

- **Género** artículo
- **Título** Contrdicciones de identidad y la descentralización universitaria
- **Autor** Alejandro Noboa
- **Fecha** 20/3/2006

**Breve semblanza del autor** Alejandro Noboa es doctor por la Universidad Complutense de Madrid desde 2002, ejerce como profesor en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República desde 1992. Ha realizado investigaciones en el campo de la sociología de las organizaciones, imagen y comunicación de organizaciones donde ha elaborado un sinnúmero de documentos de trabajo. Ha publicado el libro “Comunicación and descentralización” en 2005 y varios artículos en revistas especializadas y de divulgación (Uruguay y México). Además ha ejercidos cargos en la gestión universitaria coordinando la autoevaluación institucional.

- **Dirección electrónica** [anoboa@smqs.com.uy](mailto:anoboa@smqs.com.uy)

Título: *Contradicciones de identidad y descentralización universitaria*

Dr. Alejandro Noboa

ABSTRACT: 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”. En esta ponencia se analizan algunas condiciones de existencia y su correlato comunicacional en una institución descentralizada (Regional Norte) de otra mayor (Universidad de la República) mostrando como dichas condiciones develan una situación de dominación centralizada a pesar de las declaraciones de las autoridades en pro de desarrollar la sede descentralizada.

Title: Identity contradictions and university decentralization.

Dr. Alejandro Noboa

ABSTRACT: The study of the communications on the organizations in process of change becomes a relevant perspective if we accept that the process of change or transformation not always go along very well with the change or the transformation of image. The same images subsist

Autor: Alejandro Noboa Silva

sometimes making difficult the change or transformation, and, on the contrary, the internal and external images may change while the “social existence” conditions remain unchanged. In this paper we analyze some conditions of existence and the related communication in an institution decentralized (Regional Norte) that is part of another bigger institution (Universidad de la República) showing how such conditions reveal a situation of central domination in spite of the declaration of the authorities about decentralize the site.

## ARTÍCULO:

### *Contradicciones de identidad y descentralización universitaria<sup>1</sup>*

Alejandro Noboa

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”.

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).

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.

---

<sup>1</sup> Ponencia presentada en las Segundas Jornadas Nacionales de Formación Docente Continua, 7 – 8 – 9 de setiembre de 2005. San Luis (Argentina).

Autor: Alejandro Noboa Silva

## I.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).

### 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

Autor: Alejandro Noboa Silva

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.

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>2</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

---

<sup>2</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.

Autor: Alejandro Noboa Silva

(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>3</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

<sup>3</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” dentro de los principios más generales con los cuales concuerda la cultura organizativa en cuestión.

Autor: Alejandro Noboa Silva

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.

### I.3 Identidad e imagen en las instituciones universitarias 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.”

Autor: Alejandro Noboa Silva

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 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.

**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



atención a los fenómenos comunicacionales. Ambos de crecimiento no planificado, hiper de la gestión institucional, por un lado; y una falta de comunicación que las universidades en la sociedad, desconociendo virtualmente sus aspectos, como viceversa, la sociedad desconoce los problemas de ocupación por los problemas comunicativos que se genera en crecimiento, en la medida que no fluye una comunicación 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 la 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).

## 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.3 Comunicación y Universidad

### III.3.1 Surgimiento y lugar actual 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

**Autor: Alejandro Noboa Silva**

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)”.

### **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.

Autor: Alejandro Noboa Silva

### 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.”

Autor: Alejandro Noboa Silva

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 la más amplia participación de la sociedad uruguaya.

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

#### 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,

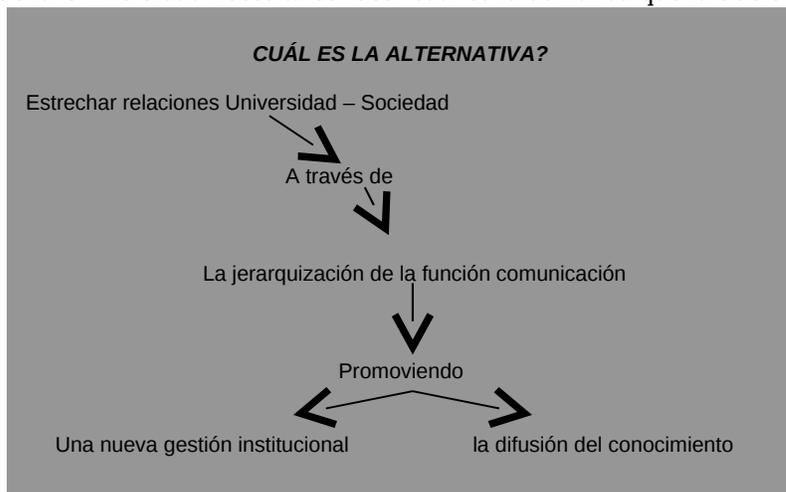
\* adaptación a la ecuación de desarrollo del país.

