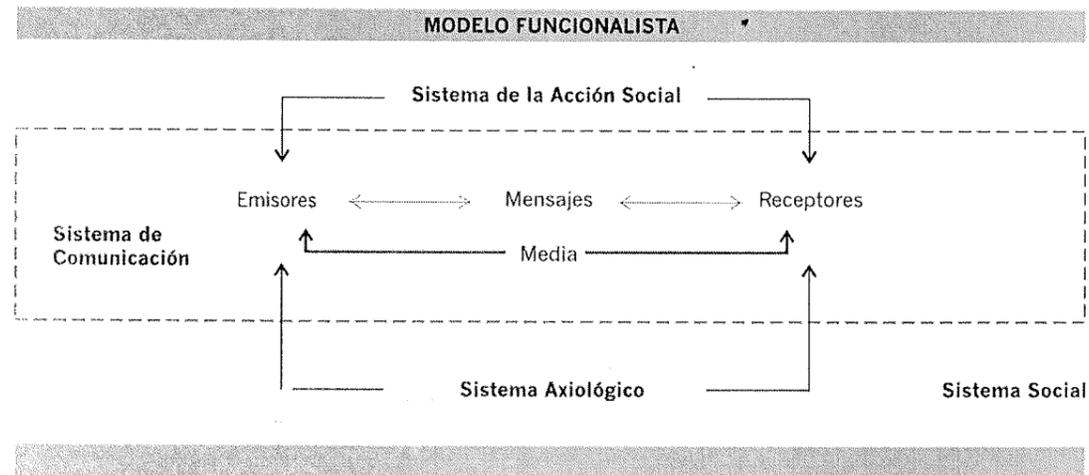
2.

Casi al mismo tiempo dentro del movimiento que se dio en llamar "Mass Communication Research", los funcionalistas se proponen distintos modelos para el estudio de las comunicaciones de masas. En este sentido Wright, apoyándose en la elaboración de Lasswell, articula un nuevo modelo que en términos generales parte de una estructura Estímulo - Respuesta, heredero del pragmatismo reinante en los Estados Unidos (Watson, James, Dewey, entre otros). Discriminando cuáles son las funciones y cuáles son las disfunciones a que puede dar lugar la comunicación, y a su vez el aporte que puede producir la comunicación en cuanto al funcionamiento o no del sistema en su conjunto.

Comunicación que ya no será entre medios e individuos dispersos, sino entre órganos sociales abocados al cumplimiento de una función dentro del Sistema. Incorpora además otro componente original que hasta ese momento no se había tenido en cuenta, ya que la influencia imaginada por la *aguja* hipodérmica no lo concebía como posible en el reino absoluto de los *mass media*, se trata del "feedback". Vínculo comunicacional (de vuelta) que permite al órgano emisor detectar disfunciones y corregirlas, antes de que puedan generar una anomalía funcional al sistema.

El concepto de *masas*, como conjunto de individuos indiferenciados fue muy criticado, como también el papel únicamente funcional de la comunicación. Dando espacio a los enfoques de la comunicación alternativa, popular, etc., como productores de disfunciones para el sistema.

Resulta poco precisa en esta concepción la distinción entre funciones y disfunciones del Sistema de la Acción Social, y funciones y disfunciones del Sistema de Comunicación, confundiendo incluso los componentes de los diferentes sistemas que conforman el modelo, por ejemplo entre actores y agentes de la comunicación, o entre mensajes y sustancias expresivas.



Tomado de Martín Serrano, M y otros (1981: 132)

III.1.2 Los modelos generales para el estudio de la comunicación

Sin duda que esta es una apuesta aún inconclusa, pero que forma parte de la utopía de la Ciencia de la Comunicación, enfrentando periódicamente la andanada de críticas que apuntan a los niveles de abstracción en que estos son construídos. En otras palabras a pesar de su distancia respecto a los fenómenos estos modelos constituyen las grandes guías que orientan el estudio de la comunicación humana y en casos también animal.

3.

A fines de los años '40, Shannon y Weaver, publican un artículo donde difunden su *Modelo matemático de la comunicación* (también llamado *Teoría de la Información*), preocupados por la transmisión de señales, (su trabajo en la *Bell Telephone* precisamente era ese), formulan un modelo que incorpora diferentes componentes, y describe la comunicación unidireccional, o sea la transmisión de señales desde un Fuente de Información, a través de un Canal, hasta llegar a un Destino.

La totalidad de los componentes del modelo Shannon y Weaver son los siguientes: Fuente de Información, Transmisor, Canal, Fuente de Ruido, Receptor y Destino. Todos ellos entran en funciones transmitiendo unidireccionalmente y en el sentido en que fueron escritas (excepto la Fuente de ruido que perturba el canal), Señales eléctricas las mismas que codificadas resultan mensajes.



Tomado de Piñuel Raigada y Gaitán Moya (1995: 32)

El poder *holístico* de esta formulación es su principal ventaja, dando lugar a innumerables derivaciones tanto en el campo de la comunicación electrónica, como en el campo propiamente dicho de la comunicación humana, en especial las aplicaciones a los estudios de la percepción. (Moles, 1966).

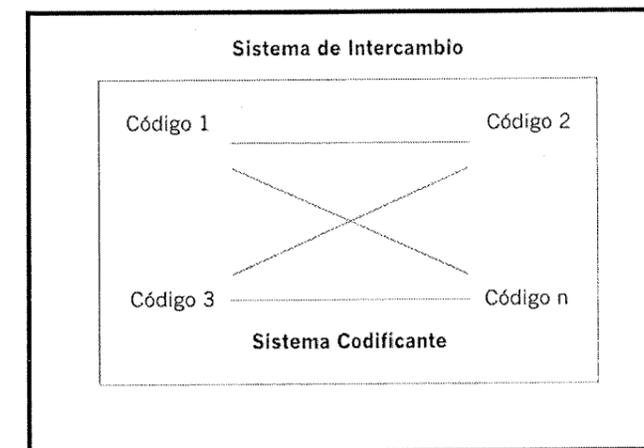
El obstáculo principal para su utilización en la Ciencia de la Comunicación tiene que ver con el sostenimiento de la unidireccionalidad, y con su métrica, aplicable a las comunicaciones de señales eléctricas (físicas) pero no mensajes humanos (simbólicos).

4.

Con una propuesta más ambiciosa que la desarrollada hasta el momento (1958), desde una perspectiva más abarcativa que lo comunicacional, los estructuralistas han elaborado modelos desde su abordaje teórico – metodológico. Identificando componentes, tales como: relaciones de intercambio entre actores, reglas de intercambio (códigos) y campos donde se aplican las reglas de intercambio. Levi-Strauss, quién es el mayor exponente de esta corriente, alcanza a elaborar un modelo para el estudio de los sistemas de intercambio de personas, bienes y signos.

El modelo de Levi Strauss corresponde al tipo de los modelos conceptuales, no analógicos, estudia las relaciones lógicas entre los componentes buscando formalizarlas. Su apuesta omnicompreensiva de los intercambios en las sociedades humanas lo aleja del campo de la ciencia empírica, debido al excesivo nivel de abstracción, que hace muy dificultosa la operacionalización de sus conceptos, volviéndolo poco útil a la hora de desarrollar investigación científica. También resulta desacertado el papel determinista otorgado a la estructura sobre los agentes, dejando de lado la propia capacidad de cambio que estos mismos poseen actuando en sociedad.

MODELO ESTRUCTURALISTA



Tomado Martín serrano, M., y otros (1981: 140)

5.

A partir de los años '70 adquiere trascendencia la Teoría General de Sistemas, ideada por L. Von Bertalanffy que tuvo su influencia en casi todo el campo de las ciencias.

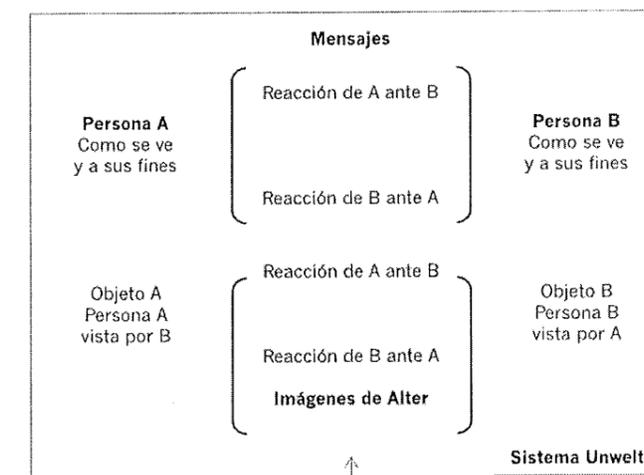
La comunicación no permaneció ajena a tal influencia, y en particular los investigadores nucleados en torno a la llamada Escuela de Palo Alto (Watzlawick, Bateson, entre otros), alcanzaron a desarrollar y también promovieron un modelo explicativo de la comunicación humana.

Esta especialmente se orientó al estudio de las comunicaciones interpersonales, aunque también trabajaron en el área de las comunicaciones de masas.

Intentan comprender los fenómenos comunicativos, a partir de una *visión de conjunto* (total), analizando los *ciclos de retroalimentación*, y teniendo presente que en los procesos de cambio idénticos resultados pueden tener orígenes distintos (*equifinalidad*), definen las características más salientes de este modelo.

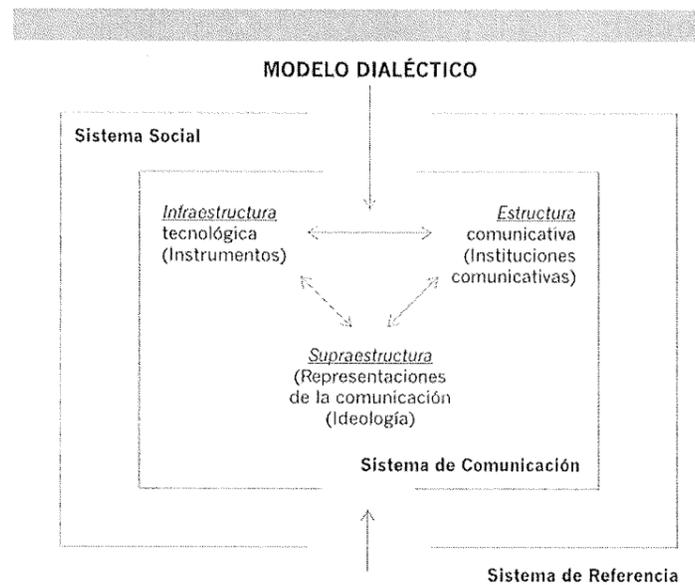
El valor de este modelo está en el reconocimiento de los efectos de la comunicación en ambas partes del proceso, y la aceptación de que la efectividad en la comunicación pasa por la comprensión del receptor, y la modificación que ambas partes sufren en el proceso comunicativo.

MODELO SISTÉMICO



Tomado de Martín Serrano M. y otros (1981: 145)

Su desventaja principal es sostener como presupuesto del modelo que la comprensión de los mensajes de las partes en el proceso de comunicación tiene como única consecuencia el acuerdo de partes. Esto es, pretende dar un paso más pero cae fuera del proceso comunicativo, invadiendo otros campos del comportamiento humano (dimensiones ejecutivas de los actos). Incurrir en un exceso de generalización al interpretar que: toda relación, e incluso ausencia de relación forma parte del campo de la comunicación, ignorando la diferencia entre el campo expresivo y el campo ejecutivo. En otras palabras, la diferencia entre expresiones y prácticas en la vida social.



Tomado de Piñuel Raigada y otros (1981: 155)

6.

Finalmente, y para introducir el modelo que se desarrolla en este estudio, se hace mención a otra clase distinta de modelos, los modelos dialécticos. Especialmente pensados para el estudio de los sistemas comunicativos en proceso de cambio, dichos constructos teórico-metodológicos tienen su base en el pensamiento marxista.

Reproducen la estructura utilizada por Marx para el estudio de las transformaciones históricas: *Infraestructura tecnológica de comunicación* (instrumentos), *Estructura comunicativa* (instituciones comunicativas, división social del trabajo de producción de comunicación y propiedad de los medios de comunicación) y *Superestructura* (representaciones de la comunicación especialmente ideológicas).

Incorpora como componentes del modelo relaciones relevantes a la comunicación que en los anteriores modelos no se tenían en cuenta o aparecían sin la debida jerarquización. Lo que está detrás de los procesos de comunicación especialmente lo vinculado a la sociedad en que se enmarca la comunicación. Los aspectos que tienen que ver con la propia producción de la comunicación, donde se hacen evidentes los fenómenos mediacionales y también la incorporación de la dimensión temporal en el modelo. Todo esto hace de esta perspectiva un enfoque de partida interesante que los autores Martín Serrano (1978) y Piñuel

Raigada (1989 y ss), desarrollaron en lo que actualmente se conoce como el Modelo Dialéctico de la Comunicación Social (MDCS), herramienta teórico-metodológica que se utiliza en esta investigación y que se explicará en las páginas siguientes.

7.

En "Teoría de la comunicación y Análisis de la Referencia", (1981: 136 – 137), Manuel Martín Serrano, José Luis Piñuel, María Antonia Arias, y Jesús Gracia, (Departamento de Sociología IV de la Universidad Complutense) realizan una descripción más detallada de cada uno de los modelos aquí planteados, y evalúan su utilidad para el estudio de las comunicaciones:

"Se indicaba en las consideraciones generales previas, y se habrá podido comprobar en la exposición de cada modelo, que todos ellos poseen un grado de formalización mayor o menor. Esta característica legítima el intento de aplicar una modelización general de la comunicación al estudio restringido de sistemas concretos de comunicación. A nivel epistemológico suponen el abandono de un uso instrumental de la comunicación para avanzar hacia una Teoría de la Comunicación que ofrece principios teóricos y metodológicos serios, científicamente considerados.

[...] el modelo estructuralista [...] resulta [...] válido su uso cuando el "objeto material" al que se aplica es un objeto cerrado. El modelo permite conocer las reglas internas que explican el funcionamiento del objeto [...]

Es posible un análisis estructural de los mensajes siempre que no se pretenda conocer su uso social.

[...] los modelos matemático-informacionales [...] se aplica a un tipo muy particular de intercambio (de señales) difícilmente puede constituirse en un modelo general.

La Teoría de sistemas puede ser aplicada con fundamento al estudio de los procesos y de las funciones de la comunicación, en relación con otros sistemas con los que interactúa. Incluso cabe afirmar que el paso previo para el estudio de la comunicación consiste en objetivar sus aspectos sistemáticos como lo pone de manifiesto nuestro propio esfuerzo en este sentido. Sin embargo, [...] emplea una lógica que no permite dar cuenta de la contradicción interna entre los componentes, y externa entre los sistemas. Cuando el sistema de comunicación al que se aplica en concreto, está sometido a contradicciones, los verdaderos problemas que deben ser explicados comienzan donde la Teoría de Sistemas acaba [...]

[...] El enfoque dialéctico recurre a una lógica que tiene en cuenta el cambio cualitativo de los componentes y de las relaciones entre los sistemas, sin pretender reducir dichos cambios a una mera diferencia formal."

Lo que no se tiene en cuenta por los teóricos marxistas es la finalización del sistema de comunicación reduciéndolo a ser un brazo superestructural más de la dominación ideológica, no existiendo ningún tipo de autonomía en ese sentido.

Trabajar en esa dirección (concebir el Sistema de la Comunicación y los demás sistemas con los que se relaciona como sistemas autónomos), es el camino elegido para el desarrollo del MDCS, cuya génesis y evolución se desarrolla en los apartados que siguen.

## II.2 El Modelo Dialéctico de la Comunicación Social: recorrido historiográfico

### A.

La primera versión del modelo y la fundamentación epistemológica que lo sostuvo, corresponde al Prof. Martín Serrano (1978: 7 – 55) en un artículo publicado por la Revista Española de Investigaciones Sociológicas.

En el marco del debate acerca de la crisis de paradigmas en las Ciencias sociales que dio lugar a irreconciliables perspectivas sostenidas por funcionalistas, estructuralistas y psicoanalistas,<sup>12</sup> ocurrida en las décadas posteriores a la movida de los años sesenta, - sin duda el período de mayor creación de pensamiento original en el Siglo XX-. Atraído por la búsqueda de alternativas a dicha crisis, el Prof. Martín Serrano desde una postura crítica, ante el operacionalismo empirista, heredero del positivismo, estudia la emergencia de tres nuevos desarrollos teóricos metodológicos introducidos en las Ciencias Sociales, nacidos en diferentes áreas de conocimiento a saber: la Semiología, proveniente de la Lingüística; el Análisis de Sistemas cuyas primeras aplicaciones surgen en la Biología y en Ciencias Sociales (Historia); y la Teoría de la Información que físicos, matemáticos y lógicos ya utilizaban en sus respectivos campos.

En la referida búsqueda epistemológica, el autor se propone como objetivo, (influido seguramente por la ambiciosa propuesta de Von Bertalanffy de crear una Teoría que abarque todo el campo de la Ciencia), construir un modelo general para las Ciencias Humanas<sup>13</sup>. Explorar a partir de estas nuevas teorías la posibilidad de generar una base epistemológica común para todo el campo de estas ciencias. Observando cuales son los puntos de encuentro que tienen estos nuevos "camino".

Para ello analiza cuáles son las alternativas metodológicas que cada una de las orientaciones mencionadas propone, abarcando dos cuestiones (Martín Serrano, 1978: 8):

"1º Cuál es el nivel epistemológico en el que se sitúan los nuevos métodos que se han introducido en las ciencias sociales.

2º Las posibilidades que existen de investigar los objetos sociales con esas metodologías y la capacidad que tienen de expresar los fenómenos sociales en sus respectivos lenguajes."

Para la primera cuestión, el citado autor concluye lo siguiente (Martín Serrano, 1978: 9):

"Los nuevos métodos coinciden en que todos ellos dependen de un paradigma comunicacional. En consecuencia, la teoría de la comunicación (como antes la psicología y luego la sociología) aparece como el posible modelo epistemológico que se está utilizando para formalizar las ciencias sociales"

Más adelante, afirma que de acuerdo a las características de los objetos de las ciencias sociales – *historicidad y contradicción* –, estos sólo podrían ser abordados por la teoría de la comunicación, en la medida en que esta se utilice como una lógica aplicada a los sistemas y procesos, que supere en su adecuación al objeto tanto a la estadística, (instrumento preferido por el operacionalismo), como a la casuística descriptiva (conceptual) no formalizable (preferida por los fenomenólogos).

Es así que recurre a otro componente teórico-metodológico, esta vez proveniente del marxismo, se refiere concretamente a la *Dialéctica*, como aquel modelo que puede dar cuenta del movimiento real de las cosas, y de la contradicción lógica de los conceptos, a esta articulación la va a denominar *lógica praxeológica*.

Afirma el autor en dicho artículo, que sólo aceptando como metateoría la comunicación y empleando la lógica praxeológica (la dialéctica) como método, es posible salvar las contradicciones de los campos hasta ahora irreconciliables de las ciencias sociales (funcionalismo, estructuralismo, psicoanálisis e incluso marxismo), superando los reduccionismos y estancamientos en que ha caído cada uno de ellos, y consensuando además un nuevo acuerdo epistemológico para las ciencias sociales más potente que el operacionalismo empirista vigente, aunque ya herido de muerte en la década de los años sesenta.

<sup>12</sup> Y se puede agregar y marxistas, aunque en ese momento Martín Serrano no lo dice.

<sup>13</sup> Para alcanzar tal propósito (el paradigma comunicacional aún no lo logra), el autor afirma que el nuevo paradigma debe cumplir tres requisitos formales:  
1) nivel de precisión conceptual suficiente, para una utilización precisa del modelo;  
2) grado de operacionalización que permita proponer hipótesis de trabajo;  
3) criterios de falsificación que permita pasar del modelo a la realidad;

Para el autor está claro, que ninguna de estas tres aportaciones teórico-metodológicas puede por sí sola, convertirse en el paradigma de las ciencias sociales, a menos que puedan integrarse en una propuesta metodológica.

Para integrarlos, analiza los puntos en común a las tres perspectivas (Martín Serrano, M., 1978: 18-25):

#### MODELO DIALÉCTICO PARA LAS CIENCIAS HUMANAS (I)

1. **Finalidad:** encontrar un nuevo modelo general para las Ciencias Humanas;
2. **Vertientes:** Biología (Semiología), Historia (Análisis de Sistemas), Física matemáticas (Teoría de la Información);
3. **Nivel de trabajo:** epistemológico;
4. **Foco de análisis:** metodológico (lógica praxeológica);
5. **Sistemas y componentes definidos:** Sistema de la Comunicación: actores, instrumentos tecnológicos, expresiones, representaciones y actos.

1. Cada uno de estos métodos interpreta el conocimiento sobre el sistema como equivalente al control que se posee sobre su funcionamiento.
  - a) Todo modelo teórico es, a la vez, un modelo operacional.
  - b) Una única lógica puede dar cuenta de la organización, el conocimiento y la acción.
  - c) Los nuevos métodos pertenecen a una epistemología basada en la praxis.
2. Los métodos de referencia coinciden en que cada uno de ellos trabajan con sistemas de análisis heterogéneos.
  - a) Los métodos de referencia no pueden distinguirse entre sí en función de sus objetos materiales –sino que trabajan con sistemas complejos, compuestos por componentes heterogéneos, que además cambian con el tiempo–.
  - b) Dichos componentes deben ser seleccionados de acuerdo a [...] Conceptos de “pertinencia”, es decir [...] discriminación teórica [...] y [...] diferenciación práctica.
3. Los métodos praxeológicos coinciden en que cada uno de ellos trabaja con objetos finalizados, [...] toda cosa sujeta a la intervención humana.”

Elaboración propia, 2002

En el mismo artículo, Martín Serrano, describe las características de los métodos praxeológicos:

1. son métodos matriciales (compuestos por un conjunto de componentes homogéneos y/o heterogéneos) y se aplican al estudio de sistemas de análisis;
2. en su construcción comparten un mismo criterio de “*sistema de análisis*”;
3. son métodos de modelización, analizan *estados del sistema*, en relación a estados posibles, y *trayectoria del sistema*, en relación a los caminos posibles;
4. pretenden predecir los estados posibles del sistema, mediante la elaboración de códigos;
5. transforman los sistemas abiertos (propios del campo de las ciencias sociales), en sistemas cerrados, mediante el cerramiento legítimo (adecuado al objeto);
6. comparten un mismo criterio de validez, por el recurso a la referencia;
7. son válidos y objetivos (no voluntaristas, refieren a un referente), además convenientes si se usan con fines demostrativos, y si se incluyen todas las alternativas de trayectorias y estados posibles que puede adoptar el sistema.

Teniendo en cuenta las bases epistemológicas antes expuestas es que el autor va a formular el nuevo Modelo: el Modelo de análisis comunicacional. *Argumentando lo siguiente:*

“A) Los modelos de análisis comunicacional aceptan todos los componentes de los que se ocupan las ciencias humanas. [...]”

Integra en un mismo modelo de análisis: *actores* (los que usan la comunicación y los que la producen); *instrumentos tecnológicos* (los que se sirven de la comunicación –aparatos– y los que sirven a la comunicación –canales); *expresiones* (las que son productos para comunicar –ej: la palabra escrita–, las que son productos de los que se sirve la comunicación –ej: vestidos–, y las que son actos –ej: palabra hablada); *representaciones* (las que son modelos para la acción; las que son modelos para la cognición, y las que son modelos intencionales); *actos* (los hay que afectan a los actores, a los instrumentos, a las expresiones y a las representaciones).

“B) Los modelos de análisis comunicacional pueden dar cuenta del carácter finalizado de los componentes y de los referentes.”

En este sentido son modelos que abordan objetos finalizados, es decir objetos sobre los que el hombre puede intervenir, y lo hace mediando con su acción entre la representación de un objeto en tiempo 1 y la referencia al objeto en tiempo 2, como también entre el objeto de referencia y los otros actores del sistema.<sup>14</sup>

<sup>14</sup>El autor recomienda ver este concepto en otra de sus obras “La mediación social”, págs. 73 y ss. Ed. AKAL, 1978, Madrid.

"C) Los modelos de análisis de la comunicación pueden poner en relación los referentes con los sistemas de análisis y con los usos."

Esto tiene que ver con la cuestión de la posición desde donde el hombre interviene en el sistema, generando o no *desplazamientos de función*, de acuerdo a los fines que el mismo persigue en la práctica comunicacional.

La primera imagen del Modelo, correspondiente a esa primera formulación de Martín Serrano (1978: 50) fue la siguiente<sup>15</sup>:

Describiendo todas las interacciones posibles entre los componentes especificados por el Modelo, es que el autor va a describir diferentes desplazamientos en una dirección u otra, de acuerdo al uso que se realice en la práctica comunicativa, es así que identifica veinte posibles modalidades de interacción entre ellos.<sup>16</sup>

A título de conclusión, en el mismo artículo, el autor confirma sus objetivos iniciales (1978: 55):

"[...] concibo la teoría de la comunicación como un análisis solidario de los referentes, los modelos y las prácticas. Esta clase de análisis debe caracterizar precisamente a una epistemología general que se proponga dar cuenta de la validez, la objetividad y la conveniencia del saber sobre el hombre y sus obras."

Esta primera formulación aunque en principio pecando de excesiva ambición, constituye el puntapié inicial para la fundación del MDCS, dejando la primera semilla de fermentación en ese sentido. Sin perjuicio de ello, su aportación definitiva en el campo de la Epistemología de las Ciencias Sociales, aún no está totalmente aquilatada, y admitirá desarrollos posteriores, que continúen en esta línea tanto de parte del propio autor, como de otros autores.

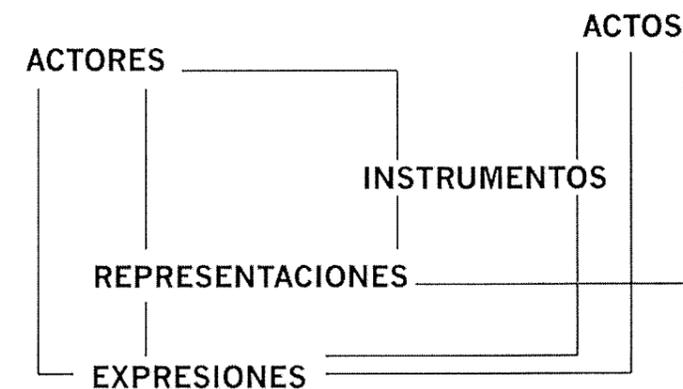
## B.

Con la publicación en el año 1981 de *Teoría de la comunicación y Análisis de la Referencia* (Martín Serrano, Manuel y otros, 1981) se va a conocer una segunda versión del Modelo, esta vez ya centrado en la descripción y explicación de los fenómenos comunicativos, aunque manteniendo fuertemente el "imprinting" de la Teoría marxista del cambio histórico social, que Martín Serrano explica y aplica en su análisis de la *"Mediación Social"* (1977), y aún más concretamente a la comunicación en la *"Producción social de comunicación"* (1986).

En ese trabajo la incorporación que hace de la dialéctica se alude concretamente a los tres niveles previstos por Marx en su teoría del desarrollo social, *infraestructura, estructura y superestructura*, afirmando además que la (por el mismo denominada) *Teoría Social de la Comunicación* "[...] tiene su paradigma en la Teoría de la Mediación", haciendo referencia a su anterior trabajo ya mencionado (*La mediación social*), esto significa una toma de posición clara por el Paradigma Marxista de explicación de los cambios históricos y sociales.

Si bien el autor expresa que tanto el Sistema social como el Sistema de la comunicación son diferentes y autónomos, aunque entre ellos existe una relación de interdependencia, inevitablemente mantienen el sometimiento al *"Postulado de la necesidad histórica"* extraído de la propuesta de Marx, (Martín Serrano, M., 1993 :59):

"Los ajustes del Sistema Social y del Sistema de Comunicación Pública no concluyen en tanto que la modificación de uno, de otro o de ambos, en alguno de sus niveles o en todos, establece o restablece un acoplamiento entre los dos Sistemas que asegure la reproducción de la sociedad", función que el modelo materialista dialéctico de Marx otorga a la superestructura ideológica (donde se ubicaría el Sistema de Comunicación) y que queda en el devenir histórico determinado por los cambios en la infraestructura y la estructura tecnológica y social.



Tomado de Martín Serrano (1978: 50)

### MODELO DE LA TEORÍA SOCIAL DE LA COMUNICACIÓN PÚBLICA (II)

1. **Finalidad:** explicar fenómenos sociales comunicativos;
2. **Vertientes:** Sociología (Paradigma Marxista del Cambio Histórico Social);
3. **Nivel de trabajo:** teórico (Teoría de la Mediación Social);
4. **Foco de análisis:** cambio histórico en las relaciones entre el Sistema Social y el Sistema de la Comunicación Pública;
5. **Sistemas y componentes definidos:** Sistema Social, Sistema de la Referencia y Sistema de la Comunicación: actores, instrumentos, expresiones, y representaciones.
6. **Relaciones intersistemas detectadas:** no definidas;
7. **Mediaciones definidas:** estructural y cognitiva

Elaboración propia, 2002

<sup>15</sup> Tomado del original (Martín Serrano, 1978: 50).

<sup>16</sup> Por más información ver Martín Serrano, 1978: 51 - 55.

"[...] El postulado de la necesidad histórica sirve para anticipar el desenlace que cabe esperar de los ajustes entre (SS) y (SC); pero es inadecuado para predecir cuáles van a ser los ajustes: [...]"

Queda clara la relación de determinación que existe entre un sistema sobre el otro en el largo plazo, aunque en la coyuntura se puedan diferenciar las formas en que esa determinación se concreta, lo que el autor denomina "acoplamiento", entre el Sistema social y el Sistema de comunicación.

En otros términos, si bien pueden existir variaciones en el corto plazo que pueden producir desajustes entre uno y otro de los sistemas interdependientes y autónomos, el sentido histórico implica el cambio en el Sistema de comunicación de acuerdo a las transformaciones en el Relaciones sociales de producción expresadas en el Sistema social. Por tanto queda muy reducida la mentada autonomía del Sistema de comunicación frente al Sistema social, preasignándole un sentido histórico al movimiento dialéctico, tal como lo hizo Marx para las formaciones sociales.

Esta concepción se da de lleno con las modificaciones posteriores incorporadas al Modelo, y por supuesto con el concepto de auto-organización (autopoiésis) que se sostiene en este trabajo.

En esta segunda versión del Modelo, aunque difundida antes de la publicación de "La Producción social de comunicación", en "Teoría de la comunicación y análisis de la referencia" es clasificada dentro de los Modelos generales de la comunicación, y dentro de este grupo en el tipo de los denominados Modelos dialécticos, aunque diferenciándolo de los modelos marxistas más ortodoxos, no logra liberarse de aquel aúrea, sino que de alguna manera la sostiene (Martín Serrano, M y otros, 1981: 140):

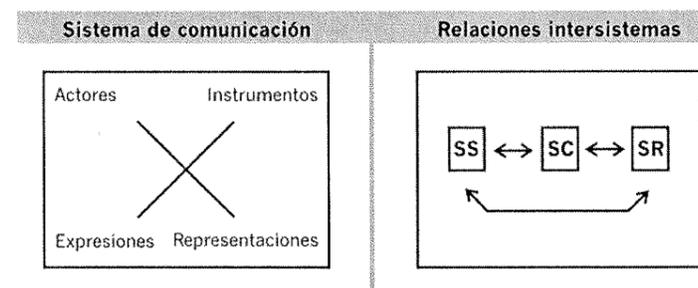
El modelo es teórico y praxeológico y busca, "[...] dar cuenta de las relaciones que se establecen entre las bases materiales que hacen posible la comunicación (infraestructura) la organización de esas bases materiales reflejo de la organización social que se sirve de ellas (estructura) y el modelo cultural, axiológico e ideológico que se articula por ella (superestructura)"

Como objetivos del Modelo se expresan (Martín Serrano, M y otros, 1981: 140):

- "a) analizar de manera sistemática los diferentes componentes que intervienen en el sistema de comunicación (SC);
- b) sistematizar el análisis de las interdependencias existentes entre (SC) y (SS);
- c) aclarar las relaciones que la comunicación establece con los referentes (Sistema de Objetos de Referencia /SR/).

En esa descripción del Modelo se incluyen también, los diferentes niveles y componentes que lo conforman:

1. Sistema de comunicación: intervienen actores, expresiones, representaciones, e instrumentos.
2. Sistema de los objetos de referencia, son aquellos sobre los que cabe comunicar.
3. Intervenciones y mediaciones originadas en el Sistema social que controlan a cada uno de los componentes del Sistema de comunicación y el Sistema en su conjunto.



Elaboración propia a partir de Martín Serrano (1982: 159-174)

La imagen del modelo se presenta en dos partes, una referida al Sistema de comunicación, incluyendo los componentes antes vistos, y una segunda imagen que representa en forma global las relaciones entre los sistemas.

SC, SS y SR constituyen subsistemas en el interior de otro sistema más general.

Es importante destacar aquí que en su libro "La Producción Social de Comunicación", Martín Serrano, nuevamente realiza un aporte significativo en cuanto al desarrollo específico del Modelo (MDCS), en lo que tiene que ver con la definición de dos conceptos que especifican la idea de Mediación: el concepto de *Mediación*

*Estructural* y el concepto de *Mediación Cognitiva* (Martín Serrano, M, 1993: 134 - 140). Conceptos estos que van a ser retomados en formulaciones posteriores del Modelo (Piñuel, J.L. y Gaitán, J.A., 1995).

Enmarcar el estudio de la Comunicación dentro de la Teoría de la Mediación, resulta una aportación altamente beneficiosa para la potencialidad explicativa del MDCS, y significa una determinación más específica acerca del campo de estudio en el que se aplica el artefacto teórico – metodológico.

### C.

En 1989, se publica el libro titulado “*La expresión. Una introducción a la Filosofía de la Comunicación*”, del Prof. José Luis Piñuel, en él se ofrecen nuevos argumentos epistemológicos, en pro de cimentar el modelo en torno a una perspectiva particular dentro del campo de las Ciencias Sociales: la comunicación.

Abandonando ya definitivamente la pretensión original sostenida por Martín Serrano de elevar a la Teoría de la Comunicación al nivel de una epistemología de las Ciencias Sociales. Piñuel va a continuar abocado a fortalecer las respuestas dadas (en la etapa anterior del desarrollo del modelo), a la pregunta fundacional de una ciencia específica la “*Ciencia de la Comunicación*”, como tal (1989: 225):

“¿Qué es comunicación y qué no es comunicación en las prácticas humanas históricas y en el comportamiento de los seres vivos?”

Además modifica la anterior formulación del Modelo Dialéctico, proporcionándole una nueva imagen e incluyendo en ella todos los sistemas de componentes, como también sus componentes y las relaciones posibles entre ellos, tal como se exhibe en el gráfico que se incluye más adelante.

Recogiendo en términos generales los aportes de los Paradigmas Informacional, Mediacional y Dialéctico, este autor da una sólida fundamentación epistemológica al Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación, otorgándole un lugar de relevancia en los estudios de las comunicaciones. Despojándolo por inclusión (articulación) de los vestigios de una perspectiva marxista determinista por lo social, que las versiones anteriores aún conservaban.

En ese sentido, el Prof. Piñuel (1989: 225), afirma:

Martín Serrano “[...] desde una toma de posición epistemológica propia de la dialéctica marxista, la dimensión social de la comunicación en la reproducción de mediaciones para ajustar el orden histórico y el acontecer, la cultura y la naturaleza, la permanencia de los valores y el cambio o la diversidad, etc.; ... todavía no abordaba en ellas la pregunta fundacional de un posterior modelo teórico capaz de poderse confrontar con otros modelos y con una nueva estructuración de los datos de la realidad susceptible de ponerse a prueba analizando cualquier práctica social en que la comunicación esté presente; [...]”

Este autor además va a referenciarlo a campos de estudio, aún más específicos dentro de los estudios de comunicación, ejemplificando estos con otras tantas investigaciones realizadas (Sánchez Carrión, Arias, etc., 1989: 233-235).

En este sentido, sostiene que el Modelo en su ejecución práctica a las investigaciones es eficaz en el estudio de dos áreas específicas de la comunicación:

a. el análisis de *componentes y procesos de comunicación*, o sea el análisis de actores, instrumentos, expresiones y representaciones, como de las relaciones que mantienen al interior del Sistema de Comunicación afectados o afectando a los demás componentes de los otros sistemas que componen el modelo. Componentes que hasta el momento no habían sido conceptualizados y que a partir de esos estudios se logra una primera definición operativa.

b. el análisis de las prácticas a que da lugar la comunicación, (Piñuel, 1989: 235):

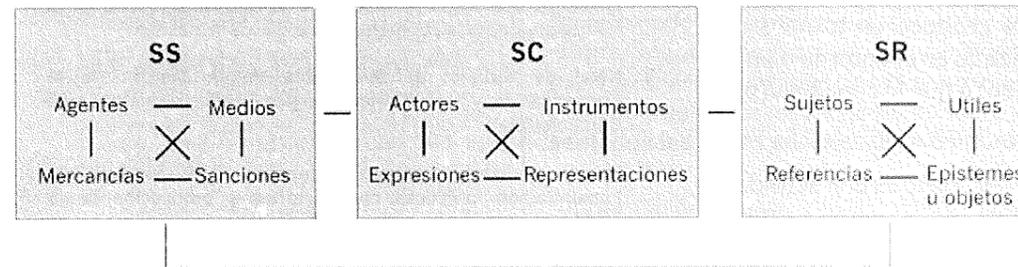
“[...]identificar las variables y las relaciones que pueden atribuirse a la intervención de unos componentes u otros, y de uno u otro de los sistemas representados, de manera que se puedan verificar las afectaciones entre estos, y aún los desplazamientos [...]” (asunción de funciones de otro, por uno o más de los componentes)

#### MODELO DIALÉCTICO DE LA COMUNICACIÓN (III)

1. **Finalidad:** explicar fenómenos comunicacionales;
2. **Vertientes:** Paradigma Informacional, Paradigma Mediacional, y Paradigma Dialéctico;
3. **Nivel de trabajo:** epistemológico de la Ciencia de la Comunicación;
4. **Foco de análisis:** componentes y procesos de la comunicación, y prácticas comunicativas;
5. **Sistemas y componentes definidos:** Sistema Social, Sistema de la Referencia, Sistema de la Comunicación y Sistema Umwelt. SS: agentes, medios, mercancías, y sanciones; SC: actores, instrumentos, expresiones, y Representaciones; SR: sujetos, útiles, objetos y epistemes; SU: no definidos.
6. **Relaciones intersistemas detectadas:** no definidas;
7. **Mediaciones definidas:** estructural y cognitiva.

Elaboración propia, 2002

A partir de este trabajo, el **Modelo Dialéctico de la Comunicación** va adquirir una nueva representación gráfica:



SISTEMA UMWELT (Histórico)

Tomado de Piñuel, (1989: 234)

Asimismo, dicho autor procede a la especificación de los componentes al interior de cada uno de los sistemas.

En el **Sistema Social** los *Agentes* podrán ser productores, distribuidores y/o consumidores; los *Medios* podrán ser capital y/o trabajo; las *Mercancías* podrán ser bienes y/o servicios; y las *Sanciones* podrán ser normas y roles, valores y status. En tanto en el **Sistema de Comunicación** los *Actores* podrán ser emisores y/o receptores; los *Instrumentos* podrán ser productores, transmisores, y/o receptores de señales; las *Expresiones* podrán ser

materias expresivas y/o configuraciones; y las *Representaciones* podrán ser pautas expresivas, y/o códigos de significación. Finalmente en el **Sistema de Referencia** los *Sujetos* podrán ser egos y/o alteres; los *Útiles* podrán ser de estimulación y/o de reacción o respuesta; los *Objetos o Referencias* podrán ser perceptibles o experimentables y/o abstractos o referenciables; y los *Epistemes* podrán ser lógicas, nociones y/o categorías, de acuerdo a los componentes y las relaciones que se incluyan en el análisis en concreto.

#### D.

Posteriormente Piñuel Raigada y Gaitán Moya, van a revisar nuevamente la formulación del Modelo en el año 1995, "*Metodología General. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social*".

Se desarrolla allí una clara definición de la ubicación epistemológica y teórica del Modelo, del marco en que se desarrolla, que es lo que está, y que es lo que no está dentro, en la investigación bajo su construcción (Piñuel, J.L. y Gaitán, J.A., 1995: 47 - 49).

Justo es decirlo estos autores recogen buena parte de los aportes previos, constituyendo un paso más en esa tradición colectiva del mencionado Departamento, a que hace referencia el Prof. Piñuel en su libro "*La expresión. Una introducción a la filosofía de la comunicación*" (1989: 223), de la cual esta versión del MDCS, más afinada es fuertemente tributaria.

Sin duda que la publicación de "*Metodología General*" constituye un hito importante en la formulación del Modelo, ya que consolida las bases epistemológicas originales en su articulación multidimensional, que el mismo fenómeno de la comunicación exige, y da además una sólida argumentación teórica al Modelo analizado, desde una perspectiva científica.

#### II.2.1 *Biología, psicología y sociología cimientos de los procesos comunicativos*

En la base de los fenómenos comunicativos se encuentran los procesos de homeóstasis que los seres vivos desarrollan a efectos de mantener un equilibrio estable (adaptación) con su entorno, apelando a dos mecanismos regulatorios: asimilación y acomodación.<sup>17</sup> Fundamentalmente es la capacidad de generar acciones expresivas en el desarrollo de esos procesos, (capacidad que se presenta en los organismos superiores), donde resultan relevantes los estudios de la comunicación.

En el caso de la comunicación humana es imprescindible la emergencia de la "competencia comunicacional", asociada a factores biológicos y psicológicos de desarrollo individual y social (mediante la interacción)<sup>18</sup>.

#### II.2.2 *Aspectos psicológicos en la interacción comunicativa*

En los procesos comunicativos participan sujetos, un Ego y un Alter por lo menos, estos comunican en la medida que cuentan para ello con un determinado tipo de útiles biológicos y/o tecnológicos que hacen posible la expresión, facilitando la generación de

<sup>17</sup> Conceptos tomados de los desarrollos de la Teoría General de Sistemas desarrollada fundamentalmente por L. Von Bertalanffy (1976).

<sup>18</sup> Por más información ver Piñuel, J.L. y Gaitán, J.A., 1995: 54 - 60)

estímulos y respuestas para que esa interacción comunicativa se realice. El propósito de la misma se orienta a asimilar las variaciones del entorno y a acomodar sus conductas en pro de someter o someterse a este, que le afecta o afectará de una forma u otra.

La comunicación entre Ego y Alter se produce en torno a un determinado objeto (en sentido amplio), localizado en el entorno o en el otro sujeto, sea que lo perciban (por observación) o que lo conciban (por representación).

Tanto la percepción como la concepción del objeto es una actividad que reduce la realidad compleja y heterogénea, de acuerdo a reglas (manifestadas en el punto de vista común o consensuado). Reglas (de cognición) que a su vez los sujetos comparten y que corresponden, según Piñuel, J.L. y Gaitán, J.A. (1995: 61):

"[...] a modelos socialmente contruídos, bastante estables, y en virtud de los cuales se constituye el sistema de objetos humanos, materiales e inmateriales, que integran el ecosistema cultural de los grupos, los pueblos y las sociedades históricas."

Este orden, el de las reglas, puede denominarse epistémico (Epistemes), completándose de esta forma los componentes del modelo propuesto en su dimensión psicológica: *sujetos, útiles, objetos y epistemes*.

#### MODELO DIALÉCTICO DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL (IV)

1. **Finalidad:** explicar fenómenos comunicacionales;
2. **Vertientes:** Paradigma Informacional, Paradigma Mediacional, y Paradigma Dialéctico; Biología, Psicología (Estructuralismo genético), Sociología (Interaccionismo Simbólico, Teoría de la Reproducción Social, Construcción social de la realidad)
3. **Nivel de trabajo:** epistemológico de la Ciencia de la Comunicación, y teórico metodológico (Teoría de la Mediación Comunicativa);
4. **Foco de análisis:** componentes y procesos mediacionales de la comunicación, prácticas comunicativas y producción de la Comunicación;
5. **Sistemas y componentes definidos:** Sistema Social, Sistema de la Ecológico, Sistema de la Comunicación y Sistema Umwelt.  
SS: agentes, medios de producción, mercancías, y sanciones;  
SC: actores, instrumentos, expresiones o mensajes, y lenguajes;  
SE: sujetos, órganos, objetos y epistemes;  
SU: no definidos;
6. **Relaciones intersistemas detectadas:** ética, retórica y racionalidad;
7. **Mediaciones definidas:** social y ecológica; estructural y cognitiva.

Elaboración propia, 2002

### II.2.3 Aspectos sociológicos en la interacción comunicativa

La referencia obligada es al concepto de interacción social, que los autores toman de los interaccionistas simbólicos, "[...] observan una progresión constitutiva en la implantación de lo social a partir de la relación mínima establecida sujeto a sujeto [...] el más importante de todos los elementos y fuerzas del vínculo social es la interacción simbólica. La introducción paulatina de significados sobre las acciones, van alineando la acción propia y las de los demás en el universo del conocimiento social. Los actos sociales se realizan mediante símbolos compartidos, siendo la forma más explícita de éstos el lenguaje. Mediante el lenguaje, el sujeto social es capaz de desarrollar su mente, su sentido del yo, la conciencia de la identidad, y de asumir roles sociales. La cultura y el aprendizaje humanos se realiza mediante la comunicación, o interacción simbólica, por lo que se adquiere el propio sentido del ser, carácter e identidad.

El yo reflejado o "yo espejo" (Ch. H. Cooley) es la constitución del "yo" a partir de la interacción con los demás." (Piñuel, J.L. y otro, 1995: 56).

Es en la medida que se producen interacciones sociales ordenadas y organizadas de acuerdo a un flujo cooperativo o conflictivo (intra y extra grupo) que emerge la estructura social, que en su estabilidad o cambio va a jugar la idea de reproducción social, que los autores van a desarrollar más adelante (Piñuel y otro, 1995: 58 y ss):

"La reproducción de un modo de producción determinado, o de la formación social que resulta dominante, se explica en términos económicos, pero también en términos ideológicos y jurídico-políticos, y según nuestra propuesta en cada caso recurriendo al análisis de los procesos en que se implican las instituciones de comunicación.

Así, desde el punto de vista económico, puede decirse que a la reproducción social contribuye la constante producción de valores simbólicos; y este tipo de producción social se verifica fundamentalmente en los procesos de comunicación social. [...] en las sociedades de capitalismo monopolista [...] se invierte la tendencia a la pérdida de valor de cambio de la producción (relación Oferta > Demanda), cuando también es deficitario el valor de uso (Provisión > Necesidad), que ocasiona grandes *stocks*; entonces la atribución de valores simbólicos (relación Acción < Representación) a productos con escaso valor de cambio (neguentropía o pérdida de valor), se produce por una mediación que incrementa el valor de uso de las mercancías (relación Provisión < Necesidad), y consiguientemente su valor de cambio (relación Oferta < Demanda). El resultado es un ajuste en el proceso económico entre producción y consumo. Desde el punto de vista ideológico la reproducción social se verifica fundamentalmente a partir de los procesos de la socialización y transmisión cultural. [...] socialización, el proceso de aprendizaje social que representa el medio por el cual los individuos adquieren los conocimientos, las capacidades y las disposiciones que les

conducen a participar de modo diverso en los grupos sociales y en la sociedad. La enculturación, [...] consiste en la conservación y transmisión de los modelos culturales socializados en el tiempo y a través de sucesivas generaciones."

En esta línea Peter Berger y Thomas Luckmann, definen el proceso de socialización "como modo de reproducción social que trata de la integración de imágenes o contenidos culturalmente significativos y específicos en una visión del mundo y de la sociedad. Las instituciones encargadas de la transmisión de significados tienen por misión obtener una respuesta social de reconocimiento sobre la legitimidad del *statu quo*." (1995: 59). Dejando sentadas las bases sociales de la comunicación. (Piñuel, J.L. y otro, 1995: 62):

"[...] los sujetos no pueden prescindir de su condición de miembros de una colectividad (agentes sociales) cuya acción se organiza en función de regulaciones que atañen, tanto al uso y apropiación de determinados medios para la producción, distribución o consumo invertidos en la comunicación, como al producto social (un bien o un servicio) en torno al cual gira la interacción comunicativa."

Es en su calidad de agentes sociales, que actúan socialmente (especificando roles y status) en función de normas y/o valores, que las personas producen situaciones comunicativas en torno a bienes o servicios, utilizando y/o apropiándose de unos determinados medios para la producción, distribución o consumo de comunicación acerca de aquellos bienes o servicios, pretexto de la situación comunicativa.

Los componentes del modelo en su dimensión sociológica, serán: los agentes, los medios (capital y/o trabajo), los productos (bienes y/o servicios), y las sanciones (expresadas en normas y valores), que se ponen en relación en la situación comunicativa.

#### II.2.4 Lo estrictamente comunicativo

En toda comunicación hay actores (emisor – receptor), hay instrumentos de comunicación, hay expresiones o mensajes y hay representaciones. Todos estos componentes perfectamente diferenciados en sus funciones, y posiciones conforman un sistema, que se expresa en el MDCS cuya imagen se graficará más adelante, integrando las tres dimensiones de la comunicación desarrolladas en este apartado: psicológica, sociológica y comunicacional. Dimensiones que se ven mutuamente afectadas en cada situación comunicativa, por tanto es posible afirmar que lo específicamente comunicacional, configura un sistema que no puede aislarse de las otras dos dimensiones incluidas en el modelo. Sino que este es un sistema abierto a las afectaciones que puedan producir los otros dos sistemas, configurados a partir de las otras dimensiones: social y ecológica.

Si a todos estos componentes y sistemas los representamos en un modelo sistémico con las propiedades conocidas de estos (Piñuel, J.L y otro, 1995: 64-65), de acuerdo al análisis de sistemas, es posible analizar las relaciones internas, y externas, en la medida que la comunicación es un sistema abierto a entornos (psicológico y sociológico), que configuran los otros sistemas del modelo.

El análisis del cambio de estos sistemas en el tiempo resulta posible apelando al método dialéctico, que permite el estudio de las transformaciones que ocurren en los diferentes componentes y sistemas implicados en la comunicación, como se ha dicho antes. Ahora bien, la utilización de la dialéctica y la inclusión de la dimensión temporal (histórica), obliga a la inclusión de la interacción comunicativa y sus mutuas afectaciones de corte psicológico y social en un proceso histórico, en un sistema histórico de cambio, que los autores denominan "*Umwelt*", que provee de contexto temporo-espacial-cultural a la situación comunicativa y permite construir el sentido de las relaciones entre los componentes de los sistemas tanto internas como externas.

Recurrir a la dialéctica permite conocer las interafectaciones de los sistemas que componen el modelo, al igual que las que se producen entre sus componentes (internas y externas), en el sentido de que la modificación de uno de ellos produce repercusiones en el todo y a la inversa, como lo indica la propiedad holística de los sistemas.

Los autores proponen además una tipología de posibles interafectaciones entre los sistemas, a partir de la propiedad de equifinalidad de los sistemas "*un mismo resultado (la comunicación) se produce igualmente partiendo de orígenes distintos*". Cuando se realiza una situación comunicativa, a partir de la dinámica endógena del sistema de comunicación, o exógena (desde los sistemas psicológico o ecológico y social), las influencias en ningún

caso serán equivalentes, sino que uno de los sistemas resultará beneficiado con la acción de los otros dos predominando en la práctica comunicativa:

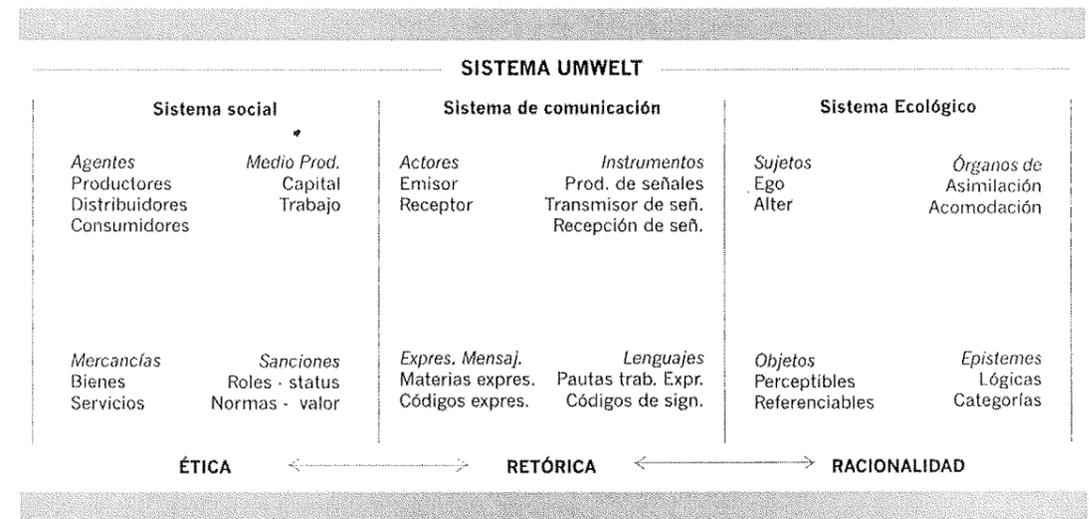
1. si predomina el sistema de comunicación (o sea se subordinan a él, el sistema social y el ecológico), lo esencial en la práctica comunicativa resultará ser el empleo de la **retórica** que pasa a ser el factor de persuasión que discrimina atención, indiferencia o rechazo, en el campo social concreto que referencia a la práctica de comunicación;

2. si predomina el sistema social (o sea se subordinan a él, el sistema de la comunicación y el ecológico), lo determinante en la práctica comunicativa será la utilización del criterio **ético** como factor discriminador de bondad y maldad, justo e injusto, etc., referenciado a ese campo social concreto referencia de la práctica;

3. si predomina el sistema ecológico o psicológico (o sea se subordinan a él, el sistema social y el sistema de la comunicación), la práctica comunicativa estará orientada por la **racionalidad** como factor discriminador de la verdad y la falsedad, lo normal y lo patológico, lo inteligible y lo no inteligible, en ese campo social concreto que sirve de referencia a la práctica.

Los ordenamientos que expresa esta tipología, dan lugar en las prácticas comunicativas a diferentes formatos de producción comunicativa, en función de la jerarquización adecuada a los objetivos de la práctica y al campo social que le sirve de referencia a la misma.

En función de los componentes analizados, los sistemas y las posibles ordenaciones del sistema en la práctica comunicativa, se va a crear otra representación del modelo en cuestión (Piñuel y otro, 1995: 65):



Tomado de Piñuel y Gaitán (1995: 65)

### II.2.5 La comunicación mediadora y mediada en la producción social de comunicación.

Sintéticamente, se va señalar que el sistema comunicativo en las prácticas de comunicación resultará mediador, afectando a los otros sistemas, o mediado afectado por los otros sistemas que componen su entorno.

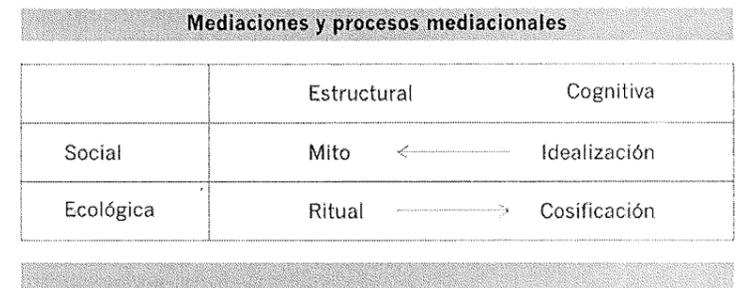
La comunicación resulta mediadora, cuando su práctica reproduce el sistema social, ajustando o acoplando las acciones de los agentes que intervienen en esa práctica a roles y status predefinidos, de acuerdo a las normas y valores del propio sistema (o sea esperados), esta se denomina *mediación social*.

La comunicación resulta mediadora también, cuando su práctica reproduce el sistema ecológico, o sea ajustando o acoplando los modelos mentales de los sujetos, a sus aspiraciones y expectativas definidas en el marco de esos modelos mentales, esta se denomina *mediación ecológica*.

La comunicación resulta mediada, cuando su práctica ordena y estructura en formatos adecuados sus expresiones, de acuerdo al sistema social (agentes, distribuidores y/o consumidores), esta se denomina *mediación estructural*.

La comunicación resulta mediada además, cuando su práctica selecciona, constriñe cognitivamente las expresiones, de acuerdo al mapa mental de los sujetos o modelos de representación del mundo (admitidos), esta se denomina *mediación cognitiva*.

La dinámica de las mediaciones en las prácticas comunicativas en el tiempo histórico es la siguiente: cuando deviene de estructural a cognitiva y ecológica (y cultural), cosifica por ritualización; cuando deviene cognitiva a estructural y social, idealiza por mitificación.



Elaboración propia, 2002

**MODELO DIALÉCTICO DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL (V)**

1. **Finalidad:** explicar fenómenos comunicacionales en las organizaciones;
2. **Vertientes:** Paradigma Informacional, Paradigma Mediacional, y Paradigma Dialéctico; Biología, Psicología (Estructuralismo genético), Sociología (Interaccionismo Simbólico, Teoría de la Reproducción Social, Construcción social de la realidad)
3. **Nivel de trabajo:** teórico metodológico (Teoría de la Mediación Comunicativa);
4. **Foco de análisis:** componentes y procesos mediacionales de la comunicación, prácticas comunicativas y producción de la comunicación en las organizaciones;
5. **Sistemas y componentes definidos:** Sistema Social, Sistema de la Ecológico, Sistema de la Comunicación y Sistema Umwelt.  
SS: agentes, medios de producción, productos, y sanciones;  
SC: actores, instrumentos, mensajes, y lenguajes;  
SE: individuos, útiles, objetos y epistemes;  
SU: compuestos por otros sistemas (organizaciones) que conservan la misma estructura y relaciones;
6. **Relaciones intersistemas detectadas:** ergonomía, retórica e inteligibilidad;
7. **Mediaciones definidas:** social y ecológica; estructural y cognitiva.

Elaboración propia, 2002

**E.**

La actual y hasta hoy última versión del modelo fue elaborada por el Profesor Piñuel en 1997, y publicada en *Teoría de la comunicación y gestión de organizaciones*. Abriendo con esta publicación un nuevo campo de aplicación del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación, coherente con su aspiración teórica de que el Modelo permite abarcar todos los fenómenos comunicativos:

"Toda comunicación puede, pues analizarse mediante un constructo teórico – analítico, que simula una realidad morfoestática (o con una forma estable en el tiempo) y morfogenética (que puede evolucionar conservando – o modificando- su identidad), denominada sistema. Un sistema representa, pues, un conjunto de fenómenos con características estables, pero en los cuales se generan transformaciones o cambios de acuerdo a una dinámica endógena (impelida desde dentro del sistema) o exógena (impelida desde fuera)."

En este caso el Modelo se aplica teóricamente a explicar la comunicación en las organizaciones, utilización concreta que se da por primera vez en este estudio.

A partir del mismo es posible articular operativamente el análisis de los componentes del sistema de comunicación que se deben tener en cuenta para conocer y evaluar los procesos de adaptación y transformación de las organizaciones, tarea que aborda el Prof. Piñuel (1997) en el trabajo citado.

Las particularidades del estudio de las organizaciones obligan a la especificación del modelo de acuerdo a las características de las mismas como sistemas, en este sentido afirma el Prof. Piñuel (1997: 22 - 23):

"Las interacciones comunicativas constituyen la materia prima de la arquitectura organizacional, es decir, de la estructura de relaciones sobre la que reposa la cohesión de posiciones y funciones asignadas a los componentes de una organización: individuos, grupos, medios y procesos de producción, productos obtenidos y reglas generadoras de orden interno y externo; de forma que de la organización se espera siempre un comportamiento que trasciende la individualidad de sus componentes y atañe a un sujeto genérico que actúa en un espacio/tiempo histórico que le es propio a la vida social de las instituciones.

Las instituciones educativas pueden ser estudiadas desde la óptica de procesos de un sistema en cuyo comportamiento sus componentes (actores, instrumentos mensajes y reglas de orden –o lenguajes-) intervienen facilitando la interacción social (requerida por la organización –o sistema socioeconómico- de la producción) y la interacción interpersonal (requerida por el sistema psicobiológico de adaptación al entorno físico y humano). Las interacciones comunicativas, por tanto, desempeñan un papel mediador dirigido a integrar el sistema psicobiológico de las conductas de los individuos en el sistema socioeconómico de la producción, a las exigencias del sistema psicobiológico de los comportamientos humanos. Ahora bien, las interacciones comunicativas resultan también mediadas por condicionamientos sociales (ligados a la política de la organización) y por condicionamientos psicobiológicos (impuestos por la naturaleza de las circunstancias personales de los miembros de la organización y la de sus interlocutores)."

Será central conocer en las instituciones las "[...] relaciones entre los sistemas de comunicación (SC), en que se integran, los sistemas de organización social de la producción (SS) a que sirven, y los sistemas psicobiológicos –o ecológicos- (SE) de las conductas de los interlocutores que intervienen, y cuyas constricciones retóricas, de inteligibilidad cognitiva, ergonómicas y mediacionales se resumen en el modelo [...]"

La configuración del modelo se mantiene en sus términos principales, tal como se había desarrollado en 1995 (Piñuel, J.L y Gaitán, J.A.), aunque el autor realiza algunas modificaciones a saber:

1. Un aspecto interesante es la incorporación del concepto de fractalidad de los sistemas<sup>19</sup> (aunque limitada en sus alcances), previendo la reproducción del modelo y sus componentes interrelacionados, en los diferentes niveles de los fenómenos comunicativos. Pudiendo reducir o ampliar el foco de atención, manteniendo el mismo patrón estructural, siempre dentro del ámbito de cualquier sistema social, sistema de comunicación y sistema ecológico que se considere, siempre que de organizaciones se trate.

<sup>19</sup> MANDELBROT, citado por Jesús Ibañez (1990: 132 y ss) en Nuevos avances de la investigación social. La investigación social de segundo orden.

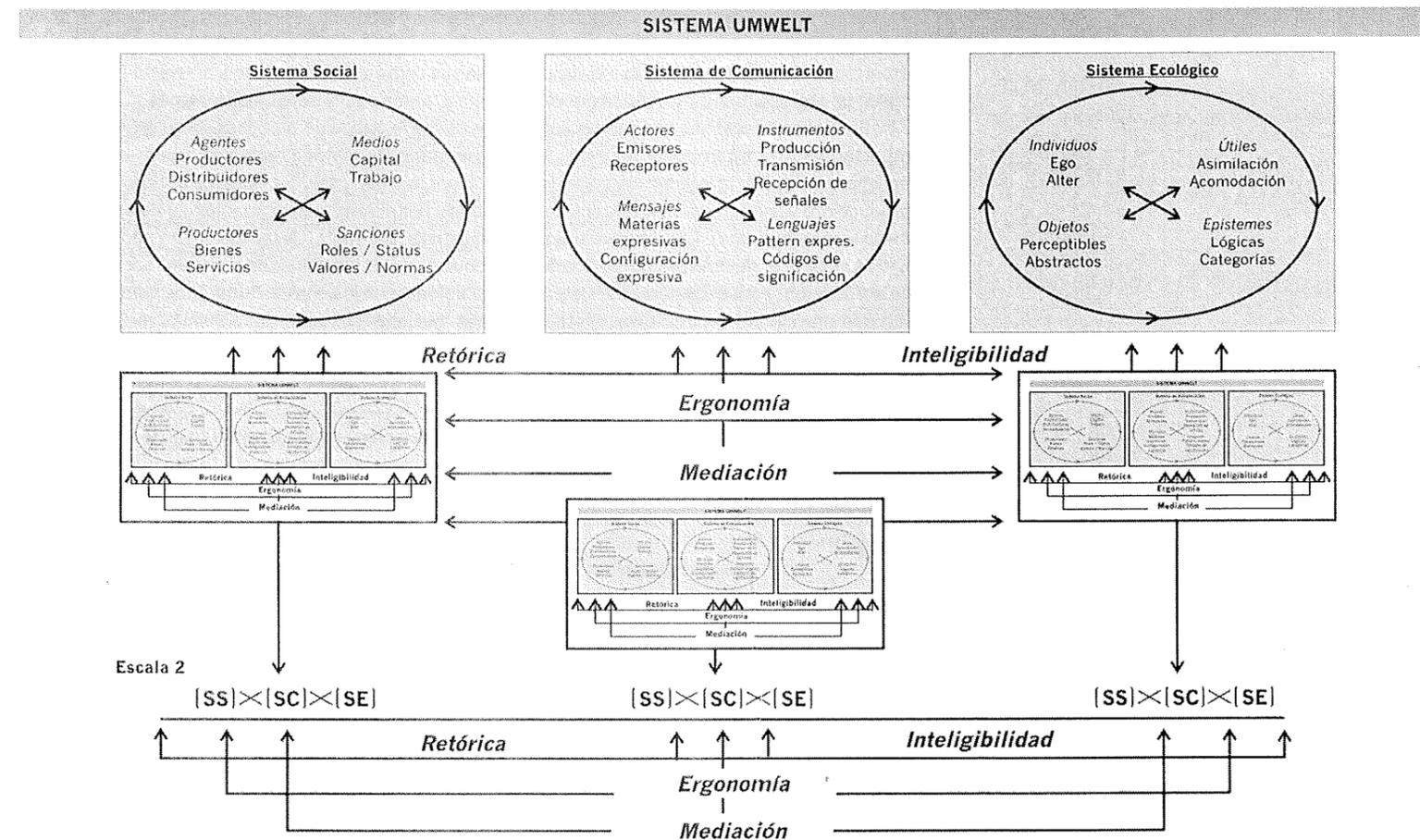
2. Al analizar las mediaciones comunicativas específica la idea de la existencia de relaciones entre los sistemas, vienen a ser campos específicos de afectación entre los sistemas, diferenciados y previos a la comunicación, y condición para que se produzcan las mediaciones comunicativas (Piñuel, J.L., 1997: )<sup>20</sup>:

“campos específicos, en el caso de la adaptación y/o acomodación (y/o transformación) entre el sistema social y el sistema ecológico se denomina **Ergonomía**; entre el sistema de comunicación y el sistema ecológico se denomina **Inteligibilidad**, entre el sistema de comunicación y el sistema social se denomina **Retórica** y estas tres dimensiones son previas a la interacción comunicativa y condición esencial para que esta se produzca.

O sea para que se produzca la mediación comunicativa es imprescindible la existencia previa de mensajes orientados a modificar las motivaciones sociales de los agentes involucrados (Retórica: SC-SS), a su vez que estos mensajes estén de alguna manera adaptados a las condiciones perceptivas y cognitivas de los interlocutores, sobre cuyo dominio sensorial y conocimiento reposan las lógicas y categorías requeribles para el manejo de los códigos comunicativos y sociales (Inteligibilidad: SC-SE); por último la mediación comunicativa adquiere sentido cuando se ubica en una situación contextualizada por ajustes entre el proceso de producción social y los procesos de adaptación humana al entorno (Ergonomía: SC-SE). Debemos recordar que estas interacciones entre sistemas se producen dentro del marco de un macro sistema Umwelt, que deviene en el tiempo, ilustrando el proceso de cambio dialéctico de los fenómenos. De acuerdo al orden requerido para la función de reproducción del sistema producida por la mediación comunicativa (ACTIVA) es que la mediación será metacomunicativa, ecológica o social. En otros casos la comunicación mediadora deviene comunicación mediada (PASIVA) cuando la función reproductora del sistema la cumplen el sistema social o el sistema ecológico sobre el sistema de comunicación (influyendo sobre este), en ese caso la mediación comunicativa podrá ser estructural, cognitiva o discursiva.”

Lo que en la anterior versión era Retórica, Ética y Racionalidad, ahora y aplicado al ámbito de las organizaciones se convierte en Retórica, Ergonomía e Inteligencia, en función de que existen objetivos, tareas y consenso en torno a una identidad que la comunicación mediadora o mediada cooperará o no para su ajuste o acoplamiento, en cada uno de los subsistemas y a su vez entre estos subsistemas mismos.

Es así que la nueva imagen de MDCS es la siguiente:



Los aportes incluidos en este apartado sin duda configuran un avance en la especificación de los componentes del Modelo y sus relaciones para el estudio de la comunicación en las organizaciones, como también un grado mayor de operacionalización, bajando los niveles de abstracción en que se venía elaborando el mismo hasta el momento.

Sin duda que se está frente a un artefacto complejo, que pretende dar cuenta de una realidad también compleja, por tanto su aplicación no resulta simple, sino que exige esfuerzos considerables. Más aún cuando se está procesando teóricamente un giro epistemológico distinto al planteado durante todo el proceso de construcción del MDCS que se describió, es el caso de la articulación con la concepción de *autopoiesis*<sup>21</sup> de los sistemas elaborada por Maturana y Varela (1986).

Esta concepción, en esta investigación, se aplica en dos ámbitos: el referido a la autonomía de cada uno de los sistemas que conforman el MDCS para autoproducirse, es decir referido al *sistema observador*; y en otro sentido también se aplica al ámbito referido a la autonomía de la organización, y por tanto de su identidad objeto de este estudio, *sistema observado*.

La característica de organización *dependiente* en proceso de mutación, permite ajustar perfectamente estos conceptos al análisis, tal como se verá más adelante.

Esto posibilita la construcción, para el análisis de la comunicación y los socio-esquemas<sup>22</sup> identitarios de la institución, de una matriz dialéctica que favorece el análisis de los datos al nivel de cada uno de los sistemas que conforman el MDCS (autoconstrucción vs heteroconstrucción (SS); autodominio vs heterodominio (SC); y optimismo vs pesimismo (SE).

Los conceptos de *réplica* y *reproducción*, resultan altamente productivos para interpretar el fenómeno de la identidad organizacional, (Maturana, H. y Varela, F. 1994: 38-46):

*“Réplica:* Hablamos de réplica (o a veces de producción), cada vez que tenemos un mecanismo que en su operar puede generar repetidamente unidades de la misma clase. [...]”. “[...] las unidades producidas son históricamente independientes unas de otras.”

*“Reproducción:* Hablamos de reproducción cuando una unidad sufre una fractura que da por resultado dos unidades de la misma clase.”

“Las unidades que resultan de estas fracturas no son idénticas a la original, ni idénticas entre si, pero pertenecen a la misma clase que la original, es decir tienen la misma organización que ella.” “[...] lo central es que todo ocurre en la unidad como parte de ella y no hay separación entre el sistema reproductor y el sistema reproducido.”

Que el objeto material de aplicación del Modelo sean las comunicaciones en las organizaciones, y las conformaciones identitarias, favorece en mucho este giro epistemológico, ya que estos conceptos mencionados y los de autorreferenciación, recursividad, autonomía y cambio, inherentes a esa perspectiva, permiten dar cuenta en forma más rigurosa de la realidad que se pretende estudiar.

## F.

La reconstrucción conceptual y gráfica del proceso de elaboración del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación permite ver las transformaciones que este ha tenido en su camino aún inconcluso, como también los diferentes campos de la comunicación que han sido abordados empleando esta herramienta teórico – metodológica.

Las características peculiares de la institución universitaria que hemos seleccionado como objeto material de estudio, en pleno proceso de transformaciones radicales, la constituyen en un objeto paradigmático para la aplicación de este constructo al estudio de la identidad institucional, identidad que los sujetos participantes van configurando de ella –y cambiando o no con el paso del tiempo- expresada en la imagen institucional.

Representación que en casos acompaña el proceso de cambios, y en casos permanece en el pasado, sin incorporar las mutaciones que se vienen produciendo en la institución. Describir e intentar explicar las coherencias como las disonancias producidas, es uno de los objetivos de esta investigación, paradigmáticamente referida a una institución universitaria en proceso de mutación *reproductiva*. Esto hace especialmente relevante el estudio de la comunicación que aquí se plantea, centrando estratégicamente la elección del objeto material de estudio.

<sup>20</sup> En 1995, se introducen estos campos al analizar la equifinalidad de la comunicación, aunque ahora se especifican aún más, otorgándole un lugar más específico en el análisis.

<sup>21</sup> En el sentido de autoproducción de su propia legalidad, en otras palabras autonomía.

<sup>22</sup> Ver más adelante Piñuel Raigada y García Lomas (2000).



### Capítulo III

# LOS PROCESOS DE CAMBIO EN LA UNIVERSIDAD

## III.1 Los problemas de la Universidad a principios del Siglo XXI

El principio del Siglo XXI comienza para las universidades ante una encrucijada signada por dos grandes compromisos con la sociedad actual:

1. lo que José Joaquín Brunner (1990) denominó el "asalto social a la Universidad", donde la gran mayoría de los sectores sociales logran dar el paso que los introduce en la educación universitaria.

La misma que originalmente fue configurada para la preparación de las elites dominantes en el ejercicio del poder político y social en su primer pacto fundacional con la Sociedad.

En este sentido al igual que la Escuela acordó la formación del ciudadano, la Universidad asumió la función de la formación de las elites dominantes.

La democratización política, económica y social de la Sociedad ha ido promoviendo el acceso de los demás sectores sociales a la Universidad, provocando un verdadero *asalto social* a la misma.

A modo de ejemplo en los países que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E.) desde 1960 hasta la actualidad la población estudiantil se multiplicó aproximadamente por diez (Bricall; 2000: 11); en el Uruguay por seis (Dirección de Planeamiento - U. de la R.; 2000: 49). Estimándose además que este crecimiento en el caso de los países en desarrollo no se detendrá por varios años más (Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - París, 1998).

Este fenómeno de crecimiento abrupto está generando en las universidades un sinnúmero de problemas que las afectan directamente.

2. El otro gran compromiso es que debido a la explosión de los recursos de todo tipo, desde los financieros, hasta los edificios, pasando por los recursos humanos, y la estructura de gestión se desató un crecimiento generalizado y descontrolado de la institución que lleva a la actual crisis universitaria, y empuja inexorablemente al cambio.

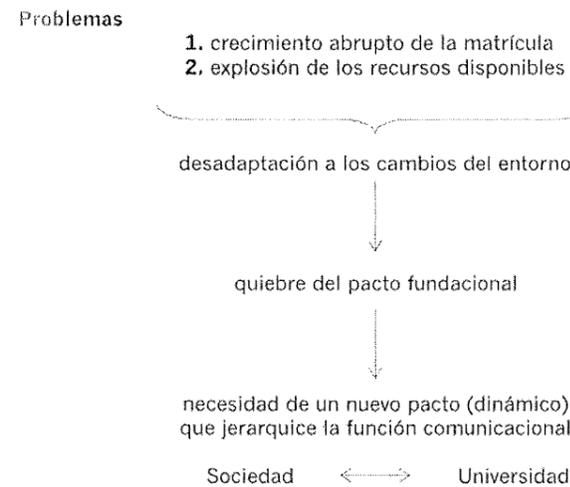
Si unido a ello, la Sociedad exige además de una preparación en determinadas destrezas profesionales, que las mismas tengan una adecuación a las necesidades actuales de la Sociedad del Conocimiento, y que presiona sobre la Universidad con una demanda de exigencias absolutamente desproporcionadas, a su actual condición (especialmente en lo que hace a productos de investigación), la crisis se agudiza aún más, obligando a la elaboración de un nuevo contrato fundacional para la Universidad que promueva los cambios imprescindibles y su adaptación a los nuevos tiempos.

Estos dos fenómenos se dan a escala internacional, con las variaciones lógicas del contexto en que se inserta la Universidad de que se trate. Si se habla de una sociedad de las llamadas desarrolladas, o se trata de una sociedad del Tercer Mundo. En ambos casos los problemas se dan en los mismos tópicos, y se puede hablar de problemas: en la adaptación de las enseñanzas (dimensión estudios), en los recursos humanos docentes y no docentes disponibles, en el financiamiento, en la gestión institucional y en el relacionamiento con el entorno.

La diferencia emerge en la manifestación de cada uno de los problemas en sí, por ejemplo en los países europeos uno de los problemas detectados en los recursos humanos no docentes, tiene que ver con su heterogeneidad estatutaria en el espacio universitario. En tanto para este grupo en las universidades latinoamericanas el problema tiene que ver con la carencia aguda de capacitación para el ejercicio de la función.

Otro caso, el relacionamiento de las universidades públicas con el entorno político en los países europeos pasa por una relación de cooperación, aunque no siempre uniforme, en tanto en los países latinoamericanos pasa por el conflicto o la indiferencia. También el advenimiento de infinidad de instituciones universitarias (o de educación superior), que en Europa tiene un poco más de tiempo, y en América es más reciente, especialmente las

#### UNIVERSIDAD A PRINCIPIOS DEL SIGLO XXI



Elaboración propia, 2002

pertenecientes al campo privado (universidades corporativas), está generando todo un fenómeno de competencia, antes inexistente.

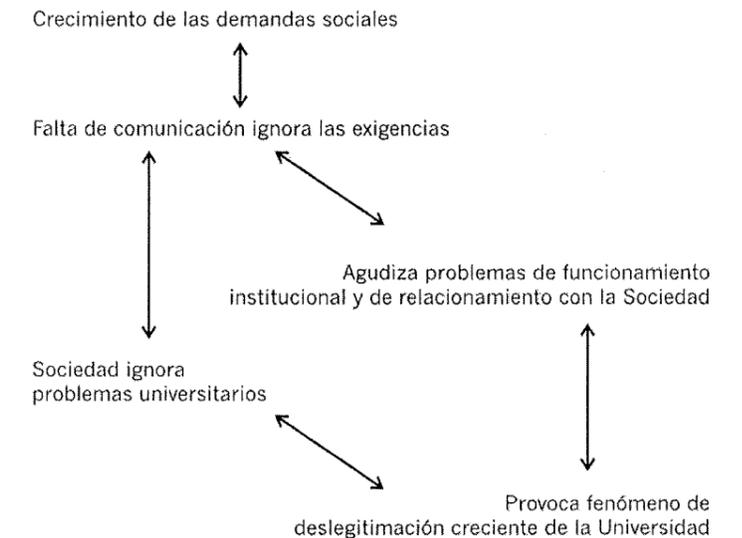
Ahora bien, a pesar de las grandes diferencias encontradas, sustancialmente los dos problemas centrales diagnosticados (crecimiento de la matrícula y crisis de recursos) son compartidos, con diferentes consecuencias dependiendo del contexto socioeconómico en que se inserta la Universidad.

### III.1.1 Escasa atención a los fenómenos comunicacionales

Que tienen de común esos dos problemas, que en sus efectos dejan en evidencia una terrible carencia de las universidades de fin de Siglo XX, especialmente las universidades públicas y es la escasa o inexistente atención a los fenómenos comunicacionales. Ambos dejan entrever efectos de crecimiento no planificado, hiper burocratización, ralentización de la gestión institucional, por un lado; y por otro lado la casi absoluta falta de comunicación que las universidades tienen en su interior y con la sociedad, desconociendo virtualmente sus necesidades y requerimientos, como viceversa, la sociedad desconoce los problemas universitarios.

La ausencia de preocupación por los problemas comunicativos hipertrofia cualquier sistema en crecimiento, en la medida que no fluye información pertinente y adecuada a sus diferentes reparticiones generando un funcionamiento lento y anómalo.

Los problemas que se vienen enumerando, de falta de adaptación a los cambios por parte de las universidades, (por la ignorancia de los procesos comunicacionales) desembocan en la pérdida creciente de legitimación que están padeciendo las universidades públicas, especialmente en América Latina, donde el lineamiento neoliberal de reducción del gasto público, se comporta solidariamente con el sobredimensionamiento de la misma agudizando aún más la crisis del sistema. (Errandonea; 1998).



Elaboración propia, 2002

## III.2 El Uruguay universitario de principios de Siglo XXI

Desde 1838 hasta 1990, en el Uruguay sólo existió una única Universidad, y hasta la actualidad sólo existe una única Universidad Pública. Desde 1990 hasta hoy han surgido un buen número de instituciones autodenominadas universitarias. Si se observa su imagen pública, son dos (de las nuevas) las que están progresivamente ganando terreno en la sociedad uruguaya: la Universidad Católica del Uruguay y la Universidad O.R.T. (Equipos Consultores – El Observador, 2000 y 2001).

De todas formas es posible afirmar, de acuerdo a las grandes diferencias de cobertura poblacional, que el sistema universitario en el Uruguay está representado por la Universidad de la República.

### III.2.1 La Universidad de la República en tiempos de cambio

No hay duda que el macrodiagnóstico expuesto en los apartados anteriores se aplica en la mayoría de sus términos a la Universidad pública del Uruguay.

Crecimiento abrupto del alumnado, desconexión con las exigencias de la sociedad en cuanto a las expectativas que esta tiene de ascenso social, de inserción laboral, y de conocimientos para la resolución de sus problemas de desarrollo.

La Universidad de la República, padeció desde la salida de la dictadura a grandes rasgos, los siguientes problemas (Errandonea, 1998: 43):

1. falta de recursos docentes formados y con alta dedicación a las actividades universitarias;
2. carencia de funcionarios no docentes capacitados, mal seleccionados y peor pagados;

3. estructura institucional insuficiente: aparato burocrático insuficiente e hipertrofiado, infraestructura edilicia y equipamiento obsoleto y escaso;
4. en general niveles académicos deteriorados, que ingresos estudiantiles con bajo nivel de formación empujan a egresos profesionales de calidad aún más deteriorada;
5. problemas presupuestales en cuanto a cobertura, como a la ejecución misma por la institución.

A esto se le debe agregar, una gestión institucional compleja, enlentecida e ineficiente; la emergencia de un entorno agresivo, de parte del sistema político, y también por la competencia (aunque embrionaria) de las nuevas universidades, (competencia por alumnos y por fondos extrapresupuestales, en especial los contratos con el Estado).

Lo que es más importante que el desarrollo universitario está injustamente distribuido en el territorio del país, centralizado en Montevideo, generando una brecha insalvable que margina a las poblaciones del interior del país en cuanto al acceso y producción de los conocimientos (técnicamente una inequidad geográfica).

En estas condiciones la pérdida de legitimación de la Universidad de la República es inminente, sólo sosteniéndola transitoriamente su prestigio histórico, y la aún firme lealtad de los uruguayos hacia *lo público*.

La relevancia de emprender un estudio de los aspectos comunicacionales e identitarios en la institución, ubicados en la situación que se viene describiendo es altamente significativa, su postergación sería irreparable en el futuro.

### III.3 Comunicación y Universidad

#### III.3.1 Surgimiento y actualidad de la comunicación en las universidades

El origen de la preocupación por la comunicación en las universidades se ubica en los Estados Unidos, donde se encuentra institucionalizada desde 1900. Igualmente las universidades canadienses desarrollaron desde esa fecha sistemas de comunicación específicos para esta clase de organizaciones. (Cutlip, 1978)

Incluso este desarrollo está sindicado en estos países, como uno de los factores que contribuyeron a elevar la calidad de la enseñanza universitaria de la actualidad.

En ese sentido Losada Vázquez, (1998: 151), expresa lo siguiente:

"[...] La sensibilidad con que se considera en Estados Unidos –también en Canadá – la función de la comunicación institucional en las instituciones universitarias ha tenido su respuesta en las estructuras organizativas, [...]"

Girando la perspectiva hacia el continente europeo, la realidad no es la misma existiendo diferencias en la relevancia otorgada a la comunicación, según sean universidades públicas o privadas, siendo estas últimas quienes han otorgado un papel central a la comunicación desde un principio. Seguramente para achicar la brecha que genera la historia institucional de las universidades públicas, cuya tradición milenaria, sostiene aún el prestigio de las mismas.

De acuerdo al estudio realizado para el Libro Blanco de la Universidad Complutense de Madrid – Comisión de Comunicación Institucional e Identidad Corporativa (1994), en el conjunto de las instituciones (universitarias) europeas se observa, que el modo de financiación, el grado y la forma de la competencia predominante en el país de que se trate determinan los niveles de desarrollo de las estrategias comunicacionales planeadas por las mismas.

Asimismo, en aquellas universidades donde se diseñaron Departamentos de Comunicación, no se le han asignado presupuestos propios, generando como consecuencia la falta de recursos orientados al cumplimiento de la función.

"[...] Según el análisis comparativo de las estructuras de comunicación de universidades de los diferentes países de la Comunidad Europea, existen las siguientes carencias generalizadas:

- insuficientes recursos financieros
- carencia de centros de documentación
- inexistencia de departamentos de análisis e investigación
- falta de apoyo por parte del equipo de gobierno
- indecisión política con respecto a la decisión de desarrollar los pertinentes procesos de transformación
- escasa sensibilidad en lo que se refiere a la importancia de la gestión y la planificación de la comunicación institucional. (1994: 24–25)".

Agrega además:

"[...] En este sentido, la Universidad Complutense disfruta de una posición aventajada, puesto que, dada la estructura preexistente –Departamento de Análisis y Planificación, y Gabinete de Prensa– no sería demasiado costoso completar un ámbito al que se atribuyese el desarrollo de la comunicación interna y externa en su totalidad.

Por otra parte, la existencia de un proyecto como el del Libro Blanco habla de la voluntad de transformación de la Universidad Complutense y el hecho de que una comisión específica se ocupe en este proyecto de los procesos de comunicación en la Institución da idea de la sensibilidad del equipo de gobierno con respecto a la Comunicación Institucional [...]"

En el marco de ese proyecto y del trabajo de la mencionada Comisión se obtuvieron las siguientes conclusiones y se realizaron las propuestas que se incluyen en el cuadro siguiente (Libro Blanco – UCM, 1994: 56):

#### DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN Y PROPUESTAS

Diagnóstico	Propuestas
Imagen institucional deteriorada y desconocimiento social;	Plan de identidad
Desmotivación del personal y desvinculación de los estudiantes;	Comunicar cambio institucional
Carencias comunicativas denunciadas comunidad universitaria;	Homogeneizar y coordinar las por la acciones comunicativas para que puedan ser útiles a los usuarios
Inexistencia de una estructura que pueda soportar la planificación de la comunicación	Crear una estructura de Comunicación Interna para: * canalizar flujos de información * establecer cauce unificado para demandas de información * dar publicidad a las acciones informativas * aprovechar los canales personales * desarrollar la formación en comunicación * colaborar en la difusión del conocimiento * Coordinar la comunicación interna y externa

Elaboración propia a partir del Informe del Libro Blanco, 2002

### III.3.2 La situación en Uruguay

El caso uruguayo es más preocupante aún, si bien coincide en que las estrategias de comunicación varían según sean universidades de carácter privado o público.

En las primeras, la imperiosa necesidad por conseguir clientes que las sostengan económicamente, como forma de intentar superar la brecha temporal y tradicional, ya que como se dijo, su emergencia en la realidad uruguaya es reciente (1990), las obliga a realizar periódicas campañas de comunicación.

### III.3.3 La Universidad de la República

Los antecedentes en materia de comunicaciones y difusión en la Universidad se remontan a la década del 60, con la creación del Departamento de Publicaciones. Más adelante hace aproximadamente 25 años, se crea el Departamento de Medios Técnicos, fusionando la Televisión Universitaria y el Instituto Cinematográfico. En la actualidad la Universidad cuenta con espacios de difusión en radios y en el Sistema Nacional de Televisión. La Unidad de Relaciones Públicas data de la misma época. De cualquier forma, estas reparticiones no ocupan en la institución un lugar relevante sino que realizan una actividad marginal en el contexto universitario.

Sin duda que para el caso de la Universidad de la República, su prestigio está basado en la tradición histórica, y en el carácter monopólico dentro del Estado uruguayo del dominio de la enseñanza universitaria.

Esto le otorga una cierta ventaja en este sentido, lo que provoca un aletargamiento del desarrollo de la función.

Últimamente esta situación se intenta revertir a partir de la formulación del Plan Estratégico de la Universidad de la República (PLEDUR 2001-2005).

Uno de sus objetivos estratégicos expresa (PLEDUR, 2001: 20):

"Orientación 3.1: Se promoverá una mayor apertura de la Universidad hacia la sociedad en su conjunto para poner a su alcance los productos del conocimiento, dando pleno cumplimiento a los postulados de la Ley Orgánica."

Además se aprueba la ejecución del Proyecto "Comunicación y difusión universitaria" pretendiendo lo siguiente (PLEDUR, 2001: 89):

"Establecer un sistema de comunicación y difusión para atender los requerimientos de la Universidad de la República, tanto en su proyección a la sociedad, como los que provienen de su dinámica interna. Este objetivo se llevará a cabo mediante la creación de una Unidad de Comunicación Universitaria, que integre y coordine todas las dependencias que actualmente desarrollan actividades en el campo de la comunicación, tanto en el ámbito central como en los servicios."

Si se tiene en cuenta el monto solicitado para el quinquenio (aprox. U\$S 40.000), se puede concluir que la relevancia adjudicada a la función es ínfima, por tanto no cabe esperar resultados milagrosos en el mediano plazo.

### III.3.4 Apertura social para superar deslegitimación creciente

Como se viene expresando, la Universidad (pública) no puede darse el lujo de olvidar el entorno social para cumplir los fines sociales que la Sociedad le ha encomendado: difundir la cultura, crear conocimiento científico, formar profesionales.

El riesgo del aislamiento social puede significar la muerte institucional e ignorar que cualquier intento de cambio en la Universidad debe respetar tres preceptos esenciales:

1. Sortear la tentación de reducir la política universitaria a aquellas medidas que pretenden resolver únicamente el problema de los universitarios.

"[...] La Universidad, por el contrario, es un agente social decisivo en nuestra sociedad y cualquier política universitaria ha de considerar sus efectos sobre la sociedad misma. Están apareciendo nuevas necesidades colectivas, para el desarrollo social y económico, el conocimiento es el recurso más codiciado. [...]" (Bricall, 2000: 43)

En otras palabras, la propuesta del cambio universitario, (en este momento histórico más que nunca) debe convocar a las más amplia participación de la sociedad uruguaya.

#### CRITERIOS PARA EL CAMBIO UNIVERSITARIO

- \* Sortear la tentación de reducir la política universitaria a aquellas medidas que pretenden resolver únicamente el problema de los universitarios,
- \* si bien no se trata del sometimiento al mercado, sino solamente que la Universidad no debería estar a espaldas del mismo,
- \* adaptación a la ecuación de desarrollo del país.

Elaboración propia, 2002

2. No olvidar que se produce conocimiento y se forman profesionales para una determinada sociedad, con unas determinadas reglas económicas donde el mercado juega un papel más o menos relevante, en lo que hace a la asignación de oportunidades ocupacionales para los profesionales, al igual que la aplicación de los conocimientos. Por tanto, si bien no se trata del sometimiento al mercado, la Universidad no debería estar a espaldas del mismo.

3. No es posible la existencia razonable de una Universidad rica y un Estado pobre en un marco societario también pobre, por tanto es probable que los lineamientos del cambio universitario deberán adaptarse a esa ecuación, más allá de algunas oscilaciones temporarias en función de algunos énfasis propuestos en las transformaciones.

Los tres preceptos mencionados, ubican centralmente el papel de la comunicación en las universidades, en lo que hace a la comunicación interna y la comunicación con el entorno social. Ya que la Universidad necesita conocer cuál es la demanda que la Sociedad realiza sobre sus funciones; y también ésta necesita conocer que es lo que la Universidad le ofrece en el cumplimiento de sus fines sociales. Esta interrelación dinámica adecuadamente establecida permitirá alcanzar el razonable equilibrio de expectativas en uno y otro de los términos de la relación, como también la inteligibilidad de sus mutuas transformaciones, en un mundo incierto y en permanente cambio.

#### CUÁL ES LA ALTERNATIVA?



Elaboración propia, 2002

Jerarquizar en la institución universitaria esta función comunicacional optimizará su propósito de recuperación de la legitimidad (hoy en baja) y rentabilizará -socialmente- al máximo las acciones de transformación institucional, tanto al interior como al exterior de la misma.

En este sentido, es total la coincidencia con las palabras de Nicolás López (1990), citado por Losada Vázquez (1998: 139):

"La Universidad debe procurar que la ciencia y la técnica se abran a la sociedad a fin de que los poderes de la información y de la tecnología, que serán en un próximo futuro los dominantes, sean poderes democráticos. En este sentido la Universidad tiene reservado un papel decisivo. Para que nuestra historia y nuestra sociedad no sean de unos pocos, de los expertos, es necesario que la Universidad se abra a la sociedad para informarla y formarla de los secretos de una ciencia que no puede ser patrimonio de unos pocos, porque ello significaría abrir las puertas a nuevas formas de totalitarismo."

#### III.3.5 Comunicación para la nueva Universidad

De acuerdo a lo que se viene afirmando es casi una verdad de perogrullo, aunque no está demás enunciarla: "la profunda responsabilidad social de la Universidad le exige incorporar en su funcionamiento procedimientos de gestión imprescindibles para desarrollar su propia identidad institucional y desempeñar un servicio de calidad, superando los problemas que los nuevos tiempos le están imponiendo". (Apartado III.1); y esto más allá de que se pretenda modificar o cambiar el modelo universitario en su conjunto, como lo sostuvo el Prof. Errandonea (1998: 47).

Ahora bien, la nueva gestión institucional, implica una nueva cultura institucional, o sea la construcción de nuevos socio.-esquemas (Capítulo I) y esto se produce en gran medida desde las esferas comunicacionales.

En este sentido, los vectores de ese cambio deben estar basados en la confianza, la cooperación y la libertad de las personas que conforman la institución.

Esta construcción no debe pasar por el diseño de estructuras de organización y orientación de funcionamiento basadas en la desconfianza sobre las personas. Se debe apostar por la confianza y esto no es una ingenuidad, sino que se trata de algo más serio como la supervivencia institucional. Es la convicción de que toda capacidad de innovación y adaptación al entorno, nace de personas libres y responsables. Si en vez de poner todo tipo de trabas y obstáculos a las iniciativas de los individuos o los grupos se dejan abiertos

los campos de acción comunitaria y se articula toda una estrategia de incentivos y ayudas, se podrá comprobar la fuerza original e insustituible de la creatividad de las personas libres.

En otras palabras, se redonda en la creación de estructuras y procedimientos, en síntesis una cultura que promueva la iniciativa, la colaboración, la participación de los implicados en la organización. En conclusión que jerarquice la función comunicativa en la gestión institucional.

En Uruguay actualmente está en proceso la Autoevaluación de la Universidad de la República, cuyo objetivo es el estudio y valoración del funcionamiento institucional en sus diferentes ámbitos. Sin duda, una excelente oportunidad para promover la construcción de una nueva cultura institucional, generando los cambios imprescindibles en la gestión de la misma, y situar en un lugar de privilegio la función comunicativa.

### III.3.6 Comunicación y difusión del conocimiento

Universidad implica abarcar la totalidad de los saberes del universo cognitivo. O sea está constituida por "[...] la ciencia, los saberes y la cultura superiores de la civilización, en sus más diversas manifestaciones."

"[...] El supuesto que está detrás de esta afirmación es el de que el conocimiento y la cultura superiores constituyen en realidad un fenómeno único, por más complejo y diversificado que lo sea, por más que su cúmulo haya obligado a separarlo y especializarlo por áreas, por más que sus cultivadores deberán asentar sus dominios en la circunscripción especializada que le corresponda porque les es imposible abarcar a su mayor nivel más que el referido a ella."

"[...] Entonces, la mayor capacidad gnoseológica requerida a la Universidad, para ser real y autosustentada, además de abierta y libre, debe ser *integral*. Es decir, que el saber superior -de cuya creación y difusión debe ocuparse la Universidad-, involucra a las distintas áreas del conocimiento." (Errandonea, 1998: 30).

Hay dos lineamientos claros en la propuesta del citado autor: la unicidad del conocimiento universitario; y la consecuente necesidad de difusión por parte de la Universidad de ese conocimiento.

No quedan dudas de que la anteriormente explicada pérdida de legitimación de la Universidad puede revertirse facilitando el acceso de los usuarios potenciales y efectivos, a los conocimientos producidos en el ámbito universitario. También generando una estrecha red de relaciones con los medios masivos de comunicación, esto resulta para la función investigación tan importante como la propia producción de nuevos conocimientos. "*La sociedad debe conocer-y aplicar- lo que la Universidad crea.*" (Bricall, 2000)

### III.3.7 Los obstáculos para el estudio de la comunicación en la Universidad

Si se enumeran las dificultades para el estudio de la comunicación universitaria, las mismas se pueden resumir en las siguientes:

1. el enorme grado de heterogeneidad de individuos y grupos que componen la institución universitaria, o que se relacionan con ella.

Tanto en lo interno diferentes -calidades, áreas de conocimiento en el que se ocupan, origen geográfico, objetivos perseguidos, ideologías sostenidas, niveles de información sobre la organización, grupos etarios, etc.-; como en lo externo -ámbito social de actuación, posición en la sociedad, etc.-, implican diferencias *culturales*, relevantes a tener en cuenta cuando se estudian los procesos comunicativos, ya que en muchos casos funcionan como barreras, o en otros casos verdaderos filtros de la comunicación.

2. el exceso de tamaño que tienen algunas universidades, en especial referido a alguno de sus estamentos, como por ejemplo los estudiantes.

3. la temporalidad inherente a la calidad estudiantil, principal usuario de las universidades, que dificulta la acumulación de la cultura institucional, generando continuos ciclos de aprendizaje inicial, como por otro lado, el *derroche* para la institución (aunque en principio no para la sociedad) de los componentes formados.

4. la capacidad profundamente reflexiva de los miembros del sistema universitario, cuya heterogeneidad genera divisiones que son defendidas como compartimentos estancos (feudos), donde la información es el principal factor de poder.

El análisis del proceso de descentralización universitaria<sup>23</sup> acaecido en el país, cuya acción principal lo representa la Regional Norte - Sede Salto, objeto material de estudio de esta investigación, en la medida en que puede significar o no un corte cultural con fuertes implicaciones comunicacionales deberá contemplar estos obstáculos y superarlos.

En capítulos siguientes se podrán conocer los avatares de este proceso de descentralización, escasamente programado por la institución en su conjunto aunque fuertemente exigido y empujado por los actores institucionales y sociales de la región.

Proceso de descentralización que necesita imperiosamente de estrategias comunicacionales que lo acompañen y solidariamente cooperen en sus transformaciones existenciales.

<sup>23</sup> "La presencia de la Universidad fuera del departamento de Montevideo siempre constituyó un capítulo deficitario, más allá de acciones puntuales que procuraron revertir esa tendencia histórica, sin aportar todavía un vuelco significativo.[...]" (Brovetto; 1994: 27).

