



**Universidad Nacional de La Plata
Facultad de Periodismo y Comunicación Social**

Tesis de Grado

Comunicación interna en UCIAPA: Intervención institucional

Autoras:

Brandolín Góngora, María Virginia
Morante, Gisela Rocío

Directora: Ayelen Sidun

PROLOGO

Hemos elegido realizar nuestra práctica de comunicación en y sobre UCIAPA – Unión del Comercio la Industria y el Agro de Punta Alta-. Se trata de una entidad gremial empresaria, sin fines de lucro, con 85° años de historia en el Partido de Coronel Rosales, Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires.

Nos encontramos con el desafío de generar planes para obtener resultados y explicar – ante una Comisión Directiva – las propuestas y fundamentar nuestra intervención; principalmente, fundamentar la inversión que la entidad realizaría para llevar adelante un trabajo de planificación y gestión de la comunicación interna.

Fue un desafío pensar la comunicación estratégicamente en organizaciones donde la mirada instrumental de la comunicación prima. Es por esto que, a partir de nuestra intervención y del proceso de diagnóstico, planificación y gestión que realizamos en UCIAPA, pudimos vivenciar y aprehender que: al hablar de comunicación hablamos de un proceso de negociación de sentidos vigentes en una comunidad y en un contexto determinado que requiere de revisar periódicamente los significados que conforman la cultura organizacional.

El presente trabajo esperamos sea reflejo de la articulación entre teoría y práctica, además del resultado de nuestra experiencia.

Virginia Brandolín y Gisela Morante

INDICE

Agradecimientos.....	Pág.5
Capítulo 1: Historias y Contextos.....	Pág.7
1.1 Historia y Descripción de UCIAPA	Pág. 9
Capítulo 2: Marco teórico conceptual	Pág. 16
2.1 Diagnóstico desde la Comunicación.....	Pág. 17
A) Tipos de Diagnóstico	
B) Herramientas	
2.2 Planificación.....	Pág. 20
A) Estrategias de Desarrollo	
B) Gestión Comunicacional	
2.3 Comunicación/es.....	Pág. 22
2.4 Identidad y Cultura Organizacional.....	Pág. 24
A) Misión Visión Valores	
2.5 Conceptos Complementarios.....	Pág. 26
A) Actores Sociales	
B) El Discurso y sus construcciones	
C) Vínculo / Comunidad / Organización	
Capítulo 3: Marco Metodológico.....	Pág. 33
3 . 1 Nuestras primeras definiciones metodológicas.....	Pág. 34
3 . 2 Sondeo de Asociados.....	Pág. 34
3 . 3 Entrevistas a la Comisión Directiva.....	Pág. 37
A) Entrevistas en Profundidad	
B) Misión Visión Valores	
Capítulo 4: Planificación.....	Pág. 40
4.1 Título del Proyecto	
4.2 Glosario	
4.3 .Breve descripción del proyecto	
4.4 Datos del Ente ejecutor	
4.5 Consideraciones necesarias para fortalecer la institución	
4.6 La Propuesta	
4.7 Justificación	

4.8	Objetivo General	
4.9	Objetivos específicos o inmediatos	
4.10	Metas	
4.11	Cronograma de actividades	
4.12	Insumos o recursos	
4.13	Presupuesto	
4.14	Impacto social alcanzado	
4.15	Impacto social Indirecto	

Anexos

1)	Entrevistas.....	Pág. 51
2)	Sondeos.....	Pág. 54
3)	Misión Visión Valores.....	Pág. 62
	Bibliografía.....	Pág. 68

AGRADECIMIENTOS

Les queremos agradecer principalmente a nuestras familias que nos han hecho el “aguante” durante todos estos años y durante toda nuestra carrera.

Agradecerles a nuestros ex compañeros de la facultad que siempre estuvieron ahí para ayudarnos y darnos una mano todas las veces que lo necesitamos.

CAPÍTULO 1

HISTORIAS Y CONTEXTOS

La representación gremial empresaria¹ viene de larga data. Como expone Eduardo Benedetti en su texto “*Análisis de las Posiciones políticas y económicas de las Entidades Gremiales Empresarias de 1810 a nuestros días*”, se puede decir que donde funcionó un mercado o feria existieron uniones de empresarios en defensa de derechos y exigencia de deberes para el funcionamiento de los mismos.

La acción corporativa de los artesanos era en defensa de los “dioses” hechos por los hombres. El Dios único terminaba con su negocio. Siglos más adelante, las corporaciones de oficios fueron la expresión de unidad de artesanos que se constituyeron en toda Europa y tuvieron por misión la defensa de la actividad económica, relacionada con un oficio concreto, poniendo acento en la seriedad y responsabilidad en ese oficio. Luego, las corporaciones declinan en los siglos XVI y XVII lo que hace que surja la necesidad de estructuras que las reemplacen.

En lo que respecta a nuestro país, Mariano Moreno, Manuel Belgrano y Castelli, mostraron claros intentos de hacer el progreso económico de la Colonia. Estos siembran a través de sus ideas la oposición al monopolio español que defendían comerciantes y artesanos que se beneficiaban de esa situación.

La representación de hacendados de Moreno puede catalogarse como una defensa del libre cambio mirando, por sobre todas las cosas, la necesidad de tener la posibilidad de un comercio franco, libre y amplio con Gran Bretaña.

Moreno y Belgrano encuentran en la defensa de los agricultores y labradores el ariete necesario para hacerlos crecer y lograr adhesiones para enfrentar al monopolio que bloqueaba el progreso. Estos hechos anteriores a la Revolución de Mayo abren el camino a las primeras organizaciones de nuestro país.

La primera Sala de Comercio tenía un servicio de información sobre la entrada y salida de buques del puerto de Buenos Aires Montevideo. Esta misma, integrada por comerciantes ingleses, fue un aliado incondicional y socio fundamental en los negocios. Para el año 1822 ya funcionaban: una Bolsa Mercantil y una Sociedad de Corredores con más de 200 comerciantes se reunían para impulsar las transacciones.

La industria nacional sumamente incipiente se desenvolvía, al mismo tiempo, que nacían los primeros intentos de unidad gremial agropecuaria. Los industriales, no realizaban ningún intento de unidad. La defensa de la industria partía más de las posiciones políticas que de los mismos industriales. En Julio de 1866 se funda la Sociedad Rural Argentina.

¹ Benedetti, Eduardo (2010) “*Análisis de las Posiciones políticas y económicas de las Entidades Gremiales*”

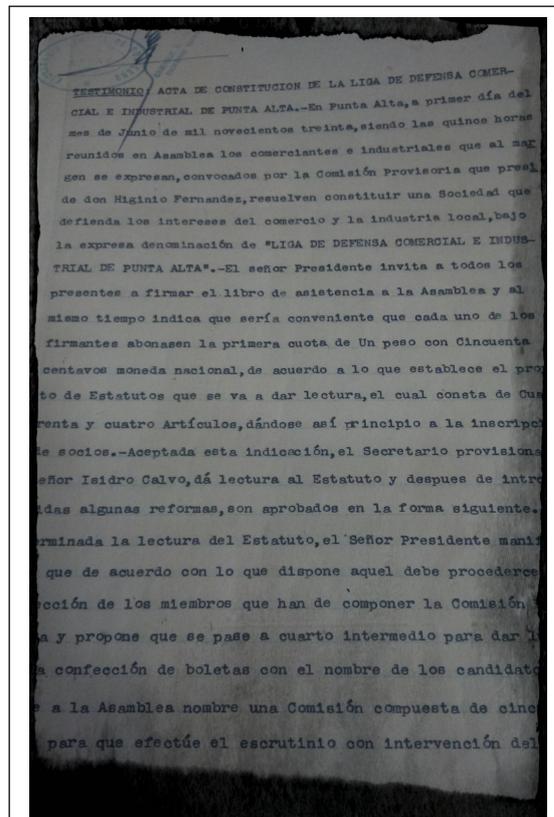
En el año 2002, luego de la huida del presidente De La Rúa, los sectores afines al neo liberalismo, para tener una entidad propia, crean la Asociación Empresaria Argentina (AEA). Esta entidad se reconoce defensora de las ideas del neo liberalismo.

1.1 Historia y Descripción de UCIAPA

La acción de agruparse de los comercios con alguna motivación conjunta puede remontarse a 1914 cuando la 1era guerra mundial ejercía sus consecuencias a nivel mundial. En ese contexto, Punta Alta era heredera para la construcción de un Puerto Comercial - Arroyo Pareja - por parte de capitales franceses, y se vio perjudicada por el freno de los trabajos para el desarrollo del Puerto, hasta tanto el panorama mundial se despejase.

Fue 1916 los dueños de los capitales franceses decidieron reanudar las obras, dando lugar al despegue y desarrollo de la ciudad; sin embargo, la autorización del gobierno se demoraba, y fue, en esa instancia cuando un grupo de comerciantes puntaltenses decidió ponerse en acción.

Así, el 10 de enero de 1917, nace la Liga de defensa Comercial y Progreso Local.



Acta Constitutiva 1º de Junio de 1930

LIGA DE DEFENSA COMERCIAL E INDUSTRIAL DE PUNTA ALTA

El 1º de Junio de 1930 una comisión provisoria convoca a comerciantes e industriales de la ciudad con el objetivo de “*constituir una sociedad que defienda los intereses del comercio y la industria local*” bajo la denominación de Liga de Defensa Comercial e Industrial de Punta Alta.

El 24 de Noviembre de 1953 es la fecha registrada de la primera modificación del estatuto (acta n° 291 – Asamblea General Extraordinaria –

En su Artículo 1º, se establece la constitución de una Asociación de carácter civil, que tendrá por actividad los siguientes *finés*:

- a) ejercer la representación de sus asociados y velar por sus intereses;
- b) Fomentar y mantener el espíritu de solidaridad, compañerismo y ayuda mutua entre sus socios, propiciando toda iniciativa tendiente al bien común;

c) Impulsar por todos los medios a su alcance el desarrollo del comercio y la industria y el agro local y todo cuanto pueda propender a la riqueza de su zona.

En su artículo 2do se expresó la *misión de la entidad*:

- a) Gestionar ante los poderes público la sanción de leyes ordenanzas o decretos que crea convenientes a los intereses gremiales de sus asociados, así como la derogación o reforma de aquellos que considere perjudiciales;
- b) Facilitar a sus asociados el conocimiento de decretos, leyes, ordenanzas y disposiciones que se relacionen con el comercio, la industria y el agro, creando una biblioteca y llevando un archivo que responda a ese fin;
- C) Organizar concursos e instruir premios para estimular el mejoramiento del comercio, la industria y el agro, fomentar exposiciones, propiciar la apertura de nuevas fuentes de trabajo, mercados en el extranjero, procurar el mejoramiento y la economía de los transporte;
- d) Solicitar y prestar su concurso a las agrupaciones comerciales, industriales y agropecuarias del país, estableciendo una enérgica propaganda de solidaridad con los centros productores de la República;
- e) Solucionar dentro de su esfera de acción todo conflicto que pueda surgir entre sus asociados

En estos dos artículos se sintetiza, el sentido y origen de la Liga de Comercio en Punta Alta y en el país, nuclear a los pequeños comerciantes e industriales para defenderse frente a intereses corporativos, basados en un fuerte criterio de solidaridad y mutuo apoyo.

UCIAPA

En el mes de Octubre de 1988 se realiza, en Asamblea Extraordinaria, la modificación del estatuto (modificación incorporada en Personas Jurídicas bajo la matrícula 7654 de Instituciones Cíviles y Cooperativas – legajo 10/3811) para dar forma al funcionamiento y denominación actual. Desde ese entonces la entidad se denomina UCIAPA - Unión del Comercio, la Industria y el Agro de Punta Alta-

En esta reforma se incorporan como órganos de la Asociación:

Tribunal de Honor, integrado por ex presidentes o socios con un mínimo de antigüedad de 10 años, como ente instructor ante conflictos y denuncias.

Consejo Consultivo Asesor que se reunirá, con la actual Comisión Directiva, 4 veces al año para ayudar y cooperar, evaluar la marcha y desenvolvimiento institucional y el de las cámara adheridas.

Dentro de la estructura institucional, a lo largo de su historia, han ocupado un lugar importante dichas cámaras, que dan dinamismo a la gestión cotidiana de la entidad. Así, han funcionado en UCIAPA la cámara de taxistas; de apicultores; de productores agropecuarios; de bares y restaurantes; de almaceneros y mini mercados; de la construcción.

ORGANIGRAMA VIGENTE

Actualmente, UCIAPA está integrada por una Comisión Directiva que se renueva parcialmente cada 2 años.

El cierre anual del ejercicio institucional se realiza al 31 de Agosto de cada año; dentro de los 2 meses siguientes se convoca a la Asamblea General Ordinaria en la que se realiza la lectura y aprobación de la Memoria y Balance y la renovación de autoridades correspondientes al ejercicio.

COMISION DIRECTIVA, Ejercicio 83° - 2014 – 2016

PRESIDENTE	CRISTINA ICHIJO
VICEPRESIDENTE	JOSE AMUNDARAIN
SECRETARIO	MARTA CATÁ
PROSECRETARIO	FERNANDO SPAGNOLO
TESORESO	MONICA RICCIARDI
PROTESORERO	SEBASTIAN SPAGNOLO
VOCALES TITULARES	
1°	FERNANDO DIEZ
2°	ADALBERTO BONARDI
3°	DAMIÁN ROSSI
4°	JUAN CARLOS ECHEVERRIA
5°	NORBERTO LUCAS
6°	LUIS BUIDE
7°	GABRIEL FUCCILE
8°	JUAN CARLOS ROSSI

VOCALES SUPLENTES

1°	GUSTAVO SILVENTE
2°	FRANCO BERDINI
3°	RODOLFO CANNELLA
4°	FERNANDO FULGENZI
5°	PABLO CISA
6°	LILIANA KEGREISS

REVISORES DE CUENTAS TITULARES

1°	RICARDO GUTIERREZ
2°	GENARO GARCÍA
3°	SILVIA MARCOS

REVISORES DE CUENTAS SUPLENTES

1°	MARIA LINA BARRIENTOS
2°	FRANCISCO ESPINDOLA
3°	FEDERICO FORTES

CAMARAS ADHERIDAS

Dentro de la estructura organizacional de UCIAPA funcionan diferentes cámaras adheridas que atienden específicamente a las necesidades y problemáticas de diferentes actores sociales.