Elaboración propia, 2002

Autor: Alejandro Noboa Silva

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.

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).

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 reduda 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 comunicación en la gestión institucional.

### **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

Autor: Alejandro Noboa Silva

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>4</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 apartados 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.

## V.2 La Regional Norte – Sede Salto: historia del asentamiento universitario

En los últimos años de la década de 1950<sup>5</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>6</sup>. Aquí se concretaron entre otras, actividades

<sup>4</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).

<sup>5</sup> Concretamente el 4 de mayo de 1957, se inauguran los cursos de derecho y notariado en el Instituto Politécnico Osimani Llerena.

<sup>6</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

Autor: Alejandro Noboa Silva

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.

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>7</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>8</sup>

---

mejoramiento en los salarios, de establecimiento de una proveeduría municipal; hasta se habla de establecer una Facultad del Litoral.”

<sup>7</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>8</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 y el Ingeniero Agrimensor Danilo Goslino, designado como Director de los cursos universitarios en Salto.

**Autor: Alejandro Noboa Silva**

Tres acontecimientos marcaron la etapa de formalización<sup>9</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>10</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.

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>11</sup>.

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.

El 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>12</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.

<sup>9</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>10</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.

<sup>11</sup> Ordenanza de Regional Norte – Universidad de la República, consagra el estatuto de Escuela Universitaria dentro de la Ley Orgánica.

<sup>12</sup> Plasmado en lo que se denominó Comité Popular de Apoyo a la Regional Norte

Autor: Alejandro Noboa Silva

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>13</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>13</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.

Autor: Alejandro Noboa Silva

**V.3 La Regional Norte – Sede Salto: ubicación geográfica y servicios**

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.

- 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

Autor: Alejandro Noboa Silva

Instituto Nac. de Enfermería	Enfermería	4,5	4,5
Escuela U. de Música	Música Dirección Coral	4	4
Escuela U. de Música	Música Ejecución 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 – Trabajo 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.

## Los límites del desarrollo

### VII.1.1 La estabilidad del personal

La dinámica institucional 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 la dialéctica que se produce entre la alternativa de autoconstrucción y heteroconstrucción institucional.

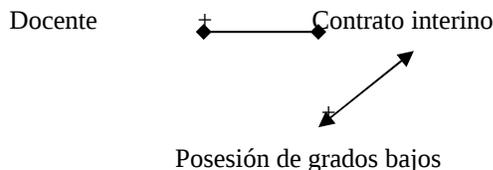
Del total de componentes del núcleo encuestados 80% resultaron ser docentes y un 20% funcionarios no docentes. Un 45% del total están contratados en forma efectiva por la institución y la mayoría del 55% son interinos tomando la población en su conjunto.

Los datos evidencian una clara falta de confianza en la propuesta descentralizadora cuando se estudia la situación de los docentes, es decir, no se está procediendo en el sentido de promover la construcción institucional 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 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.



Autor: Alejandro Noboa Silva



La pirámide de grados, describe porcentajes del 66% para niveles bajos, el 24% para niveles medios y un 10% para niveles altos.<sup>14</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.

Los interinatos recaen sobre los docentes, docentes de grados bajos y pertenecientes a Regional Norte. En tanto las efectividades recaen sobre los funcionarios no docentes radicados en Regional Norte independientemente de su grado.

Si se tiene en cuenta que la institución tiene una doble configuración (Salto, Montevideo) 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 en lo que a recursos humanos refiere.

Estos datos se aclaran al observar que el 100% de los funcionarios no docentes incluidos 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.

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 sin duda un bajo nivel de estabilidad del personal en ambos casos.

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.

<sup>14</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).

Autor: Alejandro Noboa Silva

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**

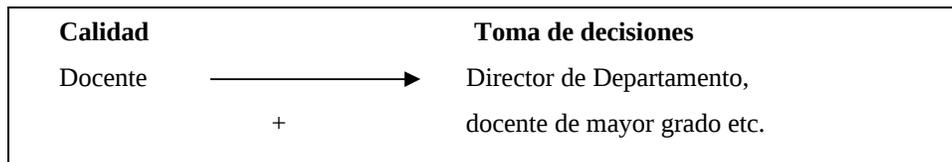
La dinámica que muestran estos datos habla de la verticalidad en la toma de decisiones cuando atañe a las contrataciones para nuevos cargos y ascensos en el servicio la misma se hace evidente. La iniciativa mayoritaria en materia de toma de decisiones la ejercen las autoridades radicadas en la sede de 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.