## Capítulo IV

# LA ESTRATEGIA METODO LOGICA DE ESTUDIO

### IV.1 Lineamientos generales

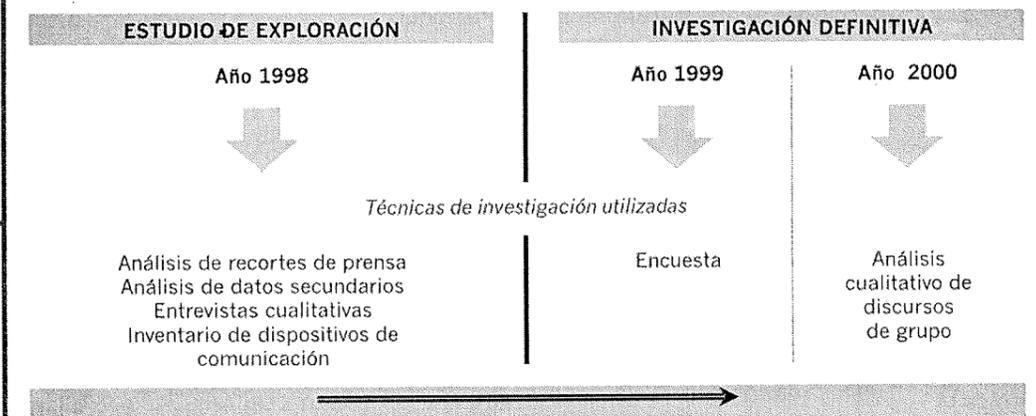
De acuerdo al objetivo planteado se focaliza la consideración del objeto de estudio en la puesta en práctica del modelo y en la descripción del papel de la comunicación en la institución para la construcción de su identidad. Este objetivo favoreció el diseño de una estrategia de aproximaciones sucesivas a la realidad comunicacional de la Regional Norte – Sede Salto de la Universidad de la República.

Es así que se diseñó la investigación en tres fases:

1°. *Estudio Exploratorio*: con el propósito de delimitar los aspectos pertinentes a la investigación, en especial los componentes principales de de los procesos comunicacionales a nivel de RNSS;

2°. *Estudio de Encuesta*: para conocer en extensión el papel de la comunicación en la institución, especialmente el peso de los componentes al nivel de cada uno de los sistemas, y sus afectaciones mutuas;

3°. *Estudio Cualitativo*: conocer en profundidad los *socioesquemas* generadores de la identidad institucional, que construyen los directivos de la institución.



Elaboración propia, 1998

### IV.2 El diseño de exploración

El diseño tuvo por fin realizar una aproximación al funcionamiento de la Regional Norte – Sede Salto de la Universidad de la República. En especial explorar los aspectos comunicacionales de la misma, y las diferentes percepciones que poseen sus miembros del acontecer de la institución, a efectos de delimitar los aspectos significativos para investigar el funcionamiento de la comunicación, y de la identidad institucional.

La propuesta exploratoria se orientó con un sentido incluyente y no excluyente de los diferentes aspectos del fenómeno, más extensiva que intensiva, con el propósito de identificar relaciones, similitudes y diferencias entre los componentes del objeto de estudio.

#### IV.2.1 Metodología de trabajo:

##### IV.2.1.1 Los recortes de la prensa local y nacional:

El propósito previsto fue explorar las comunicaciones acerca del acontecer de la institución publicados en la prensa, y observar la imagen publicada de la institución.

Se procedió a:

a. sistematizar los datos: clasificación y cuantificación

Esencialmente los aspectos estructurales de los medios en cuestión. (fecha de publicación, medios, sección, autores, áreas temáticas, etc.).

b. caracterización del producto comunicativo de acuerdo a aspectos cognitivos emergentes del producto comunicativo:

\* enfoque (informativo, opinión), evaluación (positivo, negativo, neutro), tema o asunto, otros aspectos.

**IV.2.1.2 Exploración de los públicos de la institución, y las percepciones acerca del acontecer de la misma:**

La caracterización sociodemográfica de los públicos institucionales, se previó realizarla tomando el bagaje de información que la institución ya posee para su funcionamiento corriente, como además la información que registra el Sistema previsional de los universitarios de la región.

Se analizaron las bases de datos de la Sección Personal la Sección Bedelía, y los datos que almacenan las instituciones de previsión social de los profesionales universitarios (Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios, y Caja Notarial de Jubilaciones y Pensiones).

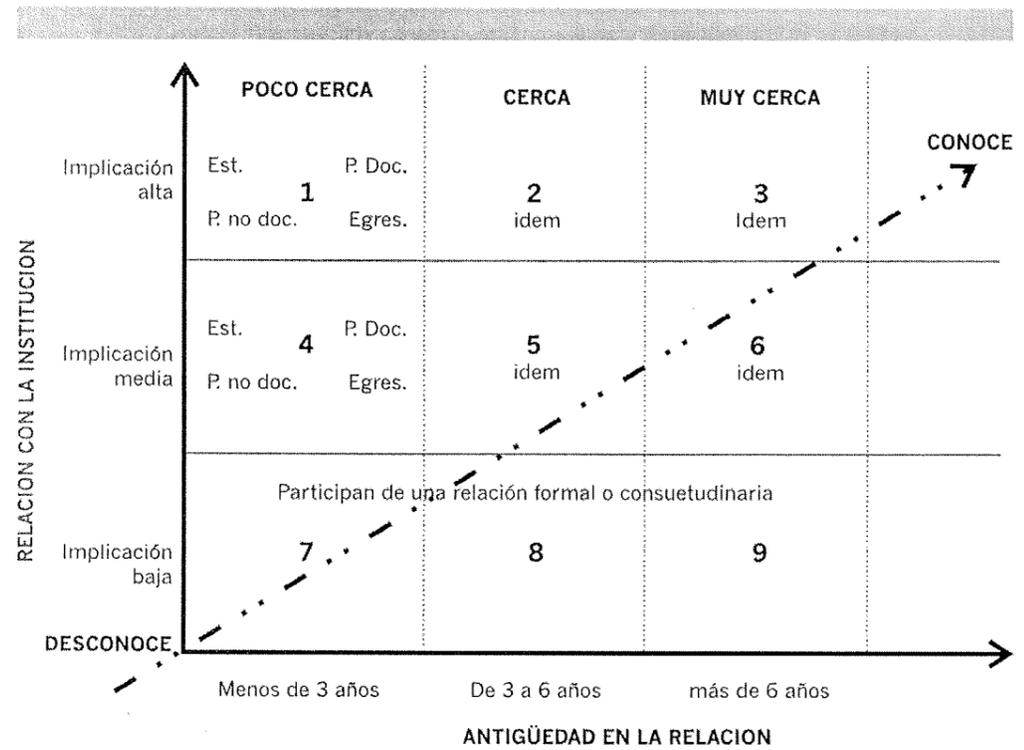
Para la exploración de las percepciones de los públicos institucionales, en función de tratarse de una primera aproximación se optó por un enfoque cualitativo incluyente de los emergentes producidos durante el proceso exploratorio.

La entrevista cualitativa individual se juzgó como la técnica más adecuada, en la medida que preserva la intimidad del informante, y disminuye el efecto reactivo de las posibles interacciones dentro del ambiente institucional.

Para el diseño de entrevistas a efectos de conocer las percepciones de los públicos se tuvo en cuenta:

- Relación con la institución (implicación en las actividades de la misma);
- Antigüedad de la relación con la institución (en la realización de actividades en y/o con la institución).

De acuerdo a las dimensiones estructurales mencionadas podemos clasificar los públicos de la siguiente forma:



Esquema topográfico de la distribución de los entrevistados:

IMPLICACION COMPROMISO	POCO IMPLICADO	IMPLICADO	MUY IMPLICADO	Entrevistas
Alto	Nivel I	Nivel II	Nivel III	12
Medio	Nivel IV	Nivel V	Nivel VI	9
Bajo	Nivel VII	Nivel VIII	Nivel IX	3
ANTIGÜEDAD	Menos 3 años	De 3 a 6 años	Más de 6 años	Total 24

**ESTUDIO EXPLORATORIO / Metodología de trabajo**

- análisis de los recortes de la prensa local y nacional;
- exploración de las características sociodemográficas de los públicos y sus percepciones sobre el acontecer institucional;
- relevamiento de los dispositivos de comunicación.

Elaboración propia, 2002

La guía de entrevista:

En total se realizaron veinticuatro entrevistas orientadas por la *Guía de entrevista* que se incluye a continuación:

- Percepción de la actividad que desarrollan en la institución
- El uso de la comunicación
- El clima institucional
- Cumplimiento de sus expectativas personales
- Percepción del funcionamiento de la institución
- La imagen global de la institución universitaria pública de la Universidad de la República y de la Regional Norte
- La imagen visual de la institución universitaria pública de la Universidad de la República y de la Regional Norte

#### **IV.2.1.3 Los dispositivos de comunicación interna y visual existentes:**

A partir de la observación de los espacios de la organización se procedió a:

- a) los componentes gráficos y logotipos de la identidad institucional;
- b) inventariar, ubicar y caracterizar los soportes y los ambientes físicos (y sociales) internos y externos (fachadas) de la institución.

#### **IV.2.1.4 Las técnicas**

Mediante el *Análisis de datos secundarios* se procedió en primera instancia al relevamiento de las bases de datos existentes, y a la construcción de nuevas bases de datos con la información necesaria para la descripción de la población.

Caracterización sociodemográfica, educacional, y socio-ocupacional de los diferentes públicos que componen la institución (estudiantes, funcionarios docentes, funcionarios no docentes, egresados, y personas e instituciones con las que se han firmado convenios).

Además se empleó la *Entrevista cualitativa individual* en base a la guía de preguntas previamente considerada, buscando identificar el repertorio de las diferentes posiciones que sostienen los entrevistados en los temas mencionados en el apartado anterior.

En base a la técnica de *Observación* (de los espacios institucionales) se realizó el inventario de todos los dispositivos de comunicación interna existentes en la institución, los soportes de la identidad visual, observándose las características del diseño, tipo de soportes, materiales predominantes y aspectos de funcionamiento.

Se procedió mediante *Análisis de contenido* a la detección de los rasgos principales de la imagen institucional en los medios locales y nacionales, tal como es presentada la misma en sociedad.

El informe correspondiente a este Estudio de exploración fue finalizado en diciembre de 1998, cuyos resultados se emplearon como insumos para la investigación definitiva y para la gestión institucional.

#### **ESTUDIO DE EXPLORACIÓN / Técnicas**

- análisis de datos secundarios
- entrevista cualitativa
- observación
- análisis de contenido

Elaboración propia, 2002

### IV.3 La investigación definitiva

#### IV.3.1 *Objetivos específicos:*

Como se dijo para esta investigación se propusieron dos objetivos particulares:

1. la aplicación del Modelo Dialéctico de la Comunicación Social (MDCS) para el estudio de la comunicación en las organizaciones;
2. la descripción del funcionamiento de la comunicación y la identidad de la Regional Norte – Sede Salto de la Universidad de la República (RNSS).

En este sentido se realizó un abordaje centrado en los Sistemas y sus componentes, como en las afectaciones que se producen entre ellos, de acuerdo a las siguientes especificaciones:

a. Conocer los componentes del Sistema Ecológico y las relaciones más relevantes que lo definen: características sociodemográficas, expectativas y aspiraciones de los miembros de la institución;

b. Analizar los componentes del Sistema de la Comunicación, el uso comunicativo que los miembros de la comunidad universitaria (de RN) hacen de los diferentes medios de comunicación disponibles en la institución o en su entorno social, como prerrequisito para una futura planificación.

c. Reflexionar sobre las condiciones socio-ocupacionales de los miembros de la comunidad universitaria de RN y las relaciones que establecen con la organización y su funcionamiento, aspectos que componen el Sistema Social, en el referido Modelo.

d. Detectar las mutuas afectaciones (mediaciones y relaciones) que se producen entre los Sistemas que componen el Modelo de referencia, a efectos de detectar posibles alternativas al cambio institucional y comunicacional en la RNSS.

e. Reconocer los *socioesquemas* generadores de representaciones sociales que los responsables de la comunidad universitaria de Regional Norte - Sede Salto, ponen en juego para significar el acontecer institucional, o sea sus rasgos identitarios.

La herramienta teórico - metodológica que se utilizó fue el Modelo Dialéctico de la Comunicación Social, compuesto por tres sistemas (social, ecológico y de la comunicación), del que se informó en forma extensa en la Primera Parte (Capítulo II) de este Informe.

#### INVESTIGACIÓN DEFINITIVA / Objetivos específicos

1. Poner en práctica el Modelo Dialéctico de la Comunicación Social (MDCS)
2. Describir el funcionamiento de la comunicación en la Regional Norte Sede Salto, a través del conocimiento de:
  - los componentes y las relaciones entre estos, de los Sistemas (social, de comunicación y ecológico), a su vez las afectaciones entre los Sistemas mencionados;
  - las afectaciones mutuas (mediaciones y relaciones) entre los sistemas;
  - los socioesquemas generadores de la identidad institucional.

Elaboración propia, 2002

#### IV.3.2 *Hipótesis de la investigación*

Las *hipótesis* principales que se sostienen en este trabajo son dos:

1. la que enuncia la aplicación del MDCS, para el estudio de la comunicación en las organizaciones, adoptando para ello su última formulación de acuerdo al gráfico adjunto; y
2. la que afirma, en acuerdo con la hipótesis anterior, que la predominancia en la transformación organizacional del vector autonómico y descentralizador implicará la predominancia al nivel del Sistema de la comunicación del término *participación* o *autodominio*, articulándose con los términos *autoconstrucción* (en el nivel de SS), y *optimismo* (al nivel del SE).

SISTEMA SOCIAL	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	SISTEMA ECOLOGICO
Autoconstrucción	Participación (Autodominio)	Optimismo
vs	vs	vs
Heteroconstrucción	Dominación (Heterodominio)	Pesimismo

Elaboración propia 2002

O viceversa, la predominancia en la transformación organizacional del vector centralista implicará la predominancia al nivel del Sistema de comunicación del término *dominación o heterodominio*, articulado con los términos *heteroconstrucción*, y *pesimismo*, de los demás sistemas mencionados (SS y SE).

SISTEMA SOCIAL	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	SISTEMA ECOLOGICO
Autoconstrucción	Participación (Autodominio)	Optimismo
vs	vs	vs
<b>Heteroconstrucción</b>	<b>Dominación (Heterodominio)</b>	<b>Pesimismo</b>

Elaboración propia 2002

### IV.3.3 La estrategia diseñada para la investigación definitiva

En esta investigación se plantea un diseño que combina en diferentes fases estratégicas de corte cuantitativo como cualitativo; la preocupación principal a la hora de definir uno u otro de los tipos de técnicas tiene que ver con la preeminencia que se ha dado a la *adecuación*<sup>24</sup> de la técnica al objeto de estudio.

La perspectiva dominante en el diseño la proporciona el MDCS y las herramientas metodológicas y técnicas se construyen a la luz de este modelo, y en función del objeto que se pretende conocer. No hay en ningún caso una opción predefinida en un sentido u otro, es más, la definición más clara es aceptar que las aproximaciones cuantitativas son potentes en el sentido de conocer en extensión, y las aproximaciones cualitativas son potentes para conocer en profundidad. Unas favorecen las medidas y las otras la significación que dan los sujetos al acaecer.

Coincidiendo con ello resulta apropiada la opinión sustentada por Eduardo Bericat (1998: 14), en este sentido:

"Más allá de la alternancia histórica entre los métodos, más de su excluyente compartimentación, la ciencia social hoy busca nuevos espacios de integración desde los que observar la realidad. Esto exige, en primer término, la aplicación simultánea de ambas orientaciones metodológicas a un mismo objeto de investigación."

Se ha tenido especial cuidado de controlar la validez como la fiabilidad de las conclusiones obtenidas en cada una de las etapas cumplidas, reincidiendo sobre los mismos tópicos de conocimiento en varias oportunidades, y desde diferentes perspectivas metodológicas, apoyándolas en los resultados de la fase anterior.

En este sentido los productos del estudio exploratorio previo (cuyo diseño fue relacionado precedentemente), proveen insumos para esta Fase de investigación definitiva, en especial para el diseño del Cuestionario de la Encuesta; y luego a su vez, los resultados del análisis de estos datos proveen insumos para el diseño y análisis del Estudio Cualitativo de las comunicaciones espontáneas producidas en las reuniones de directivos.

<sup>1</sup> Por más información ver Gaitán, J.A. y Piñuel, J.L. (1998) *Técnicas de investigación en comunicación social*. Ed. Síntesis, Madrid.

## IV.4 El diseño y aplicación de la Encuesta

En función de los objetivos propuestos para la investigación definitiva (Apartado IV.2.1), y que además interesa generalizar los resultados obtenidos a todos los miembros de la institución involucrados en su funcionamiento es que se consideró oportuno la realización de una Encuesta sobre una muestra representativa de la población universitaria, cuyos detalles técnicos se analizan en este Capítulo.

En este sentido la Encuesta se aplicó a los públicos institucionales más próximos, en otras palabras sus miembros más directos, tal como se explicará más adelante. Determinando una frontera (convencional) entre lo organizacional y lo no organizacional.

La misma se aplicó sobre dos muestras probabilísticas estratificadas de la población: una compuesta por funcionarios docentes y no docentes de la Regional Norte, y de sus estudiantes y sus egresados y otra a egresados de Universidad de la República pero no de Regional Norte. Diseño que se especificará con mayores detalles, en apartados siguientes.

El concepto general que orientó el diseño y aplicación de la técnica es el definido por los Profesores Piñuel y Gaitán:

"Una encuesta es una comunicación experimental, es decir, una comunicación experimentalmente controlada en la medida que, respetando las pautas de un cuestionario y de una guía de aplicación del cuestionario, cualquier encuestador que se comunique con los individuos de cualquier muestra semejante de una población, obtendrá similares proporciones de respuestas para iguales preguntas en la misma población." (Piñuel, J.L. y Gaitán, J.A. 1995: 278).

### IV.4.1 El cuestionario:

Se elaboró un cuestionario que se aplicó a las dos muestras especificadas en el apartado correspondiente, diferenciándose algunos módulos con preguntas más específicas para cada una de las poblaciones en virtud de las características del relacionamiento que cada una de estas tiene con la institución, respetando en todos los casos las categorías teóricas deducidas del modelo.

El instrumento aplicado alcanzó un total de setenta y cinco preguntas, algunas de ellas con sub-items, documento que se incorpora a este informe como Anexo.

El mismo fue estructurado de acuerdo a bloques temáticos con el objetivo de facilitar la obtención de un máximo de respuestas, de buena calidad y que le permitiera al entrevistado captar la orientación del sentido de la entrevista.

"La ordenación del cuestionario. El cuestionario ha de establecerse, principalmente, con el objeto de facilitar el máximo de respuestas y de procurar calidad de éstas. (...) Por otra parte, la estructura del cuestionario debe organizarse en bloques temáticos o grupos homogéneos de variables, de modo que cada uno de ellos tenga un sentido reconocible para el entrevistado. Sobre la organización del cuestionario García Ferrando (1986: 144) recomienda considerar tres aspectos: el logro de una introducción apropiada, la transición fácil y razonable de un tema a otro y la formulación de una adecuada conclusión a la entrevista". (Gaitán, J.A. y Piñuel, J.L., 1998: 162).

Aspectos todos que fueron tenidos en cuenta en la elaboración del instrumento aplicado en esta encuesta, sin perjuicio de la complejidad que acarrea la aplicación a públicos tan dispares de la misma herramienta.

En este sentido se previeron diferentes módulos de preguntas dentro del mismo.

### Módulos del cuestionario:

1. Datos personales;
2. Datos socio-ocupacionales;
3. Datos acerca de la formación educativa;
4. Datos acerca del uso del tiempo libre;
5. Actitudes y percepciones acerca de la política, la educación y la universidad;
6. Información acerca de las prácticas comunicativas y la percepción del clima institucional en la Regional Norte;
7. Percepciones de evaluación del desempeño de funcionarios docentes y no docentes en su actividad en la institución;
8. Datos acerca de la adscripción o no a valores sociales;
9. Datos del entrevistador y test de evaluación de calidad de la entrevista.

### IV.4.2 Las muestras

La población considerada de interés para la investigación está compuesta por todas aquellas personas que se encuentran contempladas en los estatutos y reglamentos de la Regional Norte como formando parte de la institución, esto es funcionarios docentes, no docentes, estudiantes y egresados.

En función de la información secundaria que se empleó como base para obtener las muestras representativas, resultó conveniente la realización de dos muestras, utilizando dos técnicas diferentes de muestreo, aunque se aplicó el mismo instrumento de recogida de información.

I. una para los miembros más implicados con la institución sea porque trabajan en ella, estudian o se titularon en la misma (funcionarios no docentes, docentes, estudiantes y egresados de la misma); y

II. otra para aquellos que según el estatuto de la organización están habilitados para elegir y/o ser elegidos para sus órganos de gobierno (en forma voluntaria), pero que no son egresados de la misma sino que se formaron en Montevideo, o en otros casos antes de que existiera la Regional Norte, estos se radican en los Departamentos de Salto y en Artigas.

**INVESTIGACIÓN DEFINITIVA / Muestreo**

Probabilístico estratificado con afijación proporcional

	Muestra N°1	Muestra N°2
<b>Universo poblacional:</b>	1982 personas	1249 personas
<b>Tamaño muestral:</b>	333 entrevistas	176 entrevistas
<b>Error de muestreo:</b>	± 5%	± 7%
<b>Tiempo de aplicación:</b>	30 días	30 días

Elaboración propia, 2002.

El equipo de trabajo para la tarea de campo se conformó de acuerdo a la siguiente nómina:

Responsable del trabajo de campo: Cecilia Urtarán

Supervisión y distribución de cuestionarios: Andrea Semenchuck y Julia Martínez

Entrevistadores: Rita Alves, Verónica Arismendi, María Gabriela Biassini, Eli Alejandra Campos, Silvana Cocco, Luciano Da Costa, Ruben Jiménez, Pía Lombardo, Carolina Lucas, Eliana Martínez, Marisabel Olivera, Claudia Pinasco, Alejandra Silva, Rafael Zeni, José Luis Ferreira, Verónica Ferreira, y Lucía Silva.

**El tratamiento informatizado de los datos**

A partir de la finalización del trabajo de recogida de la información, se procedió a la construcción de la base de datos, a efectos de realizar el tratamiento informatizado de los mismos.

En una primera composición se construyó con la herramienta especializada en la construcción de bases de datos *File Maker Pro v4* (de la Hoz Castany, E. y Rubio Castro, C.; 1997), fundamentalmente teniendo en cuenta que la carga de datos fue extendida en el tiempo, y que la misma fue realizada por diferentes colaboradores. Este programa permite un fácil manejo de los procesos y un relacionamiento adecuado en función de su versatilidad para construir presentaciones amigables y agradables a la vista y manejo del usuario.

**INVESTIGACIÓN DEFINITIVA / Proceso de aplicación del cuestionario**

- selección pública e instrucción de entrevistadores;
- conformación equipo de trabajo de acuerdo a méritos personales;
- trabajo operativo: pretest y aplicación general;
- autoevaluación de la aplicación;
- tratamiento informatizado de los datos: construcción de bases de datos y procesamiento.

Elaboración propia, 2002.

La misma alcanzó luego de la creación de nuevas variables, recodificaciones y demás operaciones de manipulación de las variables originarias, un total de doscientas veintiséis (226) variables, que se incluyen en el Anexo mencionado, detallando las codificaciones realizadas.

El procesamiento de los datos fue realizado utilizando diferentes versiones del *Statistical Package of Social Sciences (SPSS)* (Lizasoain, L. y Joaristi, L.; 1997), al inicio la versión 6.01, luego la versión 8.01, y al final la versión 10.01, actualizaciones sucesivas del mismo paquete de análisis de datos.

**IV.5 El análisis de los datos producidos por la Encuesta**

Como se explicó en apartados anteriores se realizó la identificación de cada uno de los componentes de los sistemas del MDCS en una primera fase. Posteriormente a partir de análisis de frecuencias y tablas de contingencias conocer el peso de los componentes a nivel de cada sistema en particular; y luego las afectaciones producidas por dichos componentes al nivel de los otros sistemas que forman el modelo de referencia.

Merece especial atención la definición y fundamentación de los diferentes componentes de los sistemas, y la estrategia de empleo de las tablas de contingencias, combinando la lectura a través de la traducción de los datos cuantitativos a funtores lógicos, con la lectura de los resultados estadísticos que estos datos aportan. Más adelante se explicarán en forma más profunda estos extremos.

### IV.5.1 La segmentación de los públicos

La segmentación se efectuó de acuerdo a la implicación de los diferentes públicos encuestados respecto a la institución que se está estudiando.

En este sentido, se conformaron tres segmentos de análisis:

- **el Núcleo institucional**, conformado por los miembros más comprometidos en la vida institucional, o sea quienes asumen obligaciones ocupacionales remuneradas en la misma como funcionarios docentes y no docentes.

- **la Periferia del núcleo institucional**, integrado por los participantes de la institución con una implicación media en la vida institucional, que participan en la actualidad o han participado anteriormente del acontecer organizacional como usuarios de los servicios que ofrece la misma. Estudiantes y egresados de la RNSS, son los que se ubican en este nivel del análisis.

- **la Periferia institucional**, aquí se ubican aquellos que si bien nunca han participado, o lo han hecho en casos muy esporádicos en la vida de la organización esta les otorga por vía estatutaria el poder de decidir en sus asuntos. Además de ello, si han tenido experiencia universitaria en Montevideo en las dependencias centrales de la Universidad de la República ya que egresaron de allí. En este sentido, constituyen un público privilegiado de la RN como objetivo de sus acciones de formación continua y extensión universitaria. Lo constituyen los egresados universitarios que no han obtenido su título en RN, sino en la capital del país, pero residen en la región (departamentos de Artigas y Salto).

En función de lo dicho anteriormente se procedió a la composición de los diferentes sistemas a que alude el Modelo Dialéctico de la Comunicación Social (MDCS). Composición que también fue diferencial en cuanto a:

- la mencionada implicación institucional de los públicos,
- y en función de la relevancia que la organización otorga a la comunicación. En este sentido los públicos no efectúan un uso idéntico de la misma, fundamentando el siguiente agrupamiento de las variables, por cada uno de los sistemas que se incluye a continuación.

#### IV.5.1.1 Segmento N° 1. El Núcleo institucional

##### IV.5.1.1.1 Variables que conforman el Sistema social

*Calidad (funcionario docente y no docente). Naturaleza del cargo (efectivo e interino). El grado. El servicio donde se desempeñan las actividades dentro de la institución. El ingreso del hogar. La toma de decisiones. La percepción del organigrama (imagen mental de la organización).*

##### IV.5.1.1.2 Variables que configuran el Sistema de la comunicación

*Los actores de la comunicación. La orientación de la comunicación en la organización. Los dispositivos de la comunicación y usos de los dispositivos.*

##### IV.5.1.1.3 Variables que configuran el Sistema ecológico

*Antigüedad en la institución. Clima institucional. Percepción de la imagen de la Universidad de la República. De los problemas y proyectos más sentidos por la comunidad de miembros de la Regional Norte. La marcha institucional, evaluación del desempeño de*

*funcionarios docentes y no docentes. Expectativas y aspiraciones del futuro personal de los sujetos, en especial respecto a su formación académica.*

#### IV.5.1.2 Segmento II. La Periferia del Núcleo Institucional

##### IV.5.1.2.1 Variables que configuran el Sistema social

*Ingreso del hogar, calidad (estudiante o egresado de la Regional Norte). Carrera o profesión. Valores sociales.*

##### IV.5.1.2.2 Variables que configuran el Sistema de la Comunicación

El estudio exploratorio realizado, dio cuenta de la ausencia de una política institucional de comunicación. Descartada la incidencia de medios propios con carácter masivo y la detección del prácticamente nulo alcance de la lectura de *La gaceta universitaria*, los canales de comunicación de los asuntos institucionales pasan a ser, para este segmento, los medios de comunicación de masas. Es así que en el formulario que se utilizó como instrumento de recogida de información se relevó *la prensa como actor de la comunicación, usos comunicativos de la prensa:*

*La radio como actor de la comunicación, usos comunicativos de la radio. La televisión como actor de la comunicación, usos comunicativos de la televisión.*

##### IV.5.1.2.3 Variables que configuran el Sistema ecológico

*Edad. Antigüedad de egreso. Autopercepción ideológica. Actitud ante los asuntos de la educación en el Uruguay.*

#### IV.5.1.3 Segmento III. La Periferia Institucional

##### IV.5.1.3.1 Variables que configuran el Sistema social

*Profesiones e ingresos del hogar, y valores sociales, ya fueron incluidos en el apartado anterior.*

##### IV.5.1.3.2 Variables que configuran el Sistema de la comunicación

*Los actores de la comunicación: prensa, radio y televisión, usos comunicativos de los medios de comunicación de masas y los mensajes percibidos.*

##### IV.5.1.3.3 Variables que configuran el Sistema ecológico

*Edad, futuro de la calidad de vida, autopercepción ideológica, actitud respecto a la situación del sistema educativo, imagen de la U de la R, problemas y proyectos de RN, la marcha de la institución, evaluación del desempeño de funcionarios docentes y no docentes, expectativas y aspiraciones acerca de su formación académica en el futuro.*

*Sexo. Índice de equipamiento del hogar. Satisfacción con el nivel de vida. Adecuación entre la formación alcanzada y las actividades que realiza. Satisfacción con la ocupación actual. Expectativa respecto al futuro de RN.*

### IV.5.2 Las técnicas de análisis utilizadas

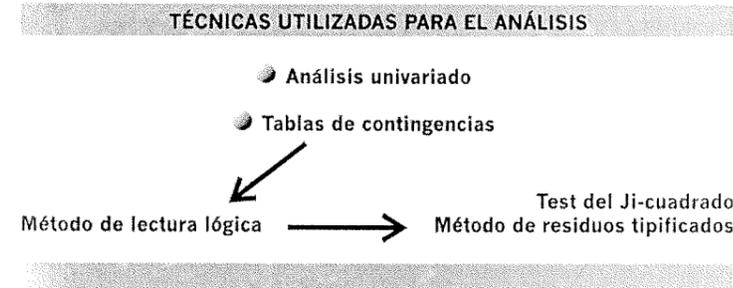
Como primer paso del análisis se realizaron lecturas de frecuencias relativas, con el objetivo de conocer la dimensión de cada uno de los componentes seleccionados en los diferentes sistemas que componen el MDCS.

En pasos posteriores se procedió a cruzar los datos de acuerdo a la rutina de utilización del Modelo mencionado intentando conocer el peso que cada uno de los componentes seleccionados tiene en la interrelación de los componentes e indirectamente en su dinámica de funcionamiento. Particularmente se relacionaron los componentes entre sí, resultando el producido en los capítulos VII y siguientes de este libro.

La técnica de análisis de los datos empleada en este segundo paso fue la de Tablas de Contingencias. Utilizando las mismas en dos perspectivas que para este trabajo se consideraron complementarias, ya que potenciaron ampliamente las posibilidades de análisis e interpretación.

La primera y principal perspectiva que se utilizó fue la lectura de las tablas en función de su traducción a funtores lógicos (Piñuel, J.L. y Gaitán, J.A.; 1995: 276 a 284).

En este sentido se incorpora en este trabajo una innovación en la representación gráfica resultante de este tipo de análisis. Aprovechando la amplia difusión y uso de los procesadores de texto, se adaptan herramientas de estos (en el caso Microsoft Word 98), para ilustrar mejor las diferentes relaciones lógicas extraídas de los datos numéricos, aspecto que se explicará más adelante.



Elaboración propia, 2002

#### IV.5.2.1 Método de lectura lógica de Piñuel Raigada

El Prof. Piñuel realiza para la construcción de este método de lectura de datos una aplicación de Lógica General de Clases y de la Teoría de Conjuntos. Sin perder de vista los propios desarrollos que ameritó la misma técnica de Tablas de Contingencias cuya primera formulación se atribuye a Davis y en España quien estudió e introdujo el tema en forma especializada y pormenorizada fue el Prof. Juan Javier Sánchez Carrión. (Sánchez Carrión, J.J.; 1989).

Los supuestos manejados por el Prof. Piñuel para dar lugar a este método de análisis son los siguientes:

- a. cada categoría de la variable es una clase exhaustiva y excluyente respecto de las otras;
- b. cada casilla de la tabla representa un subconjunto de casos que comprende dos clases (categorías) coincidentes (filas y columnas).
- c. el análisis de traducción a funtores lógicos permite:
  - \* extraer de las proporciones cuantitativas (porcentajes), las propiedades cualitativas representadas por las relaciones lógicas entre las clases (categorías) en cuestión;
  - \* establecer enunciados predicables sobre las clases (categorías) en función de las cuales se describe una población determinada. (conjunto)
- d. para ello hay que conocer la diferencia (en Teoría de conjuntos, *específica*), entre los dos subconjuntos de fila y de columna (su peso proporcional). Citando al Prof. Piñuel (1995:278)

“Como los datos de nuestra encuesta se obtuvieron también mediante una comunicación experimental, el análisis lógico de las Tablas de contingencia adquiere aquí su justa dimensión, pues tanto las preguntas como las respuestas son enunciados, y los individuos encuestados son miembros de clases de las que, por el momento, sabemos que, no siendo nulas, son simplemente vacías o no vacías. Y lo que se hace al elaborar una Tabla de contingencia, es realizar, primero, composiciones lógicas de enunciados (responder i, y/o responder j), y luego comprobar si a esta comprensión lógica le corresponde una extensión que puede ser una clase vacía o no vacía.

Ahora bien, puesto que conocemos numéricamente esta extensión, y conocemos también las extensiones (o clases) que corresponden a cada enunciado por separado, es decir, antes de haberlos compuesto lógicamente, lo que nos interesa es saber a partir del exámen de las proporciones extensionales de las clases, cuáles son las composiciones lógicas que hay que establecer con esos enunciados sobre clases."

Los niveles que especifican funtores lógicos en la Lógica General de Clases son: de clases a clases, de clases a enunciados y de enunciados a enunciados, comparando estas relaciones con las producidas por la Teoría de conjuntos se puede presentar la siguiente tabla de símbolos de las operaciones de análisis que ambas teorías permiten.

Teoría General de Clases		Teoría de Conjuntos	Significado compartido
Clases a clases y a enunciados	Enunciados a enunciados	Diagramas de Venn	
$\bar{\quad}$	$\sim$	Complementación 	Complemento de...
$\cup$	$\wedge$	Unión 	Suma, o reunión de las clases
$\cap$	$\vee$	Intersección 	Producto o intersección de las clases
$\supset$	$\rightarrow$	Inclusión 	Clase que incluye o está incluida
$\equiv$	$\leftrightarrow$	Diferencia simétrica 	Clases iguales o similares

"Para las funciones de composición, o funtores, de enunciados a enunciados sobre clases –como los que implica la lectura de la Tabla de Contingencia- se utilizan los mismos símbolos de la Lógica de enunciados, si bien hemos introducido uno nuevo, por requerimiento de las operaciones que vamos a explicar luego." (Piñuel, J.L. y Gaitán, J.A.; 1995: 279).

Este nuevo símbolo a que los autores hacen referencia tiene que ver con las relaciones de incompatibilidad y se corresponde con "<>".

De esta forma está dado el repertorio de relaciones que involucran a clases y enunciados, o lo que resulta ya más apropiado a categorías de variables y enunciados sobre extensiones (o tamaño) de categorías. En definitiva de aplicaciones sucesivas del principio de abstracción realizadas por los entrevistadores sobre respuestas dadas por los entrevistados, ante unas opciones restrictivas de categorías pre-formuladas, y luego agrupadas mediante el conteo de las respuestas.

En este trabajo, como se dijo anteriormente se introduce una nueva forma de esquematizar estas relaciones, resultando desde el punto de vista asumido más comprensibles a los ojos del lector y al usuario del método desde un procesador de texto corriente.

Las mismas se diagraman de la siguiente manera:

	Incompatibilidad (casilla vacía)
	Interdependencia (dif. de proporciones menor al 25%)
	Asociación (dif. de proporciones entre 25,1% hasta 50%)
	Implicación/ determinación (dif. de proporciones > a 50%)

Pasos operativos de la aplicación de la técnica:

- Observar la presencia de casillas vacías en la tabla (incompatibilidad)
- Seleccionar la (s) casilla (s) cuyos marginales de fila y de columna representen el 50,1% o más del total de los casos.
- Hallar la diferencia entre el porcentaje mayor (de fila o columna) y el menor.
- Sumar los porcentajes de fila y de columna.
- Hallar la diferencia específica o peso proporcional entre la diferencia hallada en el paso 2 y la suma hallada en el paso 3.
- El resultado compararlo con los valores de la tabla de relaciones lógicas.
- Graficar la relación de acuerdo a los símbolos establecidos en la tabla.
- Interpretar la relación entre las categorías de acuerdo a ello y no entre los individuos (como supone la estadística).

	Como miembro de la comunidad universitaria; ¿cuál es su calidad actual respecto a Regional Norte U. de la R.?		
¿Cómo es el contrato que usted tiene con la institución?	Docente	No docente	Total
Efectivo	10 53,3 32,0	9 46,7 87,5	19 100,0 45,51
Interino	22 94,4 68,0	1 5,6 12,5	23 100,0 54,5
Total	32 75,8	10 24,2	42 100,0

Para una mejor comprensión se incluye un ejemplo, tomado del análisis de los datos:

*Primer paso:* observar la presencia de casillas vacías y traducirlas a funtores lógicos.

*Segundo paso:* seleccionar los marginales mayores al 50,1% coincidentes en filas y columnas, en el ejemplo Filas 54,5%; Columnas 75,8% (negrita).

*Tercer paso:* entrar al análisis de la celda donde se cruzan ambos porcentajes mayoritarios, en el ejemplo la que involucra a las categorías *Docente* (columnas) e *Interino* (Filas) (en el cuadro con negrita + cursiva).

*Cuarto paso:* observar que la diferencia entre los marginales seleccionados y los porcentajes de la celda de cruce que le corresponden, supere el margen de error de la muestra utilizada para la recogida de datos, en el ejemplo  $\pm 5\%$ .

*Quinto paso:* calcular la diferencia de proporciones entre el subconjunto que conforma la categoría *Docente* con el subconjunto *Interino*:  $94,4 - 68,0 = 26,4$ ;  $94,4 + 68,0 = 162,4$ ;  $26,4 / 162,4 = 0,163 \times 100 = 16,3\%$

*Sexto paso:* comparar el resultado de la diferencia de proporciones entre los subconjuntos (clases) con la tabla de relaciones establecida en el apartado anterior e imputar la relación lógica resultante al valor hallado.

↔ Interdependencia (dif. de proporciones menor que 25%)

*Séptimo paso:* corresponde interpretar que la relación entre la categoría *Docente* y la categoría *Interino* es asimilable a la representada por el functor lógico de interdependencia.

Docente ↔ + Interino

El signo resulta de incluir en el análisis el dato aportado por el residuo tipificado que aparece en la tabla signado en dirección positiva o negativa. En el ejemplo el signo es positivo incorporando a la relación mayor información para ser utilizada en la interpretación.

**IV.5.2.2 Método suplementario empleado en el análisis de las Tablas de contingencias**

Como método suplementario al de los funtores lógicos de Piñuel, explicado en los apartados anteriores, se empleó el Test *Ji-cuadrado* y el *método de los residuos ajustados (o tipificados) de Haberman* explicado en forma excelente por el Prof. Juan Javier Sánchez Carrión en su libro sobre las Tablas de Contingencias (1996: 249 y ss), el cuál se ha tomado como base para la siguiente elaboración.

Primer paso: Ji - cuadrado

- Mide la asociación de las variables en forma global.

$$Ji = S \frac{(\text{frecuencia observada fila y columna} - \text{frecuencia esperada fila y columna})^2}{\text{frecuencia esperada}}$$

Frecuencia esperada (variables no asociadas) =  $\frac{\text{total de fila} \times \text{total de columna}}{\text{total de la muestra}}$

- El contraste estadístico: Significación  $\leq 0,05$   
rechaza la Hipótesis nula que afirma "no hay asociación entre las variables"

En el ejemplo incluido para la explicación anterior, utilizando el SPSS 10.1, de la tabla de Pruebas de Ji - cuadrado resulta una significación cuyo valor es 0,006, por tanto rechaza la hipótesis de no asociación entre las variables mencionadas.

Segundo paso: Intensidad de la asociación significativa:

Coeficientes basados en JI -CUADRADO (variables nominales)

En esta investigación se eligió en virtud de su mayor aplicabilidad, el Coeficiente *V de Cramer* a efectos de conocer la intensidad de la relación (aprobada previamente, por el nivel de significación del Ji - cuadrado)

En el ejemplo dado, la pantalla de resultados del SPSS 10.1 asigna un valor a la *V de Cramer* de 0,478 de intensidad en la relación entre las variables, siendo la significación para la población idéntica al *Ji-cuadrado*. (0,006). El valor resulta significativo.

Coeficiente	Variación	Tipo de tablas	Consistencia
Phi	0 a 1	2 x 2	Fuerte y se puede comparar
Contingencia C	0 a 1	Todas	No se puede comparar
V de Kramer	0 a 1	Todas	Débil y se puede comparar

Tercer paso: Análisis de los residuos tipificados de Haberman

- Mide la asociación entre las categorías de las variables, y se basa en la diferencia entre frecuencias observadas y esperadas.
- Se estandarizan a efectos de conocer su significación estadística, los valores significativos serán aquellos mayores a  $\pm 1,96$ .
- Podrán ser positivos o negativos.

En el ejemplo que se está utilizando las categorías Docente e Interino ofrecen en la casilla un residuo cuyo valor alcanza a + 0,9, por tanto no resulta significativo teniendo en cuenta la condición especificada anteriormente ( $\pm 1,96$ ), clausurando el análisis en este paso.

Por ello es que se descarta la posibilidad de extraer interpretaciones a partir del uso de este método, exceptuando la verificación de la asociación en términos globales de ambas variables *calidad de miembro y tipo de contrato* información que resulta de menor especificidad que la obtenida con el método de funtores lógicos, como se vio en el apartado anterior.

Es importante resaltar que no siempre en el análisis la aplicación de los métodos tuvieron este desenlace. En casos resultó así, en otros resultó confirmatorio uno del otro; y en otros casos, la inaplicabilidad de la lectura a través de los funtores lógicos, admitió la interpretación a partir del empleo del Método de los residuos cuando los datos posibilitaron la generalización a la población, descartando la lectura a través de funtores lógicos.

Debe quedar clara la preeminencia en el análisis que tuvo el Método de lectura a través de funtores lógicos del Prof. Piñuel, en el entendido de que resultó a nuestro juicio más productivo a la hora de generar primero el análisis y luego el discurso interpretativo.

Favoreciendo en una forma clara y sencilla de calcular la presentación en forma de esquemas de los datos cuantitativos, potenciando la comprensión del lector dado el alto grado de comunicabilidad que esta forma de presentación asume.

Asimismo la orientación de las flechas y el signo dieron la pauta para detectar las afectaciones entre los componentes de los sistemas y entre estos. Conformando a partir de ellos el diagrama de intra e interafectaciones que corona cada uno de los capítulos de resultados de la investigación, siendo además el sustento principal del Capítulo XIV, de conclusiones y aportaciones.

#### IV.6 El estudio de los socioesquemas a través de las expresiones vertidas en reuniones de trabajo grupal

La ocasión planteada por la necesidad de definir el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) para el quinquenio 2001 – 2005, y que además esta se hiciera en el marco de sucesivas reuniones de trabajo, generó una inmejorable posibilidad de estudio de los socioesquemas identitarios que poseen las *autoridades de la Regional Norte*.

La estrategia aplicada para el análisis de los productos de dichas discusiones se asemeja al propuesto mediante la técnica denominada socioanálisis, aunque no lo es en términos estrictos. Sí se ubica dentro del marco de las técnicas grupales de investigación de la comunicación social.

En acuerdo con el Prof. Piñuel (2001) se puede expresar:

“Los grupos de discusión (GD) se presentan como una técnica cualitativa de reunión de grupo que permite obtener un conocimiento aproximativo de la realidad social que se pretende investigar, mediante la comunicación que se produce en su seno. El GD viene a conformarse entonces como una representación micro (subgrupo) de una macrosituación social. Su composición se estructura en orden a reproducir, de forma paradigmática, determinadas relaciones sociales que

interesa conocer dada una perspectiva investigadora y un tema o problema objeto de estudio...[...]”

En este sentido la técnica “posibilita captar, ante un tema o problema planteado, determinadas necesidades, intereses y preocupaciones individuales y colectivos, así como motivaciones y actitudes, percepciones y sentimientos, creencias y opiniones suscitados en su decurso, que de otra manera permanecerían inéditos.” (Piñuel, 2001)

Las particularidades de aplicación de la misma en el caso concreto, se describen a continuación:

En este caso *no hubo una constitución artificial del grupo* sino que la selección de los participantes estuvo asignada por la institución en la medida de que cumplen un rol en la misma: *miembros de la Comisión Directiva, miembros de la Mesa Representativa del Claustro, los Coordinadores de cada uno de los Servicios que funcionan en la Regional Norte, miembros del equipo de Dirección y otros miembros institucionales interesados* en el tema. La cantidad de participantes varió entre doce y quince personas en las siete reuniones realizadas.

Para preservar la intimidad de los autores de las expresiones analizadas se optó por no incluir en los textos sus nombres en la mayoría de los casos. Las excepciones las constituyen los nombres de autoridades universitarias, y de personas que ocupan cargos públicos de reconocido prestigio.

Los *participantes no conocieron el objetivo de investigación*, en ese sentido el *proceso grupal fue espontáneo*, y de acuerdo a la modalidad de trabajo establecida la participación fue irrestricta y no se reconocieron jerarquías, excepto la del Director para la cesión de la palabra, y en algunos casos miembros informantes, sea para introducir nuevos datos o para recopilar lo realizado hasta el momento.

La actitud *natural* estuvo garantizada por el carácter de referencia<sup>25</sup> del grupo lo que aseguró la mayor productividad comunicativa, *ergo un corpus* rico y representativo del sentir del grupo. Esta característica *natural* lo acercaría al socioanálisis conversacional de Ibañez. Para el caso en sus consecuencias analíticas y de interpretación, no en cuanto al alcance de los resultados<sup>26</sup>, en la medida de que su constitución y seguimiento no respeta totalmente las reglas sostenidas para la aplicación de tal técnica.<sup>27</sup>

El *nivel de conocimiento entre los participantes (no íntimo)* para la finalidad que se propuso alcanzar el estudio admitió sin restricciones los parámetros teórico-analíticos del socioanálisis y la emergencia de expresiones que permitieron la construcción de los socioesquemas<sup>28</sup> de identidad de la organización, y la construcción de los acuerdos a partir de la heterogeneidad originaria de cada uno de los servicios y o órdenes de pertenencia de los miembros.

“[...] la prescripción del desconocimiento o, como poco, la no intimidad de los miembros de un grupo entre sí como garantía y facilidad para operar en ese nivel preconsciente -socializado- de la presentación de la persona en la vida cotidiana; puesto que en el grupo de discusión lo que se producen son relatos que circulan

<sup>25</sup> Por más información ver Alcover de la Hera, C.M; en Gil Rodríguez, F. y otro, 1999: 97 y 98

<sup>26</sup> La construcción del discurso social, sólo atribuible al estamento de autoridades de RN, en este caso.

<sup>27</sup> Por más información sobre este punto ver Piñuel, 2002.

<sup>28</sup> Por más información ver Capítulo I, y Piñuel et al; 2001.

y buscan negociación y la aprobación de los otros como reflejo de sí mismos (Goffman, 1973 y 1991; Bruner, 1991), no las expresiones del inconsciente íntimo, ni las racionalizaciones operativas de intereses individualizados." (Alonso, L.E., 1998: 105 - 106)

El *analizador proyectivo* que orientó y determinó constricciones para la discusión fue la definición del PDI 2001 - 2005, tomando como guía un breve instructivo enviado por Rectorado para la elaboración de los mismos, los preceptos programáticos incluidos en Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República (PLEDUR). Estas condiciones provocaron la construcción de discursos cuya referencia temporal estuvo distribuída desde un pasado institucional, el presente, el futuro y aquellas referencias trascendentes al tiempo y a los actores involucrados y sus circunstancias.

En este sentido, las reuniones de trabajo mencionadas se corresponden con la conceptualización clásica de grupo de trabajo formulada por Bion, W. R. (citado por Alonso, L.E., 1998: 101):

"[...] está diseñado intencional y conscientemente para realizar una tarea, hay una demanda de cooperación, esfuerzo y rendimiento para alcanzar el fin prefigurado."

El trabajo grupal (espontáneo para el estudio) consistió en la selección, jerarquización y reconstrucción original de los diferentes temas propuestos por el citado analizador proyectivo de acuerdo a sus propios socioesquemas identitarios de RNSS. Aspectos que fueron identificados y a su vez codificados por el investigador mediante el software Atlas.ti versión 4.2, detectando además *palabras claves* intermediarias entre el texto y el código asignado, a efectos de sostener un mayor rigor en el análisis.

El otro eje estructurador del análisis estuvo dado por las categorías formales previamente empleadas para el análisis de los datos de la encuesta referida en apartados anteriores de este mismo capítulo. Derivadas del MDCS y la conceptualización dialéctica que ofrece el par *información vs desinformación* organizacional, citada en el marco teórico de este estudio.

La especificación de los términos del mencionado par dialéctico al interior de cada uno de los sistemas que componen el MDCS, produce otros tres pares dialécticos a saber: *autoconstrucción vs heteroconstrucción* (nivel SS); *autodominio vs heterodominio* (nivel SC) y *optimismo vs pesimismo* (nivel SE).

El registro se realizó en forma magnetofónica dentro de los usos institucionales, por tanto no significó una constricción para expresión alguna referida al tema en cuestión o a cualquier asunto que se tratase en el grupo.

La matriz de análisis construída para este caso es la siguiente:

Información / Desinformación	Referencias al acontecer institucional de RNSS			
	Pasado	Presente	Futuro (aspiraciones y expectativas)	Lo trascendente
Autoconstrucción	(01)	(02)	(03)	(04)
Heteroconstrucción	(11)	(12)	(13)	(14)
Autodominio	(21)	(22)	(23)	(24)
Heterodominio	(31)	(32)	(33)	(34)
Optimismo	(41)	(42)	(43)	(44)
Pesimismo	(51)	(52)	(53)	(54)

En todo caso el alcance de las conclusiones está determinado por el carácter de los participantes, las autoridades de la institución que sirve de objeto material de estudio.

Luego de la codificación y clasificación del material, se procedió a la construcción de redes mediante el empleo de la herramienta informática mencionada. La misma permite la detección de nodos conectados por diferentes relaciones a saber:

Símbolo	Relación
□	es parte de ...
==	asociado a ...
<>	contradictorio a ...
Isa	es componente principal de ...

Los socioesquemas emergen a partir de las relaciones de los mencionados nodos, aceptados como *acuerdos de segundo orden* (Bronstein, V. y otros, en Delgado, J.M. y Gutiérrez, J., 1995: 386).

Para graficar dichas relaciones se utilizaron alternativamente tres modalidades de composición: manual, semántica y topológica.<sup>29</sup>

En cuanto a las categorías de referencia **Pasado, Presente, Futuro (aspiraciones y expectativas) y Lo trascendente**, permitieron potenciar al máximo el analizador proyectivo propuesto, en la medida de que al pensar el futuro (Plan de Desarrollo Institucional) necesariamente se accionaron tanto espacios de memoria, como espacios de balance y perspectiva. Igualmente cruzaron transversalmente la geografía de los discursos referencias "permanentes", o en otras palabras relativamente trascendentes a tiempos, lugares y personas (o grupos).

En la **referencia la pasado** se seleccionan –por los participantes- acciones realizadas valoradas en forma positiva y originales en el contexto universitario.

En sus socioesquemas deseables de emular y que determinan rasgos históricos de la personalidad institucional. En igual sentido excluyen expresa o tácitamente –por omisión- otras partes de la historia no recordadas que no diferencian ni deberían ser emuladas por la institución en el futuro.

En la **referencia al presente** la selección es más expresa, y se presenta por la positiva (lo que a sus ojos diferencia y se hace bien) y por la negativa mediante la crítica expresa a las acciones que suceden en la institución. Permite detectar la *forma de clasificar* lo bueno y lo malo para la institución en la coyuntura, y mediante estas manifestaciones conscientes entrever los rasgos de identidad organizacional que las subyacen.

En la **referencia al futuro** es quizás la categoría más rica para analizar el material que se recogió, no cabe duda que en la proyección que se hace de la institución juegan muy fuertemente los esquemas mentales individuales que cada uno de los participantes pone en juego en la discusión para habilitar la construcción de los socioesquemas: "obtenidos a partir de los discursos que los sujetos construyen al encontrarse experimentalmente sometidos a la tarea de discutir y conversar construyendo grupalmente un acuerdo acerca de su conocimiento previo y de sus representaciones sobre el acaecer de la institución, de forma que el acuerdo que los sujetos construyen deja de ser contingente y se torna trascendente (Ibañez, 1986), es decir común al grupo y a una comunidad, pues este mismo discurso no tendría sentido sin grupo, sin comunidad y sin discusión" (Piñuel, 2001).

La **referencia a lo trascendente** incluye acciones y actividades y excluye otras, trasciende las contingencias individuales de profesión o especialidad, grupales de servicio o repartición, de los participantes y da cuenta de las cualidades sostenidas en el tiempo (pasado – presente – futuro), dibujando la institucionalidad original que construyen las autoridades de RN.

Si bien es cierto las manipulaciones realizadas en el análisis cualitativo se incluyen en el capítulo correspondiente, se considera pertinente detallar para mayor claridad y mejor comprensión de las interpretaciones realizadas y los gráficos, **la composición de los diferentes nodos construidos**<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> *Composición semántica*: "[...] Este algoritmo intenta colocar los nodos en una posición óptima empleando una matriz invisible de posiciones por defecto. Intenta colocar los nodos con la mayor conectividad en las posiciones centrales. Mediante la aplicación recursiva del mismo método al resto de nodos empleando posiciones de proximidad al primer nodo situado, el algoritmo intenta evitar el solapamiento de los nodos y demasiados cruces de enlaces, una solución óptima no se puede encontrar en un tiempo razonable." (Casasempere Satorres, A.V., 2002: 44)

*Composición topológica*: "[...] Este procedimiento especial de distribución intenta crear una lista lineal de nodos posicionados desde izquierda superior a derecha inferior. Esta secuencia es el resultado de una primera profundidad transversal del gráfico. El algoritmo intenta resolver tantas restricciones entre cualesquiera de los dos nodos de modo que un nodo con la menor dependencia se le sitúa en primer lugar en la esquina superior izquierda, y el nodo con mayor dependencia de otros nodos está situado en la esquina inferior derecha del editor de redes." (Casasempere Satorres, A.V., 2002: 45)

<sup>30</sup> Sólo para aquellos casos que la designación elegida no describa suficientemente el código.

**Nueva sede:** fue atribuída a aquellas expresiones que refieren al nuevo edificio de la sede, construcción, adjudicación de montos, proyectos constructivos realizados o en realización, sean de obra mayor o de equipamientos.

**Dijo el Rector:** cada vez que los participantes reseñan declaraciones o preferencias de la autoridad central o su inmediato, el vice-Rector.

**Servicios (Mdeo):** incluye las manifestaciones que hacen referencia a los servicios de las Facultades que tienen sede en Montevideo, y además cumplen funciones en RN. En el Capítulo VII de este informe se incluye un listado completo de los mismos.

**Punto de vista central:** son las expresiones discursivas que aluden a visiones de las autoridades centrales de la Universidad, a excepción del Rector y vice – Rector, discriminados por su relevancia en código aparte.

**Comunicación ruido:** interpretaciones erróneas o carencias detectadas de información por los participantes.

**Comunicación proactiva:** tiene que ver con el papel atribuído a la comunicación institucional ante eventos de desarrollo significativos para la institución.

**Coordinación política:** se refiere a las tareas cumplidas por los coordinadores de servicios o el Director de RN en las relaciones con la sede Montevideo (Decanatos, Rectorados, etc.). Se diferencia de la función de perfil más académico que se realiza con los funcionarios docentes y no docentes, para el desarrollo de la institución descentralizada, como por ejemplo: promoción de la formación de los docentes, promoción de la investigación y de la extensión universitaria.

**Nuevas propuestas:** son las que apuntan a desarrollar la institución descentralizada en el futuro, abarcan un espectro amplio de temáticas (educativas, investigación, extensión, relacionamiento con el entorno institucional y político, etc.).

**NTI educación:** son aquellos planes o programas que promueven la opción de crecimiento institucional vía el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información. Especialmente cuando estas apuntan a difundir desde la central, reduciendo el papel de la sede descentralizada a terminal de salida de aquella.

**Fortalecer estructuras académicas:** agrupa los códigos referidos a la estabilidad y formación del personal, y la flexibilización curricular.

**Nuevo estatuto:** se refiere a la elaboración y aprobación de una nueva norma jurídica que rija las actividades que se desarrollan en la Regional Norte.

## Capítulo V

# BREVE HISTORIA DE LA REGIONAL NORTE

## SEDE SALTO

### V.1 Las raíces históricas de la cultura universitaria en la Región

¿Cuáles son los rasgos histórico-estructurales que va a marcar genéticamente al modelo actual y que permiten comprender los hechos, las acciones y expresiones de esta comunidad educativa?

La cultura institucional (y la identidad) va a estar marcada por su génesis histórica, origen que se puede situar a fines del Siglo XIX cuando se funda el Colegio de Humanidades (1854)<sup>31</sup> y el Instituto Politécnico (1875)<sup>32</sup>. Expresión de la voluntad de una sociedad sensible a las manifestaciones culturales y científicas. Cuyos fundadores y directivos principales pertenecieron a las colectividades de inmigrantes, recientemente llegados al país, y por tanto no socializadas en la tradición centralista del puerto colonial y post-colonial.

Tradición que por otra parte no se hizo esperar, apenas comenzó a tomar prestigio el Instituto Politécnico, sus directores debieron solicitar a la Universidad Mayor de la República (creada en 1838), la autorización para formalizar sus enseñanzas. Dicho permiso le fue concedido pero bajo la condición, de rendir los exámenes en Montevideo (los primeros en 1878) "para vigilar el nivel académico".

Años más tarde, y teniendo en cuenta los buenos resultados<sup>33</sup> se requirió el traslado de los exámenes a Salto, ya que se consideraba injusto el traslado a la capital para rendirlos.

Luego de intensas gestiones -y presiones- esto también fue autorizado, viajando ahora los examinadores (e incluso el Decano de la Facultad de Preparatorios) a Salto a tomar dichas pruebas. A pesar de ello se mantuvo la obligación de rendir igualmente en Montevideo un segundo examen de diez minutos por asignatura, con los mismos examinadores capitalinos<sup>34</sup>. Lo que resultaba curioso desde el punto de vista académico y no tanto desde el punto de vista político, ya que a través de esto se sostenía la potestad legitimadora del poder central que se mantiene hasta el presente variando el ritual del caso como se verá más adelante.

Otro aspecto a tener en cuenta para hurgar en la génesis del desarrollo universitario, es precisamente el avance cultural de la sociedad donde se va a

#### CRONOLOGÍA 1957 - 1985

**2-1-57:** Reunión del Comité Popular Pro-formación de los Cursos de Notariado y Derecho en Salto, se realizó en el Instituto Ariel, con los objetivos de definir el financiamiento, la gestión del apoyo del Concejo Deptal., solicitar el uso de la casa de calle Brasil, y citar Asamblea General en el Ateneo el día 15.

**10-1-57:** Estudiante Waldemar Carballo, anuncia la autorización del Consejo Derecho para el traslado de los docentes.

**1º-2-57:** Se realiza evento para la recaudación de fondos.

**29-3-57:** Consejo Central Universitario (CCU) aplazó la discusión del tema.

**5-4-57:** CCU presidido por Casinoni resolvió pase a Comisión de antecedentes relativos al asunto Universidad del Norte. Dr. Mezzera (Decano de Derecho), profesores Bonilla y Ganón, viajan a Salto y se reúne con Comité Popular, para explicar situación.

**6-4-57:** Movilización popular en rechazo de la Resolución del CCU.

**9-4-57:** Asociación de Estudiantes *Gustavo Volpe* repudia la Resolución y critica apoyo de la FEUU a la misma.

**10-4-57:** Agrupación de Estudiantes del Liceo Nocturno emiten declaración de rechazo a la Resolución. Asociación de Bachilleres de Salto repudian la Resolución.

**13-4-57:** Convocado por es estudiantes se realiza Acto popular en Plaza Artigas: defender las aspiraciones culturales del interior. Manifestación por calle Uruguay, coreando consignas anti-centralistas.

**16-4-57:** Declaración del Senador Arq. A. Barbieri: "me permito exhortar al Consejo Universitario a levantar el punto de mira".

Confirma que dos aspectos fundamentales del proyecto están solucionados: el técnico con el apoyo de Facultad de Derecho; y el económico con el apoyo del Gobierno Departamental, PLUNA, y apoyos de la banca, comercio e industria local, así como el Ministerio de Instrucción que cedió la casa de calle Brasil (donada por viuda de Maldini).

**17-4-57:** Declaración colectiva de representantes nacionales por Salto, Artigas, Paysandú, Rivera y Tacuarembó, defendiendo la idea de la Universidad del Norte extendida: Salto: Derecho, Notariado y C. Económicas; Paysandú: Agronomía y Química Industrial; Rivera: Medicina Veterinaria; Artigas: Agrimensura, Estereoscopia y Fotogrametría; y Tacuarembó: Odontología o Farmacia.

**18-4-57:** se publican en *Tribuna Salteña* declaraciones del Prof. Francisco del Campo en apoyo a los cursos en Salto, porque: alivian superpoblación de Facultad, y que no significa crear otra Universidad como lo afirma el CCU.

**20-4-57:** Senador Collazo (PN) propugna realización de cursos superiores en universidades libres, como el Ateneo de 1878, y Liceo Universitario de 1879, apelando a tradición de Oribe que en 1838 habló de fundar universidades en el país y no una única Universidad Central. Propone en el Senado la creación de la Universidad del Salto, o Litoral o del Norte; y la Universidad del Este, como también la creación de 30 nuevas profesiones politécnicas. (votación 22 en 22)

**25-4-57:** reunión del CCU para tratar dictamen de la Comisión sobre Cursos en Salto (Dr. Mezzera, Arq. Ferster y Ing. Agr. Finn): adhiere a la tesis de Derecho en cuanto a no asumir la responsabilidad de los cursos, pero no puede impedir su realización quedando los profesores en libertad de hacerlo. El asunto nueva Universidad en el interior amerita cuidadoso estudio, para no deteriorar el nivel académico.

**4-5-57:** Inauguran Cursos de Derecho y Notariado en Salto. Profesores Bonilla (Derecho Romano), Del Campo (D. Civil), Estrázulas (D. Constitucional), Barrios (D. Procesal) y Ganón (Sociología) dictan primeras clases. Exámenes se rinden en Montevideo.

**18-5-57:** Se dictan las segundas clases de D. Constitucional (Gross Espiell y Prat), y D. Civil (Gatti), se celebran abiertas a todo público.

<sup>31</sup> Fundado y dirigido por Pedro Andreu, Profesor (incorporado) a la Universidad Literaria de Sevilla.

<sup>32</sup> Fundado por el Presbítero español Emiliano Pérez, siendo también profesores fundadores (después directores) Gervasio Osimani (italiano) y Miguel Llerena (español).

<sup>33</sup> Resulta ser una preciosa pieza ilustrativa de la mentalidad centralista de los capitalinos la fundamentación de los juicios en dichos exámenes expuesta por el Prof. Doctor Plácido Ellauri: "No pensaba asistir hoy a los exámenes, pero habiendo sabido que eran del Salto los jóvenes que iban a examinarse, no quise faltar para cerciorarme del estado de la institución en el más lejano Departamento de la República, y me alegro mucho de haberlo hecho así, pues he podido convencerme que hay en el Salto jóvenes estudiosos y aprovechados, cuyos exámenes ha sido hoy tan brillantes como pocos he presenciado en esta Universidad..." citado por Fernández Saldaña, José y Miranda, César, en "Historia general de la ciudad y el departamento de Salto". Ateneo de Salto, Salto - 1920 (pág. 157 y ss).

<sup>34</sup> Ritual centenario que aún se mantiene y se renueva rigurosamente en los debates sobre la descentralización universitaria.

**7-6-57:** Se funda la Asociación de Estudiantes de Derecho del Interior – Sede Salto.

**10-7-57:** Se inician gestiones por Segundo año de Derecho y Notariado y por cursos de Ciencias Económicas.

**7-11-57:** Profs. Bonilla y Del Campo evalúan positivamente experiencia de 30 alumnos, proponen la continuación. Alumnos logran las calificaciones más altas del país en D. Civil.

**20-9-57:** Dr. Mezzera anuncia implementación de préstamos de libros para estudiantes del interior. Declaración de la Asociación de Estudiantes Osimani y Llerena, recordando sus reivindicaciones por la creación de la Universidad del Norte, desde los años 1935 y 1947.

Se publica en *Tribuna Salteña* la realización de la obra "Lineamientos generales para la estructura de la Universidad del Norte", por el Prof. Varela Fuentes.

**18-3-58:** Embajada de Francia realiza donación de libros para Cursos en Salto.

**18-11-58:** Profesores de la Facultad de Humanidades y Ciencias dictan cursos a docentes del Liceo IPOLL.

**28-3-58:** Decano Mezzera evalúa positivamente Cursos en Salto, y anuncia posible oficialización.

**16-4-59:** Asociación de Estudiantes Universitarios de Salto conforma brigada para tareas de rescate en las inundaciones.

**23-3-60:** Se inaugura cuarta generación de alumnos universitarios en Salto, comienzan cursos de Segundo año: D. Civil – Obligaciones (Peirano Facio).

**6-4-60:** en Asamblea Anual de la Asociación de Estudiantes de Derecho del Interior – Sede Salto (AEDISS), se vota por unanimidad el apoyo activo al Movimiento Cuba Libre, que adhería a la revolución cubana.

**15-6-60:** Unión de Asociaciones Estudiantiles de Salto, votan el apoyo la Revolución Cubana (Movimiento Cuba Libre).

**21-6-60:** Se inaugura el Consultorio Jurídico, para la enseñanza de la Técnica Forense.

**30-6-60:** AEDISS organiza Mesas redondas sobre Ley de alquileres y desalojos, y sobre Descentralización universitaria, y otras. Se propone idea del Registro de Docentes locales para solventar Cursos de Derecho y Notariado.

**2-9-60:** AEDISS, realiza Mesa redonda sobre la reciente reunión de Cancilleres de Punta del Este, orientada por el Prof. Motta Avellanal (D. Internacional Público).

**9-9-60:** AEDISS, aprueba apoyo a la construcción de la Represa de Salto Grande.

**19-9-60:** Se realiza Semana Universitaria en Rivera, sobre Educación Rural, Idioma Español, Historia y Orientación vocacional a los jóvenes.

**27-9-60:** Congreso de FEI dio el más amplio apoyo a los Cursos universitarios en Salto.

**14-10-60:** Declaraciones publicadas en *El Pueblo de Salto*, expresan tensión creciente entre AEDISS y FEUU, por asunto presupuesto universitario. Estudiante Teixeira (AEDISS) "apostamos a una descentralización verdadera".

**25-10-60:** FEI resuelve separarse de la FEUU.

**27-10-60:** FEI, FEUU, AEOLL, AELNS, AELDS, organizan acto sobre presupuesto universitario en Salto.

**19-3-61:** se inician cursos de Derecho y Notariado en Salto.

**17-6-61:** Se realiza la Semana universitaria, con participación de profesores argentinos y de Montevideo, sobre: enseñanza en litoral, naturaleza y cultura, ciencias y artes. Mesa redonda sobre Descentralización universitaria, hablaron rectores de Uruguay y Argentina (Cassinoni, Albertal y Frondizi): "principal obstáculo administrativo y técnico, y apostar a cursos agrológicos."

insertar la institución. Este va imprimir su huella en la misma, y pertenece a la sociedad salteña de la primera mitad del Siglo XX cuna de escritores poetas e intelectuales de diversa índole, que creció culturalmente conectada con fluidez a Buenos Aires, e incluso a Europa.

Esta cobijó un ambiente de fermento intelectual, donde ya se hablaba de la necesidad de instalar una Universidad<sup>35</sup> como ámbito que de acogida a ese caudal de creatividad y crítica intelectual.

Sin duda una sociedad especialmente original, explicable por las características demográficas de sus moradores (considerable peso de inmigrantes), la prosperidad de su situación socioeconómica, como la intensa comunicación (fluvial) con centros culturales del exterior (especialmente Buenos Aires), que marcarán a fuego las manifestaciones intelectuales que se originaron en su seno, y las que germinarán en el futuro.

En este sentido "Salto es creador de un estilo de vida donde se equilibra el cultivo del espíritu con las actividades profesionales, la economía con la filantropía..."<sup>36</sup> (Ganón, 1957).

Es así que una sociedad con espíritu constructivo practicante de la autodeterminación y la libertad intelectual, y además plenamente conocedora del papel que juegan las instituciones educativas en el desarrollo de los pueblos, constituye, conjuntamente con el origen inmigrante de sus actores, dos de las tres piedras fundamentales sobre las que se edificará la cultura universitaria en la Región, de la que Regional Norte es heredera.

Ahora bien, hasta aquí parecería una suerte de exaltación del espíritu local "salteñista" y poco más, de no ser porque el otro pie que fundamenta esta génesis es justamente la reivindicación social de comprender al país en su conjunto.

No se trata de una sociedad "ombliguita", y por tal "chauvinista", muy lejos de eso, la reivindicación pasa por tener confianza en el "futuro del País de que es parte el Departamento"<sup>37</sup>. Se exige desde sus personalidades más notorias la posibilidad de construir una visión del país desde un lugar distinto de la propia capital del país. Visión construida desde una trayectoria cultural diferente y desde condiciones sociales y económicas también distintas. Sostén de un ambiente intelectual y artístico que se "saltó" varias fases del proceso de difusión cultural<sup>38</sup> que en el Uruguay se produjo (y se produce) desde Montevideo, por las razones que se vienen mencionando.

Pero a su vez, este desarrollo intelectual se produce en constante puja dialéctica con la capital, cada uno de los avances tiene dos características estructurales: la activa reivindicación social del caso (con movilizaciones populares, presiones a nivel gubernamental, etc.), refrendada por los medios masivos de comunicación social, y posteriormente el acto de legitimación formal de parte de las autoridades centrales.

Como síntesis, es posible afirmar que la génesis de la cultura universitaria en la Región tiene una antigüedad considerable, y se funda sobre tres pilares fundamentales:

a. el origen inmigrante de sus agentes culturales, en especial aquellos que promovieron la instalación de instituciones educativas y de promoción cultural;

b. el desarrollo cultural y económico de la sociedad salteña en la primera mitad del Siglo XX "... donde se equilibra el cultivo del espíritu con las actividades profesionales, la economía con la filantropía ...", "... ambiente de auténtica libertad y autodomio ...";

c. y la idea de ser parte del país y que reivindica para sí la posibilidad de construir una visión distinta del mismo desde este lugar. Reivindicación además que adquiere perfiles de acciones sociales generalizadas en la sociedad regional, y que tiene en la mediación

<sup>35</sup> Ya desde esa fecha situada como el inicio de actividades universitarias en la región, y en el mismo artículo el Prof. Ganón reivindicaba "... es si se me permite la conclusión, no por inesperada menos lógica, la sede obligada de la futura nueva universidad uruguaya." Y continúa diciendo "Una universidad, no es solamente un establecimiento de enseñanza superior; institutos de esta clase pueden crearse en cualquier parte donde haya estudiantes, profesores y medios económicos bastantes. Pero sólo pueden existir universidades en aquellos lugares donde a las condiciones materiales y no materiales favorables a su fundación, se una una realidad de un ambiente de auténtica libertad y autodomio, capaz de no permitir que el estudiante se volatilice en utopías, ni se embarraque en menesteres exclusivamente lucrativos." (Ganón, op. cit.).

<sup>36</sup> Ganón, Isaac, *Algunas Reflexiones de Bi Centenario*. Libro del bicentenario. El Heraldo Salteño (pág. 100), Salto. 1957

<sup>37</sup> Ganon op. cit.

<sup>38</sup> Utilizando la conceptualización propuesta por Rostow para explicar el desarrollo de las sociedades.

comunicativa un puntal de consideración, tal como se observa en la Cronología Histórica adjunta.

Sin duda que estas configuraciones histórico-estructurales han dejado su huella en la institución que hoy pervive y seguramente seguirán marcando su desarrollo en el futuro, negarlo es ignorar las razones más profundas que dieron lugar al asentamiento universitario desde sus orígenes.

## V.2 Breve recorrida por los acontecimientos

El desarrollo histórico de las actividades universitarias en la región no significaron una ruptura con lo que originariamente se había delineado hasta el momento, en cuanto a que en todos los casos son productos de largos períodos de reivindicación social activa y como corolario el ritual legitimador de las autoridades centrales.

En los últimos años de la década de 1950<sup>39</sup> se realizan por primera vez cursos universitarios en la región noroeste del país, concretamente de Facultad de Derecho. Los mismos se celebraron en el antiguo local del Instituto Politécnico Osimani Llerena, en la ciudad de Salto.

Desde el '57 al '73 se realizaron cursos universitarios en Salto, hay que mencionar que de los mismos se venía hablando ya hace bastante tiempo<sup>40</sup>. Aquí se concretaron entre otras, actividades académicas como las desplegadas por la Escuela de Agronomía (hoy Estación Experimental de San Antonio) que se vuelca en forma intensa a la capacitación de recursos de la región tal como se puede observar en la cronología adjunta.

Hacia la década del '60 (1961) durante el Rectorado del Doctor Mario Cassinoni, la Universidad se plantea con mayor vigor la vinculación institucional con el interior del país radicando los cursos de Agronomía en Paysandú. Dando impulso definitivo a la Estación Experimental de Facultad de Agronomía, (creada en la década de 1910), que adquiere un status de primer orden en la extensión e investigación de las ciencias agrarias en el Uruguay.

41

La agitación sobreviniente a fines de los años '60 radicaliza posiciones, y nace respecto a los cursos universitarios en Salto, una, posteriormente poco feliz construcción ideológica, prueba además del clivaje cultural que se viene sosteniendo que atribuyó (desde la capital) al embrión universitario un papel de "cápsula de protección" para que los "niños bien de la sociedad salteña" no se "contaminaran" de las ideologías revolucionarias imperantes entre los jóvenes universitarios en la capital. Interpretación excesivamente ingenua que construye equívocamente toda la historia a partir de esa coyuntura especialísima e ignora lo que aconteció desde siempre en la sociedad salteña. Cuya profunda sensibilidad social y compromiso con la realidad regional, también reprodujo en su seno y a su manera la mencionada radicalización social.

De este período cabe destacar la actitud pionera de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales sosteniendo -a pesar de las trabas puestas a su acción por el Consejo Directivo Central- los cursos universitarios en Salto, tal como se puede observar en el desarrollo cronológico incluido más adelante.

Sin duda que este período de la formación institucional resulta ilustrativo del papel de los diferentes actores en juego (sociedad regional, actores universitarios, y actores políticos, etc.), permanece aún en la oscuridad de la historia, y dará lugar en el futuro a nuevas investigaciones de relevancia para comprender el establecimiento del polo universitario.

<sup>39</sup> Concretamente el 4 de mayo de 1957, se inauguran los cursos de derecho y notariado en el Instituto Politécnico Osimani Llerena.

<sup>40</sup> En la Revista *Ariel* (junio de 1944) de la Asociación de Estudiantes Américo Vila, se puede leer (pág. 36), en un artículo titulado "Salto vive una nueva etapa de su historia": "[...]Ahora se habla de la construcción de puentes y caminos, de ramblas, de hoteles, se habla de museos y de palacios municipales, se habla de mejoramiento en los salarios, de establecimiento de una proveeduría municipal; hasta se habla de establecer una Facultad del Litoral."

<sup>41</sup> Tanto en la cercanía de la ciudad de Salto, como en los alrededores de la ciudad de Paysandú, habían instalados dos establecimientos.

**28-6-61:** Conferencia en Salto de Dr. Ganón sobre Censo universitario, concluye que no acceden a la Universidad hijos de obreros ni de campesinos.

**27-7-61:** Senador Washintong Beltrán (PN), declara a *El Pueblo de Salto*, apoyo a la descentralización universitaria y repudia la posible creación de universidades privadas.

**28-7-61:** Nardone Presidente del Consejo Nacional de Gobierno, promete pronta oficialización de los cursos de Salto.

**3-8-61:** iniciativa del Cónsul argentino en Salto, logra apoyo de universidades argentinas a los Cursos de Salto.

**13-9-61:** declaraciones a *El Pueblo del Decano de Veterinaria desestiman traslado de cursos de esa Facultad al interior*: "no es importante que nuestros profesionales sepan andar a caballo."

**22-11-61:** Por primera vez se incluye en la Ley de Rendición de Cuentas del Presupuesto Nacional, una partida para subvencionar los Cursos Universitarios en Salto.

**30-11-61:** *Dr. Del Campo (Presidente del Consejo Directivo de los Cursos de Salto) informa en Tribuna Salteña, el apoyo recibido por el Concejo Nac. de Gobierno. Se realizan actividades de integración con la Universidad Nacional del Litoral (UNL) (Argentina). Se crea la Biblioteca Jurídica Dr. Adrúbal Delgado, de uso universitario.*

**24-3-62:** Se inician nuevamente cursos de 1º y 2º de Derecho y Notariado, se inician gestiones por 3º año.

**12-6-62:** Senado de la República trata asunto Universidad en el interior: se propone la organización descentralizada en varios departamentos.

**25-5-63:** Senador Haedo, propone la creación de una Universidad en Rivera.

**18-7-63:** se inauguran cursos de Agronomía a Paysandú.

**10-7-64:** se propone en la Cámara de Diputados la creación de la Universidad del Litoral con sede en Paysandú y financiada con fondos de Rentas Generales y el Banco de la República. (Dip. Cerchiaro San Juan).

**12-9-64:** AEDISS y AEOLL, se declaran en estado de alerta por huelga general en Montevideo contra la ruptura de relaciones diplomáticas con Cuba.

**1-5-65:** Se busca unión de estudiantes salteños de todos los niveles de la enseñanza, en Asamblea abierta se expone postura frente a la situación de República Dominicana en contra de la posición imperialista e intervencionista norteamericana.

**1-7-65:** Se desata un conflicto en la Escuela de Agronomía y los cursos de Agronomía en Paysandú, contra Gobierno Nacional.

**22-7-65:** Asamblea estudiantil en Salto por posible cierre de los Cursos universitarios.

**27-6-66:** Facultad de Agronomía decide apoyar la realización de cursos de Técnico Rural en Salto y Melo.

**28-6-66:** Mayoría de estudiantes de Agronomía (Montevideo) se oponen a la realización de los mencionados cursos en Salto y Melo.

**30-6-66:** El Pueblo publica que CDC designa con el nombre de Cassinoni a la Estación Experimental de Paysandú.

**14-8-66:** Se inician las Jornadas universitarias de Odontología en Salto.

**6-9-66:** AEDISS y legislador Boada declaran en la prensa el apoyo a la creación de la Universidad del Norte, con sede en Salto.

**15-10-66:** La prensa informa sobre la formación de un movimiento de universitarios salteños en el Partido Demócrata Cristiano.

**29-6-67:** Cumplieron 10 años los cursos universitarios en Salto, continúan funcionando este año con 35 alumnos, y tres ciclos completos de Abogacía, Notariado, Procuración y Diplomacia.

**7-7-67:** Se constituye una Mesa ejecutiva formada por profesores y profesionales, que impulsarán la creación de la Agrupación universitaria en el departamento de Salto.

**13-9-67:** Paro de 48 horas por estudiantes de las diferentes ramas de la enseñanza en todo el país, por mejor tratamiento presupuestal. La Universidad es ocupada en Montevideo.

**12-7-68:** Policía sitia Facultad de Medicina en Montevideo. Días después allanan la Universidad.

**11-8-68:** Universidad declara incompatible la docencia con la calidad de miembro del Poder Ejecutivo

**14-8-68:** Muere un estudiante herido de bala por la Policía, en Montevideo. Profesionales salteños llaman a la cordura por la prensa.

**22-9-68:** Se integra Comisión Pro- Universidad del Norte.

**25-10-68:** Conferencia de prensa del Movimiento Pro- Universidad del Norte.

**27-10-68:** Se anuncia la discusión de la ley de reforma universitaria en el Ateneo de Salto. Su realización generó una agitada polémica sobre temas educativos e ideológicos.

**18-1-69:** Dr. Lavecchia (Ayudante de los cursos universitarios en Salto), y Dr. Busch declaran a la prensa que el presupuesto universitario no alcanza, y bajaría el nivel de profesionales. La implantación se hará por etapas.

**14-2-69:** Asociación de Profesores de Secundaria apoyan al Movimiento Pro Universidad del Norte. Ya es hora de tratar seriamente el tema descentralización.

**17-2-69:** Se redacta proyecto de Universidad del Norte, se recogen firmas en su apoyo.

**27-5-69:** Comisión Pro Universidad del Norte, se reúne con jerarquías del Gobierno, y es presentado en la Cámara de Diputados

**30-10-69:** Esc. Miranda y Caffaro, y Dr. Viera, opinan en *El Pueblo*, sobre los cursos de Notariado y sobre la Universidad.

**13-11-69:** Secretario Técnico de Planeamiento Universitario Domingo Carlevaro, opina en la prensa que la descentralización debe ser primero nacional y después universitaria, y no al revés.

**6-4-70:** Se inauguran los cursos de Derecho y Notariado y etc., en Salto.

**23-5-70:** Decano de Agronomía propone la creación de un grupo para la integración de Salto y Paysandú (Estaciones Agronómicas).

**16-7-70:** Se inauguró oficialmente la Universidad en Salto, presencia de Rector Maggiolo, autoridades políticas departamentales, religiosas, militares y público en general. Designado Director Arq. Rodríguez Musmano.

**20-7-70:** Miembros de la Comisión Pro Universidad del Norte, expresan su rechazo al Proyecto de Reforma Universitaria del Ministro García Capurro: no prevee descentralización, ni autonomía, y si prevee matrícula.

**4-5-71:** Se cumplen los 14 años de los cursos universitarios en Salto.

**24-7-71:** Se inicia en Salto curso de Geografía dictado por Facultad de Humanidades.

**17-11-71:** Se realizan en Salto los primeros exámenes de las asignaturas del nuevo plan de estudios de la Facultad de Derecho (Ciclo Básico).

**30-12-71:** Se publica en la prensa el Informe de actividades de la Casa universitaria de Salto, reuniones sindicales, congresos preparatorios para el de la CNT, ciclo de historia y economía, charla sobre el fascismo, cine educativo, etc.

Se sabe de algunos actores colectivos relevantes como por ejemplo las asociaciones estudiantiles, de algunos profesores universitarios que cumplieron un rol descentralizador efectivo, como por ejemplo el Dr. Francisco del Campo, el Dr. Isaac Ganón, entre otros. De la activa reivindicación mediática de *Tribuna Salteña* por la creación de la Universidad del Norte, desde una orientación marcadamente localista y conservadora, como también los reclamos desde otras sociedades de la región, en especial Paysandú y Rivera, por la implementación también allí, de actividades universitarias.

Posteriormente, a principios de los años '70 se logra alcanzar (no sin la cuota correspondiente de presión social), un nuevo peldaño en este proceso de descentralización que se viene analizando. Cuando el entonces Rector Ing. Oscar Maggiolo, inaugura la Casa de la Universidad en Salto (1970) en el local del ex - Seminario, que servirá de sede para las actividades universitarias.

En 1973, ocurren en nuestro país los sucesos que dieron lugar al golpe de estado militar de febrero, que precede a la toma del gobierno en junio de ese mismo año.

Comienza aquí el período más nefasto que recuerde la Universidad de la República, se procede al sistemático desmantelamiento de la totalidad de sus componentes. Proceso de destrucción de los recursos científicos del país que se *oficializa* con la instalación en la Universidad de un gobierno leal al régimen militar, que en alguna medida pretenderá maquillar la descarnada dictadura gubernamental reabriendo los cursos universitarios y manteniéndolos en funcionamiento.<sup>42</sup>

En el interior del país se van a reabrir los cursos universitarios a partir de 1975 bajo el régimen *de facto*. En la ciudad de Salto se ofrecen los primeros años de las carreras de Agronomía, Ingeniería, Agrimensura, Arquitectura y Veterinaria, (Derecho y Notariado en 1984).

Los sucesos acaecidos en la Universidad en los años 1985 y siguientes continuaron el ritmo marcado por la coyuntura nacional, transferencia de poderes, retiro de las autoridades militares, y restauración paulatina de la ley de autonomía universitaria (Ley del 58).

Ahora bien, la nueva realidad universitaria encontrada en el interior, no contaba con la estructura normativa que la respaldara, por tanto al principio fue una verdadera nebulosa jurídica y política para estos cursos universitarios.<sup>43</sup>

Tres acontecimientos marcaron la etapa de formalización<sup>44</sup>: el Encuentro con el interior en la ciudad de Tacuarembó; la reunión del Consejo Directivo Central en la ciudad de Salto, y simultáneamente con ella la aprobación del marco jurídico para las actividades de la universidad en la ciudad de Salto y Paysandú<sup>45</sup>.

El Encuentro con el interior, se celebra en la ciudad de Tacuarembó en el año 1985, impulsado por el Rector Lischjtstein. Evento clave para las políticas de descentralización universitaria, donde se van a discutir y convenir las líneas principales de lo que debería ser el desarrollo de la universidad en el Uruguay: "*universidad nacional y popular*".

El otro acontecimiento que marcó la nueva época fue la reunión en Salto del Consejo Directivo Central, renovando el ritual relacionado anteriormente para otras oportunidades, oficializando aquello que ya era una realidad con historia.

<sup>42</sup> La larga y profunda tradición democrática en el Uruguay, obligó a los militares en el gobierno a mantener la ritualidad democrática, donde la Universidad sin ninguna duda jugaba (y aún juega) un papel esencial, prueba de ello además fueron las habituales consultas al cuerpo electoral, (que en ningún momento descuidaron los militares en el poder, aunque si ignoraron sus resultados).

<sup>43</sup> Es aquí, donde debemos rescatar, entre otros, dos nombres claves en este proceso de reinstitucionalización, que jugaron una apuesta fuerte a la descentralización universitaria con un sentido académico y fundamentalmente social: el Rector Cr. Samuel Listchestejn 13 y el Ingeniero Agrimensor Danilo Goslino, designado como Director de los cursos universitarios en Salto.

<sup>44</sup> Por marcar algunos de los más importantes, ya que se sucedieron en cascada varios hechos relevantes por no decir las innumerables visitas del rector a la ciudad de Salto, y los incontables viajes a Montevideo de los directivos locales.

<sup>45</sup> Es importante aclarar que las actividades universitarias que se desarrollan en Paysandú si bien son regladas por el estatuto, y se las considera dentro de la Regional Norte, también se incluye en ese sentido un apartado subordinado que contempla la Casa Universitaria de Paysandú con un Director y una Comisión Asesora, que concentra las actividades universitarias del departamento, aunque a su vez se relaciona con Rectorado vía Secretaría de Extensión. La práctica posterior, ha producido innumerables conflictos entre una y otra sede, reproduciendo en la realidad, la falta de claridad de la norma, quizás producto más de la no existencia de un acuerdo concensuado al respecto, entre los universitarios. Sólo el mayor desarrollo adquirido por la sede Salto, ha inclinado, en la actualidad la balanza a su favor, consolidándose como centro regional de los servicios, en los años posteriores.

Complementando estos dos actos emerge la tercera columna del trípode (re)fundacional de la Regional Norte, la aprobación de lo que es actualmente, el estatuto regulador de la misma<sup>46</sup>.

La etapa de consolidación institucional va a coincidir con la gestión como Director de Regional Norte de un emérito profesor de la Facultad de Derecho, el Escribano Eugenio Blas Caffaro, creando la organización administrativa, definiendo las líneas que marcarían la política académica tanto de enseñanza como de investigación. Más aún vinculando fuertemente las actividades de la Regional Norte hacia las zonas del interior de la región, como también a estrechar los lazos con las universidades vecinas de Argentina (Universidad Nacional de Entre Ríos y Universidad Nacional del Litoral).

Los años siguientes a 1989 estarán marcados por un continuo crecimiento cuantitativo, más estudiantes, más docentes, más proyectos de investigación, más convenios con organismos públicos e instituciones sociales, y en lo cualitativo una mayor complejidad de la institución constatada en la presencia de diferentes reparticiones con nuevas funciones. Dentro de la comunidad universitaria comienza a gestarse una mayor heterogeneidad de proyectos institucionales.

Este último período en la historia institucional da comienzo en 1996. La inminencia del vencimiento del último de los plazos otorgados por la Diócesis de Salto para mantener el contrato de arrendamiento del local sede generó todo un movimiento social al interior de la Regional, y ciudadano<sup>47</sup> al exterior de la misma con el objetivo de buscar una solución al problema planteado; también en este episodio la mediación comunicativa tuvo un papel de relevancia.

Es el Rectorado quien va a jugar un papel decisivo esta vez en la propia persona del hoy ex - Rector Ing. Químico Jorge Brovotto, quien se volcó definitivamente a favor de la re-fundación de la Regional Norte<sup>48</sup>. Proceso que llega a su fin en noviembre de 1997 con la repetición de la historia reciente: nuevo reconocimiento de actividades, implementación de la cimentación material (colocación de la piedra fundamental del nuevo edificio), y reunión de una mayoría de decanos miembros del CDC en Salto, con la definición en primera instancia de apoyar la aprobación del nuevo estatuto regulador de los servicios universitarios en Regional Norte.

Es así que el fin del proceso de refundación es a su vez el comienzo de otro proceso: el de afianzamiento académico y financiero propio.

Sin duda que la etapa que se inicia a partir de la construcción del nuevo edificio, y la elaboración de un nuevo estatuto, debería culminar con una mayor autonomía académica y presupuestal, y con la potenciación de los recursos existentes en una nueva infraestructura edilicia y de equipamiento.

Además posibilitará el despegue efectivo de las actividades universitarias en la región, siempre y cuando se logre consolidar una identidad institucional que integre las raíces genuinas de una sociedad regional prolífica en obras intelectuales, con una tradición universitaria portadora del germen de la transformación social efectiva, y se logre evitar la adquisición de la *cultura de los feudos* (Errandonea, A.; 1994: 29 - 31) propia de una organización enferma (inmovilizada por su propio crecimiento inercial) y no de una institución joven y en formación como es ésta.

Queda claro que la institución que constituye el objeto material de estudio de esta investigación, evoluciona desde su génesis en el marco de un proceso dialéctico de cambios en los cuáles la mediación comunicativa producida por los medios masivos de comunicación local jugó y aún juega un papel clave.

Cambios que no se detienen, y que permanecen formando parte de su esencia, de su identidad organizacional en mutación, y que da lugar a una conformación de las comunicaciones particular y diferente, es esta configuración emergente la que trata de abordar este estudio.

<sup>46</sup> Ordenanza de Regional Norte - Universidad de la República, consagra el estatuto de Escuela Universitaria dentro de la Ley Orgánica.

<sup>47</sup> Plasmado en lo que se denominó Comité Popular de Apoyo a la Regional Norte

<sup>48</sup> Impulsó, dentro y fuera de la Universidad, una solución para la misma, en lo locativo, y conjuntamente con ello, la promoción dentro de la Universidad, de una radical reforma estatutaria para los servicios de la Universidad en Salto.

**15-9-71:** Dr. Varela (legislador por Salto), comunicó que el Proyecto de Ley para la creación de la Universidad del Norte, ya fue redactado.

**26-1-73:** Se realiza Curso internacional de Geografía en Salto.

**13-5-73:** Anuncian el inicio de los cursos básicos de Ciencias Económicas, para el día 18, viene Rector Maggiolo.

**19-10-73:** Curso de Musicología en Salto dictado por Facultad de Humanidades.

**28-10-73:** Decretaron la intervención a la Universidad, cursos suspendidos, autoridades detenidas. Innumerables destituciones, sumarios y detenciones.

**3-5-74:** Agrupación universitaria de Salto, prepara Convención nacional y se reúne con delegados de Montevideo.

**24-1-75:** Se realiza campaña de donaciones pro Universidad del Norte, por TV.

**13-3-75:** Dra. Thevenet asume Dirección de los Servicios del Interior de la Universidad de la República (Intervenido).

**26-4-75:** Presidente (de facto), inaugura los Cursos universitarios y visita sede en Salto.

**28-4-75:** Comienzan en Salto cursos de las siguientes facultades: Arquitectura, Agrimensura e Ingeniería, Veterinaria y Agronomía.

**19-4-76:** Habilitan segundo ciclo de Veterinaria en Salto.

**24-10-76:** Visita del Ministro de Educación (de facto), y declara que prefiere mejorar antes que ampliar los cursos universitarios del interior.

**4-12-77:** Comité pro Universidad del Norte se entrevistarán con Rector interventor por apertura de cursos en Salto.

**27-2-78:** Se publica la noticias de que abrirán en el futuro nuevos cursos, carreras cortas de acuerdo a las exigencias de la región, uno de ellos podría ser Enfermería. Este año se reabren Ingeniería, Agronomía, y Veterinaria.

**5-3-79:** anuncian apertura de cursos de Arquitectura en Salto.

**15-8-80:** Facultad de Ingeniería dicta curso en inglés sobre desarrollo de la ingeniería en EEUU.

**16-7-81:** El Comité Pro - Universidad del Norte renueva autoridades para el período 81-83.

**20-7-81:** Estudiantes de Ciencias Económicas esperan una resolución a sus expectativas para desarrollar los primeros años de la carrera en Salto.

**3-4-82:** Estudiantes que aprueban examen de ingreso pueden ingresar en cursos del interior, aumenta el número de ingresos.

**10-10-82:** Decano de Derecho Rossi Massella, afirma que sólo faltan aspectos formales para la implementación de los cursos de Derecho y Notariado en Salto.

**10-11-83:** Abogados salteños donan 200 libros al Comité Pro Universidad.

**27-11-83:** Se llama a inscripción para los cursos de Derecho y Notariado que se iniciarán en marzo de 1984.

**25-4-84:** Se inauguran cursos de Derecho y Notariado con 250 alumnos (75% de Salto y 25% de otros departamentos).

**16-4-85:** Se redemocratiza la Universidad, en Salto el Rector (legítimo) Samuel Lichtensztejn, presenta al Arquitecto Rodríguez Musmano como Director de los Servicios del Interior de Universidad de la República.

### V.3 La Regional Norte – Sede Salto, en el momento actual

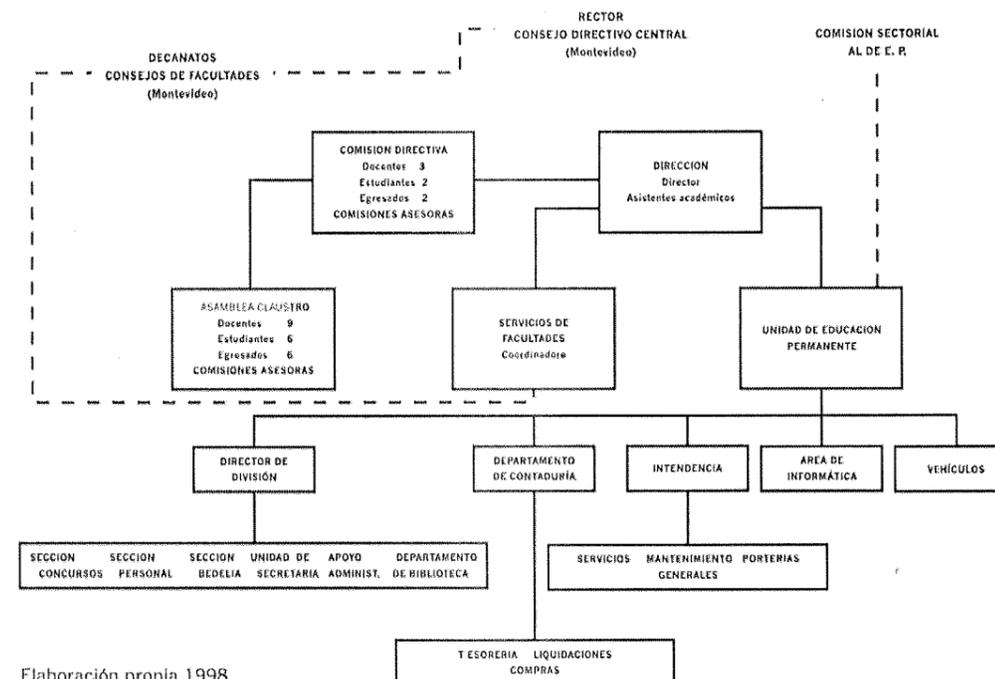
#### V.3.1 Ubicación geográfica

La Regional Norte de la Universidad de la República, se ubica en la ciudad de Salto a una distancia de 497 kilómetros de la ciudad de Montevideo, capital del país y sede principal de los servicios de la Universidad de la República.

Se sitúa en una zona geopolítica estratégica a orillas del Río Uruguay limítrofe con la República Argentina y a de 150 kilómetros de la frontera con la República Federativa de Brasil.



#### V.3.2 La organización formal actual <sup>49</sup>



Elaboración propia 1998

<sup>49</sup> La información que se incluye fue extraída de Regional Norte: su producción científica. 1995, Comp. Alejandro NOBOA, Editado por Regional Norte – Universidad de la República. Salto.

### V.3.3 Los órganos de cogobierno:

a) Comisión Directiva: se integra por elección directa de la comunidad de universitarios de R.N.. Corresponden tres miembros al orden docente, dos miembros al orden estudiantil y dos al orden de egresados, además del Director. Sus funciones son las de máxima responsabilidad en el gobierno de la institución, entiende en todas las materias que corresponden al quehacer relevante de la Regional Norte, a excepción expresa de los asuntos académicos específicos de cada servicio, que dependen directamente de la Facultad, Instituto o Escuela que lo implementa. Puede conformar comisiones asesoras para trabajar sobre asuntos corrientes o extraordinarios.

b) Dirección: se integra por un director, y eventualmente podrá nombrar hasta tres asistentes académicos. Sus funciones son especialmente ejecutivas, y administrativas, entiende en todos los asuntos del quehacer cotidiano de la institución. Se relaciona directamente con los órganos centrales de la Universidad, (puede participar con voz, pero sin voto en CDC), y eventualmente con los decanatos.

c) Asamblea del Claustro: se integra por nueve docentes, seis estudiantes y seis egresados, electos directamente. Sus funciones son consultivas de orientaciones políticas generales o asuntos de particular relevancia, y tiene especial atribución en la elección del director. Puede integrar comisiones asesoras para asuntos ordinarios o especiales.