En el caso de UCIAPA, se vio la necesidad de dar un espacio específico para el desarrollo del rol de la mujer como emprendedora y empresaria. Lo mismo sucedió con el sector de los jóvenes quienes requieren dar respuesta a otro tipo de inquietudes principalmente vinculadas al inicio de un proyecto productivo.

Es importante destacar que el marco legal y jurídico es ejercido por la Comisión Directiva de UCIAPA.

Las Cámaras Adheridas plantean sus agendas y desarrollan capacitaciones, reuniones con otras instituciones, etc., de acuerdo a las necesidades surgidas para cada sector.

En ese sentido, tienen autonomía en el establecimiento del modo de trabajo para cada ejercicio. Asimismo, las Cámaras Adheridas tienen un representante dentro de la

Comisión Directiva quien presenta, en cada reunión de Comisión, el avance de las actividades y proyectos para ponerlos a consideración de la Comisión Directiva.

A continuación presentamos las Cámaras Adheridas vigentes en UCIAPA:

Cámara de Mujeres – ME UCIAPA



El sector de mujeres apunta a desarrollar, potenciar y afianzar el rol de mujeres en los diferentes sectores de la empresa y la comunidad en la que se desempeña. En la actualidad, la mujer se está posicionando, en su rol de emprendedora, como un fuerte agente de liderazgo.

Haciendo uso de la capacidad de la mujer de integrar trabajo y acción social, uno de los ejes fundamentales de trabajo está centrado en la responsabilidad social empresaria., así todas las acciones que se llevan adelante desde ME UCIAPA integran estos dos aspectos – el negocio y la intervención en la comunidad

Cámara Empresarial Joven de UCIAPA – CE Joven UCIAPA –

Se trata de un espacio creado para que los jóvenes emprendedores o aquellos que estén interesados en comenzar su propio negocio encuentren dónde y cómo canalizar sus inquietudes y necesidades.



CE-JOVEN
cámara empresarial joven de UCIAPA

Desde las distintas experiencias que hemos cosechado a lo largo de estos años, entendemos que un espacio joven es un espacio de reflexión social y posicionamiento personal.

Como eje fundamental de trabajo, y desde el que se piensan las diferentes propuestas de CE Joven UCIAPA, es el de fomentar la cultura emprendedora que da lugar a la creación de nuevos proyectos productivos mediante, fundamentalmente, la capacitación

Cámara de Comercio y Desarrollo Turístico de Pehuen – co



La Cámara de Desarrollo Turístico y Comercio de Pehuen - co, está integrada por comerciantes de esta localidad con el objetivo de

posicionar a la villa balnearia como punto turístico local y regional fortaleciendo el desarrollo de esta industria de manera armónica, sustentable y duradera, en beneficio de todos. El objetivo fundamental para promover y promocionar a Pehuen – co es el de desplegar un ambiente de cordial, solidario, dinámico en el planteo de una propuesta turística, cultural y económica.

Cámara de Talleres Navales y Actividades Portuarias

Se trata de un grupo de empresas prestatarias de servicios para empresas navieras e industrias que se nuclearon para poder brindar una mejor servicio y ser competitivas en el sector.



**CAMARA DE TALLERES NAVALES
Y Actividades Portuarias de Punta Alta**

CAPÍTULO 2



MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Diagnóstico desde la comunicación

Washington Uranga², en su texto “*Prospectiva estratégica de la comunicación*” en sus apuntes de cátedra del taller de Comunicación Visual, define el carácter dinámico del diagnóstico desde la comunicación, mirada con la que abrimos el proceso de inserción. El autor menciona al diagnóstico desde la comunicación como parte integral del proceso de análisis e investigación, es una tarea destinada a discernir los diferentes componentes comunicacionales de una determinada situación.

Nos parece importante dimensionar el diagnóstico como una *actitud* que se instala, como una mirada que permite a los distintos actores establecer diferencias y regularidades, las características propias de cada situación, reconocer la trama compleja de las relaciones y la forma como los actores se constituyen comunicacionalmente desde una perspectiva histórica. Al tiempo que nos permite leer las prácticas sociales y las construcciones discursivas.

En el libro “*Prospectiva estratégica de la comunicación*”, W. Uranga señala que el carácter “dinámico” del diagnóstico sirve para subrayar que se trata de algo siempre inacabado y perfectible teniendo en cuenta que la realidad está sometida a ese dinamismo. Continúa diciendo: “un diagnóstico nunca se termina, sino que a medida que el proceso avanza, progresa también la reflexión y se van incorporando siempre nuevos elementos que enriquecen la mirada. El diagnóstico puede entenderse más como una actitud y una capacidad para el análisis que como una fase puntual del proceso. Es también una manera de desnaturalizar aquellos aspectos que aparecen como obvios y que pueden entorpecer la comprensión de lo real”.

W. Uranga resalta que un *diagnóstico* es como el proceso de conocimiento sistemático acerca de una determinada realidad, y orientado a la voluntad de cambio. Es el paso previo a la proyección de alternativas y cursos de acción que permitirán modificar la situación en el sentido deseado.

² Uranga, Washington (2008): *Prospectiva estratégica desde la comunicación, Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación.*, Taller de planificación de procesos comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. Argentina

Por esto ésta etapa del proceso es fundamental para poder posicionarnos claramente al momento de resolver los objetivos específicos planteados y poder ser certeras al generar las propuestas.

Por lo tanto, retomando el texto “*Perspectiva estratégica desde la comunicación*” de W. Uranga, el diagnóstico es un ejercicio de diferenciación de los elementos de determinada situación:

- permite distinguir la modalidad y la calidad de las relaciones entre las personas,
- advertir los principales problemas,
- identificar las variables que co participan en la configuración de esos problemas,
- poner en evidencia las potencialidades existentes,
- reconocer los trayectos causales decisivos y la complejidad de la trama en su perspectiva histórica, iniciando la tarea de construir alternativas de acción basadas en una perspectiva de cambio.

Teniendo en cuenta el encuadre desde la cual planteamos la funcionalidad y la posibilidad de jerarquizar variables que nos ofrece el diagnóstico; éste se traduce para nuestro proyecto de tesis en una herramienta fundamental al momento de “enfocar” los pasos que daremos.

Daniela Bruno³ en su texto “*Elaborando proyectos de comunicación para el desarrollo*”, hace referencia a los diversos tipos de diagnósticos que pueden resultar útiles al momento de definir “qué vamos a hacer y cómo”. Es así que en dicho texto se definen:

A) Tipos de diagnósticos

Pasivo: El equipo de trabajo observa la comunidad, la analiza como un objeto de estudio según sus propios criterios y toma decisiones sobre sus necesidades prioritarias y los caminos para resolverlas. En este tipo de diagnóstico, los destinatarios son fuente de información, pero no participan en la definición de las prioridades.

Participativo: En este caso se involucra a los destinatarios del proyecto para que, además de brindar información, aporten ideas y diseñen soluciones. La comunidad aquí junto al equipo de trabajo, toma un rol protagónico, se apropia del proyecto y favorece su

³ Bruno, Daniela (2006); *Elaborando proyectos de comunicación para el desarrollo*. Texto de UNICEF. Edupas, Buenos Aires, Argentina.

sustentabilidad a largo plazo. La participación es un espacio de aprendizaje que fortalece la autoestima y el compromiso de los miembros de la comunidad con “los otros”.

Mencionamos los tipos de diagnósticos que tomamos como referencia para el abordaje de la entidad. Nos parece importante, hacer un acercamiento desde la observación, recolección de datos e información y, de este modo, diagramar el contexto en y desde el cuál realizaremos el trabajo de planificación y gestión desde la comunicación.

De acuerdo a lo mencionado por Daniela Bruno en su texto “*Elaborando proyectos de comunicación para el desarrollo*”, utilizaremos el diagnostico pasivo para poder conocer la entidad en la que nos insertaremos como comunicadoras. Dentro de la misma etapa de diagnostico utilizaremos también el diagnostico participativo para poder profundizar en el contexto y realidad de la entidad, y sus relaciones. Haciendo uso del sondeo, encuestas y las entrevistas que hacen hincapié en la interacción e intercambio como fuentes de conocimiento.

B) Herramientas de diagnóstico⁴:

Para poner en evidencia las herramientas que utilizaremos y para qué las utilizaremos, hicimos una breve descripción. Para ello tomamos los conceptos que plantean Marradi, Archenti y Piovani en su texto “*metodología de las ciencias sociales*”. Estas son:

- *La observación.* Requiere de cierta práctica y una preparación previa, pero es una herramienta sencilla y útil.
- *Las entrevistas.* Pueden ser realizadas con una guía de preguntas, complementadas con otras que surjan en el momento para ampliar o explorar nueva información.
- *Las reuniones.* Necesitan ser preparadas previamente, y conducidas hacia el logro de los objetivos *buscados*.
- *Las encuestas.* Son cuestionarios previamente preparados, administrados a todos por igual. Requieren capacidad de procesamiento de la información recogida.
- Los *estudios producidos* por otras instituciones o grupos.
- Las *entrevistas a informantes clave*.

⁴ Marradi, Alberto; Archenti, Nélica; Piovani, Juan Ignacio (2007) *Metodología de las ciencias sociales*. Emecé Editorial. Buenos Aires, Argentina.

En el documento de conclusiones del diagnóstico incluiremos **líneas de acción**⁵. De acuerdo a W. Uranga en su texto “*Prospectiva estratégica desde la comunicación, Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación*”, entendemos por líneas de acción a la construcción de respuestas a aquellos aspectos de la comunicación identificados como **nudos críticos** (retomando el mismo texto anteriormente mencionado) dentro de los trayectos, causales decisivos.

En primera instancia entendemos por *nudos críticos* aquellas cuestiones que aparecen de manera recurrente, son determinantes de peso de las brechas dentro del mapa causal y están dentro de nuestro campo de actuación, se estima que su modificación desatará procesos de transformación en la gestión.

Como plantea W. Uranga en “*Prospectiva Estratégica desde la comunicación*”. *Los nudos críticos proponen frentes de acción, en este trabajo aparecerán las líneas de acción como respuestas a los nudos críticos y orientando la formulación de los escenarios.*

2.2 Planificación

Comprendemos la planificación⁶ como un método de intervención que busca producir cambios en el curso de los acontecimientos; concepto que deducimos luego de leer el texto “*Enfoques de la Planificación*” de Iglesias, Pagola y Uranga. Por este motivo, la planificación integra las ideas, las concepciones sobre la sociedad y sobre las organizaciones que están presentes y en función de las cuales se establecen los ejes para la elaboración de estrategias y planes.

De acuerdo al texto mencionado anteriormente, debemos resaltar que la planificación presenta una dimensión *científica* (relacionada con los saberes que se ponen en juego), una *política* (vinculada con el sentido del cambio) y otra *práctica* (referida a las estrategias para superar los obstáculos y al desarrollo de destrezas, habilidades y capacidades) que se aplican en todo el proceso. Son acciones llevadas a cabo desde un pensamiento sistemático y con el propósito de alcanzar determinados objetivos.

⁵ Uranga, Washington (2008): *Prospectiva estratégica desde la comunicación, Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación*, Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina.

⁶ Iglesias, Martín; Pagola, Cecilia; Uranga, Washington (2012) “*Enfoques de Planificación*”, Cuadernos de Cátedra del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina.

La planificación es un método y una herramienta para construir el futuro, pero no aporta certezas. Aproxima al futuro imaginado y deseado, al horizonte, al objetivo; porque nada en el futuro puede ser garantizado por la acción del hombre.

A) Estrategias de desarrollo

Nos acercamos a la “construcción del futuro deseado” desde el desarrollo de estrategias que darán lugar al ordenamiento de las acciones, **estrategias de desarrollo**⁷ como forma organizada para lograr la transformación de la realidad.

Según el texto “*Sembrando mi tierra de futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local*” de la Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP), una estrategia de desarrollo comprende:

- La situación inicial:

Es el diagnóstico de la realidad actual, nuestro punto de partida. Mirar la realidad desde este lugar es conocer profundamente dónde estamos, lo cual permite también pronosticar la situación futura.

- La situación futura:

Es cuando nos imaginamos cómo va a ser la situación en nuestra comunidad (dentro de 5 a 10 años), con los problemas que identificamos en ella, pero sin haber intervenido conscientemente para transformarlos.

- La situación deseada:

Es pensar cómo nos imaginamos el futuro que queremos lograr. A esta situación deseada la llamamos objetivo de desarrollo; a él podemos acercarnos, en etapas, proponiendo proyectos de desarrollo. Sólo un conjunto de proyectos estratégicos nos permitirá alcanzar nuestra situación deseada.

⁷ Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento (2002). “*Sembrando mi tierra de futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local*”, Módulo 2: Estrategia de desarrollo. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina

B) Gestión Comunicacional

Otro concepto que tomamos como fundamento para nuestro trabajo de intervención en UCIAPA es el de *Gestión Comunicacional*⁸ que dilucidamos del texto “*Gestionar hacia una acción organizada y eficaz*” de Washington Uranga, que define al mismo vinculado con el “hacer hacer”. Esto es, la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada. Es una tarea que tiene relación con el cambio al tiempo que, involucra y compete a los actores.