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.

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.

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

Autor: Alejandro Noboa Silva

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 institucional un organigrama vertical (14,3%), no siendo menor el 12% de entrevistados que responden no saber o no contestan.

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.

**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**

Autor: Alejandro Noboa Silva

**respecto al acontecer institucional (expresado en el alto porcentaje de no respuesta), describen con precisión cuáles son los obstáculos en el proceso de construcción de la institución.**

### 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*.

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.

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.

De hecho, en los tres ítems 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*,

Autor: Alejandro Noboa Silva

*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.

En el caso de las comunicaciones de mayor jerarquía para la institución (cuando los contenidos son 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.

**Como se constata en los datos, 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 centro en desmedro de la institución descentralizada.**

### VII.2.2 *Los dispositivos de la comunicación*

**Para asignar tareas en el servicio que es una decisión de tipo operativo, se realizan predominantemente comunicaciones vía fax, email o en reuniones deslocalizadas realizadas en Montevideo.**

Autor: Alejandro Noboa Silva

**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 locales, 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.

### 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*.

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*.

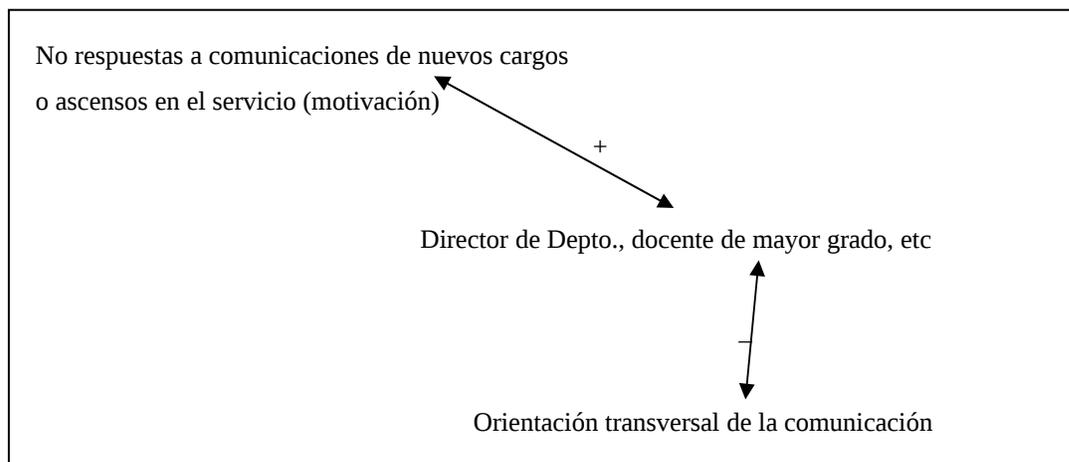
El tercer lugar, (también para todos los tipos de comunicación), lo ocupa la comunicación *transversal*, y en último lugar también en los tres tipos de contenidos está la comunicación

Autor: Alejandro Noboa Silva

*ascendente*. En otras palabras están relegadas a último término las potenciales voces promotoras de la autoconstrucción institucional.

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*.

Autor: Alejandro Noboa Silva

**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*.

Autor: Alejandro Noboa Silva

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.

**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.**

### 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*.

Autor: Alejandro Noboa Silva

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 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.

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.**

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. El 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.

### **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:

Autor: Alejandro Noboa Silva

- 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 1°, el 3° y el 4° item valorado se encuentran relacionados a la situación de dependencia de la institución analizada, no así el 2° y el 5°, 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.

- 1° mayores vínculos con la actividad privada y con los sectores sociales (14,9%)

**Autor: Alejandro Noboa Silva**

- 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.**

**A los ojos de los entrevistados, queda relegada la posibilidad de convertirse en otra universidad pública.**

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.

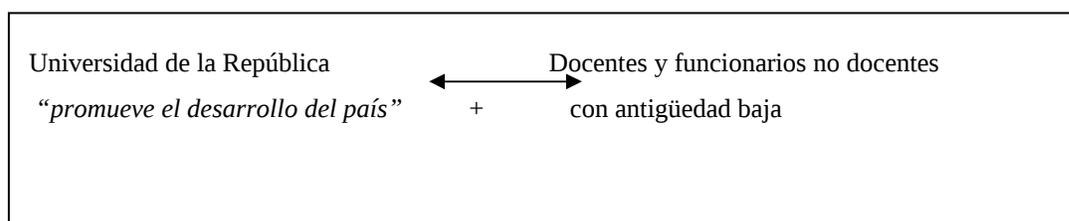
Para el caso de la Regional Norte este porcentaje de cambio cae hasta un 64,3% en el colectivo que se está analizando, y aparece además un porcentaje elevado de no respuesta que se interpreta como desconocimiento de la problemática.