### V.3.4 Los órganos académicos:

a) Los servicios de Facultades: dependen académicamente de las Facultades que los implementan en RN, y administrativamente dependen de la Regional. Asumen formas diferentes según el servicio, poseen grados de autonomía también diferente, aunque todos tienen por lo menos un docente coordinador responsable ante su Facultad y ante RN de las actividades que se realizan.

En la actualidad cumplen servicios en RNSS, las siguientes Facultades:

Servicio	Licenciatura o carrera	Años en el Servicio	Años totales de la carrera
Fac. de Derecho	Abogacía	6	6
Fac. de Derecho	Notariado	6	6
Inst. Nac. de Enfermería	Enfermería	4,5	4,5
Escuela U. de Música	Música Dirección Coral	4	4
Escuela U. de Música	Música Ejec. instrumental	4	4
Escuela U. de Música	Música Canto	4	4
Fac. de Arquitectura	Arquitectura	3	6
Fac. de Agronomía	Agronomía	2	5
Fac. de Veterinaria	Veterinaria	2	
Fac. de Ciencias Sociales	Cs. Sociales-Trab. Social	2	4
Fac. de Ciencias Sociales	Cs. Sociales-Sociología	2	4
Fac. de Ciencias Sociales	Cs. Sociales-C. Política	1	4
Fac. de Medicina	Medicina	3	7
Fac. de Química	Química-Ciclo Básico	1	4

Fuente: Informe de Autoevaluación Institucional de RN. 2001.

b) Unidad de Educación Permanente: corresponde a un organismo que depende directamente de la Dirección de RN y se ocupa de la organización de los cursos de formación continua para egresados.

### V.3.5 Los departamentos de gestión:

a) Director de División: se compone de cinco secciones: Concursos, Personal, Bedelía, Secretaría e Intendencia. Está bajo la dirección de la Directora de División máxima responsable, directamente vinculada a la Comisión Directiva y la Dirección.

b) Departamento de Biblioteca: encargado del ordenamiento, conservación y ampliación del archivo bibliográfico y otros materiales impresos.

c) Departamento de Contaduría: está compuesto de las siguientes Secciones: Tesorería y compras y Sueldos y Liquidaciones. Bajo la égida del Director de Departamento Contador de Regional Norte, se encarga de las finanzas y suministros de insumos de la institución.

d) Intendencia: se integra con 3 secciones: Servicios generales, Mantenimiento y Porterías y recepciones. Está bajo la responsabilidad de un funcionario Intendente, y se ocupa del mantenimiento, coordinación y vigilancia de los cuatro edificios.

e) Área de Informática: entiende en el sistema informático de R.N., mantenimiento, actualización y capacitación del personal. Estructurada en Unidades de: Desarrollo, Administración y Operación; Asistencia Técnica y Administración de la Red Académica; Capacitación y; Documentación y Diseño Gráfico.

f) Área de Locomoción: mantenimiento y conducción de los vehículos de la R.N..

## Capítulo VI

# LA POBLA CION ESTU DIADA

Resulta pertinente en esta parte del Informe incluir a título descriptivo, las características más salientes de la población estudiada, en diferentes dimensiones:

1. **Dimensiones sociodemográfica, socioeconómica y sociocultural:** sexo, edad, estado civil, índice de equipamiento del hogar, actividades en el tiempo libre (ir a bares o discotecas, hacer cosas en casa, aire libre, reunirse con amigos, salir de compras, turismo, deportes, cine, teatro o espectáculos, ver televisión, navegar en internet, leer un libro, leer el diario, oír la radio), satisfacción con el nivel de vida alcanzado hasta el momento, expectativas respecto al futuro de la calidad de vida;

2. **Dimensión socioinstitucional:** calidad en el marco institucional, nivel de conocimiento del Sistema Educativo, nivel de conocimiento de la Regional Norte, autopercepción ideológica y actitud ante el cambio;

3. **Dimensión valorativa:** los valores expresados por los entrevistados.

Las mismas fueron relevadas sobre un total de 509 entrevistados, de acuerdo a las condiciones especificadas en el diseño muestral, incluido en el Capítulo IV.

### VI.1 Descripción en general

#### VI.1.1. Dimensiones sociodemográfica, socioeconómica y sociocultural

Respecto de la distribución por sexos, se confirma la tendencia a la feminización de la población universitaria, tendencia a nivel mundial que sigue el Uruguay, y también la región de influencia de Regional Norte – Universidad de la República: 43,4% son hombres y el 56,6% son mujeres. (Gráfico N° 1) En el futuro es de esperar que esta proporción continúe aumentando en favor de las mujeres.

Encuestados por sexo

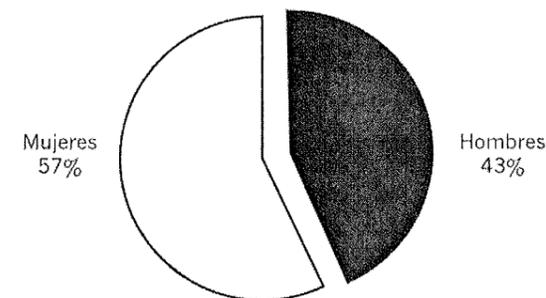


Gráfico N°1 / Elaboración propia / Encuesta de 1999

#### POBLACIÓN ENCUESTADA / Descripción en general I

- mayoritariamente son mujeres, su edad promedio es 31 años y su estado civil es solteros;
- se distribuyen en forma equilibrada en los estratos de equipamiento del hogar;
- poseen un perfil sedentario en cuanto al uso del tiempo libre;
- están satisfechos con el nivel de vida alcanzado hasta el momento;
- son optimistas respecto a su calidad de vida en el futuro.

Elaboración propia, 2002

La edad promedio de los universitarios entrevistados es de 31 años, con un mínimo de 17 y un máximo de 66 años de edad.

El estado civil es ampliamente mayoritario a favor de solteros (52%) y casados (43%), siendo marginales las categorías viudo, separado o divorciado, y unión libre.

Para observar la situación socioeconómica, se construyó un índice de equipamiento del hogar, compuesto por seis indicadores (artículos del hogar de las personas: video, teléfono, lavadora automática, horno de microondas, servicio doméstico y automóvil de menos de cinco años de antigüedad), cuya posesión distribuye a los entrevistados en niveles alto, medio y bajo.

Los entrevistados que declaran poseer un nivel de equipamiento alto corresponden al 34%, los que se encuentran en un nivel de equipamiento medio alcanzan el 32% y los que se ubican en el nivel más bajo 31%.

Los datos permiten concluir la presencia entre los encuestados de un equilibrio entre los tres estratos mencionados. Equilibrio que desaparece cuando se observan discriminados por calidad, en especial los estudiantes, donde una amplia mayoría se ubica en estratos bajos, tal como se verá en el apartado siguiente.

Cuando se le preguntó sobre las actividades que realizan durante el tiempo libre, los entrevistados dejaron entrever un perfil marcado por un estilo de vida sedentario, vinculado al uso de los medios masivos de comunicación radio, prensa y televisión, asociados a la realización de actividades en el hogar de sociabilidad en dimensiones micro, y actividades de *bricolage* y mantenimiento del hogar.

La puntuación porcentual para cada ítem realizado con frecuencia es la siguiente:

1° oír la radio, 63,9%; 2° leer el diario, 57,2%; 3° ver televisión, 57%; 4° reunirse con amigos, 46,6%; y 5° hacer cosas en casa, 41,3%.

Seguramente el panorama de circunscribirse al hogar durante el tiempo libre no va a cambiar demasiado, esperándose un crecimiento del uso de internet como medio entretenimiento (y también en el trabajo), aspecto este que aparece puntuado un tanto bajo (10,8%) de acuerdo a la población que se está estudiando y al advenimiento de la Sociedad de la Información, aunque también es cierto que en estos dos años que pasaron desde la realización de la Encuesta las cosas han cambiado rápidamente en este sentido.

En cuanto a la percepción del nivel de vida alcanzado hasta el momento un 85,5% expresa su satisfacción al respecto, y cuando se le preguntó sobre el futuro de la misma un 70% espera mejorar. Ambas cifras permiten afirmar que la población encuestada en su conjunto posee una percepción optimista de la vida y del futuro, sin duda que ello va a influir luego a la hora de contestar acerca de la institución universitaria que los involucra.

### VI.1.2 Dimensión socioinstitucional y autopercepción ideológica

En cuanto a la dimensión socioinstitucional, las variables relevadas en la Encuesta muestran un grupo caracterizado por un conocimiento adecuado de la realidad del Sistema Educativo y de la institución que se investiga. Como también una actitud de transformación en lo educativo que resulta curiosa si se la compara con la autopercepción político-ideológica que declaran, donde no parece consistente la correlación teórica entre estas variables, ya que cabría esperar asociación entre actitud de cambio y autopercepción política de izquierda y esto no ocurre significativamente.

La distribución de acuerdo a la calidad que revisten los entrevistados como miembros de la institución se produce de la siguiente forma: un 8,3% son funcionarios docentes y no docentes de Regional Norte Sede Salto (RNSS), un 47,9% son estudiantes, un 9,2% son egresados de la propia RNSS, y un 34,6% son egresados universitarios de la sede Montevideo, que desarrollan sus actividades en la región.

De acuerdo a la autopercepción ideológica los entrevistados se ordenan de la siguiente forma: 34,4% izquierda y centroizquierda, 34,2% derecha y centro derecha, y 26,9% los que se declaran de centro. (Gráfico N° 2)

Observando la actitud de reforma sobre la educación en el Uruguay, un 76% declara que hay que cambiarla, diluyendo la asociación esperada entre autopercepción ideológica de izquierda y cambio social, y autopercepción ideológica de derecha y conservación, como ya se dijo.

Las actitudes acerca del cambio educativo en el Uruguay aparecen fundadas relativamente, ya que ante el test de conocimiento del sistema un 53,4% lograron demostrar niveles medios y altos. (Gráfico N° 3)

Esta valoración cae sensiblemente cuando se releva el conocimiento de la institución que se da cuenta en este Informe, sólo un 34,5% alcanza niveles medios y altos de conocimiento respecto a la misma. Sin duda que este dato resulta altamente relevante cuando lo que se está estudiando es la comunicación en la institución, ya que da lugar a concluir que la misma no está siendo eficaz, en la medida que ni siquiera sus miembros acumulan un saber mínimo sobre la institución de la que forman parte.

Es cierto que el nivel de conocimiento sobre la institución se asocia fuertemente a la implicación (vinculada a la calidad) en las actividades institucionales, aspecto que se analizará en el apartado siguiente.

#### POBLACIÓN ENCUESTADA / Descripción en general II

- autopercepción ideológica equilibrada;
- partidarios de reformar la educación;
- conocen poco el Sistema Educativo y menos la Regional Norte - Sede Salto.

Elaboración propia, 2002

#### Encuestados de acuerdo a autopercepción ideológica

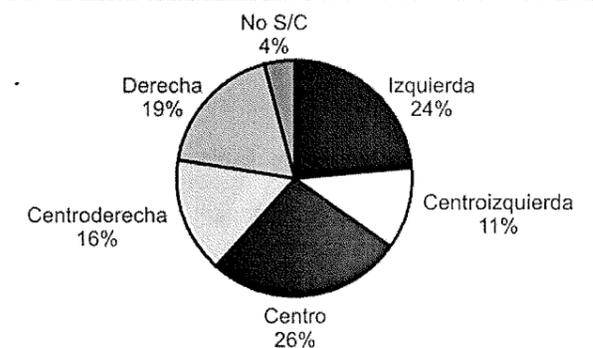


Gráfico N° 2 / Elaboración propia / Encuesta 1999

#### Entrevistados según nivel de conocimiento de Regional Norte - Sede Salto

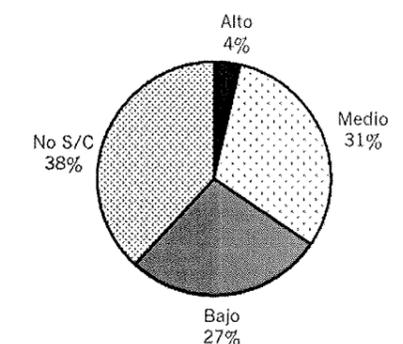


Gráfico N° 3 / Elaboración propia / Encuesta 1999

### VI.1.3 Dimensión valorativa: valores expresados

#### POBLACIÓN ENCUESTADA / Descripción en general III

- otorgan importancia a la tecnología;
- son partidarios de la competencia y del esfuerzo como Fórmulas de superación;
- prefieren criterios universales y que estos se respeten.

Elaboración propia, 2002

Cuando se le preguntó sobre su inclinación hacia la tradición o hacia la tecnología, la opción elegida fue "dar más importancia a la tecnología que a la tradición"; en cuanto a su opinión acerca del papel de la competencia en el trabajo, la mayoría opinó acerca de sus bondades "La competencia es buena. Estimula a la gente a esforzarse para desarrollar nuevas ideas.". Esta opción es coherente con la preferencia general por el ítem "a largo plazo esforzarse en el trabajo, suele proporcionar una mejor posición".

En lo institucional, los entrevistados se inclinan por la definición clara de principios universales que aseguren los derechos y deberes de cada uno en la convivencia: "en las relaciones humanas dentro de la institución importa aplicar criterios universales". Asimismo, es mayoritaria la opción de considerar a los funcionarios profesionales, enmarcados en una normativa que se debe respetar "el funcionario es un profesional y no se le puede exigir más de lo que estipulan normas y reglamentos."

#### Encuestados por sexo - Núcleo institucional

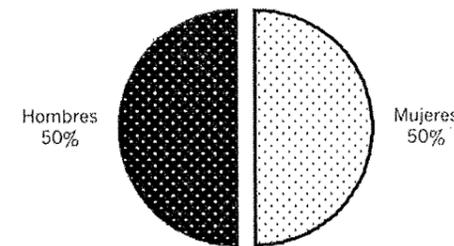


Gráfico N° 5 / Elaboración propia / Encuesta 1999

#### Encuestados por sexo / Periferia Institucional

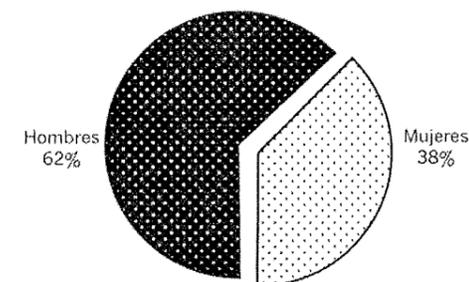


Gráfico N° 6 / Elaboración propia / Encuesta 1999

#### Encuestados por sexo / Periferia del Núcleo institucional

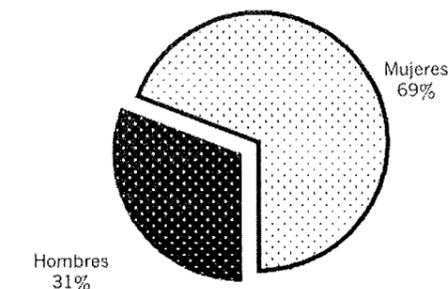


Gráfico N° 7 / Elaboración propia / Encuesta 1999

## VI.2 Descripción de los segmentos construidos para el análisis

### VI.2.1 Dimensiones sociodemográfica, socioeconómica y sociocultural

Comparando los segmentos de análisis teniendo en cuenta la distribución por sexo de los entrevistados (Gráficos N° 5, 6 y 7), se observa que el segmento que más se asemeja al total es la Periferia del Núcleo Institucional, que el mayor equilibrio se da en el segmento correspondiente al Núcleo Institucional, y que la Periferia Institucional, conserva rasgos en cuanto al sexo, contrarios a la tendencia a la feminización antes mencionada.

El caso del estado civil aparecen las diferenciaciones más asociadas a la edad, en segmento Nuclear y en la Periferia Institucional la media de edades es de 41,77 años y 40,30 años respectivamente, lo que se vincula a niveles de estabilización mayor de sus formas de vida, por tanto es dable esperar una mayoría de personas casadas: 64,3% y 80,7%, en cada uno de los segmentos mencionados.

El otro segmento, la Periferia del Núcleo está formado por estudiantes mayoritariamente, y egresados jóvenes, la media alcanza apenas a 24,13 años, por tanto es lógico encontrar mayor cantidad de solteros (78,7%).

En cuanto al Índice de Equipamiento del Hogar, si se comparan los grupos adultos, se observa un nivel más bajo en el Núcleo Institucional respecto a la Periferia Institucional, confirmando de alguna forma los bajos niveles de ingreso que denuncian los funcionarios universitarios (docentes y no docentes). En el primer segmento mencionado los niveles medio y alto suman 75,6%, en el segundo 94,3%. En tanto el nivel bajo alcanza a un 21,6% en los pertenecientes al segmento Nuclear, y sólo a un 5,7% de los de la Periferia Institucional.

El otro aspecto a resaltar del Índice que se viene comentando es la distribución de los entrevistados que se incluyen en la Periferia del Núcleo (estudiantes y egresados jóvenes), 47,2% se ubican en nivel de equipamiento del hogar bajo, 30,9% en nivel medio y solamente un 15,2%, se ubican en el nivel alto.

Esta distribución porcentual desmiente el tópico que justifica la RNSS como beneficio para los sectores altos de la sociedad regional. Por el contrario los datos están confirmando la inclinación social de la institución hacia los sectores menos acomodados.

**POBLACIÓN ENCUESTADA / Comparación de los segmentos (I)**

- Sexo, Núcleo equilibrado, Periferia Nuclear más mujeres, y Periferia Institucional, más hombres;
- Edades distribuidas adecuadamente de acuerdo a posición;
- Estudiantes poseen Índice de Equipamiento del Hogar más bajo;
- Todos leen los diarios;
- Los más implicados en la vida institucional usan más intensamente internet.

Elaboración propia, 2002

En cuanto a las actividades que los entrevistados desarrollan en el tiempo libre, *oir la radio*, dentro de un panorama homogéneo sólo presenta diferencias significativas respecto a una mayor preferencia por los entrevistados pertenecientes a la Periferia Nuclear 67,8%, contra 63,4% del Núcleo y 60,2% de los demás.

*Leer el diario*, parece estar marcado fuertemente por el ingreso, la preferencia está, todos los leen de una u otra forma, aunque la diferencia aparece con la asiduidad. Quienes tienen un ingreso suficiente y/o un trabajo estable (Núcleo y Periferia Institucional) lo leen con frecuencia, en tanto los demás (Periferia del Núcleo) sólo a veces.

A la hora de analizar los aspectos ocupacionales, la prensa será uno de los medios más profundamente observados, en función de las preferencias y el uso realizado por los encuestados.

La televisión no marca ninguna diferencia entre los entrevistados, casi la totalidad la usa con frecuencia durante el tiempo libre. Sólo se detecta una menor audiencia con frecuencia en los miembros institucionales más implicados en la institución, la diferencia en ambos casos respecto al segmento de la Periferia Institucional está próximo al 8%.

Respecto a *reunirse con amigos*, la implicación mayor con la institución está jugando un papel negativo respecto a la sociabilidad de sus miembros, la elección de este alcanza al 85,7% con frecuencia y a veces, en tanto en los otros dos segmentos llegan al 92% en la Periferia Institucional y al 94,2% en la Periferia del Núcleo, que sus edades más jóvenes los hacen más proclives a este tipo de actividades en el tiempo de ocio.

Respecto a realizar *arreglos en casa*, no se encuentran diferencias significativas entre los segmentos, una amplia mayoría los desarrolla.

Resulta interesante la diferencia respecto al uso de internet, aquellos entrevistados más vinculados al quehacer institucional dicen emplear la red con más asiduidad (56,1%), en tanto en los demás segmentos no es importante el porcentaje de usuarios, no superando el 35%.

Si se analiza la satisfacción con el nivel de vida alcanzado hasta el momento, no emergen diferencias entre los diferentes segmentos de públicos institucionales, próximos al 80% con niveles de satisfacción, en todos los casos.

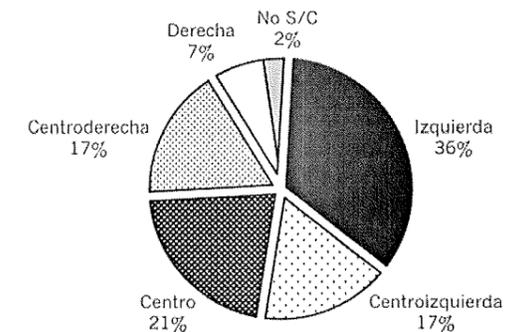
En cuanto al futuro de la calidad de vida, los adultos si bien son optimistas, lo son en menor medida que los jóvenes. Los primeros apenas superan el 50% los que creen que su calidad de vida en el futuro será mejor, en tanto los jóvenes (estudiantes) en una amplia mayoría (79%) creen que será mejor, consolidando la imagen de la Universidad como vía (única) de ascenso social, más aún en este caso que como se vio el Índice de Equipamiento del Hogar daba cuenta de estudiantes pertenecientes a estratos sociales bajos.

**VI.2.2 Dimensión socioinstitucional y autopercepción ideológica**

En un panorama de autopercepción ideológica de centro estables, (cercanos al 25%), la diferencia aparece en el corrimiento de la balanza a favor de la izquierda a medida que se enfoca el análisis sobre el Núcleo Institucional, o sea hay una evolución de derecha a izquierda, si se recorre la institución desde la periferia al centro. (Gráficos N° 8, 9 y 10)

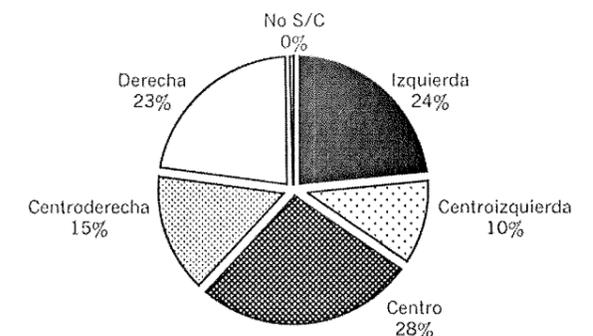
En cuanto al conocimiento del Sistema Educativo, los segmentos responden a lógicas distintas, el mayor conocimiento mostrado por el Núcleo Institucional se relaciona con su mayor compromiso con el sistema. Para el caso de la Periferia del Núcleo el conocimiento deriva de sus vivencias en el sistema, y en el último caso es justificable un menor conocimiento en tanto no tienen actualmente mayor relación con el Sistema Educativo, a excepción de la vía indirecta de sus propios hijos cuando los tienen, o las que recuerdan de su propio pasado.

**Encuestados de acuerdo a autopercepción ideológica / Núcleo Institucional**



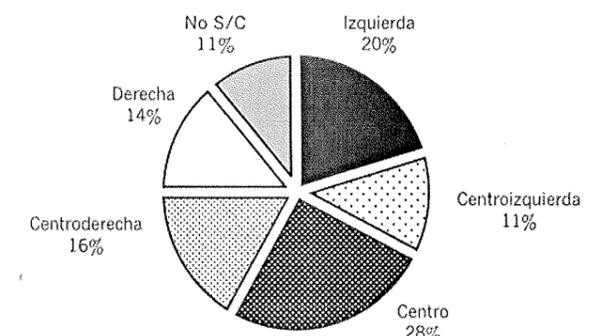
**Gráfico N° 8 / Elaboración propia / Encuesta 1999**

**Encuestados de acuerdo a autopercepción ideológica / Periferia del Núcleo Institucional**



**Gráfico N° 9 / Elaboración propia / Encuesta 1999**

**Encuestados de acuerdo a autopercepción ideológica / Periferia Institucional**



**Gráfico N° 10 / Elaboración propia / Encuesta 1999**

El carácter más notable, que además fundamenta la segmentación, es el nivel de conocimiento de RNSS (Gráficos N° 11, 12 y 13), como teóricamente se supuso la mayor implicación en los asuntos institucionales implicó también un mayor nivel de conocimiento del acontecer institucional.

Entrevistados según nivel de conocimiento de RNSS / Núcleo Institucional

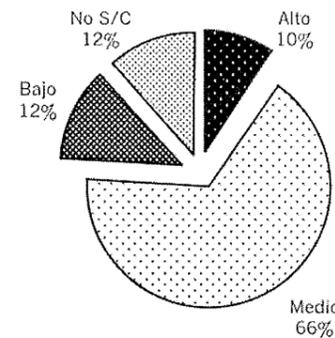


Gráfico N° 11 / Elaboración propia / Encuesta 1999

Entrevistados según nivel de conocimiento de RNSS / Periferia del Núcleo Institucional

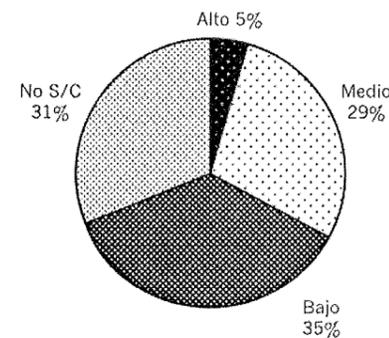


Gráfico N° 12 / Elaboración propia / Encuesta 1999

Entrevistados según nivel de conocimiento de RNSS / Periferia Institucional

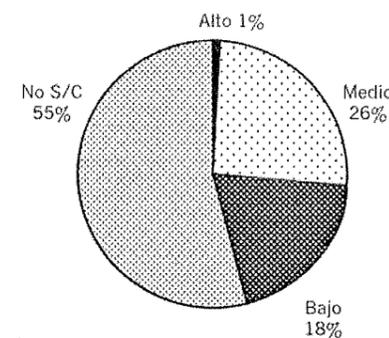


Gráfico N° 13 / Elaboración propia / Encuesta 1999

Quizás lo curioso, y a tener en cuenta en el análisis de los datos de la Encuesta sea el elevado nivel de desconocimiento que poseen estudiantes y egresados (Periferia Nuclear y Periferia Institucional), en ambos segmentos apenas alcanzan a niveles bajos de conocimiento, y es considerable la no respuesta.

Si resulta relevante el 76,2% de niveles de conocimiento medio y alto que describe al Segmento Nuclear.

Lo otro que resulta interesante es la actitud de cambio de los miembros más implicados en la realidad institucional, un 97,6% son partidarios de reformar la educación en el Uruguay.

El otro colectivo que demuestra disconformidad con el Sistema Educativo, es el colectivo profesional (Periferia Institucional), un 79,5% es partidario de reformarla.

La respuestas de los estudiantes aparecen con mayor ambigüedad en este tema, entre la indiferencia y el dejarla como está (Gráficos N° 14, 15 y 16).

Entrevistados según actitud ante la educación / Núcleo Institucional

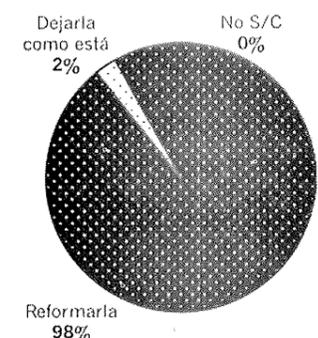


Gráfico N° 14 / Elaboración propia / Encuesta 1999

Entrevistados según actitud ante la educación / Periferia del Núcleo Institucional

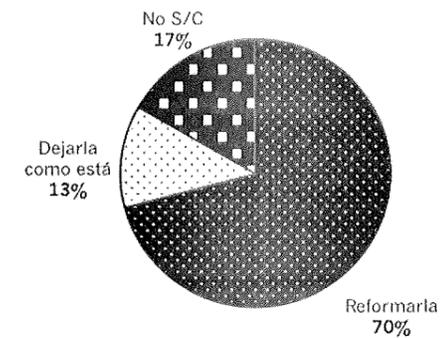


Gráfico N° 15 / Elaboración propia / Encuesta 1999

Entrevistados según actitud ante la educación / Periferia Institucional

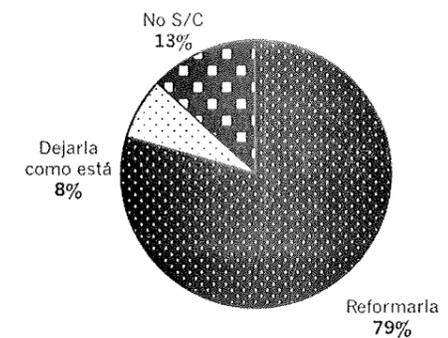


Gráfico N° 16 / Elaboración propia / Encuesta 1999

**POBLACIÓN ENCUESTADA / Comparación de los segmentos (II)**

- Autopercepción ideológica responde a un doble vector coincidente deL centro a la periferia y de izquierda a derecha;
- Profesionales conocen menos el Sistema Educativo y RNSS;
- Núcleo y Periferia Institucional son partidarios de reformar la educación;
- Estudiantes indiferentes y conservadores ante la reforma de la educación.

Elaboración propia, 2002

### VI.2.3 Dimensión valorativa: valores expresados

El ítem "el funcionario es un profesional y no se le puede exigir más de lo que estipulan contratos, normas y reglamentos", obtiene mayores niveles de aprobación en la Periferia del Núcleo (o sea los estudiantes), y en los demás segmentos permanecen por debajo, aumentando los niveles de desacuerdo con el ítem.

En cuanto a la importancia de la tecnología la evolución se produce desde dentro hacia fuera de la institución, el Núcleo Institucional opina mayoritariamente con niveles menores de aprobación, en tanto los profesionales (Periferia Institucional), aprueban enérgicamente (aprox. 80%), la "importancia de la tecnología".

Este grupo a su vez es el que muestra los mayores niveles de desaprobación respecto a todos los ítems presentados, y es en el ítem opuesto al mencionado anteriormente, es decir el que pondera el papel de la tradición respecto a la tecnología.

Hay unanimidad en los públicos institucionales en cuanto a que "en las relaciones humanas dentro de la institución importa aplicar criterios universales", en todos los segmentos el porcentaje de aprobación supera el 90%.

La opción por la competencia la hacen los profesionales (90,9%), con respecto a los otros segmentos, especialmente los estudiantes (78,7%), siendo también favorable en los funcionarios docentes y no docentes (85,7%).

En cuanto a si "a largo plazo esforzarse en el trabajo suele proporcionar una mejor posición", son los estudiantes los que más se afilian a esa creencia (90%), siendo la aprobación menor en los demás segmentos (Núcleo 76,2%, y Periferia Institucional 86,3%).

Hasta aquí la descripción de la población encuestada de acuerdo con las dimensiones mencionadas al comienzo de este capítulo. Más adelante se puede observar el peso que estas variables van a jugar cuando son observadas bajo el prisma del MDSC, y en su relación al fenómeno comunicativo de RNSS y su identidad.

#### POBLACIÓN ENCUESTADA / Comparación de los segmentos (III)

- Para estudiantes funcionario es un profesional, y el esfuerzo compensa en el trabajo;
- Para profesionales importa la tecnología y la competencia.

Elaboración propia, 2002

## Capítulo VII

# LOS FUNCIONARIOS DOCENTES Y NO DOCENTES:

## Visión de sistemas y componentes

Como se había previsto en el Capítulo IV, el análisis de los datos proporcionados por la Encuesta se realiza en función de una estrategia de círculos concéntricos contruídos a partir de la segmentación de los públicos encuestados de acuerdo a su nivel de implicación en la vida organizacional.

En este sentido, se conformaron tres segmentos de análisis:

- **Núcleo Institucional:** conformado por los miembros más comprometidos en la vida institucional, o sea quienes asumen obligaciones ocupacionales remuneradas en la misma; funcionarios docentes y no docentes.
- **Periferia del Núcleo Institucional:** integrado por los participantes de la institución con una implicación media en la vida institucional, que participan en la actualidad o han participado anteriormente, del acontecer organizacional como usuarios de los servicios que ofrece la misma. Estudiantes y egresados de la RN, son los que se ubican en este nivel del análisis.
- **Periferia Institucional:** aquí se ubican aquellos que si bien nunca han participado o lo han hecho en casos muy esporádicos en la vida de la organización, ésta les otorga por vía estatutaria el poder de decidir en sus asuntos. En este sentido, constituyen un público privilegiado de la RN como objetivo de sus acciones de formación continua y extensión universitaria. Lo forman los egresados universitarios que no han obtenido su título en RN sino en la capital del país pero residen en la región (departamentos de Artigas y Salto).

En este apartado se procede al análisis del primer segmento mencionado -Núcleo Institucional-, es decir aquellos públicos con mayor protagonismo en los procesos institucionales.

Se seleccionaron las variables representativas de los diferentes componentes de los Sistemas que forman el MDCS, de acuerdo a lo incorporado en el Capítulo IV (La estrategia metodológica de estudio).

La relevancia de los conceptos de *identificación/ diferenciación* otorgada para las organizaciones por el concepto de *autopoiesis* explicado en el Capítulo I permite para este caso aplicando el MDCS, detectar cuáles son los ejes dialécticos que dan sentido a los datos al nivel de cada uno de los Sistemas.

En función de esto y de los datos obtenidos es posible caracterizar, en cada uno de ellos los términos dialécticos que los configuran: para el Sistema social el par dialéctico emergente es *autoconstrucción vs heteroconstrucción* (en la medida de que se trata de una institución más o menos dependiente de otra centralizada); para el Sistema de la comunicación el par es *participación (autodominio) vs dominación (heterodominio)*; y para el Sistema ecológico es *optimismo vs pesimismo* ante los cambios de la organización.

A su vez los pares dialécticos mencionados en sus relaciones intersistémicas conforman en otro nivel más abstracto, una nueva diada dialéctica *información vs desinformación*, esta vez para el sistema institucional en su conjunto.

SISTEMA SOCIAL	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	SISTEMA ECOLOGICO
Autoconstrucción	Participación (Autodominio)	Dominación (Heterodominio)
vs	vs	vs
Heteroconstrucción	Optimismo	Pesimismo

### VII.1 El Sistema social

#### VII.1.1 La estabilidad del personal

La dinámica de la institución que se está observando otorga privilegios a sus miembros o los quita, de acuerdo a la confianza y determinación que esta tenga respecto al emprendimiento descentralizado. Uno de los aspectos más relevantes en este sentido tiene que ver con la propensión o no a estabilizar el personal que forma parte de la misma.

Efectivización e interinato son dos polos que reflejan al interior del Sistema Social la dialéctica que se produce entre la alternativa de autoconstrucción y heteroconstrucción institucional.

Del total de componentes del núcleo encuestados 80% resultaron ser docentes y un 20% funcionarios no docentes. Un 45% del total están contratados en forma efectiva por la institución y la mayoría del 55% son interinos tomando la población en su conjunto.

Los datos evidencian una clara falta de confianza en la propuesta descentralizadora, es decir, no se procede en el sentido de promover la construcción institucional en forma decidida, ya que el proceso de efectivización se encuentra en niveles aún muy bajos e incluso desiguales (sea en grados, sea en su calidad, servicios, etc) en el total del personal que trabaja en la institución.

¿Qué ocurre cuando estos datos se cruzan con la calidad de docente o funcionario no docente de los encuestados? Sin duda que esto permite conocer más en profundidad al grupo donde impacta la precariedad en su vinculación con la institución.

En ese sentido es notable la coincidencia entre la calidad docente y su condición de interino, un 68% de los docentes lo son, y a su vez, un 94% de los interinos son docentes. La lectura desde los funtores lógicos confirma esta relación: el ser *docente* se asocia positivamente con poseer contrato *interino*, mientras que tener un contrato *interino* y poseer graduación de *bajo* nivel resultan cosas interdependientes en forma positiva.

La pirámide de grados, describe porcentajes del 66% para niveles bajos, el 24% para niveles medios y un 10% para niveles altos.<sup>50</sup> La totalidad de los interinos corresponden a grados bajos 77,8% (1 y 2) y grados medios 22,2% (3), y ambos se corresponden con el 54,4% del total de interinos, siendo casi inexistentes los cargos interinos con grados altos.

Para el caso de los cargos efectivos se distribuyen con mayor proporcionalidad entre los diferentes niveles, respetando aunque relativamente, la proporción de población en uno y otro de los niveles especificados.

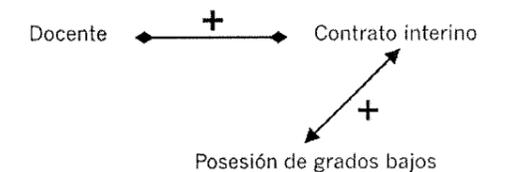
Los interinatos recaen sobre los docentes, docentes de grados bajos y pertenecientes al centro universitario de referencia, o sea Regional Norte. En tanto las efectividades recaen sobre los funcionarios no docentes radicados en Regional Norte independientemente de su grado.

De acuerdo al Servicio al que pertenecen un 62% de los encuestados corresponden a las Facultades con sede en Montevideo y que brindan servicios en la institución, y solamente un 38% pertenecen a esta sede universitaria denotando un escaso margen de maniobra descentralizadora en lo que a recursos humanos refiere. De los que pertenecen a Facultades aproximadamente un 27% son efectivos, en tanto de los que afirman pertenecer a Regional Norte (docentes y funcionarios) un 70% son efectivos, y la totalidad de los funcionarios no docentes lo son.

Estos datos se aclaran al observar que el 100% de los funcionarios no docentes incluídos en el total analizado, pertenecen a Regional Norte. En tanto solamente un 12% de los docentes encuestados pertenecen a la institución estudiada, los demás forman parte de las Facultades con sede central. De ellos y observando los residuos normalizados es posible afirmar la significativa asociación negativa de la calidad de funcionario no docente y pertenencia a las Facultades, y por el contrario positiva la pertenencia a Regional Norte. En cambio si bien no es totalmente significativa la asociación negativa entre calidad de docente y Regional Norte, esta resulta sugerida por tal valor (- 1,8) de los residuos.

En términos porcentuales del 12% de los docentes que declaran su pertenencia a los servicios de RN, el total son interinos (100%), en tanto de los docentes que dicen pertenecer a las Facultades (88%) un 73% son interinos y un 27% son efectivos confirmando el bajo nivel de estabilidad del personal en ambos casos.

Este estado de cosas alcanza un desequilibrio mayor si se analiza la distribución de remuneraciones que efectúa la institución.



#### NÚCLEO INSTITUCIONAL /Ciclo de hetero-construcción (I)

La mayoría de cargos interinos se relaciona con una baja dedicación horaria a las actividades institucionales, esto implica a su vez un salario restringido, determinando la debilidad de la institución descentralizada que se agudiza por la pertenencia a los servicios con sede central de la mayoría de los agentes institucionales.

Elaboración propia, 2002

<sup>50</sup> Se realizó a este respecto la igualación de las escalas de grados de docentes y funcionarios no docentes, reduciendo la escala de funcionarios (10 grados) a la escala de grados docente (5 grados). Correspondiendo grados 1 y 2 a la categoría bajos, 3 medios, y 4 y 5 altos.

En otras palabras si se observa la medida del compromiso (en dinero) que la institución asume con su personal. Un 50% de los que forman el grupo que se analiza se encuentran por debajo de 3000 pesos mensuales en las retribuciones abonadas por la institución, un 23,5% se ubica entre los 3001 y 6000 pesos mensuales, y solamente un 26,5% se ubica por encima de los 6001 pesos mensuales.<sup>51</sup>

Sin duda que el ingreso es reflejo de la dedicación horaria semanal<sup>52</sup> que la organización exige a su personal, o sea la obligación que asumen aquellos con la institución. En este sentido la dedicación horaria semanal dispensada en funciones institucionales se distribuye en un 28,6% que realiza menos de 20 horas semanales, un 14% entre 21 y 30 horas, y un 35,7% realizan 31 horas y más.

Es decir que aproximadamente un 43% de los encuestados trabajan en la institución 30 horas y menos a la semana, aspecto que se verá reflejado además en la ocupación en otro trabajo adicional que complementa el ingreso personal y/o familiar; pero a su vez debilita fuertemente la construcción institucional.

La información analizada seleccionando las variables naturaleza del cargo, dedicación horaria, salario universitario y servicio de pertenencia, habilitan la conclusión de que la dinámica del Sistema Social está orientada por el término *heteroconstrucción*. Permaneciendo latente en un segundo plano el término *autoconstrucción* del referido par dialéctico al nivel de una minoría de funcionarios no docentes, a la espera de su activación frente a nuevos estímulos del entorno o a movilizaciones internas de la institución.

Sin duda que estas características tienen que ver con la precariedad de la política de descentralización más acompañada de rituales de discusión (simposios, seminarios, encuentros, etc) que de definiciones concretas en este sentido.

Como ya se ha dicho denota la carencia de confianza que tiene la institución universitaria en el emprendimiento descentralizado, tanto, desde los organismos centrales encargados, como también desde la propia entidad descentralizada que admite tal situación.

### VII.1.2 La toma de decisiones en la institución

Observando la dinámica que muestran estos datos, la verticalidad en la toma de decisiones que atañe a las contrataciones para nuevos cargos y ascensos en el servicio se hace evidente. La iniciativa mayoritaria en materia de toma de decisiones la ejercen las autoridades radicadas en la sede de Montevideo.

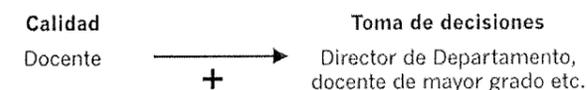
Reforzando aún más la falta de confianza en el proceso de descentralización y señalando en qué instancia se produce la ralentización del desarrollo de la institución.

También hay que decir que es el estatuto el que otorga a las reparticiones con sede en la capital estas competencias. Lo que no prevee el estatuto es la inhabilitación o prohibición de promover iniciativas orientadas a cambiar esta situación cuya responsabilidad recae principalmente en los agentes miembros de la entidad descentralizada. Este aspecto tiene que ver con la dialéctica que se viene describiendo entre *autoconstrucción* y *heteroconstrucción* de la institución.

En el aspecto relacionado en el párrafo anterior las decisiones respecto a nuevas contrataciones o ascensos, en su mayoría son tomadas por los Directores de Departamento, Docente de mayor grado o Servicio (en caso de funcionarios) pertenecientes a Facultad, con sede en Montevideo, 28,6% de las respuestas lo señalan.

En segundo lugar, sólo en un 14% toman la iniciativa los Docentes y Funcionarios, Jefes de Sección de RN, mostrando la tensión existente entre los dos polos organizacionales central y periférico. El mismo peso relativo tienen el Decano o Director de Servicio Central y el Coordinador de la Facultad en la Regional Norte (9,5% cada uno), inclinando definitivamente la balanza a favor de las estructuras centrales de la Universidad. En otras palabras a favor de la toma de decisiones deslocalizadas que ilustra la *heteroconstrucción*.

Si cruzamos la calidad en el marco institucional y los agentes de la toma de decisiones, las categorías que resultan relacionadas son la calidad docente que determina su vinculación al Director de Departamento, docente de mayor grado o Jefe de servicio de Facultad, en forma positiva, tal como se observa en el esquema:



Las diferencias se producen ante los asuntos más operativos: organizar eventos de formación o capacitación y asignar responsabilidades en el servicio. Allí se observa la puja se presenta entre el Coordinador de Facultad (con un estatuto difuso en cuanto a sus competencias, su duración, y sus lealtades burocráticas) y los órganos locales (Director de RN y Comisión Directiva).

En síntesis, si se tiene en cuenta la toma de decisiones en el ámbito institucional, poseer calidad docente implica la identificación como agente de toma de decisiones importantes a la categoría que agrupa a Director de Departamento, docente de mayor grado o Jefe de Servicio de Facultad, en forma positiva.

Igual porcentaje que el anterior, (pero menor que la suma de ambos) alcanzan en estas decisiones los órganos locales Director y Comisión Directiva, notándose una preeminencia del órgano unipersonal sobre el órgano colectivo.

En otro aspecto institucional relevado a través de los miembros de la comunidad universitaria resulta interesante conocer la imagen mental que tienen las personas acerca de la estructura organizativa de la institución y compararla con la representación que estas mismas personas tienen de cómo se procesan las decisiones al interior de la misma. En especial las decisiones de importancia a efectos de detectar luego en la comparación la concordancia o discordancia entre ambas percepciones.

En cuanto al tipo de organigrama percibido, las imágenes se decantan en primer lugar por la imagen más clásica (40,5%), en segundo lugar están los que visualizan una estructura integrada (33,3%), y por último aquellos que identifican en el funcionamiento

<sup>51</sup> Es interesante incorporar aquí que el salario mínimo mensual por ocho horas de trabajo diarios es de 3000 pesos y que la canasta básica familiar (2 adultos y 2 menores) se encuentra situada en el orden de los 16000 pesos mensuales.

<sup>52</sup> La dedicación horaria semanal completa corresponde a 40 horas.

institucional un organigrama vertical (14,3%), no siendo menor el 12% de entrevistados que responden no saber o no contestan. Estas respuestas atribuibles al desconocimiento del acontecer institucional y por consiguiente a la falta de una construcción mental acerca del mismo.

La comparación entre ambas interpretaciones de los datos permite afirmar que existe una disonancia entre la imagen mental de los miembros de la institución universitaria y los datos que describen la verticalidad en la toma de decisiones relevantes (primacía de Decanos y Directores de Servicios Centrales de la Universidad).

La continuidad de este desequilibrio de cosas en la institución impedirá sin duda el proceso de construcción organizacional por tanto esta situación constituye una instancia que presiona hacia la superación o hacia el deterioro de la misma. En este caso los datos dan cuenta de que el término predominante del par dialéctico es la *hetero-construcción*, como se viene afirmando para la dinámica del Sistema Social.

La estructuración desigual de la pirámide de grados docente, la baja proporción de cargos efectivos en el personal (y especialmente los docentes), la jerarquización vertical y deslocalizada de la toma de decisiones relevantes, y la falta de una imagen mental consolidada respecto al acontecer institucional (expresado en el alto porcentaje de no respuesta), describen con precisión al nivel del Sistema Social cuáles son los obstáculos en el proceso de construcción de la institución (autónoma), aspectos que afectarán o no el Sistema de Comunicación cuyo análisis procede a continuación.

## VII.2 El Sistema de comunicación

### VII.2.1 El uso de la comunicación

Los actores de la comunicación en la RN se diferencian claramente conforme a la importancia que conceden a los tipos de información (según sean estos informativos, formativos o motivacionales) de acuerdo a los contenidos de la misma.

La referencia a unos u otros resulta relevante a la hora de pensar que esta es una institución dependiente de otra, pero con estatuto descentralizado, donde su perfil es el de una organización en proceso de construcción y de transformación. Por tanto el protagonismo de unos actores u otros en la comunicación determinará un perfil de identidad u otro. Ya sea que predomine un actor de la comunicación radicado en la sede central (léase Montevideo) o que lo haga quién esté radicado en la sede regional (léase Salto), el cambio se orientará en un sentido u otro, aspectos todos que se pretenden desentrañar en esta investigación.

Si se cruzan los actores de la comunicación cuando se comunican decisiones relevantes para la institución, como puede ser la selección y el ascenso del personal, las relaciones entre las categorías que se producen aparece vacía (incompatibilidad). Asimismo existe incompatibilidad entre las categorías *uso del dispositivo carta* y el papel de actor de la comunicación como *Director de Departamento, docente de mayor grado, o Jefe de servicio de Facultad*; así como también la relación es de interdependencia entre la no respuesta y la *nota informativa o circular*.

Todo ello da cuenta del aislamiento institucional en cuanto a este tipo de comunicación se refiere, especialmente por la relevancia que las mismas tienen para la conformación de la misma, no olvidar que se habla de la selección y ascenso del personal.

Cuando se cambia el *tipo de comunicación* en este caso apuntando a la *formación* de los miembros de la institución, la asociación se produce entre las no respuestas para una variable y otra, y respecto al uso del dispositivo *carta* es de interdependencia de signo negativo con la *no respuesta*, y de signo positivo cuando el actor de la comunicación es *Director de Departamento, docente de mayor grado o jefe de servicio de Facultad*.

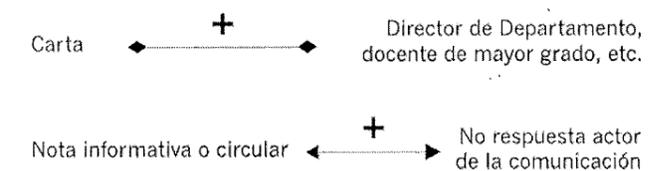
En otras palabras, la *comunicación de formación* es un asunto que los actores encargados de la toma de decisiones tiene presente, aspecto que habla de una preocupación sostenida de la jerarquía académica en ese sentido, aunque como se verá más adelante el peso de este tipo de comunicación es muy menor en el caudal global de comunicación.

### NÚCLEO INSTITUCIONAL / Ciclo de hetero-construcción (II)

La verticalidad en la toma de decisiones cuando estas involucran contrataciones y/o ascensos la determina la dependencia directa de los docentes de jerarquías centrales, esta situación no se ve reflejada en la percepción de la imagen organigramática, dando lugar a un fenómeno de disonancia cognitiva, incorporando ruido (o silencios de ignorancia) al funcionamiento institucional.

Elaboración propia, 2002

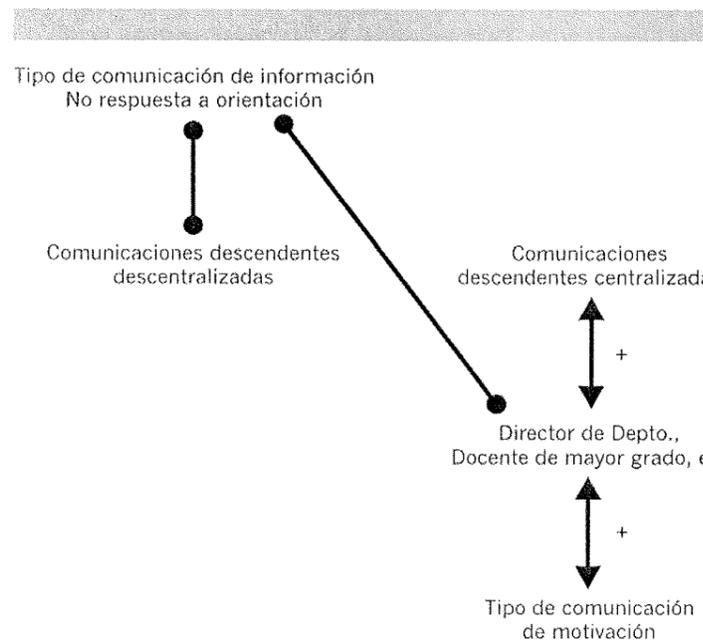
### Comunicación para designar nuevos cargos o ascensos en el servicio





De hecho, en los tres items de relevamiento propuestos aparecen, en primer lugar los actores de la comunicación agrupados en la categoría *Director de Departamento, Docente de mayor grado, Director de Servicio de Facultad*, en segundo lugar, aparecen los *Docentes y funcionarios, Jefe de Servicio locales*; y en tercer lugar, aparece una autoridad del ente descentralizado, *Director y/o Comisión Directiva de RN*, en un caso (convocatoria a cargos) junto al *Coordinador de Facultad*. Más lejanos a los asuntos institucionales quedan los *Decanos de Facultad y/o Director de Servicio Central*, que aparecen con más nitidez a la hora de convocar a nuevos cargos y ascensos en el servicio, asuntos de gran relevancia institucional.

Al cruzar las comunicaciones que implican *asignación de responsabilidades en el servicio -motivación-* y la orientación de la comunicación de *información*, las relaciones lógicas que se dan entre las categorías son mayoritariamente vacías: entre las *no respuestas*, denotando una incompatibilidad entre ellas. También es vacía entre la *no respuesta* y las orientaciones *descendente centralizado y descentralizado*; también entre esta última orientación cuando el actor de la comunicación es *Director de Departamento, docente de mayor grado, jefe de servicio de Facultad*. Solo es de interdependencia positiva cuando se cruzan las categorías *descendente centralizado y Director de Departamento, docente de mayor grado y Jefe de servicio de Facultad*. Vale decir que la formación y la información es un asunto dependiente de central, pero con una extrema debilidad en función del escaso porcentaje de respuestas expresadas.



En el caso de las comunicaciones de mayor jerarquía para la institución (cargos y ascensos), nuevamente emerge una relación de interdependencia entre las *no respuestas*, y entre estas y la comunicación *descendente centralizada* cuyo signo es negativo, y entre aquella y el tipo de orientación *transversal* de la *comunicación de formación*, igualmente mostrando la desconexión entre selección y formación (o reclamos de formación).

Cuando se baja de jerarquía de las comunicaciones (información) y se cruza con la orientación de la *comunicación de formación*, sus actores se relacionan en la categoría *Director de Departamento, docente de mayor grado y Jefe de Servicio en Facultad* en forma positiva respecto a la *comunicación transversal*, pero produce incompatibilidades entre las *no respuestas* de ambas variables, y entre estas y la misma orientación transversal. Así como también entre *no respuestas* a la *orientación* y cuando el actor es el *Director de Departamento, docente de mayor grado y Jefe de Servicio en Facultad*, denotando un grado considerable de aislamiento o falta de articulación cuando de circulación de información se trata.

Asimismo para el caso de las comunicaciones de selección y/o ascenso del personal, cuando se cruza con la variable *orientación de la comunicación de motivación*, las categorías que aparecen incompatibles son las *no respuestas*. En otras palabras los encuestados no alcanzan a identificar quienes son los actores de la comunicación en ese tipo de comunicaciones.

**NÚCLEO INSTITUCIONAL / Ciclo de dominación (I)**

Las comunicaciones de motivación y de formación, dependen de las jerarquías centralizadas quedando fuera del sistema las comunicaciones de información por su escaso peso relativo.

Como se constata en el esquema anterior, los entrevistados no visualizan ningún actor relevante para las comunicaciones informativas, aunque sí para las comunicaciones de motivación y de formación. Ambas débilmente asociadas a jerarquías centralizadas, lo que traslada la hegemonía al término dominación, en el par dialéctico configurador del Sistema de Comunicación: participación (autodominio) vs dominación (heterodominio).

Elaboración propia, 2002

### VII.2.2 Los dispositivos de la comunicación

En cuanto a los medios utilizados, las preferencias de los entrevistados se decantan de acuerdo al tipo de mensaje que pretenden comunicar para el caso de *asignación de tareas en el servicio*, y *actividades de formación o capacitación*; la *carta* parece resultar el medio más empleado por los actores, el *fax* en segundo término y en el tercer lugar se alternan el *email* y la *nota informativa o circular*.

Los demás medios relevados aparecen muy devaluados en el funcionamiento institucional, relegados a un segundo plano. Para el caso de las *actividades de formación o capacitación* el porcentaje de entrevistados que no saben o no contestan resulta alto (próximo al 24%), fruto quizás de las escasas oportunidades de formación con que cuentan los miembros de la institución o eventualmente de la casi nula posibilidad de participar en este tipo de decisiones, tal como se afirmó anteriormente.

En el caso de las *convocatorias a cargos y ascensos*, el orden de los medios muta en favor de la *nota informativa o circular* en primer lugar, y la *cartelera* en segundo, relegando al tercer lugar a la *carta*. Los demás medios sólo son mencionados en un segundo plano respecto a estos.

También en este caso el porcentaje de *no sabe/ no contesta* resulta significativo, probablemente por las mismas justificaciones atribuidas a las respuestas dadas para los ítems anteriormente analizados, es decir su escasa ocurrencia.

Al observar las interacciones entre los componentes del sistema de comunicación, se hace visible la estructura de uso de los diferentes medios o dispositivos de comunicación. Para los asuntos que tienen que ver con la asignación de tareas en el servicio, la primacía de la *carta*, el *fax*, el *correo electrónico* y la *nota informativa*. Si a su vez se lo cruza con el actor de la comunicación, estos se asocian así: el *fax* al *Decano o Director de Servicio Central*, y el *correo electrónico* al *Coordinador de Facultad en RN*, esto que en principio debería tomarse como un rol asociado (y radicado) a la institución descentralizada, ya que la configuración estatutaria lo indica, aparece aquí vinculado a un medio de comunicación que mayoritariamente se emplea a distancia.

Esto se hace más patente si se tiene claro que se trata de una institución de funcionamiento unificado de reducido tamaño, y donde priman las relaciones directas o personalizadas. Aspecto este que además contrasta con el peso de las reuniones que se realizan para estas mismas actividades con los Directores de Departamento, Docentes de mayor grado, o Directores de Servicio de Facultad, en la capital.

Es así que para asignar tareas en el servicio que es una decisión de tipo operativo, se realizan predominantemente comunicaciones vía *fax*, *email* o en reuniones deslocalizadas en función de las autoridades radicadas en la capital.

Sin duda que este resulta ser un obstáculo para la construcción institucional, y que es uno de los nudos gordianos en la dialéctica *participación – dominación organizacional*, resuelta en esta fase del desarrollo institucional en favor de este último término.

Cuando los asuntos giran hacia actividades de formación o capacitación, se confirma el desconocimiento de los entrevistados de este tipo de actividades si bien porque se realizan en forma muy escasa (o no se hacen), o ya porque se desconocen los mecanismos de comunicación de las mismas.

En el caso de las *convocatorias a nuevos cargos o ascensos en el servicio*, la estructura muestra toda su verticalidad, ya que no aparecen asociaciones fuertes entre ninguna de las categorías utilizadas para los actores como tampoco para los medios, a excepción de *Docentes y/o funcionarios*, *Jefe de Servicio en RN*, o sea cuando se trata de participación en las decisiones y en este caso paradójicamente el medio asociado es la *carta*. O sea que la distancia mediatiza la relación, y hace que esa participación sea aún más lejana, tenue, y seguramente con escasas posibilidades de influencia exitosa.

#### NÚCLEO INSTITUCIONAL / Ciclo de dominación (II)

Comunicaciones de información (operativa), aunque de escaso peso relativo se asocian al uso de la *carta* (y el *fax*), emerge con claridad el modelo de mediación comunicativa -de dominación a distancia- hegemónico en el Sistema de la Comunicación. Complementado por el escaso peso de la comunicación de formación en el concierto de uso de los dispositivos de comunicación.

Elaboración propia, 2002

### VII.2.3 La orientación de la comunicación

Para construir las tipologías que representan la clasificación de las comunicaciones se tuvo en cuenta los actores de la comunicación y qué tipo de función cumple la comunicación, (*informativa, formativa y motivacional*). A su vez se atendió a la posición jerárquica de esos actores de la comunicación desprendiéndose de cada una de ellas cuatro categorías que articulan la clasificación teórica (*ascendente, descendente y transversal*) con las particularidades de la propia institución que se está estudiando (*jerarquías centralizadas y descentralizadas*).

En este sentido, es posible enunciar los siguientes tipos de comunicación: *descendente centralizada, descendente descentralizada, ascendente y transversal* (Capítulo IV).

En todos los casos la predominancia de la *orientación descendente centralizada* en las comunicaciones resulta relevante cuando apuntan a la *información* y a la *motivación*.

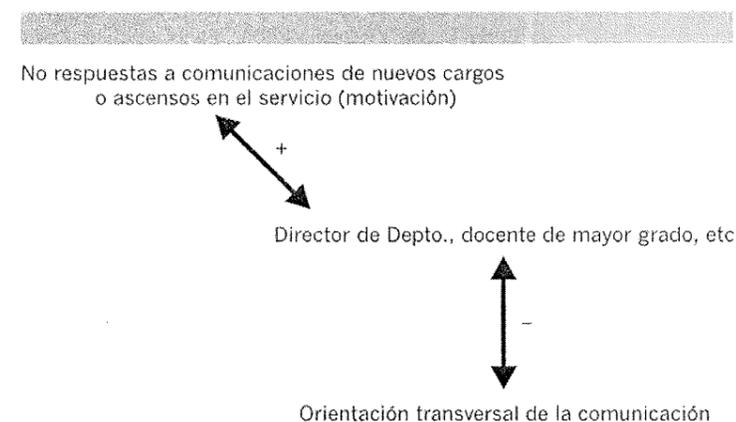
La orientación secundaria en todos los tipos detectados es la *descendente descentralizada*, y solamente para el caso de las comunicaciones de *formación* el segundo lugar lo ocupa la orientación *transversal*.

El tercer lugar, (también para todos los tipos de comunicación), lo ocupa la comunicación *transversal*, y en último lugar también en los tres tipos de contenidos está la comunicación *ascendente*. En otras palabras están relegadas a último término las potenciales voces promotoras de la autoconstrucción institucional.

Resulta preocupante a los ojos de la institución el porcentaje de *No sabe/ No contesta* en los tres tipos de comunicación que va desde un 24% hasta un 31% denotando la baja participación de los miembros del núcleo universitario a que refiere este capítulo del análisis.

Para el caso de las comunicaciones que implican asignación de responsabilidades en el servicio y la orientación de la comunicación de *información*, las relaciones lógicas que se dan entre las categorías es vacía cuando asumen *no respuestas*, denotando una incompatibilidad entre ellas. También es vacía entre la *no respuesta* y las *orientaciones descendente centralizado y descentralizado*, como también entre esta última orientación y cuando el actor de la comunicación es *Director de Departamento, docente de mayor grado, jefe de servicio de Facultad*. Las incompatibilidades descritas remarcan la interdependencia positiva cuando se cruzan las categorías *descendente centralizado y Director de Departamento, docente de mayor grado y Jefe de servicio de Facultad*.

Volviendo a las comunicaciones de mayor jerarquía para la institución, nuevamente emerge una relación de interdependencia entre las *no respuestas*, entre estas y la comunicación de *Director de Departamento, docente de mayor grado y Jefe de servicio de Facultad*, (de signo negativo), y entre aquella y el tipo de orientación *transversal* de la comunicación de *formación*.



Cuando se baja de jerarquía de las comunicaciones y se cruza con la orientación de la comunicación de *formación*, sus actores se relacionan en la categoría *Director de Departamento, docente de mayor grado y Jefe de Servicio en Facultad* en forma positiva con la comunicación *transversal*, pero produce incompatibilidades entre las *no respuestas* de ambas variables, entre estas y la misma orientación *transversal*, y también entre *no respuestas* a la orientación y cuando el actor es el *Director de Departamento, docente de mayor grado y Jefe de Servicio en Facultad*.

Concluyendo, las relaciones de interdependencia descritas indican la escasa dimensión de los flujos comunicacionales cuando los mismos se refieren a nuevos cargos o ascensos en el servicio (motivación), esto sin duda conspira contra la apropiación de la institución a través del dominio comunicacional.

Si se observan la interacción entre los actores de la comunicación y la orientación de la misma de acuerdo a la *función informativa* que cumple la comunicación, las asociaciones que resultan relevantes son coherentes con la centralidad de la sede Montevideo, y coherentes con el papel que se le otorga estatutariamente a los diferentes cargos definidos en la institución. Los *Decanos y Directores de Servicio Central* se vinculan a una orientación *descendente centralizada*, los *Directores de Departamentos, Docentes de mayor grado y Jefes de Servicio de Facultad* también se asocian a una orientación de la comunicación *descendente centralizada*.

Lo distintivo parecen marcarlo *Docentes y funcionarios, Jefes de Servicio de RN* que se asocian, tanto a la orientación *transversal*, como a la orientación *ascendente*, siendo portadores de iniciativas, como también motores de integración y cohesión en la organización.

Para el caso de la *función de formación*, se reiteran las coincidencias anteriores, excepto los *Docente y funcionarios, Jefes de Sección en RN*, que en este caso aparecen solamente asociados a la orientación *ascendente*, abandonado en este caso la orientación *transversal*. Esto está explicado por la ubicación de quienes deciden este tipo de actividades y también por la autodetección de las necesidades en torno a la *formación*, que son visualizadas como necesidades del servicio y no de la globalidad de los miembros de la institución, por tanto la comunicación *transversal* pierde fuerza.

Si se observa la comunicación cumpliendo *funciones de motivación*, la asociación en todos los casos es positiva, cuando la orientación es *descendente centralizada para Decano y Director de Servicio Central, y Director de Departamento, docente de mayor grado o Jefe de Servicio de Facultad*.

Es posible interpretar los datos expuestos afirmando que la integración en la institución está sostenida por la cúspide centralizada, es decir por los actores residentes en Montevideo, siendo un buen indicador de ello el porcentaje (31%) de respuestas en torno a este ítem *descendente centralizado*, en la orientación de la comunicación de *motivación*, fuente principal de cohesión institucional y de desarrollo de la misma ya que corresponde a las *nuevas contrataciones y ascensos en el servicio*.

Menos trascendencia, seguramente también por su escasa presencia y su poca relevancia política/económica en el corto plazo tienen en este ítem *descendente centralizado* las orientaciones de la comunicación de *información y de formación*.

Es decir, los miembros de la institución se comunican en forma *descendente centralizada*, cuando se trata de recibir estímulos motivacionales e información, y lo hacen en forma diferente cuando la comunicación es de *formación*, primando la iniciativa de los actores locales. Aunque como se ha dicho la escasa presencia de respuestas hacen pensar en las pocas alternativas que se producen en este sentido.

Que la institución se encuentre procesando la comunicación cómo se ha descrito, abre camino a la idea de que la dialéctica se produce entre participación (vinculada a la autoconstrucción en el SS) y dominación (asociada a heteroconstrucción en el SS), y otorga al nivel del Sistema de Comunicación la prevalencia al segundo término.

De acuerdo al sentido que da la forma en que se usan los dispositivos de la comunicación, resulta que las comunicaciones descendentes centralizadas se usan para aspectos vertebrales como la función motivacional e informativa, determinando de esta forma que los organismos centrales estén cumpliendo hoy por hoy, un papel central en la conformación de la organización, y por tanto responsables de su estado de desarrollo actual.

El proceso de cambio que vive la institución puede inducir o no, a mutar este estado de cosas manteniendo esa relación de dependencia, o en su defecto, dejar lugar a nuevos actores de la comunicación que realicen un nuevo uso de los dispositivos (participativo), y que a su vez en definitiva construyan una nueva arquitectura organizacional que de cuenta de ese cambio que se está procesando, como se ha visto en el Capítulo V.

#### NÚCLEO INSTITUCIONAL / Ciclo de dominación (III)

Comunicaciones descendentes centralizadas vehiculizando la comunicación de motivación (e información en menor medida) dan coherencia al modelo de mediación comunicativa centralizada dominación e ignorando la comunicación de formación.

Elaboración propia, 2002

## VII. 3 El Sistema ecológico

### VII.3.1 El clima y las expectativas acerca del futuro de la institución

Conocer la situación de los sujetos en su ambiente psicobiológico de existencia y la forma en que estos se adaptan al entorno implica referirse a varias de sus características, en especial la *antigüedad* que estos tienen en la institución, al clima institucional (*integración, libertad, relaciones internas*) y a sus expectativas acerca del futuro institucional. En otras palabras la apuesta vital que los sujetos han hecho en la institución y sus perspectivas acerca del futuro de la misma y de sus vidas personales, aspectos que hablan de cómo se adaptan los mismos a su entorno.

En este sentido, si se analiza la *antigüedad* en la institución el corte más significativo parece estar en los 12 años, ya que un 57% se encuentra por debajo de esa línea y un 44% de los miembros se ubica igual o por encima. Esto sin duda describe una institución joven aunque con un peso no despreciable de gente con experiencia: 12% tienen más de 22 años de antigüedad.

La contradicción emerge cuando se interpretan las respuestas dadas a la percepción del cómo se producen las *relaciones al interior de la institución* o sea acerca de su clima institucional. Un 33% opina que resultan *insatisfactorias y muy insatisfactorias*, aunque claro está el resto opina que son *normales* (55%); y *buenas y óptimas* un 12%.

La percepción de que las relaciones que se producen entre los miembros de la institución son *satisfactorias* se asocia positivamente con la opinión de que el *futuro institucional será igual*.

La percepción de conformidad se ve reforzada a la hora de expresar la *sensación de libertad* en el contexto institucional: sólo un 12% entiende que su libertad está limitada dentro del ámbito de la organización (cataloga con valores que van desde 1 a 3); un 56% percibe un margen medio de libertad en ámbito institucional (valores que van desde 4 a 7), en tanto que un 22% percibe que la libertad es amplia dentro del contexto de la institución (valores que van de 8 a 10).

La opinión que la institución se preocupa por la integración de su comunidad, mantiene una relación de interdependencia con la percepción de que la misma mejorará en el año próximo.

La misma percepción de cohesión e integración a la institución es recogida en otro ítem de relevamiento posterior. En este sentido un 57% de las respuestas expresan sentirse estimulados a integrarse a la vida institucional, pero quizás resulte preocupante el 43% restante que se muestra indiferente o está descontento con la preocupación de la institución acerca de la participación e integración en la misma.

Otras de las variables que aparecen asociadas, utilizando el MDCS, son las que expresan la perspectiva respecto del futuro institucional por parte de los entrevistados, y el panorama que estos tienen respecto a las relaciones internas de la misma. Específicamente aquellos que piensan que la situación devengará hacia peor, consideran también que las *relaciones internas son insatisfactorias*.

La opinión pesimista del futuro se vincula positivamente a una percepción negativa respecto a las relaciones con los demás miembros de la institución, confirmando la relevancia del clima institucional en cuanto a las predisposiciones de sus integrantes con la propia institución.

Se manifiesta aquí otro par dialéctico relevante para explicar la mutación institucional al nivel del Sistema Ecológico: la percepción *optimista o pesimista del cambio institucional* hacia el futuro.

En igual sentido, pero observando la asociación entre opinión acerca del futuro institucional y preocupación por la integración comunitaria de los miembros de la organización. Están los que opinan que el futuro será peor, y que también opinan que no existe en RN preocupación para que la comunidad de miembros se integre a la vida de la misma.

Nuevamente la importancia del clima institucional se hace evidente, de una forma determinante, en cuanto a la claridad con que los respondientes "críticos" afirman su disconformidad respecto al desarrollo de la vida institucional.

#### NÚCLEO INSTITUCIONAL / Ciclo de pesimista (I)

El ciclo describe que tanto la conformidad como el malestar con el clima institucional alcanzan la misma meta: el sentido fatalista del futuro institucional podrá ser igual o peor que antes. (Equifinalidad de los sistemas)

Elaboración propia, 2002

### VII.3.2 Evaluación del funcionamiento institucional y expectativas de futuro

#### VII.3.2.1 El desempeño de los docentes

Cuando se autoevalúan docentes y funcionarios no docentes, éstos perciben el cumplimiento de sus funciones mayoritariamente en forma positiva, y puntúan en todos los ítems evaluatorios por encima del 50%.

Los problemas aparecen para los docentes en su *preparación para el desempeño de la tarea y en el uso de los recursos didácticos*, aspectos que se encuentran altamente relacionados entre sí. Para los funcionarios cuyas valoraciones, en general positivas son relativamente más bajas, los problemas se presentan en la *preparación para el cargo* y en el *uso de los equipos*, es decir en la relación con la tecnología.

De acuerdo al método lógico se asocian en forma positiva las percepciones que juzgan favorablemente la actuación docente en cuanto a la comunicación con sus alumnos y la opinión de que en el *futuro cercano tendrán una mejor calidad de vida*.

En cuanto a la *utilización de materiales y equipos por los docentes*, las opiniones positivas son interdependientes negativamente con la opinión de que *la RN estará mejor en el año próximo*. O sea, prima la idea de que el empleo de materiales y equipos tiene una relación negativa con la evolución futura de la institución, o mejor dicho, que poco va a influir en un posible cambio positivo sino que por el contrario, es positiva la interdependencia con la opinión de que *estará igual*.

Esta valoración tanto de docentes y funcionarios no docentes respecto a la gravitación del desempeño docente en el futuro institucional, resta importancia al papel de los docentes en la transformación, en contradicción con la unanimidad de la Teoría educativa actual que ubica en el cuerpo docente el eje del cambio educativo.

Las idas y venidas en la percepción del devenir institucional y el estado de ánimo que los docentes y funcionarios no docentes manifiestan tener acerca de la misma, se refleja luego en la imagen global de cómo van las cosas. Un 83% se ubica en el intervalo medio de la escala de puntuación, en definitiva ni mal ni bien (valores de 4 a 7).

Si se considera la opinión respecto del futuro y la percepción que los docentes y funcionarios no docentes tienen respecto a la *preparación que los docentes poseen para la tarea que desempeñan*, las opiniones no aparecen concentradas en forma significativa en términos estadísticos. Se insinúa la articulación entre las opiniones optimistas respecto del futuro, y la evaluación positiva, y también aquellos que opinan igual futuro y percepción negativa acerca del desempeño docente aunque de todas formas esto resulta apenas significativo en términos porcentuales.

Si se analiza la otra dimensión de la evaluación docente, o sea cuando se pregunta *si se comunican adecuadamente con sus alumnos*, la concentración porcentual se da en torno a aquellos que opinan que el futuro será mejor y además evalúan positivamente la tarea docente en este sentido.

Si se observa la opinión respecto a la *utilización adecuada de los materiales y equipos de apoyo* y la opinión respecto del futuro, cae la relevancia de la asociación entre las categorías *mejor y positiva*, dejando paso a la vinculación entre *igual y positiva*, siempre desde una lectura porcentual no emergiendo con claridad la significación estadística de la asociación, confirmándose la lectura lógica realizada en párrafos anteriores.

#### VII.3.2.2 El desempeño de los funcionarios no docentes

La *calidad* de funcionario no docente y su *preparación para el trabajo* que desempeña, son categorías que se encuentran significativamente asociadas en forma global, aunque no aparecen indicando en términos estadísticos ninguna vinculación fuerte.

Apenas se insinúa una situación paradójica entre los que opinan que el *futuro institucional será mejor* que a su vez responden negativamente a la suficiencia en la preparación para el trabajo. Esto podría explicarse por la condición de efectivos que estos poseen en sus cargos, es decir, la estrecha vinculación contractual con la institución les obliga a pensar en esta como su forma de vida, por tanto, las actuales carencias de

#### NÚCLEO INSTITUCIONAL / Ciclo pesimista (II)

- ↳ La utilización adecuada de materiales y equipos por los docentes no se vincula positivamente con la percepción optimista del cambio institucional;
- ↳ Por el contrario la adecuada comunicación docente-alumno, si lo hace.
- ↳ Conclusión: no emerge una autopercepción global homogénea en cuanto a que el mejor desempeño docente alberga un futuro mejor para la institución (optimista), contrariando la unanimidad de la Teoría educativa actual.

Elaboración propia, 2002

formación en su imaginario *seguramente* serán subsanadas en el futuro por una cuestión de *superación personal* o quizás de *progreso institucional*, desde una perspectiva optimista a los ojos de los entrevistados.

Puede estar jugando un papel relevante en esto la expectativa creada en torno al nuevo edificio y los nuevos proyectos de cambio institucional, aspectos que se verán más adelante.

La coherencia en la apreciación acerca del funcionamiento institucional está dado por la asociación entre la puntuación dada por los entrevistados cuando se le señaló la escala de valoración (1 a 10) sobre la marcha de la institución y la percepción del futuro de la misma. Se asocian significativamente en forma positiva las categorías "*mejor que hasta ahora*" y "*de ocho a más puntos*", e igualmente las categorías "*peor que hasta ahora*" y "*hasta tres puntos*".

#### NÚCLEO INSTITUCIONAL / Ciclo optimista pesimista (III)

- ↪ Las carencias en la preparación percibidas en los funcionarios no docentes no significan un obstáculo para pensar en un futuro escenario institucional optimista;
- ↪ Quienes poseen mayor antigüedad en la institución, construyen un futuro institucional más pesimista, la opinión contraria les compromete en un esfuerzo de cambio profesional.

Cuando se analiza el papel de la variable antigüedad respecto a la valoración de la marcha institucional, se encuentra la relación estadística entre *antigüedad alta y hasta 3 puntos*, así como la concentración porcentual entre las categorías *antigüedad baja y de cuatro a siete puntos*.

El grupo de aquellos con más años en la institución son a su vez los más críticos respecto a la marcha de la misma, en tanto los demás no expresan con claridad su percepción respecto a la marcha institucional emergiendo entre los que puntúan con valores medios una cifra porcentual considerable de aquellos más nuevos en la institución que indica su desconocimiento, o su falta de voluntad por responder a estas cuestiones.

Elaboración propia 2002

### VII.3.3 La imagen institucional y las expectativas de futuro institucional

En este apartado los objetos referenciables tienen que ver con la institución en sus dos dimensiones central y regional. Es decir, van a interesar las percepciones acerca de la Universidad de la República, como también las percepciones acerca de la Regional Norte, si bien es cierto el análisis luego se centrará en esta última.

Para el primer caso, o sea la **Universidad de la República** en forma global, las opiniones, (en todos los ítems positiva) se ordenan de la siguiente forma:

- 1° es un instrumento para el cambio social (21,7%)
- 2° una institución que promueve el desarrollo del país (21,1%)
- 3° una institución que favorece el ascenso social (19,7%)
- 4° un problema del Uruguay actual (19,7%)
- 5° una organización excesivamente burocratizada y desactualizada (17,8%)

Elaboración propia. Encuesta de 1999

Claramente, quedan en segundo lugar las opiniones negativas, en favor de la imagen positiva de la institución en su conjunto.

Cuando se focaliza el análisis en la **institución descentralizada (RNSS)**, emergen con más nitidez y detalle, los problemas y proyectos visualizados por los docentes y funcionarios entrevistados.

En primer lugar se especificarán los problemas identificados por los entrevistados para luego pasar a los proyectos institucionales más sentidos:

- 1° el presupuesto escaso (20,4%)
- 2° la falta de recursos docentes formados (18,4%)
- 3° la falta de mayor autonomía (17,9)
- 4° las relaciones con los servicios universitarios radicados en Montevideo (17,9%)
- 5° la falta de libros (15,3%)
- 6° las relaciones con el sistema político (10,2%)

Elaboración propia. Encuesta de 1999

Tanto el 1º, el 3º y el 4º item valorado se encuentran relacionados a la situación de dependencia de la institución analizada, no así el 2º y el 5º, que responden a problemáticas institucionales propias y a una falta de políticas fuertes en ese sentido. El último item que apenas aparece puntuado tiene que ver con las relaciones que la institución produce con su entorno, aspecto que en principio resulta bien visto por los entrevistados.

Si se analizan los proyectos ponderados por los docentes y funcionarios no docentes, en torno a menor o mayor consenso, se comprenden mejor los problemas mencionados anteriormente.

- 1º mayores vínculos con la actividad privada y con los sectores sociales (14,9%)
- 2º mayor coordinación entre los servicios y entre estos y la Dirección (14,5%)
- 3º crear carreras nuevas para el país (13,8%)
- 4º instalar carreras interdisciplinarias (13,8%)
- 5º terminar la construcción del edificio (13,8%)
- 6º más autonomía académica y financiera (13,4%)
- 7º traer otras carreras ya existentes en Montevideo (9,1%)
- 8º convertirse en otra Universidad pública (6,9%)

Elaboración propia. Encuesta de 1999

Resulta paradigmático que los dos proyectos más puntuados positivamente tengan que ver con aspectos comunicativos, ponderen la construcción de un sistema relacional tanto con el entorno como al interior de la organización, lo que sin duda privilegia el enfoque de esta investigación.

Complementario a esto, los cuatro items que le siguen tienen que ver con la construcción de una nueva institución en proceso de identificación, es decir nuevas propuestas académicas (inéditas), nuevo edificio, más autonomía, pensando en un contexto que trasciende lo meramente local.

Si a los ojos de los entrevistados, queda relegada la posibilidad de convertirse en otra universidad pública, esto adquirirá relevancia a la hora de especificar la dialéctica *optimismo-pesimismo* en cuanto al cambio institucional, como se verá más adelante.

La detección de los problemas y la nitidez mencionada para los proyectos se confirmaron cuando se les preguntó sus preferencias sobre los cambios en la educación superior, en la Universidad y más en concreto en la Regional Norte.

Una amplia mayoría es partidaria de reformar la educación superior en el Uruguay (97,6%), esta cifra se ve menguada si la comparamos con la actitud política en el marco de la Universidad donde un 85,7% es partidaria de querer cambiar.

Para el caso de la Regional Norte este porcentaje de cambio cae hasta un 64,3% en el colectivo que se está analizando, y aparece además un porcentaje elevado de no respuesta que se interpreta como desconocimiento de la problemática.

Entre las respuestas que afirman *no querer cambiar* resultan coincidentes en todas las dimensiones analizadas tanto cuando el referente es la Educación Superior en el Uruguay, la Universidad de la República y la Regional Norte. Los porcentajes de respuestas conservadoras de la situación actual, en todos los casos se ubican por debajo del 10% lo que indica su escaso peso.

Si se observan las percepciones acerca de la *adecuación entre formación y necesidades laborales*, las respuestas son altamente positivas (94%), aunque es clara la percepción de que hay que continuar formándose, solamente un 10% de los *docentes y funcionarios no docentes no tienen proyectado continuar su formación*. Esto habla claramente de la autopercepción que de sus propias limitaciones tiene este colectivo manifestadas en la autoevaluación mencionada en este mismo apartado.

La opinión sobre la imagen de la Universidad de la República en el sentido de que es una entidad que *promueve el desarrollo del país*, mantiene una relación de interdependencia positiva con la categoría que reúne a *docentes y funcionarios no docentes cuya antigüedad es baja*.

En cuánto a la percepción de los problemas de la Regional Norte, esta se asocia significativamente con la variable percepción acerca del futuro institucional en aquella dimensión que expresa *La falta de mayor autonomía* otorgando a este componente un rol pivot respecto al porvenir en tanto permitiría superar obstáculos al desarrollo institucional.

Universidad de la República "promueve el desarrollo del país" ↔ Docentes y funcionarios no docentes con antigüedad baja  
+

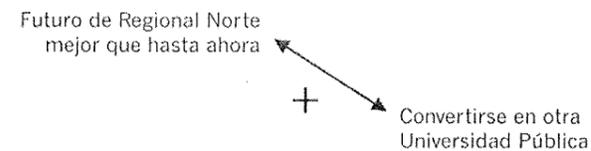
Si el problema considerado son, en cambio, *las relaciones con el sistema político*, y se cruza con la variable *expectativa de futuro de RN*, las relaciones lógicas entre las categorías corresponden a la interdependencia que tiene signo positivo cuando las opiniones respecto al futuro son mejores que hasta ahora, pero le resulta indiferente ese ítem como problema institucional.

A su vez es de signo negativo -la interdependencia- cuando sus expectativas son también mejor que hasta ahora, si se consideran las relaciones con el sistema político como problema de RN.

#### NÚCLEO INSTITUCIONAL / Ciclo optimista

- La actitud de cambio decrece a medida que se focaliza el análisis en la institución: Sistema Educativo, Universidad de la República y Regional Norte;
- El futuro institucional de RNSS está condicionado a los ojos de los entrevistados por la falta de autonomía;
- La consideración de convertirse en otra universidad pública discrimina las percepciones del futuro de RNSS: las opiniones favorables son optimistas, en tanto las opiniones neutras o contrarias son pesimistas.

Elaboración propia, 2002



En otras palabras la relación está presente entre las dos variables, pero poco se puede decir respecto al sentido de esa relación.

En cuanto a los proyectos institucionales, si se cruzan con las percepciones sobre el futuro institucional, aquellos se asocian significativamente con esta solamente cuando el proyecto de la institución es *convertirse en otra universidad pública*.

Si se observa al interior de cada una de las celdas, la vinculación (realizando una lectura porcentual) se da entre los que opinan que este es un proyecto institucional, y los que opinan que el futuro de RN será *mejor que hasta ahora*. Por el contrario aquellos que opinan que no es un proyecto de la institución, consideran que el futuro será *igual*.

Entonces los proyectos institucionales relacionan en forma de interdependencia el atributo *sí, convertirse en otra universidad pública* y el futuro de Regional Norte *mejor que hasta ahora*, y esta relación es de signo positivo.

En el par dialéctico *optimismo vs pesimismo* que significa el Sistema Ecológico, en este segmento aparece irrelevante la asociación cuando de proyectos institucionales se trata, insinuando muy levemente sólo para este caso la orientación optimista.

#### VIII.3.4 Las expectativas de futuro personal de los sujetos

Una asociación interesante resulta de cruzar la variable *Es usted partidario de reformar el estatuto actual de RN?* y *Cómo considera que será su calidad de vida en el futuro?*; si se visualizan los datos en sus celdas, las categorías no se asocian significativamente en ninguna de ellas. Solamente realizando una lectura porcentual aparece relevante en forma positiva, el cruce entre actitud de reformarlo y la opinión de que la calidad de vida será *igual*.

La interacción entre los problemas de la RN y la expectativa acerca de su calidad de vida en el futuro, resultan asociaciones significativas con varios de ellos a saber: *La falta de autonomía*, *La falta de recursos docentes formados*, *Las relaciones con los servicios universitarios radicados en Montevideo*, y *Las relaciones con el sistema político*, aspectos que se desarrollan a continuación.

Observando a nivel de las categorías el ítem *La falta de recursos docentes formados*, se asocia significativamente (residuos ajustados) en forma positiva la respuesta *Indiferente* a que su calidad de vida será *igual*. Para *Las relaciones con el sistema político* se asocian positivamente las respuestas *Sí* e *Indiferente* a las expectativas de igual calidad de vida, realizando una lectura porcentual.

En cuanto a los proyectos más importantes para la institución nuevamente encontramos asociación (positiva) entre la calidad de vida y los ítems: *Más autonomía académica y financiera*, y *Terminar la construcción del edificio*.

Las relaciones encontradas entre los componentes que definen el Sistema Ecológico no presentan rasgos que permitan decidir la hegemonía de uno u otro de los términos del par dialéctico.

En las dimensiones analizadas las posiciones resultan alternadas para uno u otro caso, insinuándose la prevalencia del término pesimismo en el mencionado par dialéctico que configura el SE.

## VII.4 Dialéctica intrasistemas, a nivel del Núcleo Institucional

Luego de esta exposición de resultados respecto a la composición de las diferentes dimensiones del MDCS, es posible afirmar que existen tres pares dialécticos que dinamizan los procesos al interior de cada uno de los sistemas analizados y que desde el punto de vista de la *autopoiesis*<sup>53</sup> institucional, son tributarios de otro par dialéctico más general, *información (dar forma) vs desinformación*:

1. el par *autoconstrucción – heteroconstrucción* que sostiene la puja por el mayor protagonismo en la toma de decisiones que moldean el acontecer organizacional, determinará que este se instale al nivel descentralizado o al nivel centralizado, y de ello dependerá la predominancia de un término sobre otro al nivel del Sistema Social;
2. el par *participación (autodominio) – dominación (heterodominio)* que aviva el enfrentamiento dialéctico entre el uso apropiado de los dispositivos y mensajes de la comunicación, favoreciendo la promoción de iniciativas descentralizadas, o el uso expropiado de los dispositivos y mensajes de la comunicación, media en favor del control y el dominio a distancia por parte de las jerarquías centralizadas al nivel del Sistema de Comunicación;
3. el par *optimismo – pesimismo* respecto al cambio organizacional que pone en tensión las diferentes percepciones acerca del futuro institucional, impulsa la transformación o no al nivel del Sistema Ecológico.

De acuerdo a lo expuesto en este Capítulo es posible reconstruir el esquema que ilustra la dialéctica de afectación entre los componentes de cada uno de los Sistemas que componen el MDCS de la siguiente forma:

SISTEMA SOCIAL	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	SISTEMA ECOLOGICO
Autoconstrucción	Participación (Autodominio)	Optimismo
vs	vs	vs
Heteroconstrucción	Dominación (Heterodominio)	Pesimismo

La predominancia encontrada en los diferentes pares dialécticos da lugar a sostener en esta primera instancia la emergencia de un proceso centralizador al nivel del núcleo de la institución en la configuración de cada uno de los Sistemas indicados por separado por la predominancia de los términos heteroconstrucción, heterodominio y pesimismo.

De todas formas esta hipótesis sólo se verá confirmada o no después del análisis de las afectaciones intersistemas, donde se podrá observar el papel de la mediación comunicativa al nivel de este segmento de públicos, aspectos que se abordan en el capítulo siguiente.

El Sistema social está caracterizado por la jerarquización vertical y deslocalizada de la toma de decisiones relevantes para el desempeño de las funciones organizacionales, y la carencia en estos públicos de una imagen mental consolidada respecto al acontecer institucional (expresado en el alto porcentaje de no respuesta). Estos constituyen al nivel del Sistema que se analiza los obstáculos más significativos para un proceso de autoconstrucción de la institución, pero a su vez resultan las herramientas más potentes utilizadas para la heteroconstrucción, aunque con las limitaciones mencionadas en cuanto a la inexistencia de una política comunicacional al nivel de RNSS.

Otra característica de la configuración que a este nivel es significativa, es la estructuración desigual de la pirámide de grados docente, y la baja proporción de cargos efectivos en este personal conformando el ciclo de heteroconstrucción de la siguiente forma: la posesión de cargos interinos relacionada a baja dedicación horaria en la institución, que a su vez implica salarios restringidos; determina de esta forma la debilidad de la institución descentralizada, que se agudiza por la adscripción –preceptiva– a los servicios centrales de la mayoría de los agentes institucionales locales.

<sup>53</sup> "Un sistema es autónomo si es capaz de especificar su legalidad, lo que es propio de él." (Maturana y Varela, 1994: 28). Las organizaciones autónomas son autopoieticas cuando a su vez se autoconstruyen, es decir se construyen a si mismas.

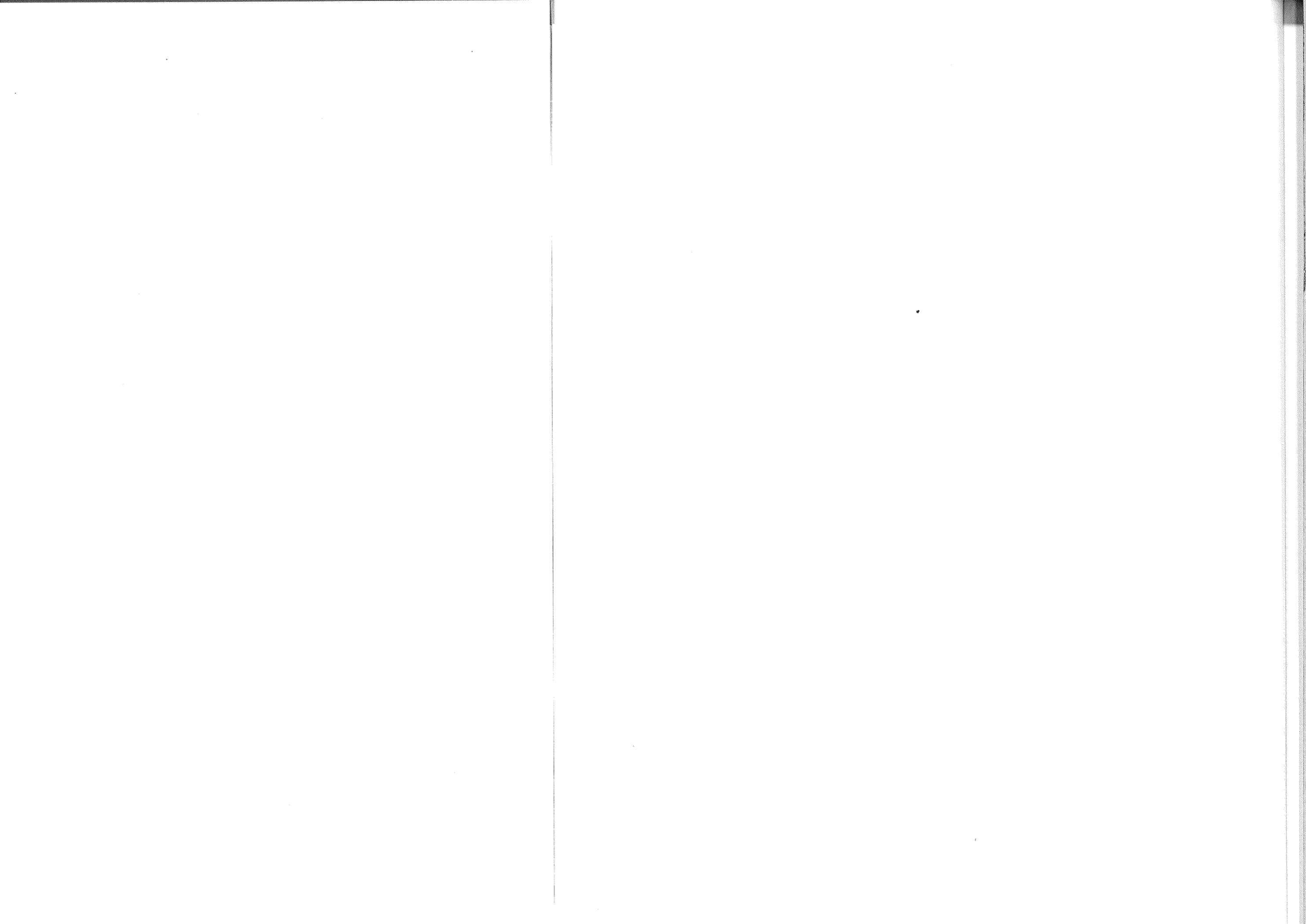
Más adelante se verá que el modelo centralizado mantiene a este grupo marginado conviviendo con una *elite* fuertemente conectada a la sede central mediante nodos representados por los *Directores de Departamento, Profesores de grados altos en las asignaturas correspondientes, y Jefes de Sección o Departamento* a nivel de la burocracia centralizada. Esto quiere decir que la forma de la centralización no resulta una estructura piramidal, sino más bien de forma nodal donde la homogeneidad está dada por la cultura central, y no por la existencia de una única fuente de poder representada en una persona o cargo.

En igual sentido las comunicaciones de información, aunque de escaso peso relativo, se asocian al uso de la *carta* (y el *fax*), caracterizan con claridad el modelo de mediación comunicativa –*de dominación a distancia*- hegemónico en el Sistema de la Comunicación. Fortalecido por el escaso peso de la comunicación de *formación* en el concierto de uso de los dispositivos de comunicación.

Al nivel del Sistema ecológico su comportamiento ambiguo describe que tanto la conformidad, como el malestar con el clima institucional alcanzan la misma meta en la representación social que los entrevistados realizan: un sentido fatalista del futuro institucional que podrá ser *igual o peor que antes* (equiparidad de los sistemas) dando pauta para el predominio del término *pesimismo* en el par dialéctico que configura el sistema.

En este sentido, el peso de la percepción pesimista se detecta en cuánto a la percepción de las relaciones al interior de la organización (*insatisfactorias*), quizás por la sustitución del Sistema de comunicación que se produce de hecho por la circulación del rumor como sostenedor de una proporción importante de la arquitectura organizacional y debido a la ausencia ya mencionada de comunicación institucional planificada.

En tanto el peso de la percepción optimista se observa en la comunicación docente – alumno como fortaleza del funcionamiento de la organización, y en la jerarquización de los proyectos institucionales por *mayores vínculos con la actividad privada y con los sectores sociales y mayor coordinación entre los servicios y entre estos y la Dirección*.



## Capítulo VIII

# LOS FUNCIONARIOS DOCENTES Y NO DOCENTES:

## Dinámica de afectaciones intersistemas

Los procesos institucionales ponen en juego un conjunto de relaciones de las que se pretende dar cuenta empleando el Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social. Las mutuas afectaciones entre los Sistemas, que prevee el modelo de referencia que en sus aspectos más interesantes involucran a agentes, actores y sujetos, miembros de la organización que se estudia.

Se producen relaciones relevantes entre los agentes encargados de la toma de decisiones, los actores de la comunicación de esas decisiones, y las consecuencias que perciben los sujetos activos en el quehacer institucional, conformando de esta forma una arquitectura organizacional peculiar.

Las conexiones entre los Sistemas involucran pues las expectativas de los sujetos vinculadas a la imagen que estos tengan de la estructura organizacional, y la posición que estos ocupan de acuerdo a sus características socio-ocupacionales dentro del marco institucional.

Van a influir en las expectativas de los sujetos respecto a su calidad de vida en el futuro y sobre la percepción que tienen de la propia estructura institucional, en acuerdo con su situación actual dentro de ese ambiente así como a cuál sea el uso que hacen de los recursos institucionales para adaptarse al entorno.

Las formas de estas relaciones entre componentes y sistemas permiten generar una representación del acontecer de la institución, estableciendo posicionamientos presentes y estrategias de mejoramiento hacia el futuro de sus miembros.

Importa en este capítulo describir la percepción del funcionamiento de la comunicación interna, especialmente referida a las articulaciones establecidas entre la evaluación del desempeño de las funciones, (tanto de docentes como funcionarios no docentes), con la percepción de la estructura organizacional, el uso de los dispositivos de comunicación al interior de la institución, con los propios actores de la comunicación y los agentes responsables de la toma de decisiones.

Los Sistemas además, en sus mutuas afectaciones describen la comunicación de la institución con su entorno, posibilitando menor o mayor permeabilidad, apertura o cerramiento a las relaciones con el mismo.

Estas mutuas afectaciones se producen a un doble nivel en la institución: en su versión centralizada, la Universidad de la República, y en su versión descentralizada la Regional Norte; clivaje que se tuvo especialmente en cuenta en la investigación realizada.

### VIII.1 Agentes, actores y sujetos en el funcionamiento institucional

#### VIII.1.1 Decisiones y comunicaciones

##### VIII.1.1.1 Actos de gestión operativa

Efectuando un análisis desde la base de la pirámide que ordena jerárquicamente los actos de la gestión institucional<sup>54</sup>, **la toma de decisiones respecto a los asuntos más operativos (asignación de responsabilidades en el servicio)** considerados en forma global, corresponden en un 31% a la categoría de agentes que agrupa *Director de Departamento, docente de mayor grado o Jefe de Servicio pertenecientes a Facultad*, en otras palabras a la jerarquía académica del servicio central.

Ni las autoridades descentralizadas, ni tampoco los docentes, aparecen como protagonistas de las iniciativas en los asuntos organizativos al nivel más bajo, si consideramos la pirámide que jerarquiza los actos de la gestión institucional operativa media y superior, sino que estas quedan en manos de los gestores radicados en las Facultades en Montevideo.

Es decir denota un elevado nivel de control de parte de los decisores mencionados sobre los miembros de la institución descentralizada. Este no es un control centralizado en una persona, sino, que está distribuido entre los diferentes agentes que conforman la categoría mayoritaria mencionada. Además se debe tener en cuenta que esos agentes corresponden a configuraciones también genéricas, y que pertenecen a distintos servicios centrales, más aún dentro de los distintos servicios centrales a distintas cátedras y asignaturas.

<sup>54</sup> Por más información ver Frigerio, G. y Poggi, M. "Cara y ceca". Ed. Troquel. Buenos Aires, 1994.