Es decir, nuestro punto de partida es el concepto integral y comprensivo de gestión. Gestionamos desde el momento en que iniciamos el análisis situacional o el diagnóstico y también cuando discernimos, analizamos, concretamos un diseño para la acción (planificación en el sentido más estricto), ejecutamos y evaluamos. Todos estos movimientos y fases configuran modos de intervención en las prácticas sociales que se dan en el marco de la gestión entendida como proceso integral. Es por eso que preferimos hablar de la planificación en el marco de la gestión tal como lo explica W. Uranga.

En el texto “*Gestionar. Hacia una acción organizada y eficaz*”, (ya mencionado anteriormente) *gestionar* es un modo de intervención destinada a encauzar las prácticas sociales y culturales, pero también las organizacionales, las económicas y las de políticas públicas. Gestionar es una forma de incorporar inteligibilidad a lo que hacemos, pero al mismo tiempo una manera de comprender el dinamismo de las relaciones humanas, de la historia y la complejidad que las mismas encierran, para tomar las decisiones más adecuadas. Gestionar también es promover procesos de movilización social para la incidencia a favor de una determinada propuesta.

En nuestro trabajo, la gestión nos permitirá plasmar de una manera real y organizada los objetivos planteados y le permitirá a la entidad unificar sus discursos y la mirada en torno a gestión. Consideramos que entender la gestión como acción, intervención y posibilidades de transformación implicará un proceso de mutuo aprendizaje y; fundamentalmente un recorrido que hará de la movilización un pasaje a un estadio superior, no al desorden.

⁸ Uranga, Washington (1995) *Gestionar: Hacia una acción organizada y eficaz* / Ander-Egg, Ezequiel. Introducción a la Planificación, Colección política, servicios y trabajo social. Ed. Lumen, Buenos Aires. Argentina.

2.3 COMUNICACION /ES

Desde el abordaje que haremos de UCIAPA, y en función a los objetivos planteados es tiempo de comenzar a definir la *comunicación institucional*⁹, desde la que interpretamos a la institución como un sujeto pensante de su producción. Tomamos este concepto de Weil Pascale en su texto “*La comunicación global, Comunicación institucional y gestión*”.

El objetivo de la comunicación institucional es dar a conocer ésta voluntad de la institución y suscitar adhesión a su proyecto. En este sentido, se trata de expresar su fundamento ideológico y ayudar a conservar una coherencia estratégica en sus decisiones. Aquí la comunicación institucional juega el papel de gestiona la imagen prospectiva de la entidad.

Entendemos que comunicar un proyecto no es solamente revelar la imagen ideal, sino también hacerla reconocer por los públicos interesados. Comunicar el proyecto persigue dos objetivos: lograr el consenso en la finalidad - razón de ser - de la entidad y, sobre todo, promover actitudes que hagan posible la realización del proyecto.

Ante esta realidad, la **Comunicación Institucional**¹⁰, tiene que ser hoy en día una disciplina integral, una disciplina globalmente entendida contribuyendo a superar un período de conflicto. Tal como lo plantea Romero Campos Ortega y Romero Marco Antonio en el texto “*Comunicación Institucional*” es a través de la comunicación que el hombre se nutre y reserva su carácter como un ser eminentemente social.

En vista de la especificidad de los procesos comunicacionales que se producen dentro de una organización, nos referimos además, a la noción de **Comunicación en organización**¹¹. Aquí retomamos los textos de cátedra del Taller de producción de mensajes de la Facultad de periodismo y Comunicación Social (UNLP), especialmente el texto “*Comunicación interna y externa. Dos caras una moneda*”. Esta idea nos permitirá visualizar las prácticas de la organización y también, reconocemos que implica:

⁹ Pascale, Weil (1992): *La comunicación global, Comunicación institucional y gestión*. Edición Paidós Iberica. Barcelona, España.

¹⁰ Romero, Campos Ortega; Romero, Marco Antonio (2010) “*Comunicación Institucional*” Área de la educación, el arte y la comunicación. Carrera de Comunicación Social. Universidad de Loja. Loja, Ecuador.

¹¹ Apuntes de Cátedra del Taller de Producción de Mensajes (2007). *Comunicación organizacional*. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina. www.perio.unlp.edu.ar/tpm

- mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado
- personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo tanto, los flujos de la comunicación en una organización se producen a través de redes:

- Redes Formales: siguen el camino trazado por la relación de los roles definidos en el organigrama
- Redes Informales: surgen al interior de la organización, sin planificación y al margen de los conductos oficiales

Como nuestra tesis se centra en la **comunicación interna**¹² de UCIAPA, luego de releer el texto del Taller de Producción de mensajes “*Comunicación interna y externa. Dos caras, una moneda*”, entendemos que la comunicación interna contempla todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico.

Parte de la función de formar de la comunicación interna tiene que ver con la transmisión cultural mediante el “hacer”. Sobre todo, la comunicación interna se encarga de fortalecer la identidad de esa organización y formar el espíritu de equipo en sus miembros.

Es este punto el más requerido desde UCIAPA generar identidad en los asociados de la entidad para lograr pertenencia y representatividad en los distintos sectores. Fortalecer la comunicación interna incluye dos actores fundamentales, por un lado los asociados y, por el otro, la Comisión Directiva como órgano de gestión que comunica los principios organizacionales desde los discursos, acciones y políticas que desarrolla cotidianamente. Desde un primer momento en nuestro acercamiento a los integrantes de UCIAPA el planteo, entendido como necesidad, estaba vinculado a la urgencia de poder hacer visible para los asociados lo que UCIAPA es y hace a través de las distintas acciones que se llevan a cabo a lo largo del año.

¹² Apuntes de Cátedra del Taller de Producción de Mensajes (2007). *Comunicación interna y externa. Dos caras, una moneda*. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina.

2.4 Identidad y Cultura Organizacional

Chaves Norberto en su texto “*La imagen corporativa*”, plantea que el término “imagen” suele aparecer asociado a los conceptos “identidad” y “comunicación”. Es por esto que, en cuanto a la identidad¹³, la misma arrastra cierta ambigüedad, básicamente planteada entre su alusión a una serie de atributos intrínsecos de la institución y a un conjunto o sistema de signos identificadores.

La esencia primaria de la organización es su identidad: *quién soy*. Identidad viene de *ídem*, que no significa igual, sino idéntico. La entidad es, o debe ser, exactamente idéntica a sí misma. Tal como es, en su esencia, personalidad y valores. Identidad significa “*dentro de sí*”.

Chaves Norberto continua planteando que el concepto de *identidad* está ligado al concepto de *identificar*. *Identificar* es una acción, pero más bien, una acción particularmente comunicacional, porque supone que la entidad se identifica (a ella misma), así se da a conocer a la sociedad y se hace reconocer por ésta. Se desarrolla así, una relación más profunda por la cual el socio y una porción de la sociedad se reconocen a sí mismos en ella.

La identidad de la organización es el escudo permanente que la diferencia de las demás y el “valor” que atrae la identificación.

Luego de leer y analizar los textos correspondientes al Taller de Producción de Mensajes de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP), disuadimos que la **cultura organizacional**¹⁴ es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituyen un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman. La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

¹³ Chaves, Norberto (1999). *La imagen corporativa*. Taller de planificación comunicacional en el Sistema Productivo. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina.

¹⁴ Apuntes de Cátedra del Taller de Producción de Mensajes (2007). *Comunicación organizacional*. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina. www.perio.unlp.edu.ar/tpm

A) Misión Visión Valores

Para definir estos conceptos tomamos la definición que realiza Roberto Espinoza¹⁵ en su texto “*Como definir misión – visión y valores en la empresa*”.

El autor menciona que las entidades que disponen de una declaración explícita y compartida (con todos sus actores) de su **misión, visión y valores** orientan mejor sus acciones y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

Roberto Espinoza también menciona que la **misión** define principalmente, cual es nuestra labor o actividad. Además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigida esa misión y la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla la labor o actividad de la entidad.

Dicho autor explica que para definir la **misión** ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿a que nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

Siguiendo a Espinoza, la **visión** define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

Para la definición de la **visión** ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

Por último, Roberto Espinoza define a los **valores** como principios éticos sobre los que se asienta la cultura y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. Los valores son la personalidad de nuestra entidad y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudara, a definir nuestros valores corporativos: ¿cómo somos?, ¿en que creemos?

¹⁵ Espinosa, Roberto (2012). *Como definir misión, visión, valores*. <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

2.5 Conceptos Complementarios

A) Actores Sociales

UCIAPA cuenta con socios los cuales tomamos como *actores sociales*¹⁶ que la conforman. Estos serán los que explican, reconocen y comprenden a su modo la situación *como sujeto colectivo*.

Según Mario Kriege en su texto “*Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*”, entendemos por actores sociales a los grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer como agentes particulares en la sociedad. Los actores sociales se modifican en la interacción y a partir de su participación en los procesos sociales (establecer patrones de comportamiento que derivan de los marcos interpretativos, de las formas de comprender el mundo, de encarar la resolución de los conflictos y de los problemas, resultantes también de cosmovisiones e ideologías).

Ante nuestra intervención en UCIAPA es importante, tener presente y claro el concepto de actores sociales que integran la entidad, que le dan forma y vida, ya que, a priori, los objetivos giran en torno a descubrir las estrategias que permitirán establecer vínculos fluidos, efectivos y sólidos entre los mismos. Siendo los socios directos de la entidad, uno de nuestros principales blancos para la acción y los “actores sociales” por excelencia, según nuestro punto de vista.

Entendemos que la construcción del futuro se hace en medio de las tensiones y los conflictos propios de la lucha por el poder. Cada uno de los actores se apoya en sus conocimientos y despliega todos los recursos que posee en el marco de una estrategia que le permita alcanzar los propósitos que ha construido en base a sus sueños y deseos.

B) El Discurso y sus construcciones

En la construcción de futuro, se ponen en juego *discursos*¹⁷. Noam Chomsky explico en su texto “*El conocimiento del lenguaje, su naturaleza y uso*”, que desde los discursos se expresan la función, alcances y limitaciones de la institución.

Podemos agregar las siguientes nociones que Daniel Pietro Castillo estableció en su texto “*El juego del discurso. Manual de análisis de estrategias discursivas*”¹⁸:

¹⁶ Kriege, Mario (2001): *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Pearson Education, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.

¹⁷ Chomsky, Noam (1985) *El conocimiento del lenguaje, Su naturaleza, origen y uso*. Alianza editorial SA, Madrid. España.

- 1- Utilizamos la noción de discurso para aludir a ciertas tendencias de elaboración de mensajes, a la preferencia por ciertas estrategias, por ciertos recursos expresivos, por encima de otros; a la inclusión de ciertos temas. Todo acto discursivo significa, pues, una selección de términos, una determinada combinación de los mismos, y a la vez, una selección de temas.

- 2- Todo acto discursivo puede ser comprendido si se toman en cuenta no sólo los recursos expresivos y el contenido presentado, sino también, y de manera fundamental, el contexto en el que se produce. Para comprender cualquier discurso, necesitamos información de quienes lo producen y de sus destinatarios. Pero, además, es preciso conocer el pasado de esos seres, por un lado, y el pasado de este tipo de discurso.

Los discursos responden a prácticas sociales, los ámbitos discursivos tienen una presencia social previa a cada uno de nosotros, dando lugar a *construcciones discursivas*¹⁹.

Según Calsamiglia y Touson en su texto “*Las cosas del decir*”, podemos mencionar que la comunicación se define por la acción porque es a través de nuestras acciones que vamos configurando modos de comunicación. Pero, al mismo tiempo, la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción.

Siguiendo con lo planteado en el texto anteriormente mencionado, entendemos a la comunicación como interacción social. Mediante la comunicación se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores, sujetos individuales y colectivos, en un proceso de construcción también colectivo que va generando claves de lectura comunes. Estos sentidos configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad y de una cultura. En todo caso lo importante es tener en cuenta que en este sentido la comunicación es, por lo tanto, soporte de la relación productiva, fundamento de la institucionalidad y de la ciudadanía, base de los dinamismos sociales a

¹⁸ Castillo, Daniel Pietro (1999) El juego del discurso. Manual de análisis de estrategias discursivas. Ed. Lumen Humanitas. Buenos Aires, Argentina.

¹⁹ Calsamiglia y Touson, (1999), “Las cosas del decir”. Cap. 1 “El análisis del discurso” y cap. 4 “El contexto discursivo”. Editorial Ariel. Barcelona. España.

partir de los procesos interactivos que dinamizan los imaginarios y las acciones de los sujetos.

El investigador brasileño José Marques de Melo en su texto *“Identidades culturales latinoamericanas. Tiempo de la comunicación global”*²⁰, afirma que “la comunicación es un proceso que relaciona comunidades, sociedades intermedias, gobiernos y ciudadanos en la participación y toma de decisiones conjunta ante los estímulos y los factores que, de manera permanente, presenta a aquellos ambientes socio-económicos y políticos. Se aprecia también a la comunicación en función del conocimiento, expresión y fortalecimiento de los valores, tradiciones e identidades culturales”.

“Así entendida, la comunicación no está limitada a la presencia de los medios, sino que implica, además, una suerte de transversalidad social y la interacción dinámica de una red de relaciones de personas y grupos donde media e intervienen otros elementos, espacios, factores, contenidos, instituciones, etc. Además, sirve de soporte esencial y motor de actividades de desarrollo, como la educación y la cultura, la ciencia y el medio ambiente, etc.”