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.

Autor: Alejandro Noboa Silva

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.

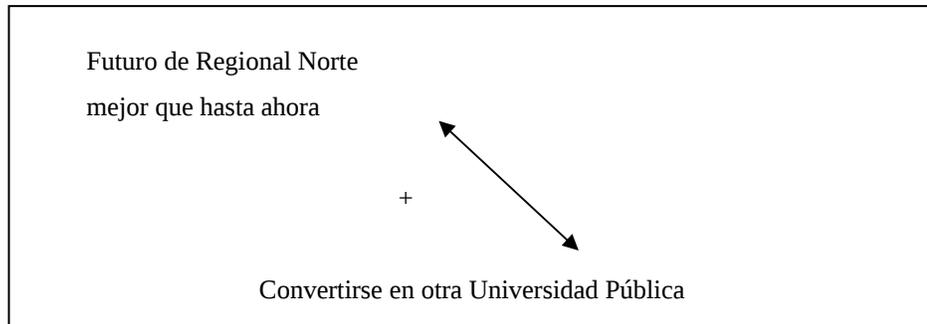
Si el problema considerado son, en cambio, *las relaciones con el sistema político*, y se cruza con la variable *expectativa de futuro de RN*, las relaciones lógicas entre las categorías corresponden a la interdependencia que tiene signo positivo cuando las opiniones respecto al futuro son mejores que hasta ahora, pero le resulta indiferente ese item como problema institucional.

En cuánto 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*.

Autor: Alejandro Noboa Silva

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.



## Conclusiones

Parece una verdad de Perogrullo pero resulta una conclusión clara que más allá de los simposios y eventos que se organicen con ese motivo, sino se afinca el personal no se tiene institución ni por tanto verdadera descentralización.

Por otro lado en la medida de que la pirámide de grados se encuentre achatada sosteniendo la mayoría en grados bajos y además de interinos la precariedad institucional está a la vista.

En lo que hace a la toma de decisiones cuando se trata de los asuntos relevantes o mejor aún vertebradores de la institución, como por ejemplo la contratación de nuevos cargos o ascensos en el servicio, las mismas se muestran verticales y deslocalizada. En otras palabras se toman en Montevideo y no en la propia institución descentralizada, incluso más los actores desconocen quienes son los encargados de tomarlas.

Obviamente que a este comportamiento del poder le sigue un uso acorde de los dispositivos de comunicación prevaleciendo la carta y las circulares.

Incluso cuando las tareas son operativas la comunicación también se produce a distancia mediante fax o mail que son instrumentos de trabajo a distancia.

Autor: Alejandro Noboa Silva

Nuevamente se observa la centralización si giramos el análisis a la orientación de la comunicación, esta se muestra descendente y centralizada cuando apuntan a la información y a la motivación. Sólo resulta transversal cuando su contenido es la formación. Con este panorama, sin duda, que la institución está bastante más centralizada de lo que parece.

En cuanto al clima, los miembros institucionales declaran que las relaciones internas son insatisfactorias y a esto lo acompañan con una opinión pesimista sobre el futuro agravando aún más la situación en Regional Norte.

En tanto la Regional Norte a los ojos de los entrevistados requiere mayores vínculos con la actividad privada y con sectores sociales, y por mayor coordinación entre los servicios y entre estos y la Dirección.

Las opiniones desconocen el verdadero sistema de control vía la toma de decisiones y el uso de la comunicación como se vio anteriormente describiéndola con un alto grado de aislamiento.

Sin duda que el enfoque adoptado para esta investigación permite desnudar el modelo de control institucional que deja en segundo plano las iniciativas de la organización descentralizada en todos sus campos, relegando sus aspiraciones y sus compromisos. Desean para la nueva institución el desarrollo de nuevas propuestas académicas, la culminación del nuevo edificio y obtener como es razonable más autonomía académica y financiera.

Emerge de este análisis el largo y aún tortuoso camino que transita la institución, manteniendo vigentes un sinnúmero de barreras para el desarrollo descentralizador. La necesidad de implicar a los miembros institucionales respetando sus propias imágenes es un requisito indispensable para lograr producir una institución amigable y que crezca de acuerdo a las expectativas de su entorno social.