Por lo tanto la centralización si bien existe no se refiere a una verticalidad unipersonal que responda a una autoridad única, sino que se trata de la centralidad respecto a una cultura central que define roles y relaciones con la institución descentralizada.

Para decirlo de otra manera, no se trata de una estructura de *astro* (Gaitán Moya y Piñuel Raigada, 1998: 209), donde todos mantienen relación con una figura central, sino que como se ha dicho se trata de una institución compleja, donde existen un conjunto de servicios funcionando en la misma organización, vinculados a sus también diferentes servicios en la sede central. Profundizando aún más, cada servicio realiza un conjunto de funciones en la entidad descentralizada con reparticiones diferentes para cada una de ellas.

A título de ejemplo, la titulación de Abogado la brinda la Facultad de Derecho, que cumple servicios en Regional Norte; dentro de la carrera de Abogacía existen unas cuantas asignaturas como por ejemplo, Derecho Penal, que la asume el Instituto de Derecho Penal y sus diferentes Cátedras cada una de las cuáles asume la responsabilidad de los cursos que se realizan en la Regional Norte. Lo mismo (con pequeñas variantes de acuerdo a los servicios o las cátedras) ocurre con las otras tantas formaciones que se brindan en la organización descentralizada, Agronomía, Veterinaria, Arquitectura, etc. Son estas relaciones las que se producen de forma centralizada de acuerdo a los datos que se están analizando.

Volviendo sobre los datos es casi inexistente la influencia de los miembros de la entidad descentralizada, ni siquiera en los cambios más operativos de la dinámica organizacional. La decisión acerca de éstos pasa por agentes radicados en la entidad central hablando en esta perspectiva abierta que se mencionó antes.

Si se controla en función de la calidad que poseen en la institución se puede observar que la categoría funcionarios no docente se comporta en forma diferente a este respecto.

Aparece una relación significativa cuando se trata de los funcionarios no docentes, donde el Director de RN asume un protagonismo relevante, que además es acompañada de dimensiones destacables de iniciativa de funcionarios y jefes de sección de menor nivel, aspecto que parece democratizar en algo la operativa organizacional.

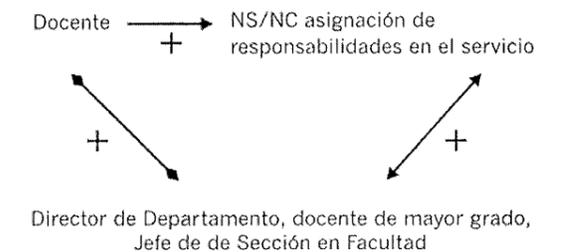
La relación entre la categoría docente y el desconocimiento del primer nivel de decisiones en la gestión institucional (tan operativo como la asignación de responsabilidades en el servicio), habla de la alienación con que la mayoría de este grupo vive la función institucional. Asimismo, la asociación positiva entre la categoría *Director de Departamento, docente de mayor grado, etc.* y la calidad *docente*, señala quiénes son los que resuelven e intervienen efectivamente en tales asuntos, ante la ignorancia (o indiferencia) generalizada de los afectados por ellas.

En otras palabras, en lo que hace a los docentes, los que informan al sistema en sus aspectos más operativos de la organización, lo hacen desde la ignorancia más o menos profunda de la realidad concreta de sus subordinados, asignando contenidos y códigos a roles institucionales distantes. Lo que hace pensar que este -el rol- se configura de todas formas, pero con una configuración local y con perfiles diferenciales respecto a la imagen esperada por la autoridad central configuradora, generando lo que Muñoz Carrión (1988) denomina un *malentendido trágico* que sin duda repercute en el funcionamiento institucional.

Aún hay más, debido a su localización distante del escenario, que se origina en una distancia física y deviene como se expresa, en distancia cultural, ni siquiera le es posible a aquella (autoridad central), monitorear directamente su funcionamiento generándose un espacio de autonomía relativa (autocontrolada).

El seguimiento a distancia que este modelo muestra, pone en manos del sistema de comunicación<sup>55</sup> la responsabilidad de mantener el funcionamiento y la cohesión institucional con los riesgos de la generación de ruidos y reinterpretaciones que la naturaleza mediacional de tal sistema conlleva, permitiendo o impidiendo la construcción institucional.

Modulaciones de sentido que inevitablemente imprimen diferentes orientaciones a la dinámica de la misma provocando frustraciones debido a expectativas encontradas entre los participantes del acontecer institucional, e insatisfacciones por logros no alcanzados.



<sup>55</sup> La institución no otorga prioridad a la comunicación.

En otras palabras, las afectaciones que se producen entre este Sistema Social centralizado, el Sistema de Comunicación abandonado, y el Sistema Ecológico ignorado, se hacen evidentes en este caso y desnudan la relación *a control remoto* del sistema organizacional que tiene su presencia desde estos procesos más concretos de la pirámide de los actos de la gestión.

#### NÚCLEO INSTITUCIONAL / Actos de gestión operativa

- ↪ El control se encuentra centralizado en diferentes nodos jerárquicos quedando un espacio local de autodeterminación sin cobertura institucional;
- ↪ No se detecta influencia en la toma de decisiones de las autoridades descentralizadas, excepto en la percepción de los funcionarios no docentes;
- ↪ Los que informan al Sistema lo hacen desde la ignorancia de la realidad concreta de sus subordinados dejando a la deriva el mencionado espacio local;
- ↪ Las pocas alternativas de autoconstrucción son ejercidas por los funcionarios;
- ↪ La comunicación entre docentes y jefes supervisores es directa prescindiendo del coordinador de Servicio.

Elaboración propia, 2002

El término heteroconstrucción se concreta en dominación a control remoto, en la inter-afectación del Sistema Social y Sistema de la Comunicación, aunque deja abierto un espacio local de autodeterminación, carente de una cultura institucional que lo albergue debido al abandono que padece el Sistema de Comunicación a ese nivel.

Los docentes de acuerdo al Servicio en que realizan su actividad (Regional Norte o Facultades), sostienen la hegemonía de los jefes centrales de Facultad en la toma de decisiones. Esto no es así, cuando se observan a los funcionarios no docentes, estos otorgan el protagonismo al Director de RN, y donde además en su totalidad pertenecen a los Servicios de RN.

Cuando se invierte la perspectiva observando las iniciativas democráticas, la participación en los asuntos institucionales del tipo que se está analizando, aunque escasa, la promueven los pertenecientes al servicio descentralizado o sea Regional Norte, en amplia mayoría (75%), quedando un 25% de *docentes y/o funcionarios, jefes de servicios de RN*, que ejercen esa participación y dicen pertenecer a las Facultades. Este

parece ser el único espacio de autoconstrucción colectiva y de participación, que se produce en la institución.

Utilizando el método lógico, la pertenencia a esta categoría establece una relación de implicación sobre la categoría *Director de Departamento, docente de mayor grado, Jefe de Servicio de Facultad*, cuando estos son actores de la comunicación. En otras palabras la relación comunicativa de estos es con aquellos, y no otros, prescindiendo del *Coordinador de Facultad en RN* que cumpliría un papel diferente al esperado por los docentes locales, como se verá en el apartado siguiente.

Sintetizando, para el caso de los actos más operativos de la gestión institucional como lo son *la asignación de responsabilidades en el servicio*, la decisión queda en manos de las jerarquías centrales, que son protagonistas de la relación comunicativa correspondiente, especialmente para el caso de los docentes.

#### VIII.1.1.2 Actos de gestión de nivel medio

Ahora bien, subiendo un escalón más en esta pirámide de los actos de gestión institucional y relacionando agentes y actores para el caso de la *organización de eventos de formación o capacitación*, la relación más fuerte es de implicación positiva entre las *no respuestas* y el *Decano o Director de Servicio central* como agente de toma de decisiones.

Es decir, los entrevistados responden no saber que los Decanos, etc., toman efectivamente decisiones al respecto, seguramente porque lo hacen en escasas ocasiones. En igual sentido, resulta interesante el papel mediador que cumplen los Coordinadores de Facultad en RN, para este tipo de decisiones, donde se interponen cumpliendo funciones de actores de la comunicación, con toda la relevancia mediacional que esa función adquiere en una institución gestionada a distancia como la que se está analizando.

Si se acepta conjuntamente con el Prof. Piñuel (1997: 98):

“La formación y la comunicación interna se encuentran íntimamente ligadas entre sí. De una parte, comparten el mismo campo de aplicación (el personal) y el mismo objetivo general: adaptar a la institución a las exigencias actuales y futuras de cambio, transmitiendo un mismo discurso argumentativo.”

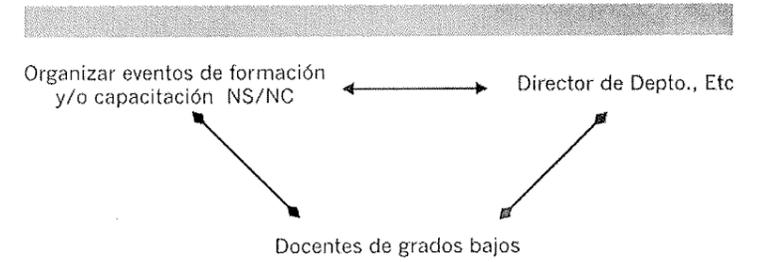
Se ubica claramente el status esencial de este tipo de actos y comunicaciones asociadas en la institución que se está analizando en la medida de que se trata de una organización en proceso de transformación, aunque aparecen muy esporádicamente dichos eventos en la vida de la organización, los promotores de los mismos son parte esencial del pilotaje del cambio institucional, y se corresponderá o no con el papel esperado por los demás miembros de la institución respecto a dichos agentes del cambio.

#### NÚCLEO INSTITUCIONAL / Actos de gestión intermedia

- ↪ Emerge la función efectiva de los Coordinadores: su relación política directa con los Decanos;
- ↪ Los docentes grados altos se comunican con la jerarquía centralizada, los bajos no;
- ↪ El aislamiento de los docentes grados bajos, mayoritarios y principales clientes de las actividades de formación, queda al descubierto;
- ↪ Las pocas alternativas de autoconstrucción son ejercidas por los funcionarios.

Elaboración propia, 2002

También aparece una relación de interdependencia entre el rol de agente y el de actor de la comunicación en la categoría *Director de Departamento, docente de mayor grado o jefe de Servicio de Facultad*, interacción esta que adquiere una especial caracterización, cuando se observa su relación con el tipo de grado de los docentes, marcando un clivaje entre grados altos –que establecen la comunicación- y grados bajos –que no establecen comunicación, prefigurando una suerte de elite organizacional en la gestión de los procesos institucionales que involucra a estos agentes.



Nuevamente el aislamiento de la mayoría de los miembros del corpus institucional queda al descubierto agregándose además, la relación negativa entre los agentes decisores y los docentes de grados bajos ampliando la brecha que los separa en perjuicio de la integración en el marco de la organización.

Queda evidente la estrecha vinculación entre autoridades y grados altos, asociaciones que tomarán significación cuando se analicen las opiniones respecto del futuro institucional, y los problemas y proyectos más importantes de la Regional Norte.

La cuña de la autoconstrucción se hace nuevamente presente en el caso de los docentes y funcionarios, y Jefes de Sección de RN, donde la toma de decisión sobre estos asuntos se corresponde con la ruta de la comunicación. Aunque es justo afirmarlo como una posición muy minoritaria dentro del espectro institucional, de todas formas jerarquizando la conciencia responsable de los funcionarios no docentes de la Regional Norte. Igualmente como se verá en apartados siguientes, estas iniciativas son poco recurrentes en el panorama de la organización.

Muy similar es la situación del Director de RN, que asume ambas funciones (decisión y comunicación) en forma coincidente, pero solamente circunscripto al área que ocupan los funcionarios no docentes, y sus funciones correspondientes. Esto de alguna forma le otorga un cierto protagonismo en la dinámica de funcionamiento de la institución descentralizada aunque con las limitaciones mencionadas.

Es importante destacar que la importancia que se le da en este análisis del funcionamiento institucional a la coincidencia en una misma categoría del papel de agente y actor de las comunicaciones, tiene que ver con la detección de quienes son los protagonistas de las dinámicas institucionales a efectos de ir observando el devenir de los pares dialécticos *autoconstrucción - heteronconstrucción* (nivel del SS) de la organización descentralizada; y *participación - dominación* (nivel del SC), confirmándose la argumentación que se viene sosteniendo en cuanto al predominio de los segundos términos del par en la afectación de ambos sistemas (SS y SC).

### VIII.1.1.3 Actos de gestión superior

Al nivel más alto de la escala de actos de gestión, y eventualmente el más importante<sup>56</sup> es decir aquellos *actos que resuelven la selección o ascenso del personal*, no aparecen en los datos relaciones fuertes en ningún caso.

Agudizándose aún más, la invisibilidad por parte de los miembros de la organización de quiénes son los responsables a nivel institucional de este tipo de decisiones, seguramente por la ignorancia que se tiene de ello. Pero además por lo poco usual de estas situaciones en la vida cotidiana de la institución. Condición que resulta coincidente con la amplia mayoría de los miembros que poseen contratos interinos y también grados bajos, relación ya mencionada en apartados anteriores.

Sin duda que la dinámica del Sistema Social está determinando la eficacia del Sistema de Comunicación, la ausencia de fenómenos de este tipo en el acontecer no proponen la generación de comunicaciones al respecto.

También hay que destacar que en los casos que esto ocurre la rutina de comunicación que se sigue no resulta ser la más adecuada consistiendo básicamente en el cumplimiento de la normativa burocrática establecida, emisión de circular, publicación en cartelera, y de comunicados de prensa estandarizados. En ningún caso se sigue la máxima "para cada público su mensaje; para cada mensaje, su público, según la naturaleza de la información que se va difundir" (Piñuel, J.L., 1997: 98).

#### NÚCLEO INSTITUCIONAL / Actos de alta gestión

- ↳ Son invisibles a la mayoría de los miembros especialmente respecto a quienes son los responsables de tomar las decisiones;
- ↳ El riesgo del funcionamiento anómalo no es sólo la imposibilidad de autoconstrucción de una nueva organización descentralizada, sino la desintegración de la propia organización en su conjunto.

Elaboración propia, 2002

<sup>56</sup> El enfoque sistémico que forma parte del instrumental teórico atenúa esta afirmación de jerarquización, ya que en esta perspectiva "todo tiene que ver con todo", y la estructuración solamente se hace en términos de una *ficción metodológica*, y nada más.

Es clara la intencionalidad estacionaria de la dinámica institucional en este sentido justificando la problemática específica de la comunicación en la institución que está presente en toda la dinámica organizacional.

Si además este funcionamiento irregular e infrecuente crea o profundiza diferentes conformaciones culturales<sup>57</sup> que se relacionan entre sí, produciendo lo que aquí se llama el *control remoto*, en definitiva se inclina la balanza del par dialéctico antes mencionado a favor de la heteroconstrucción institucional y perturba la emergencia de una cultura organizacional que promueva la construcción de una institución adaptada al entorno en que se desarrolla.

"La cultura se produce en grupo, como se ha dicho es colectiva y construida socialmente, por tanto a grupos sociales diferentes corresponderán culturas diferentes. En caso contrario perdería relevancia su estudio ya que el conocimiento de las mismas es lo que permite diferenciar las organizaciones y explicar -aunque fuere en parte- su éxito o su fracaso respecto a los propósitos que la mueven en la sociedad en que se desempeña.

Ahora bien, como se mencionó en apartados anteriores la cultura es la máquina que produce las representaciones de los actores acerca de sus vivencias cotidianas, en particular sus prácticas y promueve la formación de los valores, y cumple especialmente este papel a la hora de construir las representaciones acerca del acontecer de la organización, generando lo que se va a denominar Identidad de la Organización.

También es cierto que estas representaciones (por tanto la Identidad) no son siempre homogéneas, más bien es posible que sean heterogéneas y que varíen en función de los diferentes grupos, que existen en toda organización de acuerdo a su posición jerárquica, especialidad funcional, etc., y que pujan por obtener el predominio dentro de la misma.

Es en ese territorio donde la comunicación va a desempeñar su papel como mediadora o mediada, de acuerdo al modelo expuesto anteriormente (Capítulo II), y que esta investigación utiliza para explicar la conformación de la Identidad en la institución universitaria que se toma como objeto material de estudio." (Capítulo III)

El análisis que se viene exponiendo de las relaciones predominantes entre agentes y actores, (entre SS y SC) deja al descubierto los riesgos que puede incurrir una institución cuyos procesos funcionan con características tan diferentes entre uno y otro de los tipos de agentes relacionados, que pertenecen a sedes universitarias distintas, central y descentralizada.

Sumado al descuido con que la organización trata los procesos de comunicación en uno y otro sentido, en una y otra sede, en una y otra de sus modalidades, de información, de formación y de motivación.

El devenir de estas situaciones, no sólo afecta y afectará en el futuro la dialéctica *autoconstrucción - heteroconstrucción* (SS) y *participación - dominación* (SC), sino que más aún, concierne directamente a la *información - desinformación* de la Universidad en su conjunto. O sea, ya no se trata como solución que la Regional Norte, incline la vara del primer par dialéctico en su favor como es de esperar ante una transformación descentralizadora, sino que la producción continuada de estas anomalías difuminadoras de identidad organizacional irá poco a poco afectando a la relación tensa entre *información - desinformación* respecto a la totalidad de la institución involucrada.<sup>58</sup>

Volviendo sobre el rúter de los datos sólo resulta nítido en las respuestas analizadas el doble papel (agente/actor) del Director de RN, aunque proporcionalmente muy minoritario y reducido a una esfera bien delimitada los funcionarios no docentes. Este jerarca

descentralizado localizado en la sede cumple además funciones de actor de la comunicación principal, o secundario, en las otras instancias decisorias ya mencionadas, apoyando de alguna manera la función de aquellos órganos.

Desde una perspectiva *autopoietica*<sup>59</sup> la forma como se resuelve en estos casos la dialéctica *información - desinformación* sólo conoce apenas embriones del orden autoconstructivo. Es decir aquellos que asocian toma de decisión y comunicación articulada en el contexto de la organización, y son el *Director de RN* y los *Docentes, Funcionarios y Jefes de Sección de RN*. En todos los demás casos decisionales los desencuentros e incoherencias entre las dos funciones comparadas se hacen evidentes con las repercusiones que esto implica en el funcionamiento institucional, en los cuáles quienes seleccionan personal, no definen las tareas a realizar, ni controlan la ejecución de las mismas, como tampoco se localizan en el servicio donde estas se ejecutan. Sin duda este es uno de los nudos gordianos de la *información institucional* que la misma tendrá que enfrentar y resolver de acuerdo al escenario que se propone para el futuro.

#### NÚCLEO INSTITUCIONAL / Heterconstrucción - heterodominio - pesimismo

Las relaciones entre el sistema social y el sistema de comunicación dan cuenta de la predominancia del desconocimiento por parte de los miembros de la institución de quienes son los que toman las decisiones, y su articulación con los encargados de las comunicaciones de estas decisiones, esto es especialmente perjudicial para el caso de los docentes interinos y con grados bajos que permanecen aislados e ignorantes.

También dan cuenta del papel central que juegan los Coordinadores de Facultad en RN, cuando se trata de orientar el cambio organizacional, en su estrecha vinculación con los públicos cuando los públicos son los docentes (interinos de grados bajos), y del Director de RN cuando los públicos son los funcionarios no docentes.

En definitiva las afectaciones intersistemas (SS SC) dan prueba que los procesos organizacionales se producen a espaldas de sus miembros, en una institución localmente desarticulada por la forma de relacionarse con la sede central, cuya dinámica se conforma a distancia, sin procesar acciones de monitoreo o realimentación imprescindible para la conformación de la misma y de una cultura organizativa que sostenga su existencia actual y futura.

La excepción la configura la relación con los funcionarios no docentes, que encuentran en la autoridad descentralizada un referente cercano para la resolución de sus asuntos, aunque limitado ya que no en todos los casos este es el protagonista de la actuación, sino que su lugar lo ocupan jerarcas de diferentes reparticiones centrales.

Elaboración propia, 2002

<sup>57</sup> Como se ha expresado con claridad en el capítulo teórico referido a la conceptualización de cultura organizativa, las características de la misma, tienen que ver con que:

- es colectiva y se construye socialmente (Berger, P y Luckmann, T., 1986);
- está referida a prácticas y a valores de las personas;
- es holística, involucra la globalidad de las dimensiones de la organización;
- está históricamente determinada;
- se enmarca dentro del ambiente organizacional;
- se adscribe al territorio ocupacional de las personas;
- no son "hechos ni objetos" sino "modelos de pensar, sentir y actuar";
- son socialmente relativas, es decir cambian de una organización a otra, al igual que su relatividad histórica estas culturas son relativas socialmente.

<sup>58</sup> Especialmente ante la hipótesis que el *descontrol remoto* trascienda lo territorial y contamine la organización en la totalidad de sus estructuras, como es posible prever y sostiene magistralmente el Prof. Errandonea en su libro "La universidad en la encrucijada" (Errandonea, A. 1998).

<sup>59</sup> "El sistema sólo puede producir operaciones en la red de sus propias operaciones. La red en la que esas operaciones se llevan a cabo es producida por esas mismas operaciones." "[...] por autopoiesis se entiende que el sistema se produce a sí mismo [...]". "[...] La categorización de la autopoiesis asume como punto de partida la cuestión radical de la autonomía, ya que define el sistema desde sus propios elementos. Autonomía significa que sólo desde la operación del sistema se puede determinar lo que le es relevante y, sobre todo, lo que le es indiferente." (Luhmann, N; 1996: 90).

### VIII.1.2 Estructura organizacional y expectativas de futuro

Centrando el análisis en la expectativa del futuro institucional y la imagen de la estructura organizacional, ambas dimensiones se asocian significativamente en forma global, aunque la intensidad de la asociación es baja. A nivel de las celdas, solamente se asocian con relevancia los que tienen una imagen de verticalidad respecto a la organización institucional y los que se decantan por una evolución pesimista del futuro institucional.

Esto permite afirmar que de alguna manera las preferencias democráticas en el funcionamiento institucional favorecen la construcción de escenarios futuros alentadores a la información. En otros términos la participación en los asuntos institucionales promueve la construcción optimista acerca del futuro institucional, sin duda esto está relacionado con la motivación que genera el sentirse constructor del destino institucional que promueve a su vez sentimiento de pertenencia a la misma.

Ahora bien, si se observan las opiniones acerca del futuro institucional, cuando se asocia estadísticamente con el tipo de grado que posee el entrevistado, se ve una perfecta relación entre aumento de grado y percepción más optimista, en tanto cuando va bajando el grado la percepción acerca del futuro se hace menos esperanzadora.

En otras palabras, aquellos para los cuales la institución ha respondido adecuadamente, satisfaciendo sus expectativas, también confían más en la misma respecto al futuro. En tanto los que se encuentran postergados por la dinámica institucional, esperan menos de ella, y construyen un escenario futuro de mayor deterioro o igual, en definitiva una visión pesimista del mismo.

Esto se puede explicar en función del estancamiento en que se encuentran las carreras funcionales de la mayoría de los miembros que componen el núcleo organizacional, como lo demuestra el promedio de antigüedad en el ejercicio del cargo, cercano a los siete años, en la población que se está estudiando, y el bajo nivel de grado alcanzado. Es decir una amplia mayoría de ellos aún está en el primer escalón de la carrera funcional alertando de la presencia de una pirámide de grados desestructurada con forma achatada.

Este desequilibrio está provocando la percepción pesimista del futuro observada, o sea, la relación asociativa negativa entre la posesión de grado bajo y la percepción de mejor futuro institucional.

Es decir que la situación de estancamiento descrita anteriormente, tiene clara incidencia en las expectativas del futuro que este grupo social construye respecto del futuro institucional.

Las dialécticas *autoconstrucción-heteroconstrucción*, y *optimismo-pesimismo* toman cuerpo en estas relaciones que se describen de un colectivo postergado por la organización, que además y como se ha dicho en el apartado anterior, está siendo literalmente ignorado en las comunicaciones al interior de la institución y ni que hablar en la toma de decisiones de los asuntos de la misma.

También se observa otra relación entre variables, y es la interdependencia positiva entre aquellos que opinan, que el futuro institucional será igual, y los que reconocen a la organización como una estructura integrada. Esta relación se encuentra mediada por la asociación con el tipo de grado que poseen los entrevistados, en este caso la percepción del futuro no es negativa como se vió para el caso anterior, porque justamente los que visualizan la estructura organizacional como integrada, son aquellos que poseen grados altos, por tanto es perfectamente lógico en función de la argumentación desarrollada en el párrafo anterior, que estos no opinen lo mismo, ya que su condición sociolaboral es totalmente diferente en el marco institucional aunque su peso cuantitativo es ínfimo entre los miembros de la organización.

Las afectaciones mutuas entre SS y SE indican una mejor adaptación a la organización presente y futura por parte de los miembros de la institución con grados altos, que aquellos que poseen grados bajos.

Es también análoga la relación entre, percepción del futuro institucional y la imagen del organigrama institucional que ellos mismos construyen en su mente. Para el primer caso, los más optimistas, el organigrama es integrado, participativo, deseado, en tanto en el segundo caso, los más pesimistas, el organigrama es vertical autoritario, excluyente, indeseado.

#### NÚCLEO INSTITUCIONAL

El progreso en la carrera académica promueve percepciones optimistas del futuro institucional, en tanto el estancamiento, lo contrario.

Elaboración propia, 2002

Futuro institucional Igual  $\longleftrightarrow$  Tipo de organigrama integrado

## VIII.2 El uso de los medios de comunicación de masas

Los miembros de la organización, actuando en tanto sujetos que requieren adaptación y/o acomodación al entorno en que desempeñan su actividad apelan a diferentes fuentes de información, y a partir del uso que de estas construyen su cosmovisión acerca de los objetos de referencia. A esa articulación de fuentes de información y uso de las mismas, a las invariantes que definen hábitos de uso y de pensamiento, es a las que se hace referencia en este apartado.

Por ello se describe aquí la relación que estos sujetos construyen con las fuentes de información, y especialmente los hábitos que estos dibujan en esa relación. En este sentido, las preferencias por determinados medios resultan relevantes, la *prensa* (97 pts.) aparece como el medio más utilizado a la hora de informarse sobre la educación, seguida por la *televisión* (87 pts.) y en tercer lugar la *radio* y los *semanarios o revistas* (72 pts.), *La gaceta universitaria*, se ubica en último lugar con 32 puntos. Esto resulta preocupante al ser el medio especializado en la institución, aunque hay que indicar que este se edita y publica en la sede Montevideo y que su distribución es restringida.

En cuánto a la prensa resulta relevante la paridad existente entre prensa local y regional con la prensa nacional, fundamentalmente en el entendido de que las noticias de la institución descentralizada se publican en la prensa local y regional, no así en la prensa nacional, donde se publican las noticias que tienen que ver con la Universidad en su conjunto.

En la *televisión* la delantera la llevan las cadenas nacionales (61%), e incluso las extranjeras (23%), y sólo en último lugar aparecen los canales locales (13%).

Se invierten los términos cuando se cambia de medio, y se analiza la audiencia radial, un 59% escucha las *radios locales*, en tanto, un 22% las *nacionales*, y el resto las *extranjeras*.

Ahora bien, si se analizan la *opinión respecto del futuro* y sus hábitos en cuanto al uso de los medios de comunicación, es decir *cuál es el medio que utiliza para informarse sobre la educación*, en términos porcentuales aquellos que *se informan por radio* coinciden en forma mayoritaria con los que opinan que el futuro institucional será *mejor*, y cae fuertemente entre los que opinan que será *peor que hasta ahora*.

Si se focaliza el punto de análisis sobre las características de los diferentes medios de comunicación, las televisiones local y nacional, marcan una asociación positiva respecto a la opinión *mejor que hasta ahora*, emitida por los entrevistados en cuanto al futuro institucional.

Esta distribución se ve contrariada por los televidentes de medios extranjeros, donde la opinión mayoritaria acerca del futuro institucional, es que será *igual*.

En cuanto a la radio, la preferencia es altamente mayoritaria de las *radios locales*, pero estas no inciden en un sentido u otro respecto a las opiniones acerca del futuro institucional. Si lo hacen las *radios nacionales*, donde su escucha se asocia con la respuesta *mejor que hasta ahora*.

### NÚCLEO INSTITUCIONAL

La dialéctica entre información-desinformación, no logra adquirir tensión ni polarización clara en torno a los hábitos en el uso informativo de los medios de comunicación.

Si bien es significativo el uso informativo de la radio en su relación con las expectativas respecto al futuro, no aparece ninguna especificación particular entre las categorías.

Otra asociación relevante aparece entre las variables *antigüedad* y utilización de los medios de comunicación de masas, allí la *televisión* y la *Gaceta universitaria*, se asocian positivamente con usuarios que poseen una antigüedad media en la institución. Las *revistas y semanarios* y las *circulares*, se asocian con los miembros de mayor *antigüedad* en la institución. En tanto, las *reuniones* se vinculan mayoritariamente a los que poseen menos antigüedad en la institución.

La dialéctica entre *información-desinformación* no logra adquirir tensión ni polarización clara en torno a los hábitos en el uso informativo de los medios de comunicación. Si bien es significativo el uso informativo de la radio en su relación con las expectativas respecto al futuro, no aparece ninguna especificación particular entre las categorías.

Elaboración propia, 2002

### VIII.2.1 Comunicaciones y sus efectos organizacionales y personales

Las relaciones que establecen los tipos de comunicación en la institución, los dispositivos utilizados en uno y otro caso, se solidarizan o no con determinadas construcciones mentales de los entrevistados respecto a la organización y la marcha de sus procesos, y respecto a la percepción de su vida personal, y el futuro de la misma.

"[...] la comunicación es imprescindible para el buen funcionamiento de una organización, pues posibilita las informaciones necesarias para el desarrollo y supervivencia, ayuda a la puesta en marcha de las actividades directivas de planificación, organización, motivación y control, permite la creatividad de los trabajadores y su integración en grupos de trabajo, mantiene en contacto directo a la organización con el medio exterior y ayuda a esta a mejorar su competitividad y adaptación a los cambios del entorno.

De igual manera, existe una estrecha relación entre la comunicación y los diversos comportamientos individuales y sociales que coadyuvan al logro de las metas de la organización, tales como el grado de motivación del trabajador, su nivel de implicación con los objetivos de la misma o el clima que impere en dicha organización. Desde este punto de vista, el establecimiento de una adecuada comunicación conllevará importantes mejoras en los niveles de eficiencia y éxito de una organización. Por un lado, potenciará la motivación y sentimiento de autoestima del trabajador; por otro, repercutirá en la productividad y rentabilidad de la institución." (Zarco, V. y Ardid, C.; 1998: 137 - 138).

#### NÚCLEO INSTITUCIONAL

Las reuniones para asignar tareas promueven la satisfacción con la actividad desarrollada en la institución. Constituyen un herramienta potente para la autoconstrucción institucional, la participación comunicativa y el desarrollo de actitudes optimistas.

Elaboración propia, 2002

Atendiendo a los **efectos organizacionales**, si se observan los dispositivos de la comunicación, (que aparecen bastante abandonados por la institución), estos establecen una relación en términos estadísticos con la variable que mide la satisfacción que le otorga su actividad en la institución, cuando se trata de comunicar la asignación de tareas en el servicio. Es de asociación entre la percepción de satisfacción respecto a su actividad en la institución y el uso comunicativo de las *reuniones* para conocer el acontecer organizacional.

La comparación del uso que se hace de este dispositivo, y la *nota informativa o circular* refleja la oposición entre personalización e impersonalización en el ámbito institucional, dando la pauta de las preferencias que tienen los miembros de la misma por las relaciones personalizadas "*cara a cara*". No se puede dejar de lado que se trata, de una institución universitaria, donde la mayoría de los procesos en el cumplimiento de sus funciones son de naturaleza comunicativa, por la propia naturaleza de los servicios que se brindan. Por tanto, la diferenciación que establecen los distintos dispositivos de comunicación, va a marcar fuertemente el perfil que identifica a la organización en este sentido.

Si la comunicación transcurre a través de canales impersonales, y a distancia, como puede ser la *circular o nota informativa*, la institución se caracterizará por un perfil de identidad, (y obviamente de innovación): será fuertemente burocrático.

Ahora bien, si los canales de comunicación predominantes (e incluso preferidos) son de carácter personalizado y directo, la identidad de la organización y su cambio transcurrirá de otra forma: será participativa e integrada.

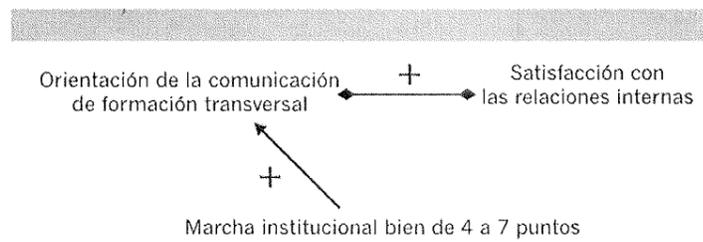
En este caso la asociación por el uso de las *reuniones* como dispositivo de comunicación, además muestra un sentimiento de satisfacción respecto al trabajo en la institución, por tanto, es deseable para los entrevistados.

En ese sentido la afectación entre SE, y SS aparece fuertemente comprometida en este dispositivo, "[...] cualquiera sea la naturaleza de los objetivos asignados a la tarea de comunicarse, **las reuniones** constituyen el dispositivo más directamente ligado a la función de mediación social de la comunicación interna y condicionado más directamente por una mediación estructural en su concepción y en sus consecuencias, pues afectan de forma dominante a la ergonomía de la organización e involucran, más que ningún otro, relaciones profesionales de trabajo." (Piñuel, J.L.; 1998: 118).

La relación entre comunicaciones y dispositivos, con la estructura institucional, se completa al referir más en detalle a la orientación de las comunicaciones en la institución.

La *orientación de la comunicación de formación*, se asocia con la opinión acerca de la marcha institucional que los entrevistados tienen, pues el análisis de los residuos ajustados indica la asociación entre orientación ascendente, y el intervalo de máximo puntaje (de

ocho y más puntos) acerca de la marcha institucional. La relación es de implicación positiva entre el intervalo medio (de cuatro a siete puntos), y la comunicación orientada transversalmente, como de asociación negativa entre esta y las relaciones internas satisfactorias.



**NÚCLEO INSTITUCIONAL**

Los datos permiten afirmar que la orientación transversal de la comunicación se asocia a mayor satisfacción con el clima institucional, mayor rechazo al organigrama vertical, es decir promueve la cohesión organizacional, si bien este no es el modelo predominante en RN.

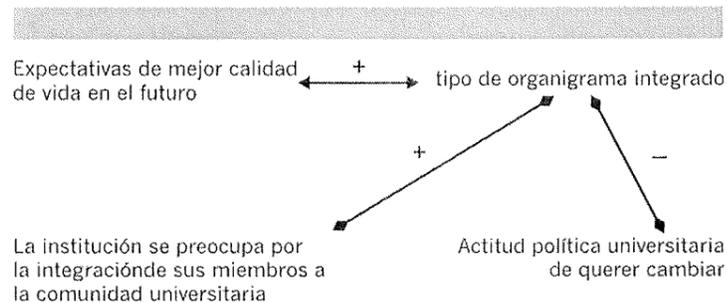
Elaboración propia, 2002

Con el nuevo cruzamiento de datos: (SC – SE) orientación transversal de la comunicación + satisfacción con el clima interno + y rechazo a la imagen vertical de la organización, quedan de manifiesto los problemas de cohesión social al interior de la organización, que sólo es posible resolverlos a partir de la generación de un sistema de comunicación que priorice la interacción transversal. Sólo el desconocimiento de estas afectaciones, entre los componentes provoca la actual realidad institucional.

Sintetizando, los pares *participación – dominación* (SC) y *optimismo – pesimismo* (SE) producen, interpretando los datos, una dialéctica de funcionamiento organizacional que pondera los términos *dominación y pesimismo* en esta fase.

Si se pasa al análisis de los **efectos que atañen a los individuos y sus familias**, como lo es el futuro de su calidad de vida, el nivel de optimismo entre los entrevistados es alto; mayoritariamente los entrevistados (docentes y funcionarios no docentes) piensan que mejorará, o a lo sumo quedará igual.

Entre los que opinan que su *calidad de vida será mejor*, la percepción de la estructura organizacional establece una relación de interdependencia positiva con una imagen integrada del organigrama. Dicho grupo manifiesta que *la institución se preocupa por la integración de la comunidad universitaria*, emergiendo una relación lógica de asociación positiva entre estas dos variables. Asociar participación e integración, parece ser la intención de este grupo lo que a su vez lo posiciona en la percepción positiva del futuro de su calidad de vida, en otras palabras la dinámica institucional integrada favorece la mejora de la calidad de vida o en su caso la percepción del futuro respecto a esta.



**NÚCLEO INSTITUCIONAL**

El análisis de las afectaciones entre el SS, el SC y el SE, deja entrever la presencia de una elite institucional, que media en la relación entre la jerarquía central, con la mayoría del cuerpo docente, y los funcionarios no docentes.

Elaboración propia, 2002

El resultado de la dinámica de los dos pares dialécticos comentados al analizar los efectos organizacionales se invierte al focalizar el análisis en las expectativas de vida de futuro de las personas.

La coherencia entre los dos niveles (organizacional y personal) emerge cuando se observan ciertas regularidades en las relaciones de las variables: *tipo de grados, actores de la comunicación, dispositivos de comunicación, tipo de organigrama* que atribuye a la institución, y percepción de la *promoción por la institución de integración de la comunidad universitaria*; y permiten detectar una serie de coincidencias:

- a. las percepciones tipo de organigrama integrado se asocia positivamente como se ha dicho con la idea de que la institución se preocupa por la integración;
- b. la posesión de grados altos se vincula en tanto receptores con los actores de la comunicación Directores de Departamento, docentes de mayor grado, etc.;
- c. que estos miembros de la organización además, están asociados al uso de reuniones como dispositivo de comunicación interna, e incluso más a través de ellas se informan de los asuntos de la educación;
- d. que además quienes perciben la organización como una entidad integrada adoptan una actitud negativa respecto a los cambios en la política universitaria;
- e. que a su vez expresan optimismo respecto a su calidad de vida en el futuro;
- f. que todo esto ocurre "a espaldas" de los entrevistados que declaran poseer grados bajos, que por el contrario, son pesimistas respecto al futuro de su calidad de vida, pero no respecto a la satisfacción actual con lo conseguido hasta el momento. Y no sólo eso sino, que además demuestran una fuerte actitud de cambio respecto a la institución, a la política universitaria, y en general respecto a la educación en el Uruguay.

Estas coincidencias habilitan la conclusión de que existe, en la institución, una *elite* con características peculiares, en cuanto a las prácticas institucionales, y a sus esquemas mentales respecto a la misma y su futuro.

La mayoría de los miembros con grados bajos, sostienen una posición de descontento con su nivel de vida, aunque en el total de la población que se estudia (el núcleo organizacional) esta no es la opinión proporcionalmente mayoritaria.

Esta débil asociación, tiene que ver en parte con la presencia de esa *elite* descrita en párrafos anteriores, y también con la aún escasa incidencia –en términos de ingreso– que para la mayoría de los encuestados (docentes y funcionarios no docentes) tiene su ocupación en la institución.

Por tanto, es perfectamente compatible el descontento referido en el párrafo anterior con la conformidad de los beneficios que le significa su actividad en la institución y su satisfacción respecto al nivel de vida alcanzado hasta el momento. (Sólo un 17% de respondientes se encuentra *poco satisfecho con su actividad en la institución*).

También es plausible, la explicación surgida del estudio de exploración donde la importancia que la presencia institucional tiene en la zona, cubre cualquier brote de disconformidad o manifestaciones de descontento respecto a ella misma, y contamina la opinión de los entrevistados, ante un examen exhaustivo y crítico de las respuestas institucionales en ese sentido.

### VIII.2.2 Uso de los dispositivos de comunicación y percepciones acerca de la institución y de su vida personal

Precisando el uso de los dispositivos de comunicación y su asociación con determinados efectos a nivel institucional y personal es posible construir constelaciones de relaciones para cada uno de los dispositivos mencionados por los entrevistados.

#### VIII.2.2.1 Relaciones de variables con el uso de la carta:

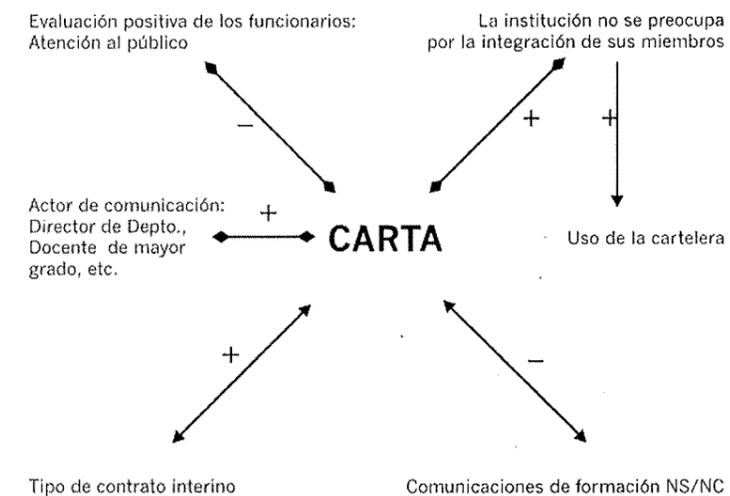
El uso de la carta como dispositivo de comunicación interna, se asocia en forma positiva a los actores de la comunicación agrupados en la categoría *Director de Departamento, docente de mayor grado, Jefe de Sección de Facultad*, es decir a la jerarquía perteneciente a la sede Montevideo. En coherencia con esta utilización se produce una asociación positiva con la percepción de que la institución no se esfuerza por integrar a sus miembros en la comunidad universitaria, y determina la preferencia por el uso de la cartelera como dispositivo de comunicación interna, en desmedro de otros más potentes en esta función de integración. Quedando en evidencia, el predominio de la percepción pesimista (SE) afecta el uso de los dispositivos (SC).

Lo que resulta relevante es que siendo la carta un dispositivo cuyo cometido es cumplir una función de mediación social en este caso entre los *Directores de Depto., docentes de mayor grado, etc.*, y los miembros cuyos contratos son *interinos*, está generando una asociación positiva, con la percepción de que la institución no se preocupa por la integración de sus miembros, y no sólo eso sino que además esta percepción implica el uso de la cartelera que es un dispositivo polivalente como mediador:

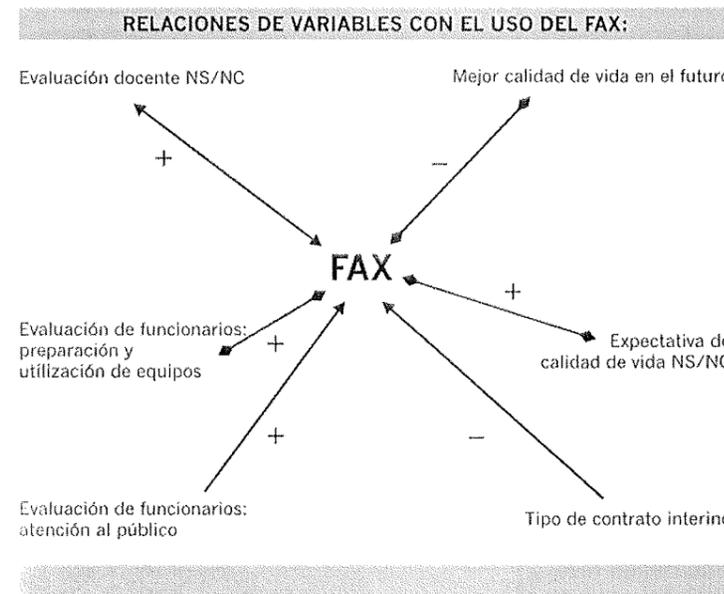
"[...] puede cumplir tanto funciones de mediación social, como funciones de mediación ecológica y metacomunicativa; pero como dispositivo mediado de comunicación, resulta prioritariamente condicionado por la mediación estructural considerado en su conjunto; pero tomando en cuenta la diversidad de informaciones que brinda y los sentidos de su circulación (ascendente, descendente, transversal y horizontal de la jerarquía social de la organización), caben en él casi todas las combinaciones de mediación." (Piñuel, J.L.; 1998: 104).

El fax es el dispositivo de comunicación más usado cuando se van a asignar tareas en el servicio; y esto además se asocia con la variable expectativa de su calidad de vida en el futuro.

#### RELACIONES DE VARIABLES CON EL USO DE LA CARTA:



En otras palabras observando la totalidad de los dispositivos empleados para la asignación de tareas en el servicio, la asociación significativa de mayor nodalidad la proporciona el uso del fax, ya que se relaciona además, con otras variables tanto con signo positivo, como negativo, la misma queda expresada en el gráfico que se incluye a continuación.



**VIII.2.2.2 Relaciones de variables con el uso del fax:**

El uso del fax, se presenta implicado por el tipo contrato *interino* en forma negativa, es decir, que esa categoría no emplea este dispositivo de comunicación en los procesos institucionales de los que forman parte.

Por otro lado, el uso del dispositivo está implicado por la evaluación positiva del desempeño de los funcionarios en la atención al público. O sea que valorar positivamente el cumplimiento de la función determina el uso del fax, aspecto este que tiene que ver con el carácter regional de la institución, donde una buena parte de los usuarios no residen en la localidad sede de la misma.

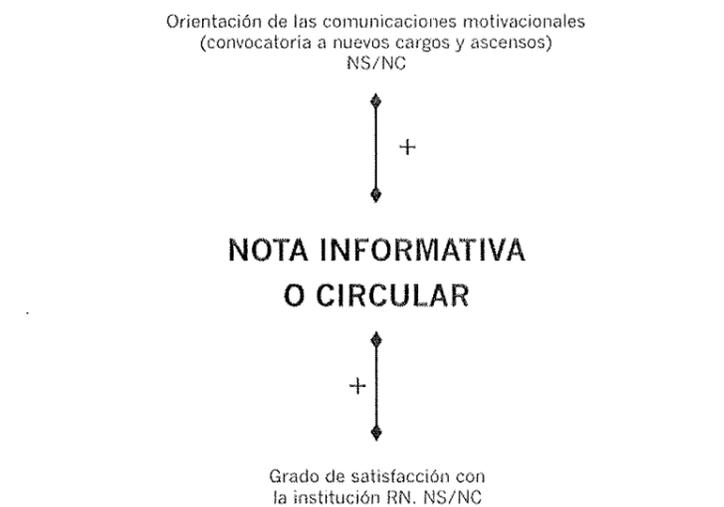
Además el uso del fax se asocia en forma positiva con los demás ítems de evaluación de los funcionarios en forma favorable al desempeño de estos, y con el desconocimiento del ítem de evaluación docente referido al manejo de equipos y utilización de materiales en este caso la vinculación es más débil de un grado de interdependencia.

En síntesis que el fax constituye un dispositivo bien acogido en la percepción de funcionarios no docentes, y respecto del desempeño de estos lo posiciona como una buena alternativa tecnológica de comunicación, y también como un canal utilizable de comunicación con y entre estos públicos. Especialmente la relación que se presenta con la función de atención al público lo potencia muchísimo como canal de vinculación con el entorno.

En este caso SE está nuevamente afectando a SC, particularmente en la relación *optimismo-participación*.

La asociación negativa aparece con la expectativa de mejor calidad de vida, sin duda que el signo de esta articulación tiene que ver con otra variable determinante antes mencionada, el tipo de contrato interino. Por tanto el uso del fax, está intermediando la relación ya comentada entre tipo de contrato interino, y percepción de un futuro desfavorable de su calidad de vida. Poco tiene que ver el uso de este dispositivo, como ocurre con el uso de otros dispositivos de comunicación, con la percepción que ellos tienen de su calidad de vida futura, es el SS que está afectando al SE, y esto no tiene que ver con la función que cumple el SC.

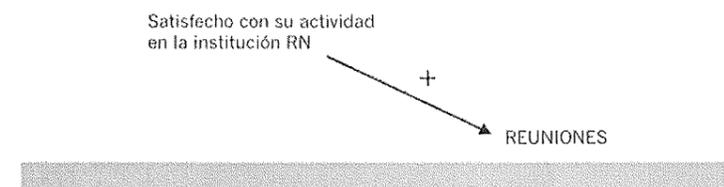
**Relaciones de variables con el uso de la NOTA INFORMATIVA O CIRCULAR:**



**VIII.2.2.3 Relaciones de variables con el uso de la nota informativa o circular:**

La mención de este dispositivo de comunicación interna, como el más relacionado a las convocatorias de nuevos cargos o ascensos en el servicio tiene su explicación porque existe una reglamentación al respecto que prioriza el uso de este medio, pero que la categoría que resulta significativa sea la no respuesta da la pauta de que este tipo de actos no se realiza en la institución.

**RELACIONES DE VARIABLES CON EL USO DE LAS REUNIONES**



**VIII.2.2.4 Relaciones de variables con el uso de las reuniones:**

Este es el último de los dispositivos de comunicación interna, cuyo empleo resulta relevante en la organización para los integrantes del núcleo organizacional que se está analizando, y que además emergen relaciones que permiten explicar dicho uso.

En este caso es que la satisfacción que produce la actividad en el ámbito organizacional determina el uso de las reuniones como

dispositivo de comunicación interna. Se trata de reuniones en todos los sentidos que tiene este término o sea informativas, formativas, deliberativas, de trabajo, de funcionamiento, de toma de decisiones, etc ; formales e informales.

"La reunión aparece, pues, como una ocasión espaciotemporalmente consagrada a la tarea específica de encuentro físico dedicado a la escucha e intercambio comunicativos, es decir, al encuentro comunicativo interpersonal, habitualmente cara a cara, [...]". (Piñuel, J.L.; 1998: 118).

La percepción de satisfacción con las actividades que realiza en la institución como determinante del uso de reuniones indica que los públicos confieren al uso de este dispositivo un amplio crédito respecto a la conservación de esa valoración favorable, y su ubicación en el futuro como herramienta altamente poderosa para la orientación del cambio institucional.

### VIII.2.3 Orientación de las comunicaciones internas y actores de la comunicación

La orientación de la comunicación interna se encuentra en la órbita de las relaciones profesionales, la misma además permite conocer la forma como se jerarquizan e institucionalizan los procesos comunicativos que como se ha dicho anteriormente conforman la arquitectura de la organización.

A continuación se analizan cada una de las distintas clases de orientaciones de la comunicación en esta institución de acuerdo al tipo de comunicación de que se trate, sea esta informativa, formativa y motivacional. Comenzando por aquellas que tienen nivel operativo, para culminar con las de nivel decisional en la escala jerárquica de actos de gestión institucional.

#### VIII.2.3.1 Orientación de las comunicaciones de información

La orientación de la comunicación y los agentes encargados de decidir sobre las mismas consolidan algunas predominancias ya expresadas. Las categorías agrupadas en *Director de Departamento, docente de mayor grado, etc.*, como principales agentes de toma de decisión señalados para las comunicaciones informativas descendentes centralizadas, es decir las que tienen que ver con *la asignación de tareas y responsabilidades en el servicio*.

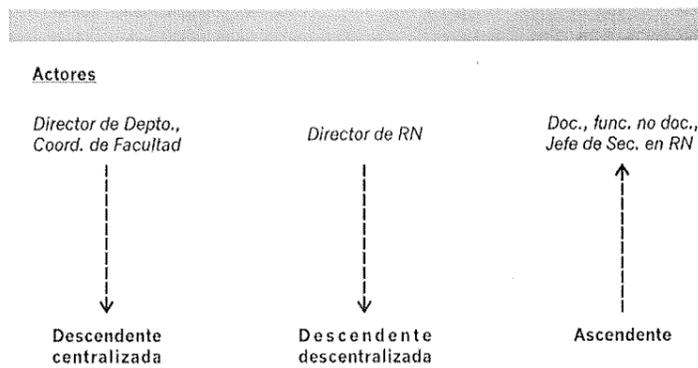
Para el caso de la orientación descendente descentralizada, el *Director de RN* es por lejos el dominante; en la *transversal* el agente más mencionado es *Coordinador de Facultad en RN* y en la *ascendente* están al mismo nivel *Docente, funcionario o Jefe de Sección en RN*.

#### VIII.2.3.2 Orientación de las comunicaciones de formación

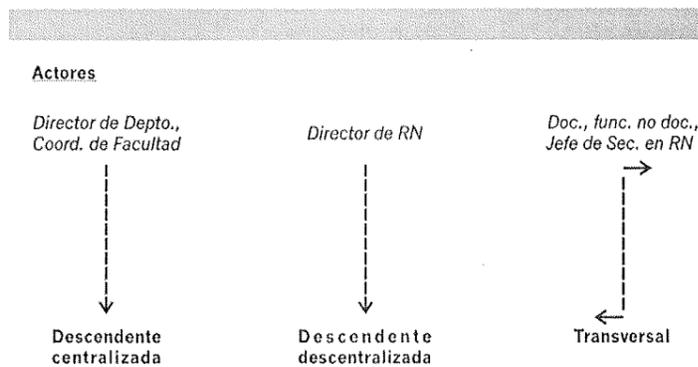
Atendiendo a la orientación de la comunicación, cuando se cruza con las jerarquías que toman las decisiones las asociaciones probabilísticamente significativas, se dan entre orientación de la comunicación de formación descendente centralizado y *Director de Departamento, docente de mayor grado o Jefe de Servicio de Facultad*, siendo por lejos el más importante en el flujo de las comunicaciones descendentes centralizadas en RN.

Cuando la *orientación de la comunicación de formación es descendente descentralizada* el protagonista es el *Director de RN*; cuando la orientación es *transversal* en forma mayoritaria, y luego *ascendente*, la significación emerge nuevamente cuando los actores son los *Docentes y funcionarios, Jefes de Sección en RN*, esto de acuerdo a los residuos ajustados.

Si se utiliza el método de funtores lógicos la implicación se da entre los grados bajos sobre la no respuesta, expresando el desconocimiento que estos funcionarios tienen respecto a este tipo de comunicaciones.

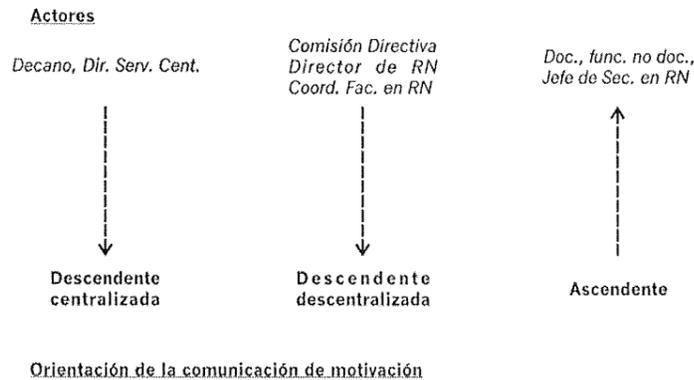


Orientación de la comunicación informativa



Orientación de la comunicación formativa

Grados bajos  $\xrightarrow{+}$  NS/NC orientación de la comunicación



Si se observan los docentes según grados y su asociación con la orientación de la comunicación de formación resulta significativa el cruce entre las categorías ascendente y el personal con grados altos, siendo su residuo de signo positivo. Es decir que el mayor grado influye en la toma de iniciativas y en la comunicación con las jerarquías conformando la *elite* de influencia ya mencionada anteriormente.

### VIII.2.3.3 Orientación de las comunicaciones de motivación

Por último, cuando se cambia el tipo de comunicación ahora al de *motivación*, la orientación *descendente centralizado*, se asocia con *Decano o Director de Servicio Central*; con *Director de Departamento, docente de mayor grado o Servicio de Facultad*; en tanto *descendente descentralizado* aparece asociada con *Comisión Directiva, Director de RN* y con *Coordinador de RN*; y por fin la *orientación ascendente* para este tipo de comunicación, la asociación es con la variable *Docentes y funcionarios, Jefes de Sección de RN*.

Los públicos con los que se asocian este tipo de orientación de las comunicaciones (*de motivación*) son docentes en forma mayoritaria, y se asocian a las comunicaciones *descendentes centralizadas*.

Los funcionarios a las *descendentes descentralizadas*, y estos son proporcionalmente más que los docentes en la orientación *ascendente*, y además, son bastante similares los porcentajes de *no respuestas*.

Teniendo en cuenta el tipo de contrato, los efectivos son mayoría en la forma de comunicación *descendente centralizada*, como también en la ascendente, en tanto los *interinos* son mayoría cuando la orientación es *descendente descentralizada* y también en la comunicación *transversal*.

Nuevamente aparecen datos que dan cuenta de la existencia de una *elite* de miembros de la institución conectada a los servicios centrales que procesa las comunicaciones entre estos y las iniciativas descentralizadas. En este caso, la relevancia es mayor atendiendo a las características de las comunicaciones que se están analizando, que tienen que ver con la contratación y/o ascenso del personal.

## VIII.3 Las posiciones y relaciones en la estructura organizacional

### VIII.3.1 Posiciones y antigüedad

La relación entre los progresos alcanzados en la carrera funcional y el tiempo que las personas se encuentran trabajando en la institución en principio aparece dentro de parámetros esperables, donde las variables tipo de *grado* y *antigüedad* aparecen lógicamente asociadas en forma global. La asociación significativa a nivel de celdas se da en aquellos miembros de la institución que poseen *grados altos* y *antigüedad alta*, característica que como se ha dicho resulta coherente. En igual sentido, es predecible la relación de interdependencia positiva entre *grados bajos*, y *antigüedad baja*, esto es parte de las reglas de juego de cualquier organización de perfil fuertemente burocrático como lo es la Universidad.

La particularidad aparece en la relación disonante que se observa en la columna de *grados bajos*, donde un 33% del total acumulan una *antigüedad de 12 años y más*, denotando una fuerte situación de estancamiento. Esta circunstancia que presenta la dinámica institucional, arrastra un efecto perverso, ya que si bien es cierto que la antigüedad no acredita méritos en la academia, ni siquiera calidad de servicio. Si es cierto también que la cifra (33%) es excesiva para pensar que todos ellos han permanecido estáticos y vegetando en sus cargos, cumpliendo inercialmente la función encomendada por la institución, y sin madurar sus condiciones formativas para el cumplimiento de la misma.

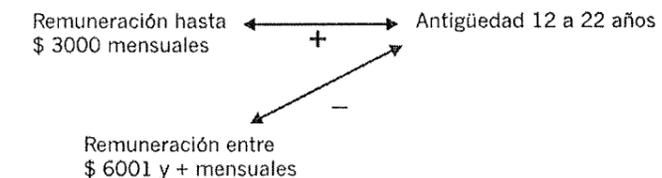
Seguramente es más plausible la explicación de que el funcionamiento institucional

agradece poco la tarea de sus docentes y funcionarios no docentes, más bien favorece un proceso de depósito en una cierta posición de la misma congelando en ese sentido sus propios recursos, y obviamente sus posibilidades de autoconstrucción institucional en el futuro.

Como se ha venido argumentando, se reitera la coincidencia entre obstáculos a la autoconstrucción, pesimismo, y escasa participación (autodominio institucional), en un sentido más genérico *desinformación* organizacional.

En cuanto a la relación entre la remuneración universitaria, y la *antigüedad*, la interdependencia positiva, se da entre los que reciben *hasta 3000 pesos* y la *antigüedad media* (12 a 22 años). Como asimismo la misma relación lógica es negativa entre las categorías *antigüedad media*, y remuneración de *6001 y más pesos*.

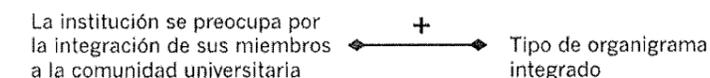
El diagrama ilustrativo de las relaciones entre las dos variables, y el dato mencionado en el párrafo anterior, respecto a la relación entre remuneración por parte de la institución y antigüedad en la misma, muestran que el dinero está castigando la fidelidad institucional, por tanto estaría distorsionando con el paso del tiempo el funcionamiento de la misma y la *autoconstrucción* de la organización.



### VIII.3.2 Integración y relaciones internas

Los entrevistados entienden que la estructura organizacional se asocia como parece lógico con la percepción de si la institución se preocupa o no por la integración de sus miembros. Se correlacionan en forma negativa, las categorías *tipo -de organigrama- vertical* con *sí* existe preocupación por la integración, y en forma positiva *tipo -de organigrama- vertical* con *no* existe preocupación por la integración de sus miembros a la institución. Perfectamente aparece ubicada la relación entre participación e integración en la mente de los entrevistados. Aspecto que se reafirma, con la asociación entre la opinión de que la institución si se preocupa por la integración de sus miembros, y el tipo de organigrama integrado que percibe en el funcionamiento de aquella.

La relación es de asociación positiva entre la percepción afirmativa de la preocupación por la integración de los miembros de la institución con el tipo de organigrama integrado. Esta relación hay que interpretarla relacionándola con lo comentado en el Apartado VIII.2.1, respecto a la existencia de una *elite* dominante en la dinámica institucional, que explica también la relación que se incluye a continuación entre las variables orientación de la comunicación de formación y la valoración de las relaciones internas entre los miembros de la institución.



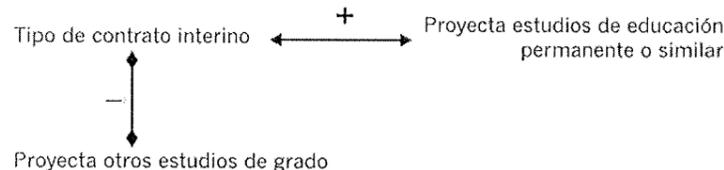
La misma se específica empleando el método lógico como una asociación negativa entre orientación transversal y relaciones satisfactorias producto quizás de una situación tensa al interior de la organización.

Sintetizando, las relaciones entre los tipos de organigramas atribuidos a la organización y la preocupación de la institución por la integración de sus miembros, muestra una disociación fuerte entre la idea de verticalidad e integración. Es decir los entrevistados no aceptan esta relación para la organización universitaria.

Por otro lado, aparece una relación asociativa positiva entre preocupación por la integración y tipo de organigrama integrado, matizada por el rechazo a las comunicaciones de tipo transversal. No hay que olvidar que se trata de una organización *sui-géneris*, donde conviven varios servicios con características organizativas particulares, que los vinculan fuertemente a sus sedes centrales en los aspectos vertebrales del quehacer universitario, y a la sede local en otros menos importantes aunque cotidianos.

### VIII.3.3 Los proyectos individuales de formación

Observando los proyectos individuales en cuanto a la futura formación académica a encarar por los entrevistados, estos se asocian con la calidad profesada en la institución de forma significativa y en forma global, pero entre las categorías no aparecen asociaciones



para destacar. Sí se puede decir que las respuestas se acumulan para los *docentes* hacia *estudios de educación permanente o similar* el 50% de los mismos. En tanto los *funcionarios no docentes* no ofrecen respuestas relevantes en este sentido.

Empleando el método de funtores lógicos aparece una relación de asociación negativa, entre tipo de contrato *interino* y aquellos que van a *continuar sus estudios hacia otros grados*; en tanto una interdependencia positiva entre la categoría *interino* y la *proyección de estudios de educación permanente o similar*.

La alternativa visualizada por los miembros de la organización para su futuro inmediato en cuanto a formación, son los estudios de educación permanente o similar. Esto está condicionado fundamentalmente, por la presencia de los mismos hoy en la institución. Pero además porque las características de este tipo de estudios no implica abandonar sus obligaciones laborales cotidianas, que por lo que se viene diciendo, en los *docentes*, no son exclusivas con la institución, sino que son compartidas con otras suplementarias, en algunos casos, y principales en otros.

### VIII.3.4 La adhesión a los cambios

El método que se utiliza para el análisis que se fundamenta en la dialéctica propone los clivajes más interesantes para explotar los datos desde esta perspectiva.

En cuanto a la *actitud de reforma de la educación superior* la posición de dejarla como está (o sea la actitud conservadora) se asocia fuertemente con los *grados altos*. En tanto las opiniones mayoritarias a favor de la reforma se ubican entre los *grados bajos* 66% y *medios* 24,4% del total de respuestas.

En otro sentido la actitud conservadora *le da igual*, se asocia con la calidad de funcionario no docente, en tanto, son los *docentes* los que se decantan por *querer cambiar*, 88% contra 62% de los funcionarios no docentes.

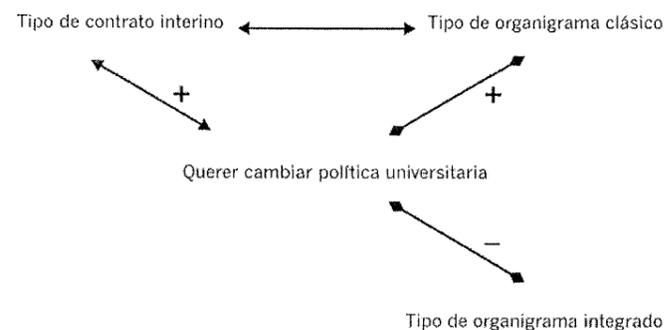
En cuanto a la necesidad o no de cambiar la política universitaria, si se analiza el papel de posesión de un cargo interino o efectivo, los primeros se inclinan por *querer cambiar*.

Al emplear funtores lógicos, se presenta una relación de interdependencia positiva entre la actitud de querer cambiar y el tipo de contrato *interino*.

La relación es de asociación positiva, entre la actitud de querer cambiar y el tipo de organigrama clásico, con que visualizan la estructura institucional, y es de asociación negativa entre la misma actitud y el tipo de organigrama integrado. Lo que confirma la situación de marginación institucional que vive este grupo.

La coincidencia entre grados altos, efectivos, tipo de organigrama integrado, entre otras respuestas asociadas fuertemente es una nueva pauta de que los procesos institucionales son llevados adelante por una *elite* dominante, que ahora, se descubre además conservadora ante los cambios. Que como ya se dijo es mediadora de la *heteroconstrucción* institucional que viabiliza la *dominación* comunicativa, y que conspira contra la *autopoiesis* institucional.

Se sintetizan aquí, todos "*los pro y los contras*", encontrados en cruzamientos anteriores: las calidades más perjudicadas, o en posiciones desventajosas, procuran querer cambiar, los grupos mejor posicionados en la institución perteneciente a esta *elite* dominante, opinan que les da igual o no quieren cambiar. De la resolución dinámica, y dialéctica, de este par surgirá la futura institución en proceso de cambio.



#### NÚCLEO INSTITUCIONAL

Las calidades más perjudicadas, o en posiciones desventajosas procuran querer cambiar; los grupos mejor posicionados en la institución perteneciente a esta elite dominante, opinan que les da igual o no quieren cambiar. De la resolución dinámica y dialéctica de este par surgirá la futura institución en proceso de cambio.

## VIII.4 La autopercepción institucional

### VIII.4.1 El desempeño docente

En la autoevaluación que realizan los entrevistados, de su desempeño en el ejercicio de las funciones resulta significativa la asociación entre la calidad de docente o funcionario no docente, y la percepción del ejercicio de la función docente en cuanto, a que se comunican adecuadamente con sus alumnos. El 68% de las respuestas analizadas opinan positivamente, y además son docentes, en tanto un 10% también evalúan positivamente, pero, son a la vez funcionarios. En tanto un 14% perciben como neutra y negativa ese aspecto evaluado, siendo opiniones docentes en su mayoría.

En la visión del método lógico la interdependencia se da entre las categorías evaluación positiva del desempeño docente, y con la pertenencia a las Facultades.

Las relaciones que expresan los funtores lógicos ilustran una relación de implicación, entre evaluación positiva del desempeño docente en cuanto a la comunicación con sus alumnos, y la percepción integrada del organigrama institucional. A su vez es de interdependencia de signo positivo entre la evaluación aprobatoria de la actuación docente en ese ítem y la mayor dedicación, de 31 horas y más.

Al cruzar dispositivos utilizados (para asignar tareas en el servicio), y evaluación del desempeño docente (utilización adecuada de materiales y equipos de apoyo), la asociación estadística (y lógica) positiva, resulta del empleo del fax como dispositivo y la no respuesta. Como igualmente la no respuesta, respecto del dispositivo de comunicación interna y la percepción de neutralidad respecto del ítem relevado.

Confirmando lo que se dijo en el apartado dedicado a los dispositivos de comunicación, no son los docentes los que utilizan predominantemente el fax, sino que son los funcionarios no docentes, por tanto la evaluación del desempeño respecto a los docentes se asocia a altos valores de no respuesta en uno y otro caso e incluso también es coherente con respuestas de neutralidad o indiferencia, como aquí se expresan, respetando el principio de no intervención entre los cuerpos.

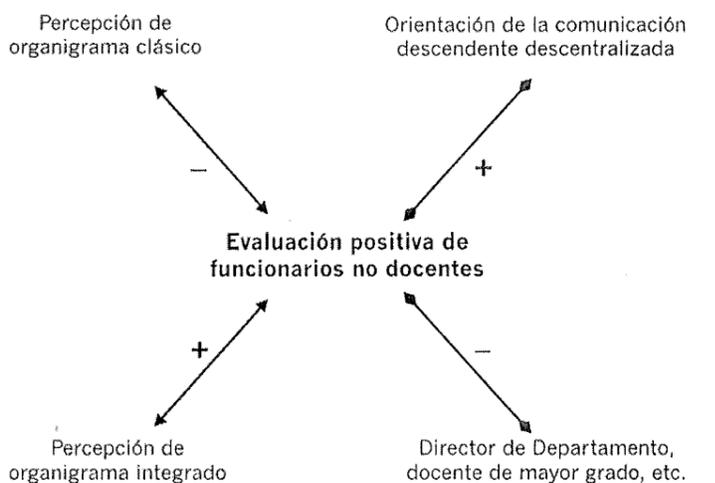
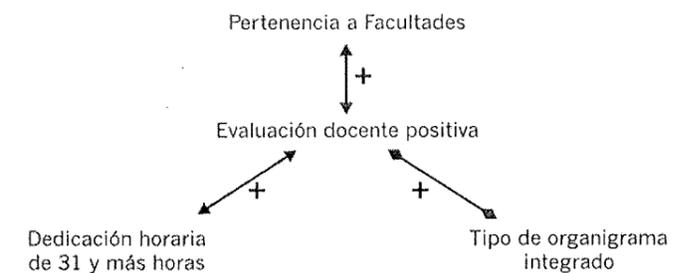
### VIII.4.2 El desempeño de los funcionarios no docentes

En cuanto a la evaluación de la actuación de los funcionarios en cuanto a si utilizan de forma adecuada materiales y equipamiento técnico, un 24% de las respuestas evalúan positivamente este ítem, y además aceptan el tipo *integrado* como organigrama representativo de su institución. Pero la cifra que le sigue, un 17% del total opinan en forma neutra y de tipo *clásico*, siendo en este último caso significativa la asociación al nivel de las celdas.

Empleando el método de traducción a funtores lógicos resultan asociaciones pasibles de ello, y es la implicación que promueve la opinión positiva respecto a la evaluación mencionada y el uso comunicativo del fax para el cumplimiento de estas funciones.

La situación no cambia cuando el ítem evaluatorio refiere, a si los funcionarios atienden adecuadamente al público, nuevamente se da la implicación entre la opinión positiva y el uso del fax como dispositivo de comunicación aspecto que fue explicado en el apartado correspondiente por el carácter regional de la organización que venimos estudiando.

Ahora bien, si observamos la relación que tiene la evaluación positiva del desempeño de los funcionarios en todos sus ítems evaluatorios con el agente encargado de la toma de decisiones, respecto a la asignación de responsabilidades y tareas en el servicio, la asociación



**NÚCLEO INSTITUCIONAL**

- ↳ El buen cumplimiento de la función no docente implica el uso del fax como dispositivo de comunicación.
- ↳ El buen cumplimiento de la función no docente se vincula a la percepción del organigrama integrado para RN.

Elaboración propia, 2002

es negativa con la categoría *Director de Departamento, docente de mayor grado, etc. de Facultad*, y positiva con el *Director de RN*, demostrando la fidelidad ya mencionada.

En cuanto a la *orientación de la comunicación de información*, asociada con la evaluación de la tarea de los funcionarios no docentes *están suficientemente preparados para su trabajo*, de acuerdo al método de residuos la asociación es positiva entre *orientación transversal* y aquella, demostrando este grupo un nivel apreciable de integración y autoestima.

En igual sentido desde la perspectiva de la estructura que los entrevistados atribuyen a la institución, emerge una relación de interdependencia positiva de la evaluación positiva de los funcionarios con la imagen de organigrama integrado, y negativa con el organigrama clásico.

**VIII.5 Permeabilidad e impermeabilidad con el entorno**

**NÚCLEO INSTITUCIONAL**

En todas las comunicaciones relevadas el diario es el medio más utilizado para informarse del acontecer educativo, y la carta es el dispositivo de comunicación más empleado en el seno de la organización, a excepción de las convocatorias a nuevos cargos o ascensos en el servicio, que se hacen conocer mediante Nota informativa o circular.

Elaboración propia, 2002

Conocer dónde se informan los que toman las decisiones (todos los tipos relevados) en esta institución, es una de las claves de la *información organizacional (auto-heteroconstrucción, participación-dominación y optimismo-pesimismo)*, y en forma genérica la mayoría de los entrevistados se decanta por la lectura de los diarios.

En todas las comunicaciones relevadas el diario es el medio más utilizado para informarse del acontecer educativo, y la *carta* es el dispositivo de comunicación más empleado en el seno de la organización, a excepción de las *convocatorias a nuevos cargos o ascensos en el servicio*, que se hacen conocer mediante *Nota informativa o circular*.

Otra relación curiosa es la que vincula el uso comunicativo de los medios con el objetivo de informarse del acontecer educativo y el uso de los dispositivos de comunicación en la institución.

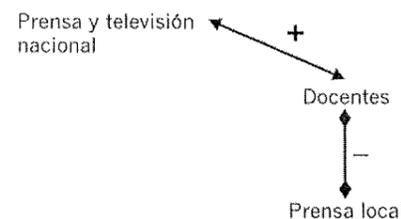
La relación positiva entre la información a través de la *radio* y el uso del *teléfono* aparece significativo; en tanto también merece resaltarse la asociación negativa entre el empleo del dispositivo *Nota informativa o circular* y la apelación a reuniones como forma de informarse del acontecer institucional. La lejanía que implica la primera relación, se vincula con el *control remoto* a distancia que se produce en el seno de la organización, que además, se complementa con un medio de comunicación externo, la *radio*.

En tanto en la segunda situación está clara la oposición entre estos dos medios, uno sustituye al otro en su uso comunicativo, decantándose las preferencias por la recurrencia a las *reuniones*, aunque, claro está, ambos usos refieren a objetivos diferentes, uno tiene que ver con el acontecer educativo, en tanto el otro tiene que ver con el acontecer institucional.

**VIII.5.1 Uso comunicativo de los medios de comunicación**

Analizando el uso que los entrevistados hacen de los medios de comunicación para informarse del acontecer institucional y educativo en general, a efectos de adquirir los elementos, que le permitan una mejor adaptación al entorno, es posible afirmar que los docentes establecen una relación de asociación negativa con la lectura de la *prensa local*, en tanto la interdependencia, es positiva cuando se asocia al uso de la prensa y la televisión de alcance nacional.

En cuanto, al tipo de grado que poseen los entrevistados, y el uso de los medios de comunicación, son los *grados altos* los que marcan la diferencia especialmente cuando se trata de *revistas y semanarios*, donde aparecen con una puntuación porcentual elevada, siendo más reticentes al uso de las *reuniones*, como canal de información acerca de los sucesos institucionales y educativos.



En tanto los *grados bajos* son más proclives a reunirse, y los *grados medios* a leer la *Gaceta universitaria*, aunque la incidencia de esta en el abanico de medios utilizados es mínima.

El uso comunicativo de la *televisión local* aparece fuertemente (75%) correlacionada con la calidad de *funcionario no docente*, también la *prensa local* aunque con menor fuerza que la anterior.

Todos estos aspectos se deberán tener en cuenta a la hora de planificar las estrategias de comunicación para la institución.

## VIII.6 La autoimagen institucional

### VIII.6.1 Universidad de la República

La asociación negativa entre aquellos que opinan que la Universidad es *una institución que promueve el desarrollo del país*, con los tipos de *grados bajos*, informa del estado de ánimo disconforme de este grupo social.

Es ilustrativa de la situación de descontento con que estos se encuentran respecto a su situación, ya manifestada en otras instancias de este mismo Capítulo.

También la percepción sobre la imagen de la Universidad de la República se asocia positivamente, con los docentes según grado, cuando las respuestas refieren al ítem *un problema del Uruguay actual*.

Las respuestas indiferentes se asocian a los grados altos, opinión preocupante si entendemos que estos son los que tienen mayor experiencia de vida institucional, en tanto las opiniones afirmativas acerca del ítem relevado que son mayoritarias en el marginal (73%) se concentran en los grados medios y bajos, de alguna manera conforman el contingente marginado que permanece expectante a la *autoconstrucción* institucional. También este ítem se asocia en forma significativa estadísticamente, con el servicio al que pertenecen los entrevistados, donde nuevamente las respuestas mayoritarias, corresponden a respuestas afirmativas, y curiosamente, estas se asocian a los entrevistados que declaran pertenecer a las Facultades en un 76%.

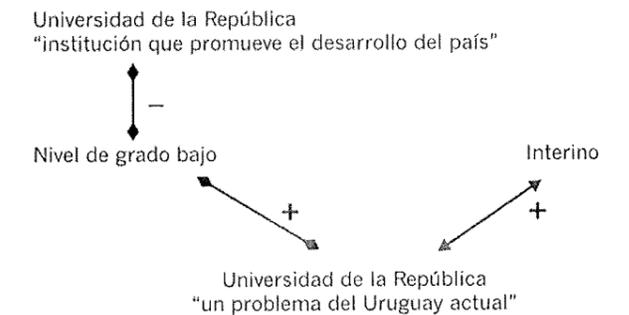
Por el método lógico la relación se especifica como de interdependencia positiva entre aprobación del ítem (*un problema del Uruguay actual*) y pertenencia a las Facultades y el tipo de contrato *interino*.

Se reafirma como era de esperar en esta dinámica institucional perversa con este grupo, la opinión desfavorable a la Universidad de la República, en tanto considerarla *un problema del Uruguay actual*, esta percepción se concentran en aquellos miembros de la organización que tiene contratos interinos 64%, o sea con quienes la institución ha sido menos complaciente.

A excepción de la nitidez acerca de que la Universidad de la República es *un problema del Uruguay actual*, los demás ítems solamente se asocian con significación a no respuestas, o sea a desconocimiento, desinformación. En definitiva carencia de opinión formada al respecto, lo que se debe sin duda a un terrible aislamiento institucional respecto a su entorno y a una incomunicación interna con sus propios miembros.

### VIII.6.2 Regional Norte: problemas y proyectos institucionales

Centrando el análisis, en los problemas más graves de la Regional Norte, frente al ítem *las relaciones con los servicios universitarios radicados en Montevideo*, la asociación se da entre las celdas que agrupan las opiniones *indiferente* y los miembros con *grados altos*. Las celdas que concentran mayor número de respuestas tiene que ver con los *docentes* y *funcionarios no docentes* de *grados bajos y medios* y la percepción de que este sí es un

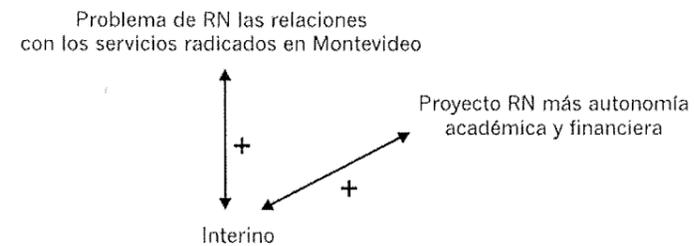


#### NÚCLEO INSTITUCIONAL

##### Grados bajos e interinos:

- ↪ La Universidad de la República no promueve el desarrollo del país, y es un problema del Uruguay actual.

Elaboración propia, 2002



### NÚCLEO INSTITUCIONAL

#### Grados bajos e interinos:

- La Regional Norte tiene como problema más relevante las relaciones con los servicios universitarios radicados en Montevideo;
- Sus proyectos más importantes son: lograr mayor autonomía académica y financiera; instalar carreras interdisciplinarias; y generar mayor coordinación entre los servicios, y entre estos y la Dirección de RN.

Elaboración propia, 2002

problema de la institución. El mismo item también aparece asociado cuando es cruzado con el tipo de contrato, en términos porcentuales las respuestas positivas se agrupan en torno a los *interinos* 62%.

Igualmente, cuando se emplea el método lógico la interdependencia es positiva y se da entre los que dicen que si es un problema de la institución y los que poseen contratos interinos.

Para los que reclaman *más autonomía académica y financiera* la asociación se da en el *no* de los *grados altos*, y la mayoría de respuestas se agrupan en torno al *si* de los *grados bajos y medios* 83% del total

El mismo item, ahora asociado a los tipos de contratos, no ofrecen correlaciones intraceldas en forma significativa estadísticamente, las mayorías afirmativas la otorgan los interinos, 62% del total de entrevistas analizadas en esta instancia, en un total de respuestas por *si* del 88%.

El método lógico relaciona a nivel de interdependencia, en forma positiva la respuesta afirmativa con el tipo de contrato *interino*.

Teniendo en cuenta los actores de comunicación, y la percepción de los problemas más importantes de RN como *la falta de libros*, la asociación alcanza al 50%, y los residuos vinculan *Coordinador de Facultad en RN* con la respuesta *No*, lo que es un problema grave por el importante papel asignado a estos agentes institucionales.

En tanto el procedimiento lógico muestra una asociación positiva entre la percepción de que *si* es un problema de Regional Norte, y los actores de la comunicación *Director de Departamento, docente de mayor grado, Jefe de servicio de Facultad*.

Atendiendo a los proyectos institucionales más relevantes, a los ojos de los entrevistados, *instalar carreras interdisciplinarias*, esto se asocia en forma afirmativa entre los docentes, un 97% de estos responden favorablemente a esa propuesta y negativa con la calidad de miembro *funcionario no docente*.

De acuerdo a la lectura lógica se da una relación de asociación positiva con el tipo de contrato *interino*, y de interdependencia entre la respuesta positiva al item, y la calidad *docente*. Nuevamente son los interinos los partidarios de introducir reformas e innovación en los procesos institucionales, características esta que ha sido una constante en todo el análisis que se viene realizando.

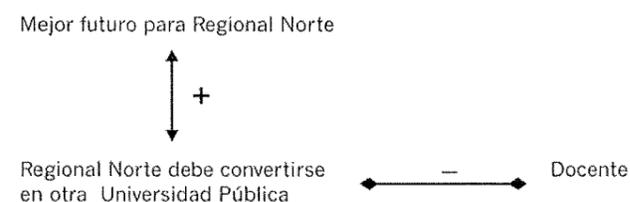
El mismo item *instalar carreras interdisciplinarias*, también se asocia con el grado docente concentrándose las respuestas concordantes con los docentes de *grado bajo* seguidos por los de *grado medio*.

En cuanto a los servicios, la concentración de aprobaciones se da en el personal integrante de las *Facultades*, lo que no deja de ser interesante ya que las carreras interdisciplinarias implica el quiebre de los currícula monolíticos en las que las Facultades son las principales representantes y en último término defensoras.

El item que aboga por *mayor coordinación entre los servicios y entre estos y la Dirección* aparece asociado al grado docente, y las respuestas afirmativas se agrupan nuevamente en la categoría *grados bajos* 63%, también como en el item anterior seguido por los *grados medios* 24%.

Para el item *Convertirse en otra universidad pública*, la valoración positiva alcanza en forma global un 45% de las respuestas, contra un 14% de respuestas negativas, se correlacionan con la calidad de *funcionario no docente* en forma mayoritaria un 87,5% de estos son partidarios de esa solución. Además los funcionarios no docentes acumulan menor porcentaje de resistencia a la medida (12,5%), siendo que además estos no consitan respuestas indiferentes, o sea la claridad de metas está de su parte.

En tanto de los *docentes*, solamente un 35% opinan lo mismo, y de acuerdo al método lógico el functor es de asociación negativa entre la calidad *docente* y la respuesta afirmativa, como se observa en el diagrama anterior.

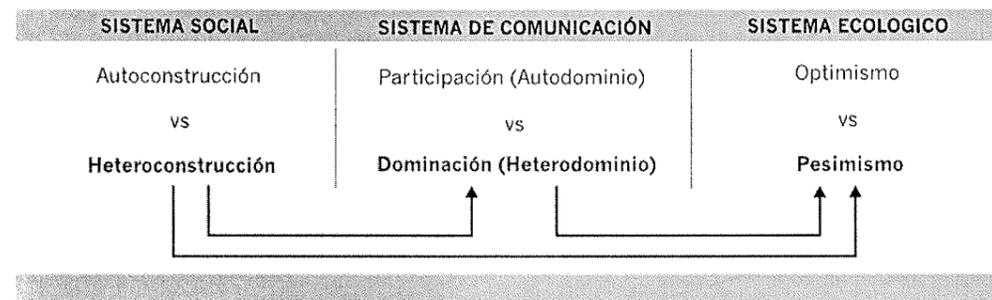


### VIII.7 Dialéctica intersistemas, a nivel de los docentes y funcionarios no docentes.

Luego de esta exposición de resultados respecto a las afectaciones entre los diferentes Sistemas que conforman el MDCS, es posible afirmar que de los tres pares dialécticos, que dinamizan los procesos al interior de cada uno de los sistemas analizados (que desde el punto de vista de la *autopoiesis*<sup>60</sup> institucional, son tributarios de otro par dialéctico más general, **información (dar forma) – desinformación**), las afectaciones más significativas, que configuran el movimiento global son:

1. el término *heteroconstrucción*, perteneciente al Sistema social, esta afectando al término *dominación* que pertenece al Sistema de comunicación, sosteniendo un mayor protagonismo en la toma de decisiones (y las comunicaciones) que determinan el acontecer organizacional a la jerarquía centralizada marginando a los niveles descentralizados a un lugar secundario;
2. el término *pesimismo* respecto al cambio organizacional al nivel del Sistema Ecológico está influyendo sobre la construcción de representaciones de los miembros institucionales articulándose en forma predominante con el término *dominación*.
3. los términos *heteroconstrucción* del Sistema social y *pesimismo* del Sistema Ecológico establecen una relación de afectación mutua, determinada especialmente por las condiciones de los grupos de miembros marginados de la institución: docentes y no docentes de grados bajos con contratos laborales interinos que se asocian a percepciones poco alentadoras acerca del presente y del futuro institucional.

De acuerdo a lo expuesto en este capítulo, es posible reconstruir el esquema que ilustra la dialéctica de afectación entre los sistemas que componen el MDCS de la siguiente forma:



Al final del análisis de los datos correspondientes al Núcleo institucional, es posible aceptar la hipótesis que refiere a la construcción centralizada de la institución, en cuánto a que se está en presencia de un proceso sistemático de *desinformación* en el sentido que aquí se le ha dado al término. El Sistema de la comunicación está siendo afectado por el Sistema social (altamente centralizado), y el Sistema ecológico (casi inexpressivo), reproduciendo en su seno las relaciones jerarquizadas por los demás sistemas.

Ejemplo de ello es que en lo que respecta a los actos de gestión operativa:

\* el control se encuentra centralizado en diferentes nodos jerárquicos quedando apenas un mínimo espacio local de autodeterminación sin cobertura institucional o abandonado de dicha cobertura;

\* no se detecta influencia en la toma de decisiones de las autoridades descentralizada, excepto en la percepción de los funcionarios no docentes;

\* quienes informan al Sistema lo hacen desde la ignorancia de la realidad concreta de sus subordinados dejando a la deriva el mencionado espacio local, a excepción del papel que juegan los funcionarios no docentes;

\* la comunicación entre los docentes y sus supervisores se procesa en forma directa prescindiendo en la mayoría de los casos del coordinador del servicio.

<sup>60</sup> "Un sistema es autónomo si es capaz de especificar su legalidad, lo que es propio de él." (Maturana y Varela, 1994: 28). Las organizaciones autónomas son autopoieticas cuando a su vez se autoconstruyen, es decir se construye a si misma.

En lo que respecta a los actos de gestión intermedia:

\* emerge la función efectiva de los Coordinadores: la relación política directa con los Decanos;

\* los docentes de grados altos se comunican con la jerarquía centralizada, los bajos no, provocando el aislamiento de los docentes de grados bajos, mayoritarios y principales clientes de las actividades de formación;

Respecto a los actos de gestión superior:

\* resultan invisibles a la mayoría de los miembros quiénes son los responsables de iniciar y tomar las decisiones que los afectan, especialmente en lo que hace a la carrera académica, siendo ocupado el sistema por la comunicación informal representada por el rumor.

El riesgo que provoca este funcionamiento anómalo en la medida de que no aparece posible la alternativa de acomodación dentro del sistema institucional por la escasa fuerza del Sistema ecológico en la mediación, ya no es la obstaculización de la autoconstrucción institucional, sino el peligro de la desintegración misma de la organización.



## Capítulo IX

# ESTUDIANTES Y EGRESADOS DE LA INSTITUCIÓN:

## Visión de sistemas y componentes

Tal como se había previsto en el Capítulo IV el análisis de la información se realiza de acuerdo a la estrategia diseñada en forma de círculos concéntricos, a partir de la segmentación de los públicos de acuerdo al nivel de implicación en la vida organizacional, esto es: Núcleo Institucional, Periferia del Núcleo Institucional y Periferia Institucional.

En este Capítulo y el siguiente, se procederá al tratamiento del segmento correspondiente a la Periferia del Núcleo Institucional.

- Es el segmento integrado por los participantes de la institución con una implicación media en la vida institucional, que participan en la actualidad, o han participado anteriormente del acontecer organizacional como usuarios de los servicios que ofrece la misma. Estudiantes y egresados de la RN son los que se ubican en este nivel del análisis.

Estos públicos si bien están implicados en el funcionamiento institucional, sus compromisos asumidos son de menor nivel de responsabilidad que los anteriores en sus roles institucionales.

Para este análisis se seleccionaron las variables representativas de los diferentes componentes de los sistemas que forman el MDCS incluídas en el mencionado Capítulo IV (Estrategia metodológica) de este Informe.

El juego de los pares dialécticos configuradores de los Sistemas que conforman el MDCS, detectados en el estudio del primer segmento de públicos desarrollado en el capítulo anterior marca la pauta para la interpretación de los datos también para este grupo. En este sentido es pertinente la reproducción de la síntesis presentada anteriormente (Capítulo VII)

"...desde el punto de vista de la autopoiesis<sup>61</sup> institucional derivan de otro par dialéctico mayor, *información* (dar forma) - *desinformación*:

4. el par *autoconstrucción* - *heteroconstrucción*, que sostiene la puja por el mayor protagonismo en la toma de decisiones que moldean el acontecer organizacional, sea que este se instale al nivel descentralizado o al nivel centralizado, dependerá la predominancia de un término sobre otro, al nivel del Sistema social;

5. el par *participación comunicativa (autodominio)* - *dominio comunicativo a distancia (heterodominio)*, que aviva el enfrentamiento dialéctico entre el uso apropiado de los dispositivos de comunicación favoreciendo la promoción de iniciativas descentralizadas o el uso expropiado de los dispositivos de comunicación a favor del control y el dominio a distancia por parte de las jerarquías centralizadas, al nivel del Sistema de comunicación;

6. el par *optimismo* - *pesimismo* respecto al cambio organizacional que pone en tensión las diferentes percepciones acerca del futuro institucional, impulsando la transformación o no, al nivel del Sistema ecológico."

SISTEMA SOCIAL	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	SISTEMA ECOLOGICO
Autoconstrucción	Participación (Autodominio)	Optimismo
vs	vs	vs
Heteroconstrucción	Dominación (Heterodominio)	Pesimismo

Corresponde precisar que la composición de los sistemas en el modelo se modifica en razón a ese cambio de segmento de público, no es lo mismo analizar el Núcleo institucional, en tanto grupo con mayor compromiso y con inserción cotidiana en la organización, siendo los protagonistas principales del funcionamiento de la misma que este segmento más periférico. Sus responsabilidades y actividades en cuanto a la institución son bien diferentes, al igual que la comunicación que se produce organizacionalmente respecto a este público.

<sup>61</sup> "Un sistema es autónomo si es capaz de especificar su legalidad, lo que es propio de él." (Maturana y Varela, 1994: 28). Las organizaciones autónomas son autopoieticas cuando a su vez se autoconstruyen, es decir se construye a sí misma.

Esto hace imprescindible la modificación de la forma de medición de los componentes de los sistemas que integran el modelo teórico – metodológico que se está utilizando, tal como se explicitó en el Capítulo IV, al que hay que necesariamente referirse. Pero merece una fundamentación más profunda el caso de las variables que componen la dimensión comunicacional.

Es conocido el fenómeno de que la institución no atiende en forma sistematizada ni orgánica los aspectos comunicativos, conclusión construída a partir del estudio exploratorio realizado con anterioridad a esta investigación (1998).

Esta situación genera la inexistencia de medios de comunicación institucionales relevantes que atiendan estos públicos (se sabe de la existencia de las carteleras, pero con usos concretos y muy puntuales en lo que hace al público estudiantil). Por tanto, como la comunicación igualmente se produce, hubo que detectar los canales a través de los cuales se produce, y de acuerdo a la mencionada exploración son los medios de comunicación social los principales difusores de los asuntos institucionales de la Regional Norte.

De alguna manera la institución está enajenando la posibilidad de mediación institucional que promueva la *información* de la organización, dejando en manos de los medios de comunicación locales y nacionales, esta función esencial para la construcción de la identidad institucional y la orientación del cambio.

Esto desplaza, en lo previo, la puja dialéctica al nivel del sistema que se está analizando, hacia el término *dominación* (o heterodominio), en el par dialéctico que configura dicho sistema, quedando ausente (por lo menos en este momento histórico) el término *participación* (autodominio) comunicativa.

Ahora bien, como se ha dicho la comunicación se produce inevitablemente al igual que la transformación de la institución, como también la de su identidad, lo que se estudiará en este capítulo. Es decir, cómo está afectando esa enajenación de la comunicación institucional a la construcción del acontecer que realizan estudiantes y egresados de la misma. Se analizará también cuáles son los componentes determinantes de las dinámicas de los otros dos sistemas que componen el modelo: social y el ecológico.

En el capítulo siguiente se analizará cómo se ve afectada o afecta esa comunicación por los demás sistemas que componen el MDCS: el Sistema social y el Sistema ecológico.

## IX.1 El sistema social

En este apartado se detectará cuales son los componentes del Sistema social que logran imprimir la dinámica del mismo, a efectos de relacionarlos luego con los componentes predominantes en el Sistema de comunicación y el Sistema ecológico, y así conocer las afectaciones intersistemas e interpretar el sentido del funcionamiento del conjunto y sus alternativas para el futuro.

### IX.1.1 Ingreso, especialidades y calidad actual

La distribución de los encuestados de acuerdo a la carrera que están estudiando o que ya concluyeron, los concentra en las formaciones orientadas a la ciencias jurídicas y de la salud, como se ve en la siguiente tabla.

La actual oferta educativa que ofrece la institución es una determinante de este atributo para el segmento que se está analizando, nadie puede estudiar ni obtener título en estudios que no brinda la institución.

Cuando esta variable es cruzada con el ingreso del núcleo familiar surgen algunas consideraciones importantes: lo primero es que ambas variables se hallan significativamente asociadas. Si se observa la globalidad de la tabla las cifras mayores se acumulan en torno a los cruces de entrevistados con ingresos del núcleo familiar entre 3001 a 6000 pesos y que estudian o están titulados de Abogados. También ocurre la relación entre esta especialidad y los que perciben 6001 a 9000 pesos mensuales.

Si se comparan con los *Escribanos*, que es el otro grupo mayoritario, la cifra es mayor en el intervalo de ingreso de entre 3001 y 6000 pesos mensuales.

CARRERA	%
Agronomía	2,5
Arquitectura	7,0
Sociología	4,5
Abogacía	43,4
Escribanía	19,7
Medicina	0,4
Música	1,2
Veterinaria	1,6
Enfermería	18,9
Química	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

Elaboración propia. Encuesta de 1999

Para el caso de los que estudian o están titulados en *Enfermería* la situación es similar, concentrándose los ingresos del núcleo familiar en los mismos intervalos que las especialidades anteriores.

Egresado ← — Ingreso del núcleo familiar de 3001 a 6000 pesos mensuales

En otras palabras la asociación global entre las dos variables se especifica en forma mayoritaria en esos dos intervalos de ingresos mencionados.

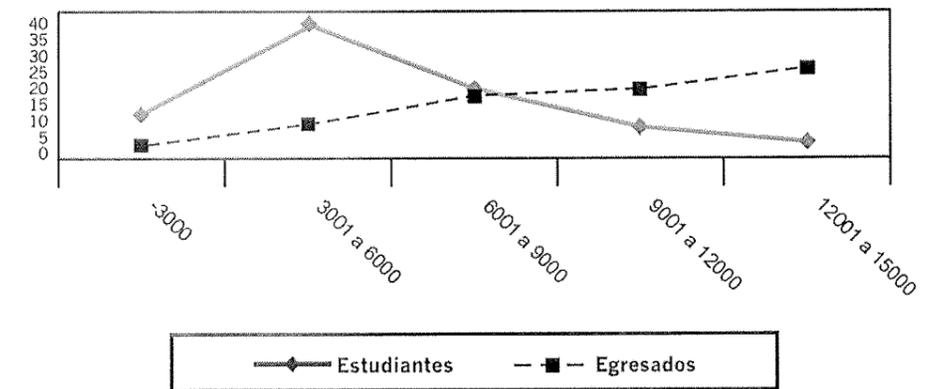
En cuanto a la calidad de *estudiante* o *egresado* y el *ingreso del núcleo familiar*, la asociación es fuerte (método lógico y V de Cramer 0,419), resultando negativa entre las categorías ingreso de 3001 a 6000 pesos mensuales y *egresado de la RN*, y entre 12001 y 15000 pesos, con la calidad de *estudiante*.

En los casos de signo positivo la relación es de asociación (de acuerdo al método de los residuos de Haberman) cuando el ingreso del núcleo familiar está entre 9001 y 15000 y la calidad de *egresado*, como también cuando expresan percibir entre 18001 y 21000 pesos mensuales.

Para el caso de los *estudiantes* no aparecen relaciones positivas con los niveles de ingreso, si negativas como se dijo antes.