Siguiendo con el texto anteriormente mencionado de José Marques de Melo, las prácticas sociales implican procesos de significación y producción de sentido. Los sujetos, emisores y receptores, se constituyen ellos mismos en el *espacio discursivo*. *Lo que llamamos un discurso o un conjunto discursivo no es otra cosa que una configuración espacio temporal de sentido.*

Si los otros son nuestros interlocutores, para generar procesos y desarrollar proyectos de comunicación con ellos (o en sus ámbitos) necesitamos reconocer sus “marcos de referencia”: las relaciones directas de la población, las concepciones, valoraciones, estereotipos, expectativas y creencias que a diario comparten los distintos actores y sectores de una comunidad. Si vamos a producir materiales comunicacionales necesitamos trabajar una etapa de “prealimentación” de los mismos para que los interlocutores se reconozcan en ellos; esto implica una investigación que nos permita conocer los códigos (no sólo lingüísticos sino también experienciales, ideológicos, culturales), las vivencias cotidianas, las preocupaciones; las preguntas y las expectativas de los interlocutores; sus visiones justas, para incorporarlas al mensaje, y las equivocadas, para incorporarlas también, a fin de ayudarle a problematizarlas y cuestionarlas. Si llevamos adelante procesos de planificación y gestión de procesos comunicacionales, necesitamos

²⁰ Marques de Melo, José (1996) *Identidades culturales latinoamericanas. Tiempo de la comunicación global*. Editorial IMES, São Paulo, Brasil.

investigar (a veces permanentemente) las situaciones comunicacionales de las instituciones, las organizaciones o las comunidades interlocutoras.

C) Vínculo / Comunidad / Organización

Nos queda por definir, desde nuestro punto de vista el *vínculo*²¹ que es lo que liga y une a UCIAPA con sus socios. Este mismo nos permitirá profundizar y determinar qué idea, valor y concepto hace que UCIAPA y sus socios se relacionen y nos permitirá también, avanzar sobre estrategias de desarrollo eficaces y eficientes, optimizar recursos materiales y humanos; y, consolidar misión/visión de la entidad.

De acuerdo a Pichón – Riviere en su texto “*teoría del vínculo*”, el concepto de vínculo es la mínima unidad de análisis de la Psicología Social. Esto significa que el objeto de estudio está en el vínculo que un sujeto pueda establecer con otro. Este vínculo entre un sujeto y otro, habla de una relación bidireccional y de mutua afectación entre dos sujetos.

El vínculo es “una estructura compleja”, cambiante a través de la historia. Esta estructura vincular es conflictiva.

En este sentido, tener en cuenta cómo se desarrolla el vínculo desde la perspectiva comunicacional - como espacio de intercambio, construcción y circulación de sentidos y representaciones simbólicas - que se establece entre UCIAPA y sus asociados - nos permitirá detectar nudos críticos y trayectos causales para nuestra propuesta de planificación y gestión desde la comunicación. Además de brindarnos elementos de reconocimiento entre los actores del vínculo (UCIAPA – asociados). Consideramos que, poder definir características del vínculo tal y como se da en la actualidad entre UCIAPA y los asociados nos permitirá darles un perfil, una personalidad, una identidad como comunidad.

Otro concepto que queremos mencionar es el de *comunidad*²² formada por individuos que se sienten identificados y que tienen un objetivo en común. Según Mariane Krause Jacob en su artículo “*Hacia una redefinición del Concepto de Comunidad*”, el concepto de comunidad debe tener tres elementos: *pertenencia*, entendida desde la subjetividad como “sentirse parte de”, e “identificado con”, *interrelación*, es decir, comunicación,

²¹ Pichón □ Riviere (2000) *Teoría del vínculo*. Nueva Visión. 21ª edición, Buenos Aires, Argentina.

²² Krause Jacob, Mariane (2012) “Hacia una redefinición del Concepto de Comunidad” – Cuatro Ejes para un análisis crítico y una propuesta. Revista de Psicología de la Universidad de Chile, Vol X, Nro 2. Chile. (<http://www.revistapsicologia.uchile.cl/index.php/RDP/article/viewFile/18572/19618>)

interdependencia e influencia mutua de sus miembros, y *cultura común*, vale decir, la existencia de significados compartidos. También podemos agregar que este concepto de comunidad combina elementos conceptuales con otros afectivos y de valor.

Esta idea de comunidad y sus características – pertenencia, interrelación y cultura común – son las que apuntamos a reforzar, reformular y actualizar en UCIAPA. Nos parece importante la referencia conceptual que nos brinda la idea de comunidad para abordarla en nuestra intervención ya que se nos presentó como una necesidad desde el primer acercamiento con los integrantes de la Comisión Directiva. Asimismo, las acciones deberán ser dirigidas a una comunidad específica, es decir, pequeños productores, comerciantes e industriales del sudoeste de la Provincia de Buenos Aires.

Debido a que nuestro trabajo es sobre una **organización**²³, recurrimos a nuestros apuntes de la cátedra de Comunicación en Organizaciones de la Facultad de periodismo y Comunicación Social (UNLP). Es por esto que reconocemos que la misma está compuesta por un conjunto de elementos que se encuentran en estado de interacción constante, de interdependencia. Cualquier modificación en algún elemento tiene por consecuencia la modificación de todos los demás, y, por lo tanto, del conjunto.

Esta interdependencia no es sólo de naturaleza operativa, sino, por sobre todo, social. Así, la organización es un lugar de aprendizaje cultural, ya que cada integrante de la misma es representante de otros sistemas sociales presentes en el entorno, y como tal, aporta consigo reivindicaciones, aspiraciones y normas culturales. En este sentido, siendo UCIAPA la entidad que nuclea al comercio, la industria y el agro del Distrito de Coronel Rosales, sería una potencialidad entenderla como una organización influyente en el desarrollo y crecimiento de la ciudad y por tanto, agente de la gestión cultural.

Luego de releer los textos anteriormente mencionados, debemos resaltar que existen **3 tipos de actividades esenciales** que hallamos en toda organización, y pretendemos, ponerlas de manifiesto y delimitarlas:

- Las que se refieren al **logro de los objetivos** de la organización.
- Las centradas en el **mantenimiento del sistema interno** (regulan y facilitan las actividades relacionadas al logro de objetivos).

²³ Apuntes de cátedra de Comunicación en Organizaciones (2008). Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina.

- Las orientadas a la adaptación del entorno (condición sine qua non tanto del desarrollo de la organización como de su supervivencia.

Anteriormente, mencionamos la importancia para nuestra intervención de analizar el vínculo que UCIAPA genera con sus asociados desde la idea de comunidad. Es por esto que, definir las actividades que posicionan a UCIAPA como organización en cuanto al logro de objetivos, las acciones que desarrollan para cumplir con los objetivos planteados y la adaptación de UCIAPA a su entorno nos posibilitará conciliar e integrar estos elementos en el plan propuesto desde nuestra intervención.

Para finalizar en los apuntes de cátedra de Comunicación en Organizaciones. Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP), la organización también es usualmente mencionada como una **entidad**²⁴, la cual definimos como una colectividad considerada como una unidad. Especialmente cualquier corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica.

Estas últimas definiciones son ideas, concepciones que se ponen en juego y combinan para decir lo que UCIAPA es y hace hoy; y, en función de eso, pensar y proyectar donde UCIAPA estará. Y en ese proceso de transformación pondremos a rodar nuestros aprendizajes.

²⁴ Apuntes de cátedra de Comunicación en Organizaciones (2008). Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina.

CAPÍTULO 3



MARCO METODOLÓGICO

3.1 Nuestras primeras definiciones metodológicas

Cuando comenzamos a trabajar sobre el campo y a poner en práctica las herramientas utilizadas pudimos vislumbrar la importancia de realizar un abordaje cualitativo y cuantitativo; tal como lo describen Marradi, Archenti y Piovani²⁵ en su libro “*Metodologías de las Ciencias Sociales*”. Allí se establecen metodologías que nos permitieron traducir en cifras las informaciones que obtuvimos y determinar los cómo y los porqué de cada situación que se nos planteo.

Si bien al comienzo de este relato elegimos hacer una separación entre cualitativo y cuantitativo, queremos dejar en claro que ambos aspectos se entremezclan en los métodos de investigación que pusimos en práctica, tanto en el sondeo como en las entrevistas en profundidad. Y, aunque hubiéramos podido encasillar al sondeo en lo cuantitativo y a la entrevista en lo cualitativo (teniendo en cuenta el contexto en el que utilizamos estas herramientas), al momento de ponerlas en acción y en uso pudimos rescatar ambas características en ellas.

Luego de haber interactuado con los socios y con la Comisión Directiva; y luego de analizar la información que tuvimos disponible, nos dimos cuenta de la importancia de definir la identidad de UCIAPA para poder proponer planes y programas que fortalezcan ese aspecto en todos los integrantes de la entidad. Cuando hablamos de definir identidad, no es porque UCIAPA no la tenga, sino que ese modo de ser y hacer no está evidenciado para todos los integrantes de la Comisión y para los asociados.

Definir la acción y función de una entidad gremial empresaria parece ser una tarea incorporada desde el hacer pero no desde el decir. Y este es nuestro punto de partida para desarrollar nuestra intervención como profesionales de la comunicación. Además, esta necesidad de dar a conocer de manera clara y concreta esta identidad, se manifestó entre los actores abordados, como prioridad.

3.2 Nos dedicamos a los socios

Para indagar sobre los discursos, expectativas, ideas e inquietudes de los socios vinculadas a lo que UCIAPA es y hace, usamos el *sondeo* como herramienta de abordaje para este grupo, tal como lo entienden Marradi, Archenti y Piovani en su texto “*Metodologías*

²⁵ Marradi, Alberto; Archenti, Nélica; Piovani, Juan Ignacio (2007) *Metodología de las ciencias sociales*. Emecé Editorial. Buenos Aires, Argentina.

de las Ciencias Sociales'²⁶. El sondeo ha sido definido como un método científico de recolección de datos, a través de la utilización de cuestionarios estandarizados, administrados por entrevistadores. Se trata de una técnica que permite recolectar datos sobre actitudes, creencias y opiniones de los individuos estudiados e indagar sobre múltiples temas; como pautas de consumo, hábitos, prejuicios, etc. Se caracteriza por su adecuación para relevar propiedades referidas a muchos individuos.

Hemos evidenciado que el sondeo (como toda técnica) es falible, tiene limitaciones, y en el proceso de su aplicación se acumulan errores. La minimización de estos errores depende de la toma de decisiones adecuada y de controles permanentes en todas las etapas de su aplicación.

Según los autores antes mencionados, dichos controles se orientan a cuestiones relativas al ajuste y validez de los instrumentos, entre ellos; la adecuación de las preguntas, la coherencia del cuestionario, la validez de los indicadores, la significación de la muestra y la idoneidad de los encuestadores.

Podemos incluir la idea de *encuesta*²⁷ como herramienta metodológica, según lo plantean Rey Lennon y Piscitelli Murphy en su libro "*Pequeño manual de encuestas de opinión pública*". Allí la encuesta (sondeo) es una consulta oral, tipificada, de personas escogidas según principios estadísticos.

Estas herramientas nos fueron muy beneficiosas a la hora de saber que piensa la gente, en este caso los socios, ya que (según los autores nombrados anteriormente) la encuesta es una herramienta con la que podemos reconocer distintos aspectos de la realidad y cuantificarlos. No debemos olvidar que para realizar la encuesta hay que considerar: qué información necesitamos, a quién queremos preguntar, o sea, el universo de análisis, la elaboración del cuestionario, la elaboración de la muestra y por último, el análisis de los resultados. (Ver Anexo 1)

Es por esto que, para realizar el sondeo a los asociados de UCIAPA se contrató a una persona dedicada a realizar los llamados telefónicos, además se tomó la oportunidad para actualizar la base datos. Al encuestador se le explicaron los lineamientos y objetivos de la técnica para poder obtener la mayor cantidad de información posible.

En el anexo 1 (página 53) incluimos las preguntas del sondeo que se realizaron, las cuales se diseñaron a partir de la necesidades e inquietudes planteadas por la Comisión

²⁶ Marradi, Alberto; Archenti, Nélica; Piovani, Juan Ignacio (2007) *Metodología de las ciencias sociales*. Emecé Editorial. Buenos Aires, Argentina.

²⁷ Rey Lennon, Federico; Piscitelli Murphy, Alejandro (2004) *Pequeño manual de encuestas de opinión pública*. La Crujía Ediciones. Buenos Aires, Argentina.

Directiva vinculadas a conocer qué piensan los socios de lo que UCIAPA representa y comunica; conocer algunos hábitos de los asociados vinculados a los canales y medios de comunicación a través de los cuales recibe información y, saber cuáles son las acciones realizadas que más impacto han tenido así como las necesidades o inquietudes presentes en los socios.

Esta técnica nos permitió conocer que:

- si bien el socio puede reconocer a UCIAPA como una entidad que nuclea principalmente al comercio local, no siente pertenencia – cercanía –
- los servicios que brinda UCIAPA el socio no los utiliza
- está informado a través de los mails , preferiría un trato más personalizado

En relación a la técnica utilizada podemos decir que es fundamental el buen entrenamiento del encuestador y el seguimiento permanente del sondeo.

Luego de realizado el sondeo podemos concluir que es necesario resaltar al encuestador:

- seguir el orden de las preguntas, más allá de que el encuestador interprete que la respuesta ya fue dada
- Preguntar tal como está redactada la pregunta
- Completar todas las preguntas ya sea que la respuesta sea “no sé” o no quiere responder, ya que también se transforman en datos a tener en cuenta
- En la preguntas abiertas utilizar el lenguaje del encuestado

En una primera aproximación, a modo de un primer análisis de resultados, pudimos interpretar que la necesidad del asociado pasa por encontrarle un valor, un sentido y un para qué estar asociado a la entidad. Si bien se reconoce que UCIAPA es una institución con trayectoria y que siempre trabajó con el comercio, cuando preguntamos qué es y que hace, ninguno de los asociados sondeados pudo explicar con claridad cuál es la función de la entidad.

Asimismo reconocen a UCIAPA como una entidad importante para la comunidad pero no se sabe muy bien porque. Se observa como una lejanía entre, lo que el comercio percibe como su necesidad y la propuesta de UCIAPA para sus asociados

Respecto a este punto, la respuesta más frecuente del sondeo giró en torno a la idea de que UCIAPA tiene como finalidad “agrupar al comercio”. En la propuesta institucional el contenido de esta idea es el que se diluye. Podemos decir entonces, que aquí tuvimos un nudo crítico que abordar.