## **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

ARANGUREN, J. L. (1982). *Sobre imagen, identidad y heterodoxia*. Taurus, Madrid.

Autor: Alejandro Noboa Silva

ANTÚNEZ, S. y GAIRÍN, J. (1988). *Organizació de Centres. Experiences, propostes i reflexions*. Graó. Barcelona.

ASOCIACIÓN DE DOCENTES DEL URUGUAY (1994). *Polémica Universitaria N° 1*. ADUR, Montevideo.

BARBATO, C. y OTROS (1994). *El debate tras la fachada*. Fin de Siglo, Montevideo.

BARTOLI, Annie (1992), 1ª ed. en francés 1991). *Comunicación y organización*. Paidós, Barcelona.

BAYCE, Rafael (1985). *El sistema educativo uruguayo 1973 – 1983*. CIEP, Montevideo.

BENAVIDES, J. (ed.) (1993). *El director de comunicación*. Edipo/Control, Madrid.

BERGER, Peter y LUCKMANN, Thomas (1993). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores, Buenos Aires.

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.

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.

Autor: Alejandro Noboa Silva

BRUNNER, José Joaquín (1990). *Educación superior en América Latina: cambios y desafíos*. Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile.

CALLEJA, Tomás (1990). *La universidad como empresa, una revolución pendiente*. Rialp, Madrid.

CANTÓN MAYO, I (1996). *La calidad total en los Centros educativos*. Oikos, Barcelona.

CASTRO, Carlos (1987). “Gabinetes de prensa en las universidades: elementos de sistemas de información”, en *Universidad y medios de comunicación*, Consejo de Universidades, Madrid.

CEPAL (1992). *Educación y conocimiento, eje de la transformación productiva con equidad*. CEPAL, Santiago de Chile.

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.

CUNHA, Luis Antonio (1993). “Universidad brasileña: la difícil construcción de la autonomía”, en *Pensamiento universitario* N°1, Buenos Aires.

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.

ESCOTET, Miguel Angel (1990). *La evaluación institucional universitaria*. Losada, Buenos Aires.

Autor: Alejandro Noboa Silva

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.

FERNÁNDEZ DEL MORAL, Javier (1983). *Modelo de comunicación científica para una información periodística especializada*. Dossat, Madrid.

FERNÁNDEZ ENGUITA, Mariano (1992). *Poder y participación en el sistema educativo*. Paidós, Barcelona.

FRIGERIO, Graciela y POGGI, Margarita (1995). *Cara y ceca de la gestión de las instituciones educativas*. Editorial Troquel, Buenos Aires.

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.

GOLDHABER, Gerald M. (1977) *Comunicación organizacional*. Logos, México.

HOFSTEDDE, 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.

KREPS, Gary L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley, Wilmintong, Delaware.

Autor: Alejandro Noboa Silva

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.

MARTIN SERRANO, Manuel (1993). *La producción social de comunicación*. Alianza Editorial, Madrid.

MARTÍNEZ, Luis Jesús (1996). “La comunicación en el Plan Estratégico de las Organizaciones” en *Anuario Comunicación 1997*. Dircom, Madrid.

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.

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.

Autor: Alejandro Noboa Silva

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) *Epismeología, metodología y técnicas de análisis de contenido*. Publicación electrónica [www.ucm.es/info/mdcs](http://www.ucm.es/info/mdcs). Madrid.

POZO, del. Marisa (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna*. Fragua, Madrid.

REGIONAL NORTE – SEDE SALTO (2001). *Autoevaluación Institucional de Regional Norte – Universidad de la República. Primera Versión*. RNSS, Salto.

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID (1995). *Proyecto Libro Blanco de la Universidad Complutense. Informe de la Comisión de Comunicación Institucional e identidad corporativa*. Universidad Complutense, Madrid.

Autor: Alejandro Noboa Silva

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.

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA (1998). *Breve historia de la Universidad de la República*. Universidad de la República, Montevideo.

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA (1999). Foro: *Por los caminos de la descentralización. Presencias y ausencias de la Universidad de la República en el territorio nacional*. Universidad de la República, Montevideo.

VILLAFANE, Justo (1993 y 1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ed. Pirámide, Madrid.

WEIL, Pascale (1992). *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Paidós, Barcelona.

ZARCO, Victoria y ARDID, Carmen, *La comunicación y su importancia en las organizaciones* (137 – 152); en Rodríguez Fernández, A. (coord.) (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Editorial Pirámide, Madrid.