Una lectura interesante es la evolución al interior de la tabla de los ingresos de los núcleos familiares de acuerdo a la calidad que poseen actualmente: en las cifras mayoritarias los ingresos de los núcleos familiares de los que hoy son *estudiantes* de la institución son menores a los núcleos familiares de los que hoy son *profesionales*. Al observar las franjas de ingreso los *estudiantes* se concentran entre los 3001 y 9000 pesos, en tanto la mayoría de los *egresados* se concentran entre los 6001 y 15000 pesos.

PORCENTAJE DE ENTREVISTADOS POR TRAMOS DE INGRESO



Elaboración propia. Encuesta de 1999

Sin duda que la percepción aceptada respecto a que la Universidad promueve el ascenso social, encuentra aquí su fundamento empírico, por lo menos en cuanto a la comparación de diferentes generaciones de alumnos lo que no quiere decir nada respecto al futuro de los mismos, en las generaciones actuales.

**PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL / Componentes del sistema social (I)**

- Los estudiantes no se relacionan positivamente con ingresos en el hogar altos, siendo en todos los casos menores que los ingresos de los hogares de los egresados de RN.
- Hay una base social estudiantil conformada por estudiantes de Derecho y Enfermería en otras palabras opciones con final en RN.

Elaboración propia, 2002

Es el eje que conforman *estudiantes* de bajos ingresos con *egresados* de altos ingresos el protagonista de la dialéctica *autoconstrucción vs heteroconstrucción*.

La imperiosa necesidad de unos de salir de su condición social más modesta e insertarse ocupacional y socialmente en un status más alto, los posiciona potencialmente hacia la *autoconstrucción* de la organización. Urgencia social que ya no puede esperar y quizás la única salida para los jóvenes de la región, por tanto este es un factor que no se puede olvidar. También es cierto que pasa por los *estudiantes* de Derecho y Enfermería en desmedro de las demás categorías minoritarias.

### IX.1.2 La inclinación por la aceptación de los valores sociales

De acuerdo a la rejilla que se utilizó para relevar las preferencias por algunos valores sociales, las mismas resultaron significativas cuando se trató de los siguientes ítems:

*Deberíamos dar más importancia a la tradición que a la tecnología.*

Las respuestas negativas al ítem se asocian a la calidad de estudiantes, y las indiferentes a las respuestas de los egresados.

El peso de la tradición se asocia a los egresados universitarios y se opone fuertemente a las generaciones jóvenes, que adoptan esquemas de pensamiento más innovador.

La presión que están padeciendo los profesionales universitarios por la adopción de nuevas tecnologías, les obliga a adaptaciones radicales y en muchos casos traumáticas, exigiendo un esfuerzo adicional de cambios mentales y adquisición de nuevas destrezas "cuando ya lo sabían todo", que les predispone negativamente a los mismos.

También la recuperación de los valores tradicionales forma parte de la actual cruzada por los valores en proceso de deterioro que se atribuye directa o indirectamente al cambio tecnológico.

En otras palabras, las transformaciones de la sociedad, cuya cara más visible es el cambio tecnológico, y cuya expresión en el campo de los valores es dicho deterioro (corrupción, violencia social, etc.), sólo es recuperable en virtud de la recuperación de los valores tradicionales y la resistencia al cambio tecnológico.

En tanto la reivindicación estudiantil pasa por la reivindicación del cambio, de la innovación para la institución que necesitan imprescindiblemente para el mejoramiento de sus vidas.

En términos generales las respuestas se agrupan mayoritariamente en la respuesta afirmativa al ítem. Ahora bien, cuando se realiza el cruce con las carreras las cifras se orientan en sentido diverso.

*En las relaciones humanas dentro de la institución importa aplicar criterios universales.*

Abogacía, notariado y enfermería, que son las categorías más numerosas se distribuyen diferencialmente las respuestas. Para el primer caso las respuestas son afirmativas, respecto al ítem, en tanto para el segundo y el último, son contrarias en términos relativos.

El perfil de interventor en conflictos de los abogados y/o estudiantes de abogacía influye en su elección, dándose la disponibilidad de criterios generales válidos para una mayoría que aspira a la resolución de problemas. Diferente es el caso de *Escribanos* y *Enfermeros*, que actúan en situaciones concretas donde se les exige la integración de las partes, en un caso para el acuerdo contractual y en el otro para la sanación, teniendo en cuenta el contexto del paciente.

La amplia mayoría de los entrevistados respondió afirmativamente al ítem.

*El funcionario es un profesional y no se le puede exigir más de lo que estipulan los contratos, normas y reglamentos.*

Estas respuestas se cruzan en forma significativa con el ingreso del núcleo familiar. Las respuestas afirmativas se concentran en los ingresos más bajos, en tanto las respuestas negativas se concentran en los ingresos medios (*de 9001 a 12000 pesos mensuales*).

Esta aceptación generalizada al ítem marca un perfil interesante de la organización, salir de un estado de comunidad para entrar en un marco de relaciones profesionales. La institución debería potenciar estas innovaciones definiendo claramente un objetivo integrador que oriente la construcción de una cultura de participación y responsabilidad en el trabajo.

El perfil de ingresos en el hogar bajos que predomina en el sistema y su relación con los valores sustentados, dan la pauta de la potencialidad de estos sectores para ubicarse a la vanguardia del cambio institucional que incluye patrones de organización gestionada racionalmente con criterios universales y particulares articulados complementariamente, y pactados en normas y reglamentos. Profesionalmente formada e incorporada a la era tecnológica, muy especialmente para el caso de los estudiantes.

#### PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL / Componentes del sistema social (II)

- ↪ Los estudiantes bajos ingresos bajos que estudian derecho y enfermería que valoran en forma negativa la aceptación a la tradición, significando a contrario sensu al cambio. También se muestran de acuerdo con la aplicación de criterios universales, aunque matizados con el respeto a los aspectos particulares. Estos además se muestran de acuerdo con la profesionalización de la institución en sus procedimientos. Todos componentes relevantes que caracterizan la autoconstrucción institucional al nivel del Sistema Social.
- ↪ Por otro lado, los egresados (de RN) se muestran más conservadores, y en una posición más distante del acontecer institucional.

Elaboración propia, 2002

## IX.2 El Sistema de comunicación

La adaptación del modelo a los públicos y al quehacer de estos públicos en el marco institucional, obliga como se ha dicho a una redefinición de los componentes del sistema comunicacional, integrando a los medios masivos de comunicación y en especial los usos que de ellos realizan los públicos estudiados.

La inexistencia de medios institucionales de comunicación hace que los medios masivos de comunicación adquieran importancia para la difusión del conocimiento acerca del acontecer institucional.

La dialéctica *participación vs dominación* se ve resentida en uno de sus términos, generándose de todas formas al nivel del Sistema de Comunicación en el marco del término *dominación* un nuevo par en pugna por la hegemonía de la comunicación sobre los públicos institucionales: *medios de alcance local y regional vs medios capitalinos de alcance nacional*.

La comunicación de medios (Piñuel y Gaitán, 1995: 77-122) invade la vida organizacional ocupando el espacio vacío dejado por la comunicación institucional, cuya ausencia fue detectada en el estudio exploratorio citado.

### IX.2.1 Usos comunicativos de la prensa y sus relaciones con los otros medios

Observando los usos de los medios de comunicación de masas que realizan los entrevistados en especial lo que tiene que ver con la información educativa, los datos muestran un panorama interesante.

Los actores comunicativos más relevantes teniendo en cuenta los editoriales y artículos de opinión resultan ser por su orden los diarios *El Pueblo*, *El País* y *Cambio*.

Si estos se cruzan con la forma de lectura *en forma detenida* el orden se mantiene, pero el peso proporcional varía generando las relaciones que se ilustran a continuación.

El seguimiento de las opiniones editoriales de los diarios *en forma general*, produce relaciones de interdependencia positiva con los medios de prensa locales, en especial con el diario *El Pueblo*; y cuando la lectura se realiza *en forma detenida* de la misma sección, la relación se da con los medios de alcance nacional es el caso del diario *El País*. Ambos medios aparecen en este caso como actores de la comunicación relevantes para los públicos que conforman el segmento que se analiza.

Las preferencias por ambos actores son complementarias, en la medida de que se consolida como lectura de fin de semana la prensa nacional, (coincidiendo con los picos de venta); y como lectura cotidiana la prensa local.

La prensa local se relaciona además positivamente en forma de interdependencia con la escucha de las noticias en la radio; en cambio, la lectura de la prensa nacional se relaciona con la escucha de debates y entrevistas en radio.

Articulándose un mix de complementación en el uso de los medios por los públicos: prensa local leída cotidianamente, complementada por las noticias en la radio. En tanto, la prensa nacional, es complementada por la escucha de debates y entrevistas en la radio.

El mix se cierra con la asociación positiva, entre la audiencia televisiva de las *noticias siempre*, y la lectura *en forma detenida* de los editoriales y artículos de opinión, que a su vez se vincula fuertemente a la prensa nacional (*El País*).

Otra relación asociativa de signo positivo que conforma esta lógica de consumidor de comunicación coherente es la que relaciona la lectura en forma detenida del género de artículos que se viene comentando (editoriales, etc.), con la audiencia *siempre* de debates televisivos.

Para el caso de la lectura de la *Sección Noticias de política nacional e internacional, en forma detenida* se asocia fuertemente a la audiencia del género Noticias en la televisión, *siempre* y también a los Debates y entrevistas televisivas, *en forma bastante seguido*.

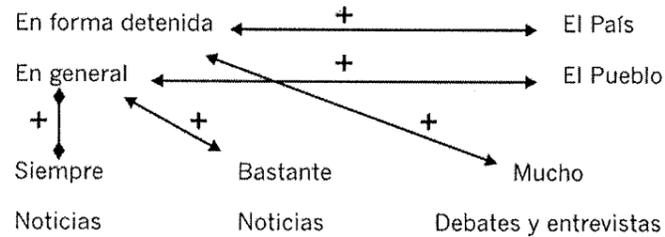
También la lectura de esta sección, *en forma detenida* se vincula con la audiencia radial de debates y entrevistas en forma asidua (*mucho*). La misma relación se da entre la categoría, *solo titulares* en la prensa, y *siempre* ve las noticias en la televisión.

La asociación en el uso de ambos medios de comunicación (prensa y televisión), se manifiesta además por la negativa, o sea en la relación entre *nunca* ve televisión (debates) y la lectura *en forma detenida* de las noticias de política nacional e internacional, como la asociación entre *nunca* ve televisión y *no lee*, aunque en una proporción bastante minoritaria.

Aparece en la dinámica de uso de los medios de comunicación (referida a los editoriales y /o artículos de opinión) una relación que vincula las actitudes indiferentes *no lee*, con *ninguna escucha* de noticias en la radio. Es de resaltar que esta asociación se reitera luego para los demás géneros de corte político o ideológico en el sentido de que su preferencia podrá indicar la prueba de su interés por la política (aunque más no fuere de ciudadano informado del acontecer), no surge cuando se trata de los otros géneros denominados de tiempo libre o pasatiempos.

#### Lectura de Sección en la prensa

Editoriales y artículos de opinión



#### Ve Programas en la TV

Debates y entrevistas  
Bastante seguido

#### Escucha Programas en radio

En forma detenida  
Noticias de política nacional e internacional

#### Lectura de Sección en la prensa

#### PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL / Uso comunicativo de la prensa

El consumo de comunicación impresa, se resuelve en un mix de medios formado por: la prensa cuyos actores principales son *El Pueblo*, y *El País*. Complementados cotidianamente por la televisión, en lo que hace a los noticieros (aunque no individualizados), y por la radio como acompañamiento musical.

Elaboración propia, 2002

Se hace presente una vez más, un cierto número de respuestas que expresan desinterés por los asuntos de la política y temas conexos, representados en la relación positiva que muestran los residuos tipificados entre la audiencia televisiva de canales extranjeros (vía cable), y el no sabe *no contesta* a la lectura de la sección noticias de política nacional e internacional. Esta misma asociación se manifiesta con la escucha de noticias en la radio (*ninguna*).

Configurando un grupo minoritario que escapa, o se comporta con indiferencia, frente a los medios de comunicación cuando de temas políticos o ideológicos se trata.

Las relaciones negativas con los editoriales y artículos de opinión, emergen en todos los casos con los programas más vinculados al ocio, o pasatiempo, musicales, deportivos, etc., precisando un perfil de intereses políticos en los públicos que se están analizando.

También el caso de la asociación positiva entre no lee las secciones de política nacional e internacional con la audiencia televisiva de concursos, humor, variedades, etc. dan la pauta de lo que se viene afirmando en párrafos anteriores, respecto a la configuración del perfil de consumo de los medios.

En cuanto a las *noticias de política local* las relaciones entre las variables cambian en forma sustancial, lo que se viene afirmando en cuanto al mix de medios, y se orientan a la radio y a la escucha de *noticias* en este medio, tal como se ve en el diagrama siguiente.

Los que leen las noticias de política local *en forma detenida* además escuchan las noticias por la radio, presentándose una interacción en el uso de ambos medios respecto a este género. Seguramente por la recurrencia que tiene la radio a tomar como fuente de sus noticias, a la prensa escrita, o en su caso los titulares de la misma.

Las relaciones más relevantes entre estas variables confirman el perfil de los públicos señalado anteriormente mutando para este género de productos comunicativos el medio, en este caso la radio.

De acuerdo al método de los residuos, surge una relación positiva entre la lectura *en forma detenida* de las noticias locales y la escucha de los debates y entrevistas por la radio (*mucho*) y la televisión (*siempre*).

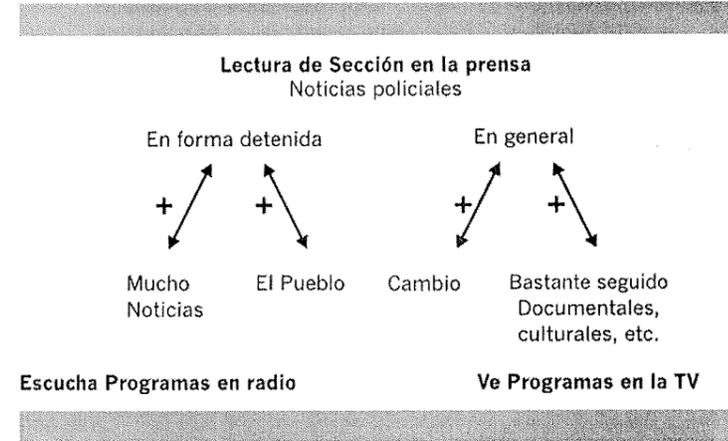
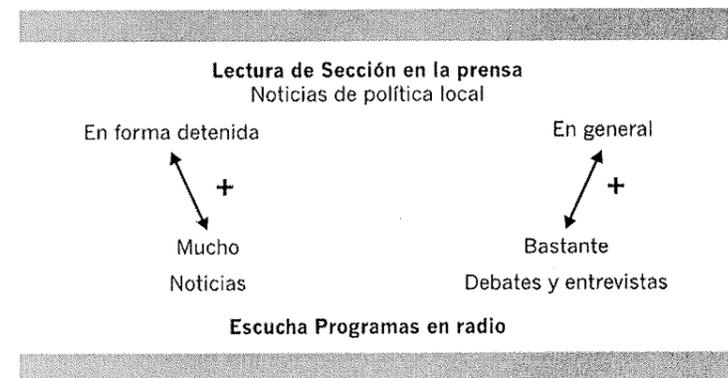
Centrando el análisis en las *Noticias policiales*, la preferencia de los lectores se orienta a la prensa local, tanto *El Pueblo* como *Cambio* se relacionan en forma interdependiente y positiva, con ellas.

En el primer caso, cuando la lectura se hace *en forma detenida*, y en el segundo, cuando se realiza *en general*.

La lectura detenida de las noticias policiales, se relacionan a su vez, con la escucha de noticias en la radio *mucho*, y *en general* con la audiencia televisiva de documentales *bastante seguido*.

Se trata de un público con un alto nivel intelectual demostrado por sus usos comunicativos, por sus preferencias en cuanto a los géneros periodísticos seleccionados, característica que fundamenta su lógica en que se trata de entrevistados de nivel universitario.

Esta interpretación, se vuelve recurrente a medida que se recorren los diferentes géneros relevados con algunas excepciones que se verán.



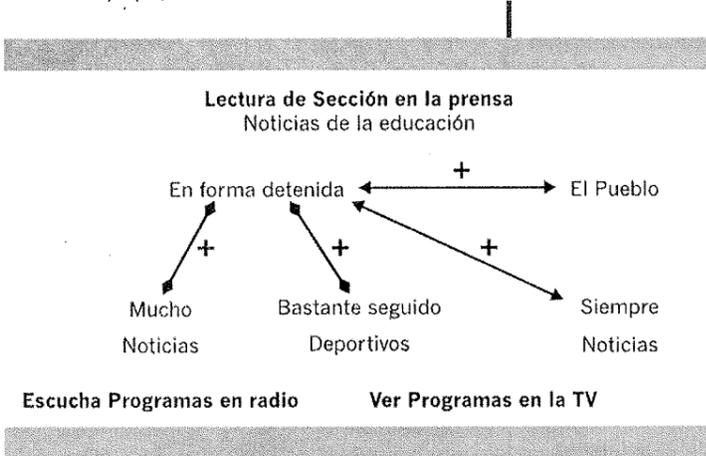
### IX.2.2 Las noticias de la educación

Si bien es cierto que el uso de los medios de comunicación, en este caso la prensa y sus relaciones, resulta relevante para caracterizar a los públicos que se están estudiando en lo que respecta al quehacer institucional, importan en mayor medida las relaciones que establece la lectura de la *Sección noticias de la educación*, que es donde habitualmente se publican los asuntos referidos a la misma.

**PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL**  
Componentes del sistema de comunicación (I)

En la recepción de noticias de la educación es la prensa local el principal actor de la comunicación El Pueblo. Complementado cotidianamente por la televisión (nacional) en lo que hace a los noticieros (aunque no individualizados) y por la radio (local) también en las noticias.

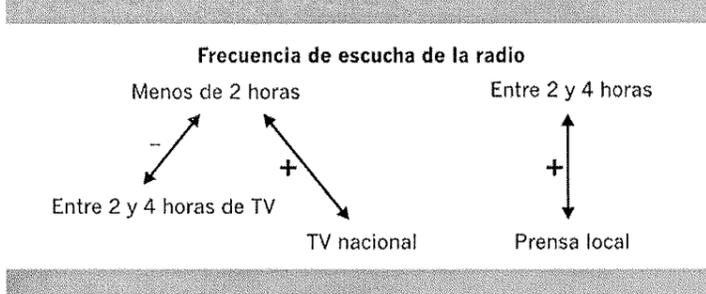
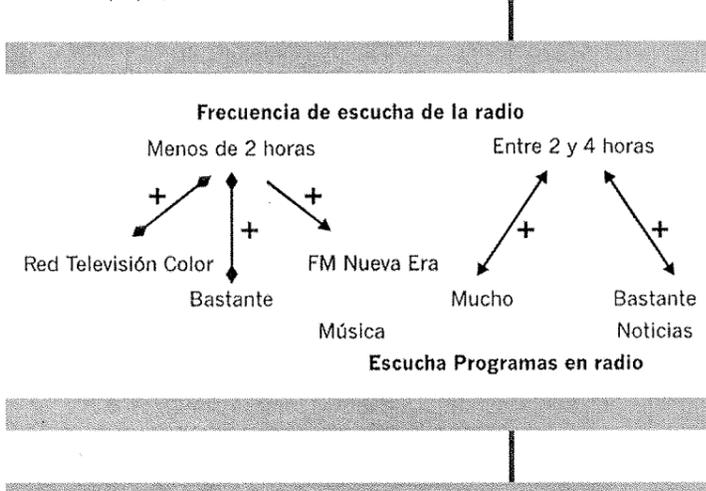
Elaboración propia, 2002



**PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL**  
Componentes del sistema de comunicación (I)

La radio es de utilización residual: la protagonista principal es FM Nueva Era (música). Complementa la lectura de El Pueblo, y completa los espacios dejados por la recepción de la Red Televisión Color.

Elaboración propia, 2002



Las noticias sobre educación que se publican en la prensa, son recepcionadas en forma detenida, asociadas a la escucha de noticias en radio mucho, en tanto se relacionan con carácter interdependiente con la lectura del diario El Pueblo y la audiencia de programas televisivos noticiosos siempre.

Las noticias difundidas por la radio y por la televisión se articulan en este particular esquema de consumo de medios, con la lectura de las noticias sobre la educación en la prensa local.

En otras palabras las novedades educativas leídas en la prensa local, son complementadas con la escucha de las noticias en la televisión y en la radio.

Es conveniente aclarar que la preeminencia del consumo televisivo de las noticias, es por los canales de la capital, o sea de alcance nacional.

La complementariedad de medios observada, expresa la dialéctica local/regional vs capital/nacional insinuando para las noticias del acontecer educativo una leve predominancia sobre el primero de los términos. Es bueno recordar que esta contradicción se da al nivel del término dominación, característico del par dialéctico central configurador del Sistema de Comunicación.

De acuerdo a lo que se acaba de analizar la predominancia del término local/regional del par dialéctico mencionado está mediando las representaciones que de la construcción organizacional hacen estos públicos.

**IX.2.3 Usos comunicativos de la radio y su relación con los otros medios**

En el espectro de uso de los medios de comunicación de masas, la radio cubre un espacio residual para estos públicos en cuanto a tiempo de escucha se refiere.

Analizando la frecuencia con que los entrevistados respondieron escuchar la radio, la mayoría manifestó oír la radio menos de dos horas al día, y entre dos y cuatro horas, siendo residuales las respuestas que otorgan mayor atención a este medio.

Si a esta frecuencia de escucha, se la relaciona con los otros medios de comunicación las vinculaciones son en todos los casos positivas, asociativa entre menos de dos horas y la televisión Red Televisión Color, y de implicancia entre dos y cuatro horas con la Emisora de FM Nueva Era y de interdependencia con la lectura del diario El Pueblo.

El uso de la radio se relaciona positivamente en ambos casos, con la escucha de música, menos de dos horas en forma asociativa, con la categoría bastante y entre dos y cuatro horas con la categoría mucho. En este último caso, se vincula además a la escucha de noticias bastante, en forma interdependiente.

También la escucha de radio se relaciona negativamente con la frecuencia de uso de la televisión, para menos de dos horas de radio la interdependencia se produce con entre dos y cuatro horas de audiencia televisiva al día. Es decir que el uso de la radio y la televisión no resultan complementarios sino que compiten el espacio de los medios, articulándose el uso de la radio a los espacios dejados por la televisión.

En otro sentido se observa la influencia geográfica del medio, la menor exposición a la radio menos de dos horas, se vincula a la televisión de alcance nacional, y cuando se extiende el horario la preferencia se desplaza hacia la prensa local.

El uso de la radio más bien es complementario, con la lectura de la prensa local, ambos medios de alcance local y/o regional, compiten claramente con la televisión abierta de alcance nacional. Representando su papel en la dialéctica *local/regional vs capital/nacional* que se viene sosteniendo para describir la dinámica del Sistema de Comunicación, en el análisis de estos públicos.

#### IX.2.4 Usos comunicativos de la televisión y su relación con los demás medios

El análisis del uso de la televisión resulta curioso en la medida de que no emergen relaciones significativas que identifiquen actores de la comunicación concretos. La multiplicidad de ofertas existentes en el medio, abre excesivamente el abanico de elecciones a los consumidores, impidiendo en este caso rescatar alguno en particular.

En todo caso se detecta una regularidad: la televisión es sistemáticamente utilizada para la recepción de noticias, y entre los programas informativos más mencionados están los emitidos por los canales de la capital (cable televisión), y el emitido por la Red Televisión Color.

#### IX.2.5 Las interacciones en el uso de los medios de comunicación: estructura de las preferencias

Si se analiza el consumo de la prensa escrita se puede detectar la interacción existente entre la lectura de determinadas Secciones y los productos comunicativos emitidos por otros medios en especial los Programas de radio y televisión.

En primer lugar se verá cómo se ordenan las preferencias por las Secciones publicadas en la prensa (tres más nombrados). Primero se ubican las noticias sobre la educación, luego las noticias de *política nacional e internacional*, y en tercer lugar las noticias que tratan asuntos de *política local*.

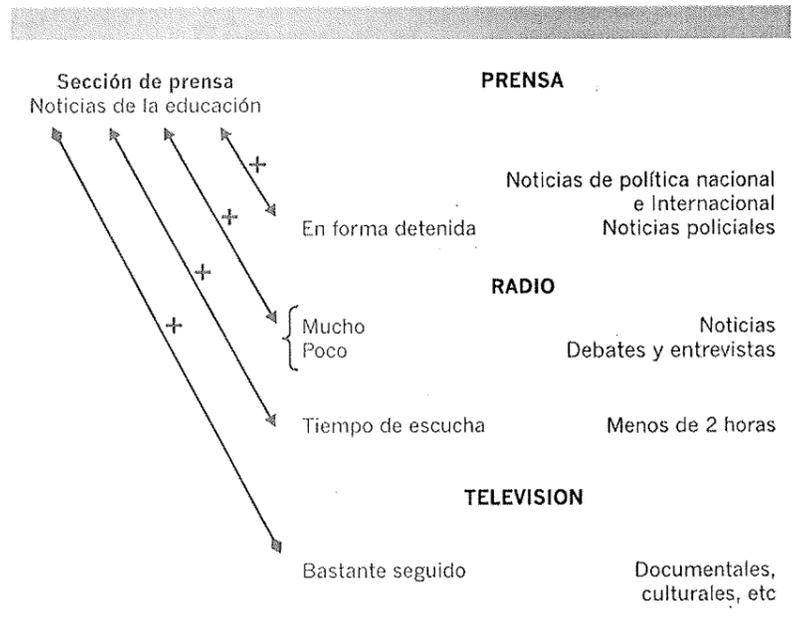
Las interacciones más significativas siguiendo el punto de vista de la lectura desde los funtores lógicos se dan entre la *Sección Noticias de la educación* que mantiene una relación de interdependencia al interior de la prensa escrita con las *Secciones Noticias de política nacional e internacional* y noticias *policiales*, leídas *en forma detenida*. Con la radio la vinculación se da con las *Noticias (mucho) seguido de Debates y entrevistas (poco)*.

También es cierto que interactúa con un tiempo de escucha de menos de dos horas. Con respecto a la televisión se encuentra una relación de asociación con los *Programas de Documentales y culturales, etc.*, vistos en forma *bastante seguido*.

Este esquema de uso comunicativo, dominante en los entrevistados que se analizan, hablan de un público cuidadoso de la información ya que a las noticias de carácter educativo las contextualiza rápidamente con noticias de política nacional, y con debates y entrevistas.

Esta interpretación es válida para todos los diagramas que se incluyen a continuación donde se advierte esa interacción constante en las preferencias por medios de una y otra parte, sin perjuicio de los actores de la comunicación predominantes vistos en apartados anteriores.

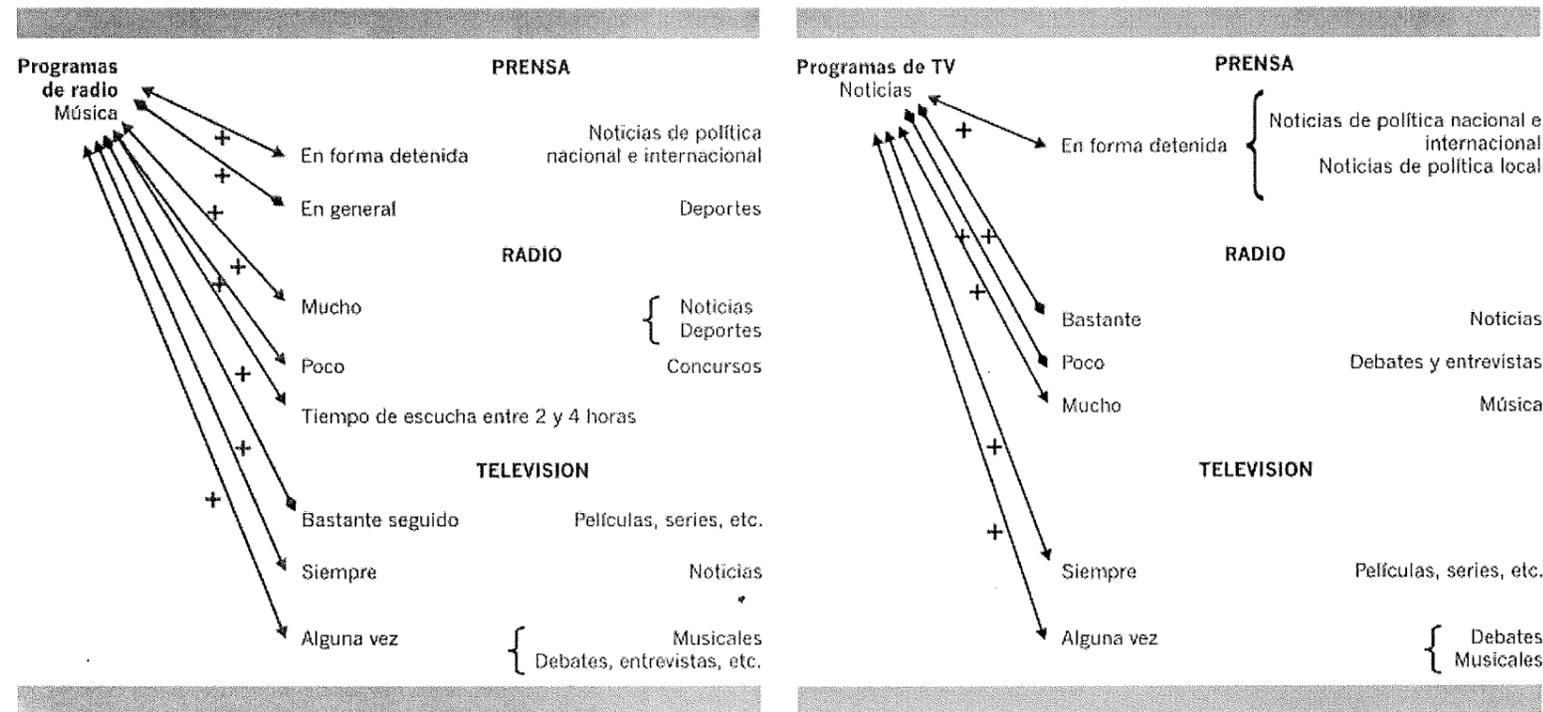
En cuanto a los *programas de radio* el orden de las preferencias se decantan en primer lugar por los *Programas de Música*, luego el uso se orienta a escuchar las *Noticias*, y luego por los *Debates y entrevistas*.



#### PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL

O sea los usos comunicativos de este segmento, dan cuenta de un grupo habitualmente informado por los medios de comunicación (prensa, tv y radio). E incluso con apetencias intelectuales y culturales significativas como, lo demuestra el consumo de programas culturales, documentales etc.

El análisis de la manifestación de cómo se produce ese uso comunicativo, da cuenta de una curiosa combinación entre lo educativo dentro del ámbito local/regional más cotidiano, y la política nacional e internacional como aspectos igualmente atendibles. Es decir que no hay en estos lectores un cerramiento de fronteras, sino por el contrario lo cotidiano lo articulan a lo nacional y a lo global, y esa referencia es la que resuelve constantemente el par dialéctico comentado, configurando y reconfigurando la dominación o heterodominio, hegemónico en el Sistema de Comunicación.



Las interacciones más relevantes a que da lugar la escucha de la radio de los Programas de Música:

- a. en el caso de las Secciones de Prensa la asociación se da con la Sección Deportes pero leída en forma general, además se vincula con la lectura en forma detenida de la Sección Política nacional e internacional.
- b. con la radio se relaciona con la escucha de las Noticias (mucho), Debates y entrevistas (mucho) y Concursos (poco).
- c. el caso de la televisión, la asociación se da con la audiencia de Películas, series etc. (bastante seguido), y también la escucha de Música se vincula en forma de interdependencia con la recepción de las Noticias (siempre), y Debates y entrevistas, Musicales, Documentales y culturales (alguna vez).

Las interacciones más relevantes a que da lugar la recepción de la televisión en el uso comunicativo que realizan estos públicos, se da en las Noticias de la siguiente forma:

- a. la lectura en forma detenida de la prensa Secciones de Política Nacional e internacional y de Política local.
- b. con la radio, la relación es de asociación y se da con las Noticias (bastante), los Debates y entrevistas (poco); y de interdependencia con la Música (mucho).
- c. la vinculación con la misma televisión la relación más fuerte se da con las Películas, series, etc. (siempre) asociativa, y alguna vez Debates y entrevistas, como Musicales.

### IX.2.6 Las interacciones en el uso de los medios de comunicación: actores y mensajes

Los actores de la comunicación más relevantes, tomando en cuenta el medio donde aparecen son preferidos por los entrevistados de acuerdo a la siguiente jerarquización:

ORDEN	PRENSA	RADIO	TELEVISIÓN
1°	El Pueblo	Emisora del Exodo	Teve mundo (Canales extr)
2°	El País	Salto	C. V. Salto (Canales urug)
3°	Cambio	Emisora del Lago	Red Televisión Color

Elaboración propia / Encuesta de 1999

Importa observar que en los primeros lugares, las fuentes informativas tanto de lo local, como lo nacional, que se encuentran identificadas corresponden a la prensa. En tanto en la otra fuente de noticias la televisión, no aparece individualizado el consumo en ningún actor en concreto, a excepción del segundo lugar que lo ocupan los canales uruguayos que se emiten desde Montevideo.

También es posible describir el orden de preferencias de los públicos por los distintos contenidos recepcionados:

ORDEN	PRENSA	RADIO	TELEVISIÓN
1º	Noticias de la educación	Música	Noticias
2º	Noticias de política nacional e internacional	Noticias	Películas, series, etc.
3º	Noticias de política local	Debates y entrevistas	Documentales, culturales, etc

Elaboración propia / Encuesta de 1999

Resulta interesante que la primera ubicación la ocupan las *noticias de la educación* en la prensa, especialmente atendiendo al estudio de la comunicación en la Regional Norte.

La lectura de ambos cuadros dan la pauta de cómo se resuelve la dinámica del Sistema de Comunicación en este segmento de públicos, *las noticias de la educación* se leen en la prensa local "*El Pueblo*", la música se escucha por la radio y *las noticias* se ven en la *televisión*, que en este caso se asocia a televisión internacional (especialmente CNN o TVE).

Es ilustrativo para el funcionamiento institucional que la comunicación (de masas prensa local) esté mediando en la construcción de las representaciones sociales sobre el acontecer institucional en la Regional Norte, en la medida en que resulta finalmente predominante sobre el término *nacional* del par dialéctico que define al término *dominación o heterodominio*, al nivel del Sistema de Comunicación, y de que no existe una comunicación propiamente institucional, sino que esta se encuentra enajenada totalmente a los medios extraorganización.

#### PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL

Este perfil de usos de los medios de comunicación permite describir un público interesado en los asuntos de la política educativa, y la política nacional e internacional. Que se decanta a favor de los géneros noticiosos, tanto en la prensa, como en la televisión principalmente. No es el caso de la radio, que es menos contemplada para estos tipos de programas (preferida para escuchar música).

Es de destacar la importancia que tienen para los entrevistados los programas de opinión y debates para la elección de los actores comunicacionales: editoriales y artículos de opinión, y debates y entrevistas. Sea que se publiquen en los medios de prensa, como en la televisión caracterizando un consumidor con alto nivel de politización.

Elaboración propia, 2002

## IX.3 El Sistema ecológico

### IX.3.1 Condiciones socio-ocupacionales de los sujetos y su percepción acerca de la institución

#### IX.3.1.1 Universidad de la República

El público que se está analizando se distribuye teniendo en cuenta su calidad *estudiante* o *egresado* de la siguiente forma: un 21% de los entrevistados son *estudiantes de menos de un año de antigüedad* en la institución, un 49,5% son *estudiantes de uno a cinco años*, un 13,4% son *estudiantes de seis años y más*, un 3,4% son *egresados de la Regional Norte de menos de un año de egreso*, un 6,9% son *egresados de entre uno y cinco años de egreso*, y 5,8% *egresaron hace seis y más años*.

La imagen que se forman de la institución que estudiamos en este caso la percepción de la Universidad de la República en forma global, las opiniones se ordenan así (porcentajes de respuestas afirmativas):

- 1º una institución que promueve el desarrollo del país (26,8%)
- 2º es un instrumento para el cambio social (25,7%)
- 3º una institución que favorece el ascenso social (24,8%)
- 4º un problema del Uruguay actual (15,1%)
- 5º una organización excesivamente burocratizada y desactualizada (7,5%)

Elaboración propia. Encuesta de 1999

Claramente quedan en segundo plano las opiniones negativas en favor de la imagen positiva de la institución en su conjunto otorgándole un lugar de privilegio en la transformación de la realidad nacional.

Los ítems mejor puntuados, tienen que ver justamente con la promoción del desarrollo del país, y la Universidad como instrumento del cambio social. Más aún, recién en tercer lugar aparece la significación individual, o sea la expectativa personal y familiar respecto al papel de la institución en su entorno social inmediato.

### IX.3.1.2 Regional Norte

Cuando se focaliza en la institución descentralizada, emergen con más nitidez y detalle los problemas y proyectos visualizados por los estudiantes y egresados entrevistados.

En primer lugar se especificarán los **problemas identificados** por los entrevistados para luego pasar a los proyectos institucionales más sentidos (porcentajes de respuestas afirmativas):

- 1° el presupuesto escaso (22,4%)
- 2° la falta de mayor autonomía (18,3%)
- 3° la falta de recursos docentes formados (18,0%)
- 4° las relaciones con los servicios universitarios radicados en Montevideo (17,2%)
- 5° la falta de libros (14,0%)
- 6° las relaciones con el sistema político (10,1%)

Elaboración propia. Encuesta de 1999

En cuanto a los problemas mejor identificados por este grupo analizado, el presupuesto, aparece como primer obstáculo para el desarrollo de la Regional Norte, más abajo aunque a una distancia considerable, los respondientes ubican a *la falta de mayor autonomía, falta de docentes formados y las relaciones con los servicios universitarios radicados en Montevideo*. Aún más relegados aparecen *la falta de libros, y las relaciones con el sistema político*, que aparece apenas puntuado en 10,1% de las respuestas afirmativas.

La distancia proporcional atribuida al primer ítem, y al último, parecen indicar que los mismos no tienen a los ojos de los entrevistados una conexión directa, otorgándole al sistema político menor responsabilidad, a la hora de otorgar los fondos presupuestales para Regional Norte.

Sin embargo, el segundo, tercero y cuarto parecen reclamar mayor atención a las mismas autoridades centrales de la Universidad de la República respecto a la institución, sea otorgando mayor autonomía, promoviendo la formación de un cuerpo profesional de docentes universitarios, o mejorando las relaciones con la sede.

Si se analizan los proyectos ponderados por los entrevistados en torno a un menor o un mayor consenso, se pueden visualizar las aspiraciones que los mismos poseen respecto a la Regional Norte.

- 1° terminar la construcción del edificio (14,4%)
- 2° traer otras carreras ya existentes en Montevideo (13,9%)
- 3° crear carreras nuevas para el país (13,5%)
- 4° más autonomía académica y financiera (13,3%)
- 5° instalar carreras interdisciplinarias (12,1%)
- 6° mayor coordinación entre los servicios y entre estos y la Dirección (12,0%)
- 7° mayores vínculos con la actividad privada y con los sectores sociales (11,2%)
- 8° convertirse en otra Universidad pública (9,6%)

Elaboración propia. Encuesta de 1999

Para este grupo la finalización del edificio es un hito verdaderamente importante para la consolidación institucional, lo físico como soporte de lo intelectual.

### PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL

Los ítems segundo, tercero y cuarto parecen reclamar mayor atención a las mismas autoridades centrales de la Universidad de la República respecto a la institución sea otorgando mayor autonomía, promoviendo la formación de un cuerpo profesional de docentes universitarios, y mejorando las relaciones con la sede.

Elaboración propia, 2002

A partir de allí se definen los perfiles académicos, que en primer lugar reafirman la propuesta universitaria actual en tanto legitimidad ocupacional consolidada en el mercado y en el imaginario simbólico de la población, para luego si avanzar sobre las transformaciones de la oferta académica.

Los estudiantes y egresados reivindican la creación de nuevas propuestas para el conjunto de la sociedad uruguaya, y esto debería ir acompañado de mayor autonomía para su definición, tanto académica como financiera.

Un poco más lejos, aunque no tanto, ubican estudiantes y egresados de Regional Norte a las carreras interdisciplinarias como una propuesta académica original de este servicio, seguido de la necesidad de mayor vinculación con la actividad privada y los sectores sociales.

En último lugar, aproximadamente un 9,6% de respuestas afirmativas se ubica la posibilidad de crear una nueva Universidad Pública en el país, lo cual, si bien no mejora la posición que percibe el núcleo institucional, si aumenta el porcentaje 6,9% de respuestas afirmativas que aquel grupo (Núcleo organizacional) otorgó al ítem.

La primacía de los ítems que apuntan a la consolidación de la institución en lo edilicio como en lo académico son la característica más importante de este subconjunto de entrevistados, sin ahondar en la reivindicación de creación de una nueva universidad para el país, sino proponiendo el desarrollo de un polo universitario con autonomía pero ligado a la Universidad de la República. Esto habla de la significativa relevancia que tiene en la actualidad esta institución entre los entrevistados, estudiantes y egresados de la sede.

**PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL**

Los estudiantes y egresados reivindican la creación de nuevas propuestas para el conjunto de la sociedad uruguaya, y esto deberá ir acompañado de mayor autonomía para su definición tanto académica como financiera.

Elaboración propia, 2002

**IX.3.2 Las interacciones entre condiciones socio-ocupacionales e imagen institucional de los sujetos**

Observando las relaciones entre los componentes del Sistema Ecológico que se han presentado anteriormente, las interacciones más significativas se dan:

a. en forma de implicación negativa entre la condición de *estudiante con menos de un años de antigüedad* y la percepción como problema de la Regional Norte *La falta de mayor autonomía (Sí)*.

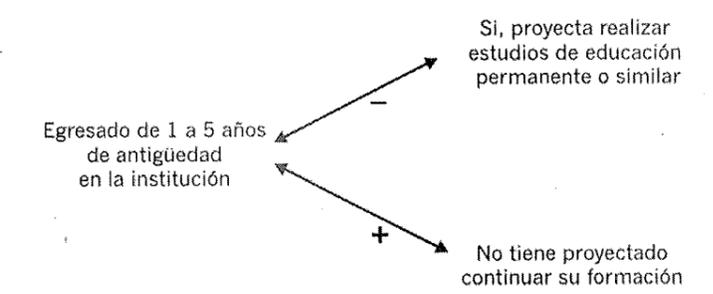
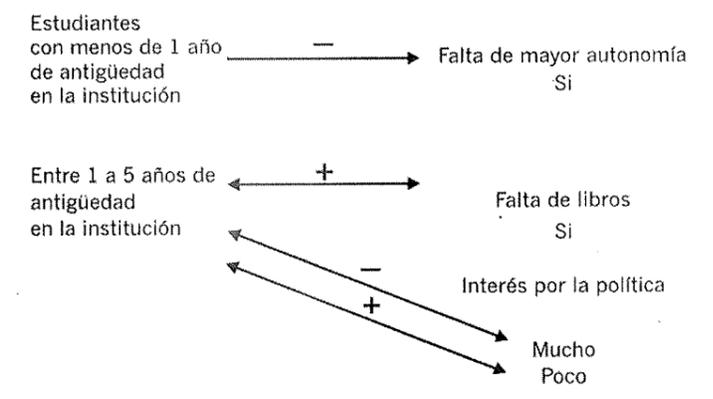
b. positiva entre la calidad de *estudiante con una antigüedad en la institución entre uno y cinco, años* y la identificación de la carencia *La falta de libros*.

La coherencia expresada por las relaciones de interdependencia entre las categorías *estudiante de uno a cinco años de antigüedad en la institución* y el interés por la política, indican una cierta indiferencia o apatía respecto de estos asuntos, actitud que habrá de teñir sin duda sus percepciones sobre la imagen institucional.

c. otra interacción significativa se da entre la ocupación *Profesional, científico, etc.* y *Las relaciones con el sistema político*, que es negativa. Es decir esta categoría no visualiza ese ítem como obstáculo relevante para el desarrollo institucional y tampoco consideran significativa la falta de libros en la institución.

c. en los *egresados*, la no identificación como problema de *la falta de libros* se relaciona con el peso que esta categoría otorga a los otros ítems descriptores de los problemas institucionales. Además tiene que ver con la proyección de su formación, relación negativa con la opción de continuar estudios de educación permanente, (hay que recordar que estos están disponibles en la sede año a año), y simultáneamente la relación positiva de no proyectar formación posterior.

La obtención del título universitario aleja a los egresados de los libros y de futuros estudios, posición contraria a las nuevas exigencias profesionales actuales y de la misma sociedad, donde los cambios



**PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL**

Los egresados de RN se enfrentan a la paradoja de haber sido promovidos por la organización, y ahora ser minados por la presencia de la misma.

Elaboración propia, 2002

incesantes, y la incertidumbre de estos exigen perfiles profesionales también dinámicos, por tanto la formación continua es un requisito indispensable para la vida ocupacional del egresado universitario.

Esta percepción errónea de los egresados puede resultar, o de un diagnóstico pobre de las dinámicas sociales y por tanto ocupacionales, o de una actitud presuntuosa ante el conocimiento de las disciplinas que implican sus saberes profesionales.

La duda emergente de ambas opciones, advierten acerca de la formación universitaria obtenida en la institución, la escasa toma de conciencia acerca de los problemas de la sociedad actual y sus cambios, como también advierten de la mediación que produce la comunicación social, que como se vio (Apartado X.2), que está determinada por el término *local/regional*.

Tal vez sería de recibo la interpretación de que la institución no ha logrado interesar a estos públicos en sus servicios al dejar vacío el camino de la producción de comunicación institucional.

Las posiciones de transformación son sostenidas especialmente por los estudiantes, y se oponen a las de indiferencia o conservadurismo, sostenidas por los egresados. Producto de que la mayoría de ellos son jóvenes profesionales y que el crecimiento inercial de la institución les quita año a año parcelas de mercado en sus propias profesiones.

En otras palabras, se enfrentan a la paradoja de haber sido promovidos por la organización, y ahora ser minados por la presencia de la misma.

Interpretando lo desarrollado en este apartado, la dialéctica emergente para el Sistema Ecológico se expresa por la contradicción *optimismo vs pesimismo* donde la búsqueda de transformaciones está asociada al optimismo y es ejercida especialmente por los estudiantes, en tanto el término *pesimismo* se vincula a la indiferencia y la distancia respecto a la institución y su acontecer, asociada a los egresados.

**IX.3.3 Condiciones socio-políticas de los sujetos y su percepción acerca de la institución**

Teniendo en cuenta la autopercepción ideológica de los entrevistados, los mismos se distribuyen de la siguiente forma:

AUTOPERCEPCIÓN IDEOLÓGICA	%
Centro	27,8
Izquierda	23,7
Derecha	22,7
Centro derecha	15,1
Centro izquierda	10,3
No sabe/ No contesta	0,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

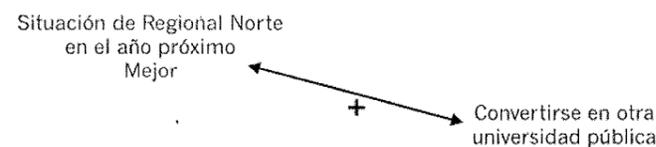
Elaboración propia / Encuesta de 1999

La imagen político-ideológica de sí mismos, que tienen los entrevistados, aparece equilibrada entre las distintas posiciones relevadas: izquierda, centro y derecha. Si se observa la distribución de las percepciones acerca del futuro institucional la proporción mayoritaria se concentra en la opción optimista *Mejor que hasta ahora*, aunque está cercana la opinión de que *todo quedará igual*.

La relación de interdependencia positiva entre las dos categorías, describen una percepción optimista del futuro institucional vinculado al proyecto de crear una nueva universidad en esta sede.

La opción elegida tiene que ver con la resolución de uno de los problemas mencionados oportunamente, *la falta de autonomía académica y financiera de esta sede*, aunque también esto puede buscarse en otros factores de orden histórico en la génesis institucional relacionada en el Capítulo V de este Informe.

Si bien es cierto que el ítem *convertirse en otra universidad pública* no es mayoritario dentro de los propuestos para la selección de los entrevistados, la relación creada entre las variables jerarquiza el ítem en los términos del análisis dinámico. Resulta relevante para los entrevistados (miembros de la organización) estar mejor en el futuro (optimismo) con la fundación de una nueva universidad pública en Regional Norte, y eso es lo más importante del diagrama anterior.



### IX.3.4 El clima institucional

El clima institucional es relevado a partir de tres variables: la percepción de las relaciones interior de la institución, la sensación de libertad dentro del marco institucional, y la promoción de integración de los miembros de la institución a la vida de la misma, lo que se corresponde con la distribución que se expresa a continuación.

Relaciones internas		Promoción de la integración		Sensación de libertad	
Insatisfactorias	9,6%	No	17,9%	Escasa	7,2%
Normales	54,0%	Indiferente	21,3%	Media	55,7%
Satisfactorias	14,4%	Si	60,8%	Mucha	22,7%
NS/NC	22,0%	NS/NC	0,0%	NS/NC	14,4%

Elaboración propia / Encuesta de 1999.

Las opciones mayoritarias resultan ser las puntuaciones neutras, en tanto las puntuaciones negativas son menores que las positivas, otorgando un balance a primera vista favorable al clima institucional. Aún cuando los valores neutros son amplia mayoría e incluso las *no respuestas*, aspecto que no se puede descuidar ya que significan una toma de posición ante los diferentes items medidos que dan información acerca del clima, especialmente en cuanto a la falta de inserción institucional de los entrevistados.

### IX.3.5 Las interacciones entre las condiciones socio-ocupacionales y socio-demográficas de los sujetos

Una relación relevante es la interdependencia positiva entre la categoría estudiantes que tienen entre uno y cinco años de antigüedad en la institución y la percepción de que las relaciones internas al interior de la misma son normales.

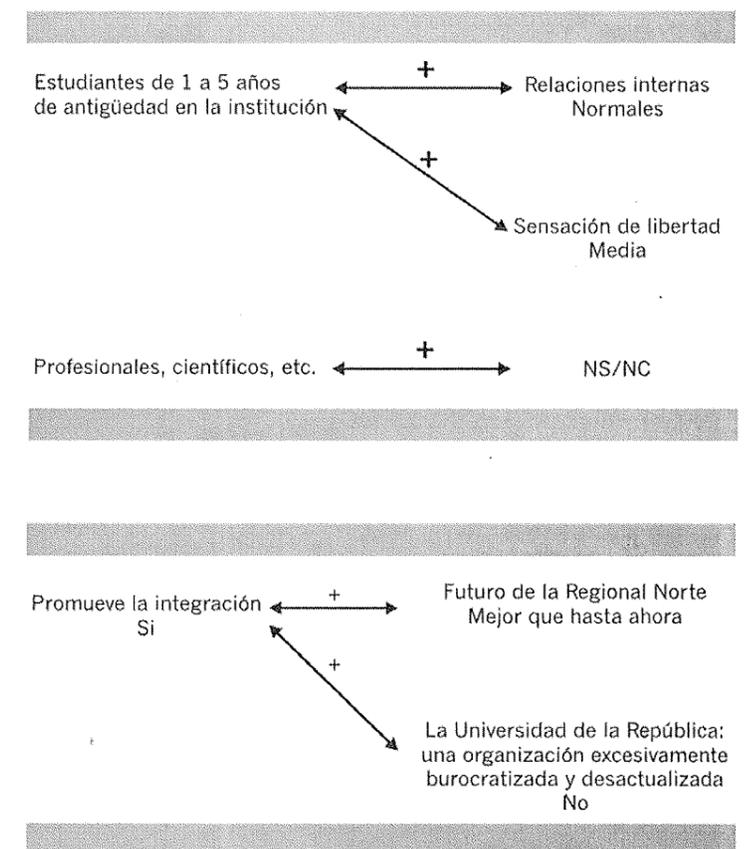
Tanto *estudiantes de entre uno y cinco años de antigüedad*, como quienes dicen ser *profesionales, científicos, etc. (egresados)*, mantienen una relación de interdependencia con la *sensación de libertad media*. La diferencia estriba en que en el primer caso, la relación es positiva y en el segundo es negativa.

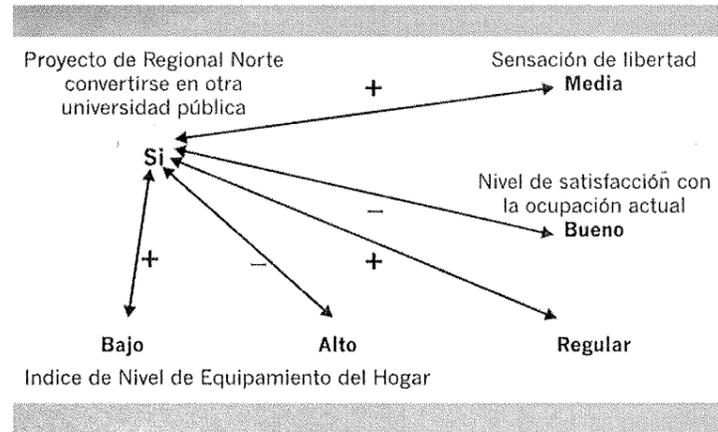
Siendo que la categoría *profesionales, científicos, etc.*, además se relaciona en forma de interdependencia positiva, con la categoría *no sabe/no contesta*, se reafirma la posición distante de los egresados respecto a la vida de la organización.

Las relaciones muestran posiciones interesantes, pues la visión de que quienes opinan que la organización promueve la integración se relaciona a que la imagen de que la Universidad de la República no es una organización vetusta y anquilosada, y además está acompañada de la percepción positiva respecto al futuro de la Regional Norte. En otras palabras: estar mejor que hasta ahora se relaciona positivamente con la promoción de la integración al interior de la institución.

Otra interacción significativa entre componentes es la que producen la sensación de libertad *media*, con la opción de que la Regional Norte se convierta en otra universidad pública.

Todo indica que la mejora en el clima institucional se asocia fuertemente a la posibilidad de convertir Regional Norte en una nueva universidad.





**PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL**

Sostener la propuesta de convertir a Regional Norte en otra universidad pública, si bien es minoritaria en el conjunto de los ítems relevados se encuentra asociada a vectores potentes: la frustración de los egresados de sus expectativas laborales, y por otro lado las aspiraciones de ascenso social de los estudiantes pertenecientes a sectores sociales bajos.

Elaboración propia, 2002

Siendo que además la adhesión a esta propuesta (*convertirse en otra universidad*), se asocia con la variable *satisfacción con su ocupación actual regular*, y resulta interdependiente negativa, con nivel de *satisfacción con la ocupación buena*, y que además, el nivel de *satisfacción con la ocupación actual regular*, se vincula con el *índice de equipamiento del hogar bajo* en forma positiva, y alto en forma negativa, se encuentra una explicación al por qué de la relación mencionada en primer término.

Es decir los problemas de inserción laboral de los profesionales, y la extracción social baja de los estudiantes que les impide otra alternativa viable de ascenso social, justifican sobradamente la reivindicación de convertir a la Regional Norte en una nueva universidad pública.

Esto da la pauta de que la disconformidad con el desarrollo actual, tiene su base en la inserción ocupacional y en una reivindicación social de sectores socialmente más bajos (reforzando la imagen de la educación como agente del cambio social) que demandan por un cambio imprescindible de la institución, que esperan afectará sus vidas en el futuro.

**IX.3.6 La evaluación de la acción de docentes y funcionarios**

En cuanto a la valoración del desempeño de los docentes, las respuestas positivas a los tres ítems evaluatorios relevados, se ordenan de la siguiente forma:

Ítems evaluatorios de los docentes - respuestas afirmativas	%
1º. Están suficientemente preparados para su trabajo	35,7
2º. Se comunican adecuadamente con sus alumnos	34,2
3º. Utilizan en forma adecuada materiales y equipos didácticos	30,1

Elaboración propia / Encuesta de 1999

Asimismo, la percepción del desempeño de los funcionarios es también positiva, ordenándose de la siguiente forma:

Ítems evaluatorios de los funcionarios respuestas afirmativas	%
1º. Si atienden adecuadamente al público	39,4
2º. Están suficientemente preparados para su trabajo	34,8
3º. Utilizan en forma adecuada materiales y equipos didácticos	25,8

Elaboración propia / Encuesta de 1999

La valoración positiva de la preparación como de los aspectos comunicacionales en ambos grupos merece una especial atención.

Para los docentes no aparecen grandes diferencias en los dos ítems puntuados en forma mayoritaria, pero si hay diferencias en los funcionarios donde es significativa la diferencia entre primero y segundo.

La comunicación pedagógica en un caso, e interpersonal en el otro son evaluadas en forma muy favorable por los entrevistados. Si además se tiene en cuenta que parte de ellos son estudiantes y la otra parte lo fue en algún momento, esta percepción significa una propiedad a potenciar, y es uno de los aspectos a considerar en la futura planeación de la comunicación institucional.

La valoración positiva del desempeño de docentes y funcionarios en estos dos ítems otorgan un lugar de privilegio a la comunicación, y construyen una plataforma de trabajo futuro en este sentido.

La incompatibilidad entre la puntuación dada al ítem evaluatorio acerca de la evaluación docente: *Están suficientemente preparados para la tarea que desempeñan*, y la consideración como problema de la Regional Norte de la *falta recursos docentes formados*, (3º lugar) comentada en apartados anteriores, da una pauta de la coherencia de las respuestas aunque no desmerecen su consideración como tal, ya realizada en el apartado correspondiente.

Para el caso de la evaluación del desempeño de los funcionarios, aparece un mayor número de interacciones significativas.

La interpretación de este diagrama de relaciones se realiza partiendo de la relación más fuerte, asociación entre la evaluación positiva de la atención al público y la respuesta de no continuar con su formación. Indicando una actitud de pasividad ante una realidad cambiante, y manifestando poseer además una concepción equivocada de la formación profesional actual, ya explicada en apartados anteriores.

Esto explica las otras dos relaciones de interdependencia negativa, o sea un apartamiento de los cambios para la relación evaluación de desempeño de los funcionarios y actitud de querer cambiar (conformismo) y también negativa de esta con la percepción de la promoción hacia la integración institucional.

En otras palabras la idea de que los funcionarios no docentes realizan un buen desempeño de sus tareas se vincula a sujetos que distan de una actitud de transformación hacia la realidad universitaria, y también que no perciben la promoción de la integración al interior de la comunidad universitaria. Pasivos ante la vida universitaria y aislados de la misma los egresados de RN prefieren dejar las cosas como están.

Siguiendo el método de los residuos tipificados de Haberman, el ítem que releva la posibilidad de convertir a la Regional Norte en otra universidad pública cuando la respuesta es negativa, se asocia a una evaluación de desempeño del funcionariado también negativa, para los ítems de *preparación para la función* y *atención adecuada al público*.

En otras palabras quienes son partidarios de evolucionar hacia una nueva forma universitaria más autónoma realizan a su vez una evaluación negativa del desempeño actual de los funcionarios en los dos ítems mencionados.

#### IX.4 Dialéctica del cambio institucional intrasistemas en la Periferia del núcleo institucional

La dinámica institucional es posible de ser explicada por el Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social a partir de las dialécticas concretas de cada uno de los sistemas que componen el modelo.

El Sistema social está reproducido por el par *autoconstrucción vs heteroconstrucción*; el Sistema de comunicación interpretado por el par *participación (autodominio) vs dominación (heterodominio)*, que en las circunstancias concretas de la institución que se está investigando deja lugar a la preeminencia del segundo término, y a su vez este es sostenido por otro par dialéctico en su interior: *comunicación local/regional vs comunicación de capital/nacional*.

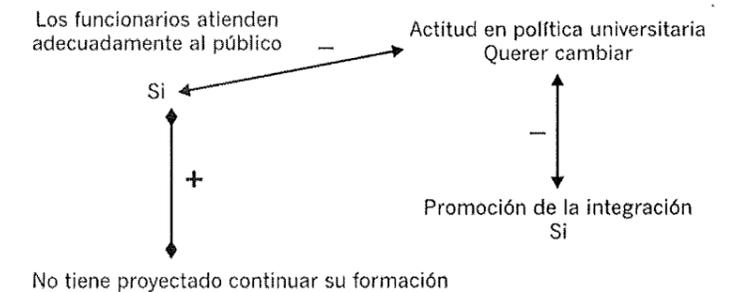
Está claro que la modificación producida en el Sistema de comunicación a raíz de la situación dada, adjudica en lo previo un papel mediador a la comunicación que se produce con los públicos que integran el segmento de referencia. En la medida de que ésta es una función que la institución ha dejado voluntaria o involuntariamente en manos de los medios de comunicación de masas, en el caso predominantemente de diario *El Pueblo*, y de varios medios televisivos y radiales.

#### PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL

La comunicación pedagógica en un caso, e interpersonal en el otro, son evaluadas en forma muy favorable por los entrevistados, si además se tiene en cuenta que parte de ellos son estudiantes y la otra parte lo fue en algún momento, este es uno de los aspectos a considerar en la futura planeación de la comunicación institucional.

La valoración positiva del desempeño de docentes y funcionarios en estos dos ítems otorgan un lugar de privilegio a la comunicación, y construyen una plataforma de trabajo futuro en este sentido.

Elaboración propia, 2002



El Sistema social potencialmente cuenta con las mejores posibilidades para la *autoconstrucción institucional* en términos *objetivos* ya que no se visualizan agentes heteroconstructores en los públicos analizados.

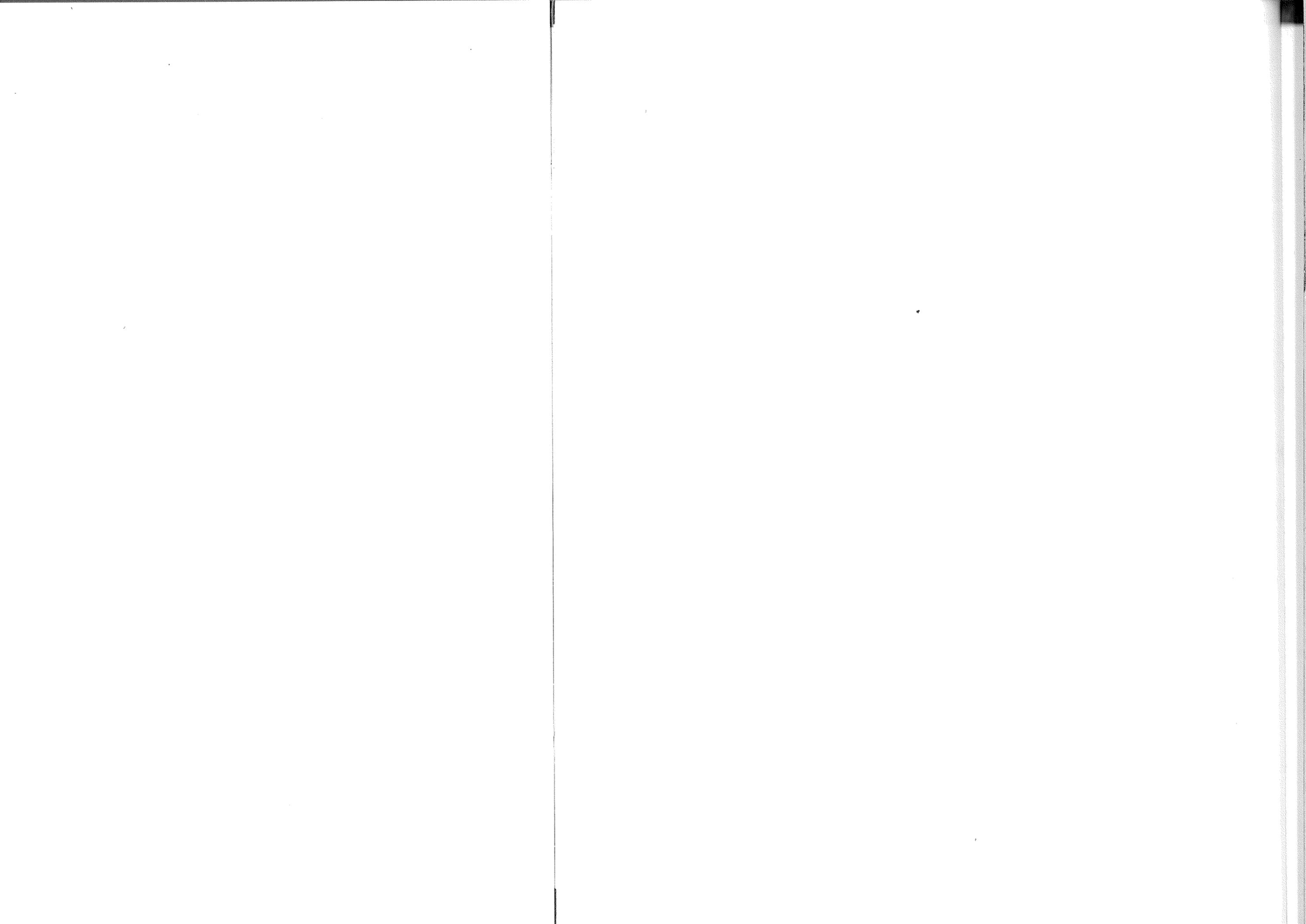
El consumo de comunicación se resuelve en un mix de medios formado por: la prensa cuyos actores principales son *El Pueblo*, y *El País*. Complementados cotidianamente por la televisión, en lo que hace a los noticieros (aunque no individualizados), y por la radio como acompañamiento musical.

En la recepción de *noticias de la educación* es la *prensa local* el principal emisor de la comunicación *El Pueblo*, lo que lo ubica en un lugar de privilegio para desarrollar planes de comunicación, aunque haciéndose extensiva esta propiedad a los medios de comunicación local en función de la volatilidad que poseen las preferencias.

El par configurador del Sistema ecológico alcanza una definición en la predominancia de las posiciones partidarias de dejar todo como está, o sea *pesimistas*. Sin perjuicio de ello las fuertes condiciones socio-ocupacionales y sociodemográficas ponderan las posiciones *optimistas* asociadas al cambio, en tanto no incidan las tentaciones a la que estos públicos están expuestos por su relativo aislamiento institucional: el aislamiento, la indiferencia y la desmotivación.

Estas relaciones de componentes se resumen en el esquema siguiente:

SISTEMA SOCIAL	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	SISTEMA ECOLOGICO
Autoconstrucción	Participación (latente) (autodominio)	Optimismo
vs	vs	vs
Heteroconstrucción	<b>Dominación (Heterodominio)</b> local vs capital/nacional	<b>Pesimismo</b>



## Capítulo X

# ESTUDIANTES Y EGRESADOS DE LA INSTITUCIÓN:

## Dinámica de afectaciones intersistemas

En este capítulo se procede al análisis de las relaciones intersistemas determinado a partir de los componentes principales en cada uno de los sistemas que conforman el MDCS de acuerdo a los resultados presentados en el capítulo anterior.

El objetivo central de este capítulo se orienta a detectar cómo se comportan los componentes configuradores de cada uno de los Sistemas, al ponerse en relación entre sí, describiendo de esta forma en clave comunicacional, la dinámica del Sistema en su conjunto, para el segmento de estudiantes y egresados de RN.

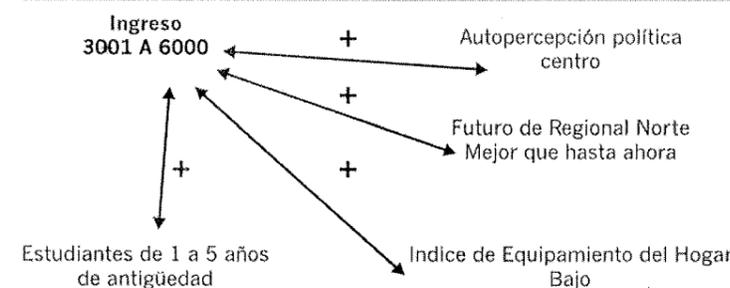
En este sentido, se va a recurrir a los pares dialécticos ya mencionados en el Capítulo precedente de acuerdo a la dinámica que allí presentan (ver esquema siguiente), donde se los presenta en sus afectaciones intrasistema; y luego observar como evolucionan ante la manipulación descrita en el párrafo anterior, a efectos de describir el funcionamiento actual y predecir el futuro del Sistema.

SISTEMA SOCIAL	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	SISTEMA ECOLOGICO
Autoconstrucción	Participación (latente) (autodominio)	Optimismo
vs	vs	vs
Heteroconstrucción	Dominación (Heterodominio) local vs capital/nacional	Pesimismo

### X.1 Posiciones en el Sistema social y expectativas de futuro

El posicionamiento social de los entrevistados agrupados en este segmento de análisis, resulta relevante para interpretar ventajas y desventajas de los individuos y/o de los grupos sociales, obtenidas en la dinámica institucional actual, y eventualmente alcanzar la satisfacción o no de sus aspiraciones y expectativas.

Teniendo en cuenta el ingreso mensual del núcleo familiar los entrevistados se concentran en los estratos que van de 3001 a 6000, y 6001 a 9000. La primera de las categorías mencionadas como es lógico (de las más bajas) sostiene una relación de interdependencia positiva con equipamiento del hogar bajo lo que otorga consistencia a la medición efectuada. Consistencia que se ve confirmada luego por los residuos tipificados de Haberman que en forma coincidente asocian categorías de *ingresos bajos* con *equipamiento del hogar bajo* en forma positiva, y negativa con *equipamiento del hogar alto*.



En tanto los entrevistados que declararon *ingresos altos* se asocian positivamente a aquellos pertenecientes a hogares con *equipamiento alto*.

Asimismo los entrevistados que respondieron poseer ingresos en el hogar bajos también se relacionan en forma positiva con la percepción de que el *futuro de la Regional Norte será mejor*, como se ve en el diagrama siguiente:

De acuerdo a los pares dialécticos definidos al interpretar las dinámicas de los sistemas en forma aislada incluidos en el esquema al principio de este capítulo, la constelación de relaciones presentada en el diagrama anterior especifica las relaciones del Sistema social con el Sistema ecológico.

En otras palabras la vinculación entre el término *autoconstrucción*, cuyos agentes principales resultaron ser los estudiantes de bajos recursos, y el término *optimismo* representado por el componente *Futuro de Regional Norte: mejor que hasta ahora*. Las interdependencias positivas mencionadas definen proactivamente la dinámica actual y especialmente proporciona un punto de apoyo para producir innovaciones en el futuro.

Resulta interesante la interdependencia positiva de los que contestaron que el ingreso de su hogar se encuentra entre 3001 y 6000, con la calidad de estudiante de 1 a 5

años en la institución, reafirmando lo expresado en el párrafo anterior. Esta relación da la pauta de la fuerza descriptiva del Modelo que permite depurar análisis e interpretaciones cuando se observa su movimiento global potenciando las fuerzas sinérgicas efectivas y descartando los movimientos aislados y con escasa posibilidad para incidir sobre la dinámica institucional.

De acuerdo al método de los residuos tipificados resulta emergente otra relación de asociación, y es la que vincula las respuestas de los entrevistados con *ingresos entre 9001 a 12000 pesos mensuales* y las respuestas *negativas* a la constitución de Regional Norte como otra universidad pública en tanto proyecto institucional.

De acuerdo a ello el aumento del ingreso del hogar, influye en la percepción del futuro institucional complementando las interpretaciones aceptadas para los grupos de menores ingresos, más proclives a vincular *autoconstrucción* y *optimismo* al articular Sistema social y Sistema ecológico.

Atendiendo a la calidad de *agente* egresado o estudiante, una relación interesante que se observa es la que establece que los entrevistados cuya calidad es egresado no poseen una percepción clara del futuro institucional de la Regional Norte, en tanto la respuesta asociada a los items es *no sabe/ no contesta* dejando de alguna manera el espacio protagónico a los estudiantes en la definición de la dinámica organizacional.

Si el eje principal, es la condición de *estudiante* las relaciones son de asociación positiva con *la antigüedad en la institución de entre uno y cinco años*, y mantiene una relación de interdependencia positiva con la percepción de que el problema más importante de la institución es la *falta de libros*.

Comienzan a aparecer poco a poco hilos de los que hay que tirar, para promover las transformaciones a la dinámica institucional a partir de procesos comunicativos pasibles de ser cargados de significación.

La *autoconstrucción* potencial sostenida para los agentes sociales estudiantiles, reivindica *la falta de libros*, es decir un aspecto de características claramente académicas como relevante para aquella. La Regional Norte se transforma en ese sentido y no en otro fortaleciendo su perfil académico.

Los egresados, por el contrario, no visualizan tal carencia ya que la relación que se manifiesta es *negativa* con las opciones afirmativas al mismo. En este caso la ausencia de comunicaciones se hace más visible haciendo evidente la necesidad de implementar un sistema con el propósito de integrar a este grupo a la dinámica institucional de cambio y transformación.

La Regional Norte (y la Universidad de la República) necesariamente deberá crear estrategias en este sentido, si quiere contar con un grupo que vivió la institución.

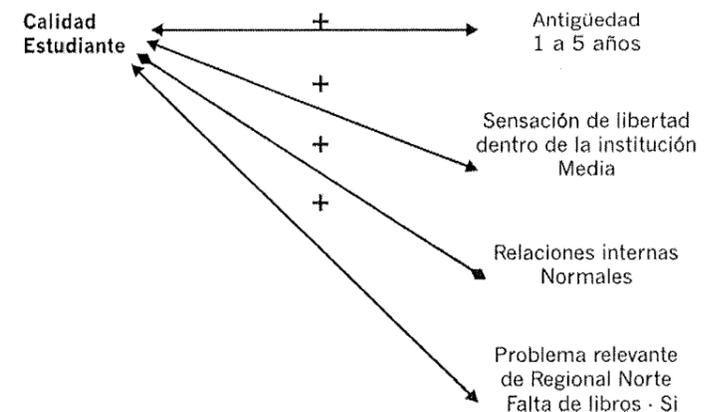
Asimismo la categoría *estudiante* se vincula en forma asociativa con la percepción de que las *relaciones al interior de la institución* se producen en forma normal, y que la *sensación de libertad* que poseen en el ambiente institucional es media. Empleando el método de los residuos la asociación es negativa con la *no respuesta* en ambas dimensiones del clima institucional, esto confirma el aislamiento comunicativo que este grupo está procesando respecto a la institución.

La pertenencia a la categoría *egresado de Regional Norte*, aparece asociada a *equipamiento del hogar alto* en forma positiva, e igualmente con la *no respuesta* ante los items que relevan la percepción acerca de la *sensación de libertad* en la institución y las relaciones humanas al interior de la misma, confirmando el proceso de desintegración avanzado que sufren respecto a la organización, debido a la inexistencia de procesos de comunicación con esta.

**PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL**

Atendiendo a la calidad de agente egresado o estudiante una relación interesante que se observa a través del método de los residuos tipificados es la que establece que los entrevistados cuya calidad es egresado no poseen una percepción clara del futuro institucional de la Regional Norte, en tanto la respuesta se asocia a los items *no sabe/ no contesta* dejando de alguna manera el espacio protagónico a los estudiantes en la definición de la dinámica organizacional, no así de la comunicación que como se vio permanece ausente.

Elaboración propia, 2002

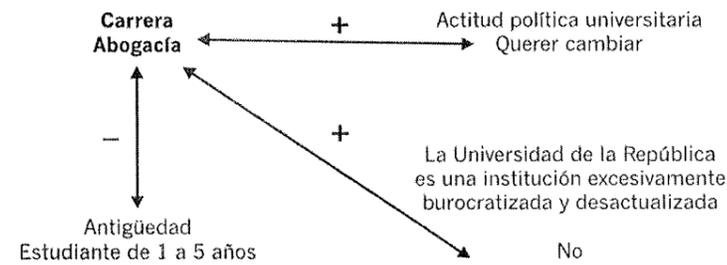


**PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL**

La pertenencia a la categoría egresado de Regional Norte, aparece asociada con la no respuesta ante los items que relevan la percepción acerca de la sensación de libertad en la institución y las relaciones humanas al interior de la misma, confirmando el proceso de desintegración avanzado que sufren respecto a la organización, debido a la inexistencia de procesos de comunicación con esta.

Elaboración propia, 2002

Los datos expresan que los estudiantes subsisten ocupacionalmente en el sector servicio público o privado, en tanto los egresados se insertan laboralmente como profesionales liberales.



Esto va a condicionar las expectativas respecto al futuro de la organización en dos sentidos, en un caso (*estudiantes*) promoviendo expectativas optimistas respecto al futuro de Regional Norte en tanto única alternativa de ascenso social y/o inserción laboral; y en el otro caso (*egresados*) levantando resistencias al desempeño institucional debido a la saturación del mercado de servicios profesionales en la región, ya que la oferta de formación profesional que brinda Regional Norte está asociada a sus propias titulaciones.

La opción académica de mayor peso es la carrera de Abogacía (tanto titulados como estudiantes) curiosamente las relaciones que esta opción mantiene son de incompatibilidad o en otros casos negativas con las opciones de cambio educativo. Incompatibilidad con la actitud en política educativa de *querer cambiar*, además con la opinión negativa acerca de la Universidad de la República presentada como *organización*

*excesivamente burocratizada y desactualizada*. Esta relación se ve reconfirmada con el método de los residuos que expresan una relación positiva entre la pertenencia a esa carrera y la opinión positiva respecto a este ítem.

De esta pauta de disconformidades con el desempeño institucional no emerge fuertemente un rechazo hacia la misma (y a la producción de profesionales), sino un rechazo a la tendencia al anquilosamiento que presenta la organización percibiendo en algún sentido los rumbos del cambio efectivo (aunque es cierto que su actitud en política universitaria está asociada a *no querer cambiar*). Pero si identifican *–a contrario sensu–* como problema institucional *una organización excesivamente burocratizada y desactualizada*.

Esta afirmación se ve esclarecida con la relación que expresa la interdependencia negativa entre esta opción académica (abogacía), y los estudiantes con entre *uno y cinco años de antigüedad* en la institución. Detectada a partir de los funtores lógicos que combinada con los residuos tipificados, indican que el peso de esta categoría se traslada a la carrera de enfermería de alguna forma especificando el eje de afectación entre el Sistema social y el Sistema ecológico.

En otras palabras y a modo de síntesis, las afectaciones intersistemas (SS – SE), priorizan las relaciones *estudiantes de bajos recursos, de entre 1 y 5 años de antigüedad* vinculados a la formación de *enfermería* y con disposición potencial respecto al cambio institucional, centrado en la dinámica de funcionamiento de la organización que permita salir del estado de *excesiva burocratización y falta de actualización*.

El término *autoconstrucción* (potencial) articula su relación con el término *optimismo* entre ambos sistemas para este grupo, y discrimina el término *pesimismo* para los egresados (*Abogados*), más proclives a la invarianza organizacional.

Está claro además el aislamiento que sufren estos (egresados de la Regional Norte) dilapidándose gratuitamente los recursos organizacionales imprescindibles para procesar las transformaciones en forma adecuada, o sea en estrecha relación con el entorno de la institución. Esto está en consonancia con la opinión del Prof. Gento Palacios refiriéndose a los centros educativos y su vinculación con la comunidad que afirma (Gento Palacios, S., 1997: 353 – 387):

“Un centro o institución educativa ha de considerarse una unidad organizativa que ha de tener su propia identidad y conformación: el reconocimiento real de la autonomía constituye una necesidad crecientemente reconocida como requisito a la comunidad; pero el reconocimiento de la peculiaridad específica del ecosistema constituido por un centro educativo no ha de entenderse como una declaración de independencia, que puede llevarlo al aislamiento; por el contrario, la máxima rentabilización de la potencialidad formadora y de promoción cultural que ha de conllevar toda iniciativa educadora está, precisamente, en la acentuación de la intercomunicación con su entorno, con el contexto de procedencia de sus miembros y con las instituciones con las que se relaciona o que se ven afectadas por su acción formadora.”

#### PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL

Las afectaciones intersistemas (SS – SE) priorizan las relaciones *estudiantes de bajos recursos de entre 1 y 5 años de antigüedad* vinculados a la formación de *enfermería*, y con disposición potencial respecto al cambio institucional, centrado en la dinámica de funcionamiento de la organización que permita salir del estado de *excesiva burocratización y falta de actualización*.

El término *autoconstrucción* (potencial) articula su relación con el término *optimismo*, entre ambos sistemas, para este grupo, y discrimina el término *pesimismo* para los egresados (*Abogados*), más proclives a la invarianza organizacional.

## X.2 Uso de las comunicaciones, clima institucional y percepción del futuro

### X.2.1 Los proyectos individuales de formación y las comunicaciones

Las afectaciones entre el Sistema (Ecológico) de adaptación al medio de los sujetos institucionales y el Sistema de Comunicación se observan en el cruce de las variables que indican la proyección del futuro individual y el uso de los medios de comunicación de masas que estos realizan.

No se puede olvidar la particularidad que esta institución no posee estrategias comunicativas propias con los grupos que forman el segmento bajo la lupa, por tanto la alternativa producida son los medios masivos de comunicación tanto locales como nacionales.

La proyección de más formación para el futuro (SE) afecta seleccionando la comunicación *capital/ nacional* (*La República*) cuando se cruzan aspiraciones y actores de la comunicación. Es decir se articulan *comunicación capital/ nacional* con *optimismo* y además como se ve en el diagrama la asociación negativa, permite detectar que la *comunicación local* se afecta mutuamente con *pesimismo* en este caso. Sin duda que estas afectaciones de los sistemas proponen interpretaciones relevantes para juzgar el papel de los actores de la comunicación local, en este caso la prensa cuyo actor principal en este segmento es "*El Pueblo*".

La relación más fuerte que aparece es de implicación positiva entre la determinación de continuar estudiando "*estudios de educación permanente o similar*", y la preferencia por la lectura de "*La República*" así como la asociación negativa entre este medio de prensa y la opción de *no proyectar estudios en el futuro*.

La relación referida indica las mutuas afectaciones entre el SE y el SC cuando se trata de aspiraciones de futuro (*optimistas*) y medios de comunicación *capital/ nacional*.

Por el contrario el uso comunicativo del diario *El Pueblo* se asocia en forma negativa con la intención de continuar estudiando, y se vincula en forma interdependiente de signo positivo con la intención de no estudiar más.

En otras palabras parecen ser los actores de la comunicación de alcance nacional los que están mediando proactivamente las opiniones acerca del futuro en la formación individual en términos de superación, y los actores de la comunicación de alcance local los que se asocian a futuros de estancamiento en la formación individual (pesimismo).

Si se observa las relaciones que se establecen entre los actores de la comunicación y las características de los sujetos aparece una relación de interdependencia negativa entre la lectura del diario *El País*, y los *estudiantes de menos de un año de antigüedad*.

En igual sentido la lectura de la *sección editoriales y artículos de opinión en forma detenida* se asocia negativamente con los *estudiantes cuya antigüedad se encuentra entre uno y cinco años*; y la lectura en forma *general* la relación es positiva con el protagonismo del diario *El Pueblo*.

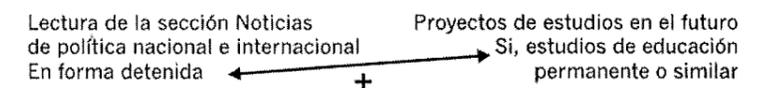
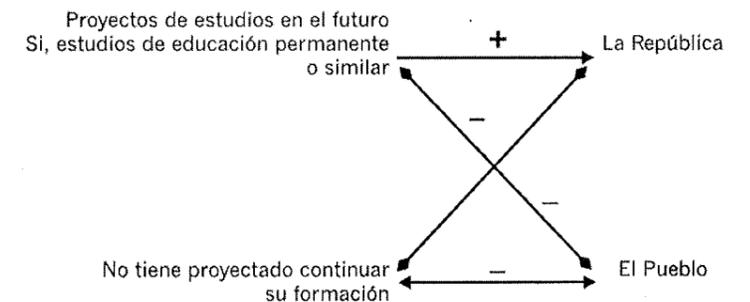
En cuanto a la lectura de las secciones "*Noticias de política nacional e internacional*" en forma *detenida* se relaciona con la perspectivas de formación futura en forma de interdependencia positiva y además con las *proyecciones de estudios de educación permanente o similar*.

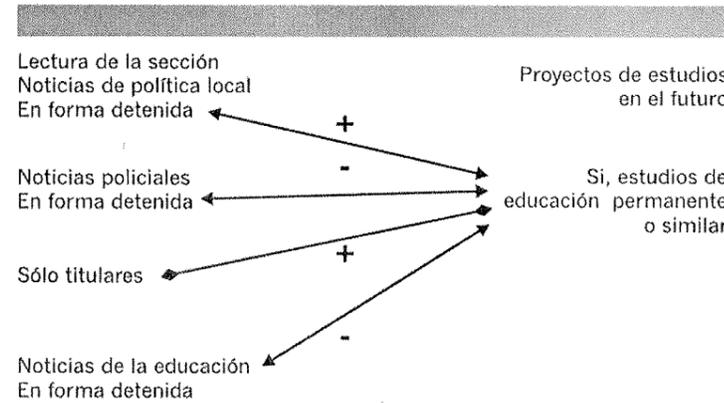
La *sección Noticias de política local* leída en forma *detenida* aparece relacionada en forma interdependiente positiva, con la *proyección de realizar estudios de educación permanente o similar*, y esta es la última relación positiva entre los componentes lectura y formación futura.

#### PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL

La proyección de más formación para el futuro (SE) afecta seleccionando la comunicación *capital/ nacional* (*La República*) cuando se cruzan aspiraciones y actores de la comunicación. Se articulan *comunicación capital/ nacional* con *optimismo*.

Elaboración propia, 2002





**PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL**

La proyección de más formación para el futuro (SE) afecta seleccionando la comunicación capital/ nacional (La República) cuando se cruzan aspiraciones y actores de la comunicación. Se articulan comunicación capital/nacional con optimismo.

Elaboración propia, 2002

En los casos de las secciones que se analizaran a continuación esta relación se invierte y es de interdependencia negativa para la sección *Noticias policiales* y de incompatibilidad para la lectura de las *Noticias de la educación*.

En cuanto a quienes son los que leen *Noticias locales en forma detenida*, la relación significativa aparece con las respuestas *Profesionales, científicos, etc.*, resultando una interdependencia positiva. Esta es la clave de interpretación de estas relaciones, los profesionales como se dijo anteriormente vinculados mayoritariamente al término *pesimismo*, son los que *no proyectan continuar sus estudios*, y además leen predominantemente la prensa local, y las sección *Noticias locales*.

En tanto los *estudiantes (optimismo)* son lectores de otras secciones de la prensa, en especial policiales y deportivas. Los que leen *sólo titulares de la sección policiales* se asocian positivamente con las respuestas *Si proyectan estudios de educación permanente o similar*; y la asociación positiva entre la lectura *en forma detenida de las noticias policiales*, además se asocia con la concepción de proyecto universitario autónomo para la Regional Norte.

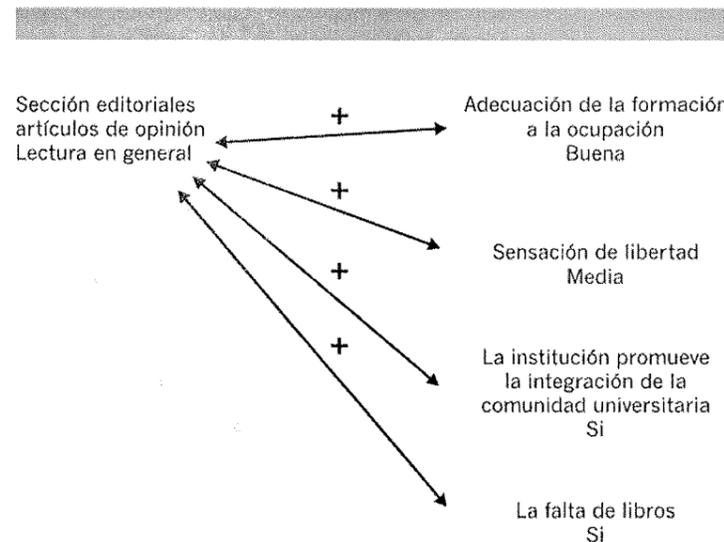
Queda claro que el Sistema de Comunicación no está mediando las representaciones sociales de los estudiantes por vía *comunicación local*, ya que el uso que hacen de los medios de comunicación no se vincula de ninguna forma con el acontecer institucional, tampoco resulta sustentable la interpretación que lo está haciendo por vía *capital/nacional*. No aparece claro el papel de este Sistema respecto al grupo de egresados.

La omisión institucional en este sentido dilapida sus mejores oportunidades al carecer de estrategias que permitan aprovechar los hábitos del consumo comunicativo descriptos para este segmento, vertebral para el cambio en la organización.

**X.2.2 Las implicancias de los usos comunicativos en la construcción de la imagen institucional de Regional Norte**

**X.2.2.1 La prensa**

Ahora bien, ¿cuáles son las interacciones relevantes que especifican el uso comunicativo?, la lectura en general de la *sección editoriales y artículos de opinión* ofrece algunos aspectos interesantes. Se relaciona en forma de interdependencia positiva con la *buena adecuación de los estudios a la ocupación actual*, además con una *sensación de libertad media* y con la percepción de que la *integración de los miembros en la institución*.



La relevancia de *las relaciones con el sistema político* se reitera, y resulta redundante en cuanto a que es señalado en forma significativa, pero no como un problema a tener en cuenta, ya que en todos los casos aparece mencionado, pero en términos de relaciones negativas o incompatibles. Lo que indicaría que es un componente importante en las respuestas de los entrevistados y que no se puede dejar de lado, si se quiere comprender y proyectar la dinámica institucional.

Pero que no aparece claro el papel que cumple este componente en una interpretación integral de las respuestas de los entrevistados, da lugar a pensar que el sistema político resulta una oportunidad para la institución, probablemente un beneficio para potenciar la *autoconstrucción*.

Esta afirmación se ve reforzada por la asociación significativa que indican los residuos tipificados entre la lectura de esta sección *sólo titulares*, y la consideración de problema relevante de este ítem que se viene comentando.

Para el caso de los lectores en forma detenida de la sección (*artículos de opinión*) que se viene analizando, las relaciones que se

establecen son diferentes y algunos casos opuestas, a aquellos que leen en forma general tal sección.

El caso de considerar las relaciones con el sistema político como un problema relevante, que como se había dicho anteriormente, aparece en la mayoría de los casos visto como un factor favorable, se ve contestado por la relación expresada en el esquema anterior que invierte el sentido de la misma, cuando la lectura se realiza *en forma detenida*.

La lectura de los artículos de opinión responde a intereses altamente politizados, por tanto esa dimensión es tenida en cuenta también en la representación del acontecer institucional (SC afecta a SE, y SE afecta a SC).

Por último, las vinculaciones a que da lugar la prensa en sus dos vertientes local y nacional, especialmente su significación emerge con la propuesta de convertir a la Regional Norte en *otra universidad pública*. Para el primer caso su lectura mantiene una relación de interdependencia positiva con las respuestas afirmativas a ese proyecto, en tanto la prensa nacional se asocia (residuos tipificados) con la respuesta negativa a esa idea.

Esta es una prueba de la mediación efectuada por la prensa ante el acontecer institucional: en el caso *local*, influye sobre la imagen futura de la institución *convertirse en otra universidad pública*, en cambio en el segundo, *capital/ nacional*, la mediación se produce en sentido inverso.

Cuando se vincula la forma de lectura de la sección Noticias con las características de los sujetos, emergen relaciones de asociación positiva entre los que se perciben como partidarios ideológicos de izquierda, y la lectura en forma detenida de la sección.

La lectura *en general* de la sección establece relaciones con el componente *autopercepción ideológica de izquierda* de interdependencia negativa.

Las respuestas que identifican la opción de centro como preferente en la autopercepción ideológica, se asocian positivamente con la lectura en forma detenida de la sección que se viene comentando (residuos tipificados).

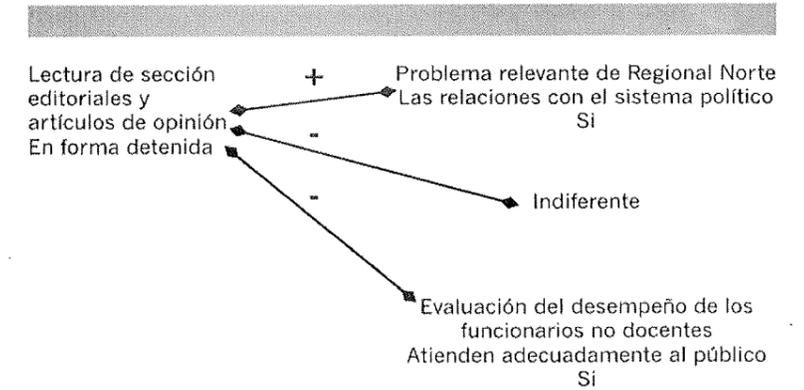
En resumen: la prensa *capital/ nacional, La República* (SC) que media sobre las aspiraciones de mayor formación en el futuro (*optimistas*) (SE); y la prensa *local El Pueblo* media en la concepción de convertir a la Regional Norte en una nueva universidad pública, (también *optimista*) (SE).

### X.2.2.2 La radio

La radio pesa bastante menos en el uso de los medios que la prensa, de todas formas no varían las relaciones significativas con respecto a los medios de prensa, especialmente en lo que tiene que ver con la *sensación de libertad* y la *percepción de que la institución promueve la integración de sus miembros*.

Observando la escucha en la radio de *debates y entrevistas* (*bastante*), esta se asocia positivamente con la *percepción del futuro de la Regional Norte será mejor*, y en forma de implicación también positiva se vincula la *evaluación de los funcionarios no docentes, en cuanto a la atención al público* en forma positiva con la escucha de la radio antes dicha.

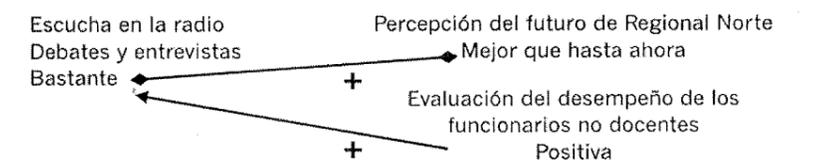
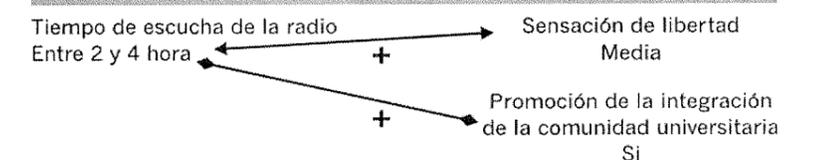
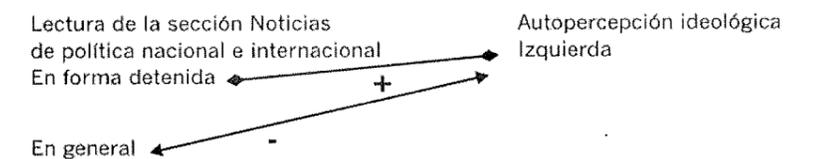
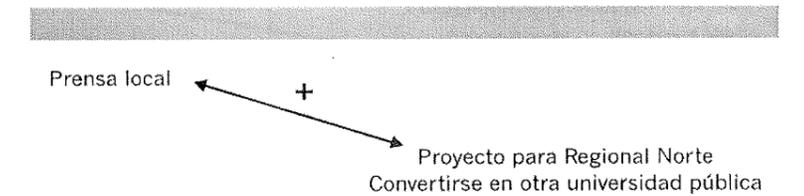
Si bien es cierto que la radio ocupa poco espacio en el espectro de los medios empleados por los entrevistados, las afectaciones intersistemas en un caso y otro son contrapuestas. Coherentes con el optimismo respecto a la institución por un lado,



### PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL

La proyección de más formación para el futuro (SE) afecta una interpretación integral de las respuestas de los entrevistados da lugar a pensar que el sistema político, resulta una oportunidad para la institución un beneficio para potenciar la autoconstrucción.

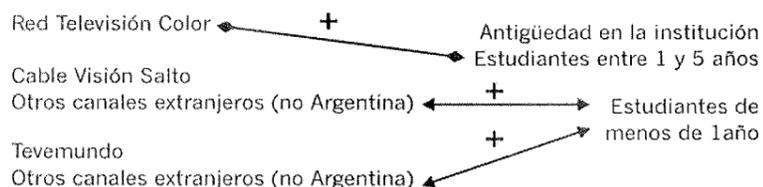
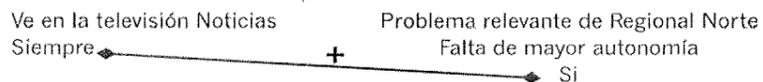
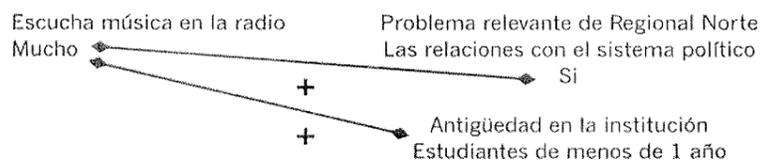
Elaboración propia, 2002



**PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL**

Si bien es cierto que la radio ocupa poco espacio en el espectro de los medios empleados por los entrevistados, las afectaciones intersistemas en un caso y otro son contrapuestas son coherentes con el optimismo respecto a la institución pero a su vez resultan productoras de apatía ante el acontecer institucional.

Elaboración propia, 2002



**PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL**

El uso de la televisión que es el medio ubicado en primer lugar antes que la prensa presenta algunas relaciones de significación, la asociación positiva entre el uso de la Red Televisión Color y los estudiantes de uno a cinco años de antigüedad.

Elaboración propia, 2002

pero a su vez resultan productoras de apatía ante el acontecer institucional por otro.

Esta relación mencionada conjuntamente con los datos que nos aportan los residuos configuran una suerte de apatía ante el clima institucional, que padecen los seguidores de los programas de radio, *no respuesta* ante la *sensación de libertad* y *no respuesta* respecto a las *relaciones internas en la institución*.

La *antigüedad* de los sujetos cuyas respuestas aparecen asociadas a la escucha de la radio quitan fuerza a la interpretación de esa relación, ya que de alguna manera les posiciona en una ubicación de desconocimiento frente a la realidad institucional, por tanto la identificación de este problema como relevante seguramente resulta poco fundada.

Los residuos nuevamente dan cuenta de la escasa atención que estos públicos dan a la radio, en tanto la relación que aparece como relevante para los programas musicales es la *no respuesta* y los sujetos cuya condición es *egresado de uno a cinco años de antigüedad* en la profesión.