Para poder avanzar en el planteo de una planificación que mejore la comunicación interna, elegimos hablar de ideas comunes entre los actores internos de la institución (Comisión Directiva – Socios). Y otro aspecto común fue la falta de percepción de un beneficio.

Continuando con nuestra primera aproximación al análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la técnica del sondeo como herramienta metodológica, pudimos evidenciar que el asociado necesita percibir lo que la institución pueda brindarle y la Comisión Directiva necesita ser clara al momento de expresar lo que ofrece. Es así que, para nosotras, esta idea de beneficio, se transforma en otro aspecto que nos abre la “puerta” al planteo de las líneas de acción que definimos. O tal como lo plantea Washington Uranga²⁸, la idea de beneficio es un nudo crítico en el planteo de nuestras líneas de acción.

3.3 La Comisión Directiva

A) ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

De las entrevistas realizadas nos encontramos con esta idea de beneficio presente desde la mirada de la Comisión Directiva; así como las motivaciones y los fundamentos que sostienen el pertenecer a la institución.

Las entrevistas las realizamos desde la perspectiva de Marradi, Archenti y Piovani en su libro “*Metodologías de las Ciencias Sociales*”²⁹ que establecieron que éstas sirven para aproximarse a los principales implicados en este proyecto, ya sean los miembros jerarquizados de UCIAPA o sus socios. En las entrevistas el investigador-entrevistador obtiene información interpelando a otra persona, ya que la entrevista es una relación social a través de la cual se obtienen enunciados y verbalizaciones en una instancia de observación directa y de participación. Mediante estas herramientas evidenciamos la línea de pensamiento desde la que hablan los miembros de UCIAPA y sus expectativas.

²⁸ Uranga, Washington (2008): *Prospectiva estratégica desde la comunicación, Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación*. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina.

²⁹ Marradi, Alberto; Archenti, Nélica; Piovani, Juan Ignacio (2007) *Metodología de las ciencias sociales*. Emecé Editorial. Buenos Aires, Argentina.

Luego realizamos entrevistas individuales semi estructuradas, desde las cuales pudimos extraer información sobre el entrevistado realizando preguntas abiertas. (Ver Anexo 2)

Haciendo una síntesis, a modo de mapeo sobre los conceptos que surgieron como relevantes luego de entrevistar a los miembros del Directorio de UCIAPA, nos encontramos con los siguientes denominadores comunes:

- Todos reconocieron una falencia en la comunicación interna para con los socios.
- Todos los integrantes de la Comisión son consientes de que el asociado no percibe con claridad cuál es la función de la entidad.
- La necesidad de generar mayor participación de los asociados en la vida institucional.

B) Misión, Visión y Valores

Luego de realizadas las entrevistas y, de habernos encontrado con la necesidad e establecer la razón de ser de UCIAPA, realizamos un cuestionario con los integrantes de la Comisión Directiva que definieron de manera anónima e individual, a fin de poder construir y actualizar el concepto de misión, visión y valores institucionales (Ver Anexo 3)

En ese sentido, elaboramos para cada categoría un grupo de preguntas apuntadas a obtener:

- Razón de ser – Misión -
- ¿Qué queremos ser?– Visión
- Como queremos hacer y ser - Valores

Es por esto que, realizamos un cuestionario entre los integrantes de la Comisión Directiva que respondieron en el transcurso de 2 semanas de manera individual y anónima. Este cuestionario tuvo como objetivo producir un documento que expresara el sentido y contenido de la Misión Visión y Valores, que sirviera como disparador para la reflexión de la acción y la política gremial llevada a cabo.

En el Anexo 3 (página 59) incluimos todas las respuestas brindadas por los integrantes de la Comisión Directiva que dieron como resultados la siguientes definiciones acerca de la Misión Visión Valores

Nuestra Misión

Conectar las pymes y emprendimientos locales con el objetivo de contribuir al desarrollo económico y social de nuestro Distrito promoviendo el comercio, la industria, el turismo, el agro, emprendimientos productivos como pilares de crecimiento, fortalecimiento y bienestar.

Nuestra Visión

Ser la entidad gremial empresaria representativa, por excelencia y trayectoria, de las pymes y emprendimientos rosaleños que son parte activa en la promoción local y regional

Nuestros Valores

Compromiso

Una actitud constante de UCIAPA hacia los socios y hacia la comunidad

Dinamismo

Adaptabilidad a las exigencias de los tiempos y contextos actuales, diseño y re diseño de estrategias para alcanzar las metas propuestas

Liderazgo y proactividad

Necesarios para llevar adelante la acción directiva asumiendo la iniciativa y responsabilidad en cada gestión, siendo protagonistas en la búsqueda de nuevas oportunidades

Capítulo 4



PLANIFICACION

4.1 TITULO:

Posicionamiento institucional

Rediseño de Pagina Web y Redes sociales. Lifting de logo.

Video institucional

4.2 GLOSARIO: socios, misión/visión/valores, líneas de acción, beneficio, Pagina web, fan page

4.3 BREVE DESCRIPCION DEL PROYECTO:

Nuestro proyecto consta de la actualización de la página web y de la realización de la fan page institucional y del lifting del isologotipo de UCIAPA y sus cámaras adheridas. Entendemos que presentar una estrategia vinculada a la comunicación interna requiere de generar herramientas que apunten a resolver los problemas detectados.

Decidimos trabajar la identidad institucional y su vinculación con los asociados desde fortalecer y dinamizar la presencia online fundamentalmente por la escasa disponibilidad de recursos humanos en primera instancia, y materiales en segundo lugar.

Nos encontramos con una entidad que solo cuenta con una persona para realizar las tareas administrativas e institucionales. Los integrantes de la Comisión Directiva no cuentan con tiempo extra para dedicar a cualquier acción que requiera de presencia.

Es por esto que necesitábamos presentar una propuesta que no recargara a la secretaria de UCIAPA ni a la Comisión Directiva por lo que resolvimos apuntar a las redes sociales y a la construcción de una identidad online. De este modo la diagramación de los contenidos estaría tercerizado en un diseñador gráfico y community manager, las publicaciones cumplirían con una periodicidad y, a largo plazo, se apunta a lograr una interacción entre la comunidad de UCIAPA.

Además la pagina web, como respaldo institucional y, las redes sociales, como dialogo entre pares abrirán las posibilidades de tener una lectura y feedback en tiempo real.

Entonces, consideramos que el entorno virtual nos brinda el espacio apropiado y posible para comunicar los que UCIAPA es y hace, dar a conocer las acciones de UCIAPA, transmitir ideas, captar potenciales asociados, generar acciones que fortalezcan los vínculos con los asociados.

La página web será rediseñada desde la idea que sea la puerta de acceso a la entidad, es decir, más allá de ser un respaldo institucional, queremos lograr que ésta página sea un lugar de interacción con los asociados y con los potenciales adherentes.

En cuanto al uso de la fan page entendemos que las redes sociales funcionan casi a la par de los buscadores tradicionales, además de ser un espacio de visibilización para las acciones y las gestiones institucionales, desde un lenguaje más cotidiano. Y en este proceso, el trabajo de profesionales de la comunicación que puedan aportar una mirada integral desde una perspectiva estratégica y prospectiva, que posibilite cambios y encauce las necesidades que se plantean en entidades e instituciones como UCIAPA es, sin duda, un buen aporte en los procesos de producción de sentido y de organización en las metas a alcanzar .

Por lo tanto, para el desarrollo de los contenidos de la página web y su funcionalidad tomamos la información de las entrevistas y el sondeo como base y fundamento de los ejes de trabajo propuestos, además de poder jerarquizar la información que dio lugar a la planificación a corto y mediano plazo.

Entendemos que la utilización de internet y las redes sociales nos permiten resolver dos aspectos fundamentales para toda pequeña institución; por un lado el peso institucional, el respaldo, la descripción de la identidad, cubiertos por la Página web. Y por otro lado, la interacción y el feedback con su público directo (los socios) aspecto que brinda la presencia en las redes sociales.

4.4 DATOS DEL ENTE EJECUTOR:

- Denominación: UCIAPA Unión del Comercio, la Industria y el Agro de Punta Alta
- Domicilio: Humberto 1° 302
- Facilidades físicas con las que cuenta: oficina , teléfono, internet, viáticos
- Experiencia en la realización de trabajos similares: UCIAPA fue una de las instituciones sobre las cuales se trabajó en el marco de la cátedra de Planificación de procesos comunicacionales en el año 2001 cuando la extensión de Punta Alta de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la universidad de la Plata dictaba la carrera de Lic. en Comunicación Social orientación Planificación

Comunicacional.

4.5 **CONSIDERACIONES NECESARIAS PARA FORTALECER LA INSTITUCION.:**

Lo que pudimos evidenciar como dificultad está vinculado a la función de UCIAPA y a la idea de beneficio y de servicio. Desde nuestra perspectiva como futuras comunicadoras sociales, estos aspectos se entremezclan con una lógica comercial (inherente a los integrantes de la entidad) y que en este caso se transforma en un problema comunicacional que puede ser perjudicial si se mantiene en el tiempo. Tanto en la entrevistas, como en el sondeo, surge la idea de falta de beneficio. Este último es un denominador común que ya planteamos en el marco metodológico. Y que por lo tanto, es un punto a tener en cuenta. Tanto la Comisión Directiva como los socios tienen incorporando en el concepto de beneficio una noción materialista. Sin embargo, consideramos que es importante que se perciba esta idea de beneficio como idea de interpelación, desde una mirada simbólica y de reconocimiento, donde el beneficio sea percibido en la pertenencia a la entidad.

Por otra parte, también detectamos que los mismos integrantes de la Comisión Directiva presentaban diferentes puntos de vista respecto de la función de UCIAPA, por lo que decidimos hacerles una propuesta.

Así fue, que como estrategia de comunicación y fundamento de la cultura organizacional, consideramos importante actualizar la misión, visión y valores de la entidad. Pudimos evaluar de las entrevistas la necesidad de unificar el discurso de los integrantes de la Comisión Directiva y revalorizar el trabajo que realizan.

Es por esto que, les sugerimos iniciar la primera reunión del mes con la lectura, discusión y reflexión de lo planeado en misión/visión/valores de manera tal que puedan ir incorporándolo y fijándolo y como una posibilidad de saber hacia dónde vamos, donde queremos ir y qué estamos haciendo para alcanzarlo.

Resaltamos la necesidad de tomarse el tiempo para pensar, porque entendemos que, en general, la acción diaria y la cotidianidad no dejan espacio para este tipo de reflexiones y esta limitación va socavando la capacidad pro activa.

En este mismo sentido, estas limitaciones no permiten dar respuesta a las falencias comunicacionales que se generan con los socios. Mediante el sondeo realizado pudimos visualizar que:

- el 48% de los asociados activos conoce la función de UCIAPA y el 39% dice no conocer la función de la entidad
- el 79% de los asociados activos conoce acciones que UCIAPA realiza (el 33% menciona las capacitaciones como la acción más conocida y el 23% no pudo referir ninguna acción)
- el 67% se entera las novedades por mail y el 16% por los medios de comunicación
- el 56% conoce los servicios que brinda UCIAPA y el 44% no conoce los servicios y actividades que brinda UCIAPA
- el 74 % no utiliza los servicios que brinda UCIAPA

Dentro de los comercios asociados a UCIAPA que fueron sondeados resulto que, casi la mitad de los asociados no conoce la función de UCIAPA ni sus servicios. Además de que la mayoría de los socios no utiliza los servicios brindados por la entidad. Es así que, nuestra propuesta de planificación y gestión de la comunicación interna para UCIAPA, tiene un eje fundamental que será trabajado para los públicos internos de UCIAPA. Nuestra planificación en comunicación apunta a potenciar y reforzar la identidad institucional en la Comisión Directiva desde la propuesta de Misión -Visión - Valores. Y la identidad en los socios fue abordada desde un fuerte posicionamiento de UCIAPA en el entorno virtual que incluye: el rediseño de la página web y sus contenidos, el lifting del logo y redes sociales.

4.6 LA PROPUESTA:

Nuestra propuesta, como mencionamos anteriormente, tiene un eje de trabajo centrado en el fortalecimiento de la identidad de UCIAPA

Propuesta 1: actualización de Misión – Visión - Valores

Propuesta 2: Pagina Web y Redes Sociales

4.7 JUSTIFICACIÓN:

Consideramos que nuestras propuestas permitirán plantear un trabajo progresivo y ordenado, pensando en posibles próximas intervenciones en la entidad.

Es decir, tanto el problema planteado como la propuesta a desarrollar intentan resolver, desde nuestro punto vista, la brecha entre lo que UCIAPA es y hace en relación a la identificación del socio.

Entendemos que, fue importante pensar en herramientas para el desarrollo de la gestión de UCIAPA sobre pilares fundamentales como por ejemplo:

- Una fuerte presencia en el entorno virtual con un mensaje e imagen coherente con lo que se quiere emitir
- La optimización del feedback a través de las redes sociales como herramienta de comunicación

Nuestra primera intervención en la entidad fue para acrecentar la masa de socios, sin embargo, luego de aplicar las herramientas ya nombradas en el marco metodológico, detectamos que primero era necesario consolidar la identidad de los públicos pertenecientes a la entidad y resolver esas brechas.

4.8 OBJETIVO GENERAL:

Unificar la identidad y el sentido de pertenencia con la Unión del Comercio, la Industria y el Agro de Punta Alta (UCIAPA) en la Comisión Directiva y con los socios activos.

4.9 OBJETIVOS ESPECIFICOS O INMEDIATOS:

1. Actualización de la misión/visión/valores institucionales de UCIAPA para orientar las acciones presentes y a futuro
2. Rediseñar (diseño y contenidos) la pagina web y lifting del logotipo y redes sociales - Facebook y Twitter - de UCIAPA para integrar éstas herramientas en una estrategia de comunicación interna.