**X.2.2.3 La televisión**

La recepción de los distintos programas que se ofrecen en la televisión aparecen relacionados en forma significativa de diferente forma.

Los tres tipos que emergen con relaciones importantes entre las diferentes variables son: *las noticias*, *los debates*, y *las películas y series*.

Para el primer caso la *recepción de noticias en la televisión* siempre se vincula en forma de interdependencia positiva, con la identificación como problema de la *Regional Norte a la falta de mayor autonomía*.

El uso de la televisión que es el medio ubicado en primer lugar antes que la prensa, presenta algunas relaciones de significación, la asociación positiva entre el uso de la *Red Televisión Color* y los *estudiantes de uno a cinco años de antigüedad*.

Es acertada la interpretación en cuanto a que el Sistema de Comunicación (*Red Televisión Color*) está mediando al Sistema Social (*estudiantes de uno a cinco años de antigüedad en la institución*) en la construcción de representaciones acerca del acontecer institucional, especialmente cuando se trata imaginar la fundación de una *nueva universidad en la Regional Norte*. Es cierto que para el caso de la televisión la dispersión en los usos impide una precisión mayor en la conclusión, pero no la inhabilita.

### X.3 Valores sociales y su relación con los problemas más relevantes de la Regional Norte

Si se observa la dinámica de relaciones que se construyen en torno a los valores sociales expresados por los entrevistados, la exigencia de cumplir la normativa implicada en una organización de corte profesional en oposición a una institución tradicionalista (o paternalista) se asocia negativamente con la consideración como problema institucional a *las relaciones con el sistema político*. En este sentido se viene sosteniendo la idea de que esa es una fortaleza de la institución y ello no entra en la esfera de las relaciones con los funcionarios, sino que forma parte de otra esfera de actuación, formando parte de las relaciones con el entorno.

Ahora bien, no es cualquier configuración de la institución la que los valores sostienen, sino, la de una construcción racional de la misma, o sea, con un marcado perfil profesional en sus relaciones sociolaborales, aspecto que ya se comentó en el Capítulo X.

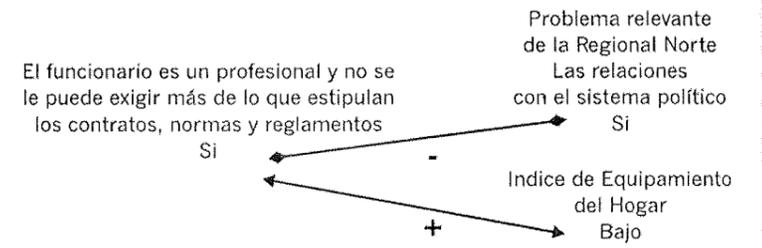
Esta interpretación adquiere mayor fuerza, cuando se analiza la otra relación a que da lugar el mencionado valor social, y tiene que ver con la interdependencia positiva con el índice de *equipamiento del hogar bajo* o sea son aquellos miembros de menor nivel socioeconómico los que exigen e imaginan una institución altamente profesionalizada.

La respuesta negativa a la afirmación de valor *Deberíamos dar más importancia a la tradición que a la tecnología*, resulta significativa en cuanto a su relación de incompatibilidad con la evaluación del desempeño de los funcionarios en términos positivos cuando el ítem es *Atienden adecuadamente al público*.

Esta articulación de las dos variables está en la línea del razonamiento anterior de disminuir el peso de lo tradicional, paternalista, para dejar lugar a las relaciones más planeadas, más transparentes y también de mayor participación y compromiso.

Ahora bien, aún falta el análisis de la relación que se establece entre el uso de la comunicación y los valores sociales testados en la entrevista.

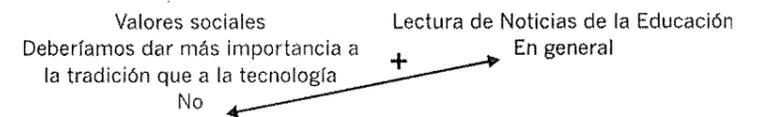
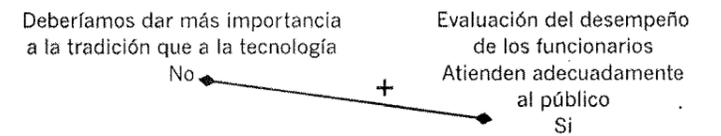
La asociación positiva que ilustra el esquema anterior da la pauta de la relación positiva entre el interés por las noticias de la educación con la no aceptación a los valores más fundados en la tradición. En otras palabras importa más la educación en tanto agente de socialización de cambio, de transformación, que conspira contra las prácticas tradicionales de vida y trabajo.



#### PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL

Los valores sostienen una construcción racional de la organización, o sea un marcado perfil profesional en sus relaciones sociolaborales, aspecto que ya se comentó en el Capítulo X.

Elaboración propia, 2002



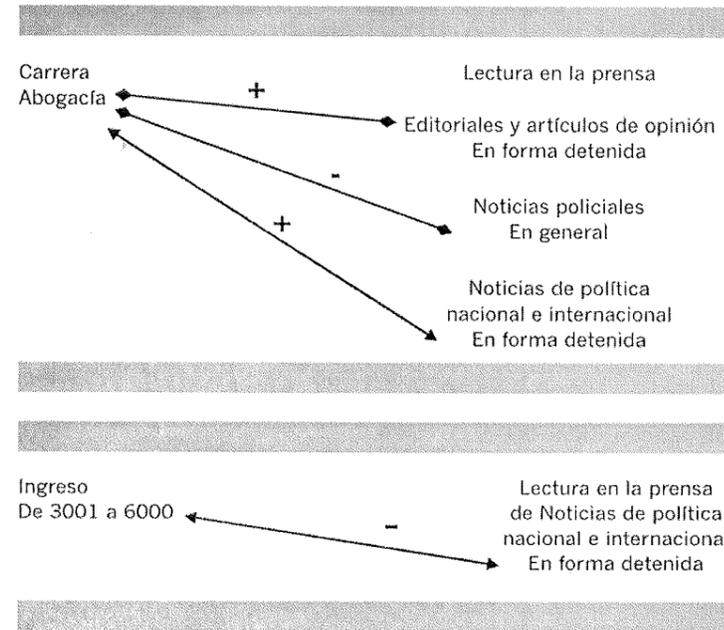
### X.4 Posiciones sociales y usos comunicativos

#### X.4.1 La prensa

En este caso la relación más relevante la generan aquellos entrevistados vinculados a la carrera de *abogacía*, asociación positiva con la lectura en la prensa *en forma detenida de los editoriales y artículos de opinión*, y asociación negativa con la lectura en la prensa de la *sección noticias policiales en general*. Además de establecer relaciones de interdependencia positiva con la lectura de las *noticias de política nacional e internacional en forma detenida*.

En igual sentido los entrevistados vinculados a la formación en *enfermería*, se asocian a la lectura de *editoriales y artículos de opinión en general*. La calidad de estudiante o egresado de Derecho influye sobre el uso que hacen los entrevistados de la prensa como medio de comunicación.

Otra vinculación significativa es la que brinda la categoría *estudiantes* asociada positivamente a la lectura de la *sección editoriales y artículos de opinión en general*, en tanto



los egresados de acuerdo a los residuos tipificados lo hacen en forma detenida. También los egresados leen en forma detenida la sección Noticias de política local, y no leen la sección noticias policiales.

En este sentido las preferencias de lectura no varían pero si la forma de la lectura, los egresados son más proclives a la lectura en forma detenida, y los estudiantes a la lectura en general. Aspecto que tendrán que considerarse a la hora de planificar la comunicación con estos públicos.

Lo mismo ocurre con los entrevistados de ingresos más bajos, con respecto a los de ingresos más altos, como se puede observar a continuación.

Si se cambia la perspectiva hacia el ingreso de los entrevistados, las relaciones más relevantes corresponden a aquellos, cuyos hogares perciben como ingresos mensuales entre 3001 y 6000 pesos, que mantienen relaciones de interdependencia negativa con la lectura de la misma sección en forma detenida.

De acuerdo a los residuos, aparece una asociación entre la lectura de esta sección que se viene analizando en forma detenida, y los entrevistados pertenecientes a hogares con ingresos entre 9001 y 12000 pesos mensuales.

#### X.4.2 La radio

Analizando las relaciones que las posiciones sociales establecen con la radio, las asociaciones más significativas de acuerdo al método de los residuos, indican que tanto egresados como estudiantes en varios de los géneros preguntados se vinculan a no respuestas. En el primer caso en forma positiva lo que permite interpretar la no preferencia por el medio, en tanto en el segundo (estudiantes) la asociación es negativa con la respuesta de rechazo al ítem. Indicando que si hay relación con algunos de los géneros radiales que se preguntaron. Aunque en este medio es conocida la baja aceptación a nivel de los públicos que se vienen analizando, por tanto es razonable que no aparezcan mayores sorpresas en sus relaciones.

#### X.4.3 La televisión

En cuanto a la relación entre posiciones sociales y televisión, los estudiantes se asocian negativamente a la recepción de las noticias siempre. En tanto los egresados se asocian a este género televisivo (siempre) en forma positiva.

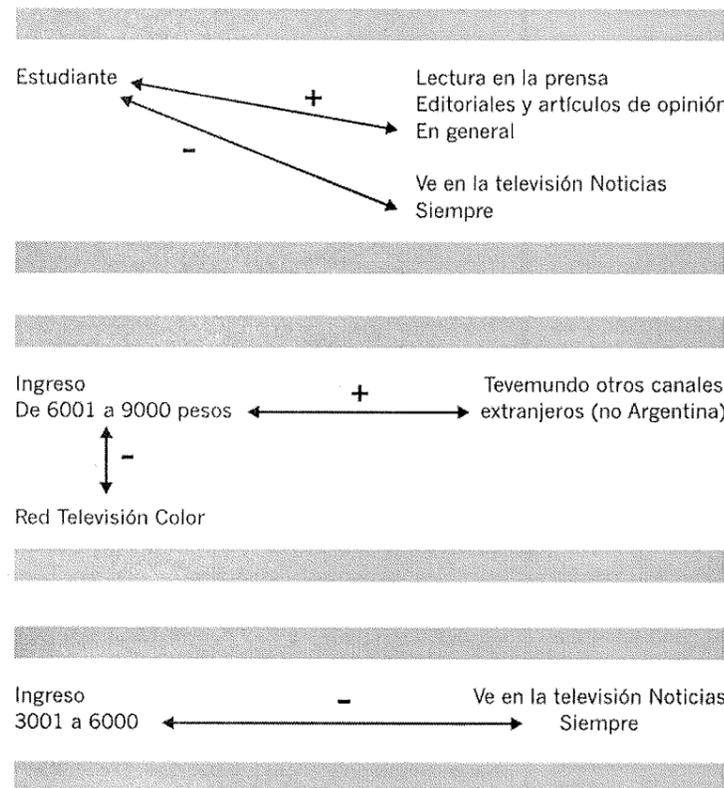
Para el caso de los entrevistados cuya condición es de egresado producen una asociación positiva con el canal de cable local, Cable Visión Salto.

El ingreso es el otro componente que genera relaciones con significación, especialmente la categoría que cuyos hogares perciben entre 6001 y 9000 pesos mensuales.

El poder adquisitivo en este caso determina que la relación de asociación sea de interdependencia negativa con la Red Televisión Color, (canal abierto), en tanto positiva con la televisión cable TVemundo otros canales extranjeros no argentinos producidos la mayoría de ellos en EEUU (CNN en español) y/o en Europa (TVE internacional).

Otro grupo de menores ingresos por hogar de 3001 a 6000 pesos mensuales, mantienen una relación de interdependencia negativa con la recepción televisiva de la noticias siempre.

Queda claro que los estudiantes no emplean con intensidad ninguno de los dos medios analizados para informarse acerca del acontecer local, nacional o internacional. Probablemente tiene que ver con una norma de comportamiento más general de la juventud, respecto a los medios masivos de comunicación, seguirlos si, pero no en profundidad ni con detenimiento, lo que obligará a pensar en mecanismos alternativos de comunicación para integrar a este grupo.



## X.5 Dialéctica del cambio institucional intersistemas en la Periferia del núcleo institucional

La ausencia de sistema de comunicación institucional que padece este grupo lo deja a la intemperie en lo que hace a la promoción de iniciativas, excepto en cuanto a la posibilidad de modificar las comunicaciones recibidas, especialmente las locales, mediante la acción misma en sus usos comunicativos.

En este caso las relaciones observadas entre las posiciones sociales y los usos de la comunicación dan la pauta de una afectación mutua entre el Sistema social y el Sistema de la comunicación, como es el ejemplo, de la lectura en general de los estudiantes a la prensa local, como la lectura detenida de los egresados de la misma prensa. En los pares dialécticos configuradores de ambos sistemas, es la articulación del término *autoconstrucción* (SS) con el término *dominación (heterodominio) comunicativo local* (SC).

Ahora bien, esta interacción se ve complementada por la hegemonía del Sistema de comunicación sobre el Sistema ecológico, pero se trata de un *heterodominio* especial: *capital/ nacional* cuando se relaciona con las aspiraciones de los sujetos, por el contrario *local* cuando se trata de la reivindicación del porvenir institucional *convertirse en otra universidad pública. (optimismo)*.

Resulta interesante este clivaje que establece la mediación comunicativa, en cuanto a separar claramente los intereses individuales de los intereses organizacionales.

La explicación de esta dualidad tiene que ver con la característica de la estructuración institucional, predominante en Regional Norte, donde el logro de las aspiraciones personales, mayoritariamente pasan por los Servicios con sede en Montevideo. En tanto lo tangible y concreto, lo *seguro* que alimenta la construcción de las expectativas colectivas, tienen que ver con la consolidación autónoma de la institución en la región (*aquí y ahora*) Esta situación auspicia la segmentación de representaciones mentales en este caso.

De acuerdo a los resultados quedan meridianamente claros los efectos perniciosos de la desidia institucional en lo que a comunicación se refiere:

- a. el desperdicio de un potencial autoconstructor anclado en bases sociales firmes: los estudiantes;
- b. el despilfarro de la acumulación realizada por la institución con sus egresados;
- c. el riesgo latente de desintegración institucional (en sus dos niveles R. N. y U. de la R.) que si este no se ha producido es precisamente por el papel mediador de la comunicación escrita (prensa local y nacional) y tal vez por las razones de prestigio histórico analizadas en el Capítulo V.

Como fortalezas en la percepción de los entrevistados aparecen la comunicación pedagógica en un caso, e interpersonal en el otro que son evaluadas en forma muy favorable por los mismos. Si además se tiene en cuenta que parte de ellos son estudiantes y la otra parte lo fue en algún momento; esta percepción significa una propiedad a potenciar, y es uno de los aspectos a considerar en la futura planeación de la comunicación institucional.

A la luz de la información obtenida el esquema que sintetiza las relaciones y mediaciones entre los Sistemas resulta:



Representación gráfica que se retomará en el capítulo de conclusiones.

### PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL

Las relaciones observadas entre las posiciones sociales y los usos de la comunicación dan la pauta de una afectación mutua entre el Sistema Social y el Sistema de la Comunicación que en los pares dialécticos configuradores de ambos sistemas es la articulación del término *autoconstrucción* (SS), con el término *dominación (heterodominio) comunicativo local*, (SC).

Elaboración propia, 2002

### PERIFERIA DEL NÚCLEO INSTITUCIONAL

Hay hegemonía del Sistema de Comunicación sobre el Sistema Ecológico, pero se trata de un heterodominio, especial: *capital/ nacional*, cuando se relaciona con las aspiraciones de los sujetos, por el contrario, *local* cuando se trata de la reivindicación del porvenir institucional *convertirse en otra universidad pública. (Optimismo)*.

Elaboración propia, 2002

## Capítulo XI

# PROFESIONALES UNIVERSITARIOS NO EGRESADOS DE RN:

## Visión de sistemas y componentes

En los próximos dos capítulos se procederá al tratamiento del tercer segmento de públicos en que se ha dividido el público objetivo:

- la **Periferia insitucional**, aquí se ubican aquellos que si bien nunca han participado, o lo han hecho en casos muy esporádicos en la vida de la organización, esta les otorga por vía estatutaria el poder de decidir en sus asuntos. Además de ello han tenido experiencia universitaria en Montevideo en las dependencias centrales de la Universidad de la República ya que allí se formaron. En este sentido constituyen un público privilegiado de la RN como objetivo de sus acciones de formación continua y extensión universitaria. Lo constituyen los egresados universitarios que no han obtenido su título en RN sino en la capital del país pero residen en la región (departamentos de Artigas y Salto).

Este segmento está conformado por los públicos más alejados del Núcleo Institucional, pero a su vez más cercanos al entorno conformando una frontera difusa que permea la visión de la sociedad sobre la institución.

Estos pertenecen estatutariamente a la Regional Norte, y en ese sentido están implicados en el funcionamiento institucional si bien los compromisos implicados en sus roles son de menor nivel que los anteriormente estudiados, obviamente su conocimiento sobre la realidad de la entidad es también menor.

Se adopta para este segmento la configuración asumida por la dinámica del modelo en función de la emergencia de pares dialécticos, aspecto ya mencionado en capítulos anteriores adaptado para el segmento de públicos que se analiza en función de la fenomenología comunicacional de este estrato de la organización. Por ello, aquí resulta pertinente reproducir:

"La dinámica que imprimen al funcionamiento institucional los pares dialécticos detectados a partir del estudio del primer segmento de públicos, y que fueron reformulándose en función de las características de los públicos analizados, marca y seguirá marcando la pauta para la interpretación de los datos. Desde el concepto de *autopoiesis*<sup>62</sup> organizacional, que en este trabajo se articula a partir del par dialéctico, *información (dar forma) – desinformación*, es posible retomar otros pares dialécticos comprendidos en este análisis, e incluidos en el Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS).

1. el par *autoconstrucción – heteroconstrucción*, que sostiene la puja por el mayor protagonismo en la influencia sobre los actores que corresponde la toma de decisiones que determinan el acontecer organizacional. Sea que esta reproduzca (la influencia) la representación de estructura y roles del nivel centralizado, o sea que esta produzca nuevas formas de organización. La predominancia de un término sobre otro, propondrá al nivel del Sistema social las diferentes alternativas para la institución;
2. el par *participación vs dominación*, que en el caso se configura en forma particular debido a la ausencia del primer término. Generándose, de acuerdo a los datos, una nueva contradicción al nivel del término *dominación*, constituida por el par *comunicación local/regional vs comunicación capital/nacional*."
3. "el par *optimismo – pesimismo*; respecto al cambio organizacional que pone en tensión las aspiraciones y expectativas de los públicos, respecto a la institución y su futuro institucional, promoviendo la adaptación de la transformación o no, al nivel del Sistema ecológico."

Esta contradicción aviva el enfrentamiento dialéctico entre la conformación de un perfil original de identidad para la institución, apegado al entorno, y/o la reproducción del perfil central tradicional a la Universidad de la República.

El uso apropiado de los medios masivos de comunicación (para este segmento) determina la dinámica del sistema de la comunicación en función de una realidad ya observada en la exploración: que la institución no posee ni promueve la creación de un sistema comunicativo propio. Por tanto, dicha función la deja casi exclusivamente a los medios de comunicación local/regional y en algunos casos aquellos de alcance nacional. Sin duda que las imágenes e intereses que están detrás de cada uno de los tipos mediáticos influirán de acuerdo al uso que de ellos realicen los públicos en sus propias aspiraciones, expectativas, y ¿por qué no? acciones. En un caso con fuerte arraigo en lo local/regional y en el otro propugnando sostener el dominio nacional.

<sup>62</sup> "Un sistema es autónomo si es capaz de especificar su legalidad, lo que es propio de él." (Maturana y Varela, 1994: 28). Las organizaciones autónomas son autopoieticas cuando a su vez se autoconstruyen, es decir se construye a si misma.

Tal como se ve en el esquema que se incluye a continuación:

SISTEMA SOCIAL	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	SISTEMA ECOLOGICO
Autoconstrucción	Participación (Autodominio)	Optimismo
vs	vs	vs
Heteroconstrucción	Dominación (Heterodominio)	Pesimismo

## XI.1 El Sistema social

Aproximando una evaluación del peso específico de cada uno de los componentes considerados relevantes dentro del sistema social, el *área profesional* en que desempeñan sus actividades los entrevistados, el *ingreso del hogar* y los *valores sociales* sostenidos por el colectivo van a conformar esta dimensión del análisis.

### XI.1.1 Profesiones e ingresos del hogar

La *profesión* ejercida indica que mayoritariamente pertenecen al área de la salud (46%), seguido del área social y artística (26,7%), el área agraria (19,9%) y finalmente el área científico tecnológica (7,4%).

Especificando las titulaciones casi el 90% de las profesiones corresponden a Médicos en primer lugar, Veterinarios, Odontólogos, Escribanos, Abogados, Contadores, Ingenieros Agrónomos y Licenciados en Enfermería en último lugar.

Resulta interesante observar, que las profesiones cuyas carreras (abogados, escribanos, licenciados en enfermería) se ofrecen en la institución en forma completa ocupan un lugar secundario si se compara con la distribución de las mismas a nivel región de acuerdo a lo consignado en el Capítulo IV (Muestra N° 2).

El otro componente relevante tenido en cuenta en la composición del Sistema Social para conocer el funcionamiento de este segmento respecto al ámbito institucional, es el *ingreso del hogar*<sup>63</sup>.

Los entrevistados se ordenan tomando en cuenta esta variable de la siguiente forma: en primer lugar aquellos cuyos núcleos familiares poseen *ingresos mensuales de 21001 y más pesos*, seguidos de los de *9001 a 12000 pesos*, los de *6001 a 9000 pesos*, de *12001 a 15000*, de *18001 a 21000*, de *15001 a 18000*, de *3001 a 6000*, y en último lugar los de menores ingresos, es decir aquellos *hasta 3000 pesos mensuales*.

Sin ninguna duda que cambia el perfil de ingresos que se viene presentando en los segmentos anteriormente analizados, confirma la hipótesis (para este grupo) de que la institución universitaria cumple un papel de ascenso social, o eventualmente de mejoramiento de los ingresos de los hogares.

La distribución de esta variable es irregular aunque más del 30% percibe un ingreso de *18001 pesos y más*, en tanto un 25% de los entrevistados se encuentran *entre 12001 y 18000 pesos*. Ambas franjas sumadas alcanzan al 55% de los encuestados. El resto está por debajo de ese nivel de ingresos (12000 pesos mensuales) a excepción de un 9,1% que no respondió a la pregunta.

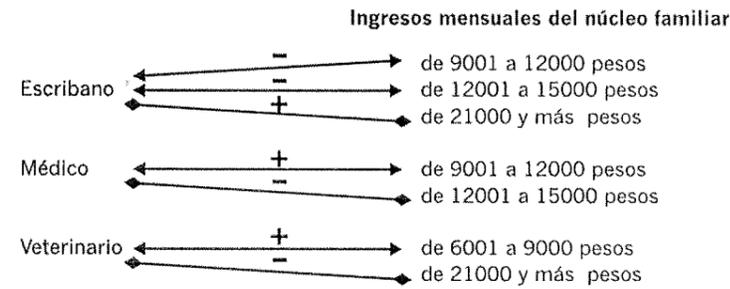
Si se estudian las interacciones entre los componentes profesiones e ingresos se encuentran vinculaciones significativas: la relación de interdependencia entre los *odontólogos* y las categorías de ingresos entre *9001 y 12000 pesos mensuales*, y *12001 y 15000 pesos mensuales*, en forma positiva. Las relaciones de interdependencia y luego de asociación positiva entre núcleos familiares con ingresos *entre 12001 y 15000* con la profesión de *Escribano* del entrevistado y la categoría de *21000 y más pesos mensuales* con la misma titulación, dan la pauta de una evolución positiva del ingreso entre los entrevistados de esa titulación.

Hay que recordar que se trata de aquellos profesionales que no se graduaron en la Regional Norte, por tanto seguramente de profesionales con unos cuantos años de ejercicio, y herederos de otro contexto de ejercicio profesional en la región y en el país, muy diferente del actual, presentado para las mismas profesiones en los Capítulos IX y X.

PROFESIONES	%
Médicos	24,4
Veterinarios	12,5
Odontólogos	11,4
Escribanos	10,2
Abogados	8,5
Contadores	8
Agrónomos	7,4
Lic. en Enfermería	5,1
Arquitectos	5,1
Psicólogos	5,1

\* Sólo se incluyen las diez profesiones más numerosas representadas en la muestra.  
Elaboración propia. Encuesta de 1999

<sup>63</sup> El dato del ingreso, si bien se utilizó en el análisis no fue tomado con la precisión que indican las respuestas, sino que más bien como un indicador de autopercepción que ordena a las personas según ingreso del hogar, pero no fue considerado a efectos de otras estimaciones estadísticas.



En otro sentido, la relación de los titulados *Veterinarios* con los núcleos familiares de ingresos *entre 6001 y 9000 pesos mensuales* es de signo positivo, y el cambio de signo cuando el ingreso aumenta a *21000 y más*, también da cuenta de los cambios en esa profesión a medida que se habla de mayor ingreso por hogar.

Otra relación que sorprende, es la establecida entre los profesionales *Médicos* y los núcleos familiares con ingresos *entre 9001 y 12000*, de interdependencia positiva, y a su vez la asociación negativa entre estos profesionales y los mayores ingresos distribuidos *entre 12001 y 15000 pesos mensuales*.

En otras palabras en el colectivo entrevistado los ingresos crecen para los hogares de los *Escribanos* y decrecen para los hogares de los *Médicos* y los *Veterinarios*.

### XI.1.2 Profesiones, valores sociales e ingresos de los hogares

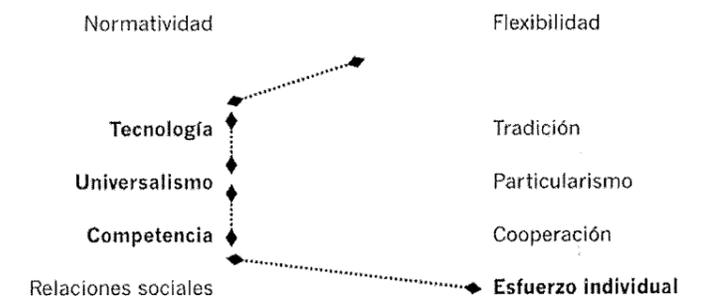
El otro componente relevante para la descripción del funcionamiento del sistema social son las posiciones asumidas por los entrevistados frente a los *valores sociales*.

Las respuestas tomaron la siguiente caracterización:

ITEM	SI %	NO %
El deber del funcionario es procurar lo mejor para la institución, aún a costa de su propio sacrificio personal	43,4	47,4
Deberíamos dar más importancia a la tradición que a la tecnología	12,9	80
En las relaciones humanas dentro de la institución importa aplicar criterios claros y universales	92,3	04,8
La competencia es buena. Estimula a la gente a esforzarse y desarrollar nuevas ideas	90,9	05,1
A largo plazo esforzarse en el trabajo suele proporcionar una mejor posición	86,3	10,3

Elaboración propia / Encuesta de 1999

Observando los datos es posible elaborar el siguiente esquema de preferencias por los *valores sociales* en este grupo analizado:



Elaboración propia, 2002

El diagrama de *valores sociales* dominante en las respuestas de los entrevistados tiende a describir un grupo cuyas inclinaciones responden más a un esquema ideológico liberal clásico, donde la valoración de los factores modernizantes están bien vistos y además existe una confianza en las capacidades y esfuerzos individuales para salir adelante sin necesidad de red de relaciones o de instituciones que los solventen.

Sin duda responde a la esterotipación del profesional liberal del Uruguay de los años 50 y 60, que de alguna manera la enseñanza universitaria, aún no ha modificado (ERRANDONEA; 1998).

**PERIFERIA INSTITUCIONAL**

El alejamiento y relativo aislamiento a que los públicos del segmento anterior (Capítulos X y XI) están expuestos se agrava en este caso para este estrato, ya ellos no alcanzaron a pasar por la socialización de esta institución (RNSS) desconociendo sus peculiaridades, lo que hace que la imagen que de ella construyen, responde a los parámetros que adquirieron en su pasaje por la sede central.

Elaboración propia, 2002

Profundizando en cada una de las profesiones no presentan diferencias en sus preferencias respecto a los ítems que relevan *valores sociales* con la excepción del que expresa: *El deber del funcionario es procurar lo mejor para la institución, aún a costa de su propio sacrificio personal*. Para este caso la paridad es la norma y la diferencia que inclina la balanza la ponen los *psicólogos*, los *arquitectos* y los *médicos* en ese orden de jerarquía, inclinándose en favor de esta formulación.

Al analizar la interacción de los componentes que describen la dinámica del Sistema Social que conforma este grupo analizado aparece una relación de asociación negativa, entre aquellos que pertenecen a núcleos familiares de ingresos medios (*de 9001 a 12000 pesos mensuales*), y los que sostienen como valor social la *necesidad del sacrificio personal de los funcionarios por la institución*. Dejando entrever que ese grupo es el que va a exigir de la institución un mayor esfuerzo en el cumplimiento del servicio, también seguramente sus mayores demandantes directos (a partir de la educación permanente o especialización), o indirectos a través de sus hijos (como futuros estudiantes o profesionales).

Leyendo los resultados de los residuos tipificados las asociaciones más relevantes prefiguran, en primer lugar el rechazo de aquellos con ingresos de *entre 18001 y 21000 pesos mensuales* a la aplicación de criterios universales para las relaciones internas en la institución de alguna manera son partidarios de una organización más cercana a sus funcionarios y también a ellos mismos, por consecuencia.

Otra relación interesante es la que plantean *Abogados y Psicólogos*, respecto a sus preferencias valorativas. Los primeros rechazando la competencia como un valor deseable, y los segundos discrepando con la percepción de que el esfuerzo individual lleva a mejores posiciones en la institución y por consiguiente en la sociedad. Dos posiciones discrepantes con el perfil hegemónico y quizás más adecuadas a una realidad con muchos problemas en lo que hace a la inserción ocupacional, tanto a nivel de la sociedad local y regional como en la propia institución que estamos analizando.

Es importante resaltar que el alejamiento y relativo aislamiento, en que se encuentran los públicos pertenecientes al segmento anterior (estudiantes y egresados de RN), se agrava aún más para este ya que ellos no alcanzan, o lo hacen muy esporádicamente a pasar por la socialización de esta institución en particular, desconociendo seguramente sus peculiaridades. La imagen que se construyen de ella responde a los parámetros que este grupo adquirió en su socialización en la sede central y no a lo que puedan haber vivido u observado en Regional Norte.

## XI.2 El Sistema de comunicación

Al igual que el segmento analizado en capítulos anteriores este grupo sufre la ausencia de comunicación producida desde la institución. Aislado y olvidado, sólo parece ser público de unilaterales convocatorias a formaciones de profundización o especialización, sobre aspectos que pocas veces resultan relevantes a sus problemáticas profesionales actuales, e incluso a como se imaginan su trabajo en el futuro.

Por tanto lo que se va a incluir en este apartado dedicado al Sistema de la Comunicación, son los usos comunicativos que estos públicos realizan de la oferta de los medios masivos de comunicación, alternativas principales de recepcionar informaciones acerca del acontecer de la institución, del país y del mundo. Como también conocer cómo jerarquizan los diferentes géneros de productos comunicativos en esos usos comunicativos, en especial las noticias de la educación.

### XI.2.1 Usos comunicativos de los medios masivos de comunicación

El uso comunicativo de los medios de comunicación de masas por este colectivo se ordena de la siguiente forma: el primer lugar lo ocupa la *televisión*, el segundo la *prensa* y el tercero la *radio*, esto es entre los medios que alcanzan casi el 85% de las respuestas.

Por debajo de los anteriores se ubican, siguiendo este orden las *Revistas o semanarios, Circulares o Comunicados institucionales, Reuniones o seminarios, y La gaceta universitaria* en último lugar. El órgano de prensa especializado es el más devaluado a la hora de conocer los canales de comunicación de contenidos educativos (y obviamente institucionales). Esto resulta un grave problema para la relación de la institución con los públicos que estamos estudiando, pero a su vez confirma la conclusión alcanzada en la exploración realizada en cuanto a que la institución no jerarquiza los aspectos comunicativos en su funcionamiento.

#### XI.2.1.1. La televisión

Para analizar el uso comunicativo de la televisión no es totalmente pertinente la misma lógica de análisis que se empleará para los demás medios de comunicación, (*local/regional vs capital/nacional*), esta se vuelve en este segmento menos eficaz para la interpretación por tanto sólo se empleará de forma parcial.

Resulta más difícil en función de la residencia de los entrevistados y por la dispersión del consumo de televisión, agrupar los datos en las categorías hasta ahora empleadas, por tanto se prefiere la discriminación que proponen las respuestas de los entrevistados: *televisión por cable, televisión abierta y televisión por aire codificada*.

La *televisión por cable* es usada por la amplia mayoría de los públicos estudiados, un 73,3% recepciona programas por esos canales de comunicación. Luego se ubica la *televisión abierta* 26% y la *televisión por aire codificada* el 0,7%.

Los profesionales universitarios entrevistados prefieren entre los canales por cable a *Cable Visión Salto en Salto* y *Cable Norte Visión* en Artigas, especialmente por la recepción que realizan a través de estos de los canales privados de la capital (canales 4, 10, y 12).

La audiencia de televisión abierta se decanta por la *Red Televisión Color* seguida muy de cerca por el canal estatal (*Canal 5 SNS*).

En este sentido el dato apuntado anteriormente cobra importancia cuando se pasa al análisis de las preferencias programáticas en el uso comunicativo. Una amplia mayoría (casi la mitad) ve por la televisión los noticieros, luego lo siguen los debates o entrevistas televisadas, los programas deportivos y el último de los cuatro primeros las películas o series.

En buena parte el uso televisivo, tiene que ver con la captación de información que los universitarios requieren para su actividad. En segundo término ocupa este medio el tiempo de ocio, que también compete con internet aunque aún en forma incipiente.

Si se observa el tiempo dedicado a la audiencia de la televisión más de la mitad lo hace por *menos de dos horas*, seguramente la recepción de los informativos y nada más. Ahora bien, el resto casi en su totalidad lo hace *entre dos y seis horas* lo que no significa escaso tiempo frente al televisor.

Lo que diferencia claramente el uso de este medio con los que se analizan a continuación es la dispersión en el uso, una oferta muy variada y la presencia del *zapping* como práctica de recepción utilizada comúnmente por los públicos en la actualidad.

También es cierto que existe una convergencia curiosa en especial para el caso de las *noticias* en la recepción de los noticieros emitidos por los canales de Montevideo. Aunque existe una significativa presencia de la CNN, y la TV española dentro de los canales recepcionados por los públicos, si bien no en forma mayoritaria, es seguramente para recibir las noticias de carácter internacional.

Si bien es cierto que para este Sistema las categorías de análisis que se vienen manejando son menos potentes, la convergencia detectada en los usos comunicativos de la *televisión*, permite recuperarlas predominando en la dinámica del uso de este medio el término *capital/nacional* por sobre el término *local/regional*, del par dialéctico referido al mismo (SC). Hay que recordar que este par lo configura el término *dominación* en la dialéctica que mantiene con *participación comunicativa* (latente), al nivel de este Sistema.

#### PERIFERIA INSTITUCIONAL

La regularidad detectada en los usos comunicativos de la televisión, permite destacarla predominando en la dinámica del uso de este medio el término *capital/nacional* por sobre el término *local/regional* del par dialéctico referido al término *dominación* que configura el SC.

Elaboración propia, 2002

### XI.2.1.2 La prensa

En una primera clasificación de acuerdo a su alcance es la prensa nacional la más requerida por los profesionales universitarios, por encima de la prensa local.

En este sentido el diario más leído por los universitarios encuestados es el *El País* de la capital, seguido del diario local *Cambio* y nuevamente aparecen a continuación dos diarios de Montevideo con alcance nacional *El Observador* y *La República*, cerrando el grupo de los cinco primeros el diario local *El Pueblo*.

Ahora bien, del ejemplar publicado ¿cuales son las Secciones más requeridas?. Siguiendo la lógica de selección las cinco primeras secciones, las *Noticias de política nacional e internacional* son las más leídas, seguidas de las *Noticias de política local* y luego las *Noticias sobre la educación*, por último las Secciones *Deportes* y los *Editoriales y artículos de opinión*.

Esta jerarquización de preferencias ilustra sobre las características de los profesionales universitarios de la región (y probablemente del país).

La política ocupa un lugar preferencial en sus intereses, luego la educación y los deportes, para cerrar la lista de cinco con los artículos de opinión que seguramente llevan la carga del firmante, (o sea se leen de acuerdo a quien sea el firmante y al tema de que trate), pues ya no es un asunto de género temático sino que juegan otros factores.

Se confirma la tendencia al aislamiento que estos públicos sostienen con la institución, comunicativamente hablando, en especial debido al lugar donde ubican a las *noticias de la educación*.

Una estructura de uso de los medios de prensa que no será fácil cambiar, por tanto nuevamente aparecen obstáculos a la comunicación institucional, si se pretende emplear los medios locales y/o regionales: el predominio de la *comunicación capital/ nacional*, y además el escaso interés por acompañar el acontecer de la educación.

### XI.2.1.3 La radio

El ordenamiento de estos medios se ve alterado por la entrada de las radios regionales, (elemento que aparece en muy menor medida para el caso de la prensa), incluso por encima de las radios de alcance nacional. Es importante aclarar el factor técnico que influye en la audición de estas radios, superposición de onda etc., que seguramente está perturbando el interés de los públicos, y obviamente su audición.

En primer lugar se ubican las *radios locales*, seguidas de las *radios de la región* y en tercer lugar las *radios nacionales*.

Se hace necesario realizar una apreciación metodológica referente a la clasificación antes apuntada, como se sabe parte de los entrevistados son residentes de las ciudades de Artigas y Bella Unión, pero la categoría radios locales se refiere a las radios radicadas en la ciudad de Salto, por tanto las preferencias de escucha radial de aquellos universitarios que mayoritariamente se inclina por radios de esas ciudades fueron consideradas radios de la región.

Por ello, para ordenar las preferencias de uso comunicativo de las radios se va a emplear la clasificación constatada, a efectos de una mejor descripción.

Para las *radios locales* la que aparece en primer lugar es *Tabaré AM*, seguida de *Emisora del Exodo FM*, *Arapey AM*, *Emisora del Lago FM* y *Salto AM*. Para las *radios de la región* la más escuchada es *Radio Bella Unión AM* (B. Unión), seguida de *Aquarius FM* (Artigas), *Amatista FM* (Artigas) y *Radio Frontera AM* (Artigas). En el caso de las *radios de alcance nacional* la más escuchada por los entrevistados es *Radio Carve AM* (Montevideo), *Sarandí AM* (Montevideo), *Capital AM* (Montevideo), *El Espectador AM* (Montevideo) y *Continente AM* (Montevideo).

Más abajo, aunque ocupando un espacio nada despreciable aparecen las radios argentinas que también son escuchadas por los profesionales en especial *Radio 10*, *Mesopotámica* y *América*, todas que emiten desde Buenos Aires.

#### PERIFERIA INSTITUCIONAL

Se confirma la tendencia referida para la televisión en el comportamiento de estos públicos, agravándose la situación de aislamiento que sostienen con la organización debido al lugar donde ubican a las noticias de la educación. Una estructura de uso de los medios de prensa que no será fácil cambiar.

Elaboración propia, 2002

#### PERIFERIA INSTITUCIONAL

Parece ser que las radios se presentan como una alternativa para socavar la dinámica dialéctica del Sistema de Comunicación, dominada por el término capital/nacional. Aunque la escasa preferencia y su oferta variada menguan sus potencialidades para desnivelar el equilibrio establecido por este segmento institucional.

Elaboración propia, 2002

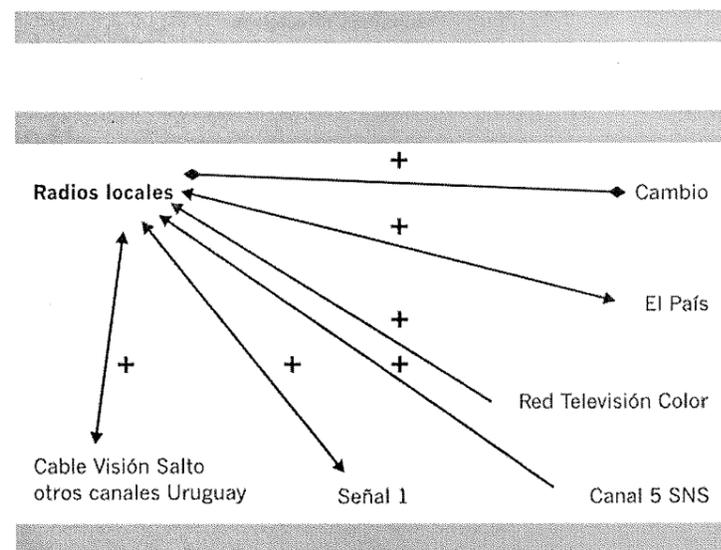
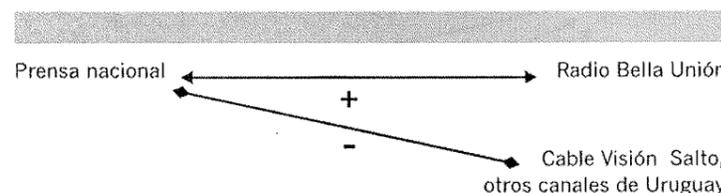
¿Cuáles son los tipos de Programas radiales que más escuchan estos públicos? Las *Noticias* son la *vedette* de uso corriente para los programas radiales, seguidos de los programas *Deportivos*, y la *Música* seguramente como acompañamiento en el trabajo.

Los egresados universitarios no escapan a la idiosincrasia del uruguayo, en cuanto a priorizar entre sus usos comunicativos los noticieros y el deporte (esencialmente el fútbol), tema central en sus debates cotidianos; y la música como acondicionamiento ergonómico común para el trabajo. No hay que olvidar que la mayoría de los entrevistados desempeñan sus funciones ocupacionales en oficinas, por tanto es perfectamente compatible la escucha de música con estas actividades.

En cuanto al tiempo de escucha, cerca de la mitad de los entrevistados escuchan la *radio por menos de dos horas al día*, pero una buena proporción (40%) lo hace por *dos horas y más*, incluso un 20% lo hace por *más de cuatro horas al día*, confirmando la hipótesis de que la escucha se efectúa durante el trabajo.

Parece ser que las radios se presentan como una alternativa para socavar en la dinámica dialéctica del Sistema de comunicación dominada por el par *capital/nacional vs local/regional*, con la hegemonía del primero de los términos mencionados. Pero claro no hay que olvidar que en el esquema de uso de los medios que estos públicos realizan la radio ocupa un lugar secundario, y además dentro de una variadísima oferta de productos a recepcionar, lo que implica que en lo previo, sus potencialidades no son las mejores para desnivelar el equilibrio establecido por este segmento institucional en sus preferencias de consumo comunicativo.

### XI.2.2 La interacción de actores y alcance de medios



#### PERIFERIA INSTITUCIONAL

En términos generales, para los incluidos en este segmento del análisis, la radio local parece representar un mejor informante de los acontecimientos locales, y la televisión un mejor informante de los acontecimientos nacionales, de allí esas relaciones tan estrechas entre un medio y otro, más allá de que la radio además se emplea para escuchar música en el trabajo.

Elaboración propia, 2002

Al analizar los componentes que integran el Sistema de la Comunicación en interacción aparecen algunas relaciones interesantes. La audición de *Radio Bella Unión* implica la lectura de la *prensa nacional*, y la visión de los *Cable Visión Salto*, otros canales de Uruguay o sea los canales de la capital, que se asocia negativamente con la lectura de la *prensa nacional*.

En otras palabras, en Bella Unión el uso comunicativo que realizan los profesionales combina la escucha de la *radio* con el uso comunicativo de la *prensa nacional*. En tanto en Salto el uso comunicativo de la *televisión* (por cable) sustituye a la lectura de la *prensa nacional*, ésta relación que es de asociación también presenta un coeficiente fuerte de vinculación.

Para el caso de los profesionales residentes en Salto aparece una diferencia interesante con el uso comunicativo analizado anteriormente; la audición de los programas radiales locales, se asocia positivamente con la *prensa local*, en especial el diario *Cambio* y genera una relación de interdependencia negativa con el diario *El País*.

Esta característica se confirma si se analizan los residuos tipificados, aunque la relación significativa aparece entre el diario *El Pueblo* y las *radios locales*, es decir cambia el actor de la comunicación.

Ahora bien, la relación de la *radio* con la *televisión* no es la misma que con la *prensa*, especialmente el consumo de la *televisión abierta* tanto privada como pública implican la audición de las *radios locales*. En tanto la *televisión por cable* se divide en una relación de interdependencia positiva con los *canales privados de Montevideo* y con *Señal 1*.

En otras palabras el uso de la *radio local* es implicado por el consumo de la *televisión abierta* (pública y privada) y se articula con la *televisión codificada* cuando esta emite los *canales privados de Montevideo*.

La misma relación de asociación se da entre cuando la radio es regional, lo que ocurre es que se sustituye la televisión privada de Montevideo transmitida para Salto a través de *Cable Visión Salto*, por *Señal 1* que es una emisión privada capitalina que emite *Cable Norte*

Visión de Artigas, y el Canal codificado rural de la región norte. En definitiva se trata de los noticieros televisados nacionales emitidos desde la capital del país, ergo del predominio de la comunicación *capital/ nacional*.

Existe un fenómeno de complementación en el uso de los medios, particularmente en cuanto a las noticias. Para estos públicos el uso de la prensa se divide geográficamente: los nortefños combinan el uso de la radio local con la lectura de medios de prensa nacional, en tanto los salteños, asocian el uso de la radio local a la prensa local.

En términos generales para los incluídos en este segmento del análisis, la radio local parece representar un mejor informante de los acontecimientos locales, y la televisión un mejor informante de los acontecimientos nacionales, de allí esas relaciones tan estrechas entre un medio y otro, más allá de que la radio además se emplea para escuchar música en el trabajo.

### XI.2.3 Complementariedad en el uso de los medios

A continuación se analizarán con mayor detenimiento cada uno de los pares de medios complementarios.

#### XI.2.3.1 Radio y televisión

Esta complementariedad se especifica un poco mejor cuando se acude a la relación entre los programas radiales y el uso de la televisión, la interdependencia es positiva con el *Canal 5 SNS* y negativa con la *RTC*.

Asimismo las noticias escuchadas por la radio se asocian positivamente a los programas *deportivos* vistos en televisión *bastante seguido*, y negativamente a los *debates y entrevistas* televisadas vistos *alguna vez*.

Otra relación que aparece con significación es la establecida entre la *televisión nacional* y el consumo de programas radiales. Interdependencia positiva entre *debates y entrevistas* radiales (escuchadas *poco*); y de asociación positiva también con programas deportivos (*poco*), y programas musicales radiales (*bastante*).

Atendiendo a los residuos tipificados, la *televisión local* se asocia con el seguimiento radial de los deportes en forma esporádica.

En otro sentido, la escucha de *radios locales* es interdependiente en forma positiva de los *debates* televisivos recepcionados en forma *bastante seguido*, contrariamente, se relacionan negativamente con los programas deportivos *bastante seguido*, y positivamente con *alguna vez*.

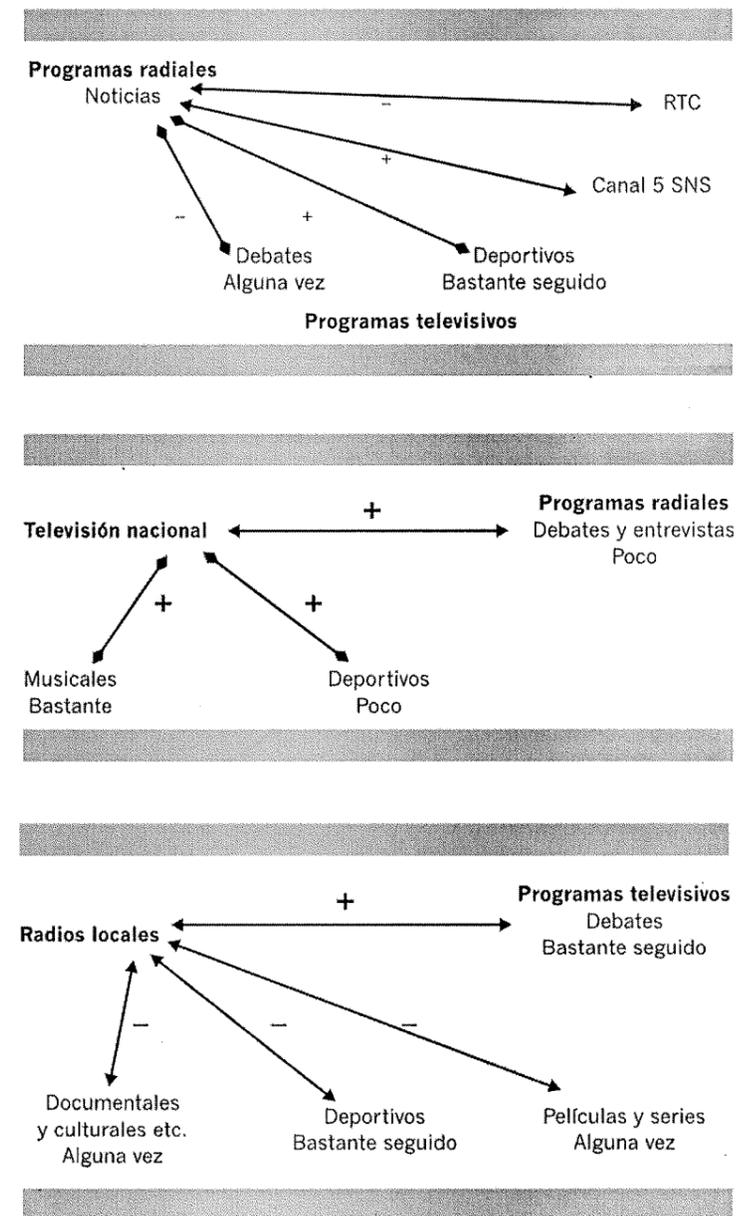
Las *radios locales* no promueven la audiencia televisiva de *documentales* en tanto las *radios de la región* si lo hacen, eso es de acuerdo a las respuestas de los entrevistados.

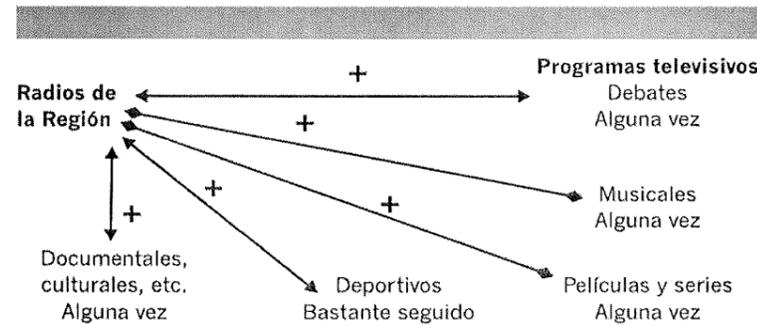
En tanto las *radios de la región* se asocian positivamente a la recepción de programas *musicales* por la *televisión alguna vez*; y también a observar *películas y series algunas veces*, y en forma de interdependencia con el consumo televisivo de programas *deportivos*.

En cuanto al tiempo de uso la escucha radial, *entre dos y cuatro horas* se asocia de acuerdo a los residuos tipificados, con la recepción televisiva de los programas deportivos *siempre*.

En tanto el tiempo de exposición a la *televisión por menos de dos horas* se vincula en forma de interdependencia negativa con la audición de *musicales* por la *radio*.

Aunque atendiendo a los residuos tipificados cuando aumenta la exposición a la *televisión (cuatro a seis horas por día)*, la escucha musical también se realiza en forma *bastante*.

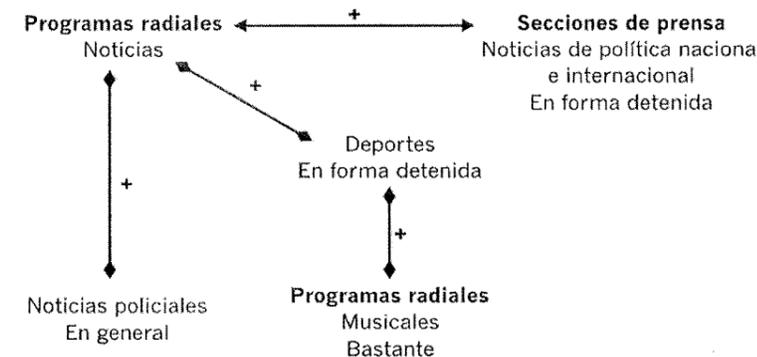
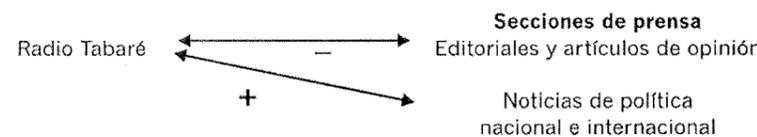
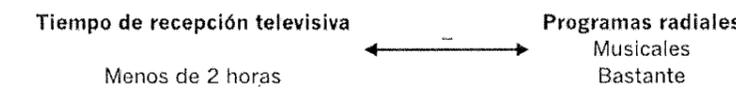




**PERIFERIA INSTITUCIONAL**

Noticias y musicales por la radio y deportes por la televisión son las opciones complementarias más significativas en la relación de estos dos medios (radio y TV). El clivaje lo marcan las radios locales y regionales, las radios locales se complementan con la audiovisión de debates en la televisión y las radios regionales (norteñas) se articulan con los programas deportivos por la televisión.

Elaboración propia, 2002



Para este segmento de públicos las articulaciones a nivel de productos comunicativos y medios se dan entre las *noticias*, los programas *musicales* y los programas *deportivos*.

*Noticias y musicales por la radio y deportes por la televisión* son las opciones complementarias más significativas, en la relación de estos dos medios (radio y TV).

En cuanto a la clasificación de acuerdo al alcance, las relaciones están dadas por la recepción de *televisión nacional* y la escucha de radial de *música, local/regional*. Este clivaje lo marcan las *radios locales y regionales*, diferencia que ya se había detectado anteriormente en el uso comunicativo de las radios. Las *radios locales* se complementan con la audiovisión de *debates* en la *televisión* y las *radios regionales (norteñas)* se articulan con los programas *deportivos* por la *televisión*.

De alguna manera en esta relación el canal de información acerca del acontecer lo marca la radio, aunque pierde fuerza cuando se analiza el peso de los tres tipos de medios en conjunto. No deja de ser una ventana abierta por donde se puede colar el mensaje institucional si se promoviera una estrategia en este sentido, y movilizar así el *status quo* generado por el predominio de la *comunicación capital/nacional* por encima de la *comunicación local/regional*, al nivel del Sistema de Comunicación.

**XI.2.3.2 Radio y prensa:**

Los *editoriales y artículos de opinión* se leen en la *prensa* y no establecen relación positiva con ningún otro medio, ni tipo de programa. Para empezar se relacionan en forma de interdependencia negativa con la audición de *Radio Tabaré* de Salto, no así la lectura de las *Noticias de carácter nacional e internacional*. A la inversa la lectura del diario *Cambio* se relaciona negativamente en forma de interdependencia con la escucha radial de las *Noticias*.

Las *noticias* de prensa aparecen asociadas en forma negativa con la escucha radial de los *debates y entrevistas*. En tanto las *noticias* radiales se vinculan positivamente con la lectura *en forma detenida* de las *noticias de política nacional e internacional* (interdependencia positiva), las *noticias de la educación en general* (asociación positiva), y con la lectura de la sección *deportes en forma detenida* (asociación positiva).

Estas relaciones confirman que se da una interacción de complementariedad entre los medios radiales y prensa cuando de deportes se trata en forma positiva..

Ahora bien, los *editoriales y artículos de opinión* se relacionan en forma de interdependencia positiva con la escucha de *noticias culturales y del espectáculo* pero en con escasa frecuencia.

La clasificación de la prensa de acuerdo a su alcance también diversifica el uso comunicativo que los entrevistados realizan de ella, en especial cuando de la relación radio – prensa se trata. Se asocian negativamente la *prensa nacional* y la escucha de programas *deportivos poco*.

Otro aspecto interesante resulta ser la cuádruple relación positiva, entre la lectura *en forma detenida* de las secciones *editoriales y artículos de opinión*, noticias de *política nacional e internacional*, noticias de *política local* y noticias *policiales* con la audición de *radios*

locales. En los dos primeros casos es de interdependencia y en el último es de asociación. En tanto las *radios de la región* sólo se vinculan con la lectura de los *titulares* de la sección editoriales y artículos de opinión (de acuerdo a residuos tipificados), estableciendo una relación de interdependencia negativa cuando se apela a funtores lógicos.

En tanto la relación es de incompatibilidad y negativa cuando, las secciones son las noticias de la educación en forma detenida y cultura y espectáculos, siempre relacionándolas con la escucha de las *radios locales*. Aunque esto también se da cuando la sección de prensa, es la deportiva y la lectura se hace en forma detenida.

Si se recurre al tiempo de escucha radial las relaciones, se dan cuando el tiempo de escucha es menor de dos horas y resultan positivas con las secciones de noticias policiales sólo titulares.

Las noticias son buscadas en ambos tipos de medios tanto radio como prensa, en especial las noticias de política nacional e internacional. Ahora bien la complementariedad se da entre las radios locales y esas secciones de la prensa.

Por otro lado también aparece un vector de complementación en el uso comunicativo de estos dos medios (prensa y radio) pero con otro carácter más vinculado al tiempo de ocio, y es la complementación música y deportes.

Sin duda que conocer estos itinerarios complementarios en el uso de los medios masivos de comunicación, permite avanzar rápidamente hacia estrategias planificadas de comunicación institucional ya que develan cómo los profesionales radicados en la zona de influencia de la institución consumen los productos comunicativos en forma cotidiana. En otras palabras permite reconstruir los hábitos en el uso de la comunicación masiva de parte de este segmento.

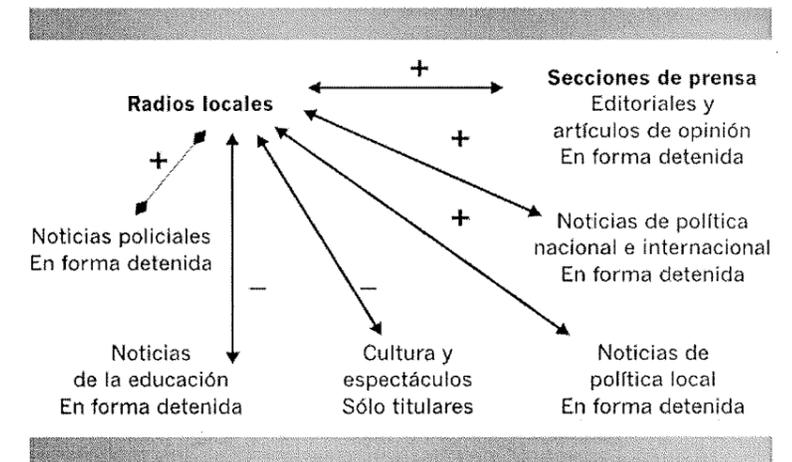
### XI.2.3.3 Prensa y televisión:

La *televisión* es el medio más utilizado por los entrevistados para informarse del acontecer, en ese sentido además esta interactúa de diferentes formas con la lectura de las secciones de la prensa, en especial se genera una relación de asociación negativa con la Sección Editoriales y artículos de opinión leídas en forma detenida. Así también la Sección Deportes de la prensa se vincula en forma interdependiente también negativa con la recepción de la *Red Televisión Color*.

Asimismo la lectura de secciones de prensa interactúa de forma interesante con la teleaudiencia de algunos géneros de programas televisivos. La lectura de *Noticias de política local*, resulta incompatible con la recepción de programas televisivos musicales, en tanto la de *Noticias nacionales e internacionales* mantienen una relación de interdependencia negativa con la recepción de películas y series, alguna vez. En tanto la interdependencia es positiva se trata de recepcionar *Documentales, programas culturales, etc. alguna vez*.

Al tener presente el alcance de la prensa, la prensa de alcance nacional se relaciona negativamente con la recepción de películas y series, en tanto la *prensa local* lo hace en forma positiva, y siempre.

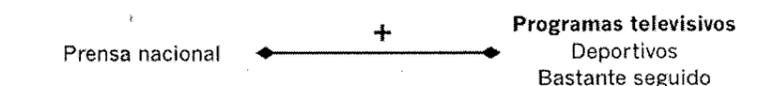
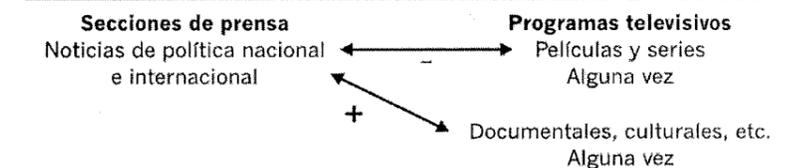
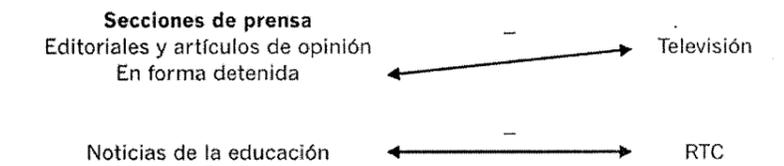
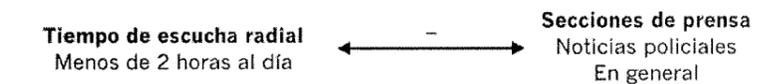
La *prensa nacional*, se asocia a la visión de programas deportivos por televisión bastante seguido.



### PERIFERIA INSTITUCIONAL

Las noticias son buscadas en ambos tipos de medios tanto radio como prensa, en especial las noticias de política nacional e internacional. Ahora bien la interacción se da entre las radios locales y esas secciones de la prensa. Por otro lado también aparece un vector de complementación en el uso comunicativo de estos dos medios (prensa y radio) para con otro carácter más vinculado al tiempo de ocio, y es la complementación música y deportes.

Elaboración propia, 2002



**PERIFERIA INSTITUCIONAL**

La relación prensa y televisión confirma la presencia de los dos vectores de uso antes mencionados: el consumo de noticias acerca del acontecer nacional e internacional y el consumo de productos relacionados al ocio.

Elaboración propia, 2002

Asimismo y confirmando la relación mencionada anteriormente, las *Noticias por televisión* se articulan en forma de interdependencia en forma positiva, con la lectura de las sección de prensa *Noticias de política nacional e internacional*.

Para completar la visión de los usos de los medios de comunicación, es imprescindible conocer el orden jerárquico que estos actores de la comunicación otorgan a cada medio y a cada mensaje, aspecto que se desarrollará en el apartado siguiente.

**XI.2.4 La jerarquización de medios, actores y mensajes**

Los actores de la comunicación más relevantes tomando en cuenta el medio donde aparecen son preferidos por los entrevistados de acuerdo a la siguiente jerarquización:

ORDEN	PRENSA	RADIO	TELEVISIÓN
1°	El País	Bella Unión (AM)	C. V. Salto (Canales Uruguayos)
2°	Cambio	Tabaré (AM)	Red Televisión Color
3°	El Observador	Aquarius FM	Canal 5 SNS

Elaboración propia / Encuesta de 1999.

Los primeros lugares están dominados por actores con presencia nacional, a excepción de la *Radio Bella Unión*, que sólo logra el primer lugar por la gran diversificación que hay en las otras ciudades. El medio informativo es hegemónicamente nacional en la prensa y en la televisión, y local en la radio.

También es posible describir el orden de preferencias de los públicos por los distintos contenidos recepcionados:

ORDEN	PRENSA	RADIO	TELEVISIÓN
1°	Noticias de política nacional e internacional	Noticias	Noticias
2°	Noticias de política local	Deportivos	Debates
3°	Noticias de la educación	Música	Deportivos

Elaboración propia / Encuesta de 1999.

Las noticias de la educación, la música por la radio y las noticias por la televisión, dejan paso en este segmento a una absoluta predominancia de las *noticias de política nacional e internacional* en los tres medios.

La relación entre ambos cuadros dan la pauta de cómo se resuelve la dinámica del Sistema de comunicación en este segmento de públicos, las *noticias de la educación* pasan a un tercer lugar en el orden de preferencias y las *noticias de política nacional e internacional* se leen en la *prensa nacional El País* y la televisión capitalina privada.

Lo descrito hasta el momento, es ilustrativo del funcionamiento institucional que la comunicación no esté mediando la construcción de las representaciones sociales sobre el acontecer institucional en la Regional Norte. Esto se reafirmará más adelante, por ahora basta detectar la irrelevancia del SC en el funcionamiento institucional en este nivel que se está estudiando (profesionales universitarios de la región). El segmento permanece ajeno a la institución, y sólo en algún caso excepcional mediada por aquel.

**PERIFERIA INSTITUCIONAL**

Las noticias de la educación pasan a un tercer lugar en el orden de preferencias y las *noticias de política nacional e internacional* se leen en la prensa nacional "El País" y la televisión capitalina privada.

Es ilustrativo del funcionamiento institucional que la comunicación no esté mediando la construcción de las representaciones sociales sobre el acontecer institucional, sino que resultará ajena al mismo o en algún caso mediada por este.

Elaboración propia, 2002

### XI.3 El Sistema ecológico

De acuerdo a la selección de componentes que se realizó para la constitución del sistema de adaptación al entorno los pesos específicos de los mismos dentro del sistema, se corresponden con lo que se expresará a continuación.

En cuanto al sexo la amplia mayoría son hombres (62,5%), asimismo un 41,5% de los entrevistados son mayores de 40 años de edad, y cerca del 49% se encuentran entre los 30 y los 39 años de edad, en tanto solamente un 8,6% son jóvenes menores hasta 29 años; (la media de la población está en los 40,3 años).

Si se estudia el nivel de equipamiento del hogar, indicador del nivel socioeconómico, un 62,5% se ubican en el primer tramo de la pirámide, un 31,3 se encuentra en un nivel medio y sólo un 5,7% aparece en el nivel más bajo de los clasificados de acuerdo a esta variable.

En cuanto a las percepciones de sus ocupaciones, niveles de vida, y perspectivas de futuro, entre otros objetos de referencia, los profesionales entrevistados respondieron de diversa forma.

Si se observa el nivel de *satisfacción con su ocupación*, la mayoría respondió que es *bueno* y *muy bueno* (72,2%), en tanto un 27,2% lo perciben como *regular* o *malo*. La conformidad crece cuando se habla de *satisfacción con el nivel de vida alcanzado*, los niveles *satisfecho* y *muy satisfecho* superan las categorías similares para la ocupación, alcanzando un 83,6%, en tanto apenas un 16,5% se encuentra *poco satisfecho* o *insatisfecho* con el nivel de vida alcanzado hasta el momento.

Los guarismos caen un poco cuando se observa el futuro de este nivel de vida, si bien es mayoritaria la opinión de que *será mejor* un 54% lo afirma, esta cifra es sensiblemente menor que la expresada para valorar su satisfacción con la ocupación, y con el nivel de vida. En igual sentido un 37,5% opina que la *calidad de vida será igual* y apenas un 5,1% es pesimista en este sentido.

En cuanto a la caracterización ideológica de este grupo la mayoría (54,5%) se considera de *centro*, seguido de un 20,5% que se considera de *izquierda* y un 14,2% que se dice de *derecha*.

Cuando se le preguntó sobre la actitud frente al *Sistema educativo*, mayoritariamente los entrevistados apostaron por *querer cambiar*, un 59,7%; aunque cuando se orientaron los cuestionamientos hacia la Regional Norte en particular lo que hace al *cambio de estatuto*. La amplia mayoría decidió no responder, o contestó no saber de que se trataba. Sin duda un grave problema de la institución en este asunto de altísima gravitación para la vida de la misma. Sus miembros o parte de sus miembros desconocen uno de sus discusiones centrales en la actualidad. Sólo una tenue mayoría de los que respondieron (10,2%) lo hicieron con una opinión favorable a la reforma estatutaria.

Cuando se le preguntó sobre el nivel de *adecuación entre la formación y los requerimientos formativos de sus ocupaciones actuales*, un 85,2%, respondió que es *bueno* y *muy bueno*.

En cuanto a las percepciones acerca de la vida institucional las no respuestas fueron dominantes respecto a la *marcha de la institución*, en cambio sobraron opiniones favorables respecto al desempeño de los docentes y de los funcionarios.

Respecto a *si la institución promueve la integración de sus miembros*, también las respuestas fueron afirmativas, pero aparece un 48,3% de no respuestas. También la tónica de indiferencia que se insinúa en todas las preguntas anteriores, se confirma fuertemente cuando se pregunta sobre las relaciones internas dentro del ámbito institucional un 93,2% no responde la pregunta. Sin duda que estos datos hablan más de una imagen genérica favorable de la institución que del funcionamiento de la misma, hablan más del estereotipo que los entrevistados tienen acerca de la Universidad que del funcionamiento efectivo de la misma en la región.

### XI.3.1 La imagen institucional

#### XI.3.1.1 La Universidad de la República

En cuanto a la percepción de la Universidad de la República estos perciben a la misma en primer lugar, como *un instrumento para el cambio social*, y en segundo, para el *desarrollo del país*, sólo en tercer lugar aparece la posibilidad de *ascenso social* vía estudios profesionales.

Un ítem que toma mayor dimensión en este grupo es el que caracteriza a la Universidad como *un organismo excesivamente burocratizado y desactualizado*, aspecto este que habrá que explorar más en profundidad más adelante.

- 1° es un instrumento para el cambio social (23,4%)
- 2° una institución que promueve el desarrollo del país (22,8%)
- 3° una institución que favorece el ascenso social (20%)
- 4° un problema del Uruguay actual (19,8%)
- 5° una organización excesivamente burocratizada y desactualizada (14%)

Elaboración propia. Encuesta de 1999

#### XI.3.1.2 La Regional Norte

Cuando se preguntó acerca de los problemas que atañen a la Regional Norte, la tónica dominante fue la no respuesta o la indiferencia en las respuestas confirmando el desconocimiento que este grupo tiene de esta institución como también de la lejanía con que vive la vida institucional de la misma, aspecto que debe preocupar fuertemente a las autoridades institucionales y al cuerpo universitario regional.

- 1° el presupuesto escaso (22%)
- 2° la falta de recursos docentes formados (19,7%)
- 3° la falta de mayor autonomía (19,5%)
- 4° las relaciones con los servicios universitarios radicados en Montevideo (16,5%)
- 5° las relaciones con el sistema político (12,9%)
- 6° la falta de libros (9,4%)

Elaboración propia. Encuesta de 1999

La misma tónica de respuestas indiferentes o no respuestas se reitera cuando se recaba la percepción de los profesionales acerca de los proyectos institucionales para la Regional Norte. Aunque en las escasas opiniones recogidas nuevamente se jerarquiza la importancia de la *construcción de la nueva sede* acompañada de *una mayor autonomía académica y financiera*.

- 1° terminar la construcción del edificio (14,2%)
- 2° más autonomía académica y financiera (13,3%)
- 3° mayor coordinación entre los servicios y entre estos y la Dirección (13,0%)
- 4° instalar carreras interdisciplinarias (12,5%)
- 5° mayores vínculos con la actividad privada y con los sectores sociales (12,0%)
- 6° traer otras carreras ya existentes en Montevideo (11,8%)
- 7° crear carreras nuevas para el país (11,7%)
- 8° convertirse en otra Universidad pública (11,5%)

Elaboración propia. Encuesta de 1999

#### PERIFERIA INSTITUCIONAL

Si bien este segmento aparece con un mayor desconocimiento de la realidad interna de la institución, si parece bosquejar una idea clara de lo que espera que la institución sea, una institución localizada, con mayor autonomía de la que tiene actualmente, altamente coordinada entre los diferentes servicios y como correlato a esta coordinación el establecimiento de carreras interdisciplinarias, estrechamente vinculadas a la actividad privada y al medio social.

Elaboración propia, 2002

A continuación, se verá cómo se comportan estos componentes cuando entran en interacción dentro del sistema al que pertenecen, en este caso el ecológico.

En todos los casos utilizando el doble camino metodológico utilizado en los otros capítulos anteriores, o sea la traducción a funtores lógicos (Capítulo IV), y la apelación a los residuos tipificados de Habermann, cuando resultan significativos.

### XI.3.2 La evaluación del desempeño docente y funcional

Como ya se ha dicho la tónica dominante es la indiferencia y/ o el desconocimiento de los entrevistados respecto a la marcha de la institución y en especial en lo que hace al desempeño de sus docentes y funcionarios, de ahí las relaciones de incompatibilidad entre opiniones formadas en uno y otro caso, como también las relaciones positivas entre indiferencias y no respuestas ante una variable y otra de las relevadas.

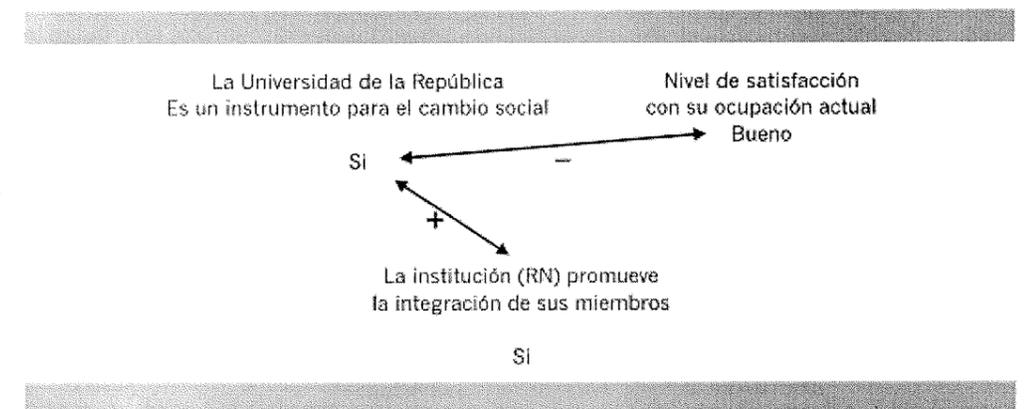
La misma estructura de relaciones se mantiene con los demás items de evaluación docente, aunque cambia un poco respecto a los items de evaluación del desempeño de los funcionarios, en especial la preparación para la tarea y la atención al público, que las perciben relacionadas en forma interdependiente con la promoción por parte de la institución de la integración de sus miembros.

La estructura de relaciones se repite para el item atención al público lo que de alguna manera jerarquiza la importancia del cultivo de las relaciones sociales al interior de la institución, ya que estas se perciben ligadas al buen cumplimiento de la tarea.

Coincidentemente los residuos tipificados significan las relaciones asociativas entre las respuestas negativas para uno y otro item, y agregan un nuevo componente que tiene que ver con las relaciones al interior de la institución, donde la asociación con las respuestas negativas también se concreta.

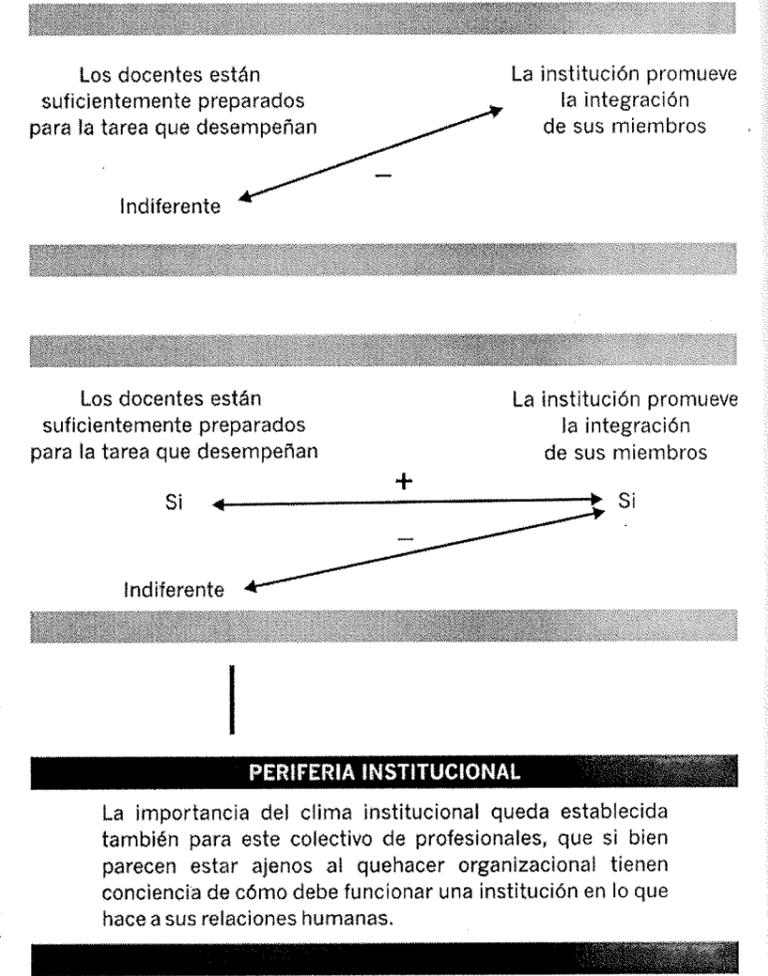
Con las evaluaciones negativas respecto a la percepción de no integración y de relaciones internas insatisfactorias, queda establecida la importancia del clima institucional también para este colectivo de profesionales, que si bien parecen estar ajenos al quehacer organizacional, sí tienen cabal conciencia de cómo debe funcionar una institución en lo que hace a sus relaciones humanas.

Los vínculos se establecen entre las opiniones acerca de la Universidad de la República y los demás componentes del sistema se pueden observar en el esquema siguiente:

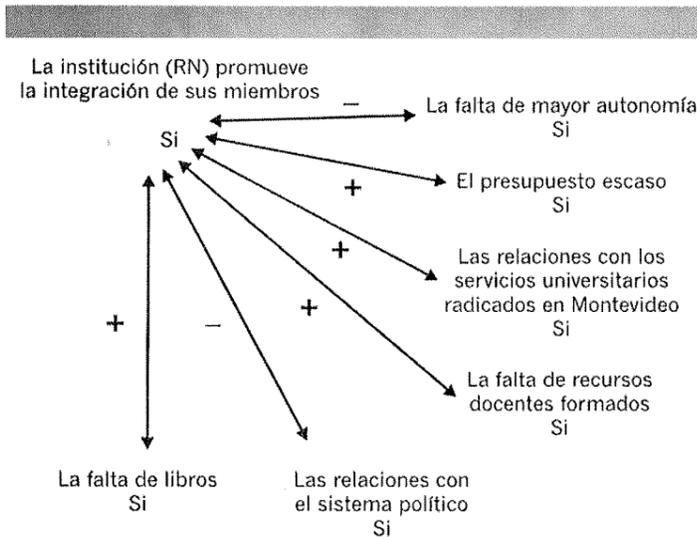


Las respuestas de satisfacción con la ocupación y con el nivel de vida actual, se contraponen a las que identifican a la Universidad de la República como una agente de cambio social, quizás porque no perciben que ese cambio sea necesario al país y su gente.

En cambio las que detectan en la Regional Norte una institución integrada sí perciben la significación de la Universidad como agente de cambio social. Integración institucional y transformación social, son dos factores que a los ojos de estos entrevistados deben caminar juntos. Reforzando esta opinión quienes opinan lo contrario respecto al papel de la Universidad de la República también niegan que la institución Regional Norte, haga algo para su integración social.



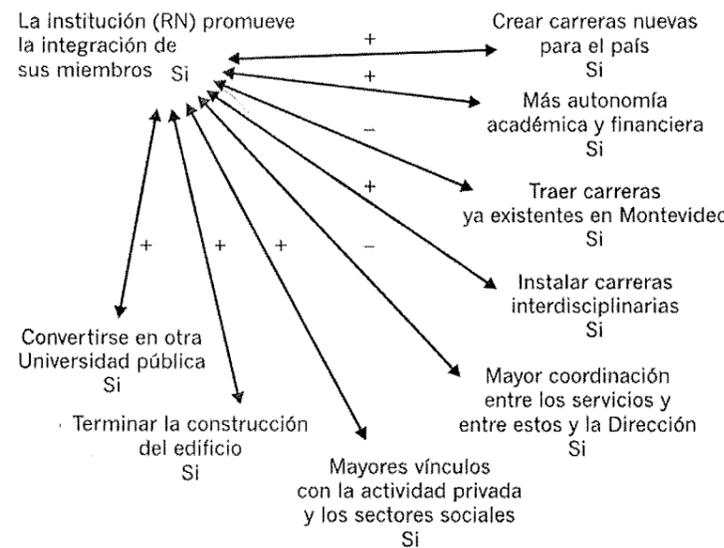
Elaboración propia, 2002



**PERIFERIA INSTITUCIONAL**

Las relaciones entre los componentes del Sistema ecológico cuando se trata de los problemas percibidos sobre la Regional Norte confirman el desconocimiento que los respondientes tienen de la misma. La construcción institucional, que tiene que ver con la promoción de la integración de los miembros pasa por crear carreras nuevas para el país, mayor autonomía académica y financiera, instalar carreras interdisciplinarias, establecer mayores vínculos con la actividad privada, y los sectores sociales, finalizar la construcción del edificio, y eventualmente convertirse en otra universidad pública. Estas dan la pauta del perfil que este segmento de públicos prefiere para la Regional Norte.

Elaboración propia, 2002



Por otro lado la percepción negativa acerca de la Universidad como una institución excesivamente burocratizada y desactualizada, se asocia en forma también negativa, con quienes se encuentran satisfechos con el nivel de vida alcanzado hasta el momento.

Los entrevistados relacionan fuertemente su situación actual con las expectativas que tenían al salir de la entidad universitaria, y en este sentido no permanecen ajena a ella, pero es el caso de la Universidad de la República en forma global y no Regional Norte, donde el desconocimiento parece ser la norma. Las relaciones entre los componentes del Sistema Ecológico cuando se trata de los problemas percibidos sobre la Regional Norte, confirman el desconocimiento que los respondientes tienen de la misma, ya que predominan interdependencias y asociaciones entre no respuestas y respuestas indiferentes.

Sólo aparecen mejor definidas las relaciones cuando se trata del papel asignado a la promoción de la integración de los miembros institucionales en su relación con los problemas de la Regional Norte.

La percepción de que la institución promueve la integración se vincula en forma de interdependencia positiva con varios de los items testados como problemas de la Regional Norte. Todos ellos tienen en común que apuntan a aspectos de funcionamiento interno de la institución, que seguramente se atacan a través de procesos de integración institucional; en cambio resultan incompatibles o relacionados negativamente aspectos que los entrevistados visualizan como asuntos externos a la institución, más propios del sistema político que de la acción de los miembros institucionales, como son la falta de autonomía y las mismas relaciones con el sistema político.

Esto dentro de un marco dominante de no respuestas o de respuestas indiferentes como ya se ha dicho que de alguna manera expresan el desconocimiento que este segmento de la comunidad universitaria posee respecto a la institución Regional Norte como tal.

El mismo panorama ofrece la percepción de los proyectos institucionales para Regional Norte, donde las únicas relaciones significativas parecen indicar un sentido positivo, son las que los relacionan con la promoción de integración al interior de la institución, dentro de un mar de no respuestas y de respuestas indiferentes.

La construcción institucional, que tiene que ver con la promoción de la integración de los miembros de la misma, pasa por la jerarquización de las relaciones presentes en el diagrama. Las positivas, que apuntan a crear carreras nuevas para el país, mayor autonomía académica y financiera, instalar carreras interdisciplinarias, establecer mayores vínculos con la actividad privada, y los sectores sociales, finalizar la construcción del edificio, y eventualmente convertirse en otra universidad pública, dan la pauta del perfil que este segmento de públicos prefiere para la Regional Norte.

Los aspectos que resultan incompatibles o de relación negativa, tienen que ver con la mayor coordinación entre los servicios y entre estos y la dirección de la institución, y lo de repetir formaciones profesionales ya existentes en Montevideo.

El recuadro anterior, menciona uno de los puntales más relevantes para incorporar estos públicos a la vida institucional, y también para promover la autoconstrucción institucional, sin duda ese es uno de los caminos a seguir por las autoridades universitarias para la Regional Norte.

Respecto a las actitudes políticas y actitudes de reforma educativa, las relaciones que construyen tienen que ver con los niveles de satisfacción con la ocupación actual, o con el nivel de vida alcanzado hasta el momento. Coincidiendo las opiniones de disconformidad con las opciones de izquierda, y las de indiferencia o conservadurismo con las respuestas de satisfacción en uno y otro caso (ocupación y calidad de vida).

Otra dimensión relevante tiene que ver con la percepción del presente, y del futuro con sus proyecciones de formación.

Las repuestas que afirman la integración institucional se asocian a la continuación de los estudios, y los que no perciben un futuro optimista, no tiene proyectado continuar sus estudios.

La relación de las proyecciones de formación en el futuro y las características sociodemográficas, otorgan un papel conservador a los hombres y un papel más dinámico a las mujeres, en su futuro intelectual. También a los jóvenes por encima de los más viejos, como resulta lógico, teniendo en cuenta tanto funtores lógicos como los residuos tipificados.

Otra relación interesante es la conformidad con la formación obtenida y las exigencias de su ocupación actual, con la satisfacción con la ocupación, sin duda que son aspectos que tienen que ver con el quehacer universitario y que dan la pauta de la adecuación de la formación para la vida profesional.

Si se observan las relaciones que emergen con significación, entre la *evaluación del desempeño de los docentes y de los funcionarios no docentes* con la *percepción del futuro de la Regional Norte*, nuevamente se hace evidente la falta de conocimiento por parte de este grupo con respecto al funcionamiento de la institución, ya que lo que priman son las relaciones con respuestas de *indiferencia*, y *no respuestas*.

Atendiendo a la interacción de las características sociodemográficas con las *opiniones acerca de la Universidad de la República*, y los *problemas y proyectos de la Regional Norte*, las relaciones de mayor significación son las representadas en este diagrama.

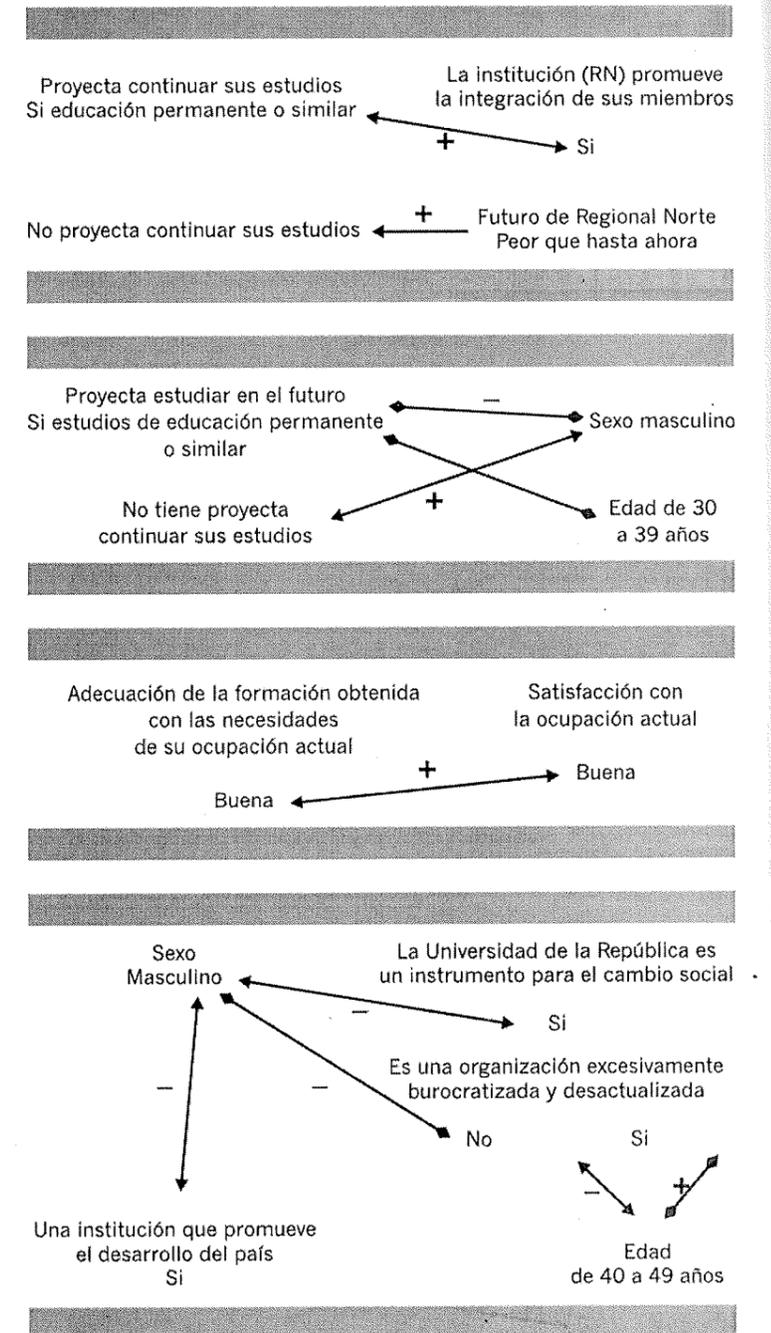
Obviamente la percepción dominante masculina es bastante variable respecto a los items que relevan la imagen de la Universidad de la República, no la consideran *un instrumento para el cambio social*, ni tampoco una institución que *promueva el desarrollo del país* y ni siquiera una organización con problemas, esto indica la lejanía con que estos públicos perciben a la institución. Tomando en cuenta la *edad* de los entrevistados cuando aquellos tienen *entre 40 y 49 años* si la perciben como *una organización excesivamente burocratizada y desactualizada*, emergiendo un grupo con pretensiones críticas.

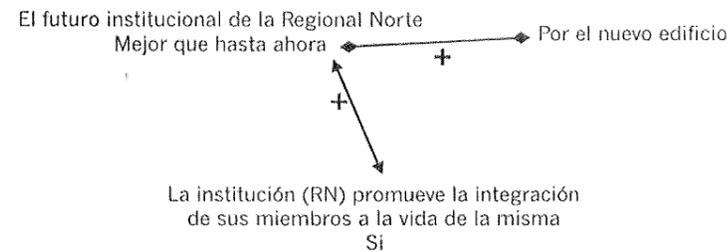
En otro sentido los problemas y proyectos para la Regional Norte no indican ninguna relación que otorgue sentido a la autoconstrucción institucional, excepto si nuevamente dejar constancia de la ignorancia que estos públicos poseen respecto a la institución descentralizada.

Ahora bien, atendiendo a los residuos tipificados aparecen algunas asociaciones interesantes en especial las que relacionan los problemas con la percepción del futuro institucional. Se asocian con la percepción de *un mejor futuro institucional para la Regional Norte*, la consideración como problemas importantes, *la falta de mayor autonomía*, el *presupuesto escaso*, y *la falta de recursos docentes formados*. En otras palabras, los entrevistados perciben que contemplar estos problemas de la institución resulta vital para pensar en un futuro mejor, o sea su atención implicaría el desarrollo institucional en el futuro.

Lo mismo ocurre con los proyectos a realizar en la Regional Norte, se establecen relaciones fuertes relaciones entre la percepción de un mejor futuro institucional, y la concreción de todos y cada uno de esos proyectos, ordenados de acuerdo a la fuerza de la asociación en este sentido:

- 1° *terminar la construcción del edificio;*
- 2° *más autonomía académica y financiera;*
- 3° *crear carreras nuevas para el país;*
- 4° *mayores vínculos con la actividad privada y los sectores sociales;*
- 5° *traer otras carreras ya existentes en Montevideo;*
- 6° *instalar carreras interdisciplinarias;*
- 7° *convertirse en otra universidad pública;*
- 8° *mayor coordinación entre los servicios y entre estos y la dirección.*





Las respuestas marcan el camino para la autoconstrucción institucional en términos positivos y optimistas para sus públicos.

En otras palabras un crecimiento en estrecho contacto con su entorno inmediato, provocando el proceso de osmosis institucional vital para un desarrollo sustentable de la organización.

Una asociación que confirma lo desarrollado en este capítulo, es la que establecen la percepción de un mejor futuro con la culminación del nuevo edificio, y la percepción de que la institución promueve la integración de sus miembros. Son dos dimensiones de la misma autoconstrucción institucional, la material (edilicia) y la humana (social), imprescindibles para el crecimiento y consolidación de la organización.

## XI.4 Dialéctica del cambio intrasistemas en la Periferia institucional

### PERIFERIA INSTITUCIONAL

Este grupo posee un esquema de valores sociales donde predominan perfiles bien marcados de cómo prefieren construir su universidad: una fuerte inclinación hacia lo tecnológico, con criterios universales claros, que prevalezca la competencia, y donde se premie el esfuerzo individual.

Elaboración propia, 2002

El *Sistema social* se construye a partir de la interacción de variables como la profesión, el ingreso de los hogares y los valores sociales sostenidos por estos grupos. Para el primer caso lo preocupante desde el punto de vista de la comunicación de la institución que se está estudiando, es que ninguna de las profesiones mayoritarias de la región (*médicos y veterinarios*) son pasibles de ser socializados totalmente por la misma, pero además están excluidos también por la sede centralizada. Es decir, que siempre van a correr con un déficit cultural que habrá que contemplar en cualquier estrategia de

comunicación que se oriente a integrarlos sea a la Regional Norte como entidad descentralizada o a la sede central de la Universidad.

También es cierto que sus ingresos no son de los más altos, por tanto es de pensar que sus expectativas respecto a la institución son fuertes, tanto en lo que hace a sus formaciones particulares y específicas, como respecto a sus descendientes, ya que sus constricciones económicas limitan sus posibilidades en este sentido presionando fuertemente por el desarrollo en la Regional Norte de alternativas viables en uno y otro de los sentidos comentados.

Hay que agregar que este grupo posee un esquema de *valores sociales* también particular, donde predominan perfiles bien marcados respecto a ellos prefieren construir su universidad. Una fuerte inclinación hacia lo tecnológico, con criterios universales claros, que prevalezca la competencia, y donde se premie el esfuerzo individual, las cualidades individuales, más que las relaciones generadas en el seno de la organización. En un lugar discutido (ya que la diferencia porcentual no es tan alta) está la inclinación hacia un menor respeto por las normas burocráticas y mayor flexibilidad en el desempeño del personal, en algún sentido menor rigidez normativa.

En esta plataforma predomina hoy el vector de *heteroconstrucción*, es que habrá que promover la formación de una cultura de *autoconstrucción*, que potencie la consolidación de la Regional Norte como servicio universitario.

### PERIFERIA INSTITUCIONAL

En términos de la dialéctica del Sistema la dinámica de funcionamiento observada prioriza, como ya se dijo, la hegemonía de la *dominación o el heterodominio*, y dentro de esta al término *comunicación capital/nacional*, por sobre el término *local/regional*.

Elaboración propia, 2002

El *Sistema de la comunicación* prioriza el empleo de la televisión, luego la prensa y luego la radio, como también describe dos vectores relevantes de uso de los medios. El vector información del acontecer en especial lo nacional e internacional; y el vector uso del tiempo de ocio, las preferencias dedicadas a los programas deportivos y la escucha radial de música.

Esta configuración de los usos comunicativos, dejan en evidencia la ausencia dentro de los esquemas de uso de la comunicación de las noticias sobre la educación, aspecto que seguramente configura y configurará un obstáculo para la inserción de la comunicación institucional de la Regional Norte.

En términos dialécticos la dinámica de funcionamiento observada prioriza, como ya se dijo la hegemonía de la *dominación o el heterodominio*, y dentro de esta al término *comunicación capital/nacional*, por sobre el término *local/regional*.

En términos generales para los incluídos en este segmento del análisis, la radio local parece representar un mejor informante de los acontecimientos locales, y la televisión un mejor informante de los acontecimientos nacionales, de allí esas relaciones tan estrechas entre un medio y otro, más allá de que la radio además se emplea para escuchar música en el trabajo.

Es ilustrativo del funcionamiento institucional que la comunicación no esté mediando la construcción de las representaciones sociales sobre el acontecer institucional de la Regional Norte en este nivel que se está estudiando, los profesionales universitarios de la región, más aún resulta ajeno a las mismas.

La dialéctica de funcionamiento del *Sistema ecológico, optimismo vs pesimismo*, tiene poco peso si se toman las respuestas en forma cuantitativa, ya que la amplia mayoría de los entrevistados tiene un profundo desconocimiento acerca del acontecer institucional. Más bien construyen imaginariamente éste a partir de sus experiencias pasadas en la Universidad de la República, que no es tan lejana ya que su media de edades ronda los 40 años.

También es cierto que la tendencia a la feminización de las profesiones aún no les ha alcanzado (plenamente), siendo todavía mayoritariamente hombres. Otro factor interesante resulta ser, atendiendo al cambio institucional su orientación mayoritariamente de *centro y de izquierda*.

Ahora bien, queda muy claro en el conjunto de las respuestas con contenido, es decir aquellas que no son *no respuestas* o que no son *respuestas indiferente*, que las mismas poseen una idea clara de la institución universitaria que hay que construir, siendo este grupo (el que respondió), un embrión vital para las transformaciones que esta institución está procesando.

En síntesis, ellos abogan por una institución de formación superior, original (formaciones nuevas e interdisciplinarias), con carreras que signifiquen una oportunidad para los jóvenes de la región y estrechamente vinculadas al entorno.

La dinámica de funcionamiento del Sistema Ecológico, es dual: en un sentido permanece absolutamente ajeno y poco aporta para el conocimiento de la dinámica institucional, debido a la mencionada ignorancia que existe respecto a esta; en otro sentido, es particularmente creativo y predomina fuertemente dentro del par *optimismo vs pesimismo* la primera opción.

Esto resulta verdaderamente potente a la hora de pensar que es un grupo que se encuentra enculturizado fuertemente por la Universidad de la República, y además poseen la rica experiencia de la vida profesional.

Por tanto, aunque minoritaria la opinión recabada es verdaderamente fundamental para la información de la institución universitaria en la región.