4.10 METAS:

Se requirió de la contratación de un diseñador gráfico además de la elaboración del contenido para la página web, redes sociales

4.11 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

Actividades	Día, lugar y hora	Insumos	Responsable	Resultados esperados
Realización del sondeo	Semana 1	Profesional de comunicación social	Virginia Brandolín	Realización del sondeo, encuestando a los miembros de la Comisión Directiva
Entrevistas	Semana 2	Profesional de comunicación social	Gisela Morante	Realización de las entrevistas a los miembros de la Comisión Directiva
Reunión con diseñador gráfico	Semana 3	Coffee break	Virginia Brandolín	Coordinar re diseño y contenidos de la pagina web y fan page. Calendarización de las etapas a seguir. Presupuesto.
Reunión con integrantes de la Comisión	Semana 4	Resultados de la reunión con l diseñador gráfico y presupuesto	Virginia Brandolín Gisela Morante	Presentar a la Comisión el formato de la propuesta para su evaluación y aprobación del presupuesto.
Definición de los contenidos de la pagina web	Semana 5	Computadora, datos del sondeo, entrevistas.	Virginia Brandolín Gisela Morante	Coordinar los contenidos de la página web y su diagramación, teniendo en cuenta la información

				recolectada de los sondeos y entrevistas.
Armado de la pagina web	Semana 7 / 8	Diseño gráfico	Leandro Di Giacomo	Durante el periodo el diseñador rediseño el logo y los perfiles de las redes sociales.
Periodo de Prueba y ajustes	Desde la semana 9 hasta la semana 13	Pagina web, redes sociales y logo	Virginia Brandolin, Gisela Morante y Leandro Di Giacomo	Durante el periodo de prueba optimizar los funcionamientos y contenidos de la pagina web y redes sociales. Y redefinir los procedimientos de actualización. Medir resultados
Presentación a la Comisión Directiva	Semana 14	Computadora y proyector	Virginia Brandolin y Gisela Morante	Presentar a los integrantes de la Comisión Directiva la nueva estética de la pagina web, logo y redes sociales para su aprobación y/o ajustes,
Lanzamiento de la pagina	Semana 15	Logística y organización de una conferencia de prensa	Virginia Brandolín Gisela Morante	Dar a conocer a la comunidad esta nueva propuesta institucional.

4.12 INSUMOS O RECURSOS:

Recursos materiales:

- computadora
- proyector
- Costo de diseño
- presupuesto para la realización de la pagina web, fan page y lifting del logo \$10.500
- Servicio de café para el lanzamiento
- Banner
- tarjetas personales
- cenefa

Recursos humanos:

- * Diseñador Gráfico.
- * Licenciadas en Comunicación Social

4.13 PRESUPUESTO:

Recursos Humanos:

Descripción	Precio por unidad	Precio total
Diseñador Gráfico	\$10.500,00	\$10.500,00
Lic. en Comunicación	\$ 0.00	\$ 0.00

Recursos Materiales:

Descripción	Precio por unidad	Precio total
Sondeo	\$2000	\$2000
Teléfono	\$700,00	\$700
Mantenimiento mensual de pagina web y fan page	\$3.000,00	\$3.000,00

Grafica (cenefa, banner, tarjetas personales)	\$4.790,00	\$4.790,00
--	------------	------------

Viáticos:

Descripción	Precio por unidad	Precio total
Viajes en colectivo (Bahía blanca-Punta Alta)	\$15	\$150
Viajes en colectivo (Punta Alta)	\$5	\$50

Presupuesto Total

Descripción	Dinero
Recursos humanos	\$10.500,00
Recursos materiales	\$10.490,00
Viáticos	\$200
TOTAL	\$21.190,00

4.14 IMPACTO SOCIAL ALCANZADO:

Consideramos que nuestro trabajo impactará sobre los socios ya existentes y en los potenciales adherentes

Cantidades:

- Comercios existentes: 2500 aproximadamente
- Socios: 315
- Socios nuevos: 200 (estimativamente)

4.15 IMPACTO SOCIAL INDIRECTO:

Consideramos que nuestro trabajo beneficiará a:

- Estudiantes secundarios que buscan referencias institucionales

- Entidades de comercio de la zona
- Estudiantes universitarios que realizan trabajos sobre la ciudad
- Comunidad en general

ANEXO

Entrevistas

1

Genaro García – Contador y ex presidente durante 3 periodos.

1. ¿En qué año ingresa a la institución?
Ingreso en el año 2000
2. ¿Cuál es su rol actual?
Mi rol actual es revisor de cuentas. Además soy vicepresidente de la Federación Económica de la Provincia de Buenos Aires. (FEBA)
3. ¿Qué es UCIAPA?
Para mí UCIAPA es una gremial empresaria. Es una entidad de agrupa a los comerciantes y defiende los intereses del sector.
Considero que UCIAPA es fundamental porque dentro de la comunidad no se concibe el trabajo individual. La organización de empresarios es necesaria. La comunidad no siempre funciona correctamente, por lo tanto, se debe trabajar en equipo. Debe defender el sector comercial de nuestra ciudad. Sin embargo, hay (en general) una gran duda de que es UCIAPA.
4. ¿Cuál es la función de las cámaras adheridas? Las cámaras funcionan individualmente cada una con sus actividades empresarias. Ahí elevan sus inquietudes a la Comisión Directiva de UCIAPA - cada cámara tiene un representante en la Comisión Directiva.
5. ¿Qué medios de comunicación utiliza UCIAPA? Pagina web de UCIAPA, mails, comunicados oficiales a la radio y a los medios televisivos.

Jose Amundaraian –VICE PRESIDENTE-

1. Ingreso en el 2003
2. Vicepresidente
3. Es una gremial empresaria. Es una entidad de agrupa a los comerciantes y defiende los intereses del sector. Integrar. Se deben tomar decisiones y UCIAPA interviene ante las dudas de los empresarios. Nos defendemos a nosotros mismos.
4. Las cámaras tiene una visión intereses más particulares.
5. Web, mails, llamados telefónicos, comunicados oficiales a la radio y a los medios televisivos

Fernando Spagnolo - -PROSECRETARIO

1. Ingresó x contacto de Genaro hace 14 años. 2000
2. Pro tesorero
3. UCIAPA es importante. Acompaña al desarrollo del comercio local donde se canalizan un montón de inquietudes a través de esta gremial como para q tengamos más fuerza ya que es una entidad con personería jurídica, eso nos legitima al momento de tener que hablar con el municipio y demás.

4. Las cámaras trabajan independientes y elevan sus inquietudes a la Comisión Directivas.
5. Gacetilla de prensa, Web, mails. Muchos nos dicen que los mails los reciben pero no los leen. A algunos no les interesa hasta que lo necesitan.

Cristina Ichijo – PRESIDENTE

1. Ingreso en el 2011
2. Preside la cámara de mujeres empresarias
3. UCIAPA sirve para solucionar los problemas de mostrador chico. (Anécdota: a un comerciante le hacen una intimidación de ADICAPIF por la suma de \$3000 por escuchar la radio mientras atiende su local) La gente no se involucra, es un problema cultural muy nuestro. Considero que hay falta de interés. Hay q brindarle al socio más servicios, beneficios. Ej; descuento en pasajes de Plusmar para ir a Buenos Aires a hacer las compras de los negocios, descuentos en hoteles, descuentos a viajantes. La gente no participa mucho, se necesita motivación.
4. Cada cámara tiene un representante en la Comisión Directiva. Allí se debaten todos los problemas e inquietudes.
5. Radio, televisión, web.

Marta Catá - SECRETARIA

1. Ingreso en 1980
2. Vocal
3. Es un lugar de encuentro de un grupo de pequeños comerciantes. Queremos desarrollar actividades comerciales y gremiales. Para solucionar los “problemas de mostrador”. UCIAPA te orienta. Es una forma de evacuar rápido inquietudes. También esperamos inquietudes y propuestas para hacer algo. Ej; la reglamentación para un suplente en un local por un día.
4. Cada cámara funciona individualmente.
5. Radio, televisión, web. Considero que el correo electrónico es muy bacán

Sebastian Spagnolo - PROTesorero

1. Ingreso en el 2003
2. vicepresidente
3. UCIAPA es una entidad gremial-empresaria que reúne a los comerciantes de Punta Alta y que busca defender la actividad del comercio.
4. Considero que es muy importante porque “la unión hace a la fuerza” y todos los comerciantes deben tener un ente al cual dirigirse en caso de que les surja alguna duda. Luchar por lo que consideran importante luchar. Mucha gente busca beneficios, lo cual es necesario en el momento de buscar la adhesión de nuevos socios. Beneficio inmediato.
Yo he pensado en a cada restaurant brinde descuentos a los socios de UCIAPA. Por ejemplo, elaborar un listado con los restaurants que están adheridos y esto enviárselo a los socios así ellos saben a qué lugares pueden ir a comer y tener beneficios. Ya sean restaurant, o negocios de ropa, etc.

A ver, UCIAPA te da la posibilidad de que en Punta Alta no se instale un WALTMART, ¿porque? Porque cuidamos al almacenero a los pequeños negocios. Mucha gente no sabe decirte con exactitud que hace UCIAPA porque te pregunta; ¿y qué me da UCIAPA? Quieren algo a cambio, sino lo tienen no les interesa la entidad.

Gracias a UCIAPA, se instaló la Zona Franca, por ejemplo. Por lo tanto lo que buscamos los miembros de la UCIAPA es la defensa del trabajo.

5. Cada cámara tiene su representante que expresa sus inquietudes en las reuniones de comisión directiva. La Comisión Directiva no intercede en lo que hace cada cámara, pero sí baja línea y le da pautas para solucionar ciertas cuestiones. Cada cámara debe respetar y seguir el estatuto que estipula UCIAPA.
6. Actualmente estamos usando gacetilla de prensa, el diario digital y facebook.

ANEXO 2 SONDEOS

Sondeo Nro. :.....

Edad:.....

1) En su opinión ¿qué función cumple UCIAPA en la sociedad?

2) Ud. conoce alguna de las acciones que realiza UCIAPA?

SI (continuar con la pregunta)

NO (continuar con la pregunta)

3) ¿Podría mencionar alguna?

4) ¿Cómo se entera de las novedades y actividades de UCIAPA?

Mail

Medios de Comunicación

Otros

5) ¿Conoce qué actividades/ servicios brinda UCIAPA?

SI

NO

6) ¿Utiliza o utilizó alguno? ¿Cuál?

7) ¿Qué actividades o servicios quisiera que se incorporen?

8) ¿Participa en las reuniones de UCIAPA?

SI

NO

9) ¿Por qué?

10) ¿Estaría interesado en participar?

SI

NO

11) Como prefiere ser convocado

e-mail:

Teléfono:

12) Habitualmente, ¿por cuál medio local se informa?

• Radio

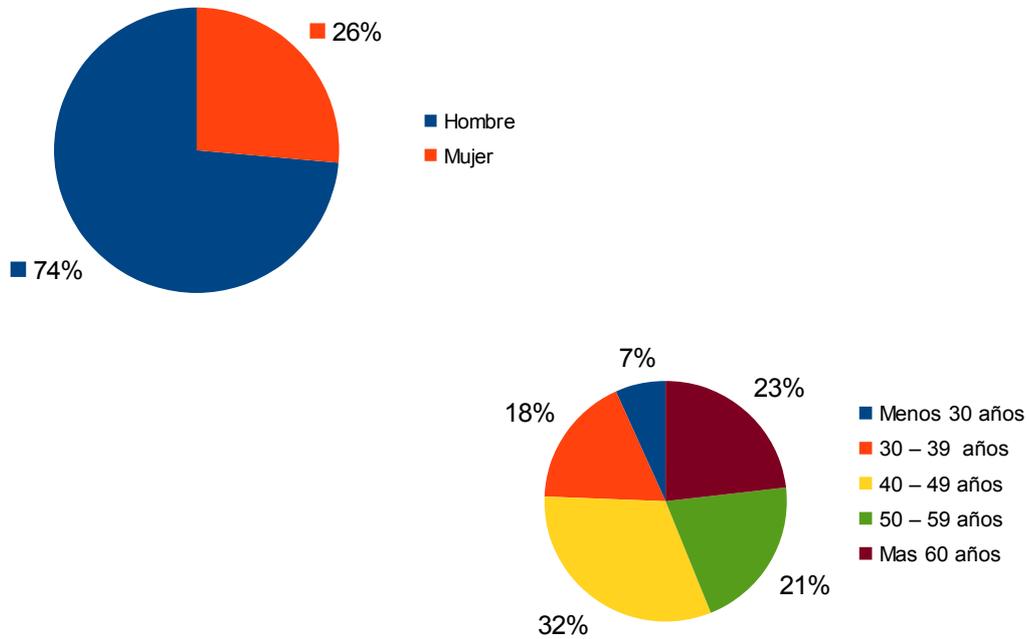
Rosales – Mega – Radio 2001 - La 100 – La Red

- TV PAV - Canal 2 –
- Portales de internet El Rosaleno Digital PuntaNoticias RadioMega

13) Para finalizar, ¿Quisiera agregar algún comentario, sugerencia, opinión o inquietud que pueda ayudar a mejorar el trabajo institucional?