Esta descripción de la dinámica institucional se podría ilustrar de acuerdo al esquema que se viene trabajando, de la siguiente forma (siempre con el conocimiento que las no respuestas o las respuestas neutras son la norma, y las respuestas con alguna orientación la excepción):

SISTEMA SOCIAL	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	SISTEMA ECOLOGICO
Autoconstrucción	Participación (latente)	Optimismo
vs	vs	vs
Heteroconstrucción	Dominación local/regional vs capital/nacional	Pesimismo

**PERIFERIA INSTITUCIONAL**

La dinámica de funcionamiento del Sistema ecológico es dual, en un sentido permanece absolutamente ajeno y, en otro sentido, es particularmente creativo y predomina fuertemente dentro del par *optimismo vs pesimismo* la opción por la transformación. Su visión es además la de un grupo que se encuentra enculturizado fuertemente por la Universidad de la República, y que posee la rica experiencia de la vida profesional. Por tanto aunque minoritaria la opinión recabada es verdaderamente fundamental para la información de la institución universitaria en la región.

Elaboración propia, 2002

## Capítulo XII

# PROFESIONALES UNIVERSITARIOS NO EGRESADOS DE RN: Dinámica de afectaciones intersistemas

El objetivo de este capítulo está centrado en valorar cómo influyen los diferentes componentes de los Sistemas (SS, SC y SE), analizados en el capítulo anterior sobre la dinámica de funcionamiento del Modelo.

Para una mejor comprensión se incluye aquí el esquema final incluido en el capítulo anterior que ilustra la relevancia de los términos dialécticos configuradores de los diferentes sistemas, cuando se los observa por separado.

SISTEMA SOCIAL	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	SISTEMA ECOLÓGICO
Autoconstrucción	Participación (latente)	Optimismo
vs	vs	vs
Heteroconstrucción	Dominación local/regional vs capital/nacional	Pesimismo

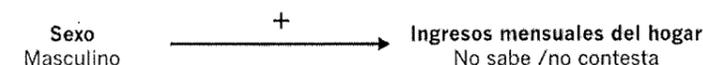
### XII.1 Posiciones sociales, características sociodemográficas y representaciones

#### XII.1.1 Status social y distribución por sexos

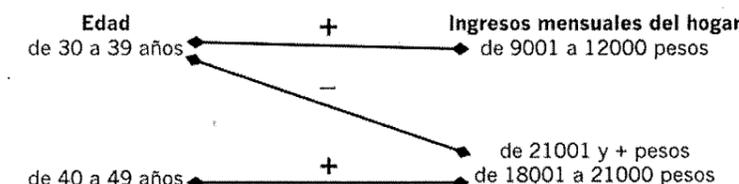
Analizando los datos de la distribución por sexos ésta marca dos polos opuestos bien claros: la implicación positiva entre ser un *profesional Veterinario* y el *sexo masculino* y femenino para ejercer la *Enfermería*.

Los residuos tipificados además de los licenciados en *Enfermería* significan a los *Psicólogos* como relacionados al *sexo femenino* (ambas asociaciones positivas e intensas).

En cuanto al *ingreso*<sup>64</sup> la variable *sexo* (categoría) *masculino* aparece con una relación de implicación con las *no respuestas* respecto del ingreso. Poniendo en duda el papel del hombre como sostén del hogar a pesar de tratarse de una población cuya mediana ronda los 41 años de edad. Podría estar dando la pauta de la consolidación de la tendencia social que sostiene la pérdida de relevancia de los hombres en el aporte de dinero al hogar y de la ya conocida feminización del mercado laboral.



En otro sentido la *edad* establece relaciones con el *ingreso* de forma interesante aumentando en forma concomitante. Así es que la categoría de edades que va de 30 a 39 años se asocia en forma positiva con los entrevistados que dicen poseer *ingresos medios* (de 9001 a 12000 pesos mensuales), y negativa con los que perciben *ingresos altos* en sus hogares (de 21001 y más). En tanto, la categoría de edades entre 40 y 49 años, se asocia con los de 18001 y 21000 pesos mensuales, tal como lo indica el diagrama siguiente:



<sup>64</sup> Otro de los aspectos que no resultaron eficaces para el relevamiento de información, fueron los items de respuesta respecto al ingreso, en cualquiera de los casos, tanto de acuerdo a la escala como en la pregunta abierta. Seguramente dicha dificultad resulta de que el instrumento se aplicó a un poblaciones relativamente pequeñas, donde la revelación de un dato como el ingreso del hogar, resultó inhibitoria para los entrevistados, más aún tratándose de una comunidad auto-reconocida como lo son los miembros de la Regional Norte de la Universidad de la República, también debida a la reserva producto de la idiosincrasia típica de los uruguayos respecto a estos temas. El dato del ingreso, si bien se utilizó en el análisis no fue tomado con la precisión que indican las respuestas, sino que más bien como un indicador de autopercepción que ordena a las personas según ingreso del hogar, pero no fue considerado a efectos de otras estimaciones estadísticas.

También es cierto que la cifra mayor de no respuestas resultaron entre los entrevistados de *entre 30 y 39 años* de edad, estableciéndose una relación de implicación entre la *no respuesta al ingreso* y esa categoría de *edad*. Esta relación tiene que ver seguramente con la tendencia mencionada anteriormente, respecto a la *femenización* y a la *tendencia de saturación del mercado laboral* de los profesionales universitarios. Describiendo así la *falta de consolidación del ingreso* que sufren los profesionales en la actualidad en Uruguay a esas edades.

Continuando con el seguimiento de las relaciones que mantienen el Sistema Social y el Sistema Ecológico, representados en este caso por los valores sociales en un caso, y las variables sociodemográficas en otro, se analizan aquellas producidas por estas variables cuando resultan asociaciones de relevancia.

La relación entre valores sociales profesiones y edad más significativa es la que resulta de acuerdo a los residuos tipificados como de asociación positiva, entre los entrevistados con *50 y más años* con los profesionales *Escribanos* y con la reivindicación de la tradición ante la tecnología.

Lo que de alguna forma está dando una pauta para el perfil de las comunicaciones a desarrollar con este segmento, configurando dos perfiles nítidos: mujeres de edades medias y bajas, e ingresos medios y bajos; y por otro lado, hombres de edades avanzadas e ingresos altos.

**PERIFERIA INSTITUCIONAL**

Este es un segmento de públicos mayoritariamente masculino que se ve afectado por dos tendencias contemporáneas: la saturación del mercado laboral y la feminización de la población de profesionales universitarios, que influyen sobre la estabilidad (y consolidación) del ingreso del hogar.

Elaboración propia, 2002

**XII.1.2 Status, características sociodemográficas y representaciones**

Centrando primero el análisis sobre la Universidad de la República y luego sobre la Regional Norte, emergen relaciones fuertes tanto con los valores sociales como con los ingresos.

**XII.1.2.1 Universidad de la República**

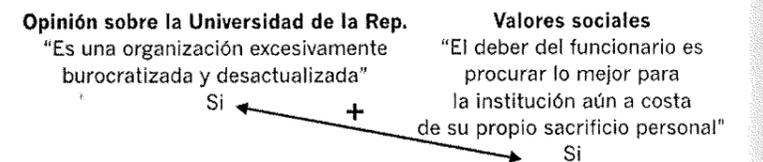
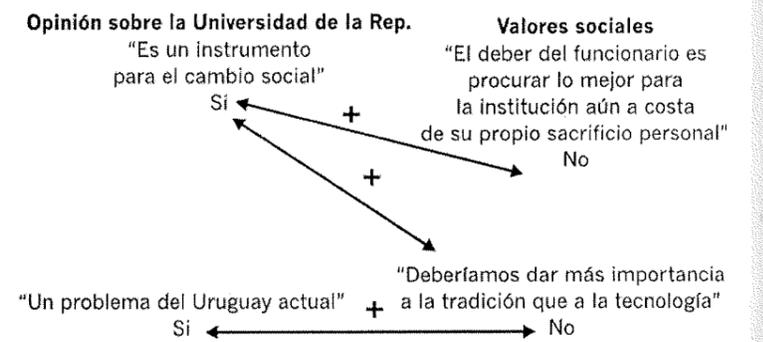
Las relaciones positivas resultan coherentes con la interpretación a considerar la institución como un agente de cambio, y que a su vez se estructura internamente en función del criterio de racionalidad profesional.

También es cierto que la interdependencia con los valores sociales indican la importancia del factor tecnológico para considerarla *instrumento para el cambio social*, y que ese *problema del Uruguay actual* que es la Universidad de la República responde a esta imagen. Es decir en su percepción actual, la Universidad no está respondiendo a la articulación que según estos públicos debe haber entre promoción del cambio social, y organización profesional, actualizada y dinámica.

En igual sentido de la interpretación realizada en el párrafo anterior se construyen las relaciones negativas entre la percepción de la Universidad de la República y los valores sociales.

Las críticas que se le pueden hacer a la misma *una organización excesivamente burocratizada y desactualizada*, mantienen una relación de interdependencia negativa con el valor social que apunta a la flexibilidad de las relaciones en la institución. Lo que reafirma la interpretación realizada en cuánto a considerar opuestos dialécticamente ambos términos: el cambio institucional se debe definir en esa contradicción a la vista de estos públicos. Es decir resolverla de forma que la Universidad pase a ser un instrumento para el cambio social y deje de ser un problema del Uruguay actual.

En todos los casos en que se cruzan valores sociales e imagen institucional, cuyos residuos tipificados resultaron de asociaciones significativas sean negativos o positivos, se producen datos que demuestran la certeza en las respuestas respecto a los valores sociales. También un cierto desconocimiento respecto a la realidad de la

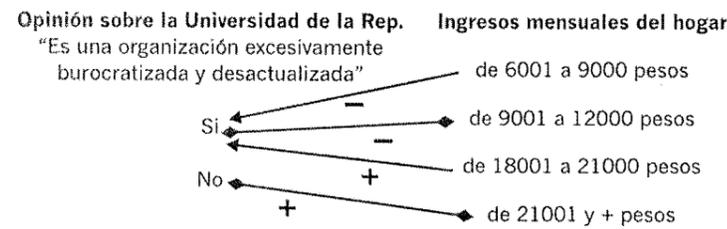


**PERIFERIA INSTITUCIONAL**

Lo predominante en la población está dado por la no respuesta o la *indiferencia*, provocando una *imagen institucional difusa*. En lo que hace a la imagen institucional de Regional Norte la hegemonía la tienen las respuestas que expresan desconocimiento de la misma.

Elaboración propia, 2002

Recapitulando, se visualiza una categoría de profesionales con ingresos *medios altos* que perciben a la Universidad como una organización obsoleta, en tanto los demás grupos de profesionales se oponen a esta afirmación directa o indirectamente, de acuerdo a lo que se observa en el diagrama siguiente.



Universidad de la República al resultar significativas las asociaciones con las *no respuestas* (*no sabe/no contesta*).

El *ingreso* mantiene relaciones con la imagen de la Universidad de la República respecto a considerarla *una organización excesivamente burocratizada y desactualizada*, y es de implicación negativa para aquellos que tienen *ingresos medios y bajos* (más bajos de 6001 a 12000 pesos mensuales). Cambia el signo en la categoría de mayor ingreso (21000 y más pesos mensuales). Para los entrevistados, cuyos ingresos en el hogar son *medios altos* (de entre 18001 y 21000 pesos mensuales), la asociación es de implicación positiva con tal afirmación.

Entonces las relaciones emergentes entre las variables son entrevistados de ingresos *bajos y medios*, como también los del más alto escalón, quienes niegan la imagen de *organización excesivamente burocratizada y desactualizada* para la Universidad de la República. En tanto la pertenencia a la categoría de ingresos medios altos implican esa respuesta en forma positiva.

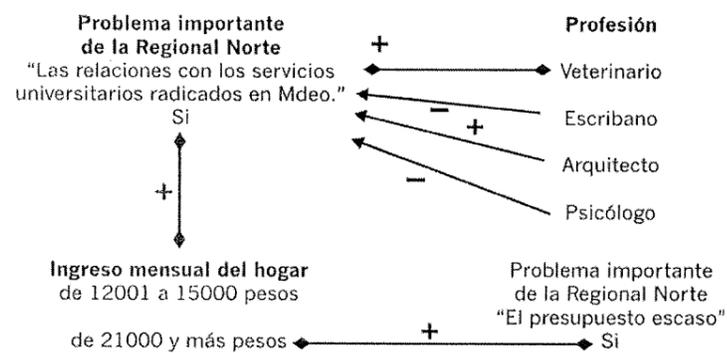
De todas formas la predominancia como se dijo está dada por la *no respuesta* o la *indiferencia*, no resaltando ninguna imagen institucional que afirme aspectos positivos o negativos de la misma.

**XII.1.2.2 Regional Norte**

En lo que hace a la imagen institucional de Regional Norte, también la hegemonía la tienen las respuestas que expresan desconocimiento de la misma. Al testar los problemas más relevantes de la Regional Norte la *no respuesta* es la expresión dominante emergiendo residualmente relaciones entre las respuestas que expresan algún conocimiento de la institución, como las que se incluyen en el diagrama de la página siguiente.

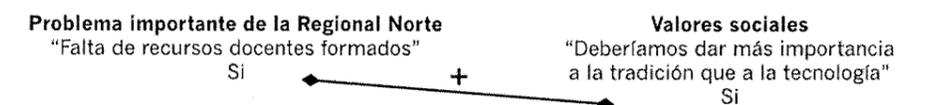
Teniendo en cuenta las *Profesiones* de los entrevistados *Escribanos* y *Psicólogos* no consideran un problema las relaciones entre la Sede Central y la Sede Salto (descentralizada).

En cambio los *Veterinarios* y los *Arquitectos* sí, y especialmente relevante estos últimos, cuya relación es de implicación positiva. Pertenecer a la categoría *Arquitecto* implica considerar problemáticas las relaciones entre las dos sedes universitarias.



Es importante no olvidar que estas interpretaciones se hacen desde un panorama general difuso con escasísimas relaciones visibles, y en un mar de *no respuestas* y respuestas *indiferentes*.

Otro problema de Regional Norte que aporta relaciones significativas en su cruce con *profesiones, ingresos y valores sociales* es *la falta de recursos docentes formados*. Este ítem es considerado un problema de la institución por aquellos que sostienen que hay que valorar los componentes tradicionales sobre los tecnológicos tal como se ve en el diagrama:



Esta asociación difusa como todas las de este Capítulo responde a la idea generalizada de que en lo educativo, las relaciones *cara a cara* entre docentes y alumnos son las que deben primar, y no las que se orientan a introducir en los procesos de

comunicación pedagógica las nuevas tecnologías de la información, actualmente tan en boga. En este sentido significa un alerta para la orientación de los caminos de la innovación institucional: ordena urgir en las fuentes y no adoptar *sin ton ni son* el cambio técnico.

En todas las demás relaciones que establece la percepción de los problemas de la Regional Norte sea con los ingresos, sea con los *valores sociales*, o sea con las *profesiones* priman las *no respuestas*, o las *respuestas neutras*, que aquí se le ha dado una interpretación que tiene que ver con el desconocimiento que estos públicos demuestran tener acerca del acontecer institucional.

El caso de los proyectos institucionales más relevantes para desarrollar en la Regional Norte es muy similar, ya que ellos están pegados al conocimiento que las personas tengan del funcionamiento de la misma. En casi todas las relaciones sostenidas entre los componentes que se están analizando la vinculación expresa esa falta de conocimiento, ya que las mismas se dan entre respuestas que lo denotan.

Entre las que parecen más definidas, está la reivindicación de *mayor autonomía académica y financiera* con los ingresos mayores, es decir los *de 21001 y más pesos*, en una relación de implicación positiva entre ingresos altos y proyecto.

También los ingresos se vinculan en forma definida, cuando el proyecto para la Regional Norte es *convertirse en otra universidad pública*, en forma de asociación positiva con los de *ingresos medios (de 9001 a 12000 pesos)*, y de interdependencia también positiva con los de *ingresos altos (de 21001 y más)*.

En cuanto a las profesiones también logran relacionarse con las propuestas para desarrollar en la institución, en especial en este último caso mencionado o sea el de *convertirse en otra universidad pública*, como se ve en el diagrama.

*Odontólogos* y *Abogados* se vinculan en forma positiva a la realización de tal proyecto, en tanto los *Médicos* ofrecen resistencias al mismo seguramente por las dificultades de encontrar en la región las condiciones requeridas para su formación.

Otra articulación bien interesante se relaciona con la percepción de cuáles son los proyectos para la Regional Norte y los valores sociales adoptados por los entrevistados.

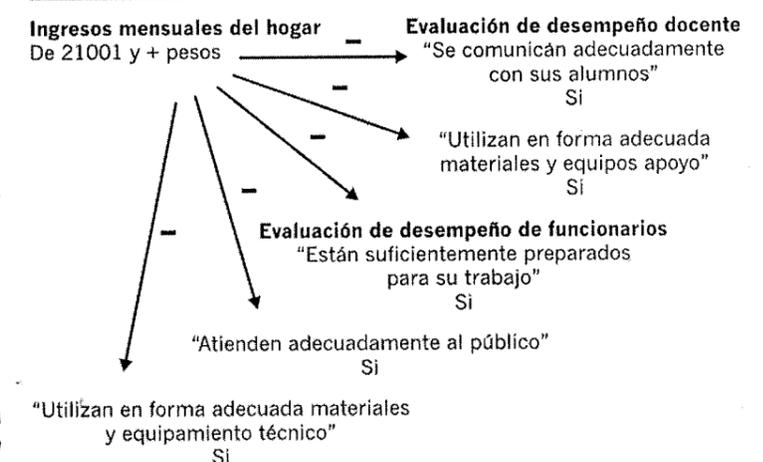
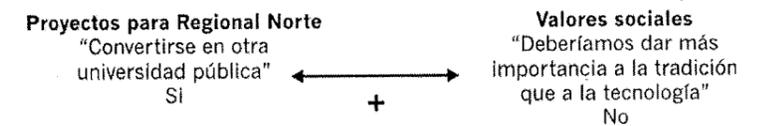
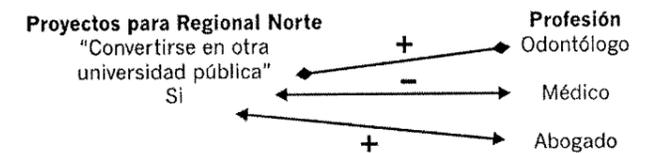
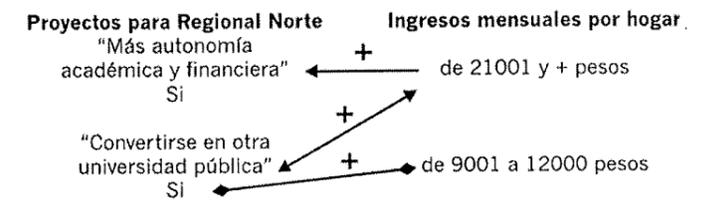
Es conocido el estereotipo histórico que persigue a la institución descentralizada en cuanto a ser un bastión conservador, y manto de protección de sectores sociales acomodados, tal como se mencionó en el Capítulo dedicado a la historia institucional.

La relación que muestra el diagrama anterior contradice tal afirmación y refuerza la interpretación realizada en este mismo apartado, respecto a la imagen de la Universidad como agente del cambio social pero con problemas por su burocratización y anquilosamiento, en la percepción de estos públicos.

Esta relación que se reitera es difusa permite interpretar que la escala de valores de los entrevistados, sostiene como relevante la necesidad de convertir esta repartición universitaria en una nueva universidad que impulse el cambio social, y no por la defensa de las tradiciones. Pasa por la incorporación a las dinámicas de cambio tecnológico y no por la reivindicación conservadora de un pasado, es decir excede lo meramente particular o localista como se podría pensar en lo previo, de acuerdo al *mote* histórico coyuntural de la institución, tal como se ve en el Capítulo V.

Focalizando más el análisis sobre el funcionamiento institucional tanto ingresos como profesiones establecen relaciones con evaluación del desempeño tanto de docentes como de funcionarios.

Para el primer caso se trata de la percepción acerca de la comunicación con sus alumnos, y también sobre si *utilizan adecuadamente materiales y equipos*. Para el caso de los funcionarios las relaciones se establecen con los tres items relevados.

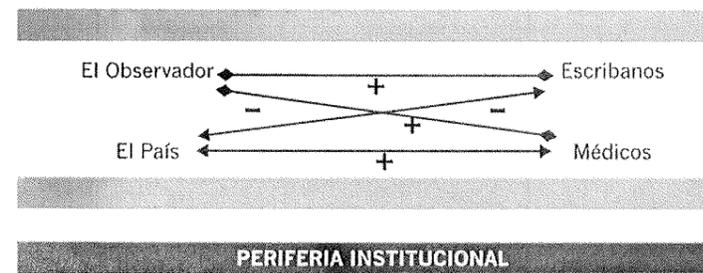


Como se puede observar todas las relaciones son de implicación negativa, vale decir que la percepción de este grupo de entrevistados respecto al funcionamiento institucional en estos aspectos es fuertemente negativo, ya que sus respuestas se acercan más a evaluaciones que desaprueban el desempeño, que a las visiones positivas, en virtud de las relaciones lógicas expresadas en el esquema.

Igualmente, tanto las evaluaciones al desempeño docente como al desempeño de los funcionarios, las respuestas se corresponden con aquellas respuestas *indefinidas o indiferente o no sabe / no contesta*, reflejando la ya sostenida carencia de información a este respecto que estos públicos padecen, si bien no dejan de ser un telón de fondo (gris) del accionar universitario en la región.

## XII.2 Usos comunicativos de la prensa, posiciones sociales, características sociodemográficas y representaciones

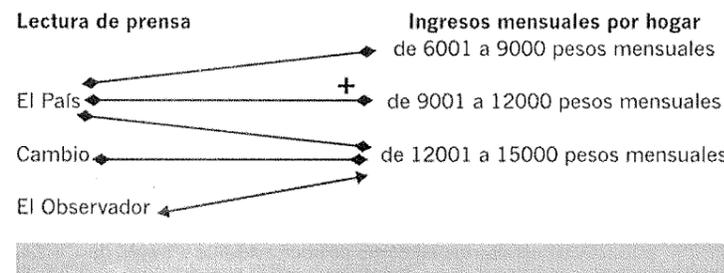
### XII.2.1 Usos comunicativos de la prensa y status social



**PERIFERIA INSTITUCIONAL**

La lectura de la prensa no da pistas claras respecto a la afectación entre un Sistema y otro de los implicados en las relaciones observadas Sistema Social y Sistema de la Comunicación. Únicamente es nítida la relación que existe en el uso comunicativo de la prensa por los profesionales: entre la prensa de la capital *El Observador* y *El País* con las profesiones de *Escribano* y *Médico* nada se puede concluir aún respecto de la relación con los ingresos.

Elaboración propia, 2002



En cuanto a los hábitos de lectura para el caso de los profesionales entrevistados, los medios de prensa que muestran relaciones significativas son *El País* y *El Observador*, ambos de ámbito nacional. Las relaciones son de asociación positiva entre la lectura de *El Observador* y los profesionales *Escribanos*, en tanto es negativa con el diario *El País*. La interdependencia positiva se da a su vez con este último, pero para el caso de los profesionales *Médicos* y el signo contrario adquiere la relación con *El Observador*.

Estas relaciones van a jugar su papel a la hora de clasificar los temas y asuntos de interés a comunicar a cada uno de estos públicos.

Si se observan los valores de los residuos tipificados la lectura de *El Observador* se asocia con la profesión de *Contador* en forma positiva, y la prensa local *Cambio* con los *Psicólogos* también en forma positiva.

En cuanto a las Secciones en prensa, la Sección de la prensa dedicada a *debates* y *entrevistas* está implicada por aquellos que cuyo ingreso se encuentra *entre los 12000 y 15000 pesos mensuales*.

El uso comunicativo de la prensa y los ingresos se vinculan además en forma de asociación positiva. La lectura de *El País* con dos de los intervalos de ingreso fijados (*medios*), y el diario *Cambio* con aquellos cuyos hogares perciben *entre 9001 y 12000 pesos mensuales*. Igualmente *El Observador* sostiene una relación positiva, esta vez de interdependencia con los públicos de los ingresos mencionados en último término.

En tanto la lectura de *La República* se asocia en forma positiva a quienes no quisieron contestar su ingreso mensual.

Recapitulando, la lectura de la prensa no da pistas claras respecto a la afectación entre un Sistema y otro de los implicados en las relaciones observadas, Sistema Social y Sistema de la Comunicación. Únicamente es nítida la relación que existe en el uso comunicativo de la prensa por los profesionales, entre la prensa de la capital *El Observador* y *El País*, con las profesiones de *Escribano* y *Médico* nada se puede concluir aún respecto de la relación con los ingresos.

## XII.2.2 Usos comunicativos de la prensa y la imagen institucional

### XII.2.2.1 La Universidad de la República

La opinión respecto a la Universidad de la República jerarquiza en la relación con los medios de comunicación los ítems que afirman que la misma es *una organización excesivamente burocratizada y desactualizada*; *una institución que favorece el ascenso social* y el ítem que sostiene que la misma es *un problema del Uruguay actual*, relacionándolos de diversa manera.

La Prensa nacional resulta incompatible con la consideración de la Universidad de la República como *un instrumento para el cambio social*, mostrando que es una percepción dejada de lado por los entrevistados que leen ese tipo de prensa.

El mismo sentido tienen las relaciones negativas respecto a las percepciones de la Universidad de la República, y esta es la tónica dominante en la relación prensa – imágenes institucionales.

Estudiando los actores de la comunicación, y las relaciones que sostienen, aparecen dos actores protagonizando relaciones contrapuestas: *El Observador* y *La República*.

Los entrevistados que expresan leer *La República* se posicionan en defensa de la Universidad de la República, cuando la crítica es *una organización burocratizada y desactualizada*. En tanto los lectores del *Observador* reconocen el papel de “ascensor social” de la formación universitaria, pero además consideran que su funcionamiento actual es un *problema del Uruguay actual*.

### XII.2.2.2 Regional Norte

En las cuestiones específicas de la Regional Norte y sus problemas la lectura de la *Prensa nacional* es mayoritaria, pero sólo logra mantener relaciones de significación con tres de los ítems propuestos, y en todos ellos son relaciones negativas, como se puede observar en el diagrama siguiente:

Entre las relaciones que aportan precisión al perfil institucional hay que resaltar que todos los casos están acompañados de relaciones lógicas, y de residuos significativos abundantes, con *no respuestas*, y *respuestas indiferentes*.

Para el caso de los proyectos institucionales la citada Prensa nacional establece relaciones lógicas de asociación negativa con la mayoría de ellas, exceptuando el ítem que propone la creación de una nueva universidad pública como se analizará más adelante.

Focalizando aún más la perspectiva de análisis la Prensa nacional aparece con relaciones de interdependencia negativa con todos los ítems de evaluación de desempeño tanto docente como de funcionarios no docentes.

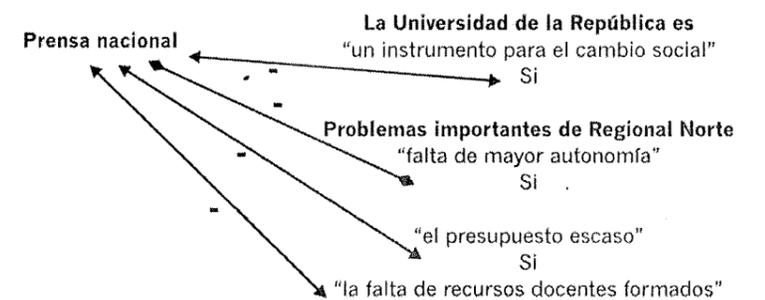
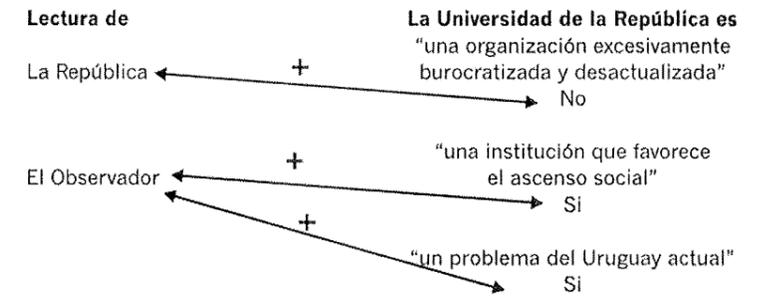
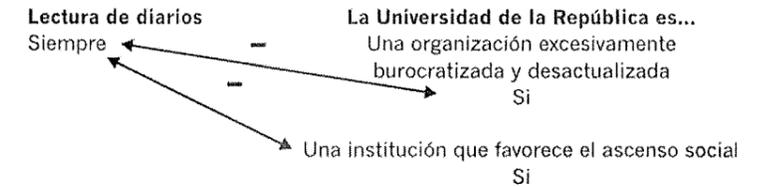
La interpretación referida al aislamiento, vía lectura (o no) de la prensa, de estos públicos respecto al acontecer institucional resulta ineludible.

Dentro de un marco de indefiniciones, existe en este segmento de públicos un subsegmento de entrevistados residentes locales, que provee de sentido a las respuestas recuperando el perfil institucional por sobre la ignorancia que en la globalidad domina.

#### PERIFERIA INSTITUCIONAL

Los entrevistados que expresan leer *La República* se posicionan en defensa de la Universidad de la República cuando el ítem es *una organización burocratizada y desactualizada*. En tanto los lectores del *Observador* reconocen el papel de ascensor social de la formación universitaria pero además consideran que su funcionamiento actual es un *problema del Uruguay actual*.

Elaboración propia, 2002

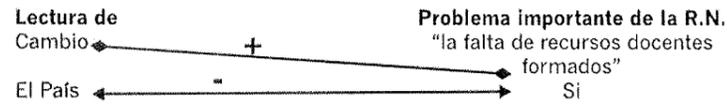


#### PERIFERIA INSTITUCIONAL

La Regional Norte no es percibida a través de la prensa nacional por tanto se podría decir que no existe para esos públicos universitarios tal como se hace evidente a través de los datos.

Elaboración propia, 2002

Claro está que este revitaliza al nivel SC, la dialéctica *local/regional vs capital nacional* bastante en crisis en función de la extrema hegemonía de los medios de prensa de alcance nacional, que se observa en estos públicos. La misma está representada en la ocasión por la oposición de los diarios: *Cambio vs El País*.

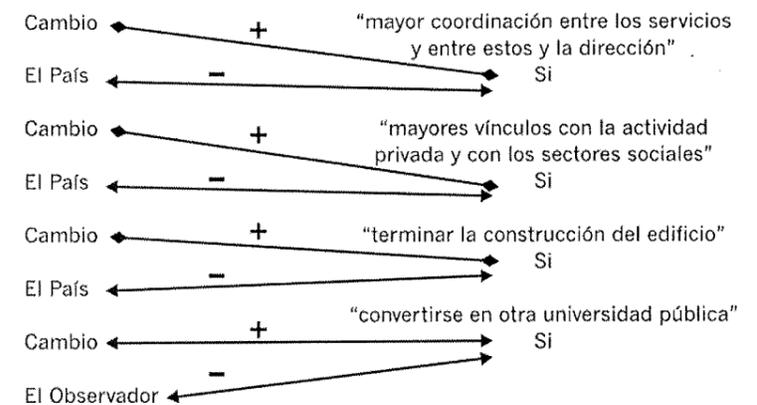
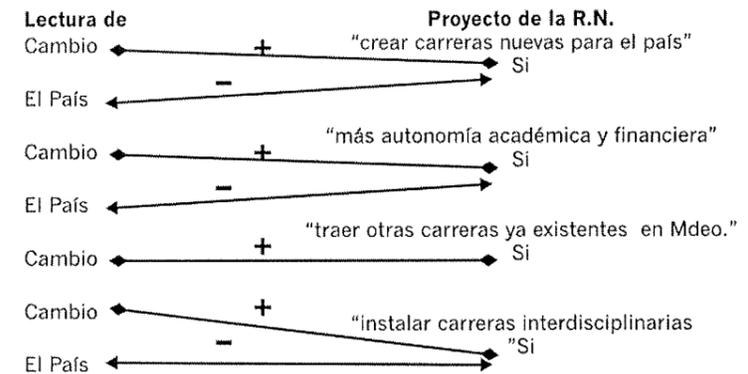


Centrando el punto de mira en la Regional Norte y sus problemas, se establecen relaciones intersistemas para el caso de la consideración como problema de *la falta de recursos docentes formados* en relación a los diarios *Cambio* y *El País*.

Se reitera para el caso de los problemas institucionales la poca nitidez en la definición de los mismos, ya que emergen en las relaciones significativas las *respuestas neutras o no respuestas*, especialmente porque el medio de prensa predominante en este público analizado es *capital/nacional* (diario *El País*).

Apelando a los residuos tipificados, la Prensa local se asocia positivamente con la idea de que la Regional Norte tenga mayor autonomía académica y financiera, y con la propuesta de terminar la construcción del edificio de la sede.

Para el caso de los proyectos a desarrollar en la institución se dan diversas relaciones entre medios y propuestas, predominando la articulación con el diario *El País* y con el diario *Cambio*, tal como se puede ver en los diagramas que se incluyen a continuación.



La misma articulación lógica (asociación) con la lectura de *Cambio* se reproduce en todos los ítems considerados como proyectos relevantes para la Regional Norte, excepto cuando se propone la creación de *una nueva universidad pública para el país*, donde la relación se debilita algo (interdependencia). Aunque mantiene sus valores positivos sin duda que es un ítem polémico dentro de la comunidad de profesionales de la región. Se atenúan las afirmaciones y se profundizan las resistencias demostradas por la interdependencia negativa que para los lectores del diario *El Observador* resulta en su diagrama anterior.

La dialéctica *prensa local vs prensa nacional* demuestra su relevancia a la hora de contar con aliados para la transformación de RN, siempre y cuando el pilotaje de la misma se haga desde la institución.

En las evaluaciones sobre la marcha institucional, no se alcanzan a tener afectaciones de significación entre los Sistemas (SC y SE) reiterándose las *no respuestas* y las *respuestas neutras*.

El uso comunicativo de los diarios, sostiene relaciones negativas con todos los items de evaluación docente, además del sostenerlas con el item de evaluación de funcionarios *atención al público*.

La predominancia observada de relaciones de interdependencia negativa describe, nuevamente, con claridad la falta de conocimiento que este segmento de público tiene respecto de la dinámica institucional, y también lo sitúa estratégicamente respecto a la planificación de la comunicación organizacional, ya que de alguna manera poco a poco se está desintegrando del cuerpo institucional.

Para el caso de los tres items de evaluación docente y de evaluación de funcionarios adquieren significación en la relación con los medios de comunicación mencionados, en especial los vínculos emergentes con *Cambio* y *El País*.

La implicación que produce la lectura de *Cambio* es en todos los casos negativa respecto al desempeño de los docentes, mostrándose fuertemente crítico sobre ese punto, reafirmando luego con la percepción de la necesidad de *más recursos docentes formados para la Regional Norte*, estableciendo una relación de asociación positiva con ese item.

Exactamente lo contrario de lo que se viene argumentando opinan los lectores del diario *El País*, que valoran favorablemente el desempeño docente, dentro de un panorama difuso, pero confirmatorio de los escenarios contradictorios que los lectores de un medio y otro construyen. Lo mismo ocurre con la evaluación de los funcionarios, teniendo como protagonistas a los mismos medios de prensa.

No hay que olvidar que estas respuestas se dan dentro de una amplia mayoría de *no respuestas* o de *respuestas neutras*. Es decir que las afirmaciones establecidas anteriormente, deben interpretarse dentro de este panorama y no desviando la interpretación en otro sentido. Sin perjuicio de admitir las afectaciones mencionadas como relaciones latentes, que pueden ser potenciadas o no por el papel mediador del Sistema de Comunicación, tanto la crítica, como las demostraciones de "simpatía" hacia la institución que es como cabe interpretar las opiniones vertidas con tono positivo.

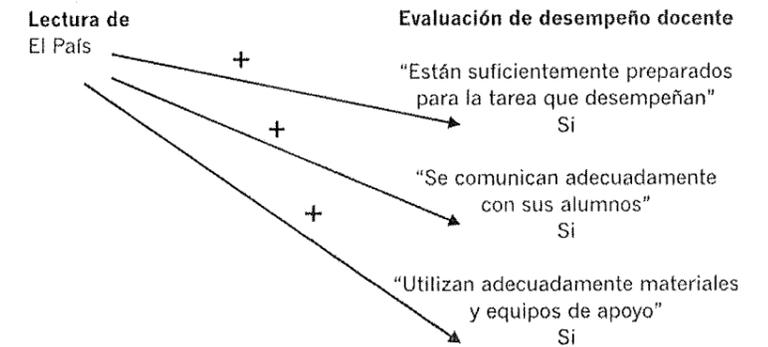
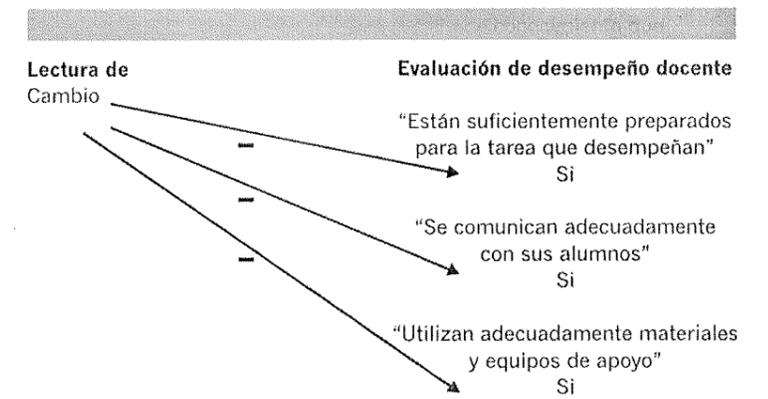
### XII.2.3 Las secciones de la prensa y percepciones de los sujetos

Profundizando el análisis del uso comunicativo de la prensa relaciones que sostiene el Sistema de Comunicación con el Sistema Ecológico, están representadas por las Secciones que tratan asuntos de *política sea nacional e internacional o política local*. Las mismas mantienen una asociación positiva con la *autopercepción política de izquierda* y negativa con la *autopercepción política de centro*.

La lectura de las noticias de *política nacional e internacional* se asocia a la *autopercepción ideológica de izquierda*, y a la concepción de *una nueva universidad pública para la Regional Norte*.

Lo que no deja de ser una prueba más de la caída definitiva del "mote" histórico asignado a la institución tal como se expresó en el Capítulo V.

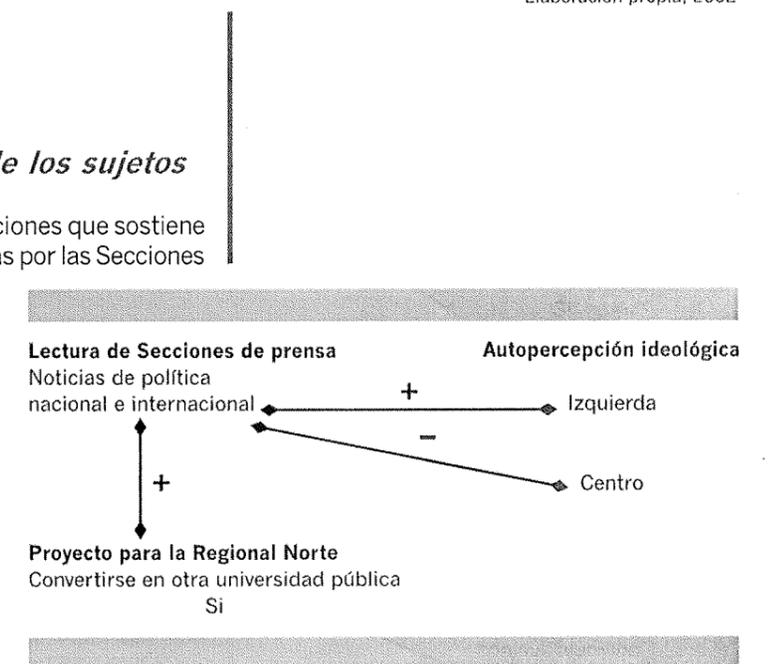
La lectura de la *Sección de política local* en cambio se relaciona más con variables que tienen que ver con la *marcha de la institución*, y no tanto con perspectivas o visiones globales, como es el caso anterior.

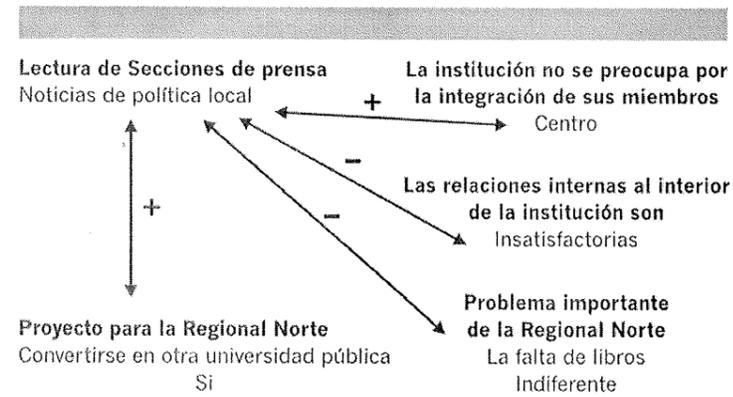


#### PERIFERIA INSTITUCIONAL

La predominancia de relaciones de interdependencia negativa describe con claridad la falta de conocimiento que este segmento de público tiene respecto de la dinámica institucional y también lo sitúa estratégicamente respecto a la planificación de la comunicación organizacional, ya que de alguna manera poco a poco, se está desintegrando del cuerpo institucional.

Elaboración propia, 2002





**PERIFERIA INSTITUCIONAL**

La propuesta de *convertir a la Regional Norte en otra universidad pública* se relaciona en forma de interdependencia positiva con la lectura de la sección de *política local* y además con la percepción de institución preocupada por la integración de sus miembros.

Elaboración propia, 2002

Sin duda marcando fuertemente el canal de comunicación por el cual se informan acerca del acontecer institucional.

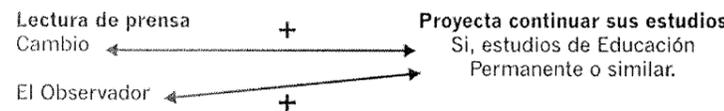
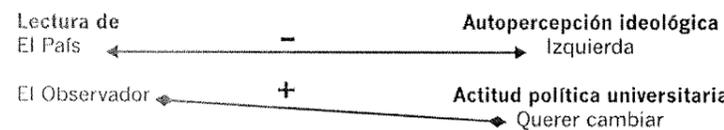
Nuevamente aparece la propuesta de *convertir a la Regional Norte en otra universidad pública* en forma de asociación de interdependencia positiva con la lectura de la *sección de política local*, y además la relación también de interdependencia, positiva con la percepción de institución preocupada por la integración de sus miembros. Resulta una visión *optimista* de la misma con perspectivas al desarrollo futuro.

Ambas relaciones mencionadas anteriormente, se fortalecen con la asociación negativa que sostiene la lectura de la *sección de política local* con la percepción de que las relaciones internas son de nivel insatisfactorio.

El análisis del uso comunicativo de la prensa como se viene afirmando no debe llevar a equívocos, ya que en la visión global la *predominancia es la ignorancia, la predominancia es la indefinición*, solamente cuando se focaliza y se profundiza el análisis es que aparecen algunas respuestas que describen un perfil más definido de la institución. Aunque esto constituye una excepción para el segmento periférico de la organización.

Por tanto las relaciones entre el Sistema de la Comunicación y el Sistema Ecológico se producen bajo esa tónica y no otra, para el caso de la prensa, en el apartado siguiente se verá qué ocurre con otro medio, la radio.

**XII.2.4 Usos comunicativos de la prensa y autopercepción de los sujetos**



En cuanto a la autopercepción ideológica teniendo en cuenta los dos medios que dan juego a las afectaciones intersistemas, *El País* se relaciona lógicamente en forma de negativa las posiciones de *izquierda*, en tanto *El Observador* en forma significativa mantiene una relación de interdependencia positiva con las autopercepciones de *centro* y resulta incompatible con la *izquierda*.

Si se observa en cambio, la actitud respecto al Sistema educativo universitario, los usuarios de *El Observador* se asocian positivamente a la actitud de cambio estableciéndose una vinculación con el Sistema ecológico, articulando los términos *capital/nacional (dominación)*, con el término *optimismo*, del par respectivo, en lo que hace al Sistema educativo.

En cuanto a las proyecciones de estudios en el futuro y el uso comunicativo de la prensa se producen relaciones pasibles de traducción a funtores lógicos en los cruces con dos diarios: *Cambio* y *El Observador*.

Las relaciones representadas en el diagrama recuperan la interpretación que articula la mediación comunicativa *local* al *optimismo*, pero además reafirma el papel mediador que cumple *El Observador*, cuya mediación apunta a la transformación positiva, tanto en términos de superación profesional, como en términos de introducir cambios en el Sistema educativo tal como se constató en el párrafo anterior.

## XII.3 Usos comunicativos de la radio, posiciones sociales, características sociodemográficas y representaciones

### XII.3.1 Usos comunicativos de la radio y status social

El uso comunicativo de la radio, tanto los funtores lógicos como los residuos tipificados se asocian a profesiones de carácter agrario, para un caso con los *Veterinarios*, y para el otro con los *Ingenieros Agrónomos*.

La *FM del Exodo* se asocia positivamente a la profesión de *Odontólogo*, y en relación de interdependencia también positiva con los *Escribanos*.

La escucha por *menos de dos horas* se da en los *Médicos* como asociación positiva, y de acuerdo a los residuos la escucha radial de *entre cuatro y seis horas*, se asocia positivamente a la profesión de *Escribano*.

La escucha radial se vincula al tipo de actividad profesional resultando un componente ergonómico para las profesiones que desarrollan su tarea en una oficina o un consultorio individual.

Ahora bien, los ingresos y el uso comunicativo de la radio también se relacionan fuertemente. Los *ingresos medios* (de entre 6001 y 9000 pesos mensuales, y 12001 a 15000 pesos), se asocian positivamente con la escucha de la radio *Tabaré*. Emisora del *Exodo* se asocia con los entrevistados pertenecientes a hogares con *ingresos medios y altos* (entre 12001 a 15000 pesos y de más de 21001 pesos mensuales).

Para el caso de *radios de la región* las relaciones que se establecen caen un poco en la escala de ingresos, pero mantienen una norma que es: "a mayores ingresos las relaciones se dan con las emisoras FM en desmedro de las AM", como se ve en el diagrama que se introduce a continuación.

En cuanto al tiempo de escucha los entrevistados de mayores ingresos lo hacen por menor tiempo, en tanto los que perciben algo menos parecen escuchar más tiempo, en función de la implicación negativa entre los *ingresos* y la categoría *Menos de dos horas*, expresada en el diagrama siguiente:

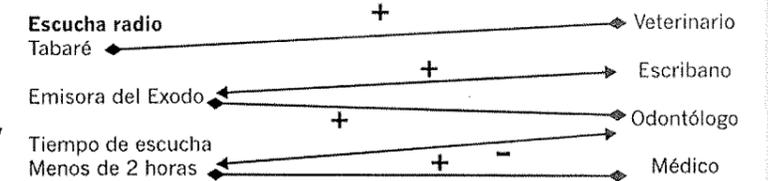
Los residuos tipificados significan la relación entre las respuestas que afirman escuchar la radio entre *dos y cuatro horas* con los ingresos de *entre 9001 y 12000 pesos* de ingreso mensual. Segmentándose de acuerdo a lo descrito el uso comunicativo de la radio.

### XII.3.2 Usos comunicativos de la radio y la imagen institucional

#### XII.3.2.1 Universidad de la República

Como se ve en el diagrama siguiente todas las relaciones establecidas son negativas para las afirmaciones de los items referidos a la imagen de la Universidad de la República, lo que significa el profundo desconocimiento que demuestra este grupo acerca de la realidad universitaria en la región.

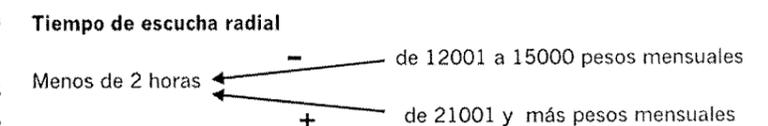
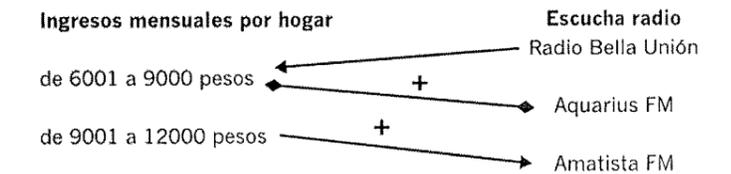
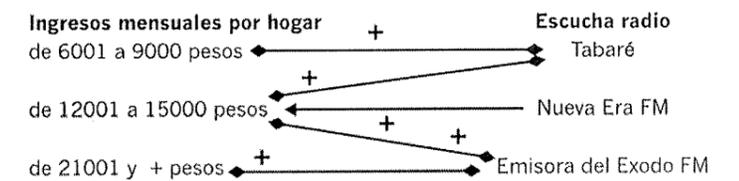
Si se observa la escucha de las *radios locales* la concordancia que efectúan los entrevistados en la visión del cambio social como ascenso en la estructura social, queda clara al interpretar este diagrama. Los entrevistados perciben, sin duda, a la institución universitaria como facilitadora de esos cambios y quizás la única que posibilita esa alternativa.

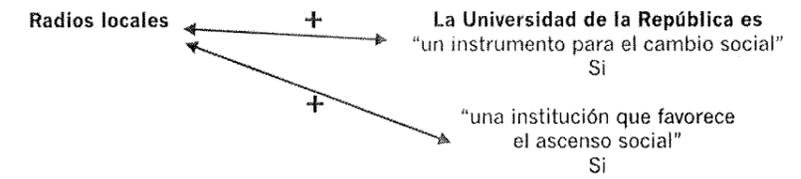


#### PERIFERIA INSTITUCIONAL

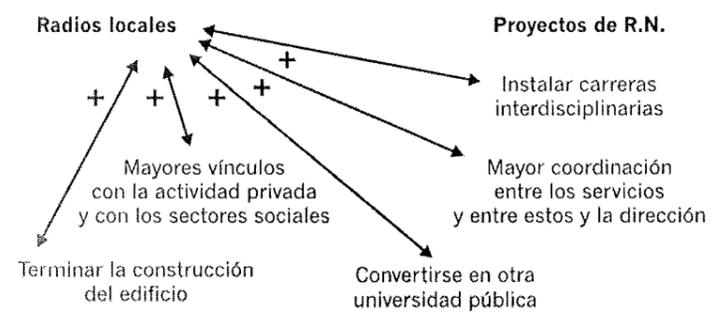
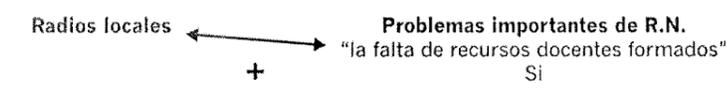
La escucha radial se vincula al tipo de actividad profesional resultando un componente ergonómico para las profesiones que desarrollan su tarea en una oficina o un consultorio individual.

Elaboración propia, 2002





**XII.3.2.2 Regional Norte**



El análisis se orienta ahora hacia los problemas más relevantes de la Regional Norte y su relación con la escucha radial: *la falta de recursos docentes formados, las relaciones con el sistema político, y la falta de libros*, son los items que adquieren significación ante la escucha radial, especialmente las radios locales y de la región.

La excepción a *las no respuestas* y a la falta de información resulta ser la consideración como problema a *la falta de recursos docentes formados*.

La indicación de *instalar carreras interdisciplinarias, mayor coordinación entre los servicios y entres estos y la dirección, mayores vínculos con la actividad privada y con los sectores sociales, terminar la construcción del edificio y convertirse en otra universidad pública*, resultan los proyectos más sentidos por los escuchas radiales locales. En tanto los que seleccionan a las radios de la región la incompatibilidad emerge en todas las opciones, y cuando aparecen relaciones de interdependencia con las no respuestas (*no sabe/no contesta*).

También en el uso comunicativo de la radio como ocurre con la prensa, las relaciones predominantes tienen que ver con respuestas que aportan escasa claridad al perfil institucional, admitiendo la interpretación en cuanto a la determinación del desconocimiento que los entrevistados tienen de la realidad de la misma. Prueba de ello es que no emergen relaciones pasibles de traducción a funtores lógicos, y son los residuos tipificados los que producen alguna información interesante para la interpretación.

**PERIFERIA INSTITUCIONAL**

También en el uso comunicativo de la radio como ocurre con la prensa, las relaciones predominantes tienen que ver con respuestas que aportan escasa claridad al perfil institucional. Aunque, sí muy precisas en cuanto a la determinación del desconocimiento que los entrevistados tienen de la realidad de la misma.

Los profesionales que escucha de *radio Salto*, también consideran como problema institucional de la Regional Norte la posesión de *presupuesto escaso*, y aquellos que oyen *radio Tabaré* la perciben como problema relevante de la institución *“las relaciones con los servicios universitarios radicados en Montevideo”*.

Ambos items vinculados a una posición de mayor consolidación para la institución descentralizada. En igual sentido la escucha de la *Emisora del Lago* se asocia con la *creación de carreras nuevas para el país, radio Salto con traer otras carreras ya existentes en Montevideo* y con *instalar carreras interdisciplinarias*. Confirmando el papel de los medios de comunicación local en cuanto a ser los principales promotores del crecimiento institucional.

Acerca de la *marcha institucional* en la actualidad las respuestas son difusas también, a excepción de la *evaluación docente* que parece adquirir visos de rigurosidad, aunque en este contexto de respuestas imprecisas no se debería considerar así.

En este último caso la escucha de *radios locales* acarrea relaciones de asociación negativa, en tanto la escucha de *radios de la región* se asocia positivamente a los tres items de *evaluación docente*.

Los residuos parecen aportar mayor información respecto a la escucha de *radios locales* asociándola a respuestas negativas para *evaluación docente* en el item de *preparación para el trabajo*, como también en el item de *utilización de materiales y equipos de apoyo*, dando lugar al germen de una imagen deteriorada y débil.

Elaboración propia, 2002

### XII.3.3 Programas radiales y percepciones de los sujetos

Los programas que configuran el Sistema ecológico son: las *noticias* y la *música*. Las primeras (*noticias*) se asocian a la consideración relevante de la *culminación del nuevo edificio* universitario, en una relación positiva, y además expresan una visión del futuro de la institución *optimista*.

La escucha de las *noticias* radiales se vincula en forma de interdependencia positiva con los públicos *masculinos* cuyas edades se encuentran *entre 30 y 39 años*. A su vez las *noticias* no son escuchadas en la *radio* por los entrevistados *entre 40 y 49 años*. Los dos tipos de programas radiales que se vienen analizando establecen relaciones significativas con la percepción de los problemas y proyectos que involucran a Regional Norte, y también las opiniones acerca de la marcha de la institución.

Las respuestas afirmativas hacia la escucha de *noticias* por la *radio* dan lugar en su totalidad a relaciones de incompatibilidad cuando se trata de diagnosticar problemas y proponer soluciones para la institución. En este sentido la radio no está mediando sobre el sistema de adaptación al entorno de sus públicos, ya que los inhibe de emitir opiniones respecto a estos temas, es decir que no coopera en la construcción de la imagen institucional.

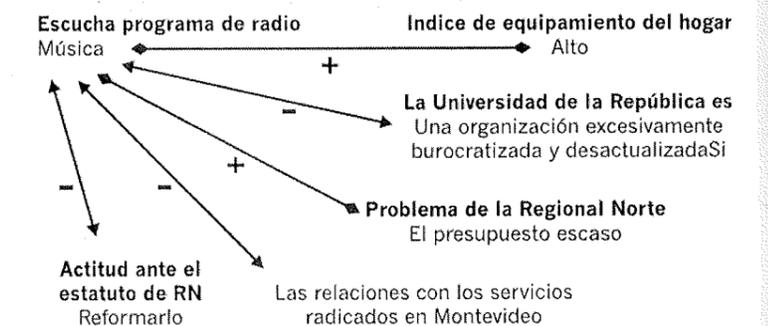
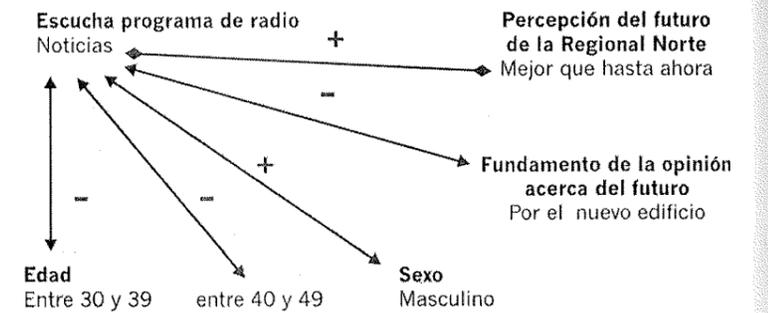
En tanto la escucha radial de *música*, se relaciona con la consideración de problema institucional la aprobación de un *presupuesto escaso*.

Por el contrario se vincula en forma negativa con considerar un problema de la institución *las relaciones con los servicios universitarios radicados en Montevideo*, y mantiene una relación también negativa con la percepción de que la Universidad de la República es *una organización excesivamente burocratizada y desactualizada*.

En otro sentido la *actitud de reforma del estatuto actual de la Regional Norte*, establece una relación de interdependencia negativa con el uso comunicativo de la *radio* para escuchar música. Esta relación se acumula con las otras dos relaciones de incompatibilidad que esta respuesta mantiene tanto en lo que tiene que ver con *las relaciones internas de la institución (insatisfactorias)*, como a la percepción de la preocupación o no de la institución por la integración de sus miembros.

Distinto es el caso de los que responden preferir escuchar *música* por la *radio*, que se informan del acontecer institucional por otro medio, sus opiniones acerca del mismo adquieren un perfil de mayor definición.

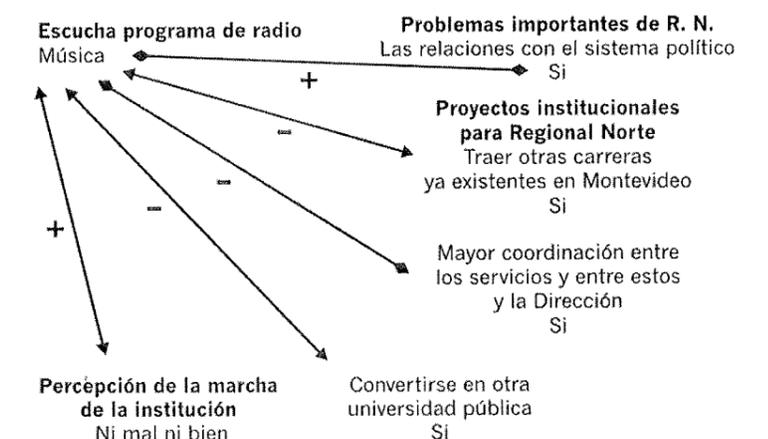
La única relación positiva es de interdependencia y con una respuesta neutra, sin duda emerge en este esquema una falta de compromiso (y de conocimiento) con la institución por parte de estos públicos.



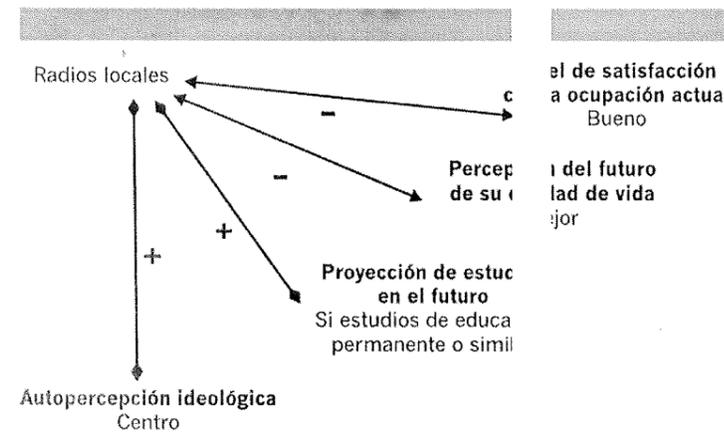
#### PERIFERIA INSTITUCIONAL

Las respuestas afirmativas hacia la escucha de noticias por la radio dan lugar en su totalidad a relaciones de incompatibilidad cuando se trata de diagnosticar problemas y proponer soluciones para la institución. En este sentido la radio no está mediando sobre el sistema de adaptación al entorno de sus públicos, ya que los inhibe de emitir opiniones respecto a estos temas, es decir que no coopera en la construcción de la imagen institucional.

Elaboración propia, 2002



### XII.3.4 Usos comunicativos de la radio y autopercepción de los sujetos



La escucha de las *radios locales* resultan ser en este caso fuertes promotores de pesimismo respecto a la situación personal y al superación profesional de los egresados universitarios. Se relaciona negativamente con la *satisfacción con la ocupación actual* con la *perspectiva de futuro de la calidad de vida*, aunque no con la percepción que tienen los sujetos respecto a sus futuros estudios (sí tienen proyectado realizarlos).

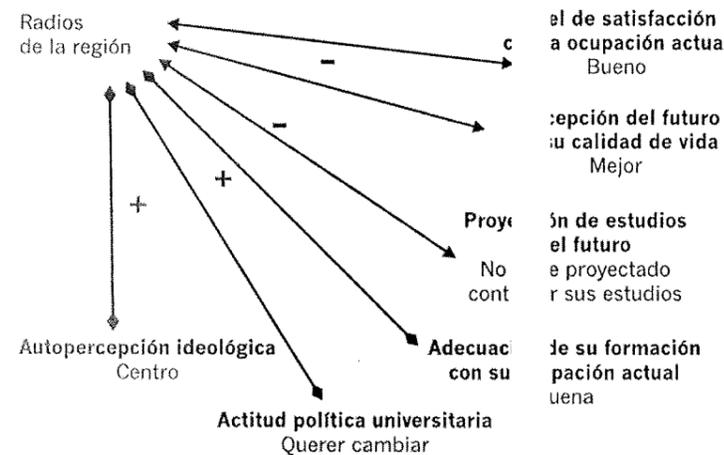
De acuerdo al diagrama se puede observar que los entrevistados que respondieron escuchar las *radios locales* están *insatisfechos* respecto a su ocupación actual, y son *pesimistas* en cuanto a su *calidad de vida en el futuro*, pero a su vez responden positivamente a la necesidad de *continuar formándose en el futuro*.

Las respuestas de este grupo de usuarios de la radio resultan curiosas, pero alentadoras del papel que le cabe a la institución. Se encuentran disconformes con el trabajo profesional, y no esperan mejorar en el futuro, pero su diagnóstico aparentemente fatalista no contradice con su actitud optimista respecto a continuar formándose.

La responsabilidad que ponen en manos de la Universidad no es menor ya que la formación a que aspiran dependerá de esta y su buen funcionamiento.

En otro sentido, las respuestas que aluden a la escucha de las *radios de la región*, son de signo contrario que las mencionadas *radios locales*, determinando una afectación totalmente diferente entre el Sistema de la comunicación y el Sistema ecológico, y dejando en evidencia una posible mediación comunicativa al respecto para el caso de las *radios locales*. A su vez definen de forma terminante la inexistencia de relaciones entre los dos Sistemas, cuando se trata de las *radios regionales* y cuando la referencia es el acontecer universitario.

En este grupo de entrevistados parecería reflejarse un mayor nivel de conformidad con la vida presente y sus perspectivas en el futuro, manteniendo una actitud de pasividad ante los cambios del entorno. Niegan la necesidad de transformación universitaria, comprensible en la medida de que es una institución del cual ellos están aislados, y además como se pudo apreciar en apartados anteriores, ni siquiera poseen una imagen negativa de la misma, ya que su visión de alguna manera está congelada en el tiempo en que le tocó estudiar.



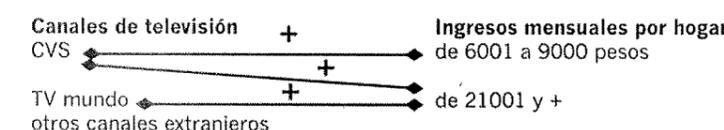
## XII.4 Usos comunicativos de la televisión, posiciones sociales, características sociodemográficas y representaciones

### XII.4.1 Usos comunicativos de la televisión y status social

Cambiando el medio de comunicación y analizando las relaciones que produce el uso de la *televisión* con el *ingreso de los hogares*, los cables son los que sostienen relaciones más significativas.

Cable Visión Salto con quienes declaran percibir *ingresos de 6001 a 9000 pesos mensuales* y aquellos de mayores ingresos (*de 21001 y más*). En tanto *TV mundo* (otros canales extranjeros) también se asocia positivamente, pero solamente con la categoría de mayores ingresos antes mencionada.

Si se analiza el tiempo dedicado a la recepción televisiva con los ingresos, los entrevistados pertenecientes a hogares con *ingresos*



medios (de entre 6001 y 9000 pesos mensuales) vinculan sus respuestas en forma de implicación negativa a la exposición de *menos de dos horas* al día.

Ambas características mencionadas direccionan el poder de impacto de este medio en función de la constricción que su uso tiene respecto de los ingresos del hogar, ya que los dos medios que producen relaciones significativas son de acceso tarifado.

### XII.4.2 Usos comunicativos de la televisión e imagen institucional

#### XII.4.2.1 Universidad de la República

Por otro lado el uso de la televisión se vincula interdependientemente en forma positiva con la opinión acerca de la Universidad de la República como *un problema del Uruguay actual*.

Las respuestas que se vinculan con la recepción de *Red Televisión Color* y la opinión favorable a que la Universidad de la República es *un instrumento para el cambio social*, asumen una relación de implicación negativa.

Esta misma relación se vuelve a reiterar cuando se atribuye a la Universidad de la República el carácter de *organización excesivamente burocratizada y desactualizada*; y a las que la indican como *una institución que promueve el desarrollo del país*. En este último caso la relación de implicación se vuelve positiva cuando el canal recepcionado pertenece al grupo CVS (otros canales de Uruguay).

También el uso de estos canales se asocia positivamente con la consideración de la Universidad de la República como *un problema del Uruguay actual*.

Las relaciones entre las respuestas incorporadas en el diagrama anterior dan cuenta de la mediación –aunque débil– establecida por el Sistema de la Comunicación sobre el Sistema Ecológico, aspecto que se había detectado aunque en forma genérica cuando se analizaron la composición de los Sistemas por separado.

En este caso queda establecida la mediación mencionada predominando la comunicación *capital/nacional* que conforma el término *dominación* del par dialéctico *participación (autodominio) vs dominación (heterodominio)*.

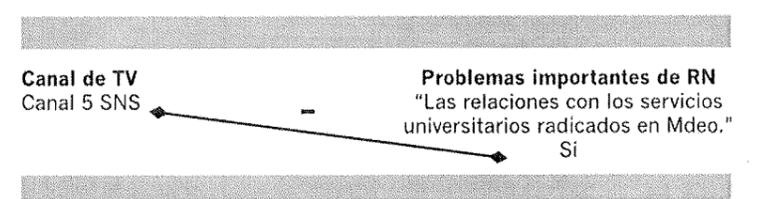
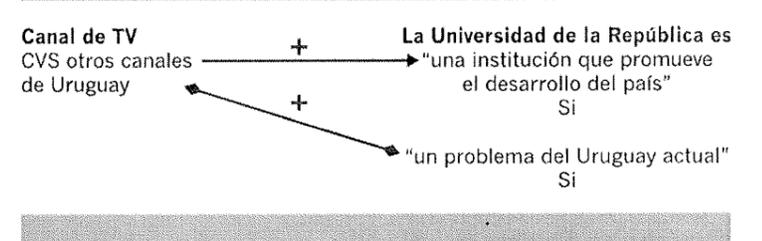
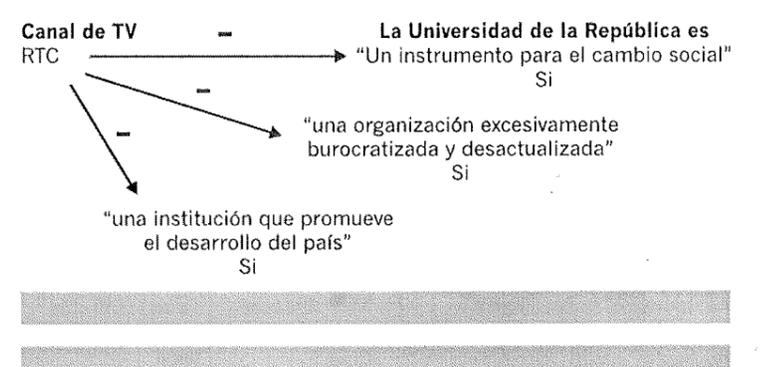
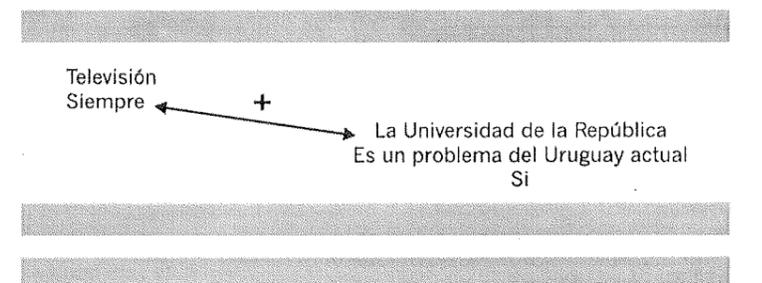
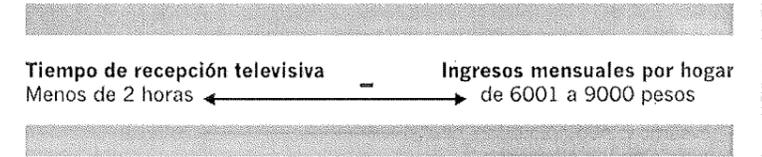
Esta interpretación aparece dentro de un contexto de escasez de respuesta bastante amplio, de ahí la debilidad mencionada, dejando espacio potencial para la comunicación institucional en este sentido.

#### XII.4.2.2 Regional Norte

Reorientando el análisis hacia los problemas de la Regional Norte y el uso de la televisión, los canales que emiten noticieros nacionales, tanto abiertos como por cable, son los que disputan las relaciones más significativas.

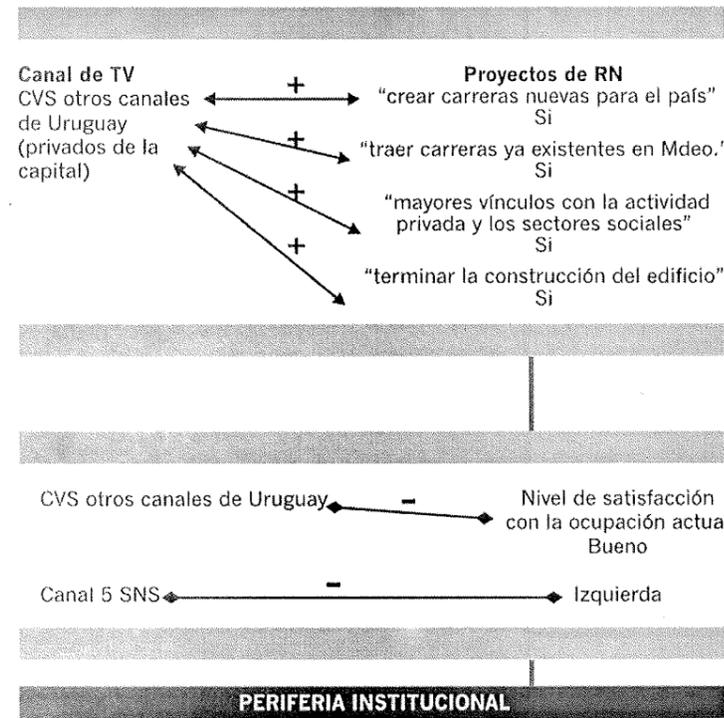
Tanto los canales privados como los públicos no promueven la visión de que los problemas de la institución que se está estudiando pasan por la relación con los servicios universitarios radicados en Montevideo, la predominancia mencionada *capital/nacional* en el Sistema de comunicación se reproduce nuevamente.

En los demás casos vuelven las respuestas indefinidas con altísima presencia de *no respuestas* o de *respuestas neutras*, lo que indica que estos públicos carecen de una información adecuada acerca del acontecer de la organización que les permita además dar cuenta de una percepción adecuada de la misma en un sentido u otro.



#### PERIFERIA INSTITUCIONAL

En la percepción de RNSS se reitera la presencia de respuestas indefinidas con altísima presencia de no respuestas o de respuestas neutras lo que indica que estos públicos carecen de una información adecuada acerca del acontecer de la organización.



Es necesario advertir que las escasas relaciones analizadas como en los demás medios de comunicación se encuentran inmersas en un mar de *no respuestas* o *respuestas neutras* agudizado el caso de la televisión por el exceso de dispersión en el uso que realizan los entrevistados pertenecientes a este segmento. Por tanto es recomendable aceptar las interpretaciones realizadas dentro de ese marco de condiciones.

Elaboración propia, 2002

Respecto a los proyectos definidos para la RN, la recepción televisiva asociada a las respuestas afirmativas es la de los canales uruguayos que se emiten vía CVS, (canales privados de Montevideo), y emerge para los items 1, 3, 6 y 7, en todos los casos respuestas afirmativas, tal como se observa en el diagrama siguiente.

Los que responden lo hacen con una perspectiva *optimista* y apuntando a la consolidación del polo universitario especialmente en lo que hace a las formaciones de grado, aspecto visualizado como esencial al desarrollo de Regional Norte seguramente ligado a las aspiraciones que este segmento de público posee respecto a sus hijos y a su futuro, y no a ellos mismos.

### XII.4.3 Usos comunicativos de la televisión y autopercepción de los sujetos

Cuando el uso de la *televisión* se relaciona con la *percepción de satisfacción* o *no con la ocupación actual* la relación significativa resulta con la audiovisión de *Cable Visión Salto otros canales de Uruguay* (canales privados de Mdeo.), en forma de asociación *negativa* con la respuesta que considera *bueno el nivel de satisfacción con la ocupación actual*.

El uso comunicativo del canal público mantiene una asociación negativa con la percepción de *izquierda*.

Resumiendo, la interpretación del diagrama anterior indica que el uso comunicativo de la televisión no afecta la percepción de satisfacción con la ocupación ni la autopercepción ideológica.

## XII.5 Dialéctica del cambio intersistemas en la Periferia Institucional

Dentro de un panorama generalizado de escasas relaciones significativas entre los componentes del Sistema de la comunicación y el desconocimiento consiguiente del acontecer institucional, emergen débilmente algunas afectaciones interesantes para explicar la dinámica del Modelo que representa el fenómeno de la comunicación en la organización para este segmento de públicos.

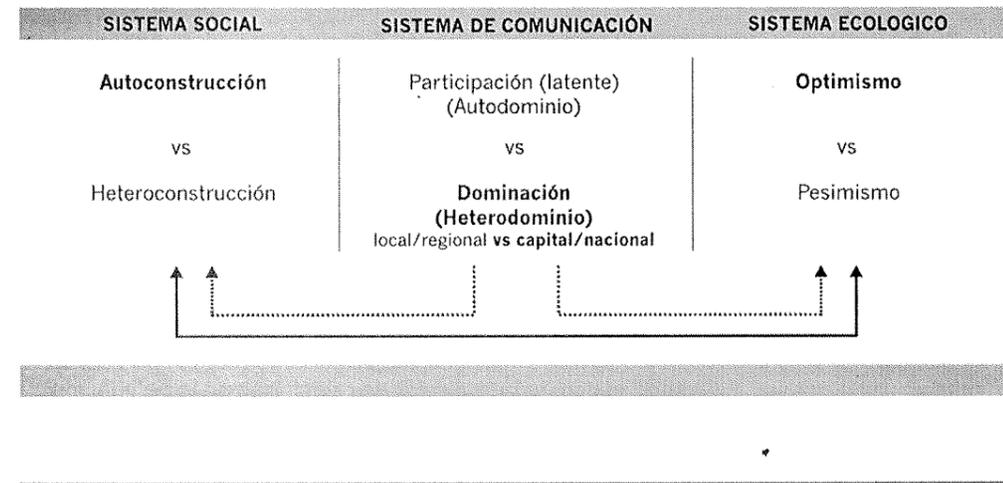
El peso de los *ingresos medios* desde el Sistema social domina la escena cuando se vincula con el Sistema ecológico determinando la construcción de una imagen algo más nítida del perfil institucional futuro. Apuntando con claridad (aunque no fuerza) a la autoconstrucción transformadora de la institución, articulando los términos *autoconstrucción* y *optimismo* de los pares dialécticos relacionados, tal como se ve en el esquema incluido más adelante.

Sin embargo, estas no son las notas dominantes como se ha dicho, sino que la ignorancia acerca del acontecer de Regional Norte es la premisa más aceptada por los entrevistados. Esto tiene que ver con el papel que juega el Sistema de la comunicación, donde los componentes más salientes tienen que ver con los medios de carácter *capital/nacional*, que en su desempeño comunicativo ignoran la realidad institucional.

Igualmente determinante resulta la construcción del orden de preferencia que estos individuos realizan en el uso comunicativo de los medios de comunicación social, y las condicionantes de producción de tales medios.

Las *radios locales* cuya función de mediación está comprobada para otros segmentos no poseen la potencia suficiente para alcanzar una cobertura regional, a excepción de las de alcance nacional que obedecen a otras lógicas mediacionales, como se observa en este estudio.

Las líneas discontinuas que aparecen en el diagrama muestran las afectaciones débiles que eventualmente pueden resultar mediaciones o relaciones intersistemas de significación, si la institución se decidiera a emplear la comunicación, como instrumento para la gestión a favor de sus intereses.



## Capítulo XIII

# SOCIO ESQUEMAS DE IDENTIDAD A NIVEL DE LAS AUTORIDADES

### XIII.1 El estudio de los socioesquemas de identidad y el proceso de cambio institucional

En este capítulo se desarrollan en profundidad los rasgos de la personalidad institucional expresados por las autoridades de RN. De acuerdo a las especificidades de este enfoque incluídas en el Capítulo metodológico (IV), donde se fundamenta la pertinencia del mismo.

El objetivo es corroborar el papel mediador de los procesos cognitivos de construcción de la identidad institucional que cumplen los flujos comunicativos al interior de la organización, particularmente en la interpretación que los actores hacen de los mismos.

Un aspecto importante a resaltar es el alto porcentaje de participación de las autoridades en todas y cada una de las reuniones realizadas, destacando la importancia de las mismas tanto en lo que hace sentimiento de satisfacción por la participación en sí, como también por el alcance de los objetivos planteados para la construcción colectiva.

(03) "participar en estas discusiones con ustedes nos han permitido tener una visión de lo que ustedes quieren y por tanto adecuar la propuesta nuestra a eso..."

La evaluación del dispositivo no es nueva en este trabajo, en la exposición de resultados en diversas ocasiones se resaltó la importancia que las reuniones tienen para los miembros de la institución, en tanto mecanismo de integración y participación en la vida de la misma.

#### XIII.1.1 La relevancia del momento para el estudio de identidad

Sin duda resultó una oportunidad histórica para los estudios de la comunicación y la identidad de organizaciones en procesos de cambio, el hecho de que en medio del torbellino de transformaciones que se están suscitando en la organización ocurra la instancia de discusión y elaboración presupuestal. Es una de las instancias más relevantes en la vida de cualquier organización en la medida que justamente se da la confluencia entre idea y atribución de recursos para su concreción.

Configura una de las escasas instancias (sólo ocurre una vez cada cinco años) donde se resume el deseo y la elección de recursos para su satisfacción. Resulta en ese sentido la construcción del "briefing institucional", que la proyecta para el quinquenio. Además con la particularidad que esta resulta mediada organizacionalmente por la comunicación producida acerca de este acontecer. Esto es definiciones de políticas generales (PLEDUR) remitidos de instrucciones para su elaboración, *dimes y directes* acerca de reuniones realizadas, mensajes publicados en los medios.

Los rasgos de la personalidad institucional, multifacética en función de públicos, de circunstancias, etc., pudieron ser estudiados de esta forma en una ocasión excepcional, y para el grupo social más influyente en la vida de la organización descentralizada.

Esta instancia paradigmática permitió dotar a la investigación de un riquísimo material empírico para perfilar los rasgos identitarios, a través del análisis de las conversaciones de las autoridades de la Regional Norte.

Las sucesivas reuniones de trabajo citadas para la definición del Plan de Desarrollo Institucional de la Regional Norte 2001 – 2005, permitió reunir a los agentes más influyentes en la vida institucional (autoridades miembros de los órganos del cogobierno, autoridades académicas, y otros miembros de alta implicación en la vida institucional), durante siete reuniones de trabajo cuyos productos discursivos fueron registrados magnetofónicamente y se utilizaron luego para el estudio.

Al referir a la segmentación producida en el estudio cuyos resultados se exponen en los capítulos VIII al XIII, esta nueva configuración socioanalítica resulta ser una parte del Núcleo institucional. Dentro de este de la *elite organizacional*. Pero además, seleccionados de acuerdo a las constricciones de la circunstancia, la ocasión de reuniones de trabajo entre los *responsables* de orientar las transformaciones de la organización.

Es muy difícil que los rasgos identitarios de la organización descentralizada puedan ser abordados en sus condiciones de existencia y a este nivel de la jerarquía institucional,

si no es mediante este tipo de análisis de discusiones grupales espontáneas y en las condiciones descritas en el capítulo metodológico.

Las dimensiones sociocomunitarias de la misma inhiben las condiciones necesarias para la aplicación de técnicas grupales artificialmente diseñadas, si no se quiere introducir excesivo ruido en el producto colectivo.

Las condiciones originales que se dieron en esta oportunidad es posible enumerarlas:

a. Se logró delimitar un grupo selecto homogéneo en cuanto a su altísima relevancia en la vida institucional: autoridades políticas y académicas, y otros individuos de reconocido compromiso con la vida institucional; y heterogéneo en cuanto a su pertenencia a diversos servicios, dependencias y órdenes de la vida universitaria;

b. Se logró delimitar el universo de referencia de los esquemas cognitivos disponibles en el grupo que permitió construir el sentido del discurso grupal, producido a partir de un estímulo marco (*analizador proyectivo*): la elaboración del presupuesto institucional (Plan de Desarrollo Institucional 2001-2005). Instancia importante en la vida de una organización donde se reflejan además referencias históricas, presentes, y futuras de la vida de la misma;

La estrategia diseñada, ya explicada en el Capítulo IV permite, que en un mismo procedimiento y a partir de un grupo constituido en forma espontánea, y además manteniéndose en reserva el registro (o mejor dicho la utilización posterior del registro), elevar al máximo posible su potencialidad para producir información. Aunque de estos detalles del diseño metodológico se da cuenta en profundidad en el capítulo correspondiente.

### XIII.1.2 La profundización de los resultados obtenidos

Las oportunidades y constricciones encontradas en los resultados y conclusiones mencionadas en los capítulos precedentes dan una pista en extensión de los diferentes rostros de la institución objeto material de esta investigación.

Este nuevo abordaje permite conocer más en profundidad los rasgos hallados anteriormente, y eventualmente nuevas configuraciones sostenidas por este selecto grupo de participantes altamente implicados en la vida de la organización, quienes ocupan cotidianamente en mayor medida el escenario del acontecer de la misma.

La idea de identidad organizacional y su relación al concepto de cultura es por demás compleja, pero además resulta un desafío mayor estudiarla en este caso, donde los procesos de cambio en la Regional Norte se producen dentro de un marco más amplio, la Universidad de la República, que tampoco permanece estática aunque su dinámica resulta más pesada.

Se delimita el objeto formal de estudio aceptando como referentes de la identidad institucional, aquellos discursos referidos a eventos relevantes para la consolidación o no de la misma, en el *pasado*, en el *presente* y en el *futuro* (aspiraciones y expectativas). Sea que aquellos refieran a aspectos edilicios, de equipamiento, normativos, recursos humanos, etc. etc., seleccionando unos y excluyendo otros.

Asimismo las referencias comunes que *trascienden* las contingencias personales (edad, sexo, etc.), grupales (servicio o núcleo de actuación), y/o sociales (posición en la institución, dedicación, remuneración, etc.), y que se proyectan en un tiempo para el espacio RNSS.

Se aíslan para este estudio las referencias comunes a la Universidad de la República que conforman el patrimonio identitario de esta como entidad mayor o diferente de RNSS, como por ejemplo las emanadas de la Ley orgánica de 1958.

El marco para la comparación (y diferenciación) son los preceptos postulados en Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de la República (PLEDUR), como las manifestaciones periódicas de las autoridades centrales que refieren a la institución descentralizada, ambos discursos introducidos de diferente forma en las reuniones realizadas.

También conforman criterios demarcadores del objeto formal de estudio las categorías dialécticas utilizadas en la estrategia de análisis anterior, y ampliamente referidas en los capítulos precedentes, cuyo origen es el par dialéctico *información vs desinformación* y sus diversas manifestaciones al nivel de los sistemas que componen el MDCS:

*autoconstrucción – heteroconstrucción (SS), autodominio – heterodominio (SC) y optimismo(satisfacción) – pesimismo(insatisfacción)(SE).*

Queda configurado a partir de esta última apreciación, y de lo ya expresado en el Capítulo I de este libro (Piñuel Raigada y García Lomas; 2001), el objeto formal de estudio para el caso en particular de los discursos producidos por las autoridades de RN.

Como se explicó en el Capítulo metodológico, para analizar los discursos grupales se construyó una matriz que incluye las mencionadas categorías dialécticas de análisis, y los ámbitos de referencia citados en párrafos precedentes.

Información/ Desinformación	Referencias al acontecer institucional de RNSS			
	Pasado	Presente	Futuro (aspiraciones y expectativas)	Lo trascendente
Autoconstrucción	(01)	(02)	(03)	(04)
Heteroconstrucción	(11)	(12)	(13)	(14)
Autodominio	(21)	(22)	(23)	(24)
Heterodominio	(31)	(32)	(33)	(34)
Optimismo	(41)	(42)	(43)	(44)
Pesimismo	(51)	(52)	(53)	(54)

Referencias para la lectura de los gráficos (conectores lógicos)	
[]	es parte de ...
==	asociado a ...
<>	contradictorio a ...
isa	es componente principal de ...

A partir de la matriz consignada se fueron asignando fragmentos de los discursos registrados a cada una de las casillas codificadas. En una fase posterior se extrajeron las palabras claves representativas de cada una de las casillas y se procedió a la construcción de redes de sentido entre las mismas utilizando conectores lógicos (ver tabla) y mediante el software Atlasti 4.2.

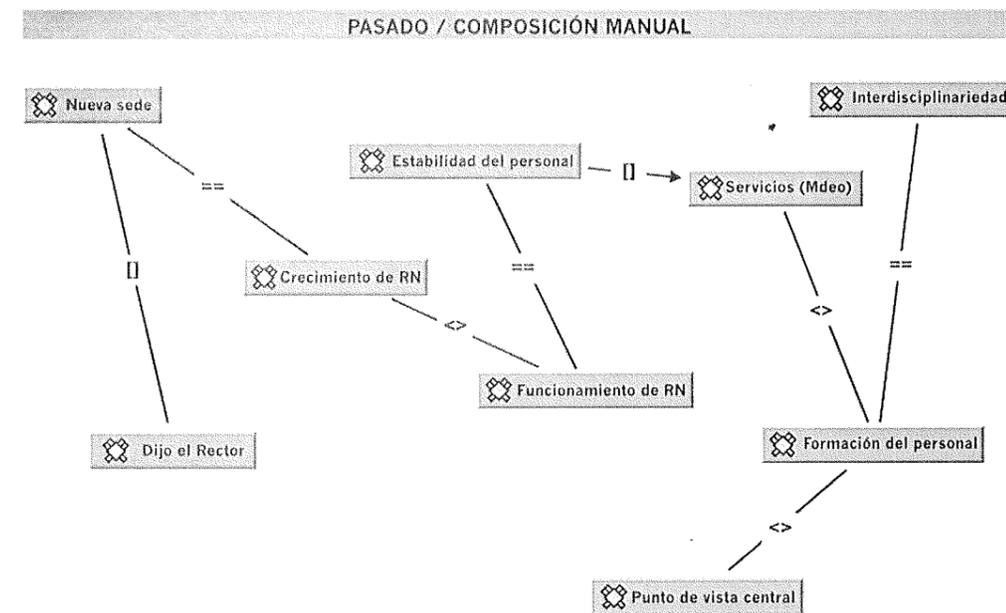
Definiendo itinerarios (de sentido) de acuerdo a las categorías dialécticas y sus dinámicas de contradicción o articulación, como también esclareciendo las afectaciones intersistémicas producidas, todo lo cuál fue explicado en profundidad en el metodológico.

## XIII.2 Resultados y conclusiones

### XIII.2.1 La referencia al pasado

Si bien las manifestaciones que tienen como eje temático acontecimientos ocurridos en el pasado son escasas en el corpus analizado, sus expresiones son elevadamente representativas de la imagen que los miembros institucionales poseen respecto a este.

Componentes consistentes como la referencia a la *nueva sede*, el papel jugado por el *Rector* y los *Servicios radicados en Montevideo*, la *formación del personal*, el *crecimiento de RN* entre otros son factores que desde hace un buen tiempo hasta hoy, forman parte de la identidad institucional. Tal como se puede observar en la vista de red construida al respecto incluyendo la totalidad de las relaciones significativas halladas en los relatos consignados.



Elaboración propia, 2002. Atlas.ti v. 4.2

La articulación observada en el gráfico adjunto entre los diferentes componentes confirman en términos genéricos la hipótesis que da lugar a la predominancia de los términos heteroconstrucción, heterodominio y pesimismo, a nivel tanto del Sistema Social, como del Sistema de Comunicación y del Ecológico. En este caso representados por las relaciones que articulan tanto la referencia a los *dichos del Rector*, como a la función adjudicada a los *Servicios radicados en Montevideo*.

Resaltando la importancia de la definición y proyección de una *nueva sede para la institución* ante el *crecimiento* de la misma, en el primer caso; y el papel que juegan ante la *formación y estabilidad del personal* en el segundo.

Aislando las relaciones que dan lugar a los ciclos de heteroconstrucción, heterodominio y pesimismo, la presencia de los componentes relevantes es casi total, a excepción de *interdisciplinariedad*, elemento este que tuvo, tiene y tendrá un papel clave en la conformación institucional de acuerdo a las autoridades implicadas.

En cuanto a los agentes heteroconstructores mencionados, *Rector* y *Servicios radicados en Montevideo*, en la representación de los actores institucionales ambos tienen la misma orientación. Ellos apuntan a una *heteroconstrucción* por la positiva promoviendo la consolidación institucional reforzando las iniciativas orientadas a la construcción del nuevo local. Enmarcada en una política concreta de la institución de desarrollo en el interior, y seguramente continuando con la anterior línea de consolidación de la RNSS iniciada algunos años antes.

Este ciclo se conforma además con el papel asumido en el pasado por los *Servicios* radicados en la capital en cuanto a la *radicación del personal* docente, asociada a la puesta en funcionamiento de la sede descentralizada, y procurando dar respuesta al mencionado *crecimiento* de la misma.

Un aspecto divergente con el papel de los *Servicios* comentado en cuanto a la conformación de recursos humanos para la institución en génesis, es que el desarrollo de la misma se percibe en contradicción con uno de los perfiles requeridos por los actores institucionales, como factor caracterizador de la nueva realidad universitaria: el carácter de *interdisciplinariedad*.

La imagen de las acciones orientadas a la *formación del personal*, como la evaluación que los participantes realizan respecto a este tipo de acciones en el pasado es que si bien en principio resultaron positivas como experiencia grupal, al final generaron frustración por su falta de continuidad.

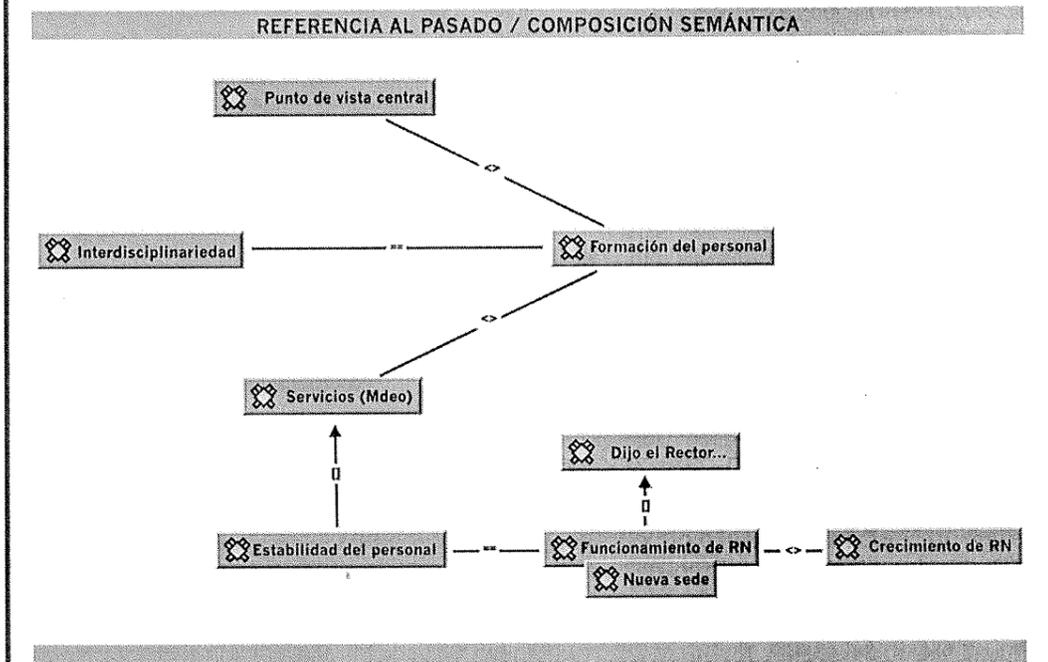
Falta de continuidad atribuída desde el *punto de vista central* a que este tipo de experiencias *interdisciplinarias* nunca se realizaron con éxito, ni siquiera, a nivel central, por tanto su fracaso se justificaba por ello.

Al aislar el ciclo de autoconstrucción y autodomínio la única articulación entre componentes que se sostiene con fuerza y con sentido en los discursos de las autoridades de RNSS es la que vincula *formación del personal* con el *carácter de interdisciplinariedad*. Construyendo de esta forma y desde sus visiones del pasado un primer eje diferenciador de la institución, motor de una de las posibles alternativas de consolidación en el futuro.

A modo de conclusión se extrae de los discursos de los participantes, que la construcción de la identidad referida al pasado da lugar a representaciones de procesos contradictorios para su evolución futura:

- a. la apuesta de consolidación edilicia expresada por vía de dominación comunicativa, se realizó desde rectorado, y pudo ser coincidente o no con la imagen de *interdisciplinariedad* que construyen retroactivamente los actores de RNSS y;
- b. la conformación vía *radicación* de recursos humanos claramente disciplinaria, resulta coherente con la visión de fracaso en la formación de recursos humanos a la que apostaron los servicios en el pasado, debido a la imagen *interdisciplinaria* que los propios actores constrúan para la institución.

Ambas afirmaciones se pueden ver con mayor claridad en la vista semántica de componentes y relaciones que las expresiones de los participantes permite graficar, y que se incluye a continuación:



### XIII.2.2 La referencia al presente

Haciendo una interpretación global de las manifestaciones cuya referencia es la realidad actual<sup>65</sup>, de las relaciones entre los componentes identificados emerge la situación de relativo aislamiento institucional que padece la RN.

En las comunicaciones comienza a primar la perturbación y la percepción de mal funcionamiento, especialmente cuando la referencia se establece con el *Rector*, y relacionada al *funcionamiento de RN*. Esta conclusión –de aislamiento institucional– se refuerza si se observa la relación entre el *punto de vista central* y el funcionamiento de la comunicación.

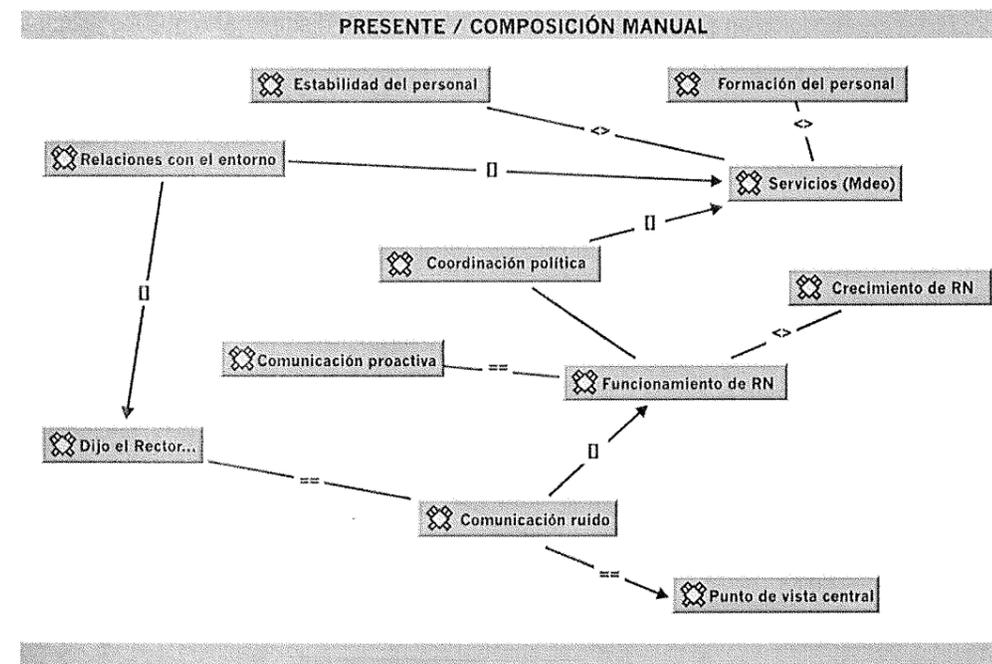
Se puede observar con mayor claridad el papel mediador de la *coordinación política* (los *coordinadores de servicio*), ubicándose dentro del funcionamiento institucional como parte de los *Servicios radicados en Montevideo* configurando una suerte pivot de articulación/ dominación, en esas relaciones, inclinándose hacia el segundo término de la balanza cuando de formar y estabilizar el personal se trata.

Desde la perspectiva de los participantes se percibe la importancia de la comunicación cuando la misma se refiere al empleo de las reuniones como dispositivo de trabajo. Reiterando nuevamente este carácter que tiene la comunicación cara a cara para los miembros de la institución. Situando este dispositivo como uno de los más relevantes a la hora de planificar la comunicación interna en la organización que se está estudiando.

Un aspecto interesante para captar la intencionalidad de los organismos centrales es la referencia que hacen los participantes de la discusión, a las manifestaciones tanto del Rector como de los servicios centrales de vincularse al entorno de RNSS, bosquejando la representación que construyen para esta institución.