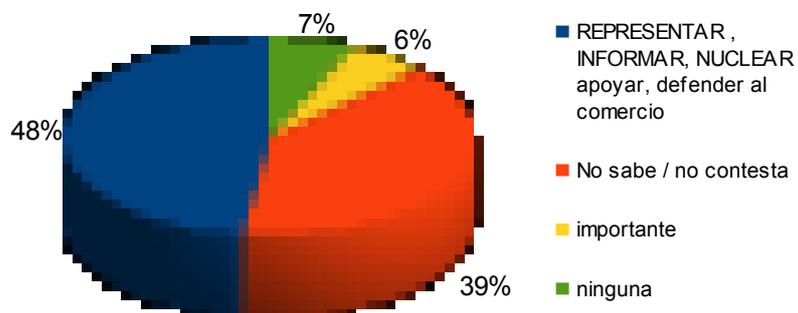
RESULTADOS DEL SONDEO

PERFIL DEL SOCIO

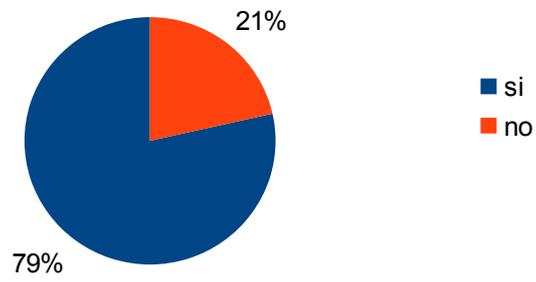


RESULTADOS DEL SONDEO

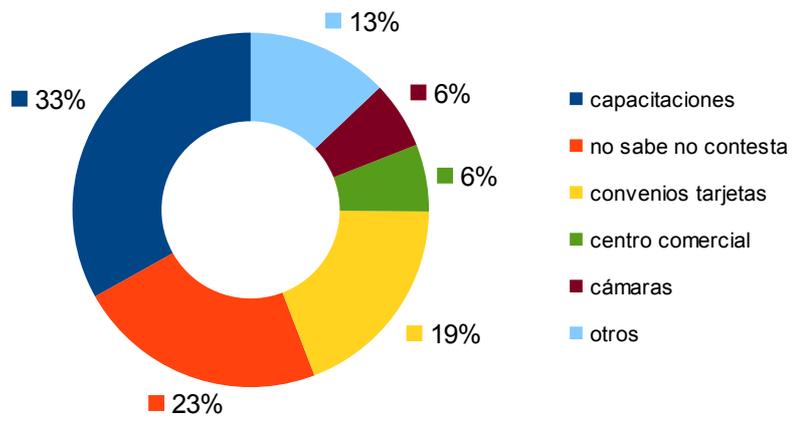
En su opinión ¿Qué función cumple UCIAPA en la sociedad?



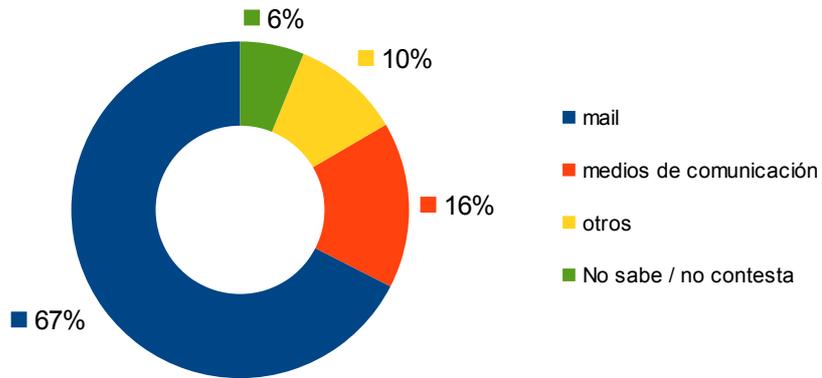
¿Conoce algunas de las acciones que realiza UCIAPA?



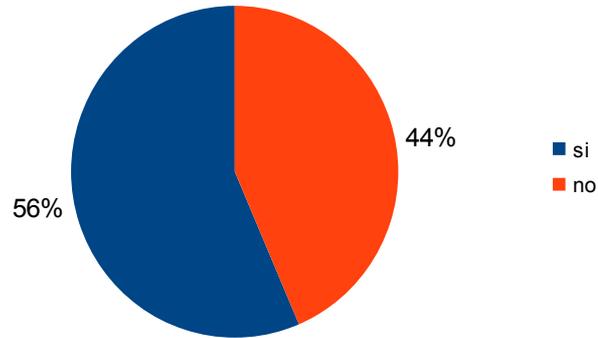
¿Podría mencionar alguna?



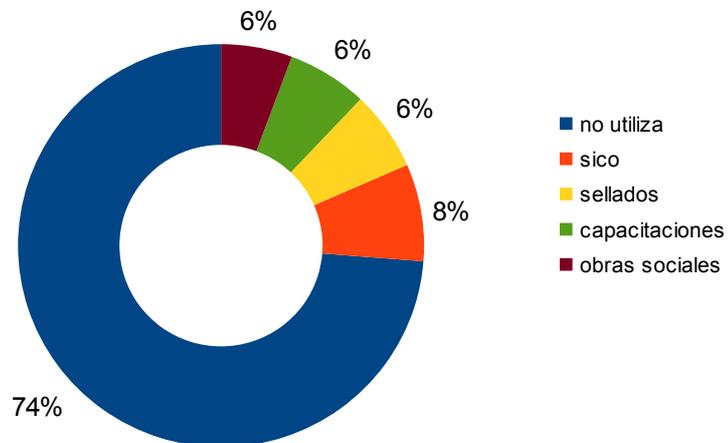
¿Cómo se entera de las novedades y actividades de UCIAPA?



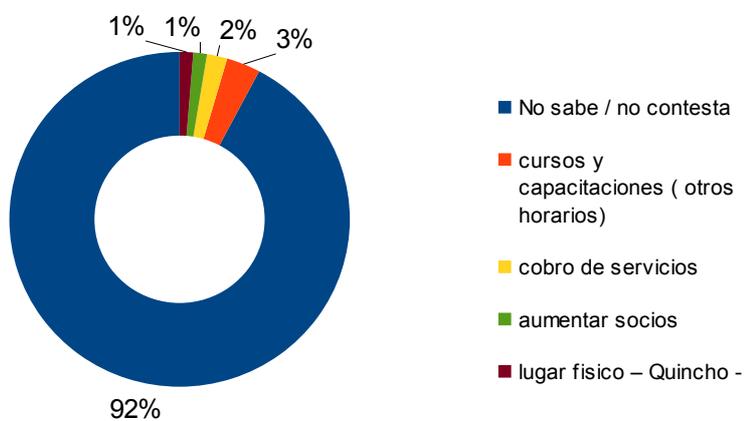
¿conoce que actividades y servicios brinda UCIAPA?



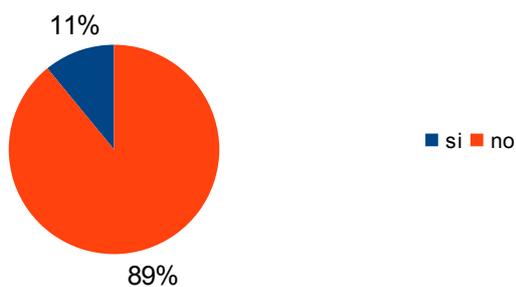
¿ Utiliza o utilizó alguno?



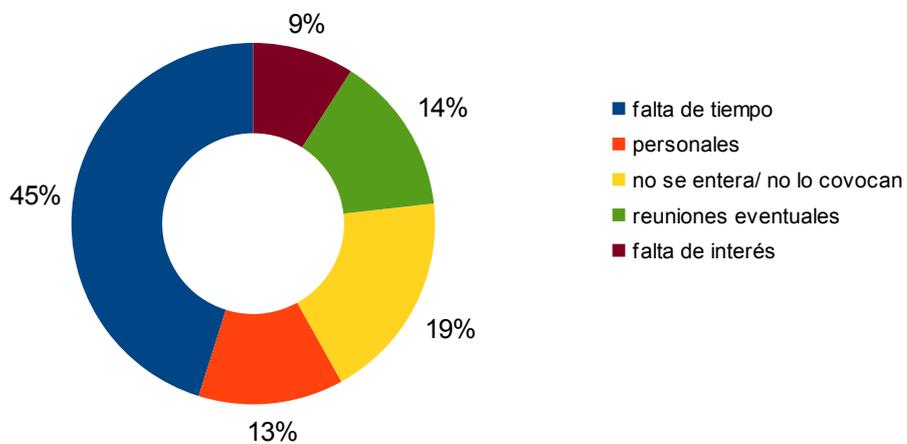
¿Qué actividades o servicios quisiera que se incorporen?



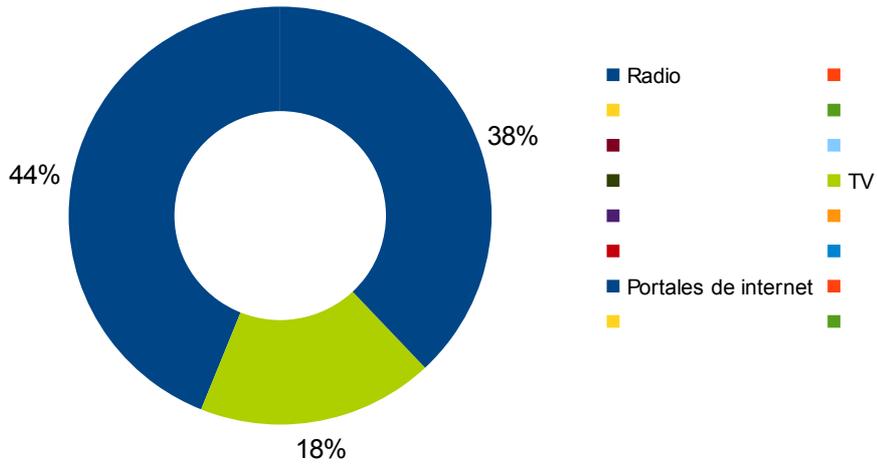
¿Participa de las reuniones de UCIAPA?



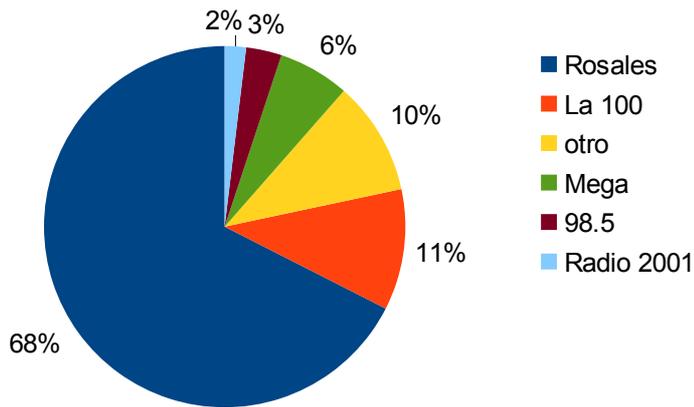
¿Porqué?



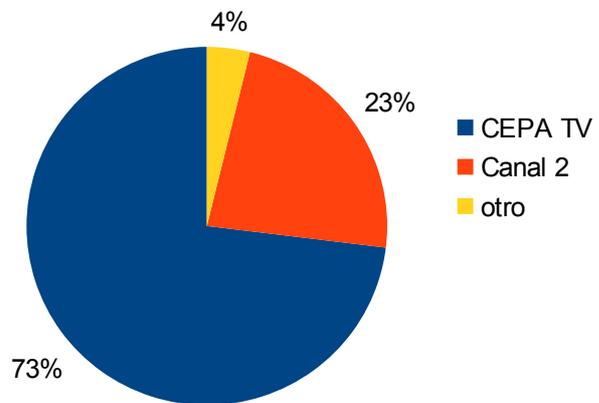
Habitualmente, ¿ por qué medio se informa?



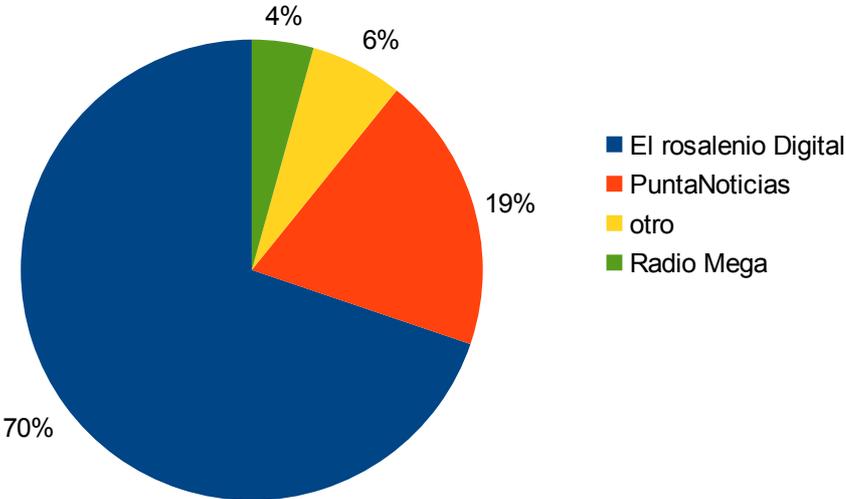
RADIO



TV



PORTALES DE INTERNET



Desde esta propuesta la idea fue conocer que piensan acerca de UCIAPA, respecto de su gestión, los integrantes de la actual Comisión Directiva, y poder dar forma a la misión visión y valores de la entidad. El cuestionario fue resuelto de manera anónima por los integrantes del Directorio

A continuación presentamos las respuestas obtenidas (fueron transcritas literalmente, tal y como fueron expresadas por cada uno de los integrantes)

Misión: Razón de ser

PUNTO FOCAL U OBJETIVO CENTRAL

¿A que dedicamos o dedicaremos nuestras fuerzas?

- servicios a los socios
- trabajo desinteresado por UCIAPA en pro del beneficio de todos los socios
- tratar de construir una comunidad mejor
- defender los derechos de los empresarios
- trabajar para lograr reforzar la institución social y económicamente
- mejorar el comercio, logrando el crecimiento de la ciudad con una visión a largo plazo
- crear bienestar para los asociados
- fortalecer el sector que nos involucra
- generar ideas proyectos y acompañar emprendimientos productivos de la localidad
- que crezca la Institución
- la mayor representación de la actividad privada del distrito
- que la comunidad nos conozca
- aumentar el conocimiento y las relaciones político- empresariales para brindar un buen servicio institucional superador del actual.
- Fortificar grupos de trabajo para desarrollar un proyecto de ciudad donde las empresas y los empresarios sean protagonistas de un cambio cualitativo

- a lograr consenso entre los comerciantes todos y los gremios mercantiles y políticos

¿Qué productos o servicios ofrecemos y a quién?

- Muy pocos, no atrayente para los socios
- intentamos cooperar con el desarrollo de la comunidad empresarial
- SICO Sistema de Informes Comerciales Online – Convenios con obras sociales MEDIFE – Sellados de Contratos ARBA – Veraz Comercial
- obra social
- defensa de los intereses de los asociados y de la ciudad
- muchos no respondieron
- representatividad ante todas las cuestiones inherentes a la actividad
- asesoramiento y servicios empresariales dirigidos a los asociados y al público en general. .
- a nuestros socios todos aquellos servicios que requiera la actividad comercial moderna: capacitación información, etc. (IOMA, sellados, SICO). Al resto de la comunidad: cobranzas, sellados, etc
- servicio de veraz, IOMA, asesoramiento en las diferentes cámaras agrupadas

DIFERENCIACIÓN

¿Qué es lo que verdaderamente nos hará diferentes de los demás?

- lograr comunicación entre los asociados
- la UCIAPA es una entidad referenciable, su opinión es escuchada y respetada no sólo por los comercios asociados sino por toda la comunidad. Es importante participar de la vida de la ciudad. Los empresarios y los dirigentes empresarios no debemos vivir aislados de lo que les pasa a nuestros vecinos. Seguridad, falta de empleos, etc.
- el logro de optimizar los resultados de la gestión de los objetivos trazados
- consenso, lineamiento de ideas
- proponer ideas y soluciones. Allanar el camino con propuestas superadoras

- pensar a futuro y sin intereses personales
- el trabajo unidos y en equipo
- es la única entidad gremial empresaria de la ciudad
- la calidad de los integrantes
- servicios a los socios. Militancia para la institución, el trabajo desinteresado por la misma, en pro del beneficio de todos los socios

¿Es suficiente?

- no, hay mucho por hacer
- esto es un trabajo permanente, nunca se agota, siempre sale un problema nuevo al cual hay que acudir
- no, nunca es suficiente, siempre ha que aspirar a mejorar la evolución de la actividad
- no
- en la actualidad no es suficiente
- debería serlo
- no
- no. También se cumplen acciones de interés para toda la comunidad
- no, nunca es suficiente

¿Cómo nos ven?

- Creo que regular. Noto cierta distancia entre algunos sectores comerciales
- los socios como un compañero de ruta, los vecinos respetan la opinión de la entidad y esto genera en la dirigencia política cierto malestar e incomodidad
- en permanente desenvolvimiento activo, pero esperan más, en conquista de nuevos beneficios
- no tenemos representatividad. Oposición al gobierno local
- con poca representatividad. 300 socios sobre un blanco de 3000 comercios
- quizás más importantes de lo que pensamos y más aquellos que tienen intereses personales
- debilitados (algunos)

- entidad de peso en la ciudad
- como gente que está con tiempo para hacer reunioncitas
- mal. La UCIAPA no brinda ningún servicio o por lo menos lo poco no se conoce

¿Cómo queremos que nos vean?

- Unidos
- así, tal cual, como dijo el quijote “ladran sancho, señal que cabalgamos”
- ubicados dentro de las expectativas de acuerdo a sus necesidades y prontos a brindar soluciones
- como una cofradía. Un equipo reducido que apoyado por una masa de socios muy importante
- comprometidos y unidos
- como referentes de la ciudad
- como una institución fuerte y poderosa
- como gente que se ocupa de los asuntos por los que trabaja y debe trabajar la institución
- trabajando para la institución

APERTURA AL FUTURO

¿Hacia dónde dirigiremos los pasos a futuro?

- Cumplir los objetivos que nos propongamos a corto plazo
- son tiempos difíciles en los que hay que tener precaución para no cometer errores. Los tiempos políticos no son claros todavía y el gobierno municipal no da señales de preocupación por lo productivo y hay que revisar muy bien las propuestas y compromisos de , consolidar la institución y la oposición como para lograr viejos proyectos postergados por el actual gobierno
- a mejorar la gestión para el logro de los objetivos societarios y de la comunidad, brindando soluciones claras

- apoyo a todo el crecimiento privado del distrito que genere demanda de mano de obra
- crecimiento de la ciudad; reforzar económicamente la institución
- en el mismo camino
- tratar de construir una comunidad mejor

MOTIVACIÓN

¿Qué es lo que hace que esta misión sea verdaderamente motivadora?

- El grupo humano
- la acción del grupo, la cohesión, los sueños de superación, los pequeños objetivos logrados
- la vocación de servicio hacia una mejor calidad de vida
- la capacidad para resolver situaciones problemática
- el futuro de nuestros hijos
- porque es un desafío
- la vocación de servicio
- lograr el cometido
- el trabajo en conjunto

¿Es suficiente?

- Desearía que fuéramos más integrantes
- el trabajo continua, la lucha también
- si, porque crea la motivación necesaria, siempre dentro de las posibilidades personales y dentro del contexto político empresarial
- no
- debería serlo
- si

VISION ¿Qué queremos ser?

¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de UCIAPA?

- Capacitaciones, servicios, descuentos en hoteles, transporte
- mejorar la dirección, el destino
- la participación de los asociados
- trabajo en unidad y equipo, tirar para el mismo lado
- para que mejore el crecimiento de la ciudad, a nivel interno creación de dirigentes
- diálogo, confianza, consenso. Continuidad en la conducción
- el cabal cumplimiento de los objetivos societarios dando marco de encuadramiento institucional y sistémico
- sin sentirnos “la vanguardia”, creo que hemos planteado desde hace muchos años, una ciudad distinta en crecimiento, aprovechando los recursos disponibles para generar una demanda de trabajo alternativa a la del estado
- una entidad fuerte, representativa

¿Qué contribución única debemos hacer al futuro?

- seguir, no claudicar
- defender a los comerciantes
- una visión ordenada, integrada y a largo plazo
- compromiso, identidad
- la permanencia en el trabajo para atender las demandas societarias, desde dentro y por fuera de la institución
- gestionar junto al gobierno municipal (oficialismo y oposición), al gobierno provincial y gobierno nacional para lograr las inversiones en infraestructura y ... para lograr lo propuesto
- trabajar más para lograr lo que nos propongamos

¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de UCIAPA en el futuro?

- una UCIAPA grande
- qué continúe manteniendo el prestigio
- que todo el mundo sea socio de UCIAPA
- lograr ser parte de los temas más importantes realizados (puerto, zona franca, parque industrial)
- ser la institución más nombrada por prestigio y participación en la comunidad
- el crecimiento institucional y su posicionamiento en el contexto donde es actor y el reconocimiento general por los logros
- tener una ciudad con “bienestar y prosperidad”, con más de 100.000 habitantes en los próximos 20 años
- no busco reconocimiento personal sino de todo el conjunto

¿Qué valores necesitan ser acentuados?

- los valores deben ser mantenidos
- servicios a los socios
- puntualidad, compromiso de la comisión
- ver la política como algo positivo y necesario
- diálogo, confianza
- el enriquecimiento en una mayor participación de los asociados
- el conocimiento en nuestra dirigencia que una ciudad mejor es posible
- compromiso con la entidad, trabajar en conjunto

¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los socios, las cámaras adheridas y sus integrantes, comisión directiva, el comercio, el municipio, desarrollo de la ciudad, y demás?

- inclusión
- comprometerse, ser constantes. Motorizar proyectos como fue con zona franca, puerto rosales
- que sea más importante la representación antes que otros temas (por ej: el dinero de la cuota)

- motivadores, equitativos, comunicarlos
- diálogo y acompañamiento permanente con participación directa e indirecta en el cumplimiento de los objetivos societarios y comunitarios
- lograr que participen más

¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento de UCIAPA?

- Desarrollo comercial de la ciudad
- cumplir con su objetivo social
- sumar socios
- externamente, el crecimiento de la ciudad. Internamente: mayor participación y gente joven
- acercamiento a los socios, aumento sustancial de la masa de socios, representatividad de la mayoría de los comercios habilitados
- conseguir unanimidad y coherencia con quienes trabajan y tiene la oportunidad de ayudar al crecimiento, sean del orden o idea que sean, siempre en la búsqueda del bien común, manteniendo una línea de conducta que no afecte la estatura moral de quienes “ hacen” el aporte de su trabajo
- la UCIAPA está destinada a ser una entidad... en el desarrollo así como un destino trágico sino crece la economía de la ciudad, difícilmente la entidad crezca.
- Aumento de la masa societaria

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Apuntes de la Cátedra de Análisis de la Información (2006) Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina
- ✓ Apuntes de Cátedra del Taller de Producción de Mensajes (2007). *Comunicación interna y externa. Dos caras, una moneda*. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina.
- ✓ Apuntes de Cátedra del Taller de Producción de Mensajes (2007). *Comunicación organizacional*. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina. www.perio.unlp.edu.ar/tpm
- ✓ Apuntes de cátedra de Comunicación en Organizaciones (2008). Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina.
- ✓ Apuntes de de cátedras de Políticas Públicas. Parte 1. *La planificación como proceso de aprendizaje y producción de conocimiento*. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina
- ✓ Archivo histórico municipal de la ciudad de Punta Alta (2007). “*Las Ligas Comerciales en Punta Alta y el desarrollo económico de la ciudad (1916-1930)*”. Punta Alta. Argentina. www.perio.unlp.edu.ar/tpm.
- ✓ Benedetti, Eduardo (2010) “*Análisis de las Posiciones políticas y económicas de las Entidades Gremiales Empresarias de 1810 a nuestros días*”. Editorial Dunken. Buenos Aires. Argentina.
- ✓ Bruno, Daniela (2006); Elaborando proyectos de comunicación para el desarrollo. Texto de UNICEF. Edupas, Buenos Aires, Argentina.
- ✓ Calsamiglia y Touson (1999): “*Las cosas del decir*”. Cap. 1 “El análisis del discurso” y cap. 4 “El contexto discursivo”. Editorial Ariel. Barcelona, España.
- ✓ Castillo, Daniel Pietro (1999) El juego del discurso. Manual de análisis de estrategias discursivas. Ed. Lumen Humanitas. Buenos Aires, Argentina
- ✓ Chaves, Norberto (1999). *La imagen corporativa*. Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina
- ✓ Chomsky, Noam (1985) *El conocimiento del lenguaje, Su naturaleza, origen y uso*. Alianza editorial SA, Madrid. España.
- ✓ Espinosa, Roberto (2012). *Como definir misión, visión, valores*. <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- ✓ Iglesias, Martín; Pagola, Cecilia; Uranga, Washington (2012) “*Enfoques de Planificación*”, Cuadernos de Cátedra del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

- ✓ Kriege, Mario (2001): *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Pearson Education, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.
- ✓ Krause Jacob, Mariane (2012). “Hacia una redefinición del Concepto de Comunidad” – Cuatro Ejes para un análisis crítico y una propuesta. Revista de Psicología de la Universidad de Chile, Vol X, Nro 2. <http://www.revistapsicologia.uchile.cl/index.php/RDP/article/viewFile/18572/19618>
- ✓ Marques de Melo, José (1996) *Identidades culturales latinoamericanas. Tiempo de la comunicación global*. Editorial IMES, São Paulo, Brasil
- ✓ Marradi, Alberto; Archenti, Nélica; Piovani, Juan Ignacio (2007) *Metodología de las ciencias sociales*. Editorial Emecé. Buenos Aires, Argentina.
- ✓ Pascale, Weil (1992): *La comunicación global, Comunicación institucional y gestión*. Edición Paidós Iberica. Barcelona, España.
- ✓ Pérez Chacón y Otaño Hechevarría (2011) “La comunicación dentro de las organizaciones, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Mexico D.F, Mexico. www.eumed.net/rev/cccss/13/
- ✓ Pichón Rivière (2000) *Teoría del vínculo*. Nueva Visión. 21ª edición, Buenos Aires, Argentina.
- ✓ Pietro Castillo, Daniel (1999) *El juego del discurso. Manual de análisis de estrategias discursivas*. Ed. Lumen Humanitas. Buenos Aires, Argentina
- ✓ Rey Lennon, Federico; Piscitelli Murphy, Alejandro (2004) *Pequeño manual de encuestas de opinión pública*. La Crujía Ediciones. Buenos Aires, Argentina.
- ✓ Rojas Soriano, Raul (1997): *Guía para realizar investigaciones sociales. Capítulo V: Estructuración del marco teórico y conceptual de referencia*. Editorial Plaza y valdes. 19º edición. Mexico D.F, Mexico.
- ✓ Romero, Campos Ortega; Romero, Marco Antonio (2010) “Comunicación Institucional” Área de la educación, el arte y la comunicación. Carrera de Comunicación Social. Universidad de Loja. Loja, Ecuador
- ✓ Rosenthal, Vanesa (2010) “La comunicación interna”; gestión de vital importancia dentro de las organizaciones. Artículo periodístico, Web escuela de negocios IDEA. Buenos Aires, Argentina.
- ✓ Scheinsohen, Daniel (1998): *Más allá de la imagen corporativa*. Fundación OSDE. Buenos Aires, Argentina.
- ✓ Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento (2002). “Sembrando mi tierra de futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local”, Modulo 2: Estrategia de desarrollo. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. Argentina
- ✓ Uranga, Washington (1995) *Gestionar: Hacia una acción organizada y eficaz* / Ander-Egg, Ezequiel. Introducción a la Planificación, Colección política, servicios y trabajo social. Ed. Lumen, Buenos Aires. Argentina.

- ✓ Uranga, Washington (2008): *Prospectiva estratégica desde la comunicación, Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación.*, Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. Argentina