En el primer caso el énfasis está puesto en el empleo de las nuevas tecnologías de la información y la educación a distancia, como modalidad de inserción institucional en el entorno; en el segundo como parte de la formación especializada de los docentes, pero sin incorporar en sus planes la realidad de los miembros de la institución descentralizada.

Para ilustrar las relaciones que se explicaron en los párrafos precedentes se incorpora el gráfico siguiente:



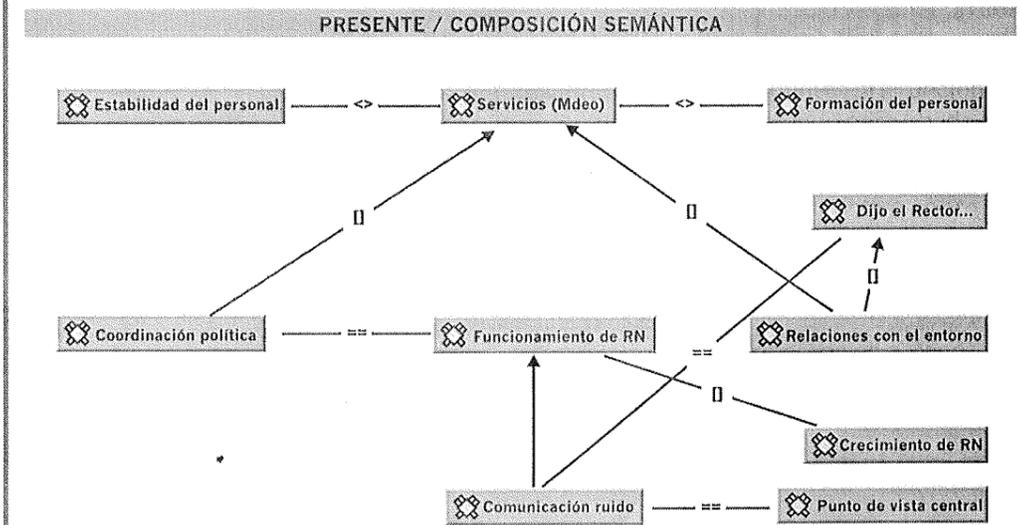
Elaboración propia, 2002. Atlas.ti 4.2

Las expresiones vinculadas al *autodominio* se encuentran sesgadas por el funcionamiento *ruidoso de la comunicación*, sea en forma de reconocimiento de esos problemas o para el citado caso de las reuniones como una indicación de preferencias.

Por el contrario el corte *heteroconstrucción*, *heterodominio* y *pesimismo* alcanzan cuando se hace la referencia al *presente* quizás una importancia inesperada para los actores institucionales, dominando el escenario de la organización descentralizada.

<sup>65</sup> No olvidar que las reuniones se realizaron durante los meses de mayo a octubre de 2000.

La composición semántica revela con claridad el proceso heteronómico, la subordinación de las representaciones diferenciales –observadas para el pasado– a las nuevas visiones centrales, ya mencionadas observadas para el presente.



Elaboración propia, 2002. Atlas.ti 4.2

En lo que hace a la percepción de la institución y su funcionamiento en el presente, las expresiones dibujan un panorama de transformaciones contrarios a la posible consolidación original de la institución.

La imagen del papel que cumplen los dichos del Rector para la orientación de la política de RN es reflejo de la debilidad que poseen las representaciones propias o autoconstruidas de la institución, analizadas en el apartado anterior (referencia al pasado).

Este factor, unido al fortalecimiento, que de las manifestaciones de los participantes se puede inducir, de los servicios radicados en Montevideo, resuelve puntualmente y sólo para el período de duración de la investigación la paradoja mencionada en el apartado anterior. Aquellos aparecen, en el discurso analizado, sosteniendo relaciones antagónicas con la idea de *formación y estabilidad del personal*.

En igual sentido se profundiza en el discurso de los participantes la situación de aislamiento institucional, en función de que la comunicación está siendo perturbada por ruido y esto además se percibe como formando parte del funcionamiento de RN.

La situación se vuelve más nítida cuando se focaliza la perspectiva sobre las *relaciones con el entorno*, en las dos conexiones resultantes ellas forman parte de lo que *dice el Rector* en un caso, y de los *Servicios radicados en Montevideo* en el otro.

Quizás lo más rescatable desde el punto de vista de la *información institucional* en este segmento de discurso analizado es que son recurrentes las referencias autocríticas hacia el funcionamiento de RN, justamente por aquello “que el primer paso para resolver un problema es tener conciencia de él”.

### XIII.2.3 La referencia al futuro

Salvado el frágil episodio actual, si de consolidación institucional se trata, la mejor materia prima parecen ser como en muchas ocasiones los deseos, las aspiraciones, los sueños....

En este sentido, las autoridades de RN no son mezquinas e ilustran con sus dichos varios caminos institucionales posibles de recorrer, a partir de la distinción que realizan de los conceptos *descentralización* y *diferenciación* para la institución.

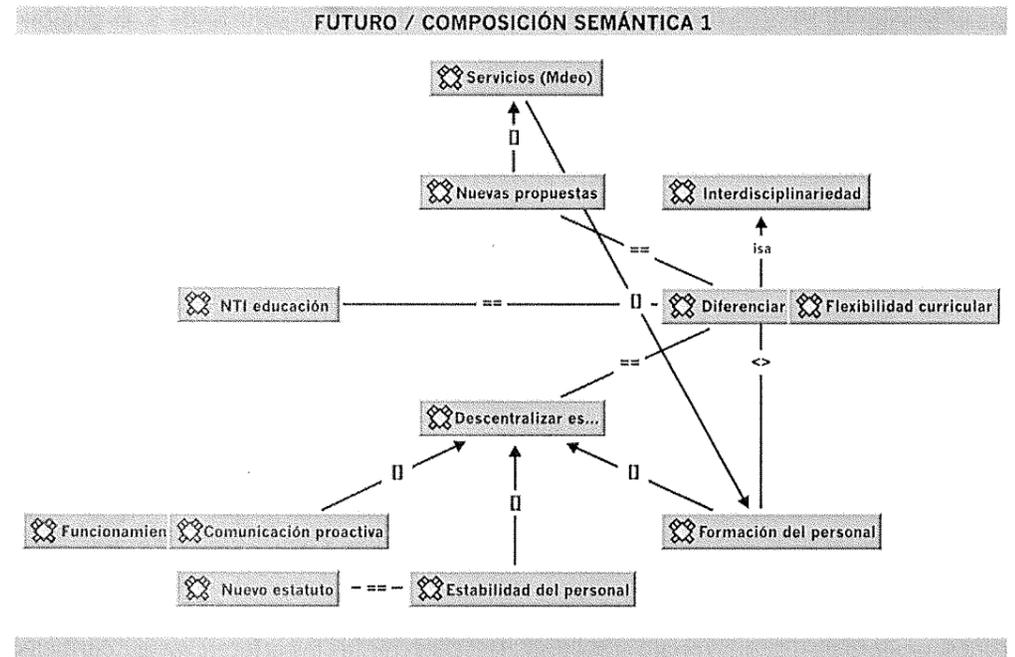
Es así que la idea de *descentralizarse* se construye transitando procesos de *formación de personal*, de *estabilización del personal*, de *consolidación estatutaria* de la institución y del diseño de un plan de *comunicación proactiva*, especialmente en lo que hace a la transparencia del funcionamiento y sus mecanismos jurídicos y administrativos.

En tanto, *diferenciar la institución* significa en primer lugar *interdiscipliniedad*, recuperando desde el pasado este factor clave para la génesis y el porvenir institucional. En segundo lugar *nuevas propuestas* universitarias, sean educativas, de extensión, de investigación, de relacionamiento con el entorno; y en ese marco toma fuerza el instrumento de la *flexibilización curricular*. Articulando luego el empleo de las metodologías de educación a distancia vía nuevas tecnologías de la información.

Lo otro que se reedita en esta representación colectiva de los participantes de las reuniones es la dialéctica articulada en torno al papel de los servicios radicados en Montevideo (en esencia disciplinarios), con la concreción de la expectativa de organización interdisciplinaria que sostienen.

Esta relación dialéctica que se esquematiza con el enfrentamiento en el par *autoconstrucción vs heteroconstrucción*, envuelve en los socioesquemas de los participantes una *paradoja*: *visualizar la posibilidad de construir una organización interdisciplinaria a partir de servicios disciplinarios; o viceversa, la posibilidad de construir a partir de servicios especializados una visión de organización interdisciplinaria.*<sup>66</sup>

La vista semántica permite observar algunas líneas interesantes para develar la mencionada paradoja, en especial el riesgo que se asume cuando la apuesta es hacia *nuevas propuestas*: estas serán de los Servicios radicados en Montevideo, o no tendrán alternativa de éxito.



Elaboración propia, 2002. Atlas.ti 4.2

El nodo que une las dos micro-redes conformadas a partir de *descentralizar* y *diferenciar RN* resulta ser *formación docente*, este a su vez resulta atraído fuertemente en dos sentidos en principio, y de acuerdo a lo que se viene sosteniendo irreconciliables: los *servicios radicados en Montevideo* y el carácter de *interdiscipliniedad* que presenta la imagen futura de la sede para los participantes.

Esta situación que aquí se ha catalogado como paradójica, podría resolverse en función de dos alternativas bien diferentes: o los servicios radicados en Montevideo inician un camino de fusión interdisciplinaria que en definitiva significa la transformación de la Universidad de la República continuando con el proceso de réplica organizacional; o la sede descentralizada opta por un camino distinto contando con mayor independencia y

<sup>66</sup> En el entendido de que no sólo es una apreciación lógica sino que las especialidades configuran además corporaciones sociales autorreferentes que luchan por pervivir.

fortaleciendo de sus recursos humanos en un perspectiva interdisciplinaria priorizando el diálogo teórico que permita el encuentro y la consolidación institucional original.

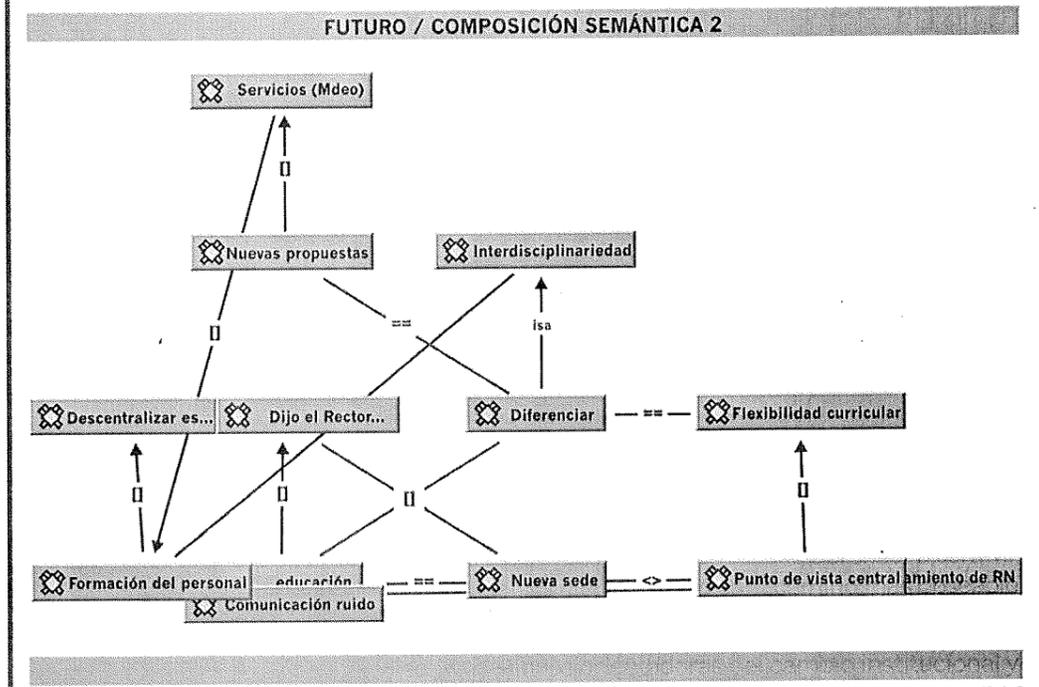
Obviamente que estos no son los únicos caminos, se pueden construir innumerables caminos de salida de la situación planteada, o incluso como hasta ahora, aprender a convivir con ella evolucionando inercialmente, si bien es cierto este no es el camino más deseable por el bien de los ciudadanos que pagan sus impuestos.

Promover la definición colectiva de líneas orientadoras del cambio institucional y una acertada planificación de la construcción cultural vía comunicación institucional, son los primeros pasos para refundar la institución universitaria descentralizada.

Igualmente cualquiera de las opciones que se elijan tiene que remover otro obstáculo y es el que plantea la relación con las *autoridades centrales*, en el episodio incluido en el discurso analizado, la construcción de la *nueva sede*, dónde se promovió un exceso de *ruido en las relaciones comunicativas* generando un *funcionamiento no deseado* para la concreción de esos proyectos.

Además la fuerte asociación mental que los participantes muestran entre *nuevo estatuto* y *estabilidad del personal*, advierte sobre la necesidad de intervención para acomodar ambos sistemas (SS y SE).

Sin olvidar otro aspecto que por último no es menos importante, la apuesta instalada vía Rector para desarrollar acciones de educación a distancia, imperativo que los participantes en principio no inhiben y parecen plegarse.



Elaboración propia, 2002. Atlas.ti 4.2

Resulta ilustrativa la inclusión de la vista semántica, ahora con los nodos mencionados en estos últimos párrafos (Rector, nueva sede, etc.), para visualizar las diferentes líneas socioesquemáticas de las autoridades de la RN.

La confirmación de que el ciclo heteronómico es el dominante en la resolución momentánea de la dialéctica intersistémica para estos actores institucionales, queda fundamentada. Como también los diferentes obstáculos que se deberían de remover o eventualmente absorber para que la dinámica institucional adquiriera sentido para los mismos y sea posible la alternativa de construir un futuro querido para la institución y sus miembros.

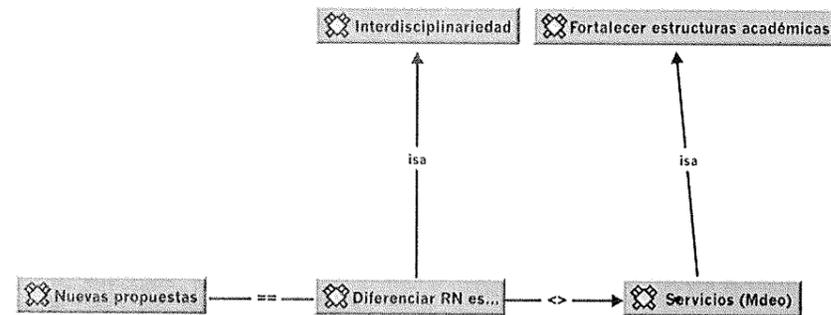
Sin duda que todos los análisis e interpretaciones realizadas van dando la pista de los socioesquemas identitarios que poseen los encargados de orientar el destino de la RN, como también los varios intereses en juego que filtran las representaciones de la organización en estudio, el análisis de estas cuestiones se realiza en el apartado siguiente.

### XIII.2.4 Lo que trasciende a todos

Los socioesquemas que ponen en funcionamiento las autoridades de la Regional Norte para construir su identidad conducen a conclusiones paradójicas respecto a aquella.

*La Regional Norte se identifica, en la mente social de este grupo de miembros como una organización interdisciplinaria, y se percibe a sí misma comportándose como disciplinaria.*

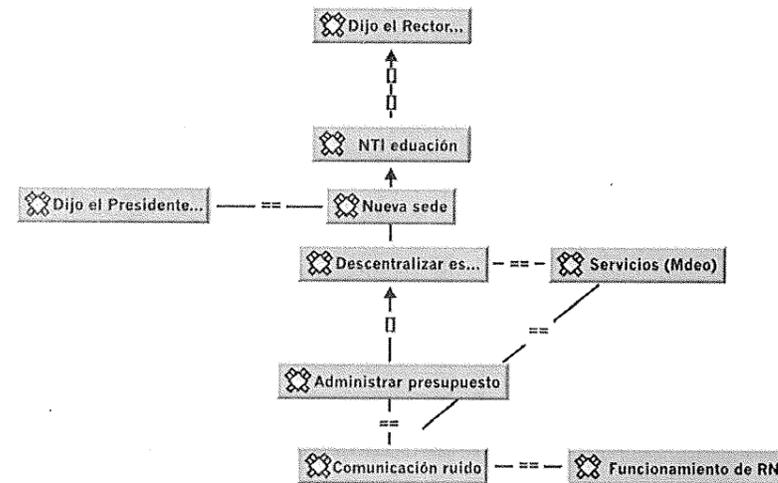
#### LO TRASCENDENTE / COMPOSICIÓN SEMÁNTICA 1



Elaboración propia, 2002. Atlas.ti 4.2

*La Regional Norte es una organización que se concibe descentralizada, y admite que su actuación está siendo centralizada.*

#### LO TRASCENDENTE / COMPOSICIÓN SEMÁNTICA 2



Elaboración propia, 2002. Atlas.ti 4.2

En otras palabras, se dice que se quiere ser una cosa, y hay una clara percepción de que se hace lo contrario. Las consecuencias de esta forma de representar la organización por los responsables del cambio institucional están a la vista: evolución inercial, exposición sistemática a la manipulación central y una cadena de aislamiento institucional, que transcurre desde la sede central hasta la sede descentralizada, y desde el núcleo institucional hasta la periferia, describiendo el itinerario de la desintegración organizacional progresiva.

Esta realidad desnuda la imperiosa necesidad de promover la construcción de una mirada propia, sentida por la amplia mayoría de miembros de la comunidad universitaria de RNSS, y que mediante el diseño y gestión de un plan de comunicación, posibilite el fortalecimiento de su cultura institucional original, y la sostenga en el tiempo.

## Capítulo XIV

# CONCLUSIONES Y APORTACIONES

## XIV.1 Recapitulando

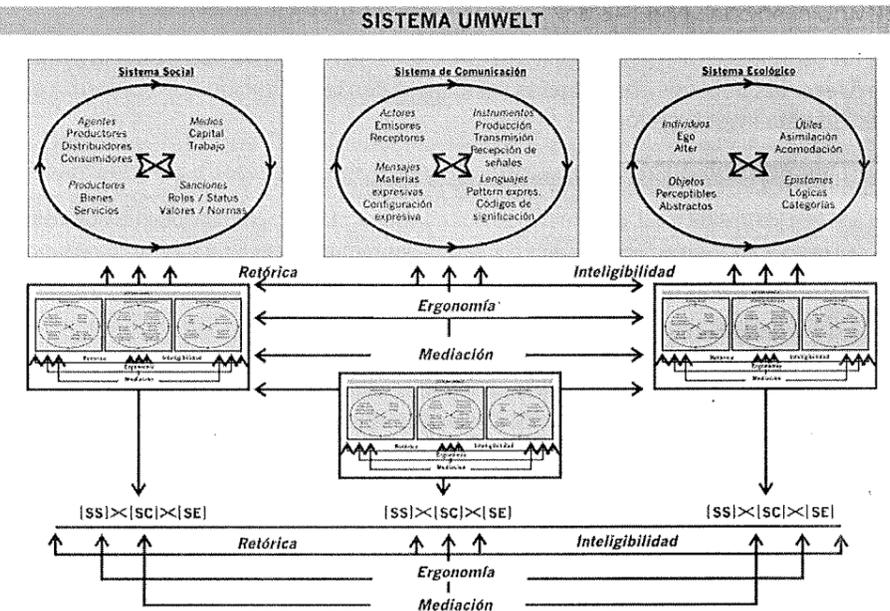
### XIV.1.1 La investigación: objetivos y estrategia teórico – metodológica adoptada

Los objetivos fijados para el estudio fueron los siguientes:

- I. El primero y principal teórico-metodológico: tiene que ver con la puesta en práctica del Modelo de la mediación dialéctica comunicación social (MDCS) antes mencionado. En la medida que sus componentes involucran personas y colectivos de personas y sobre ellos es que produce sus influencias la comunicación (fundamentalmente en lo que tiene que ver con la construcción de representaciones culturales y/o cognitivas)<sup>67</sup>.
- II. El segundo práctico: los productos de la investigación realizada podrán ser utilizados como insumos para la construcción institucional, viabilizando su propia transformación y su adaptación al entorno.

Se adoptó la última versión del MDCS elaborada por Piñuel (1997) detalles que se dan cuenta ampliamente en el Capítulo II. Reiterando de todas formas una de las citas allí incluidas, e incluyendo el diagrama ilustrativo:

“Toda comunicación puede, pues analizarse mediante un constructo teórico – analítico, que simula una realidad morfoestática ( o con una forma estable en el tiempo) y morfogenética (que puede evolucionar conservando –o modificando- su identidad), denominada sistema. Un sistema representa, pues, un conjunto de fenómenos con características estables, pero en los cuales se generan transformaciones o cambios de acuerdo a una dinámica endógena (impelida desde dentro del sistema) o exógena (impelida desde fuera).”



Tomado de Piñuel (1997: 26)

Es posible articular operativamente el análisis de los componentes del sistema de comunicación que se deben tener en cuenta para conocer y evaluar los procesos de adaptación y transformación de las organizaciones, tarea teórica que aborda el Prof. Piñuel (1997) en el trabajo citado, y que aquí se valida empíricamente.

#### XIV.1.1.1 Estrategia metodológica y técnicas

La consideración del objeto se focaliza en el estudio de la validación del modelo, y en la descripción del papel de la comunicación en la institución para la construcción de su identidad. Estas decisiones favorecieron el diseño de una estrategia de aproximaciones sucesivas a la realidad comunicacional de la Regional Norte – Sede Salto de la Universidad de la República.

<sup>67</sup> Es decir la cultura de una sociedad dada.

Es así que se diseñó la investigación en tres fases:

1°. Estudio Exploratorio: con el propósito de delimitar los aspectos pertinentes a la investigación (en especial los componentes principales de los procesos comunicacionales);

2°. Estudio de Encuesta: para conocer en extensión el papel de la comunicación en la institución (especialmente el peso de los componentes al nivel de cada uno de los sistemas, y sus afectaciones mutuas);

3°. Estudio Cualitativo: conocer en profundidad los *socioesquemas* generadores de la identidad institucional existen al nivel de los directivos de la institución.



Elaboración propia, 1998

#### XIV.1.1.2 La segmentación de los públicos institucionales

La segmentación de la población estudiada se realizó de acuerdo a la implicación que los diferentes públicos encuestados mantienen con la institución que conforma el objeto material de esta investigación.

"En este sentido, se conformaron tres segmentos de análisis:

- **el Núcleo institucional**, conformado por los miembros más comprometidos en la vida institucional, o sea quienes asumen obligaciones ocupacionales remuneradas en la misma como funcionarios docentes y no docentes.
- **la Periferia del núcleo institucional**, integrado por los participantes de la institución con una implicación media en la vida institucional, que participan en la actualidad o han participado anteriormente del acontecer organizacional como usuarios de los servicios que ofrece la misma. Estudiantes y egresados de la RNSS, son los que se ubican en este nivel del análisis.
- **la Periferia institucional**, aquí se ubican aquellos que si bien nunca han participado, o lo han hecho en casos muy esporádicos en la vida de la organización esta les otorga por vía estatutaria el poder de decidir en sus asuntos. Además de ello, han tenido experiencia universitaria en Montevideo en las dependencias centrales de la Universidad de la República ya que egresaron de allí. En este sentido, constituyen un público privilegiado de la RN como objetivo de sus acciones de formación continua y extensión universitaria. Lo constituyen los egresados universitarios que no han obtenido su título en RN, sino en la capital del país, pero residen en la región (departamentos de Artigas y Salto)."

#### XIV.1.2 Las hipótesis de la investigación

En este primer párrafo resulta oportuno recordar las hipótesis principales de este trabajo introducidas en el Capítulo IV y que se citan a continuación:

- a. " la que enuncia la practicidad del MDCS, para el estudio de la comunicación en las organizaciones, adoptando para ello su última formulación de acuerdo al gráfico incluido al final de dicho capítulo; y
- b.1 la que afirma en concordancia con la hipótesis anterior, que la predominancia en la transformación organizacional del vector autonómico y descentralizador implicará la predominancia al nivel del

Sistema de la comunicación del término participación o autodomio, articulándose con los términos autoconstrucción (en el nivel de SS), y optimismo (al nivel del SE);

b.2 o viceversa, la supremacía en la transformación organizacional del vector centralista implicará la predominancia al nivel del Sistema de comunicación del término dominación o heterodomio, articulado con los términos heteroconstrucción, y pesimismo, de los demás sistemas mencionados (SS y SE)."

Los resultados obtenidos durante esta investigación sostienen ampliamente y de forma contundente la primera de las hipótesis expuestas (a), aspectos que se desarrollarán en detalle más adelante (aportaciones realizadas al MDCS), en este mismo Capítulo.

Las hipótesis presentadas en el párrafo b (1 y 2) se mantienen sólo en forma parcial, como se explicará a continuación.

En virtud de la segmentación de los públicos realizada, que se expuso anteriormente, la misma queda confirmada en todo su alcance para el segmento denominado *Núcleo institucional*. Revelándose en forma distinta para los otros dos segmentos estudiados: *Periferia del núcleo institucional* y *Periferia institucional*, tal como también se verá en este mismo capítulo.

## XIV.2 Las conclusiones globales y el papel de la comunicación en la historia de Regional Norte

Desde la perspectiva comunicacional adoptada en este estudio, se está ante una organización donde la comunicación no constituye una función eje de la intervención institucional. Ello le acarrea innumerables dificultades de funcionamiento e inhibe el desarrollo y consolidación de la misma.

El papel que cumple la comunicación en este caso reproduce una cadena de aislamiento institucional desde la sede central hasta la sede descentralizada, y desde el centro hacia la periferia de la Regional Norte.

Construyendo una institución altamente fragmentada que no logra integrar adecuadamente los diferentes segmentos de públicos que la conforman, y ni siquiera mantiene adecuadamente sus relaciones con la sede central. Como consecuencia de ello su cultura también aparece altamente fragmentada, y en buena parte de los casos, con manifestaciones contradictorias, inhibiendo de esta forma en proceso de desarrollo organizacional que consolide la institución como tal, independientemente de su configuración como parte de la Universidad de la República, o como una nueva universidad pública para el Uruguay.

Los resultados expuestos dan cuenta de los problemas de comunicación que padece la institución, situación que está derivando en procesos de desintegración a nivel de las diferentes clases de miembros de la misma.<sup>68</sup> Aspecto que se ve reforzado por la fragmentación excesiva de su identidad, que obstaculiza la construcción colectiva del cambio institucional.

Esta situación se ve agravada por la realidad descrita para las *autoridades de la Regional Norte* (capítulo XIII), responsables de liderar el cambio.

El estudio de socioesquemas presentado da cuenta de la crisis identitaria que ocurre a ese nivel institucional, plasmada en visiones paradójicas<sup>69</sup> de la Regional Norte, que mientras no alcancen una resolución (provisional), paralizan la construcción del sentido del cambio institucional.

El corte *información vs desinformación* propuesto para la interpretación de los datos, permitió detectar las constricciones existentes para el desarrollo institucional en la sede descentralizada, e incluso para la creación de una nueva universidad en esta sede. También permitió detectar los perjuicios que la configuración comunicativa genera en la relación con la sede central, imprescindible en cualquiera de las opciones de consolidación organizacional que se adopte.

Otra conclusión interesante de este estudio, tiene que ver con el papel histórico que ha cumplido la comunicación en la génesis y el desarrollo institucional, especialmente el rol cumplido por los medios de comunicación local, construyendo su imagen institucional desde la creación y puesta en funcionamiento de los servicios universitarios que hoy forman la RNSS hasta la actualidad.

<sup>68</sup> En términos de Maturana y Varela, citados por Ibáñez (1990: 92-93), se deshumaniza cuando vía la comunicación organizacional incorpora mecanismos de desinformación sistemática y coercitivos para el sostenimiento de las relaciones de dependencia, promoviendo al constitución de sistemas sociales desvirtuados.

<sup>69</sup> "La Regional Norte se identifica, en la mente social de este grupo de miembros como una organización interdisciplinaria, y se percibe a sí misma comportándose como disciplinaria."

"La Regional Norte es una organización que se concibe descentralizada, y admite que su actuación está siendo centralizada."

La mediación social de la comunicación se extiende durante todo el proceso histórico, y se puede observar especialmente en las situaciones de crisis institucional (por suspensión, clausura, etc.). 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.

Por último, es posible afirmar que a medida que la institución evoluciona en su proceso de conformación, el protagonismo en el escenario comunicacional se traslada progresivamente al seno organizacional. Desde la comunicación externa de medios, a la comunicación interna, manteniendo dos características esenciales: a. no es tomada en ningún momento como una función ejercida institucionalmente; y b. poco a poco comienza a asumir significación el vínculo con la sede central en Montevideo, mutando por ello el mecanismo mediacional hacia lo interno.

Sin perjuicio de ello, la mediación producida por los medios de comunicación locales va a acompañar el proceso de construcción institucional, aunque sin consolidar hasta el momento un rol mediacional que promueva la crítica sobre el acontecer institucional. En este sentido, realizan una mediación hegemoníicamente complaciente con la construcción institucional de la RNSS.

Todos estos aspectos se analizan en profundidad en los apartados siguientes de este capítulo de conclusiones para la etapa de desarrollo que abarca el estudio: 1998 a 2000, y en cada uno de los segmentos de públicos estudiados.

### XIV.3 Conclusiones a nivel de los diferentes segmentos

#### XIV.3.1 El segmento conformado por funcionarios docentes y no docentes

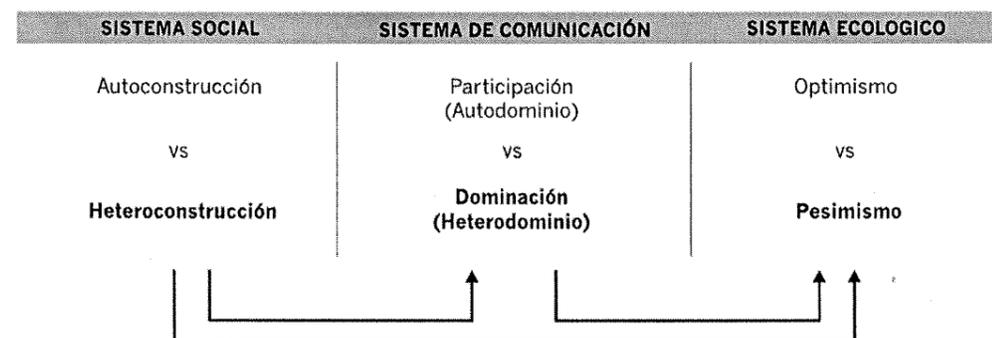
En forma genérica del análisis de los datos perteneciente al primer segmento (funcionarios docentes y no docentes) es posible aceptar la hipótesis que se refiere a la construcción centralizada de la institución.

En este sentido se está en presencia de un proceso sistemático de *desinformación* (*heteroconstrucción + heterodominio + pesimismo*): el Sistema de la comunicación está siendo afectado por el Sistema social de forma que los agentes y actores responden en sus acciones a la sede centralizada. Especialmente en los asuntos que se relacionan con la carrera académica o funcional, y en lo que respecta a las definiciones de la política universitaria de la institución.

La mediación social producida por la comunicación o incomunicación institucional, inhibe el peso de los componentes del Sistema ecológico, que por el contrario adquieren un escaso peso en el funcionamiento global de la organización (prácticamente ausentes en este segmento).

Como resultado de estos procesos de afectación intersistémica, no funcionan en la institución mecanismos de adaptación voluntaria y consciente de sus miembros. Sino que mediante el proceso de desinformación sistemático (o manipulación) se constriñe la *reproducción* (Maturana y Varela; 1994) institucional generando las distorsiones explicadas en la construcción de la identidad y el funcionamiento de la comunicación.

Esta dinámica reproduce en su seno las relaciones jerarquizadas por los demás sistemas, tal como se ve en el gráfico siguiente:



Sin duda que estas condiciones están inhibiendo la construcción de una institución más autónoma, con mayor nivel de independencia respecto a la matriz.

Las alternativas a esta situación estarán dadas por la vocación de estos públicos (y de la institución descentralizada) de apropiarse de la comunicación, y establecer con claridad (inteligibilidad) una mediación ecológica que tenga en cuenta las aspiraciones y expectativas de los miembros institucionales, promoviendo la adaptación ergonómica de estos a la nueva realidad institucional.

#### **XIV.3.1.1 El funcionamiento de la comunicación**

Desde la perspectiva adoptada para este trabajo, es posible afirmar la presencia de dos sub clases de miembros bien diferenciadas: una *elite* institucional que procesa comunicacionalmente la relación con la sede central, pero que no produce un sistema comunicacional articulado al interior de la sede descentralizada, y otro *grupo subordinado*, marginado comunicacionalmente y semiexcluido en términos de integración institucional.

Las características más sobresalientes de la mencionada *elite* apuntan a la articulación entre los niveles organizacional y personal, en ella sobresalen ciertas regularidades coincidentes en este sentido y que permiten describirla:

- a. sus miembros se vinculan comunicativamente como receptores frente a emisores de la sede central, especialmente cuando la comunicación es con los Directores de Departamento, docentes de mayor grado, etc. pertenecientes a la sede central;
- b. coinciden en percibir con nitidez una imagen integrada de la institución, asociada positivamente con la idea de que la institución además promueve activamente la integración de sus miembros;
- c. adoptan una actitud negativa respecto a los cambios en la política universitaria;
- d. y en su mayoría poseen grados altos;

El grupo subordinado por el contrario:

- a. está aislado comunicativamente, tanto en forma descendente, ascendente, transversal u horizontal;
- b. opta enfáticamente por las opciones de transformación tanto para Regional Norte, la Universidad de la República y el Sistema Educativo en su conjunto;
- c. sus miembros coinciden en percibir a RNSS estructurada por un organigrama clásico, y en casos vertical;
- d. además, mayoritariamente poseen grados bajos;

Esta división social de los funcionarios docentes y no docentes, influye en el funcionamiento de la comunicación en la Regional Norte, tal como se describe en los párrafos siguientes.

Adoptando la mencionada clasificación propuesta por Frigerio y Poggi (1994), para los actos de gestión es posible afirmar:

\* cuando se analiza la toma de decisiones en la institución y la comunicación de estos *actos de gestión superior (o definiciones de política institucional)*, no resulta visible para la mayoría de los encuestados, quienes son los responsables de iniciar y tomar las decisiones que los afectan. Especialmente en lo que hace a la carrera académica (promociones y/o reglas de promoción, remuneraciones, etc.), siendo sustituido este sistema a nivel de la RNSS por la comunicación informal representada por el rumor.

Para los *actos de gestión intermedia* la modalidad emergente es la siguiente:

\* nuevamente los docentes de grados altos son los que se comunican con la jerarquía central y los bajos no, confirmándose para este caso el aislamiento mencionado;

\* a este nivel se manifiesta la función efectiva de los coordinadores de servicio, quienes sostienen la relación política directa con los Decanos o Directores a nivel central, omitiendo el cumplimiento de otras funciones más vinculadas al desarrollo académico de la Sede, desde una perspectiva autoconstructiva;

En lo que respecta a los *actos de gestión operativa*:

\* el control de los actos institucionales se encuentra centralizado, en diferentes nodos jerárquicos, y que son aquellos que representan cada una de las jerarquías académicas y/o de gestión y/o de administración a nivel central. Quedando apenas un mínimo espacio local de iniciativa ascendente, pero que no dispone de una cobertura institucional reconocida por los miembros de este segmento;<sup>70</sup>

\* la comunicación entre los *docentes* (de *grados altos*) y sus supervisores se procesa en forma directa prescindiendo en la mayoría de los casos del coordinador del servicio, que no aparece como un canal adecuado para sostener eficazmente este vínculo, sino que es percibido cumpliendo el ya mencionado papel de *bufón de corte* de Decanos y/o Directores centrales.

En síntesis, los procesos comunicacionales (y organizacionales) se producen a espaldas de la mayoría de sus miembros, en una institución localmente desarticulada, conectada en forma desencajada con la central a través de una *elite*. La dinámica que se produce se conforma a distancia, sin ni siquiera procesar acciones de realimentación o de monitoreo, imprescindibles para sostenerla, menos aún posibilitar la construcción de una cultura organizativa que promocióne – por diferenciación – la existencia actual y futura de la Regional Norte.

Las relaciones entre el sistema social y el sistema de comunicación dan cuenta de la predominancia del desconocimiento, por parte de los miembros de la institución, de quiénes son los que toman las decisiones que los afectan, y cómo se articulan estas con los imperceptibles responsables de comunicarlas. Esto es especialmente perjudicial para el caso de los docentes *interinos* y con *grados bajos*, que permanecen aislados constituyendo un grupo subordinado y excluido dentro de la organización.

Es así que todo ello ocurre “a espaldas” de los entrevistados que declaran poseer *grados bajos*, que por consiguiente demuestran una fuerte actitud de cambio respecto a la institución, a la política universitaria, y en general respecto a la educación en el Uruguay, y que razonablemente son pesimistas respecto al *futuro de su calidad de vida*.

El predominio de las comunicaciones descendentes centralizadas vehiculizando la comunicación de *motivación e información* e ignorando la comunicación de *formación*, dan coherencia (implícita) al modelo de mediación comunicativa de dominación. Mediante esta modalidad se controlan las carreras funcionariales e igualmente la formación necesaria para el cumplimiento de las funciones.

Quiénes informan al Sistema lo hacen desde la ignorancia de la realidad concreta de sus subordinados, dejando a la deriva el mencionado espacio local que es llenado de muy diferente forma dependiendo del servicio que se trate, pero además esta dinámica de funcionamiento impide la posibilidad de armonizar el movimiento de la institución descentralizada en su conjunto. De esa forma los organismos centrales están cumpliendo hoy por hoy por desidia, un papel esencial en la conformación de la organización, y por tanto en buena parte son responsables de su estado de desarrollo actual y futuro.

#### **XIV.3.1.2 Componentes de la personalidad institucional**

La adhesión o no a los cambios expresada, sintetiza representaciones sociales asociadas a posiciones (sociales) al interior de la Regional Norte. En el sentido de que las personas asociadas a calidades más perjudicadas y en posiciones desfavorables, *procuran querer cambiar las cosas*. Los grupos mejor posicionados en la institución pertenecientes a la *elite* dominante, opinan que *les da igual o no quieren cambiar las cosas*.

La resolución dialéctica de este par irá dando pautas de la orientación de los cambios en el futuro de la institución.

El grupo subordinado, ampliamente mayoritario, construye una imagen crítica de la Universidad de la República en tanto no la visualizan como *una institución que promueve el desarrollo del país*, y la ven como *un problema del Uruguay actual*. Sin duda esto es efecto directo de la dinámica institucional perversa en que se encuentran inmersos. A su vez reivindican una *mayor coordinación entre los servicios y entre estos y la Dirección*. Esto resulta coherente con la visualización como problema más relevante el de *las relaciones con los servicios universitarios radicados en Montevideo*.

La otra cara de la moneda es la exigencia de una mayor autonomía académica y financiera para la sede, acompañada por la reivindicación de instalar carreras interdisciplinarias en la sede.

<sup>70</sup> La excepción en este caso la configuran los funcionarios no docentes que encuentran en la autoridad descentralizada (Director de RN), un referente visible para el cumplimiento de sus funciones.

Viabilizando el mantenimiento del *status quo* aparece el conformismo de la *elite*, demostrado por la asociación entre las respuestas negativas al ítem que aboga por *más autonomía académica y financiera* para RNSS, reclamación que por el contrario sostienen las respuestas afirmativas que se asocian a los *grados bajos* (del grupo subordinado).

La institución no puede dejar de lado que las relaciones entre la posición institucional, mayoritariamente baja, con la prolongada *antigüedad* en el ejercicio de los cargos, habilita la interpretación de que el funcionamiento institucional agradece poco la tarea de sus docentes y funcionarios no docentes. Más bien favorece un proceso de cristalización de los mismos en una posición subvaluada, frustrando el desarrollo de sus propios recursos, y obviamente las posibilidades de autoconstrucción institucional para el futuro.

En ese sentido ésta estará condicionada –a los ojos de los entrevistados– por esta situación de abandono institucional que adjudican a la falta de autonomía, o incapacidad de decisión sobre su propio destino. Esto señala uno de los factores relevantes al nivel del *hardware*, que la institución debe abordar con cierta urgencia, cualquiera sea el sentido que se de al futuro institucional.

Por último, la perspectiva comunicacional describe una organización desarticulada en lo interno y relativamente aislada de la sede central, sólo conectada por una *elite* en forma desencajada, que a su vez se mantiene también aislada del grupo subordinado, como se dijo.

Este funcionamiento anómico conlleva riesgos, en la medida de que no aparecen alternativas de acomodación al interior del sistema institucional, sea por la escasa contemplación efectiva de las aspiraciones y expectativas de los grupos subordinados en la estructura social de la organización, o por la no contemplación vía mediación comunicativa.

Ya no es obstaculizar la autoconstrucción institucional, sino peor aún, el peligro es la desintegración misma de la organización, ya que estos públicos conforman el núcleo más implicado en la vida de la misma.

### XIV.3.2 El segmento de los estudiantes y egresados de la Regional Norte

En términos generales el cambio institucional intersistemas para los estudiantes y egresados de Regional Norte indica que las relaciones observadas entre las posiciones sociales y los usos de la comunicación, dan la pauta de una afectación mutua entre el Sistema Social y el Sistema de la Comunicación. Afectación, que observada desde los pares dialécticos configuradores de ambos sistemas implica, de acuerdo a los datos, la articulación del término *autoconstrucción* (SS), con el término *dominación (heterodominio) comunicativo local*, (SC). Ejemplo de ello es la mayoritaria preferencia por la lectura de la prensa local por los estudiantes encontrada en los datos.

Esta afectación se complementa por la predominancia del Sistema de comunicación sobre el Sistema ecológico. Predominancia que se manifiesta en un proceso de *heterodominio* dual: *local* cuando se trata de la reivindicación del porvenir institucional *convertirse en otra universidad pública*, y por el contrario *capital/ nacional* cuando se relaciona con las aspiraciones y expectativas de los sujetos.

Reeditan en este caso los medios locales de comunicación el papel desempeñado desde el inicio del proceso de descentralización tal como se vio en el Capítulo V, constituyéndose en un espacio fuerte para este proyecto.



Las condiciones de progresivo aislamiento vía mediación social de la comunicación (o incomunicación institucional), que padecen estos públicos, los hace impotentes a la hora de liderar las transformaciones institucionales, a pesar de estar en las mejores condiciones de existencia para ello.

#### XIV.3.2.1 Funcionamiento de la comunicación

Las condiciones para la *autoconstrucción* parecen ser mejores en este segmento. El fundamento para esta afirmación tiene que ver con el peso importante de los estudiantes de bajos ingresos en el concierto de la institución y la imperiosa necesidad que estos tienen de salir de su condición social más modesta, e insertarse ocupacional y socialmente en un *status* más alto.

El término *autoconstrucción* (potencial) articula su relación con el término *optimismo* en la afectación entre ambos sistemas para el grupo de los *estudiantes* (*de entre 1 y 5 años de antigüedad en la institución*), y discrimina el término *pesimismo* para los *egresados* (amplia mayoría de abogados), más proclives a la invarianza organizacional.

La orientación hacia la *autoconstrucción* va a estar dada por el perfil dibujado en los valores sociales que sostiene este segmento (en especial el grupo de los estudiantes), que resultan interesantes para la transformación de la organización. En sus representaciones apunta a salir de un estado de comunidad para entrar en un marco de relaciones profesionales en el ámbito institucional.

El grupo que conforman los egresados de Regional Norte es diferente, sus opciones valorativas se inclinan a posiciones más conservadoras frente a la dicotomía *tradicón vs tecnología*, ubicándose además en una posición distante respecto al acontecer institucional.

El Sistema social potencialmente cuenta en este segmento de públicos con mejores posibilidades para la *autoconstrucción institucional* por sus condiciones sociales de existencia, que además no reconocen (porque no son visualizados directamente) agentes heteroconstructores directos –exceptuado el caso de los docentes que viajan desde Montevideo.<sup>71</sup>, y a su vez cuentan con el apoyo incondicional de la prensa local, extensible a todos los medios de comunicación local, tal como se afirmó en capítulos anteriores.

Si bien es cierto esto significa en términos conceptuales un proceso mediacional de dominación (aunque local), esto estará ligado a que la institución promueva una política de comunicación que incluya las relaciones con la prensa, que expropie el control de la imagen institucional que los medios locales hoy poseen.

La complementariedad de medios observada en la Periferia del núcleo institucional expresa la dialéctica *local/regional vs capital/nacional*, insinuando para las noticias del acontecer educativo una leve predominancia del primero de los términos.

Los usos comunicativos de este segmento, dan cuenta de un grupo habitualmente informado por los medios de comunicación (prensa, tv y radio), e incluso con apetencias intelectuales y culturales significativas como lo demuestra el consumo de programas culturales, documentales etc. Este carácter intrínsecamente posee un alto grado de rendimiento para el desarrollo de acciones comunicativas.

El análisis del cómo se produce ese uso comunicativo da cuenta de una curiosa combinación entre lo *educativo* dentro del ámbito *local/regional* más cotidiano, y la *política nacional e internacional* como aspectos igualmente atendibles. Es decir que no hay en estos lectores un cerramiento de fronteras, sino por el contrario lo cotidiano lo articulan a lo nacional y a lo global, y esa referencia es la que resuelve constantemente el par dialéctico comentado, dentro del espacio de *dominación o heterodominio* hegemónico en el Sistema de Comunicación.

Para estos públicos, al no existir canales reconocibles para su vinculación a la institución, la comunicación de medios invade la vida organizacional y ocupa el espacio vacío dejado por la comunicación institucional ignorada por RN.

En él –espacio- la prensa *capital/ nacional*, está mediando positivamente en las aspiraciones de mayor formación en el futuro; y la prensa *local* media en la concepción de convertir a la Regional Norte en una nueva universidad pública, en un contexto de escasa influencia del Sistema de la comunicación para este segmento de públicos. Aparece claro el aislamiento que sufre este grupo dilapidándose gratuitamente parte de los recursos organizacionales imprescindibles para procesar las transformaciones en forma adecuada

<sup>71</sup> La mediación que se produce raramente abarca temas que tienen que ver con el funcionamiento institucional, sino que se reduce a la disciplina de que se trate, reforzada además la corta estancia en la sede, y la escasa implicación institucional que estos docentes en su mayoría desarrollan. Siendo que además la selección de los mismos está controlada centralmente, lo que otorga *seguridad* a la misma en términos de mediación comunicativa.

En síntesis, las relaciones observadas entre los sistemas y componentes, ubican a este segmento de públicos como un eslabón más en la cadena de aislamiento que la institución padece y produce, comunicativamente hablando, en su funcionamiento. Sin perjuicio de ello su composición social lo describe como un campo fértil para la autoconstrucción institucional.

#### **XIV.3.2.2 Componentes de la personalidad institucional**

Los estudiantes son optimistas respecto al futuro institucional y promueven una imagen positiva de RNSS, en tanto los egresados se enfrentan a la paradoja de haber sido promovidos por la institución, pero ahora ser minados por la presencia de la misma y sus nuevos productos.

El perfil de bajos ingresos en el hogar que predomina en el segmento y su relación con los valores sustentados, dan la pauta de la potencialidad de estos sectores para ubicarse a la vanguardia del cambio institucional. Este incluye patrones de organización gestionada racionalmente, con criterios universales y particulares articulados para beneficio de los miembros de la organización, y pactados en normas y reglamentos, profesionalmente integrada, pero además incorporada a la era tecnológica.

El grupo que conforman los egresados de Regional Norte se inclina hacia posiciones más conservadoras frente a la dicotomía *tradición vs tecnología*, ubicándose un poco más distante del acontecer institucional.

La percepción, aceptada socialmente, que declara el papel de promotor social para la Universidad, encuentra aquí su fundamento empírico, y da pauta para la interpretación acerca del potencial *autoconstructivo* de este segmento.

La jerarquización dada a las respuestas de los items que apuntan a la consolidación de la institución, en lo edilicio como en lo académico, constituyen las características más importantes de este subconjunto de entrevistados. Sin que ello implique profundizar en la reivindicación de creación de una nueva universidad para el país (que es minoritaria en el segmento), aunque proponiendo enfáticamente el desarrollo de un polo universitario con autonomía ligado a la Universidad de la República.

Reclaman mayor atención a las autoridades centrales respecto a la institución descentralizada e igualmente reivindicando mayor autonomía. Promueven la formación de un cuerpo profesional de docentes universitarios, y promueven mejorar las relaciones con la sede descentralizada, reivindicando una mayor inserción a la misma.

La propuesta de convertir a Regional Norte en otra universidad pública, si bien es minoritaria en la valoración dentro del conjunto de los items propuestos, se encuentra asociada a vectores potentes: *la frustración de los egresados de sus expectativas laborales, que claman por nuevas opciones interdisciplinarias; y por otro lado, las aspiraciones de ascenso social de los estudiantes pertenecientes a sectores sociales bajos, que claman por titulaciones universitarias.*

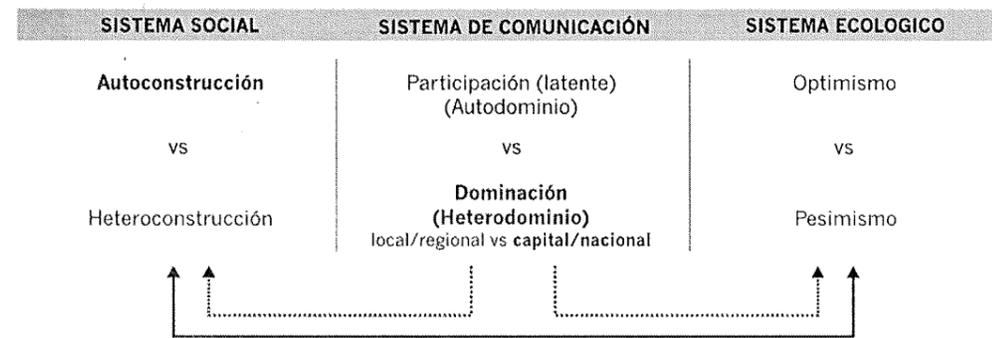
Esto da la pauta de que la disconformidad con el desarrollo actual, tiene base en la inserción ocupacional en un caso, y en la reivindicación social de sectores socialmente más bajos (reforzando la imagen de la educación como agente del cambio social) en el otro. Ambos grupos demandan por un cambio imprescindible de la institución que afecta y afectará sus vidas en el futuro.

La institución debería potenciar las innovaciones percibidas por estos públicos, definiendo claramente un objetivo integrador que oriente la construcción de una cultura de participación y responsabilidad en el trabajo, acompañándola con modificaciones a nivel *hardware* de la organización.

#### **XIV.3.3 El segmento de los profesionales universitarios no egresados de RN**

La dinámica de las afectaciones intersistemas en la Periferia institucional o sea para los profesionales universitarios que no se graduaron en la sede, da la pauta de la ignorancia acerca del acontecer de la Regional Norte que estos entrevistados muestran como premisa central.

Sin duda esto tiene que ver con el papel que juega el Sistema de la comunicación. Sus componentes más salientes resultan ser los medios de carácter *capital/ nacional*, y estos como se sabe en su desempeño comunicativo ignoran la realidad institucional<sup>72</sup>, lo que hace más difícil la situación comunicativa de este grupo.



En este grupo de entrevistados en términos genéricos parecería reflejarse un mayor nivel de conformidad con la vida presente y sus perspectivas en el futuro, manteniendo una actitud de pasividad ante los cambios del entorno.

Niegan la necesidad de transformación universitaria, comprensible en la medida de que es una institución de la cual ellos están excesivamente aislados. Además como se pudo apreciar en apartados anteriores, ni siquiera poseen una imagen negativa de la misma, ya que su visión de alguna manera está congelada en el tiempo durante el cuál realizaron sus estudios.

Al no producirse, en principio mediación alguna, estos públicos permanecen desintegrados de la vida institucional, recreando imágenes pasadas al referir a la identidad institucional.

También en este segmento la generación de acciones comunicativas resulta de vital importancia si se quiere contar con este grupo a la hora de la construcción institucional. Su adaptación a la realidad se produce por la ignorancia del acontecer de RNSS.

En otras palabras "ignorantes y felices" no se encuentran implicados en la vida institucional, por tanto si bien hoy no parecen configurar un obstáculo social para el desarrollo de la RN, sus actuales condiciones los sitúan en una posición de debilidad y desamparo ante un eventual proceso que promueva la deslegitimación social de la universidad y/o de la descentralización universitaria.

### XIV.3.3.1 El funcionamiento de la comunicación

La predominancia de relaciones de interdependencia negativa describe con claridad la falta de conocimiento que este segmento de público tiene respecto de la dinámica institucional, y también lo sitúa estratégicamente respecto a la planificación de la comunicación organizacional, ya que de alguna manera poco a poco, se está desintegrando del cuerpo institucional.

Se confirma para todos los medios la tendencia referida inicialmente para la televisión en el comportamiento de estos públicos, agravándose (desde el punto de vista institucional) la situación de aislamiento que sostienen con la organización, debido al lugar donde ubican a las noticias de la educación y a las dificultades que ofrece ese medio para planificar acciones eficaces orientadas a este segmento.

Una estructura de uso de los medios que no será fácil cambiar, por tanto emergen dos obstáculos a la comunicación institucional si se van a emplear los medios locales y/o regionales que constituyen un escenario accesible para la presencia institucional: a. el predominio de la *comunicación capital/ nacional*; y b. el escaso interés por acompañar el acontecer de la educación que demuestran estos públicos.

Esto hace pensar en la necesidad de generar nuevas estrategias propias de la institución, o eventualmente a través de la inserción de esta a nivel de los medios nacionales.

La dialéctica de funcionamiento del *Sistema ecológico, optimismo vs pesimismo*, tiene poco peso si se toman las respuestas en forma cuantitativa, ya que la amplia mayoría de los entrevistados tiene un profundo desconocimiento acerca del acontecer institucional.

<sup>72</sup> Estudio de exploración Tercera Parte.

Más bien construyen sus respuestas imaginarias basadas en el recuerdo de sus experiencias pasadas en la Universidad, que no es tan lejana, ya que su media de edades ronda los 40 años. Ellos abogan por una institución de formación superior original (formaciones nuevas e interdisciplinarias), con carreras que signifiquen una oportunidad para los jóvenes de la región y estrechamente vinculadas al entorno.

#### XIV.3.3.1.1 La personalidad institucional: Universidad de la República

En lo que hace a relaciones identificadas entre los componentes, tanto los entrevistados de *ingresos bajos y medios*, como los del escalón más alto, efectivamente niegan la imagen de *organización excesivamente burocratizada y desactualizada* para la Universidad de la República.

#### XIV.3.3.1.2 La personalidad institucional: Regional Norte

La hegemonía en las respuestas está dada precisamente por la *no respuesta* o la *indiferencia*, promoviendo el montaje de una imagen institucional difusa, también para Regional Norte.

Es conocido el estereotipo histórico que persigue a la institución descentralizada en cuanto a ser un bastión conservador, y manto de protección de sectores sociales acomodados, tal como se mencionó en el Capítulo dedicado a la historia institucional.

Las relaciones encontradas contradicen para el período en que se realizó el estudio tal afirmación, y refuerzan la interpretación realizada respecto a la imagen de la Universidad como agente del cambio social, como elemento positivo para la transformación de la sociedad. Aunque perciben problemas en su funcionamiento por falta de profesionalidad y carencias tecnológicas.

La relación de los valores expresados y la opción de crear una nueva universidad, aunque poco nítida por el excesivo desconocimiento que demuestran los entrevistados, permite interpretar que su escala de valores sostiene como relevante la necesidad de convertir esta repartición universitaria en una nueva entidad que impulse el cambio social, y no la defensa de las tradiciones.

Esta pasa por la incorporación a las dinámicas de cambio tecnológico, y no por la reivindicación conservadora de un pasado, es decir excede lo meramente particular o localista como se podría pensar en lo previo, de acuerdo al *mote* histórico coyuntural de la institución, tal como se ve en el Capítulo V.

Este grupo posee un esquema de valores sociales donde predominan perfiles bien marcados de cómo prefieren construir su universidad: una fuerte inclinación hacia lo tecnológico, con criterios universales claros donde prevalezca la competencia, y donde se premie el esfuerzo individual.

También es cierto que sus ingresos no son de los más altos, por tanto es de pensar que sus expectativas respecto a la institución son considerables (postgrados, especializaciones, etc), tanto en lo que hace a sus formaciones específicas a nivel personal, como respecto a las necesidades de formación de sus familiares, ya que sus constricciones económicas limitan sus posibilidades en este sentido presionando fuertemente por el desarrollo en la Regional Norte de alternativas viables en uno y otro de los sentidos comentados.

La inclinación optimista se confirma por la asociación que establecen la percepción de un mejor futuro por la culminación del nuevo edificio, y la percepción de que la institución promueve la integración de sus miembros. Sin duda que son dos dimensiones de la misma autoconstrucción institucional, la material (edilicia) y la humana (social), imprescindibles para el crecimiento y consolidación de la organización.

En síntesis, las afectaciones intersistemas promovidas por el Sistema ecológico en este segmento presenta efectos duales: en un sentido los profesionales permanecen absolutamente ajenos al acontecer institucional; y en otro sentido son particularmente creativos, y sus opiniones predominan fuertemente dentro del par *optimismo vs pesimismo* a favor de la opción por la transformación, expresada en la preferencia por la creación de una nueva universidad pública.

Este es además un grupo que se encuentra enculturizado fuertemente por la Universidad de la República, y que también posee la rica experiencia de la vida profesional, por tanto aunque minoritaria la opinión recabada es verdaderamente fundamental para la *información* de la institución universitaria en la región en el futuro.

## XIV.4 Algunas recomendaciones para mejorar la comunicación en la institución

### XIV.4.1 Planificación y gestión de la comunicación

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.

Asimismo, si bien no ha conspirado a favor de una deslegitimación creciente en sus públicos más alejados, si ha perturbado y frenado la consolidación institucional como entidad descentralizada en el seno de la Universidad de la República. Igualmente nadie puede prevenir que su imagen se vea deteriorada por la insatisfacción de las expectativas y aspiraciones de sus públicos en el futuro.

Necesariamente la Regional Norte si desea configurar una opción universitaria interesante a nivel nacional e internacional, entre otras cosas, deberá promover la creación de un Plan de comunicación que programe las diferentes acciones a realizar en esta materia, apuntando a metas comunes y consensuadas por la población implicada.

En términos globales el Plan debe orientarse a generar estrategias comunicativas que apunten a desarrollar una cultura institucional más homogénea que supere 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)

Las diferentes dimensiones a abordar por dicho Plan son las que se desarrollan a continuación.

### XIV.4.2 Comunicación interna

\* Erradicar el proceso sistemático de desinformación institucional mediante la inclusión de la función comunicacional como una herramienta esencial para la gestión institucional.

\* Promover sistemas de comunicación que vuelvan más transparentes los procesos institucionales y las estructuras, elaborando organigramas reconocibles, y canales de gestión disponibles. Así como generar entre los funcionarios docentes y no docentes, una actitud de servicio, colaboración y promoción de iniciativas que dinamicen positivamente el funcionamiento de la organización y que posibilite en la práctica la construcción de una cultura de colaboración y mejora de la calidad del servicio.

\* Se deben implementar dispositivos de información ágiles y sistemáticos, hoja informativa por ej., como también dispositivos de retroinformación, por ej., buzones de sugerencias. Además generar canales directos vía NTI con las diferentes autoridades jerárquicas de la universidad, tanto locales como centrales.

\* Generar una estructura de la comunicación interna que contemple mutuamente la articulación de ambas sedes sea mediante dispositivos a distancia, mediante encuentros personalizados periódicos y sistemáticos, que permitan un reconocimiento mutuo entre los miembros institucionales.

\* Prever canales efectivos para la comunicación ascendente y horizontal. En el primer caso a nivel de la sede central se deberá disponer de una referencia clara para la adecuada canalización de las iniciativas en este sentido: receptor, destino, y proceso; pero a su vez generar mecanismos de monitoreo y *feed-back*.

\* En lo que hace a la comunicación horizontal deberá priorizarse el empleo de reuniones, dispositivo preferido por los públicos institucionales, planificando además un proceso de capacitación para ello, a efectos de que su utilización se realice en las mejores condiciones y de forma eficaz.

\* Sensibilizar a los docentes que viajan respecto a su papel comunicativo, en la introducción de información al sistema descentralizado, promoviendo una cultura sistemática de colaboración y motivación a los docentes locales, promoviendo incluso la inserción de los docentes locales en actividades a desarrollar en la sede central.

\* Desarrollar acciones que procuren integrar al grupo subordinado al Nivel del núcleo organizacional, mediante mayor reconocimiento y estabilidad.

A nivel del *hardware* institucional crear un sistema de competencias claras y uniforme al conjunto de los servicios para la sede descentralizada, evitando el oportunismo que permite la doble lealtad unificando criterios y difundiendo ampliamente al conjunto de los miembros de la organización. En este sentido comunicar mensajes claros respecto a la carrera académica y sus reglas de ascenso.

\* Planificar el trabajo comunicativo orientado a la integración de los estudiantes especialmente la consecución de rituales durante el año y durante la carrera del alumnado en la sede descentralizada, asociados a la vinculación con la sede central.

La inserción estudiantil deberá apuntar a que se comprenda que no es nada más que un paso por la universidad, sino una fase de aprendizaje vital para la conformación personal y grupal. Acciones de encuentro, sociabilidad, actividades académicas estudiantiles, de promoción de sus trabajos, etc.

\* Acciones de comunicación que se orienten a generar en el estudiantado confianza en la organización descentralizada acompañados por el compromiso de la sede central al nivel que corresponda.

\* Desarrollar estrategias de comunicación orientadas a los profesionales universitarios, procurando generar un sentimiento de pertenencia a la institución y que estén informados del acontecer de la misma. Procurando que la visualicen más como un campo de oportunidades de superación y actualización de sus conocimientos, que como un obstáculo a su desarrollo profesional.

En ese sentido se pueden planificar y difundir, en forma conjunta congresos profesionales (nacionales e internacionales), como igualmente la agenda de actividades de educación permanente, entre otras.

Planificar anualmente actividades de capacitación sobre fuentes de información a nivel institucional, a efectos de favorecer un adecuado flujo de las informaciones, buscando rentabilizar al máximo los canales más apropiados para cada tipo de públicos.

En igual sentido implementar un servicio de información reconocible, que oriente al interesado hacia el canal o fuente adecuada, evitando ruidos y obstáculos para el acceso a la misma.

### **XIV.4.3 Comunicación externa**

#### **XIV.4.3.1 Comunicación externa con el entorno**

\* Promover la realización de acciones de comunicación con el entorno institucional inmediato, especialmente el ámbito educativo universidades, institutos de educación, como también otras instituciones y entidades a nivel local, regional, nacional e internacional, mediante la creación y sostenimiento de una red viva de instituciones y realización de algún evento anual (presencial) que los nuclea.

\* Planificar acciones de capacitación para el desempeño en los medios masivos de comunicación, como en presentaciones públicas: mitines, actos, etc.

#### **XIV.4.3.2 Comunicación externa de relaciones de prensa**

\* Desarrollar las relaciones con la prensa local como prioridad, pero no olvidar integrar acciones en los medios de prensa de alcance nacional. El escenario es el país en su conjunto, aunque el proceso de extensión deberá ser planificado y gradual. Sosteniendo las mismas mediante una sistemática comunicación de informaciones y periódicamente la realización de algún evento de camaradería o reconocimiento con los periodistas y encargados de medios de prensa.

\* Organizar adecuadamente el seguimiento de los recortes de prensa como instrumento de evaluación de la comunicación e imagen institucional.

\* Informar a la sociedad en general en forma sistemática del acontecer institucional, procurando promover la imagen de institución abierta al medio y accesible para el ciudadano común.

#### **XIV.4.3 Comunicación externa de patrocinio y mecenazgo**

\* Promover la inclusión de la RN en todas las actividades de desarrollo social, económico y cultural que se realizan en su ámbito de influencia, auspiciando y apoyando las mismas.

\* Promover acciones de difusión del conocimiento que se produce en su actividad cotidiana.

#### **XIV.4.4 Comunicación visual**

\* Crear y sostener una imagen institucional nítida y confiable que permita la apropiación de la misma por sus miembros, como también su mejor adaptación a ella en forma positiva, centrada en los conceptos de interdisciplinariedad y encuentro personalizado (individuación), conceptos diferenciadores de la institución descentralizada. A su vez destacar los valores universitarios en especial el prestigio histórico de la U de la R, asociado a la idea de innovación y cambio de RN.

\* El nuevo edificio concebido bajo estos conceptos desde su proyección, deberá cumplir un papel central en la creación de la nueva imagen institucional. Asimismo diseñar e instalar una señalética acorde con los mismos ejes de la identidad que se quiere promover.

\* Reinstalar en la comunidad universitaria la idea que la universidad es un agente de transformación y de desarrollo social, basada en el cumplimiento de sus tres funciones esenciales, enseñanza, investigación y extensión, además de un espacio para el intercambio, la discusión de ideas y la promoción de la cultura.

\* Promover el empleo de estos conceptos en la totalidad de los documentos, dispositivos de comunicación, etc. que se emiten en la vida cotidiana de la institución. Además de rediseñar en esta línea la web institucional.

#### **XIV.4.5 Gestión de la comunicación**

\* Promover la sensibilización de los actores institucionales en este sentido, y organizar coordinadamente con los departamentos implicados las diferentes acciones de comunicación a proyectar durante el año, como el seguimiento de las mismas sea mediante los recortes de prensa, o mediante metodologías previstas especialmente para ello.

### **XIV.5 Aportaciones al Modelo Dialéctico de la Comunicación Social**

Luego de lo expresado resulta ampliamente justificada la hipótesis que afirma la pertinencia de aplicar el modelo MDCS para el estudio de la comunicación y la identidad en las organizaciones, en particular las instituciones universitarias.

La utilización metodológica del MDCS, permitió desarrollar y aprovechar de forma óptima los datos referidos a la realidad institucional.

La estructuración del modelo proporciona una guía solvente para la construcción y análisis de la información, sea esta de corte cuantitativo o cualitativo. Demostrando con ello una capacidad heurística (para la producción y ordenamiento de las preguntas e ítems de observación); y analítica (para la previsión de frecuencias y cruces de datos), altamente valorable para aquilatar la importancia del mismo.

La apoyatura sistémica y su apelación a la dialéctica, otorgan al modelo la ductilidad necesaria para incorporar perspectivas de interpretación complementarias, dan riqueza al análisis y permiten extraer la máxima rentabilidad a la información producida.

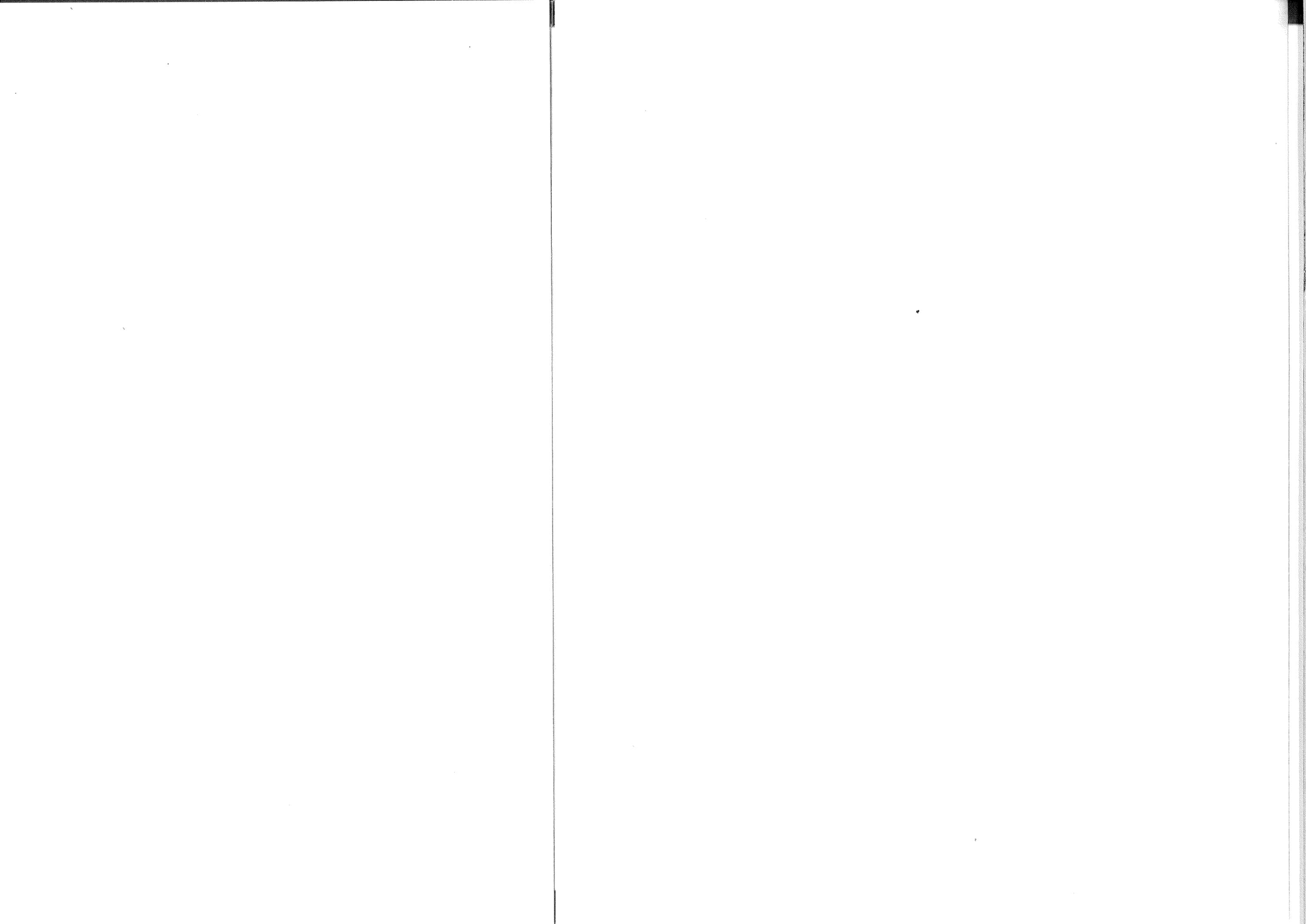
Esta característica amplía las potencialidades heurísticas del modelo para futuros trabajos, promoviendo su adaptación a realidades tan originales como la estudiada, donde la comunicación institucional no adquiere a nivel de la organización un status desarrollado, sino que por el momento esta no es un asunto institucional.

El otro aspecto a destacar de la aportación del MDCS es la rentabilidad demostrada para distinguir los núcleos de la identidad institucional. La capacidad de producir y ordenar la información acerca de la comunicación en la Regional Norte, posibilitó eficientemente la detección de los rasgos más salientes de la personalidad institucional, y especialmente las contradicciones que conviven en las expresiones de la misma, para los distintos públicos analizados.

Igualmente favoreció la detección de las constricciones comunicativas que operan como obstáculos para el desarrollo organizacional.

En este sentido, la aplicación del modelo facilitó la operativización de las dimensiones analizadas, a nivel de cada uno de los sistemas (*autoconstrucción vs heteroconstrucción (SS)*; *autodominio vs heterodominio (SC)*, y *optimismo vs pesimismo (SE)*), de forma que permitió evaluar los procesos históricos de cambio que vive la institución, y juzgar la viabilidad de los objetivos expresados por sus públicos (aspiraciones y expectativas), para orientar esta transformación.

Como aporte para un desarrollo futuro del MDCS, se deriva la necesidad de seguir aplicando el mismo para diversas situaciones organizacionales, procurando identificar componentes estables de menor nivel de abstracción que permitan ir desarrollando el modelo en ese sentido, a efectos de facilitar tanto la comprensión como la utilización de esta potente herramienta teórico-metodológica para el estudio de las comunicaciones organizacionales.



# BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

## A.

ALONSO, Luis Enrique (1998). *La mirada cualitativa en sociología*. Fundamentos, Madrid.

ALVIRA, Francisco (1986). "Diseños de investigación social: criterios operativos", en (pp. 70 - 72) García Ferrando, M.; Ibañez, J.; y Alvira, F.; *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Alianza editorial, Madrid.

ANDERSON, Ralph y CARTER, Irl (1994, 1ª ed. inglés 1990). *La conducta humana en el medio social. Enfoque sistémico de la sociedad*. Gedisa Editorial, Barcelona.

ARANGUREN, J. L. (1982). *Sobre imagen, identidad y heterodoxia*. Taurus, Madrid.

ANTÚNEZ, S. y GAI RÍN, J. (1988). *Organizació de Centres. Experiences, propostes i reflexions*. Graó. Barcelona.

ASOCIACIÓN DE DOCENTES DEL URUGUAY (1994). *Polémica Universitaria N° 1*. ADUR, Montevideo.

ASOCIACIÓN DE DOCENTES DEL URUGUAY (1995). *Polémica Universitaria N° 2*. ADUR, Montevideo.

ASOCIACIÓN DE DOCENTES DEL URUGUAY (1996). *Polémica Universitaria N° 3*. ADUR, Montevideo.

## B.

BADIOU, Alain (1972). *El concepto de modelo*. Siglo XXI, Buenos Aires.

BARBATO, C. y OTROS (1994). *El debate tras la fachada*. Fin de Siglo, Montevideo.

BARDIN, L. (1986, 1ª ed. en francés 1977). *El análisis de contenido*. Akal, Madrid.

BARTOLI, Annie (1992), 1ª ed. en francés 1991). *Comunicación y organización*. Paidós, Barcelona.

BAUDRILLARD, P. (1988, 1ª ed. en francés 1968). *El sistema de los objetos*. Siglo XXI, México.

BAYCE, Rafael (1984). "Relaciones entre la Universidad y el Sistema Educativo", en CLAEH, Seminario *Universidad: transición y transformación*. Documento N° 16. CLAEH, Montevideo.

BAYCE, Rafael (1985). *El sistema educativo uruguayo 1973 - 1983*. CIEP, Montevideo.

BENAVIDES, J. (ed.) (1993). *El director de comunicación*. Edipo/Control, Madrid.

BERELSON, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. The Free Press, Glencoe.

BERGER, Peter y LUCKMANN, Thomas (1993). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores, Buenos Aires.

BERTALANFFY, L. Von (1976). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo y aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica, México.

BETH, H. y PROSS, H. (1987). *Introducción a la Ciencia de la Comunicación*. Anthropos, Barcelona.

BLUMMER, H. (1982). *El interaccionismo simbólico*. Hora, Barcelona.

BOURDIEU, Pierre (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge University Press, Londres.

BOURDIEU, Pierre (1993, 1ª ed. en francés en 1987). *Cosas dichas*. Gedisa, Barcelona.

BOURDIEU, Pierre (1998, 1ª ed. en francés en 1979). *La distinción: criterios y bases nacionales del gusto*. Taurus, Madrid.

BOURDIEU, Pierre (2000). *Intelectuales política y poder*. Eudeba, Buenos Aires.

BRAVSLAVSKY, C. (1982). "Conceptos centrales de política educativa: unidad y diferenciación", en Revista Argentina de Educación, Año I, N° 2, Buenos Aires.

BRICALL, Josep (2000). *Universidad 2000*. Editado por la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas, Madrid.

BROVETTO, Jorge (1994). *Formar para lo desconocido: apuntes para la teoría y práctica de un modelo universitario en construcción*. Documento de Trabajo de Rectorado N° 5. Universidad de la República, Montevideo.

BRUNNER, José Joaquín (1990). *Educación superior en América Latina: cambios y desafíos*. Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile.

## C.

CÁCERES, María Dolores (1985). *Comunicación e integración radiofónica e integración social*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid - Facultad de Ciencias de la Información.

CAFFAREL, Carmen (1985). "El código y el contexto en las expresiones comunicativas", en *Los cuadernos del norte*. Número 29, enero - febrero.

CAFFAREL, Carmen (1986). "Análisis del trabajo expresivo en el habla, considerado como sistema consolidado de expresión", en *Revista de Investigaciones Sociológicas*, Número 33, Madrid.

CAFFAREL, Carmen . Pragmática. "Lenguaje y acción", *Tratado de psicología*, Volumen I *Comunicación y Lenguaje*. Alhambra, Madrid.

CALAHORRO, Francisco (1997). *Fundamentos del protocolo en la comunicación institucional. Guía práctica*. Síntesis, Madrid.

CALLEJA, Tomás (1990). *La universidad como empresa, una revolución pendiente*. Rialp, Madrid.

CALLEJO, Javier (2001). *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Editorial Ariel, Barcelona.

CAMPBELL, Donald y STANLEY, Julian (1979). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Amorrortu, Buenos Aires.

CANTÓN MAYO, I (1996). *La calidad total en los Centros educativos*. Oikos, Barcelona.

CARDONA ANDÚJAR, J (Coord.) (1994). *Metodología innovadora de evaluación de centros educativos*. Sanz y Torres, Madrid.

CASASEMPERE SATORRES, Antoni Vicent (2002). *Curso avanzado de Atlas.ti*. Azande, Alcoy.

CASSINONI, Mario (1962). *Memoria del rectorado*. Universidad de la República – Dpto. de Publicaciones, Montevideo.

CASTRO, Carlos (1987). "Gabinetes de prensa en las universidades: elementos de sistemas de información", en *Universidad y medios de comunicación*, Consejo de Universidades, Madrid.

CEA D'ANCONA, María de los Ángeles (1996). *Metodología Cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Editorial Síntesis, Madrid.

CEPAL (1992). *Educación y conocimiento, eje de la transformación productiva con equidad*. CEPAL, Santiago de Chile.

CICOUREL, Aaron (1982). *El método y la medida en sociología*. Editora Nacional, Madrid.

COOK, T.D. y REICHARDT, C.S. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación evaluativa*. Morata, Madrid.

COSTA, Joan (1992). *Imagen pública. Una ingeniería social*. Fundesco, Madrid.

COSTA, Joan (1994). *Cultura, comunicación y diseño*. Fundesco, Madrid.

COSTA, Joan (1995). *Comunicación corporativa y revolución en los servicios*. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.

COSTA MOROSINI, Marília (Coord.) (1994). *Universidade no Mercosul*. Cortez Editora - CNPQ - FAPERGS, São Paulo.

CROZIER, M. (1965) *El fenómeno burocrático*. Amorrortu, Buenos Aires.

CROZIER, M. (1977) *L'acteur et le système*, SEUIL, París.

CUNHA, Luis Antonio (1993). "Universidad brasileña: la difícil construcción de la autonomía", en *Pensamiento universitario* N°1, Buenos Aires.

## D.

DEAL, Terrence E. y KENNEDY, Allan A. (1986). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Fondo Educativa Interamericano. México. Primera edición en inglés 1982.

DE LA HOZ CASTANYS, Esther y RUBIO CASTRO, Concha. (1997) *File Marker 3.0 para Windows*. Ed. Anaya. Madrid.

DELGADO, Juan Manuel y GUTIÉRREZ, Juan (coord.) (1994). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Síntesis, Madrid.

DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO (2000). *Estadísticas básicas de la Universidad de la República - Catálogo 2000*. Universidad de la República, Montevideo.

## E.

ECO, Umberto (1988). *Apocalípticos e integrados*. Lumen, Barcelona.

EL PUEBLO DE SALTO, 1959 – 1985. Salto.

ESCOLET, Miguel Angel (1984). *Técnicas de evaluación institucional*. Ministerio de Educación y Cultura, Madrid.

ESCOTET, Miguel Angel (1990). *La evaluación institucional universitaria*. Losada, Buenos Aires.

ERRANDONEA, Alfredo (1994). *La nueva Facultad de Ciencias Sociales: ¿cambio o frustración?*. Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo.

ERRANDONEA, Alfredo (1997). "La Universidad futura", en *Cuadernos del CLAEH* N° 78 – 79. CLAEH, Montevideo.

ERRANDONEA, Alfredo (1998). *La Universidad en la encrucijada: hacia otro modelo de Universidad*. Nordan, Montevideo.

## F.

FAJNZYLBERG, F. (1992). "Educación y transformación productiva en equidad", *Revista de CEPAL* N° 47; Santiago de Chile.

FERNÁNDEZ, Adrián; FIRPO, C. y PERERA, M (2000). *Proyección de la matrícula universitaria: período 2000 – 2030*. Documento de Trabajo de Rectorado N° 3. Universidad de la República, Montevideo.

FERNÁNDEZ DEL MORAL, Javier (1983). *Modelo de comunicación científica para una información periodística especializada*. Dossat, Madrid.

FERNÁNDEZ DEL MORAL, Javier (1993). *Fundamentos de la información periodística especializada*. Síntesis, Madrid.

FERNÁNDEZ ENGUITA, Mariano (1992). *Poder y participación en el sistema educativo*. Paidós, Barcelona.

FESTINGER, León A. (1975, 1ª ed. inglés 1959). *Teoría de la disonancia cognoscitiva*. Instituto de Estudios Políticos, Madrid.

FESTINGER, L. y KATZ, D. (1968). *Los métodos de investigación en ciencias sociales*. Paidós, Buenos Aires.

FILGUEIRA, Carlos (1977). *Expansión educacional y estratificación social en América Latina (1960 - 1970)*. UNESCO - CEPAL - PNUD, Buenos Aires.

FLORES, Fernando (1997, 1ª ed. 1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Dolmen, Providencia.

FOUCAULT, M. (1985). *Las palabras y las cosas*. Planeta, Barcelona.

FRIGERIO, Graciela y POGGI, Margarita (1995). *Cara y ceca de la gestión de las instituciones educativas*. Editorial Troquel, Buenos Aires.

FUNDACIÓN SANTILLANA (1989). *La educación postsecundaria ante la sociedad del conocimiento y de las comunicaciones*. Fundación Santillana, Madrid.

## G.

GAIRÍN SALLÁN, Joaquín y DARDER VIDAL, Pere (1998). *Estrategias e instrumentos para la gestión educativa*. Praxis, Barcelona.

GANÓN, Isaac (1960). *Registro general de estudiantes universitarios - 1960*. Instituto de Ciencias Sociales, Montevideo.

GARCÍA de la FUENTE, Olegario (1994). *Metodología de la investigación científica. Cómo hacer una tesis en la era de la informática*. Ediciones CEES, Madrid.

GARFINKEL, Harold (1967) *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

GARMENDIA, José Antonio (1994). *Tres culturas: organización y recursos humanos*. Editorial ESIC, Madrid.

GENTO PALACIOS, Samuel, "La participación", en LORENZO DELGADO, Manuel coordinador (1997). *"La organización y gestión del centro educativo: análisis de casos prácticos"*. Editorial Universitas, Madrid.

GIL RODRÍGUEZ, Francisco y ALCOVER DE LA HERA, Carlos (Coords.) (1999). *Introducción a la psicología de los grupos*. Pirámide, Madrid.

GOFFMAN, Erving (1989, 1ª ed. Inglés 1959). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu Editores, Buenos Aires.

GOFFMAN, Erving (1974). *"Frame Analysis"*. Amorrortu Editores, Buenos Aires.

GOFFMAN, Erving (1995). *Estigma. La identidad deteriorada*. Amorrortu Editores, Buenos Aires. Traducido del original en inglés de 1963.

GOLDHABER, Gerald M. (1977) *Comunicación organizacional*. Logos, México.

GONZÁLEZ, Luis Eduardo (1990). "Calidad de la docencia superior en América Latina", en *Calidad de la docencia universitaria en América Latina y el Caribe*. CINDA, Santiago de Chile.

GREIMAS, A. J. (1987). *Semántica estructural. Investigación metodológica*. Gredos, Madrid.

## H.

HABERMAS, J. (1988). *La lógica de las ciencias sociales*. Tecnos, Madrid.

HARRIS, Marvin (1986, 1ª ed. Inglés 1971). *Introducción a la antropología general*. Alianza Editorial.

HERRERO, Juan Manuel (1994). *Publicidad bancaria en televisión y reproducción de valores*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid - Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.

HOFSTEDE, Geertz. (1999) *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza Editorial, Madrid. Primera edición en inglés 1991.

## I.

IBÁÑEZ, Jesús (1985). *Del algoritmo al sujeto. Perspectivas de la investigación social*. Siglo XXI, Madrid.

IBÁÑEZ, Jesús (1986, 1ª ed. 1979). *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: técnica y crítica*. Siglo XXI, Madrid.

IBÁÑEZ, Jesús (1990). *Nuevos avances en la investigación social. La investigación social de segundo orden. Introducción y selección de textos de Jesús Ibañez*. Anthropos - Suplemento 22, Barcelona.

IGLESIAS, Norma (1999). *Identidad, género y recepción cinematográfica. Danzón y su lectura por género*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid - Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.

IZUZQUIZA, Ignacio (1990). *La sociedad sin hombres. Niklas Luhmann o la teoría como escándalo*. Anthropos, Barcelona.

## J.

JENSEN, K.B. y JANKOVSKY, N.W. (eds.) (1992). *Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas*. Bosch, Barcelona.

JOARISTI, Luis y LIZASOAIN, Luis. (1997) *SPSS para Windows: versión 6.0.1 en castellano*. Paraninfo, Madrid.

JOHNSON, Hans (1991). *La gestión de la comunicación*. Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid.

## K.

KREPS, Gary L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley, Wilmintong, Delaware.

## L.

LAMO DE ESPINOSA, Emilio (1990). *La sociedad reflexiva, sujeto y objeto del conocimiento sociológico*. CIS/ Siglo XXI, Madrid.

LANDINELLI, Jorge (Coord.) (1991). *Universidad: los desafíos de la modernización*. Universidad de la República – Depto. de Publicaciones. Instituto de Ciencia Política, Montevideo.

LEVI-STRAUSS, Claude. (1968) *Antropología estructural*. Eudeba, Buenos Aires.

LIZASOAIN, Luis y JOARISTI, Luis. (1997) *SPSS para Windows: versión 6.0.1 en castellano*. Paraninfo, Madrid.

LÓPEZ FRANCO, E. (1990). *La función social de la universidad*. Narcea, Madrid.

LOSADA VÁZQUEZ, Ángel (1998). *La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*. Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca – Caja Duero, Salamanca.

LUCAS MARÍN, Antonio (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosch, Barcelona.

LUHMANN, Niklas (1996). *Introducción a la teoría de sistemas*. Universidad Iberoamericana, México.

LOZANO, Carlos (1995). *La imagen de las catástrofes a través de la divulgación científica*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid – Facultad de Ciencias de la Información.

## M.

MAYNTZ, Renate (1987, 1ª ed. alemán 1963). *Sociología de la organización*. Alianza Editorial, Madrid.

MARTIN SERRANO, Manuel (1977). *La mediación social*. Editorial Akal, Madrid.

MARTIN SERRANO, Manuel (1993). *La producción social de comunicación*. Alianza Editorial, Madrid.

MARTIN SERRANO, Manuel, PIÑUEL, José Luis, GRACIA, Jesús y ARIAS, María Antonia (1981). *Teoría de la comunicación y Análisis de la Referencia*. Ed. Visor, Madrid.

MARTÍNEZ, Luis Jesús (1996). "La comunicación en el Plan Estratégico de las Organizaciones" en *Anuario Comunicación 1997*. Dircom, Madrid.

MASLOW, Abraham (1995). *El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del Ser*. Kairós, Barcelona.

MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco (1994). *El árbol del conocimiento*. Editorial universitaria. Santiago de Chile.

MATTELART, Armand. (1993). *La comunicación – mundo*. Fundesco, Madrid.

Mc QUAIL, Denis y WINDAHL, Sven (1984). *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. Ediciones de la Universidad de Navarra S.A., Pamplona.

Mc QUAIL, Denis (2000). *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Ed. Paidós, Barcelona. Traducido del inglés.

MEAD, George H. (1999). *Espíritu, persona y sociedad*. Paidós, Barcelona.

MEDINA RIVILLA, Antonio, "La cultura del centro educativo", en LORENZO DELGADO, Manuel coordinador (1997). *La organización y gestión del centro educativo: análisis de casos prácticos*. Editorial Universitas. Madrid.

MERTON, (1995, 1ª ed. inglés de 1949). *Teoría y estructura social*. Fondo de Cultura Económica, México.

MICROSOFT Co. (2001). *Enciclopedia Encarta en español*. Madrid.

MILLS, C.W. (1985, 1ª ed. inglés 1959). *La imaginación sociológica*. Fondo de Cultura Económica, México.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA (1997). *Modelo europeo de gestión de la calidad*. M.E.C., Madrid.

MINTZBERG, H (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Ed. Ariel, Barcelona.

MOLES, Abraham (1975). *Teoría de la información y percepción estética*. Júcar, Madrid.

MORAGAS, Miquel (1981). *Teorías de la comunicación*. Gustavo Gilli, Barcelona.

MUÑOZ, Blanca (1989). *Cultura y comunicación*. Barcanova, Madrid.

MURIEL, María Luisa. (1980). *Comunicación institucional. Enfoque social de relaciones humanas*. Editorial Andina, Quito.

## N.

NOBOA, Alejandro (Coord.) (1996). "Prefacio: las reuniones en el trabajo científico" en *Regional Norte: su producción científica*. Regional Norte – Sede Salto, Salto.

NOBOA, Alejandro (1998). "Una propuesta para el estudio de la identidad y la comunicación en las instituciones públicas: el caso de Regional Norte – Universidad de la República", en *Razón y palabra*, revista electrónica. Instituto Tecnológico de Monterrey, México.

NOBOA, Alejandro y ARELLANO, Enrique (1999). "Reflexiones de la comunicación mediada", entrevista al Prof. J.L. Piñuel Raigada, en *Razón y palabra*, revista electrónica. Instituto Tecnológico de Monterrey, México.

## O.

ODDONE, Juan Antonio y PARIS DE ODDONE, Blanca (1963). *Historia de la Universidad de Montevideo*. Universidad de la República, Montevideo.

OLESKER, Daniel (1995). "La Universidad debe transformarse", *Polémica universitaria* Nº 3. ADUR, Montevideo.

## P.

PARRA LUNA, Francisco. (1998, 1ª edición 1983). *Elementos para una teoría formal del sistema social*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

PERROW, Charles (1998). *Sociología de las organizaciones*. Mc Graw Hill, Madrid.

PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Richard H. (1982) "In Search of Excellence: Lesons from America's Best Run Companies", Harper & Row, Nueva York.

PIÑUEL RAIGADA, J.L. (1983). *Producción, publicidad y consumo*. Vol I y II. Fundamentos, Madrid.

PIÑUEL RAIGADA, J.L. (1989) *La expresión. (Una introducción a la Filosofía de la Comunicación)*. Ed. Visor Libros, Madrid.

PIÑUEL RAIGADA, J.L. y WESTPHALEN, M.H. (1993). *La dirección de comunicación. Prácticas profesionales*. Diccionario Técnico. Ediciones del Prado, Madrid.

PIÑUEL RAIGADA, J.L. y GAITAN MOYA, J.A. (1995) *Metodología general. Conocimiento científico e investigación en comunicación social*. Síntesis, Madrid.

PIÑUEL RAIGADA, J.L. (1997) *Teoría de la comunicación y gestión de organizaciones*. Síntesis, Madrid.

PIÑUEL RAIGADA, J.L. y GAITAN MOYA, J.A. (1999) *Técnicas de investigación en comunicación social*. Síntesis, Madrid.

PIÑUEL RAIGADA, J.L.. (2001) *La mediación comunicativa y la construcción de identidades: el nacionalismo de Québec*. Publicación electrónica [www.ucm.es/info/mdcs](http://www.ucm.es/info/mdcs). Madrid.

PIÑUEL RAIGADA, J.L. y GARCÍA LOMAS, J. I.. (2001) *Autopoiésis y comunicación*. Publicación electrónica [www.ucm.es/info/mdcs](http://www.ucm.es/info/mdcs). Madrid.

PIÑUEL RAIGADA, J.L. (2002) *Episemeología, metodología y técnicas de análisis de contenido*. Publicación electrónica [www.ucm.es/info/mdcs](http://www.ucm.es/info/mdcs). Madrid.

PIZARRO, Narciso (1998). *Tratado de metodología de las ciencias sociales*. Siglo XXI, Madrid.

PODER EJECUTIVO – REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY (1958). *Ley Orgánica de la Universidad De La República*. Diario Oficial, Montevideo.

POZO, del. Marisa (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna*. Fragua, Madrid.

RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA (1987). *Ordenanza de la Regional Norte – Universidad de la República*. Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo.

## R.

RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA (1997). *La Universidad de la República en un tiempo de cambios: críticas y propuestas para la transformación de la Educación Superior*. Universidad de la República, Montevideo.

RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA (2001). *Plan Estratégico de la Universidad de la República. Documento de Trabajo del Rectorado N° 10*. Universidad de la República, Montevideo.

REGIONAL NORTE – SEDE SALTO (2000). *Plan de Desarrollo Institucional 2001 – 2005*. RNSS, Salto.

REGIONAL NORTE – SEDE SALTO (1999). *Informes para la Memoria del Rectorado*. RNSS, Salto.

REGIONAL NORTE – SEDE SALTO (2001). *Informes para la Memoria del Rectorado*. RNSS, Salto.

REGIONAL NORTE – SEDE SALTO (2001). *Autoevaluación Institucional de Regional Norte – Universidad de la República. Primera Versión*. RNSS, Salto.

REGOUBY, Christian (1989). *La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa*. Gestió 2000, Barcelona. Traducido de la edición en francés de 1988)

RIBEIRO, Darcy (1971). *La universidad latinoamericana*. Universitaria, Santiago de Chile.

RITZER, George (1996, trad. Inglés 1993). *Teoría Sociológica clásica*. Mc Graw Hill, Madrid.

RITZER, George (1996, trad. inglés 1993). *Teoría Sociológica contemporánea*. Mc Graw Hill, Madrid.

RODRIGO ALSINA, Miquel (1989). *Los modelos de la comunicación*. Editorial Tecnos, Madrid.

RODRIGUEZ FERNANDEZ, Andrés (coordinador) (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Editorial Pirámide, Madrid.

RUBIO CASTRO, Concha y DE LA HOZ CASTANYS, Esther. (1997) *File Marker 3.0 para Windows*. Ed. Anaya. Madrid.

RUIZ RUIZ, José María (1989). *La evaluación de programas educativos*. Parte III Escuela Española, Madrid.

RUIZ RUIZ, José María (1990). *Hacia un modelo comprensivo en la organización educativa de un Centro*, en "Bordón 42", Madrid.

RUIZ RUIZ, José María (1995). *Evaluación de Programas Educativos, Centros y Profesores: Evaluación en el marco de la autonomía institucional*. Parte II, Capítulo VII. Universitas, Madrid.

RUIZ RUIZ, José María (1998). *Cómo hacer una evaluación de centros educativos*. Narcea, Madrid.

RUIZ RUIZ, José María (1998). *Cómo mejorar la institución educativa: evaluación de la innovación y del cambio. Análisis de casos*. Magisterio, Bogotá.

## S.

SALVARREY REBOLLO, Luis María (2002). *Estadística*. Ateneo Ayuú, Salto.

SÁNCHEZ DE LA YNCERA (1994). *La mirada reflexiva de G.H. Mead, sobre la sociabilidad y la comunicación*. CIS/ Siglo XXI, Madrid.

SANCHEZ GUZMÁN, José Ramón (1986). *Tratado general de relaciones públicas*. Fundación Universidad – Empresa, Madrid.

SANCHEZ CARRION, Juan Javier (1996). *Manual de análisis de datos*. Alianza Editorial, Madrid.

SANTOS GUERRA, Miguel Angel (1998, 1ª ed. 1990). *Hacer visible lo cotidiano*. Akal, Madrid.

SCHEIN, Edgar (1982). *Psicología de la organización*. Prentice Hall, México.

SCHRAMM, W. (1982) editor. *La ciencia de la comunicación humana*. Grijalbo, México. Original en inglés en 1980.

SCHVARSTEIN, Leonardo (1998). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. Paidós, Buenos Aires.

SCHVARSTEIN, Leonardo (1997, 1ª ed. en 1992). *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Paidós, Buenos Aires.

SEBASTIÁN DE ERICE, José R. (1994). *Erving Goffman, de la interacción focalizada al orden interaccional*. CIS/ Siglo XXI, Madrid.

SETIÉN, María Luisa (1993). *Indicadores sociales de calidad de vida. Un sistema de medición aplicado al País Vasco*. CIS - Siglo XXI, Madrid.

SPÓSITO, Rafael (1989). "Universidad y proyectos modernizadores" en Cuadernos de Marcha N° 49, Montevideo.

STUFFLEBEAM, D.L. y SHINKFIELD, A.J. (1989). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Paidós/ M.E.C., Barcelona.

SUTZ, Judith (editora) (1993). "Relaciones entre la Universidad y el Sector Productivo. Experiencias, dificultades y desafíos", Cuadernos del Uruguay N° 3. Universidad de la República, Montevideo.

## T.

TEDESCO, Juan Carlos (1971). "Modernización y democratización en la Universidad argentina. Un panorama histórico", en *Modernización y democratización en la Universidad Latinoamericana - Jornadas universitarias N° 3*. Corporación de Promoción Universitaria, Santiago de Chile.

TEJEDOR, J.A. (1994). *Autonomía institucional de los centros educativos: presupuestos, organización, estrategias*. Universidad Deusto, Bilbao.

TRTIBUNA SALTEÑA, 1957 - , Salto.

**ESTE LIBRO PERTENECE A:**

NOMBRE

DIRECCION

TELEFONO

LOCALIDAD



**ATENEO AYUI**

---

Queda autorizada toda reproducción total o parcial del contenido de esta publicación realizada sin fines comerciales, siempre que se cite la fuente de la misma.

DISEÑO y DIAGRAMACION: DG Soledad Ferreira  
Impreso en Uruguay / Printed in Uruguay por  
Rolypel Ltda.

2005 / Salto, Uruguay

El autor, sociólogo desde 1990 y doctor en sociología desde 2002. En su esfuerzo enfáticamente menos preocupado por el culto a la ciencia especializada, y si fuertemente motivado por las transformaciones que viven las personas individual y grupalmente consideradas. Respaldando más la posibilidad de construir una ciencia social desde los márgenes disciplinares donde emerjan con fuerza las



condiciones y percepciones de los implicados en los fenómenos para que sean incluidas en los itinerarios de los cambios sociales.